



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**

**Impacto del COVID-19 en el Trabajo en Uruguay**

**por**

**Ana Inés Alayón**

**Fernando Arrieta**

**TUTOR: Isabel Rodríguez Ramos**

**Montevideo**

**URUGUAY**

**2020**

PÁGINA DE APROBACIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Tesis de Investigación:

Título

.....

Autor

.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Puntaje

.....

Tribunal:

Profesor ..... (Nombre y firma).

Profesor..... (Nombre y firma).

Profesor..... (Nombre y firma).

Fecha.....

## **Resumen**

El presente trabajo pretendió investigar el impacto que tuvo la pandemia provocada por el virus COVID-19 en el trabajo uruguayo y la adaptación de los distintos sectores estudiados de la economía al trabajo a distancia.

La crisis generada por la pandemia a nivel nacional y el riesgo de contagio obligó a las distintas organizaciones a aplicar el régimen del trabajo remoto y disponer de medios físicos y virtuales para continuar con la operativa diaria en la nueva normalidad de manera abrupta, y sin posibilidad de contemplar el nivel de inserción del trabajo remoto que, previo a la pandemia, existía en cada entidad.

Concluimos que las empresas uruguayas lograron adaptarse al trabajo remoto casi en su totalidad dependiendo del sector de actividad y las posibilidades reales de teletrabajar que tiene la naturaleza del rubro que se trate.

La percepción de productividad de los empleados se vio incrementada en su amplia mayoría lo que confirma un precedente favorable para las empresas en el caso que se planteen a futuro, operar en un escenario mixto o totalmente remoto como una nueva opción laboral para los trabajadores.

Si bien la implementación del teletrabajo resultó conveniente para varios sectores, la regulación de este dista de ser una realidad tangible dentro del derecho laboral, resultando clave la existencia de la misma y su aplicación para poder ofrecer en el futuro garantías para ambas partes.

El trabajo remoto, con su plenitud de garantías, favorecerá ampliamente la descentralización regional permitiendo la movilidad de los trabajadores a otros departamentos del país e incluso la contratación de personal residente en el extranjero.

## **Palabras Claves**

COVID-19, Trabajo remoto, Sectores de la Economía Uruguayos, Nueva Normalidad, Adaptación

## **Lista de contenidos**

|  |    |
|--|----|
| Capítulo 1   | 3  |
| 1.1 Introducción   | 3  |
| 1.2 Fundamentos teóricos   | 3  |
| 1.3 Antecedentes   | 5  |
| 1.4 Definiciones Previas   | 6  |
| Capítulo 2   | 7  |
| 2.1 Objetivos de la investigación  | 7  |
| 2.2 Hipótesis  | 7  |
| 2.3 Metodología  | 7  |
| 2.4 Resultados   | 8  |
| 2.4.1 Distribución del trabajo por sectores en Uruguay                                 | 8  |
| 2.4.2 Presentación de los datos, Análisis, Discusión                                   | 9  |
| 2.4.3 El trabajo remoto durante los primeros meses de pandemia                         | 9  |
| 2.4.4 El trabajo remoto en Uruguay hoy   | 12 |
| 2.5 Impacto del COVID-19 en Uruguay por sector de Actividad                            | 13 |
| 2.5.1 Sectores que no vieron afectada su actividad por la pandemia                     | 14 |
| 2.5.2 Sectores que vieron afectada su actividad por la pandemia                        | 15 |
| 2.5.3 Sectores que suspendieron su actividad durante los primeros meses de la pandemia | 17 |
| 2.6 Impacto del teletrabajo en la productividad  | 18 |
| 2.6.1 Productividad desde el punto de vista del empleador                              | 19 |
| 2.6.2 Productividad desde el punto de vista del trabajador                             | 21 |
| 2.7 Impacto en las comunicaciones organizacionales durante la pandemia                 | 23 |
| 2.7.1 Las comunicaciones organizacionales  | 23 |
| 2.7.2 Las comunicaciones entre los trabajadores durante el trabajo remoto              | 25 |
| 2.8 Enfoque al Uruguay post-pandemia   | 26 |
| 2.9 Regulación del teletrabajo en otros países   | 28 |
| 2.10 Regulación del trabajo remoto en Uruguay  | 29 |
| 2.11 La falta de regulación en la óptica de las empresas uruguayas                     | 30 |
| 2.12 Teletrabajadores y una nueva realidad de vida.                                    | 31 |
| 2.13 Conclusiones.   | 33 |
| Capítulo 3   | 35 |
| 3.1 Limitaciones del estudio.  | 35 |
| Bibliografía   | 37 |
| Anexos   | 41 |
| Anexo 1 – Gráficas encuesta  | 41 |
| Anexo 2 – Tablas   | 56 |
| Anexo 3 – Encuesta   | 58 |
| Anexo 4 – Caso de estudio Telefonica Movistar  | 63 |
| Anexo 5 – Entrevistas  | 67 |

# Capítulo 1

## 1.1 Introducción

Si bien el trabajo remoto es una realidad incipiente en Uruguay desde hace muchos años, la reciente pandemia que azotó al país y al mundo, obligó a las empresas a tomar medidas de carácter urgente para continuar la prestación del trabajo por parte de los empleados.

Organizaciones uruguayas estaban en distintos estados de evolución en cuanto al teletrabajo y esto llevó a tomar medidas en algunos casos drásticas y sin precedentes, esto nos motivó a cuestionarnos e investigar cuales serían los desafíos a enfrentar por las organizaciones uruguayas durante la pandemia, cuál sector encontró más dificultad ante estos cambios abruptos y querer hilar conclusiones sobre cómo afectaría a las distintas realidades y sectores en la forma de trabajar y relacionarse de ahora en más, teniendo en cuenta la nueva normalidad a enfrentar y en un futuro incierto de post pandemia.

## 1.2 Fundamentos teóricos

En los últimos tiempos el trabajo remoto se ha convertido en una verdadera revolución en cómo las personas cumplen sus funciones laborales. Anteriormente era sólo una forma alternativa de trabajo que la podían ejecutar determinados rubros laborales relacionados a la informática, pero dado los avances de la tecnología, la globalización, el uso de internet y la libertad de acceso a los medios necesarios, queda en evidencia que muchos más trabajos son compatibles con el teletrabajo.

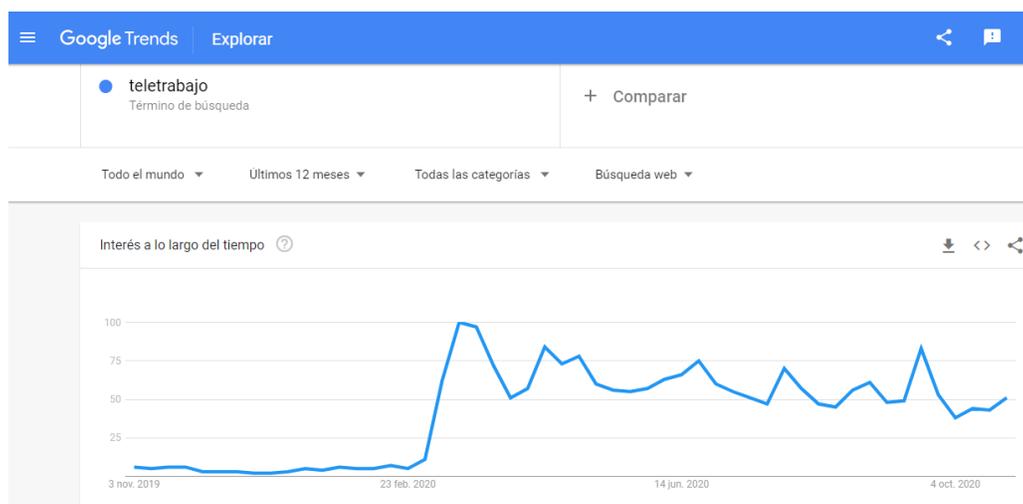
Teniendo en cuenta la actual situación sanitaria, el teletrabajo resultó ser la mejor alternativa en el mercado laboral. La tendencia observada de búsqueda de la palabra teletrabajo en Internet se puede visualizar en la página web de google trends alcanzando un pico a partir del mes de enero del 2020. (Figura 1.2.1: Google Trends Teletrabajo en el mundo)

El camino transitado hasta llegar al teletrabajo, implica recorrer varios cambios desde lo que originalmente conocemos como trabajo, donde el empleador paga un salario al empleado por ejecutar una tarea, para ser ejecutada en un lugar específico durante un lapso de tiempo determinado en el contrato de trabajo, manteniendo el concepto de supervisión directa en la ejecución de la misma. Con el advenimiento del teletrabajo los conceptos que componen al trabajo se ven desdibujados en cuanto al lugar, concepción original de supervisión directa, involucramiento con los pares, entre otros.

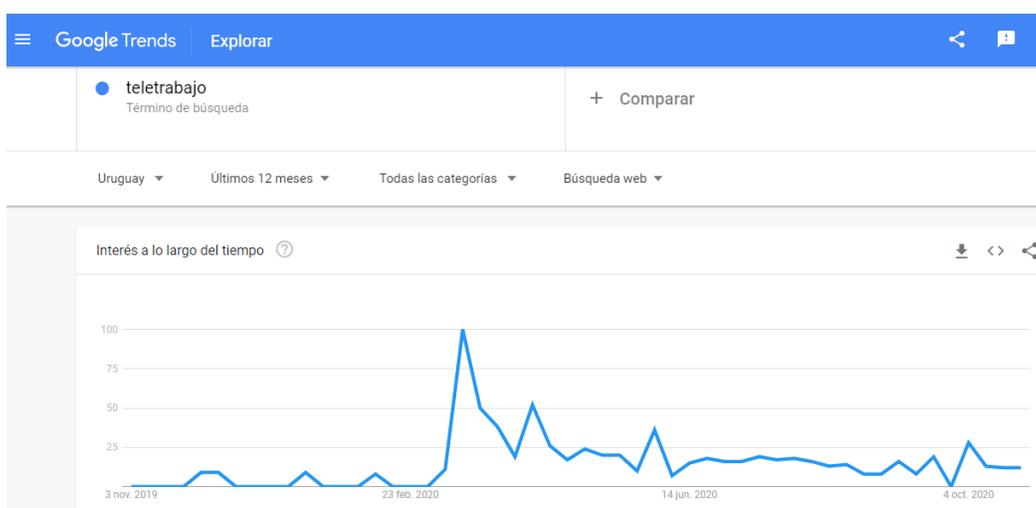
El teletrabajo es un concepto que tuvo origen en Estados Unidos en la década del 70 cuando un grupo de científicos de la Universidad de California del Sur intentó determinar cómo aplicar en el trabajo las tecnologías informáticas. El objetivo perseguido era minimizar el traslado de trabajadores a las oficinas dado que éste insumía, en muchas oportunidades, más de dos horas de ida y de regreso al hogar y acortaba la permanencia en sus determinadas casas con sus familias. Con este estudio se buscaba reemplazar la movilidad del trabajador por el traslado de la información necesaria para que el mismo realice las tareas laborales desde su

casa. Se consideró que para que el teletrabajo sea posible era necesario que se den las condiciones de flexibilidad, organización en red, globalización y una revolución tecnológica.

Los cambios mencionados se venían gestando de una manera paulatina y acompasada pero recientemente el mundo se vio sacudido por un virus llamado COVID-19 que ha dado lugar a una emergencia sanitaria a nivel mundial, generando grandes cantidades de muertes, llegando en algunos países a colapsar el sistema de salud y obligando a las personas y organizaciones a transformar la forma de comunicarse de una manera más abrupta, para poder hacer frente a la situación sanitaria y evitar el contagio.



**Figura 1.2.1: Google Trends Teletrabajo en el mundo**



**Figura 1.2.2: Google Trends Teletrabajo en Uruguay**

### 1.3 Antecedentes

La pandemia de COVID-19 (conocida popularmente como pandemia de coronavirus) es una pandemia derivada de la enfermedad ocasionada por el virus SARS-CoV-2<sup>1</sup>. Se identificó por primera vez en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en China central, al reportarse casos de un grupo de personas enfermas con un tipo de neumonía desconocida. La OMS la reconoció como una pandemia global el 11 de marzo de 2020.

En Uruguay, el presidente de la República Luis Lacalle Pou, anunció el viernes 13 de marzo que se declaraba una emergencia sanitaria por coronavirus, esto sucedió luego de la confirmación de cuatro casos en Uruguay<sup>2</sup>. A partir de esta fecha comenzaron a tomarse medidas preventivas que comenzaron a afectar a las distintas empresas dentro de las que podemos destacar:

- Cierre parcial de fronteras,
- Cuarentena obligatoria a pasajeros de países declarados de riesgo,
- Prohibición de descenso de cruceros y suspensión de espectáculos públicos,
- No controlar la asistencia a centros educativos.

Desde el viernes 13 en adelante muchas empresas uruguayas comenzaron a anunciar a sus empleados la obligatoriedad de realizar teletrabajo a todas aquellas personas que contaban con las herramientas para trabajar de esa forma y no era necesaria su permanencia en el propio lugar.

Ya el 16 de marzo, se anunciaba una totalidad de 29 casos, y como nuevas medidas se dispusieron:

- Cierre de fronteras aéreo, terrestre y fluvial con Argentina, excepto para los pasajeros uruguayos y extranjeros residentes en Uruguay, carga de mercadería y ayuda sanitaria

El 24 de marzo en conferencia de prensa el presidente de la República confirmaba un total de 189 casos en todo el país y anunciaba, además, en el entendido de que las personas mayores de 65 años son la población de mayor riesgo y como estrategia para evitar el contagio, que permanezcan en sus domicilios:

- Los empleados públicos de la administración central mayores de 65 años. Esto afectaría a 7700 personas exhortando a los gobiernos departamentales a seguir el mismo lineamiento.
- Los trabajadores dependientes mayores de 65 años de la actividad privada, ya sea industria y comercio, construcción, servicio doméstico, actividad rural, etc. haciendo uso de la cobertura de subsidio por enfermedad. Se trataba de aproximadamente 17.000 personas.

---

<sup>1</sup> Información general COVID-19

<sup>2</sup> Informes Presidencia avance COVID-19 Uruguay

- Los patrones mayores de 65 años haciendo uso del subsidio por enfermedad. En este caso involucraría a unas 30.000 personas.

Hasta el 10 de abril no se tomaron medidas significativas, contabilizando hasta esta fecha un total de 494 casos confirmados, si bien en esta fecha se dispuso que se aumente la frecuencia de las líneas de transporte urbanas en las horas pico, para evitar las aglomeraciones. En su momento, Juan Salgado, presidente de Cutcsa, mencionaba que luego de las medidas tomadas por el gobierno el 13 de marzo, solamente el 30% de las personas que viajaba normalmente, utilizaban este medio de transporte, ante esta situación tomó algunas medidas con sus empleados pidiendo la solidaridad de los mismos y anunciando que tomarían licencia anual unos 800 trabajadores de forma de evitar enviar a los mismos, al seguro de paro<sup>3</sup>. Por otro lado, el dirigente de la Unión Nacional de Obreros y Trabajadores del Transporte (Unott) José Fazio informaba que unos 1.000 empleados se enviarían a seguro de paro pertenecientes a otras empresas de transporte<sup>4</sup>.

La forma en la que las empresas uruguayas, que continuaron con sus funciones habituales, abordaron esta situación sanitaria fue organizarse mediante guardias de trabajo presenciales en algunos sectores y en otros rubros se optó por el teletrabajo. Existía poca normativa al respecto a nivel nacional para implementar este mecanismo de trabajo y asegurar al trabajador las mismas garantías que en el trabajo presencial. Como consecuencia de la pandemia se elevó un proyecto de ley que entre otras cosas decía: “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”<sup>5</sup> y más teniendo en cuenta que en dicha fecha ningún estudio confirmaba fehacientemente si la presencia de anticuerpos al SARS-COV-2 confería inmunidad frente a una futura infección por este virus en los seres humanos lo cual luego confirmó la OMS . En este sentido países como Alemania y Estados Unidos previeron una segunda ola de contagios lo que alargaría aún más los períodos de confinamiento y consecuente medidas como el teletrabajo y así fue como a casi un año de declararse la pandemia resurgieron aún más casos en Europa de los que habían detectado antes.

#### **1.4 Definiciones Previas**

Teletrabajo: forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), para el contacto entre el trabajador y la empresa o contratante, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo

Tercerización: La tercerización o subcontratación es una práctica llevada a cabo por una empresa cuando contrata a otra firma para que preste un servicio que, en un principio, debería ser brindado por ella misma.

---

<sup>3</sup> Medidas adoptadas por Cutcsa ante COVID-19

<sup>4</sup> Medidas adoptadas en transporte uruguayo por COVID-19

<sup>5</sup> Proyecto de ley de teletrabajo en Uruguay

## Capítulo 2

### 2.1 Objetivos de la investigación

Los principales objetivos perseguidos por este trabajo implican:

- Describir los principales impactos del COVID-19 en el sistema de trabajo uruguayo.
- Identificar un conjunto de sectores de actividad que se vieron afectados por el impacto del COVID-19 y optaron por adoptar o profundizar el teletrabajo.
- Releva el nivel de adecuación al teletrabajo en estos sectores luego de declarada la emergencia sanitaria.
- Estudiar cómo se ve impactada la comunicación empresa-trabajador y trabajador-empresa por el trabajo remoto.
- Estudiar de qué forma las empresas evalúan el desempeño laboral y la productividad en esta modalidad de trabajo. En qué medida el desempeño laboral del trabajador puede verse afectado con la permanencia en el hogar y la división de los tiempos con la familia y el trabajo.
- Evaluar posibles regulaciones estatales para permitir y fomentar el teletrabajo en Uruguay.
- Anticipar posibles cambios con visión a futuro en los sectores analizados luego del COVID-19.

### 2.2 Hipótesis

Se manejan tres hipótesis de trabajo principales a saber:

- 1- Las empresas del sistema laboral uruguayo se encuentran preparadas para afrontar el teletrabajo, pero se debe aplanar la curva de implementación para una gestión eficiente.
- 2- Luego de esta situación es probable que en algunos sectores de empresas uruguayas adopten alguna metodología de teletrabajo como rutina laboral y fortalezcan el camino a la virtualización del trabajo.
- 3- Deberán darse una serie de transformaciones fundamentales en todos los componentes del sistema uruguayo para que el teletrabajo sea incorporado como metodología de trabajo exitosa en las empresas.

### 2.3 Metodología

Debido a que los distintos países han diseñado respuestas políticas y económicas diferentes, moldeadas por los marcos normativos vigentes de cada lugar, hay una enorme variación en las fuentes de datos que reflejan los impactos que ha tenido el COVID-19 en lo que respecta al ámbito laboral, impidiendo una clara comparación nacional o internacional con indicadores uniformes, es por ello que la metodología utilizada fue mediante obtención de información de la web, estudios realizados por consultorías que se han ido impartiendo, información de los medios de comunicación nacional con su contexto global y bibliografía relacionada al teletrabajo aplicado al contexto nacional e internacional.

Con los datos obtenidos de las fuentes mencionadas se intentó determinar cómo las empresas uruguayas se enfrentaron al teletrabajo y cuál es la sensación de los trabajadores durante y después de los primeros meses de la pandemia. En cuanto a nuestra investigación, en una primera instancia, intentamos abarcar todos los rubros posibles de la economía uruguaya enviando una encuesta online en forma masiva para obtener una muestra representativa y tener la visión general de la situación nacional.

La segunda instancia del estudio se basó en realizar una investigación cualitativa mediante entrevistas en línea con directivos o altos ejecutivos de empresas de los rubros analizados, en los que se decidió profundizar, como también a diversos trabajadores que vieron afectada su empresa por las medidas tomadas por las mismas en relación con el teletrabajo.

## **2.4 Resultados**

### **2.4.1 Distribución del trabajo por sectores en Uruguay**

A los efectos de mantener la actividad y de proteger la continuidad económica, evitando aglomeraciones y traslados que generen un mayor riesgo en la propagación del virus y contagios, el teletrabajo pasa a tener un papel muy importante y es por ello que analizaremos cuál es la situación en nuestro país y que características observamos con respecto al mismo.

Luego de analizar la información que se encuentra disponible para Uruguay (OPP, 2014-16), (Tabla 1: Empleo por sectores de actividad 2014-2016), aproximadamente el 30% de la fuerza laboral, está empleada en los sectores agropecuario y extractivo, manufacturero y de construcción. Es en estas áreas laborales en donde el teletrabajo es limitado, ya que la mayoría de las tareas requieren una presencia física y las mismas son difíciles de automatizar y realizar de manera remota.

En este tipo de empleo la presencialidad es básica para poder llevar a cabo la actividad y sólo en algunas funciones, como las administrativo-contables generalmente, existen tareas que son manejables vía teletrabajo o muchas veces tercerizadas.

Otro 30% de la fuerza laboral trabaja en lo que podríamos clasificar como servicios tangibles, donde la producción implica una fuerte inversión en capital físico (ya sea privada o pública) para la entrega del servicio (electricidad, gas, agua, comercio, transporte y almacenamiento, comunicaciones, defensa, hotelería, gastronomía y esparcimiento).

En este tipo de actividades la escala operativa muchas veces tiende a ser alta, lo que implica un elevado promedio por empresa de clientes, proveedores y personal. Este enriquecimiento del volumen de operaciones individuales a lo largo del tiempo implica más complejidad en el control administrativo-contable. El resultado de lo expuesto anteriormente favorece un mayor potencial de teletrabajo en actividades como la generación y el ingreso de datos a los sistemas de información empresarial, la atención no presencial al cliente y otras funciones de escritorio típicas como ventas y cobranzas y deja a un costado el resto de las operaciones que no podrían realizarse de esta forma.

El 40% restante de la fuerza de trabajo ocupada corresponde a los servicios no tangibles. Este sector, donde la inversión es mayormente en capital humano, incluye actividades como la educación, salud, servicios empresariales, administración pública y servicios sociales y comunales. Aun cuando en ciertas actividades, como por ejemplo salud y educación, el elemento presencial es crítico, las perspectivas de teletrabajo en tareas de seguimiento se presentan de forma limitada.

En otras áreas como los servicios empresariales y la administración pública, con alto contenido de procesamiento de información y generación de informes, se presentan oportunidades crecientes y aceptadas para el teletrabajo. En muchos casos, la sobreviviente digitalización de la atención al cliente en el sector público, con los trámites en línea que ha venido realizando el gobierno hace varios años, ha hecho que la presencia física del personal no sea estrictamente necesaria, salvo por motivos de capacitación, supervisión o asuntos que requieran exclusivamente la presencialidad de algún sector de trabajadores<sup>6</sup> (Tabla 1: Empleo por sectores de actividad 2014-2016).

#### **2.4.2 Presentación de los datos, Análisis, Discusión**

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 desde sus hogares<sup>7</sup>.

La Encuesta Continua de Hogares (ECH) que es realizada por el INE<sup>8</sup>, relacionada a actividad, empleo y desempleo en el mes de abril, cambió la forma en la que se llevaba a cabo por causa de la pandemia y pasó a ejecutarse de manera telefónica. En la misma se incluyó una pregunta relacionada al teletrabajo y la utilizamos como insumo para obtener datos oficiales del impacto de la pandemia en el teletrabajo.

#### **2.4.3 El trabajo remoto durante los primeros meses de pandemia**

Datos reflejados en la ECH para el mes de abril del 2020 muestran que la Población Económicamente Activa (PEA) representa el 57,7% de la Población en Edad de Trabajar (PET), lo que significa un millón seiscientos sesenta y ocho mil personas. La PEA está conformada por los ocupados que representan el 90,3% de la fuerza de trabajo (un millón quinientas seis mil personas) y los desocupados que se contabilizan en ciento sesenta y dos

---

<sup>6</sup> Artículo de lamaanana.uy (la empresa pos-pandemia)

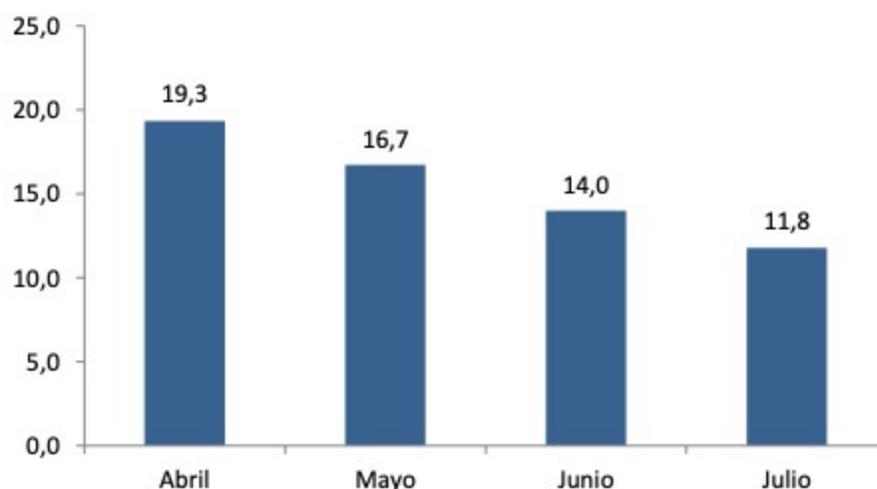
<sup>7</sup> Mi voz (Ley de teletrabajo)

<sup>8</sup> [http://www3.ine.gub.uy/c/document\\_library/get\\_file?uuid=cf7c9eb2-778a-4724-a3f3-8766d33b5f9e&groupId=10181](http://www3.ine.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=cf7c9eb2-778a-4724-a3f3-8766d33b5f9e&groupId=10181)

mil personas. La población económicamente inactiva (PEI) representa el 42,3% de la PET y representa un millón doscientos veinticuatro mil personas.

Según datos recolectados del INE antes de la pandemia el 5,3% del total de ocupados declaran teletrabajar, mientras que luego de analizar los datos reflejados en abril en la ECH este valor aumentó a 19,3% lo que representa 291.000 personas (considerando situaciones habituales, coyunturales o extraordinarias<sup>9</sup>).

Afortunadamente para nuestro país, los números de muertos e infectados en la pandemia contribuyó a adoptar la “nueva normalidad” de una forma más temprana y permitir a las organizaciones retomar en forma paulatina el trabajo presencial en algunas ocasiones, es por eso que a medida que pasaron los meses fue bajando la cantidad de empleados que dicen haber cumplido tareas a distancia (teletrabajo), y aumenta la cantidad de horas trabajadas presencialmente a la semana. En julio, este indicador bajó a 11,8% tras una constante caída mes a mes<sup>10</sup>. A su vez, la cantidad efectiva de horas trabajadas por semana, pasó de 33,8 horas en marzo, a 25,5 en abril. Luego subió mes a mes hasta julio, cuando el promedio daba 31,9 horas trabajadas a la semana.



**Figura 2.4.1: Evolución de la incidencia del teletrabajo efectivo en los ocupados que trabajaron en la semana de referencia Total país ( % ) Abril - Julio**

Dentro de nuestros estudios de investigación, realizamos una encuesta online a una muestra de 244 personas con un cuestionario que nos permitió trabajar sobre los objetivos que perseguimos en esta tesis.

Según nuestros resultados el 49,6% declaró que su empresa se organizó trabajando de manera remota durante los primeros meses de la pandemia (marzo, abril, junio) casi en su

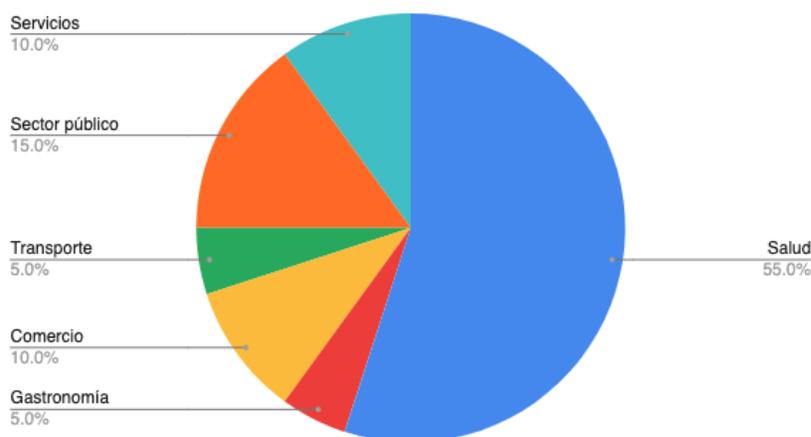
<sup>9</sup> Instituto Nacional de Estadísticas (Boletín Técnico - Actividad, Empleo y Desempleo Junio 2020)

<sup>10</sup> Instituto Nacional de Estadísticas (Boletín Técnico - Actividad, Empleo y Desempleo Setiembre 2020)

totalidad mientras que el 39,3% declara haber trabajado de forma mixta incluyendo algunos días de la semana presencial en el establecimiento laboral. De esta muestra concluimos que únicamente un 8% realizó tareas presenciales excluyendo completamente el teletrabajo.

Evidenciamos, que este porcentaje corresponde a los sectores relacionados fundamentalmente a la salud, lo que resulta evidente dada la emergencia sanitaria experimentada y la obligatoriedad del servicio. Adicionalmente también se corresponden a rubros de gastronomía, servicios, transporte, sector público y comercio. En nuestro país, si bien hubo organizaciones que se abocaron en un valor cercano al 100% al teletrabajo, otros sectores debieron seguir, en un alto porcentaje, de manera presencial porque brindaban un servicio a la sociedad tal como el transporte, salud y el servicio público, que, si bien vieron disminuida su presencialidad, debieron organizarse en guardias para garantizar seguir prestando un servicio a la comunidad.

Resulta evidente también que, dentro del rubro gastronómico, no sea posible realizar teletrabajo por las características del servicio ofrecido.



**Figura 2.4.2: : Porcentaje de sectores obtenidos en la encuesta.**

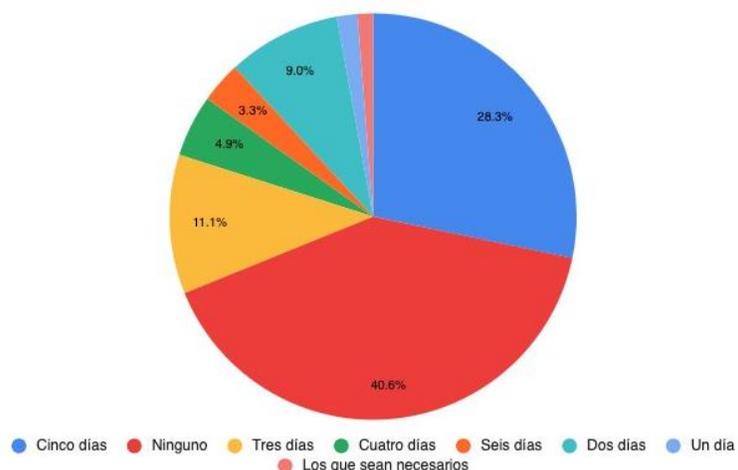
Si tenemos en cuenta los valores antes expuestos podríamos concluir que el 88,9% de las personas encuestadas en nuestro estudio trabajaron de manera remota al menos una vez a la semana durante los primeros meses de la pandemia en Uruguay. En cuanto a los siguientes meses correspondientes a julio, agosto y setiembre (mes en que realizamos la encuesta) notamos una disminución del teletrabajo en un 29,5% lo que es producto de las medidas que fueron adoptando las empresas al flexibilizar el regreso a la oficina por parte de los trabajadores, y ofrecer en algunos casos, instancias semipresenciales.

Pudimos constatar que, hacia el mes de setiembre, casi el 60% de las personas entrevistadas continuaba realizando trabajo remoto ya sea en su totalidad o adoptando otras modalidades mixtas de presencialidad.

## 2.4.4 El trabajo remoto en Uruguay hoy

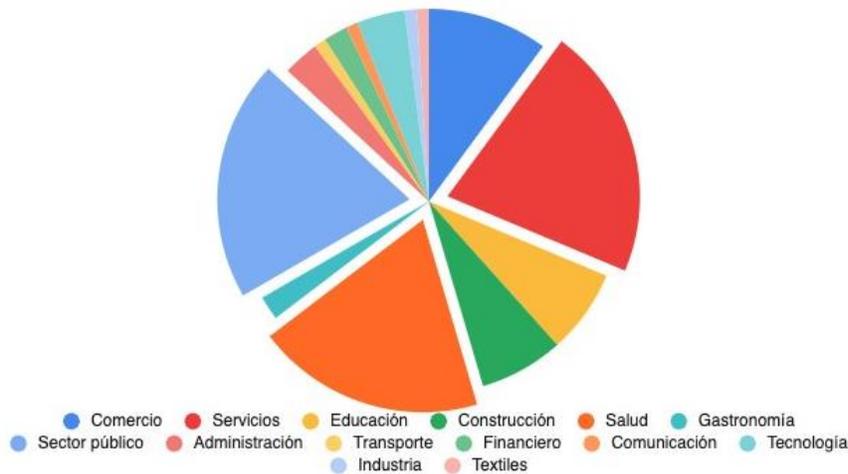
Los primeros meses de la pandemia, como hemos establecido previamente, fueron una mezcla de improvisación y prueba para muchas empresas en nuestro país. Luego de las medidas adoptadas por el gobierno, se pudieron establecer protocolos sanitarios que permitieron a muchos trabajadores volver a sus lugares de trabajo y dentro de nuestra investigación, pretendimos abordar la realidad actual de las empresas en relación al trabajo remoto y cuál es la visión a futuro para las organizaciones en cuanto a cómo manejar esta realidad incipiente de trabajo.

Según las respuestas analizadas, pudimos constatar que al mes de setiembre el 31,6% de los trabajadores se encontraban realizando trabajo remoto en sus hogares toda la semana laboral mientras que el 40,6% estableció que no realizaba tareas de teletrabajo a esa fecha. Como lo expresa la siguiente imagen, la flexibilización del trabajo remoto propuesto por las empresas a los trabajadores, nos permite indicar que un 11% de los mismos trabaja de manera remota 3 días a la semana, casi un 5% trabaja cuatro días a la semana, dos días a la semana trabajan un 9% de los encuestados mientras que los que trabajan virtualmente una vez a la semana representan el 1,6% de las personas consultadas.



**Figura 2.4.3: Cantidad de días de trabajo de forma remota a la semana**

A la fecha de realizarse la encuesta los rubros que no estaban trabajando de manera remota y que retomaron la presencialidad representan en su gran mayoría los sectores de salud, servicios y sector público en un porcentaje mayor al 20% en cada uno de ellos. (Figura 2.4.4: Sectores que retomaron actividades presenciales)



**Figura 2.4.4: Sectores que retomaron actividades presenciales**

Por otro lado, el sector que presentó más adaptabilidad al trabajo remoto resultó ser el de tecnología, donde casi un cincuenta por ciento de los trabajadores a setiembre, continúan las funciones desde sus hogares.

Sumado a estos valores, nos interesaba saber la opinión de los trabajadores en cuanto a su nivel de adaptación a cumplir las funciones laborales desde su hogar, ya que, bajo el entendido que el teletrabajo surgió debido a la pandemia y que fue algo impuesto para muchos, es de suma importancia conocer un índice general de satisfacción de empleados. Como resultado obtuvimos que el 47% de los encuestados prefieren seguir trabajando de manera remota mientras que el 35% de las personas considera mejor trabajar de manera tradicional en el establecimiento laboral. El resto de los encuestados no tiene preferencias sobre ninguna de las dos metodologías de trabajo (Gráfica 3 : Preferencia de trabajo).

## 2.5 Impacto del COVID-19 en Uruguay por sector de Actividad

Unos de los objetivos primarios perseguidos por nuestra investigación era determinar el impacto del COVID 19 en los distintos rubros de trabajo del país y cómo habían logrado enfrentar la pandemia a nivel organizacional y comunicacional.

Consultamos a los encuestados si la organización en la que trabajaban había sufrido impacto en el personal (disminución, envío a seguro de paro parcial y/o total) y en el nivel de operación de la misma (varió la producción, servicio o la cantidad de trabajo ofrecido) y obtuvimos que el 50,7% de las personas consultadas declararon que la organización en la que trabajan no enfrentó cambios significativos en su estructura de trabajadores y margen de actividad.

En cambio, el 40,1% declara que la organización siguió trabajando, pero reduciendo su personal. El 7,2% de los encuestados sostiene que la actividad se vio obstaculizada por la pandemia y debieron parar la actividad en los primeros meses hasta lograr una forma de reorganizarse lo que provocó que varios trabajadores fueran a seguro de paro.

Dentro de las organizaciones que entraron en el análisis de las encuestas, fueron menores los porcentajes que representan los cambios de actividad para menor o mayor producto y/o

servicio prestado por las mismas (Gráfica 5 : Porcentaje de afectación por COVID-19 en la encuesta).

### 2.5.1 Sectores que no vieron afectada su actividad por la pandemia

Los sectores que indicaron que su organización no tuvo un impacto en el nivel de actividad que tenían antes de la pandemia ni tampoco sufrieron ningún cambio significativo en la estructura del personal de la empresa fueron los de tecnología, sector público, servicio y comercio mayormente. (Gráfica 6 : Cantidad de personas encuestadas por sectores que no vieron afectada la actividad de su empresa).

También consultamos a los encuestados en qué área de la organización trabajaban para poder identificar el tipo de tarea que realizaban y entender su percepción de impacto dadas las funciones que cumplían en la empresa.

Si bien se trata de distintos tipos de organizaciones y rubros, entendemos que hay una base estructural para las mismas de factor común como lo es la administración, gestionar las finanzas y los recursos humanos entre otras tareas. En algunos casos, estas tareas son más propicias de llevarse a cabo sin grandes modificaciones de manera remota o disminuyendo al máximo el contacto con personas.

Es por eso que si nos adentramos un poco más en la organización y analizamos las áreas dentro de la misma que no vieron afectadas sus actividades identificamos a informática con un 26,7%, tareas referentes a administración y recursos humanos representando un 22,9%, producción-logística y operaciones (17%) y actividades comerciales (10,5%) que por su naturaleza fue posible seguir llevando a cabo durante la pandemia de manera regular sin tener que parar la actividad, podría decirse que muchas de esas tareas se pasaron a hacer de manera remota.

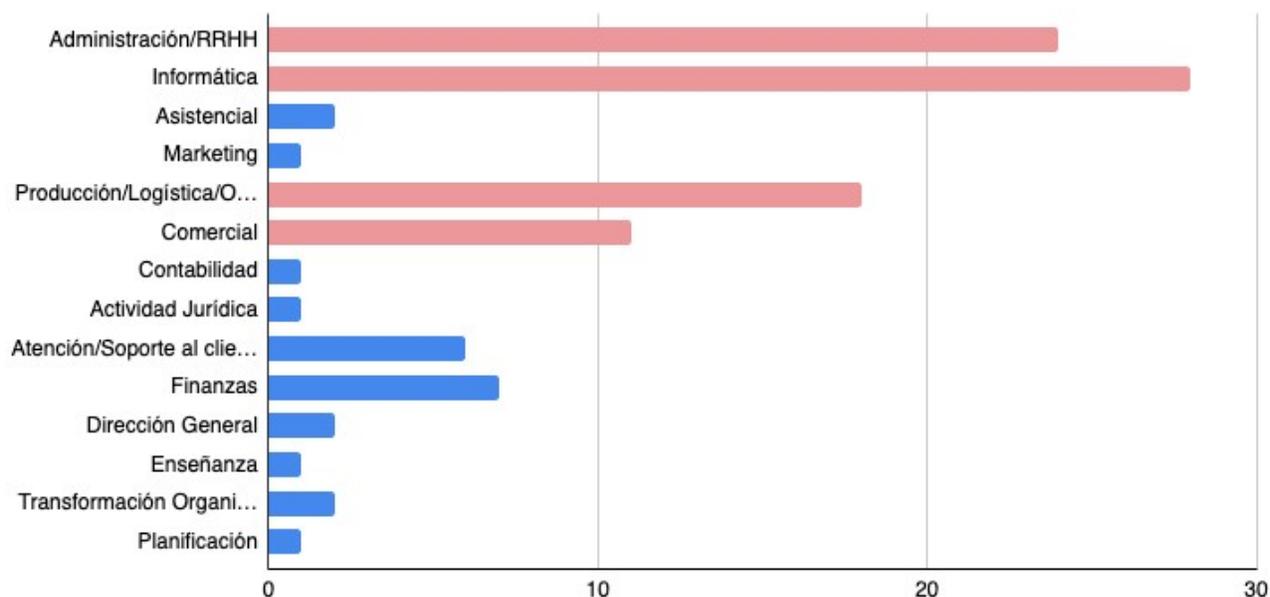


Figura 2.5.1: Áreas de las organizaciones que declararon que no se vieron afectada por la pandemia

También identificamos que las personas que no vieron afectada la estructura de la organización en la que trabajan, sólo el 20% no representó cambios en la modalidad de trabajo ni en la carga horaria trabajada, así como tampoco en la comunicación interna manejada por la organización durante la pandemia.

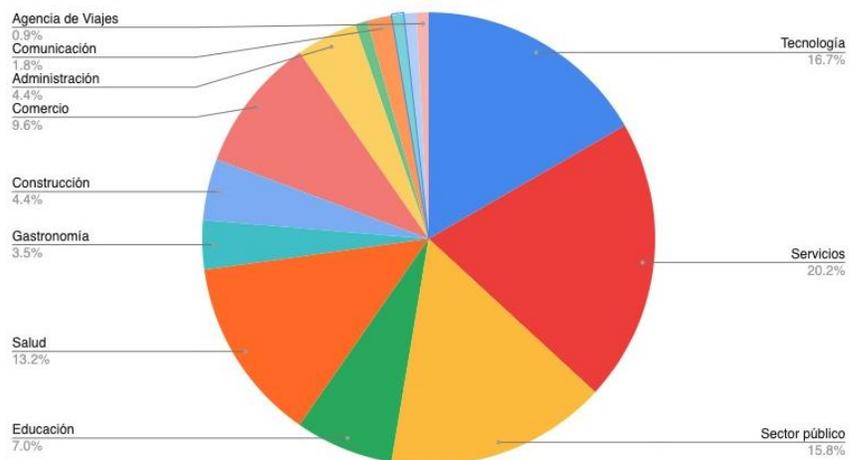
Inducimos entonces que el restante 80% pudo haber sufrido variaciones en la modalidad de trabajo, comunicación interna y carga horaria pero que esto no significó un impacto en la actividad y plantilla de trabajadores de la empresa.

Lo que evidenciamos con estos valores es que, si bien algunos sectores de la economía no vieron impactada su actividad, haciendo referencia únicamente a estructura organizativa, comunicación interna, cambio de roles y volumen de trabajo, solo un 20% continuó trabajando de la misma forma que lo hacía previo a la pandemia. Esto significa que no cambió la modalidad de trabajo como tampoco la comunicación interna ni la carga horaria. De esto se desprende entonces que algunos trabajadores, previo a la pandemia, realizaban trabajo remoto en algunas ocasiones o que el contacto con terceros era nulo entre las razones que manejamos. Tal es el caso de la empresa Quanam entrevistada que mantenía teletrabajo previo a la pandemia (Anexo 5 – Entrevistas) y en algunos casos AGESIC, con la digitalización de algunos servicios en línea con el ciudadano.

### **2.5.2 Sectores que vieron afectada su actividad por la pandemia**

El COVID-19, como adelantamos en el capítulo anterior, representó para muchas organizaciones tener que enfrentar desde cambios mínimos en la forma de organizarse hasta tener que ver detenida su operativa ya sea parcial o totalmente enviando en estos casos a trabajadores a seguro de paro. Existen también otras realidades de organizaciones que se vieron obligadas a cerrar definitivamente su negocio, pero por motivos de alcance no lo incluimos en esta investigación.

Entre los sectores que vieron afectada su actividad por la pandemia se encuentran servicios, sector público, tecnología y salud mayormente.



**Figura 2.5.2: Sectores que vieron afectada su actividad por la pandemia**

Para continuar con el análisis de este apartado decidimos centrarnos en los sectores mencionados para profundizar en las conclusiones referentes al impacto. Dentro de estos rubros más significativos el 81% declaró que siguieron trabajando, pero la organización redujo su personal mientras que el 15% manifiesta que su organización se vio afectada en la totalidad teniendo que detener la actividad por completo durante los primeros meses de la pandemia (Gráfica 10 : Impacto de la pandemia en sectores comercio, salud, tecnología, educación, público, servicios ).

Los rubros que vieron afectada su actividad por aumento de trabajo no fue un porcentaje significativo dentro de nuestros resultados, pero de todas formas nos permite concluir que se trataba de las áreas de salud y comercio.

Lo anterior se podría fundamentar en el hecho de que, debido a la condición de emergencia sanitaria y la permanencia de las personas en los hogares, se abrieron las puertas a nuevos mecanismos de compra como ser, comercio digital y compra online donde muchas empresas tuvieron que verse obligadas a incluir la tecnología en sus procesos de negocio y mediante internet y la globalización es posible llegar a más personas provocando un aumento en el volumen de trabajo.

Por otro lado, en lo concerniente al área de salud, se evidencia este aumento por los focos que se iban detectando de infectados en nuestro país. En muchos casos los doctores tuvieron que aumentar sus guardias, se vieron muchas licencias postergadas y suspendidas en otras ocasiones para poder hacer frente a un número mínimo de atención a usuarios con posibles síntomas de COVID-19.

### **2.5.3 Sectores que suspendieron su actividad durante los primeros meses de la pandemia**

Analizando los sectores uruguayos que pararon su actividad, podemos identificar que el impacto de la pandemia se marcó fundamentalmente en las áreas comercial y de servicios, salud y tecnología. (Ver Figura 2.5.3: Sectores que vieron afectada su actividad durante la pandemia)

Dentro de las medidas tomadas por el gobierno se instó a los shoppings y comercios de zona franca a suspender su actividad, a excepción de los locales que se dedican a vender alimentos e insumos farmacológicos y de limpieza. Esta realidad se sostuvo por un par de meses hasta que se determinó la apertura de sus puertas incluyendo protocolos y horarios reducidos de atención al público.

Dentro del área de la salud, encontramos muchas tareas asistenciales como especialidades del tipo dermatología, traumatología, ginecología, endocrinología, etc. que al no ofrecer en muchos casos urgencias, no pudieron trabajar de manera regular. Dada esta situación, los resultados muestran al sector salud como uno de los sectores que pararon, únicamente se podía ir a los hospitales y mutualistas si se presentaban urgencias que ponían en riesgo la vida del paciente o síntomas de COVID-19 en un inicio de la pandemia. Luego de algunas semanas, algunas mutualistas comenzaron a brindar consultas telefónicas y otras hasta incluyeron servicios de video llamadas (telemedicina) para que las consultas con los pacientes no se vieran suspendidas por más tiempo.

En el área de tecnología, entendemos que los resultados que obtuvimos representan actividades de TI que requieren presencialidad y que no se pueden llevar a cabo de forma remota. Dentro de las tareas que se destacan encontramos instaladores de hardware, instaladores de equipos, administradores de data center, etc.

Otra casuística encontrada en las organizaciones del sector tecnología, es que al trabajar en proyectos con clientes o terceros de organizaciones privadas y/o públicas afectados fuertemente por la pandemia, pudieron verse afectados, en un inicio, en la continuidad de esos proyectos (factor que pudimos corroborar luego con las entrevistas al sector tecnología).

También es importante destacar sectores como educación, gastronomía, agencias de viajes, entretenimiento y construcción. Los rubros de educación se vieron en los primeros meses suspendidos debido al re-enfoque que se tuvo que dar a la metodología de enseñanza por parte de los docentes y poder centrarse en enseñanza online usando distintas aplicaciones de comunicación virtual como lo son las herramientas “zoom”, Microsoft Teams y Google Meets, por ejemplo.

Por otro lado, la gastronomía, hoteles y agencias de viajes vieron suspendida su actividad debido a la permanencia de los ciudadanos en sus casas, la limitación del contacto con terceros y el cierre de fronteras con el exterior. Muchos restaurantes tuvieron que reinventarse, aumentando las medidas sanitarias solicitadas por el gobierno buscaron enfocar su negocio al delivery, pero no fue la suerte que corrieron todos y en un principio,

mientras se organizaban para cambiar el servicio se vieron obligados a parar completamente su actividad.

Una de las medidas adoptadas por el gobierno, ni bien empezó la pandemia, fue la suspensión de espectáculos públicos y eso llevó al cierre parcial de cines, teatros y otros entretenimientos que golpeó fuertemente la actividad en este sector.

El sector de la construcción paró su actividad desde el inicio en que se decretó la pandemia en Uruguay y fue el sector clave para marcar el termómetro de vuelta a la “nueva normalidad” establecida por el gobierno, volviendo a trabajar con las medidas sanitarias debidamente enmarcadas, cambio de vestuario y adaptación de comedores en las obras, entre otros protocolos, el 13 de abril<sup>11</sup> luego de un mes de inactividad.

Según información contemplada por Equipos Consultores en Uruguay, con encuestas realizadas a 143 personas en marzo de 2020, se suma a nuestro análisis cuál fue el impacto de la primera semana de pandemia en los cuentapropistas y patrones (categorías que pueden llegar a contener desde vendedor ambulante hasta profesionales que facturan regularmente o no por servicios prestados pero, donde en la mayoría de los casos la informalidad y heterogeneidad de su composición se hace relevante para nuestra investigación). De esta muestra se destaca que el 52% declara haber tenido que cerrar o paralizar sus actividades productivas. Casi el 70% de estos trabajadores declaró que hubo días donde no pudo salir a trabajar, que trabajó menos horas y que dejó de percibir ingresos. Estas consecuencias se vieron con mayor intensidad en el caso de los cuentapropistas y patrones informales que en los formales.

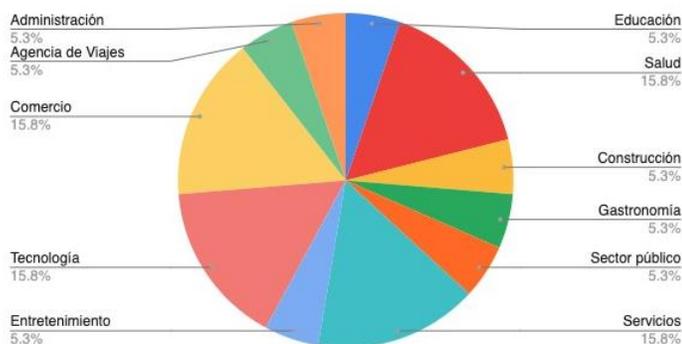


Figura 2.5.3: Sectores que pararon completamente la actividad durante los primeros meses de pandemia

## 2.6 Impacto del teletrabajo en la productividad

Uno de los objetivos perseguidos por este estudio de investigación es poder determinar en qué punto el teletrabajo pudo haber afectado la productividad en las empresas nacionales. Para poder responder esta inquietud es fundamental enfocarlo desde los puntos de vista tanto del empleador como de los trabajadores y su percepción del efecto de la productividad en su trabajo diario.

<sup>11</sup> Comunicado ministerio de trabajo y seguridad social industria de la construcción

## 2.6.1 Productividad desde el punto de vista del empleador

Según una encuesta realizada por la Cámara de Comercio Uruguay-Estados Unidos, impulsada por la empresa de software Overactive realizada a ejecutivos, indica que un 62% de ellos afirmó que no tuvo pérdida de productividad y solo el 14% respondió que el trabajo remoto produjo una baja. El sondeo fue respondido por el 40% de los asociados de la cámara de comercio Uruguay - EEUU que en un 80% representan a firmas del sector servicios. El 66% de los participantes emplean a más de 100 trabajadores<sup>12</sup>.

De las entrevistas que se llevaron a cabo en el marco de nuestra investigación a altos directivos de empresas, así como también información que recolectamos de entrevistas realizadas por Facultad de Ciencias Económicas en el marco de la Feria de empleo 2020: “Webinar: Pandemia un nuevo escenario para el trabajo. Aprendizajes y desafíos<sup>13</sup>.” a empresas como PWC, Willis Towers Watson, Movistar y EY. se pudo evidenciar que para ellos la productividad no se vio afectada, si bien no todos estaban preparados para realizar el trabajo de forma remota, lograron adaptarse al mismo en un lapso de tiempo muy corto, logrando que sus colaboradores puedan realizar el trabajo desde su casa y sin afectar su productividad.

Según datos aportados por la compañía Movistar (Anexo 4 – Caso de estudio Telefónica Movistar) antes de declarada la pandemia en Uruguay ningún empleado trabajaba de manera remota, sino que todos cumplían sus funciones de manera presencial en las instalaciones tanto centrales como de clientes. Luego del 13 de marzo del 2020, este valor pasó a representar el 93% de los trabajadores cumpliendo funciones de manera remota para alcanzar un pico del 97% a la fecha del 24 de abril de 2020. Por otro lado, dentro del área de contacto de clientes, se notó una notoria evolución al trabajo remoto pasando del 10% al declararse la pandemia en un 100% al 24 de abril del mismo año. La rápida inserción al teletrabajo no afectó la productividad de los empleados para Movistar tanto en atención al cliente como soporte en general.

Dentro de los sectores en los que profundizamos nuestro estudio, el de servicios fue uno de los que sufrió un atraso en las tareas administrativas, puntualmente en las más rutinarias evidenciando una baja en la productividad. Si bien no se utilizaron mecanismos de control para medir esta baja fue resaltado puntualmente por el representante de la empresa Frontoy SA (Anexo 5 – Entrevistas).

Para el sector de tecnología, sin embargo, al existir métodos de medición de productividad por sistemas de gestión, la productividad se vio levemente incrementada y este factor no favoreció a incremento de horas trabajadas. Se debieron instrumentar cambios en la operativa diaria de reuniones de puesta a punto de cada equipo, pero al estar utilizando desde antes mecanismos de asignación de horas al usuario por proyecto, esta medición resultó sumamente útil para poder demostrar el aumento de la productividad utilizando trabajo remoto.

---

<sup>12</sup> The world news (Artículo productividad por teletrabajo)

<sup>13</sup> Feria de Empleo. Webinar (Pandémica un nuevo escenario para el trabajo. Aprendizajes y desafíos).

Sumado a lo anterior, en el área de tecnología del sector público, hubo una sobre demanda de servicios, se impuso la necesidad de digitalizar muchos de los procesos del Estado y eso generó incremento o cambios sustantivos en los proyectos que tenían previo a la pandemia. El aumento de esta necesidad vio reflejado un aumento del producto ofrecido sin tener que incurrir en más horas trabajadas por parte de los empleados de AGESIC.

Para el área de educación se deben hacer distinciones en cuanto a productividad según el rol que ocupen y la funciones que desempeñen en algunos casos. Se identificó que según el grado de supervisión que tengan los trabajadores, hay funciones que se realizan más proactivamente y favorecen la productividad. Para los trabajadores con mayor autonomía, el nivel de productividad aumentó notoriamente porque aumentaron las tareas y tuvieron que alargar el horario de trabajo, pero para el caso de dependientes sin tanta autonomía, el nivel de productividad fue mucho menor al que se presenta en forma presencial.

A nivel docente la productividad no se vio afectada porque las clases se siguieron dictando vía remota, pero para algunos docentes representó un desafío importante el acercarse a la tecnología de forma abrupta. Para esto último, se le dio más trascendencia a un mecanismo de control que se venía utilizando previamente que es el índice NSP (Net Promoter Score) de satisfacción y recomendación de un curso que se hace llegar a cada participante y medir la brecha entre años anteriores.

El impacto del teletrabajo en la productividad de los trabajadores supone una supuesta apertura de nuevas opciones a seguir trabajando de manera remota sin que eso afecte, en algunos sectores, las funciones de la empresa y es ahí donde se comienza a cuestionar cuando se retomaría el trabajo presencial. Según la encuesta de la Cámara de Comercio sobre el mes de agosto existía poca certeza sobre los porcentajes de reintegro a las oficinas por parte de los encuestados. Todo esto iba a verse supeditado a la evolución de la situación sanitaria en nuestro país, estimando, casi la mitad de los encuestados, que el 80% de sus empleados volverán a la oficina no antes de 2021.

En cuanto a porcentajes de reinicio de actividades a los niveles existentes previo a la pandemia según los datos consultados en la encuesta realizada por la Cámara de Comercio Uruguay – EEUU, “el 19% estimó que lo logrará en el cierre de este año. Después, el 48% prevé que sea en algún momento de los primeros dos cuatrimestres de 2021. Por último, el 10% proyecta que será en el último cuatrimestre de 2021 y otro 10% recién en 2022.”

Uno de los beneficios más contundentes que vimos reflejadas en las distintas entrevistas fue la disminución del costo de los viajes internacionales. Dado que la pandemia obligó al confinamiento, la nueva realidad de reuniones online se hizo presente y permitió, en muchos casos, ampliar el horizonte de posibilidades y recursos docentes para ofrecer al público sin necesidad de incurrir en costos de traslado y pago de viáticos.

Lo mismo sucedía con reuniones internacionales representativas y de ventas que eran llevadas a cabo mediante viajes al exterior y pasaron a realizarse, por los distintos sectores, de manera virtual favoreciendo un importante ahorro en estos rubros. Es de destacarse que en algunas empresas la no concurrencia a las oficinas favoreció la disminución de los

costos de limpieza y servicios que prestaban a los trabajadores mientras estaban en la oficina como alimentación, agua y café.

## **2.6.2 Productividad desde el punto de vista del trabajador**

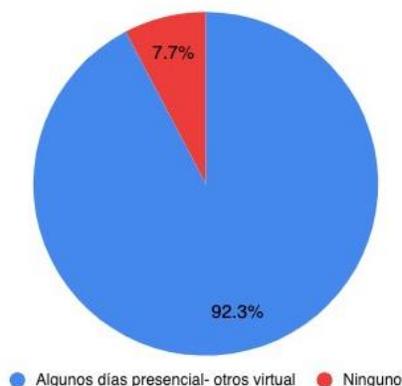
La pandemia, como fue percibida por el trabajador, implicó tener que adaptarse a las normativas y cambios impuestos por la compañía en la que trabaja y si la misma ya se venía preparando o no a utilizar el trabajo remoto para todas o algunas de las actividades. Tratamos de enfocarnos en cómo pudo verse afectado el trabajador al tener que repartir su tiempo, en la mayoría de los casos, entre sus funciones hogareñas - familiares y el cumplimiento de sus funciones como empleado de una organización, y en cómo la permanencia en los hogares pudo impactar su nivel de productividad previo.

Vale aclarar que nuestro enfoque desde, el punto de vista del trabajador, refiere a una “percepción” de la productividad, ya que para poder medir de forma objetiva el impacto debería existir algún mecanismo de medición que permita hacer la comparación. Esto sí sucede en el caso de los empleadores, pero cuando hablamos de trabajadores, en la gran mayoría de los casos es inexistente.

Según nuestros datos para casi un 40% de los encuestados la percepción de productividad como trabajador no se ve alterada por permanecer en el hogar, el 35% considera que ve aumentada su productividad y un 12% estima que rinde menos durante el tiempo que realiza teletrabajo.

Durante los primeros meses de la pandemia, siete de cada diez de los encuestados que respondieron que la productividad se vio disminuida al trabajar desde sus hogares, se organizaron trabajando de manera remota únicamente sin acudir a la oficina para realizar tareas presenciales.

Este último grupo de personas, también afirmaron que, en su totalidad, luego de la pandemia, prefieren conservar un vínculo semipresencial con la empresa, pero priorizando la visita a la oficina para realizar tareas presenciales. De este grupo de encuestados el 92,3% prefiere esta modalidad semipresencial mientras que el 7,7% prefiere seguir manteniendo las relaciones laborales de manera presencial.



**Figura 2.6.1: Preferencia a trabajo remoto para los que indicaron que su percepción de productividad había disminuido.**

Si nos centramos en el grupo de encuestados que consideraron haber aumentado su productividad realizando tareas desde su hogar nos encontramos mayormente con los rubros relacionados a tecnología en un 57,1%, le siguen el rubro Servicios con un 11,4% y Comercio con un 8,6% (Gráfica 13 : Sectores que aumentaron la productividad realizando trabajo remoto).

Dentro de los rubros de servicios y comercio vemos afianzados nuestros resultados con la entrevista realizada al director general de Lóreal, Nicolás Oberti, quien dentro del diálogo con Editorial RETAIL -Supermercados y Autoservicios expone que dentro del marco del teletrabajo “Se desarrolló un nuevo esquema, con la mayoría de nuestra gente trabajando desde el hogar. Siguió operando poblaciones muy pequeñas como la gente de la Central de Distribución, porque son personas que trabajan directamente con el flujo de la mercadería, y pudimos desarrollar condiciones de trabajo seguras para ellos, acortando jornadas de trabajo rotando turnos y propiciando la poca densidad de empleados en el lugar. Esto, nos ha permitido darnos cuenta de que somos mucho más eficientes en el teletrabajo de lo que pensábamos. Con anterioridad estaba siempre el prejuicio de que se perdería mucha eficiencia. En la práctica, sin embargo, hemos comprobado que podemos asegurar la continuidad del negocio trabajando a distancia, incluso para realizar las reuniones, es muy satisfactorio. Dicho esto, pensamos que, desde la cultura de nuestra organización, lo presencial es muy importante para la motivación y el sentirnos más cerca, por lo cual dada la situación estamos volviendo al trabajo presencial, pese a que hemos hecho cosas muy positivas a través de la virtualidad. Habrá un mix de ambos sistemas, pero va a prevalecer la interacción personal, porque es allí donde surgen muchas ideas<sup>14</sup>.”

Según nuestros datos el 91,4% de los trabajadores que considera haber aumentado su productividad, pudo pasar más tiempo con su familia al permanecer en su hogar (Gráfica 16 : Respuesta referente a si durante la estadía en casa pudo pasar más tiempo con la familia.)

Cuatro de cada diez trabajadores, afirma que le dedicó más tiempo a su familia del que le dedicaba antes de la pandemia, por lo que se podría intuir que no dejaron de hacer sus

<sup>14</sup> Editorial Retail edición 137

tareas laborales por dedicarle más tiempo a la familia, sino que su tiempo en el hogar fue usado de una manera más eficiente que antes y esto acompaña la premisa del incremento de la productividad en la percepción del trabajador.

Consultados los análisis realizados por Equipos Consultores durante la pandemia destacamos los cambios sufridos en el comportamiento de los trabajadores relativo a la productividad y el trabajo remoto realizado en el hogar, resultando que un 10% del total de trabajadores declara que se vio obligado a reducir su horario de trabajo para encargarse del cuidado de niños, niñas y adolescentes, en el horario que habitualmente es escolar. Asimismo, un 11% expresó que tuvo que dejar de trabajar para encargarse de los cuidados y un 4% se vio obligado a pedir licencia. (Gráfica 14: Trabajadores según estrategia implementada para cuidar niños, niñas y adolescentes en el hogar (%))

Según los estudios realizados por Equipos Consultores un tercio de los sondeados considera que su productividad bajó, aunque más de la mitad de los teletrabajadores declara que no hubo evaluación, por otro lado, el 41% sostiene que no ha variado la productividad desde que está trabajando<sup>15</sup>. Según este estudio el 25% de los encuestados considera que su productividad se vio aumentada. Comparativamente hablando se mantiene una proporción de percepción de productividad similar a la encontrada en nuestro análisis. (Gráfica 15: Percepción sobre la productividad. Teletrabajadores por COVID-19 Consultora Equipos - Uruguay mayo 2020)

## **2.7 Impacto en las comunicaciones organizacionales durante la pandemia**

Lograr el propósito de hacer llegar el mensaje correcto a las personas indicadas de la organización siempre fue un pilar importante al momento de hacer efectiva cualquier estrategia organizacional, así como también vincular y conectar con los trabajadores de la empresa sea cual fuera el cargo que ocupen. Uno de los puntos claves a tener en cuenta en el análisis del impacto de la pandemia desde el punto de vista del trabajador y de la empresa, es como las comunicaciones entre las partes tuvieron que adaptarse a la nueva normalidad, en el contexto de la pandemia y el trabajo remoto y como tuvieron que ser más efectivas que antes del 13 de marzo y así poder llegar a todos los interesados propiciando un mayor bienestar en la nueva situación presentada.

### **2.7.1 Las comunicaciones organizacionales**

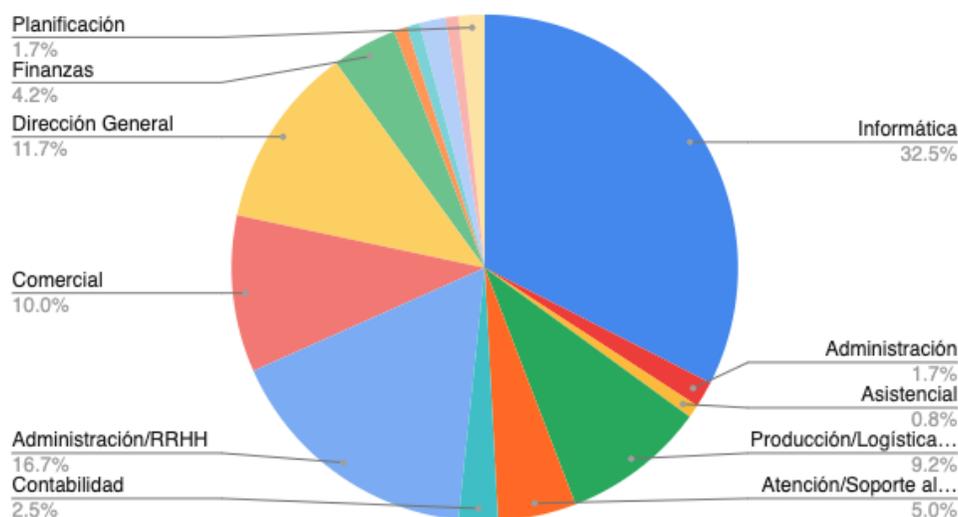
El nuevo escenario impuesto por el COVID-19, expuso la capacidad de las empresas de adaptarse de una forma ágil a las incipiente necesidad de seguir funcionando de manera remota, flexibilizando sus políticas y haciendo extensivas las comunicaciones hacia sus empleados con el mismo objetivo que perseguían trabajando de manera presencial, pero con un desafío aún mayor que es evitar que la distancia se transforme en una pérdida de confianza por parte de los empleados, como tampoco, sobrepasar los límites previstos por la jornada laboral y un posible exceso de comunicación.

---

<sup>15</sup> Encuesta consultora equipos (productividad del teletrabajo)

Como punto de partida para conocer las distintas situaciones organizacionales, consultamos a los encuestados si en su organización contaban con una plataforma de comunicación empresarial. Como resultado obtuvimos que en el 57% de los casos se utilizaba previamente una herramienta de comunicación organizacional y sólo un 2% comenzó a utilizar una herramienta nueva de comunicación durante el trabajo remoto. El 40% restante determinó que la empresa no contaba con herramientas de comunicación ni tampoco comenzaron a utilizar una, por lo que se deja entrever que la comunicación no estaba bien establecida y/o delimitada en la organización. (Gráfica 22 : Porcentaje de empresas que cuentan con una plataforma corporativa de comunicación).

Este desafío de mantener las comunicaciones obligó a las organizaciones a instaurar y, en muchos casos, regular distintos tipos de reuniones que previamente no existían o se daban de modo informal dentro de la oficina. Según nuestros datos, una de cada dos personas afirma que la frecuencia de reuniones aumentó durante la pandemia preponderando los sectores dentro de la organización que se dedican a tareas de Informática, Administración y RRHH y Dirección General donde la necesidad de coordinación y ofrecer soluciones a los trabajadores se hacía más urgente en esos momentos.



**Figura 2.7.1: Áreas de la organización donde aumentaron las reuniones**

Por otra parte, el 17,8% de los encuestados considera que las reuniones disminuyeron y el 34% afirma que no se vieron alteradas pese a la emergencia sanitaria vivida. (Gráfica 24: Impacto en reuniones en las organizaciones durante la pandemia).

Era necesario obtener información referente al nivel de oportunidad y claridad en las comunicaciones enviadas por parte de la empresa sobre las modificaciones de las políticas, las prácticas de salud y seguridad u otros cambios que afectaron directamente al personal. Concluimos que 6 de cada 10 personas se sintieron conformes con la comunicación recibida referente a los cambios en las políticas adoptadas por el COVID-19, mientras que un 12% experimentó disconformidad con la comunicación recibida, y un 28% considera que las comunicaciones pudieron haber mejorado durante los primeros meses de la pandemia y la nueva organización al trabajo remoto. (Gráfica 25 : Comunicación de las modificaciones de

las políticas de salud y seguridad u otros cambios que afectaron directamente al personal y estuvieron relacionados con el estado del COVID-19).

Estos resultados se basan en la percepción de los empleados de cómo la organización se encontraba preparada para enfrentar esta nueva situación, donde el 66% de los encuestados sostiene que la empresa se encontraba preparada y muy preparada para este nuevo contexto y es por ello que la comunicación no fue un obstáculo para poder llegar a cada uno de los trabajadores en su hogar (Gráfica 30: Porcentaje de personas que consideran que su organización estaba preparada para realizar el trabajo en forma remota cuando comenzó la pandemia.).

Un factor importante a tener en cuenta, es la percepción de los empleados sobre cómo variaron las comunicaciones en la organización durante la pandemia. Por lo que logramos identificar la percepción de los trabajadores fue muy variada y dependía del rubro donde se encontraban. El 25% de los encuestados determinó que la comunicación no varió en su empresa por la pandemia, mientras que el 22% considera que la comunicación aumentó, y en otro 20% que disminuyó. En cuanto a la calidad de la comunicación recibida, el 18% sostuvo que mejoró, pero el 13% opina que por el contrario las comunicaciones empeoraron por la pandemia. (Gráfica 17 : Afectación de la comunicación entre la empresa y empleados).

### **2.7.2 Las comunicaciones entre los trabajadores durante el trabajo remoto**

Otro enfoque a abordar es la coordinación entre los trabajadores y compañeros de trabajo dentro de la organización y cómo mantener el nivel de actividad y cooperación que tenían previo a declararse la pandemia. Dentro de una oficina es natural que las comunicaciones se den fluidamente en ambientes descontracturados sin necesidad de coordinar reuniones constantemente, por lo que un cambio importante a enfrentar en el trabajo remoto es poder llevar a cabo la coordinación interna entre los compañeros de un área sin que ello insuma tiempo y esfuerzos adicionales a lo que acostumbraban estando todos presentes en la misma oficina.

Si bien, muchas organizaciones, como mencionamos en el apartado anterior, utilizaban una herramienta de comunicación corporativa, constatamos que en el 90% de los casos se utilizaron comunicaciones informales alternativas como WhatsApp o llamadas al celular de cada empleado.

Lo que es importante destacar, es que a raíz de la pandemia los trabajadores sostuvieron en un 27,5% de los casos, que el uso fue mucho mayor de lo que acostumbraban antes esto se podría deber en algunos casos a la inmediatez y flexibilidad de poder contar con otras funcionalidades como mensajes de audio o llamada por teléfono que proporciona el celular. (Gráfica 18 : Porcentaje de utilización de medios de comunicación como ser llamadas, WhatsApp). Desde el punto de vista de los empleados la percepción de cómo el teletrabajo influyó en las comunicaciones organizacionales entre compañeros resultó ser muy variada (Gráfica 19 : Afectación de la comunicación entre los compañeros de trabajo durante la pandemia). El 20% de los encuestados establecieron que la comunicación mejoró, así como también se vio incrementada, por el contrario, casi el 10% considera que se volvió informal, un 11%

sostiene que la comunicación con sus compañeros empeoró y un 25% de los encuestados confirmaron que la comunicación se vio disminuida.

De los usuarios que contestaron que la comunicación se vio disminuida entre los compañeros, el 46,6% sostiene que prefiere trabajar de manera presencial antes que virtual lo que deja entrever un grado de disconformidad con la relación existente entre la comunicación y el teletrabajo. (Gráfica 20 : Porcentaje de personas que mejoró su comunicación y prefieren continuar trabajando de forma remota).

A su vez confirmamos lo expuesto anteriormente, al constatar que las personas que consideran que la comunicación entre los compañeros mejoró prefieren en un 60% trabajar de manera remota. (Gráfica 21: Porcentaje de personas que mejoró su comunicación y prefieren continuar trabajando de forma remota).

Podemos encontrar una correlación entre el grado de conformidad de los trabajadores con las comunicaciones efectuadas durante el teletrabajo, con el deseo de permanecer trabajando bajo esta modalidad en el presente y a futuro.

También se podría afirmar que alrededor del 73% de los trabajadores que sostienen que las comunicaciones entre sus compañeros se vieron incrementadas, se sienten conforme y muy conforme con la comunicación organizacional que mantuvo la empresa para con ellos, por lo que podría dejarse entrever que el incremento de las comunicaciones favorece el nivel de satisfacción de los empleados con la organización. (Gráfica 29: Porcentaje de personas que opinan que la comunicación no varió entre compañeros durante el teletrabajo).

Para el grupo de personas encuestadas que consideran que la comunicación entre los compañeros de trabajo no se vio afectada por el teletrabajo, concluimos que previo a la pandemia todos utilizaron medios de comunicación informales como llamadas de WhatsApp y teléfono celular, en este caso el 36,4% opinó que siguieron utilizando estos medios de comunicación en la misma medida que antes.

## **2.8 Enfoque al Uruguay post-pandemia**

Una de las interrogantes que más se ha intentado determinar es cómo será la era post COVID-19 para las empresas uruguayas en lo que respecta al teletrabajo. Es por eso que intentamos identificar en nuestro estudio, dentro del impacto que ha tenido la pandemia en las organizaciones uruguayas, como se preparan o podrían llegar a prepararse las mismas para un futuro incluyendo el trabajo remoto en algunos casos y en otros casos marcando un cambio en la forma de trabajar y relacionarse.

Como punto de partida, la encuesta nos mostró que la percepción en cuanto a si cada empresa continuará aplicando la metodología de teletrabajo a futuro era incierta y bastante dividida lo que nos llevó a profundizar con los empleadores y altos ejecutivos cuál era la visión a futuro de cada organización. (Gráfica 26 : Porcentaje de personas que piensan que luego de la pandemia se continuará trabajando de forma remota en su organización),

De las entrevistas realizadas a altos ejecutivos de los sectores de la economía uruguaya que incluyen tecnología, educación, sector público y servicios, concluimos que independientemente del rubro de actividad del que se trate, el teletrabajo si bien es una condición que se puede llevar a cabo, es necesario abordar cambios a niveles globales, como también en algunos casos organizacionales, para garantizar su efectividad. Estos cambios se idearon y ejecutaron en distintos tiempos, dependiendo el rubro y el acercamiento a algún tipo de metodología remota que siguiera la empresa, previo a declararse la pandemia.

La preparación a nivel de algunos sectores fue abrupta, pero con buenos resultados que dan luz verde a cambios futuros como sucedió a nivel educacional, donde el teletrabajo muy probablemente se instaure como metodología fija en cursos de posgrado específicamente, y posiblemente se adapte a nivel general en niveles terciarios.

El sector tecnología en cambio, tuvo un pasaje al teletrabajo más natural, dado que todas las condiciones se dieron para que, una vez declarada la pandemia, cada trabajador pudiera realizar las tareas desde su casa en forma inmediata. Esto se debe al alcance y globalización al que llegan sus proyectos y la metodología virtual, que en el caso de Quanam (empresa entrevistada), venían aplicando desde hace más de 15 años. Cabe destacar en este caso, que uno de los inconvenientes encontrados para las empresas del sector TI es poder incorporar a los clientes (muchas veces del sector público) a la modalidad remota, por el desfase en el tiempo de la toma de decisiones entre un sector y el otro.

Por otro lado, el sector servicio, como ser, el comercio, la hostelería, el transporte, presenta una realidad diferente a las anteriores en la distribución de bienes de consumo tangibles dado que el teletrabajo no resulta viable para poder efectivizar la función y solo realizaron tareas remotas los funcionarios que tenían a cargo funciones administrativas que se podían completar con la computadora desde su hogar. Si bien en estos casos, se tuvieron que tomar medidas de distanciamiento social como preparar más turnos de trabajo y cumplir con las condiciones sanitarias establecidas por el gobierno, solo fueron por los primeros meses y luego se retomó la normalidad de turnos para seguir garantizando el funcionamiento de la empresa.

En algunos sectores del ámbito público se instauró el teletrabajo en la totalidad de las funciones administrativas, pero, a diferencia del resto, se implementaron cambios radicales en la forma de trabajar para garantizar que las funciones que se tenían que mantener en forma presencial se siguieran cumpliendo. Las tareas que incluían atención al ciudadano implicaron un cambio en los procesos al incluir la digitalización de los mismos mediante el uso de agenda web y otros trámites que fueron disponibilizados para su realización de forma electrónica.

Por lo anteriormente mencionado, se asumió también un mayor número de tareas realizadas, sumando nuevos procesos de testeo y mejoras de los productos brindados a la ciudadanía.

Con excepción del sector tecnología, ninguno de los sectores en los que profundizó este estudio, habían aplicado de forma previa el teletrabajo en el desempeño de sus funciones, pero pese a eso, los resultados obtenidos fueron muy buenos y en la mayoría de los casos,

se prevé seguir implementando una metodología mixta de trabajo presencial y remoto siempre y cuando las condiciones reglamentarias del país así lo establezcan.

## 2.9 Regulación del teletrabajo en otros países

Uno de los países pioneros de Europa en regulaciones del teletrabajo por la pandemia fue España, formulando el Real Decreto de Ley 28/2020<sup>16</sup> en setiembre del 2020 y resultando bastante extenso, siendo los aspectos esenciales de la nueva regulación que se destacan los siguientes:

- El decreto no se aplica a quienes teletrabajan de forma esporádica, sino a quienes lo hagan regularmente, que son aquellas personas que realizan teletrabajo como mínimo un 30% de su jornada en un periodo de cómputo de 3 meses.
- El teletrabajo siempre es voluntario para el trabajador y el empleador, de manera que no puede ser elegido por el primero ni impuesto por el segundo, sino que debe ser fruto de un acuerdo que debe formularse, además, por escrito.
- El teletrabajo es también reversible, de manera que en cualquier momento el empleador y trabajador pueden acordar volver a trabajar íntegramente desde los locales de la empresa.
- Dado que se trata de trabajo mediante dispositivos digitales, hay un núcleo de derechos digitales esenciales.
- En materia de prevención de riesgos, se debe prestar especial atención a los riesgos psicosociales, ergonómicos y organizativos, propios del trabajo telemático.
- En materia de tiempo de trabajo, garantizar el derecho a la desconexión y a una cierta autonomía (flexibilidad dice la norma) en la distribución del tiempo en que se trabaja.
- La intimidad y la protección de datos deben quedar seguras y debe definirse si el trabajador puede hacer uso privado, y en qué condiciones, de los dispositivos digitales puestos a su disposición por la empresa.
- Los costes del teletrabajo deberán ser sufragados o compensados por la empresa, como ser los equipos, herramientas y medios necesarios para el desarrollo de la actividad incluyendo los costos de conexiones de datos.

Francia es otro de los países que introdujo en 2012 algunas condiciones del teletrabajo en su “Code du Travail<sup>17</sup>”. Este documento fue modificado el 2 de diciembre del 2020 debido a la pandemia. Es una de las legislaciones laborales más detalladas sobre las condiciones de los teletrabajadores. Algunos de los puntos más importantes que aborda son:

- El teletrabajo debe ser voluntario, dónde si considera algunas excepciones como ser problemas de fuerza mayor o una pandemia.
- Cuando el empleado y el empleador acuerden recurrir al teletrabajo formalizarán su convenio por cualquier medio a falta de un contrato o carta ya definida.
- Los métodos para controlar el tiempo de trabajo o regular la carga de trabajo deberán estar bien definidas, así como la determinación de las franjas horarias durante las cuales el empleador normalmente puede contactar al empleado

---

<sup>16</sup> Real Decreto 28/2020 España

<sup>17</sup> Código de trabajo Francia

- El accidente ocurrido en el lugar donde se lleva a cabo el teletrabajo durante el ejercicio de la actividad profesional por un empleado se considera un accidente de trabajo
- El empleador deberá organizar una reunión anual que se relacione en particular con las condiciones de trabajo del empleado y la carga de trabajo del mismo.
- En caso de circunstancias excepcionales, en particular la amenaza de una epidemia, o en caso de fuerza mayor, la implementación del teletrabajo puede considerarse como una adaptación del puesto de trabajo realizado el cual es necesario para permitir la continuidad de la actividad de la empresa y garantizar la protección de los empleados.

Como vemos en todas las regulaciones, uno de los puntos que se menciona es el del tiempo dedicado al trabajo, siendo este, uno de los principales problemas que enfrentan los distintos gobiernos en lo referente a la regulación del horario laboral. La regulación deberá reflejar fielmente el tiempo que la persona dedica al trabajo, el derecho al registro del horario adecuado deberá incluir el momento de inicio y finalización de la jornada. La medición imprecisa puede dar lugar a interacciones complicadas entre el trabajador y la empresa y que no termine de tener sentido en el teletrabajo generando que baje la productividad. También debería reflejar el porcentaje y distribución, entre trabajo presencial y trabajo a distancia y la duración del acuerdo de trabajo a distancia, algo que es muy difícil de medir. A pesar de que el pacto del horario es descentralizado, el registro del horario puede ser un problema por el concepto de la flexibilidad horaria, si tenemos en cuenta que una de las principales ventajas del teletrabajo se presenta en esta flexibilidad.

## **2.10 Regulación del trabajo remoto en Uruguay**

Uruguay se encuentra frente al desafío de asegurar las condiciones de trabajo favorables ante la situación de teletrabajo. Como fuimos expresando, el trabajo remoto es una realidad que vino para quedarse en muchos sectores, ya sea en forma mixta o remota en su totalidad, y resulta necesario establecer una normativa que ampare todas las situaciones existentes en esta modalidad.

Actualmente existe un proyecto de ley presentado por la senadora Carmen Sanguinetti, que pretende acompañar esta forma de trabajo otorgando todas las condiciones y el marco regulatorio a una modalidad de trabajo, que como podemos ver ya es inminente y que debe tener un marco legal de forma que garantice los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral tanto para el teletrabajador como para el empleador.

Esta modalidad de trabajo recoge como punto fundamental regularizar los horarios de trabajo, el equilibrio entre lo que es personal y profesional, y la productividad. A pesar de que ofrece mayor flexibilidad de horarios, el teletrabajo hace más difícil definir límites al horario de trabajo y las responsabilidades de cada persona y principalmente definir el “descanso” diario, pudiendo tener incluso efectos negativos en la salud mental y física de los trabajadores. Es por ello por lo que, el régimen de teletrabajo debe tener consagrado el Derecho a “desconectarse” que garantiza el tiempo de descanso del trabajador y no sentirse en la obligación de estar conectado fuera del horario ni que esto afecte en la productividad del cumplimiento de sus funciones.

Hay empleadores que buscan programas informáticos de forma de poder ver la actividad de los trabajadores, y es donde entra en duda si es legal realizar este tipo de monitoreo. En un artículo publicado en el diario el país, menciona que luego de consultar al estudio de abogados Hughes & Hughes esta acción es legal ya que, un empleador podría implementar sistemas de control, utilizando una diversidad de programas, en "ejercicio de su poder de dirección". El hecho de que las tareas no se realicen de manera física dentro de la empresa, "no implica una modificación" de sus potestades, es decir, a pesar de que no existe una regulación formal y específica para el teletrabajo, la modalidad "existe y le son aplicables las mismas normas generales laborales que rigen el vínculo entre un empleador y un trabajador que se desempeña en las instalaciones de la empresa". También se menciona que en la práctica es admitido, tanto por jueces como por el Ministerio de Trabajo, que "el poder de contralor sobre los trabajadores incluye la posibilidad de vigilar, supervisar y fiscalizar la tarea que llevan a cabo y el cumplimiento de las demás obligaciones laborales" convenientemente con un previo aviso de que se va a estar monitorizando la actividad de la persona en el equipo<sup>18</sup>.

En el decreto 94/020 artículo 6<sup>19</sup>, oficializado el 16 de marzo, se exhorta "a todos los empleadores a instrumentar y promover, en todos los casos que sea posible, que los trabajadores realicen sus tareas en sus domicilios". Esto es un punto por lo cual muchas empresas optaron por tomar dicha medida y realizar el trabajo de forma remota por parte de sus empleados, en la medida de lo posible ya que hay tareas que son imposibles de realizarlas de forma remota.

Pablo Mieres, ministro de Trabajo y Seguridad Social, mencionaba en la comisión de asuntos laborales y seguridad social de la cámara de senadores, realizada el 10 de setiembre de 2020 que todo indica que el avance tecnológico, las tendencias del mundo y del país llevan a que haya un crecimiento de esta modalidad de relación laboral y por tal motivo es que presentó un proyecto de Ley de Promoción y Regulación del Teletrabajo el 20 de abril de 2020 <sup>20</sup>

Esta exhortación por parte del gobierno tuvo un fuerte impacto y sirvió para que muchas empresas lo implementaran y lo hayan tenido en cuenta además de considerar de que hubo muchos casos con éxito y lo adoptaran como una modalidad más de prestación del trabajo.

## **2.11 La falta de regulación en la óptica de las empresas uruguayas**

Otro de los aspectos para tener en cuenta en la regulación del trabajo remoto es cómo éste podría afectar a las empresas uruguayas en relación a la contratación de empleados. En las entrevistas realizadas, intentamos relevar cómo llegaría a condicionar al empleador la falta de regulación referente al trabajo remoto, y encontramos, que en los rubros de tecnología, educación, sector público y servicios se requiere tener un punto de partida claro, con criterios establecidos, que se pueda definir mediante una normativa aplicable a todos, para gestionar expectativas, condiciones y responsabilidades.

---

<sup>18</sup> Diario el país.com.uy (artículo de legalidad de software para controlar trabajo desde casa)

<sup>19</sup> Decreto 94-2020

<sup>20</sup> Ministerio de trabajo y seguridad social (Regulación y promoción)

Como mencionamos en capítulos anteriores se está trabajando en regular el teletrabajo para el ámbito privado, pero aún es un proyecto que dista de ponerse en práctica. Mientras tanto las empresas tuvieron que optar entre aplicar o no distintos métodos de control con la instauración del teletrabajo, que permitieran a todos los empleados cumplir sus funciones, con reglas claras para evitar excesos de confianza y falta de cumplimiento de objetivos fijados.

A nivel público se trabajó en un protocolo para el teletrabajo, en el cual, entre otras acciones, implicó la comunicación de una nueva versión Mobile del sistema que se utiliza habitualmente para el registro de horas de trabajo. Dentro del sector educativo no se realizaron cambios específicos para regular el tiempo de trabajo de cada funcionario, pero destacaron el aumento de la jornada laboral para poder coordinar, en muchas oportunidades, clases con docentes del exterior. La falta de reglamentación condiciona las horas de trabajo y la extensión de la jornada laboral según expresaron en el ámbito educativo por lo que se hace evidente que esta carencia de pautas claras afecta el tiempo que se destina al trabajo remoto en relación al que se prestaba presencialmente.

Otro de los aspectos que se mencionaron, destacándose en el sector de servicios, fue que la falta de regulación implica una relación de confianza mutua entre el trabajador y la empresa, donde es necesario cierto nivel de compromiso, y que no todos están dispuestos a asumir dependiendo de la organización en la que se trabaje. También se evaluaría cambiar la metodología de controlar el trabajo por hora y/o jornada y pasar a controlar por objetivos, lo que no es sencillo de instrumentar en determinados rangos jerárquicos.

Desde el sector de Tecnología consideran que con la carencia de reglamentación hoy existen contingencias que no habilitan la generalización del teletrabajo, por eso es importante contar con reglas claras que permitan manejarse de una forma más transparente y poder incorporar a futuro como una opción real de trabajo para los equipos de la empresa.

## **2.12 Teletrabajadores y una nueva realidad de vida.**

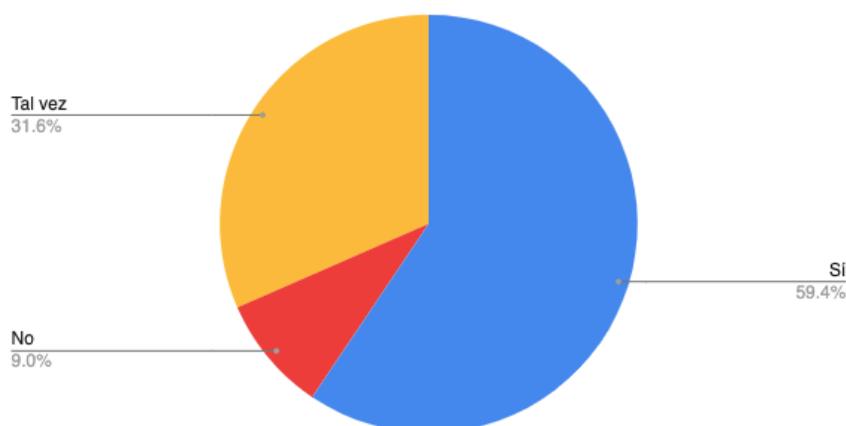
La pandemia ha abierto otras puertas a los trabajadores brindando opciones reales de continuar trabajando en forma remota en muchos casos. Como hemos anticipado, muchas empresas evalúan una vez determinada la regulación en este aspecto, incorporar el teletrabajo como una opción más para los trabajadores. Dados los beneficios en la disminución de costos para las empresas y en el aumento, en muchos casos, de la productividad de los empleados se abre el abanico de poder trabajar desde cualquier parte del país e incluso del mundo.

Es por ello que consultamos cómo podría llegar a afectar la movilidad regional de los trabajadores si la empresa aceptase el teletrabajo con metodología full time, y obtuvimos que aproximadamente una de cada dos personas encuestadas consideraría la idea de trasladarse de su actual lugar de residencia. (Gráfica 27 : Porcentaje de personas que considerarían irse a vivir a otro departamento de Uruguay en caso de que su trabajo se convirtiera 100% remoto). Sin embargo, para un 35% de las personas encuestadas el trabajo remoto no es un condicionante de su lugar actual de residencia por lo que determinaron que no manejan la opción de cambiar su ubicación física de vivienda por un cambio en la

metodología de trabajo presencial a remoto. Por otro lado, un 17,6% estableció que posiblemente podría llegar a considerarlo, pero no fue concluyente en su respuesta.

Habiendo incorporado la metodología del teletrabajo debido a la pandemia, se presenta la inquietud de sí para los trabajadores es posible pensar en continuar con algunas de las prácticas adquiridas durante el trabajo remoto como las reuniones virtuales. Considerando que se puede mantener una reunión sin necesidad de movilizarse se podría llegar a pensar que es una herramienta a aplicar por las empresas para facilitar algunas instancias donde coordinar las localidades de reuniones y los calendarios de todas las personas podrían tornarse inmanejables y se podrían simplificar con una llamada virtual desde cualquier sitio donde se encuentre el trabajador. Sumado a lo anterior se dejan entrever razones económicas para las empresas que muchas veces mantienen costos muy elevados por oficinas de reuniones o espacios amplios para poder llevar a cabo convocatorias multitudinarias.

Lo anteriormente mencionado se sostiene con los resultados de la muestra analizada, donde obtuvimos que únicamente el 9% de las personas encuestadas confirmaron que no les parecería útil seguir manteniendo reuniones virtuales una vez retomada la normalidad, en cambio el 60% aproximadamente sostuvo que le parecía de utilidad aplicar esta metodología de ahora en más. El restante porcentaje cree que podría llegar a ser útil, pero se abstuvo de confirmar una posición tácita al respecto.



**Figura 2.12.1: Porcentaje de personas que consideran que sería útil seguir llevando a cabo reuniones virtuales una vez retomada la normalidad**

Con los datos expuestos queda más claro que gran parte de los trabajadores podrían ver modificada su forma de vida de ahora en más si el trabajo presenta flexibilizaciones en la concurrencia a la oficina, para algunos generaría pequeños cambios como nuevas formas de organizar la rutina diaria y para otros sería hasta viable cambiar la ubicación de residencia. De todas formas, actualmente es difícil determinar con exactitud el grado de cambio en el que incurrirán los trabajadores, pero podemos constatar que la pandemia y el teletrabajo abrió nuevos escenarios para las personas, que antes no eran imaginables, y es un factor relevante que podría impactar en la descentralización del país y la apertura del mercado de trabajo al exterior del país.

## 2.13 Conclusiones.

La crisis sanitaria por el COVID-19 ha generado a nivel mundial una revolución en lo que respecta al entorno laboral, que ha llevado a las personas a reestructurar sus vidas, manejar su tiempo y organizar sus hogares, de forma de adaptarlos al teletrabajo. Lo que conocemos habitualmente como concepto de oficina dejó de ser la única opción viable para desarrollar las actividades de una empresa. Desde hace varios años se han venido planteando nuevas modalidades basadas en la reubicación del trabajador, pasando de los llamados entornos colaborativos de trabajo, donde los trabajadores se ubican en mesas compartidas, y solo tienen que colocar su equipo y conectarlo a la red para desempeñar su tarea, hasta lo que conocemos actualmente como teletrabajo o trabajo remoto. La pandemia en sí misma, favoreció el aceleramiento de tendencias que ya se venían dando, el rol de las tecnologías en las organizaciones y la rapidez en la adaptación a los cambios pasan a ser elementos clave.

El resultado del presente estudio es una foto de la situación que encontramos al momento de realizarse el mismo. En abril del 2020, cuando iniciamos el análisis, nos encontramos con una situación distinta a la situación con la que nos enfrentamos sobre diciembre del 2020, y esto se debió al entorno cambiante que se vivió con relación a la emergencia sanitaria, las disposiciones gubernamentales referentes, las medidas a adoptar y la respuesta de las empresas para hacer frente a estos cambios. Es por ello que las conclusiones aquí presentes pueden verse afectadas si se tomara otro momento de la pandemia como punto de referencia.

Comenzamos la investigación realizando una encuesta online, pero al momento de analizar los resultados obtenidos de esa muestra nos encontramos con una limitación en la cantidad de sectores y la población de cada uno de ellos por lo que entendimos que esto nos afectaría en las conclusiones finales. Dado esto, decidimos profundizar el análisis de los sectores predominantes en nuestra muestra y organizamos entrevistas a directivos y/o administradores, logrando así encontrar respuestas más claras y precisas para estos sectores de interés.

Hubo sectores como Tecnología y Educación, donde la implementación del trabajo remoto se dio de una forma más ágil y se continuó su aplicación durante los meses referidos en el estudio. En cambio, hubo otros, donde por la naturaleza del sector que se tratara (Salud, Comercio, Servicios), la aplicabilidad sólo se remitió a los primeros meses para contemplar las medidas sanitarias, pero no es una situación que pudiese mantenerse en el tiempo ni tampoco en el 100% de sus actividades. A pesar de ello, los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, incluso en estos sectores, fueron mayormente positivos y resultaron beneficiosos a nivel de disminución de costos para algunos rubros importantes de las empresas, como ser viáticos y traslados.

En lo que respecta a la comunicación interna y teniendo en cuenta que la implementación de esta nueva modalidad de trabajo se dio en muy poco tiempo, el grado de satisfacción de los empleados fue elevado en cuanto a medidas adoptadas por las empresas y en cómo se gestionó la comunicación al personal. Concluimos que esto repercutió positivamente en el deseo de seguir trabajando de manera remota por parte de los trabajadores.

Como resultado del análisis cualitativo pudimos observar que, antes de la pandemia, el teletrabajo en muchas empresas, no era una opción contemplada para ejecución de las tareas por parte de los trabajadores, a no ser en casos excepcionales, sin embargo, al tenerlo que incorporar prácticamente de forma parcial o total e inmediata en algunos casos, no tuvieron mayor problema en implementarlo y con muy buenos resultados, lo que confirma nuestra primer hipótesis. En este punto concluimos entonces, que la emergencia sanitaria ha logrado algo que hasta ahora no había conseguido ni la propia tecnología, que es poder digitalizar un gran número de empresas e instituciones.

Partiendo de la base de que previo a la pandemia el trabajo remoto no era común en la amplia mayoría de las empresas, destacamos que, dentro de las entrevistas realizadas, existió una concepción de que el teletrabajo llegó para quedarse, resultando una modalidad que están previendo mantener, parcial o totalmente, luego que finalice esta etapa de pandemia.

Las excepciones que encontramos a lo anterior se basan fundamentalmente en la necesidad de interacción humana presencial y otros beneficios que surgen del trabajo en la oficina, y en otros casos a la necesidad propia del negocio y de las tareas que se ejecutan, que hace inviable llevarlas a cabo de manera remota.

Desde el punto de vista del trabajador las ventajas existentes en utilizar esta práctica son varias, lo cual lo mantiene motivado a mejorar su rendimiento laboral en consonancia con la permanencia en el hogar y la restauración del equilibrio familiar-laboral. A nivel empresarial, dependiendo del tipo de tarea que se efectúe, es notorio el aumento de la productividad desde la visión ejecutiva por lo que podría llegar a resultar conveniente implementar estructuras mixtas de trabajo presencial – remoto, y en algunos casos resulta evidente la necesidad de un cambio a nivel de procesos y estructuras organizacionales para poder mantener la metodología remota. Desde el punto de vista del trabajador su productividad también se vio en mayor medida aumentada, pero al no contar con mecanismos de control y medición de la misma, sólo podemos hablar de una percepción de cada empleado.

Haciendo referencia a la regulación asociada al teletrabajo y los cambios que deben enfrentar las empresas uruguayas para poder incorporar formalmente esta metodología, concluimos que es de vital importancia la formalización de la normativa para poder salvar vacíos legales y contingencias existentes en la realidad aplicada actualmente y esto sirva de garantía para ambas partes en el cumplimiento de sus funciones. Tanto a nivel regional como mundial la normativa relativa al teletrabajo es muy escasa y eso afianza nuestra tercera hipótesis de los grandes cambios que debe llevarse a cabo para poder contemplar el universo de los aspectos relacionados a esta nueva tendencia mundial del trabajo remoto. Según nuestros resultados, sumado a esta regulación necesaria, se podrían llegar a presentar en un futuro, cambios importantes en la vida de los trabajadores generando el teletrabajo una opción nueva de movilidad regional que fomentaría poder irse a vivir a cualquier parte del país e incluso del mundo manteniendo el vínculo laboral y ejerciendo las funciones que cumplía habitualmente en su trabajo descongestionando muchas

capitales que actualmente se ven sobrepobladas, fruto de existir como única opción el trabajo presencial.

## **Capítulo 3**

### **3.1 Limitaciones del estudio.**

En cuanto a la investigación realizada, cabe mencionar que han existido ciertas limitaciones debido a la diversidad de rubros de las empresas que recoge nuestra muestra. Si bien nuestra investigación abarca varios rubros de empresas de Uruguay, pudimos ver en los resultados que, dado el entorno que manejamos ambos participantes de la tesis, existió un fuerte componente tecnológico en los resultados, lo que pudo haber sido impulsor de resultados más sesgados al área de TI que al resto de las áreas que presentaron un menor impacto dentro de los resultados totales.

Esta limitación trató de salvarse realizando entrevistas virtuales con ejecutivos de otras áreas que tuvieron menos énfasis en nuestra tesis pero que nos resultaban interesantes para complementar nuestro análisis en distintos sectores y poder aportar una visión más completa de nuestra investigación sectorial.

Otra limitante que encontramos fue la escasa bibliografía formal referente al teletrabajo que se disponía previo a la pandemia ya que era una forma de trabajo que, si bien ya se estaba utilizando por algunas empresas, no era algo muy promocionado y se fue regulando y transitando sobre la marcha.

## **Índice de Figuras:**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1.2.1: Google Trends Teletrabajo en el mundo.....  | 4  |
| Figura 1.2.2: Google Trends Teletrabajo en Uruguay.....   | 4  |
| Figura 2.4.1: Evolución de la incidencia del teletrabajo efectivo en los ocupados que trabajaron en la semana de referencia Total país ( % ) Abril - Julio..... | 10 |
| Figura 2.4.2: : Porcentaje de sectores obtenidos en la encuesta. ....   | 11 |
| Figura 2.4.3: Cantidad de días de trabajo de forma remota a la semana.....  | 12 |
| Figura 2.4.4: Sectores que retomaron actividades presenciales .....   | 13 |
| Figura 2.5.1: Áreas de las organizaciones que declararon que no se vieron afectada por la pandemia  | 14 |
| Figura 2.5.2: Sectores que vieron afectada su actividad por la pandemia.....  | 16 |
| Figura 2.5.3: Sectores que pararon completamente la actividad durante los primeros meses de pandemia .....  | 18 |
| Figura 2.6.1: Preferencia a trabajo remoto para los que indicaron que su percepción de productividad había disminuido. ....                                     | 22 |
| Figura 2.7.1: Áreas de la organización donde aumentaron las reuniones .....   | 24 |
| Figura 2.12.1: Porcentaje de personas que consideran que sería útil seguir llevando a cabo reuniones virtuales una vez retomada la normalidad .....             | 32 |

## Bibliografía

El Teletrabajo UY: Página de información del teletrabajo en Uruguay

<http://www.teletrabajo.uy/2020/03/17/17-03-2020-segun-google-trends-se-dispara-el-interes-en-teletrabajo-en-el-mundo/>

Publicado: 17 de marzo de 2020

Consultado: 4 de mayo de 2020

Surgimiento del teletrabajo:

<https://www.bloglenovo.es/teletrabajo-pasado-presente-y-futuro/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20teletrabajo%20fue%20acu%C3%B1ado,lugar%20de%20trabajo%20y%20viceversa.>

<https://www.bloglenovo.es/teletrabajo-pasado-presente-y-futuro/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20teletrabajo%20fue%20acu%C3%B1ado,lugar%20de%20trabajo%20y%20viceversa.>

Agencia de Gobierno electrónico y sociedad de la información y del conocimiento:

<https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/es-teletrabajo>

Publicado: 23 de marzo de 2020

Consultado: 15 mayo de 2020

La diaria, artículo sobre análisis del proyecto de ley de la regulación del teletrabajo:

<https://ladiaria.com.uy/coronavirus/articulo/2020/5/pequeno-analisis-del-proyecto-de-ley-de-regulacion-del-teletrabajo/>

Publicado: 28 de mayo de 2020

Consultado: 5 de junio de 2020

La vanguardia, periódico de España: Origen del teletrabajo

Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20200521/481297391719/teletrabajo-covid19-crisis-petroleo-sociedad-consumo.html>

Publicado: 21 de mayo de 2020

Consultado: 2 de junio de 2020

Reasonwhy: Origen del teletrabajo.

Disponible en: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/teletrabajo-concepto-historia-legislacion-espana>

Publicado: 13 de marzo de 2020

Consultado: 3 de mayo de 2020

Pandemia de COVID-19 – Wikipedia

Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia\\_de\\_COVID-19](https://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_COVID-19)

Publicado: sin información.

Consultado: abril de 2020.

Blog sobre proyecto de ley regulación teletrabajo en Uruguay:

<https://federicorosenbaum.blogspot.com/2020/04/proyecto-de-ley-sobre-promocion-y.html>

Publicado: 21 abril 2020

Consultado: 10 de mayo de 2020.

Regulación teletrabajo página Parlamento:

<https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/ficha-asunto/100590>

Publicado: Sin información

Consultado: 25 de abril de 2020.

Artículo de revista Crónicas Uy sobre mecanismos de escape ante situación sanitaria:

<https://www.cronicas.com.uy/columnas/teletrabajo-en-uruguay-mecanismo-de-escape-ante-situacion-sanitaria/>

Publicado: 20 de marzo de 2020.

Consultado: 28 de abril de 2020.

Periódico la Vanguardia, España, marco regulatorio:

<https://www.lavanguardia.com/vida/20200922/483628835970/espana-entre-los-paises-mas-avanzados-en-regulacion-del-teletrabajo.html>

Publicado: 22 de setiembre de 2020.

Consultado: 23 de setiembre de 2020.

Francia, Ministerio de trabajo y Economía Social, regulación del teletrabajo:

[https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/mundo/revista\\_ais/204/133.pdf](https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/mundo/revista_ais/204/133.pdf)

Publicado: 21 de julio de 2016.

Consultado: 16 de junio de 2020.

GUB Uy Sistema Nacional de Emergencia:

[Información actualizada sobre coronavirus COVID-19 en Uruguay | Sistema Nacional de Emergencias \(www.gub.uy\)](http://www.gub.uy/informacion-actualizada-sobre-coronavirus-covid-19-en-uruguay-sistema-nacional-de-emergencias)

Publicado: Sin información

Consultado: 12 de mayo de 2020

Publicación diario El País - Impacto del Coronavirus en los ómnibus.

[Ómnibus: 1.000 al seguro de paro y otros 850 de licencia ante disminución de la movilidad - Información - 23/03/2020 - EL PAÍS Uruguay \(elpais.com.uy\)](http://elpais.com/uruguay/2020/03/23/omnibus-1.000-al-seguro-de-paro-y-otros-850-de-licencia-ante-disminucion-de-la-movilidad-informacion-23-03-2020-el-pais-uruguay-elpais.com.uy)

Publicado: 23 de marzo de 2020

Consultado: 24 de abril de 2020

Publicación diario La República - Medidas tomadas por Cutcsa en tiempos de coronavirus:

[Mirá las medidas que tomó Cutcsa en tiempos de coronavirus | Diario La República \(republica.com.uy\)](http://republica.com.uy/mira-las-medidas-que-tomo-cutcsa-en-tiempos-de-coronavirus-diario-la-republica)

Publicado: 20 de marzo de 2020

Consultado: 21 de abril de 2020

Proyecto de ley teletrabajo Senadora Carmen Sanguinetti

[Proyecto de Ley Teletrabajo Senadora Carmen Sanguinetti | Teletrabajo | Derecho laboral \(scribd.com\)](http://scribd.com/proyecto-de-ley-teletrabajo-senadora-carmen-sanguinetti-teletrabajo-derecho-laboral)

Publicado: 24 de abril de 2020

Consultado: 27 de mayo de 2020

Publicación Digo mi voz (Ley de teletrabajo)

<https://digo.mivoz.uy/t/ley-de-teletrabajo/1918>

Publicado: 1 de abril de 2020

Consultado: 26 de mayo de 2020

Publicación Diario La Mañana (La empresa pos-pandemia)

[La empresa pos-pandemia | La Mañana \(xn--lamaana-7za.uy\)](La empresa pos-pandemia | La Mañana (xn--lamaana-7za.uy))

Publicado: 2 de julio de 2020

Consultado: 6 de julio de 2020

Instituto Nacional de Estadística (Actividad, Empleo y Desempleo Abril 2020)

<https://www.ine.gub.uy/documents/10181/30865/ECH+Empleo+Abril+2020/5ede7208-1e68-4478-985d-5ede5c430872>

Publicado el 29 de junio de 2020

Consultado el: 16 de julio de 2020

Instituto Nacional de Estadística (Actividad, Empleo y Desempleo Julio 2020)

<https://www.ine.gub.uy/documents/10181/30865/Actividad%2C+Empleo+y+Desempleo+Julio+2020/2cbfbb74-76e1-4ac0-9d20-ce33012d8975>

Publicado el 18 de setiembre de 2020

Consultado el: 29 de setiembre de 2020

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Industria de la Construcción)

<https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/comunicacion/noticias/industria-construccion-tripartita-acordo-protocolo-recomendaciones-para>

Publicado el: 7 de mayo de 2020

Consultado el: 16 de mayo de 2020

Artículo The World News

<https://theworldnews.net/uy-news/uno-de-cada-cuatro-ejecutivos-empresariales-afirmo-que-teletrabajo-subio-productividad>

Publicado el: 8 de octubre de 2020

Consultado el: 12 de octubre de 2020

Editorial Retail - Edición 137

<http://www.editorialretail.com.uy/>

Publicado el: sin información

Consultado en: noviembre de 2020

Feria de Empleo. Webinar: Pandemia un nuevo escenario para el trabajo. Aprendizajes y desafíos

<Webinar Feria de Empleo FCEA>

Publicado el: 23 de Setiembre de 2020

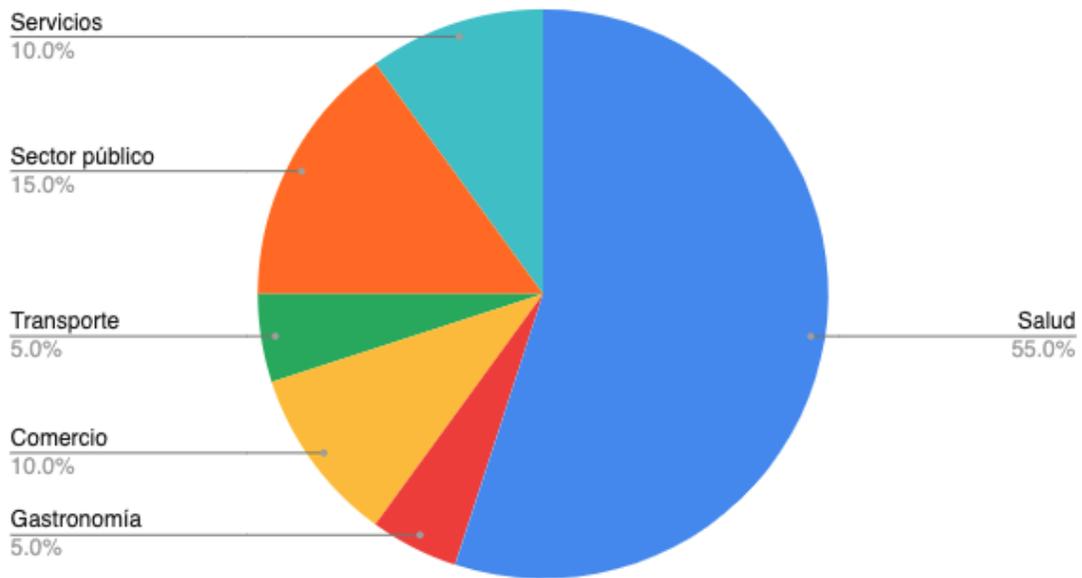
Consultado en: noviembre 2020

Artículo - Teletrabajo: el problema de la institucionalización. (Colombia) - Diana Milec Cifuentes Leiton, José Londoño-Cardozo – 2020

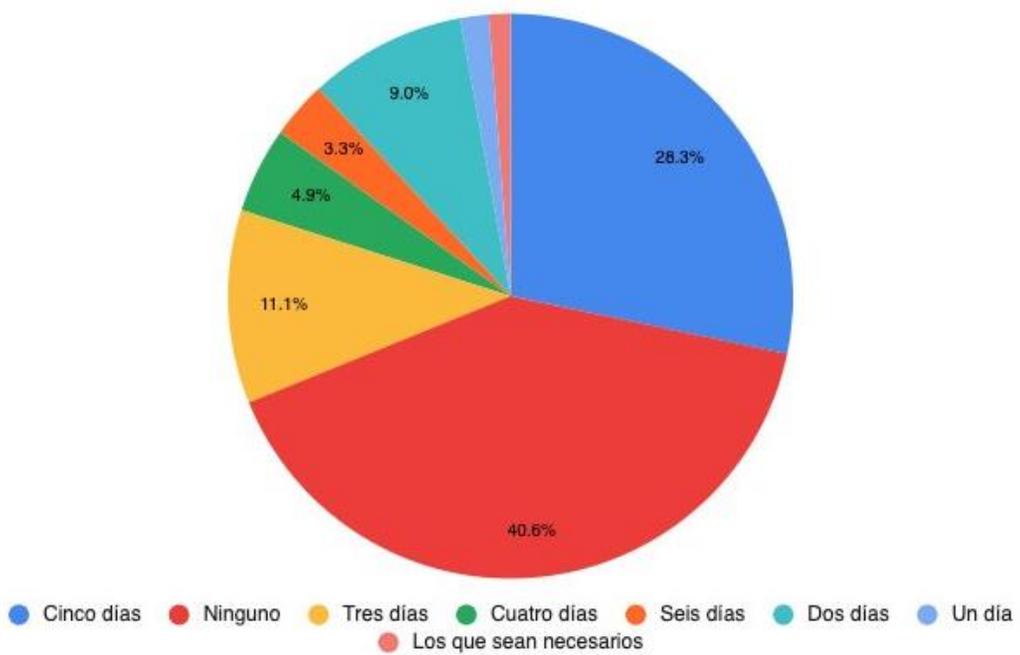
Tesis UdelaR D.Ventura - Estudio exploratorio del fenómeno del teletrabajo en Uruguay – 2019  
[https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/22302/6/TS\\_VenturaDiego.pdf](https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/22302/6/TS_VenturaDiego.pdf)

# Anexos

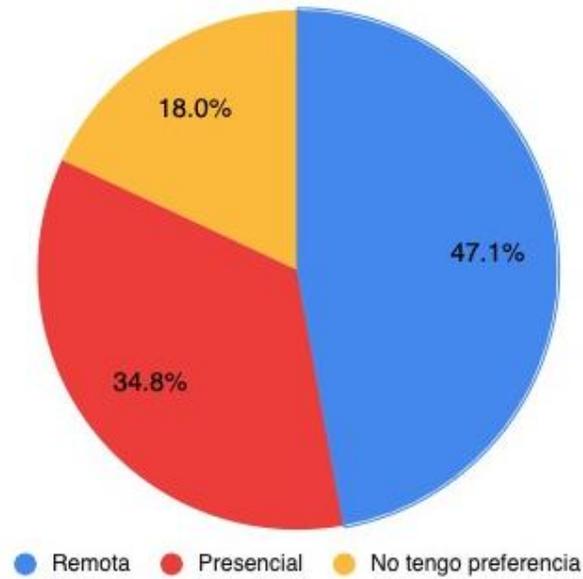
## Anexo 1 – Gráficas encuesta



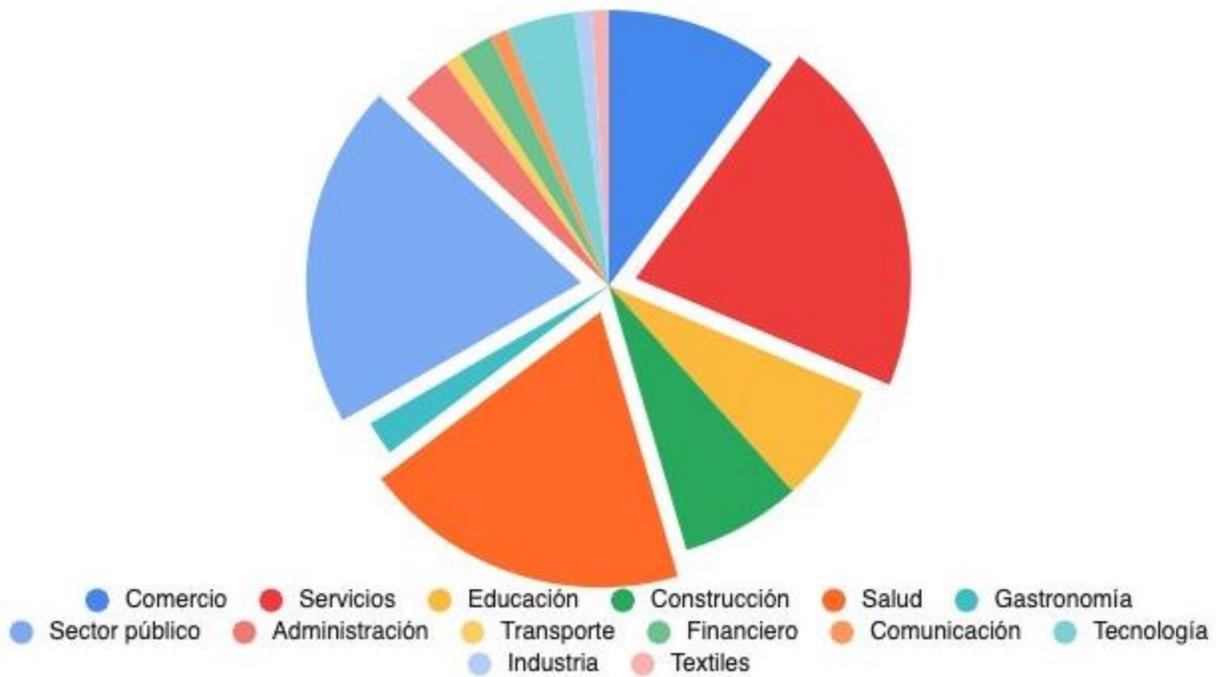
Gráfica 1: Porcentaje de sectores obtenidos en la encuesta



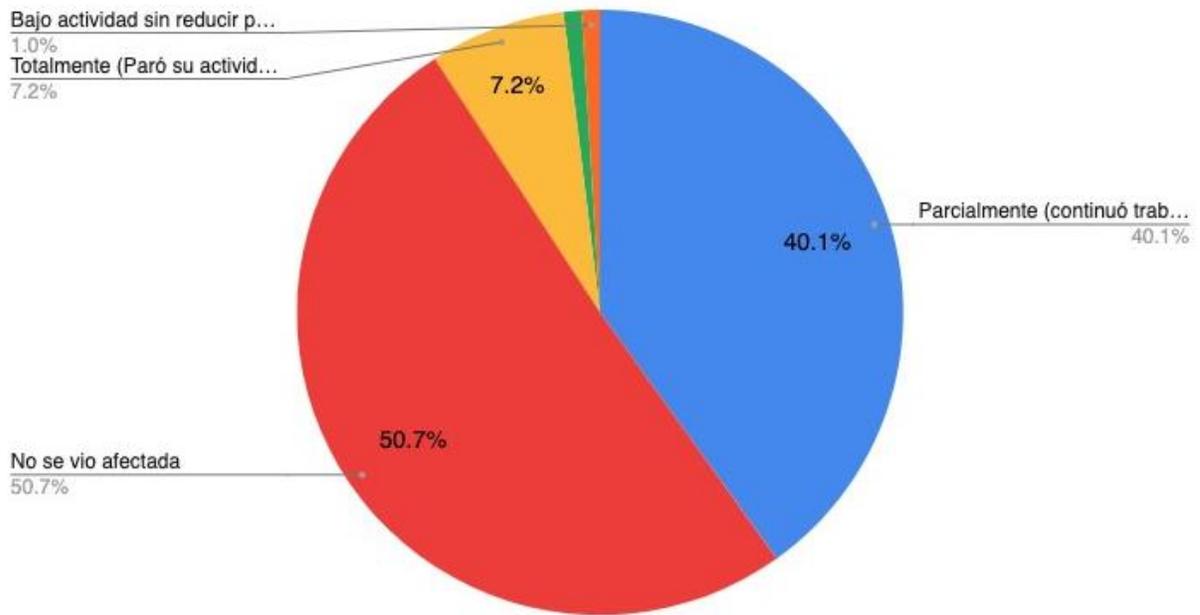
Gráfica 2 : Cantidad de días de trabajo de forma remota a la semana



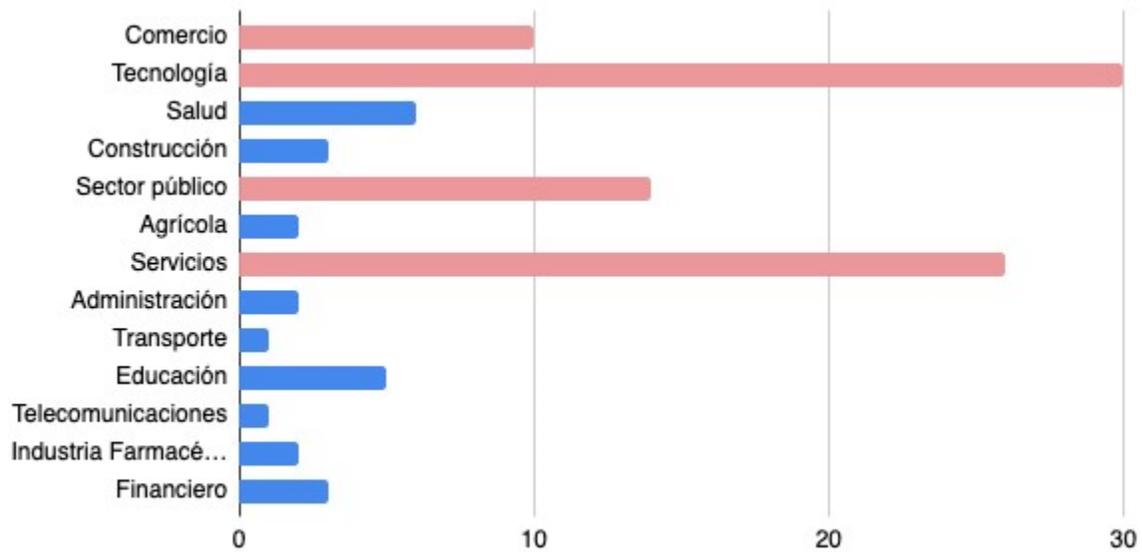
**Gráfica 3 : Preferencia de trabajo**



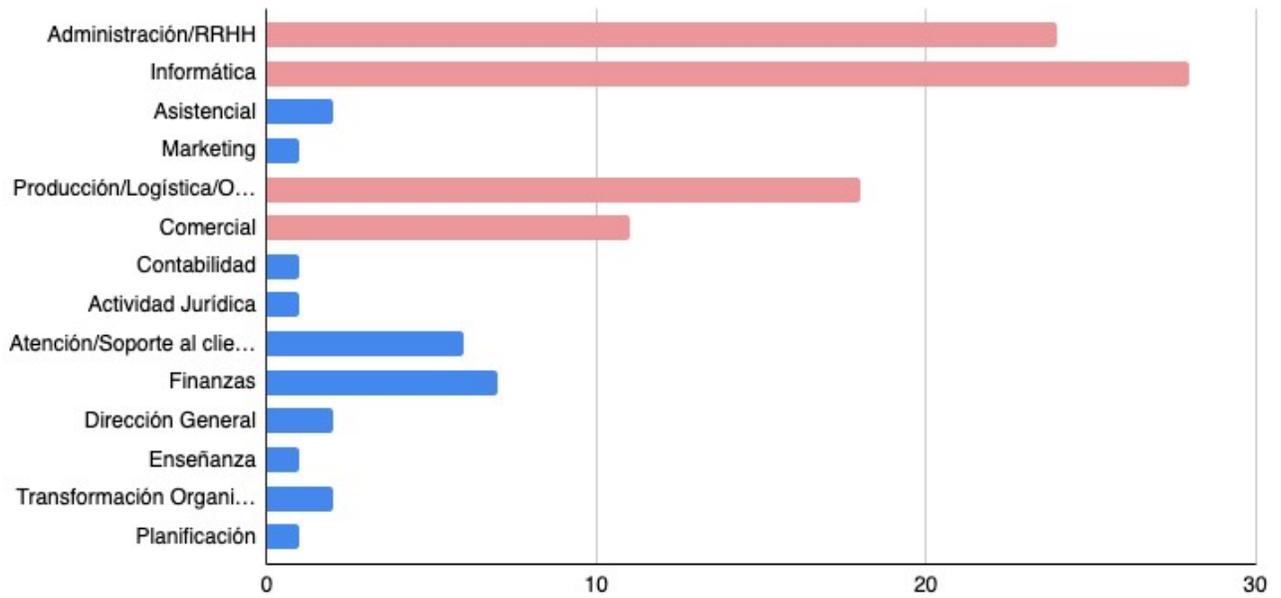
**Gráfica 4 : Sectores de cada organización en la encuesta**



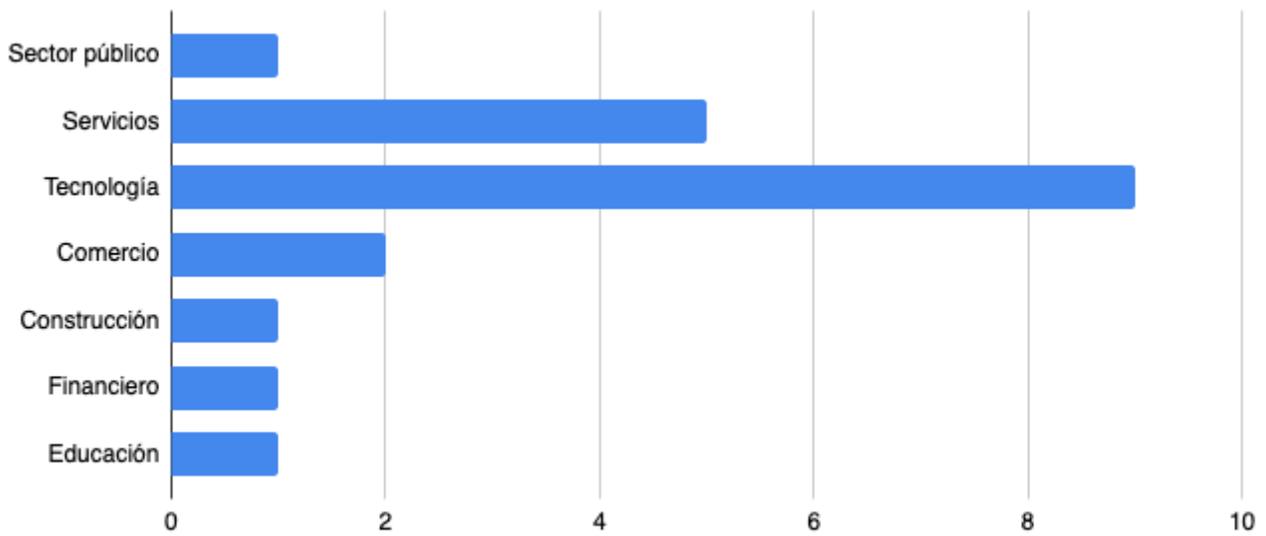
**Gráfica 5 : Porcentaje de afectación por COVID-19 en la encuesta**



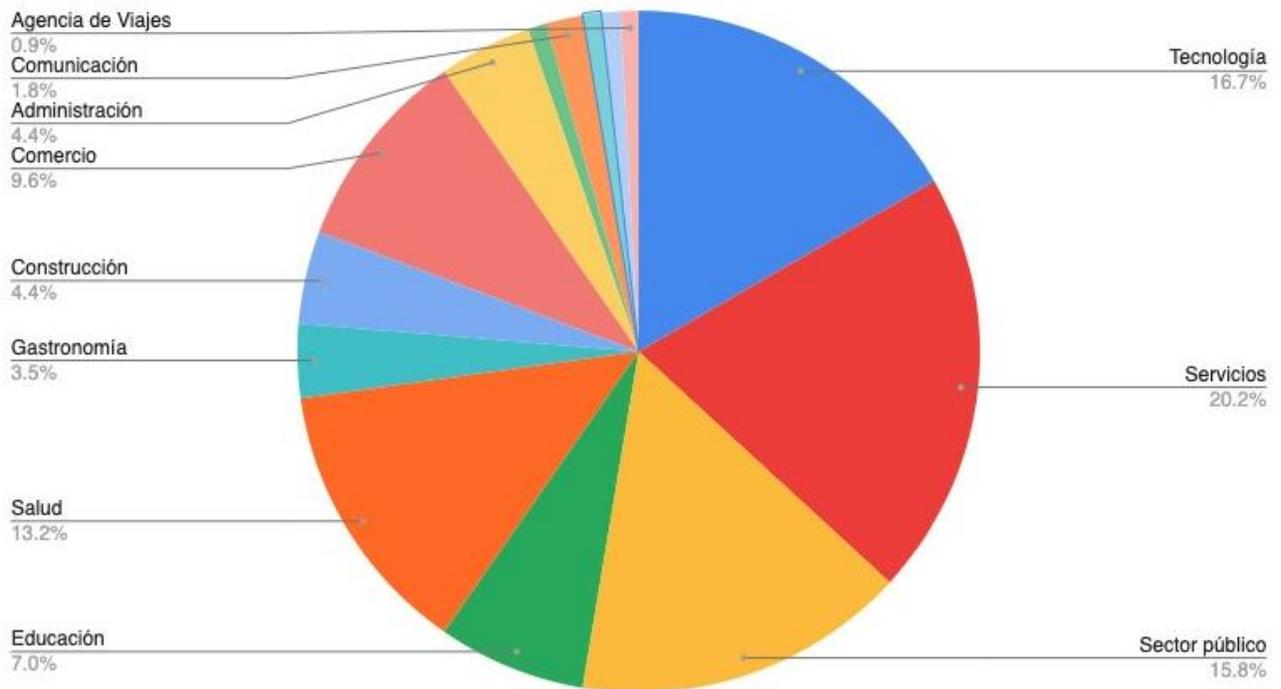
**Gráfica 6 : Cantidad de personas encuestadas por sectores que no vieron afectada la actividad de su empresa**



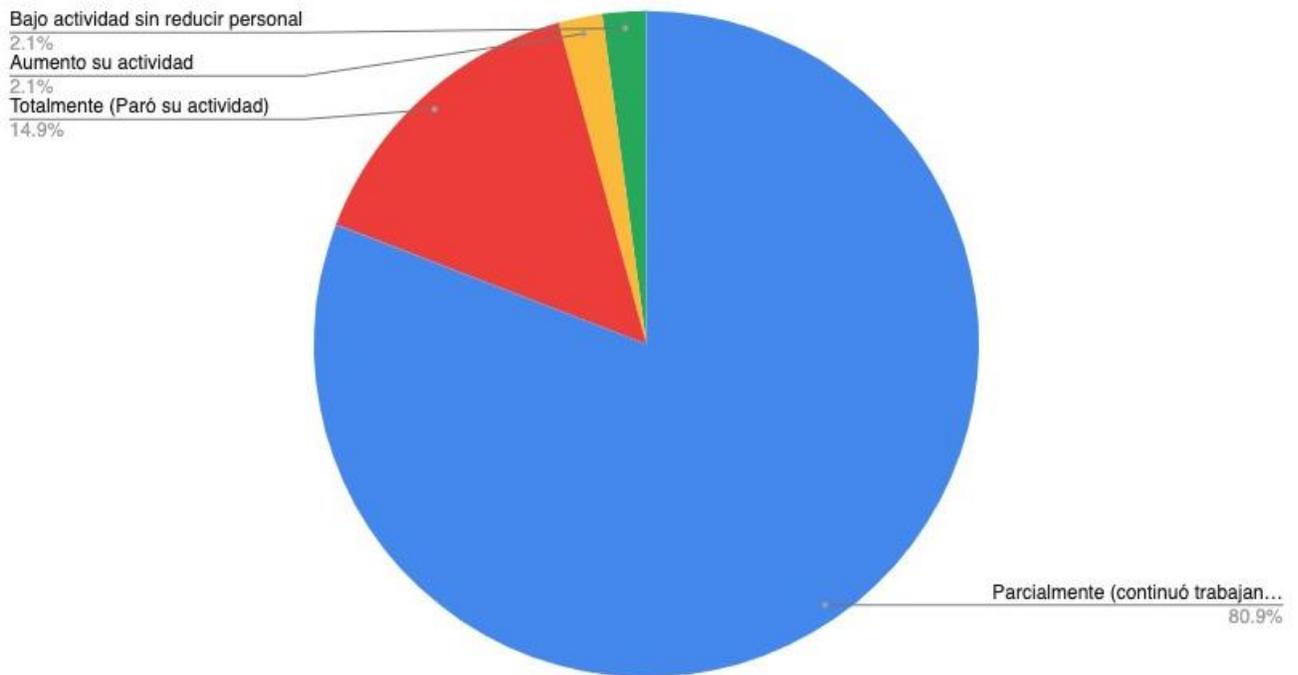
**Gráfica 7 : Áreas de las organizaciones que declararon que no se vieron afectada por la pandemia**



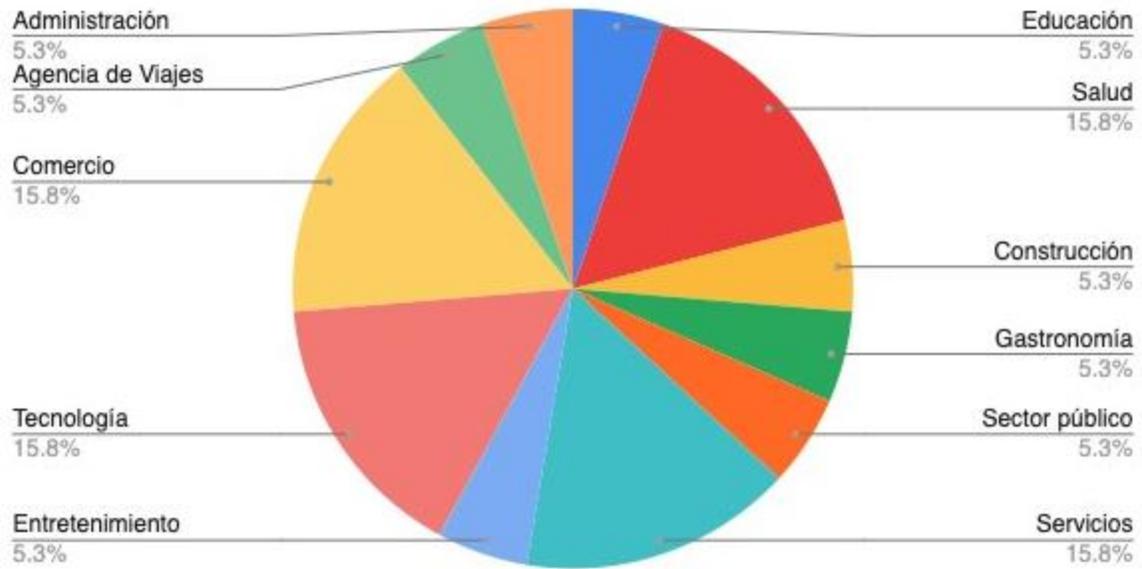
**Gráfica 8 : Sectores que no vieron afectada la actividad de la organización**



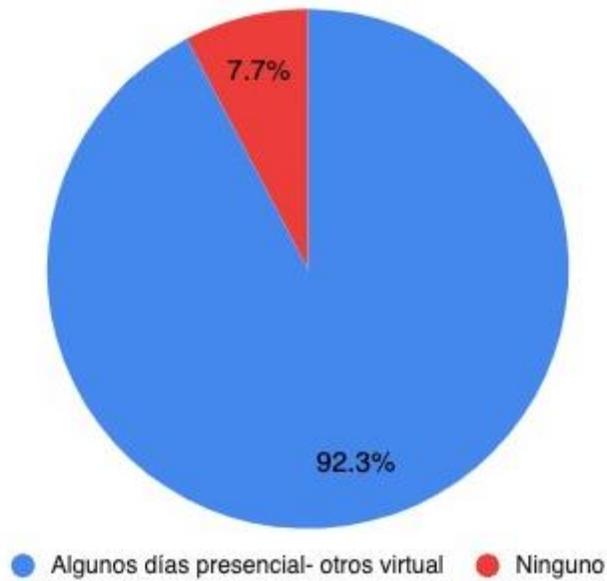
**Gráfica 9 : Sectores que vieron afectada su actividad por la pandemia**



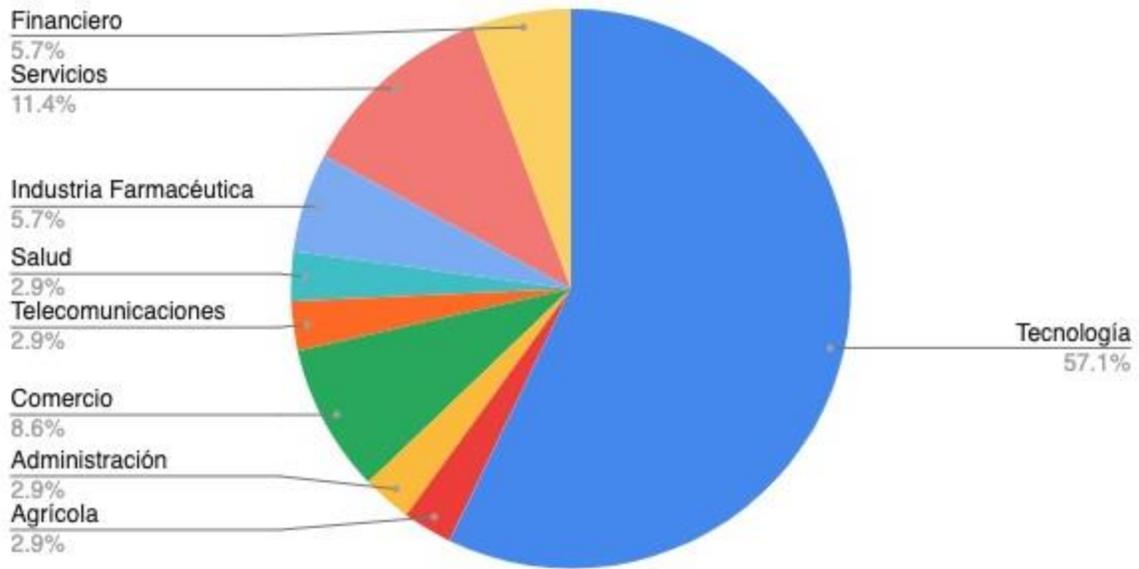
**Gráfica 10 : Impacto de la pandemia en sectores Comercio, Salud, Tecnología, Educación, Público, Servicios**



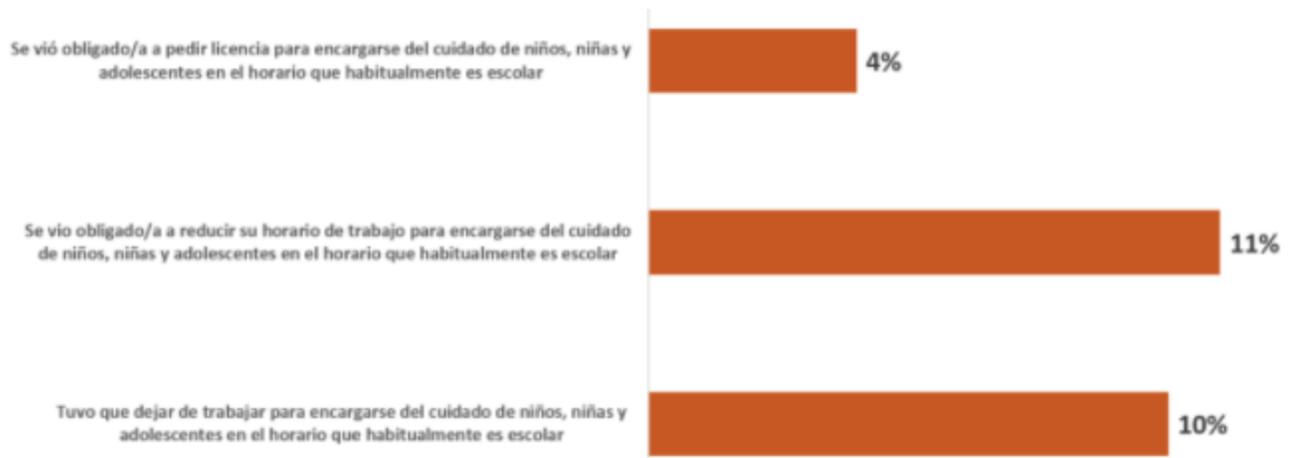
**Gráfica 11: Sectores que pararon completamente la actividad durante los primeros meses de pandemia**



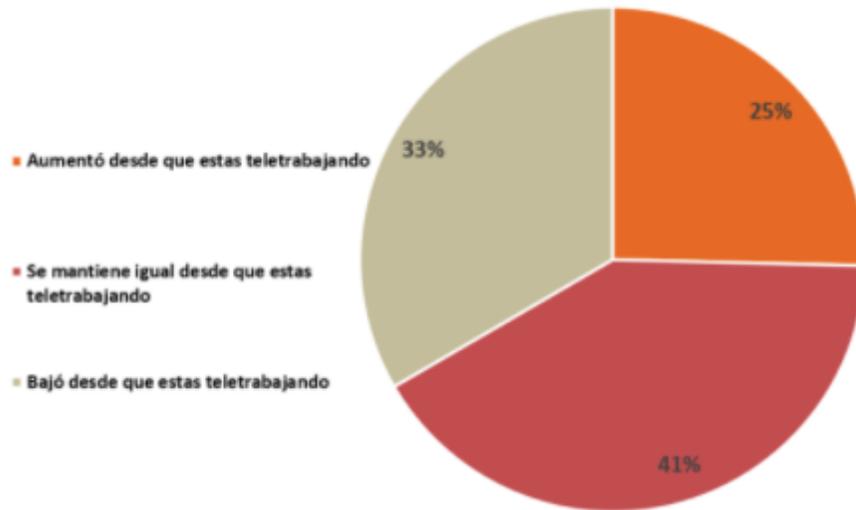
**Gráfica 12 : Porcentaje de días que le gustaría poder trabajar de forma remota**



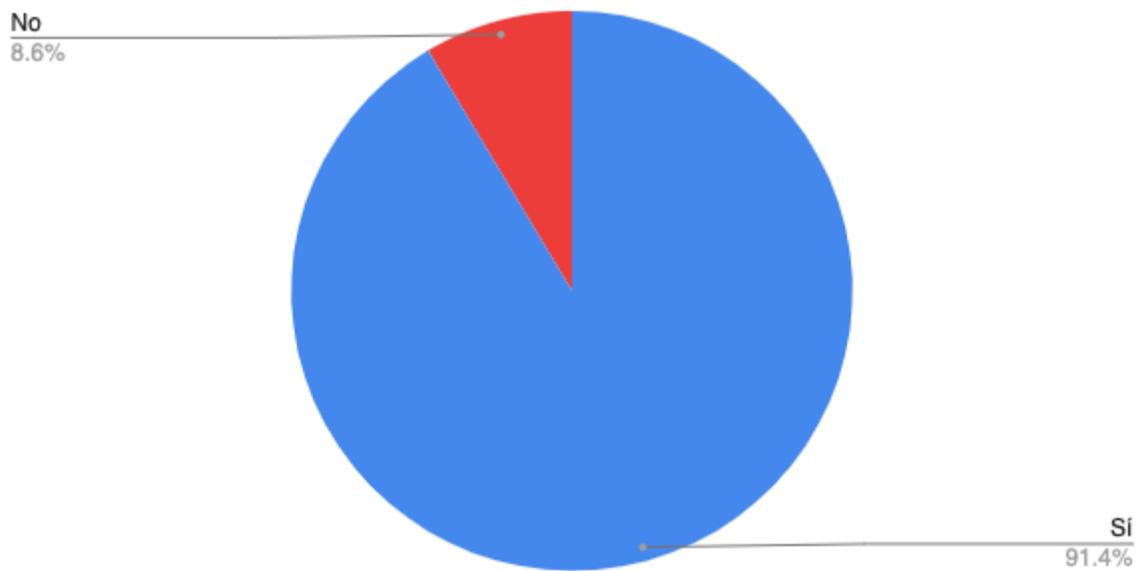
**Gráfica 13 : Sectores que aumentaron la productividad realizando trabajo remoto**



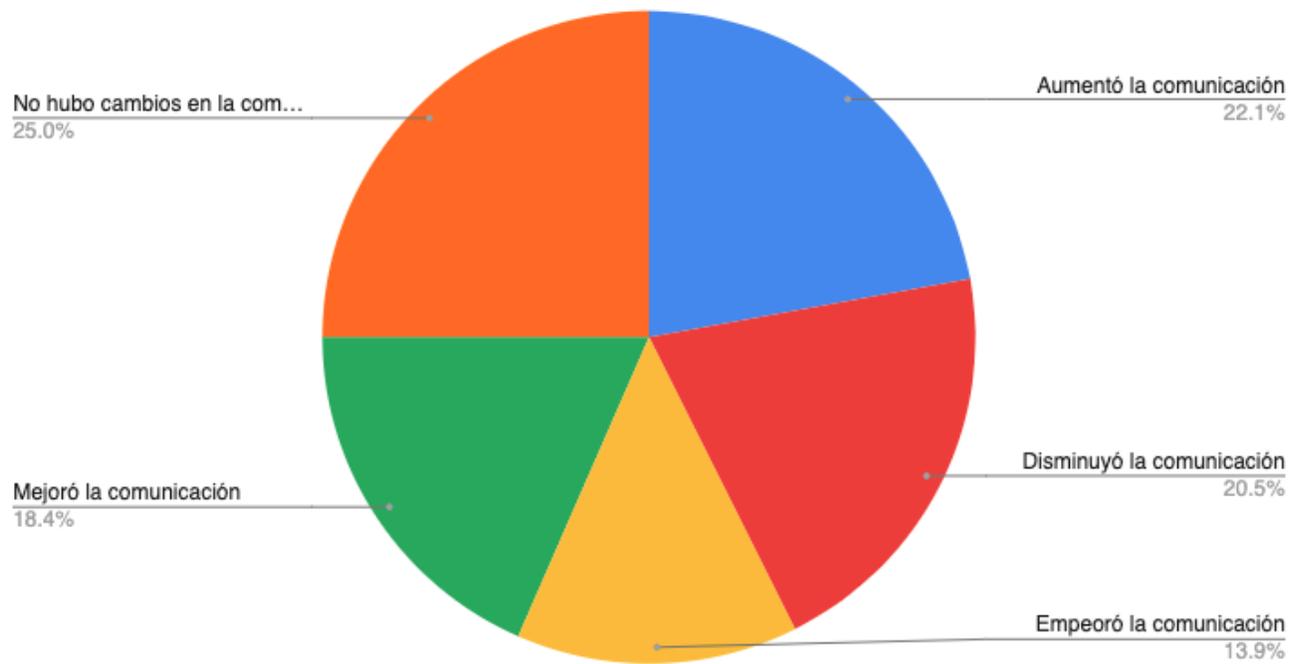
**Gráfica 14 : Trabajadores según estrategia implementada para cuidar niños, niñas y adolescentes en el hogar (%)**



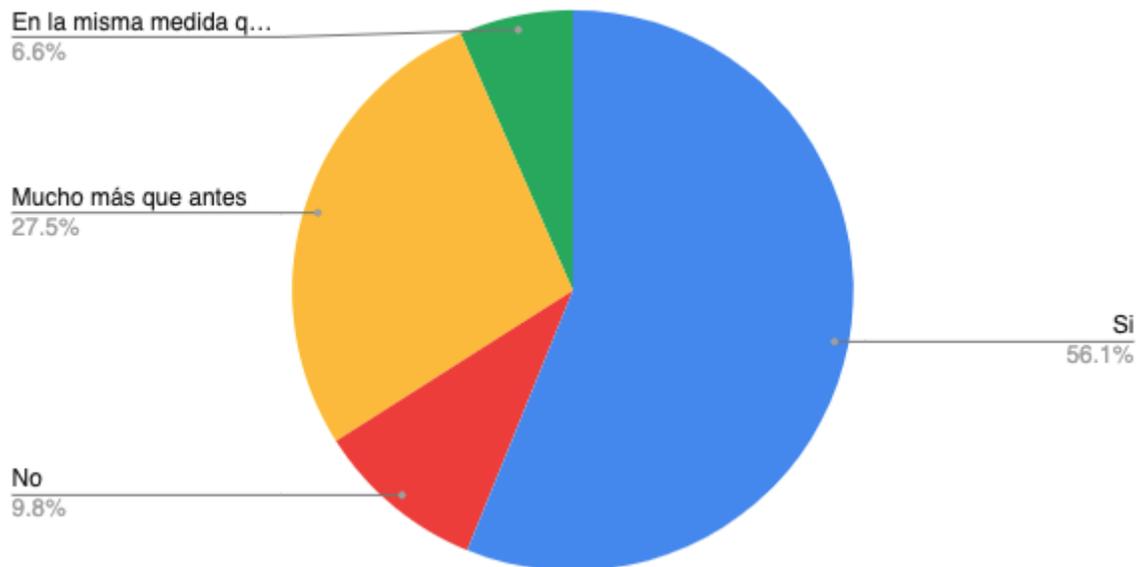
Gráfica 15 : Percepción sobre la productividad. Teletrabajadores por COVID-19 Uruguay mayo 2020



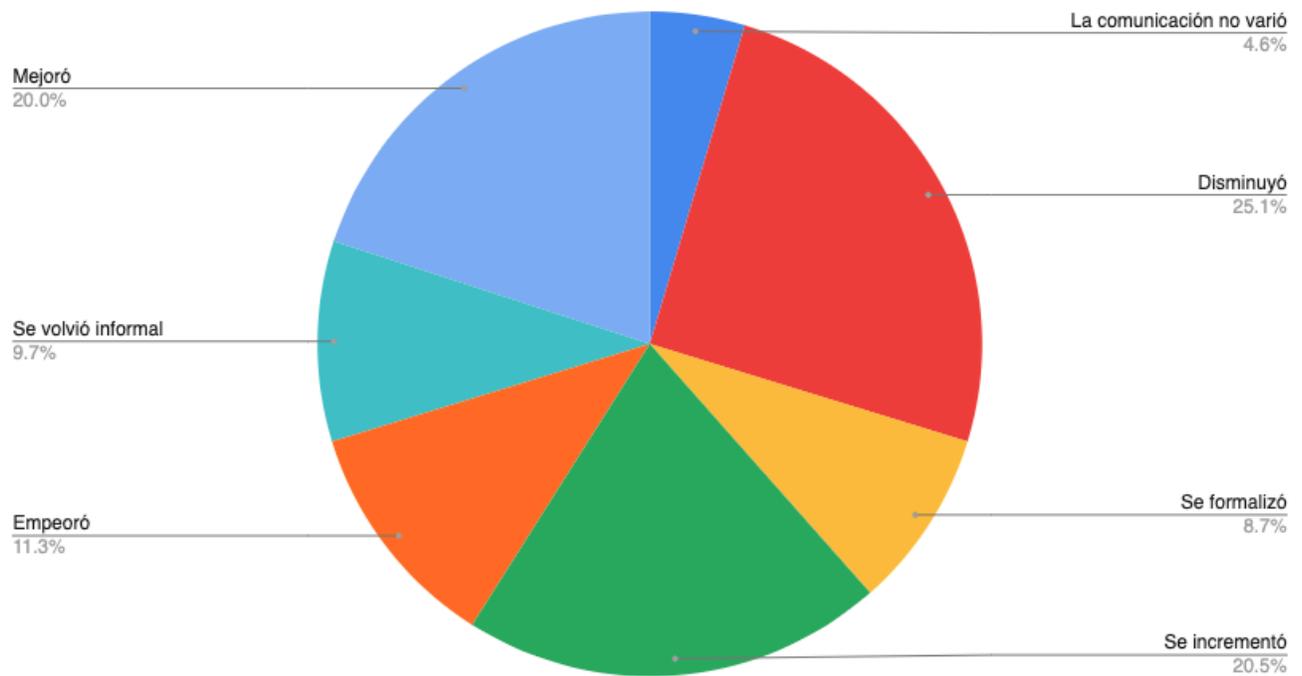
Gráfica 16 : Respuesta referente a si durante la estadía en casa se pasó más tiempo con la familia.



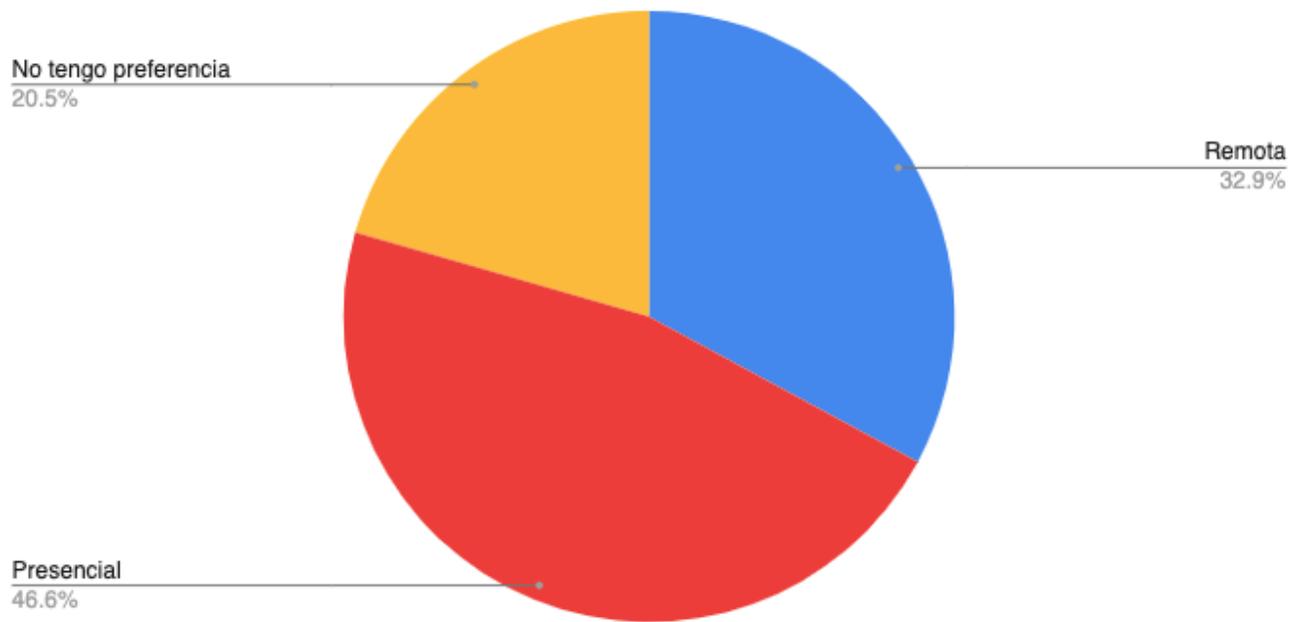
**Gráfica 17 : Afectación de la comunicación entre la empresa y empleados**



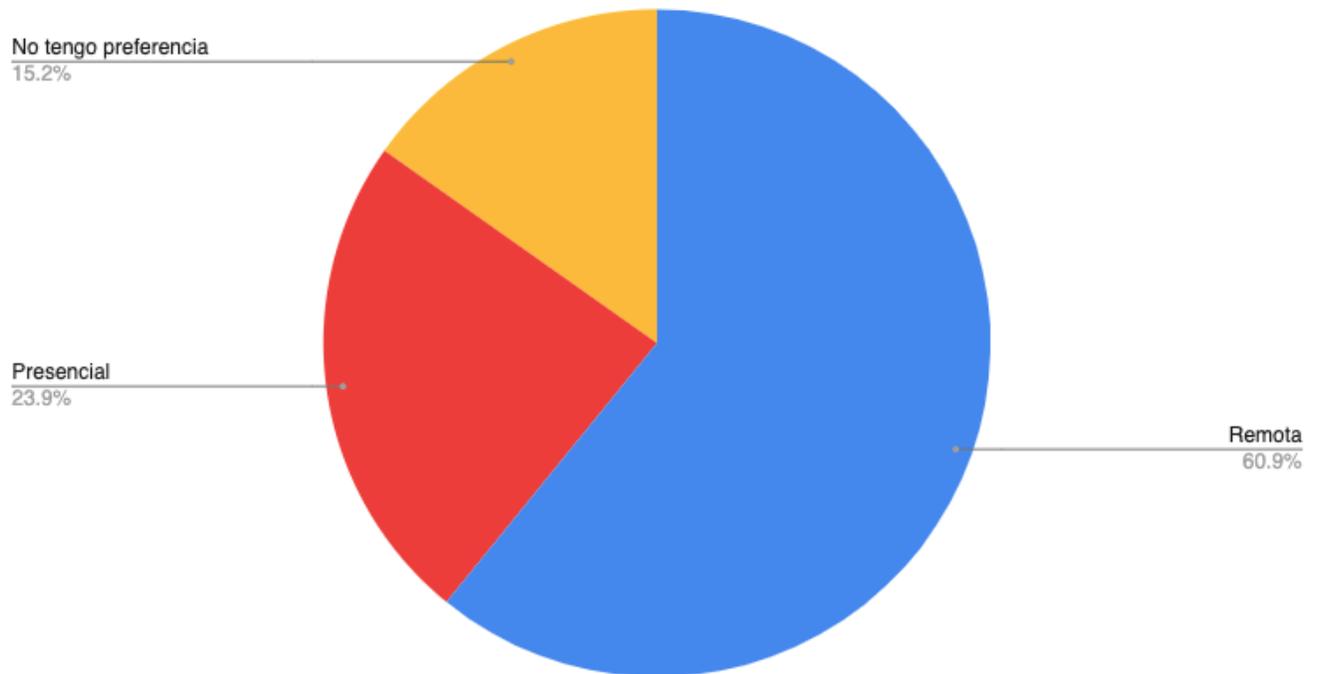
**Gráfica 18 : Porcentaje de utilización de medios de comunicación como ser llamadas, WhatsApp**



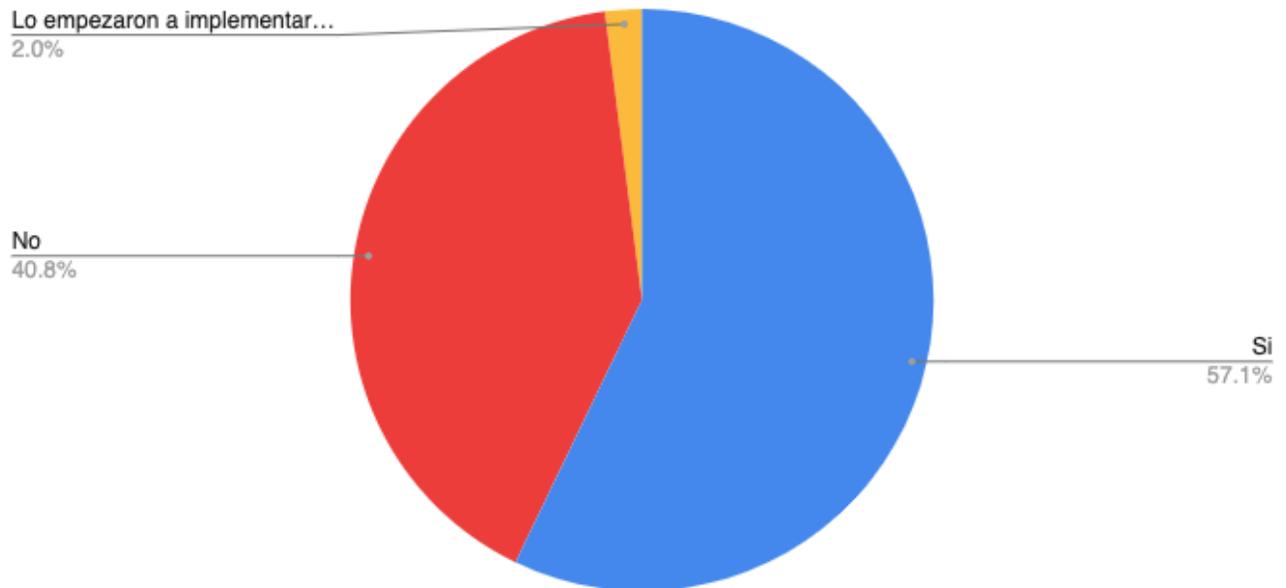
**Gráfica 19 : Afectación de la comunicación entre los compañeros de trabajo durante la pandemia**



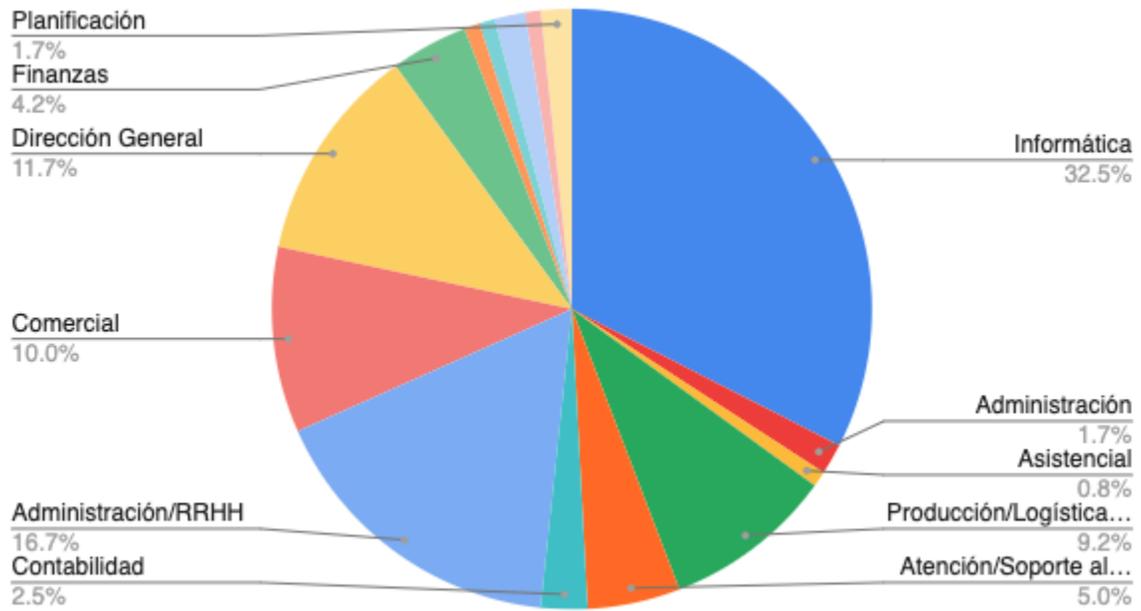
**Gráfica 20 : Porcentaje de usuarios que al bajar la comunicación, como prefieren continuar trabajando**



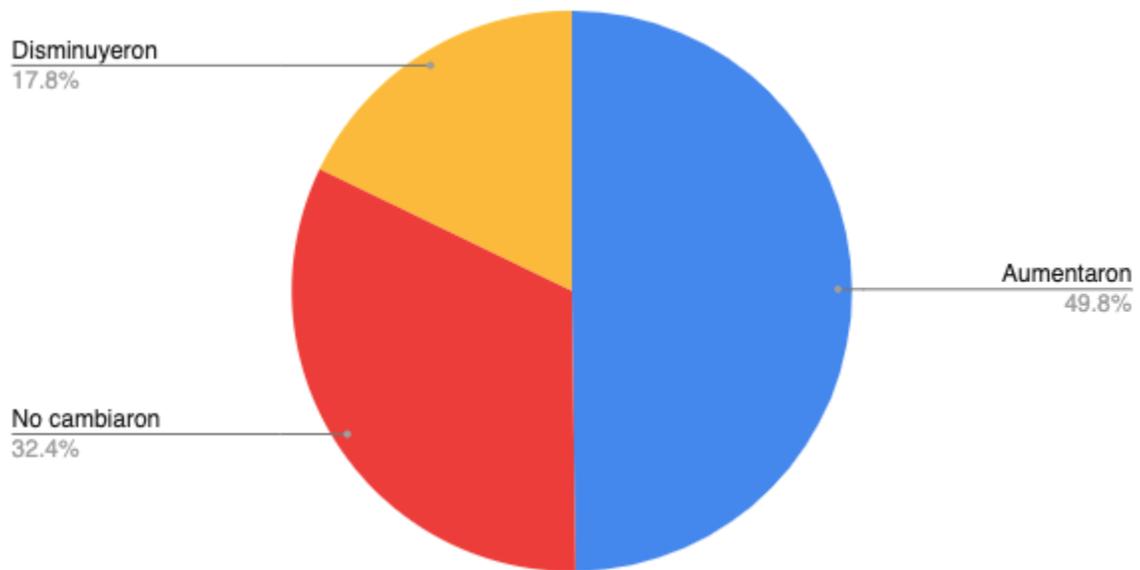
**Gráfica 21: Porcentaje de personas que mejoró su comunicación y prefieren continuar trabajando de forma remota**



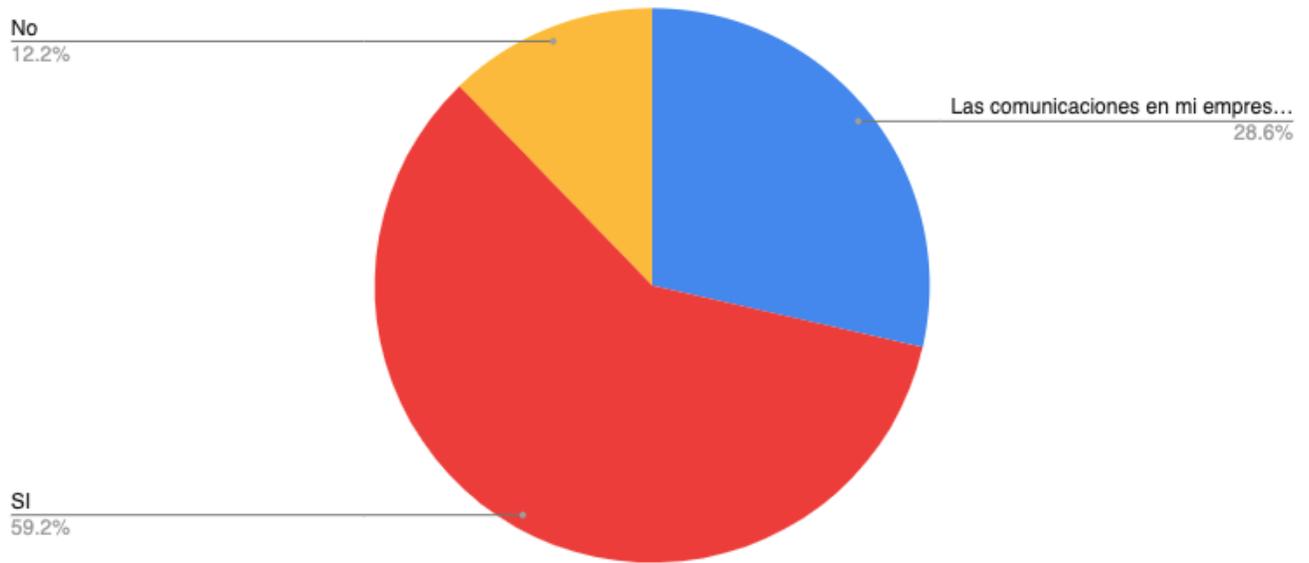
**Gráfica 22 : Porcentaje de empresas que cuentan con una plataforma corporativa de comunicación**



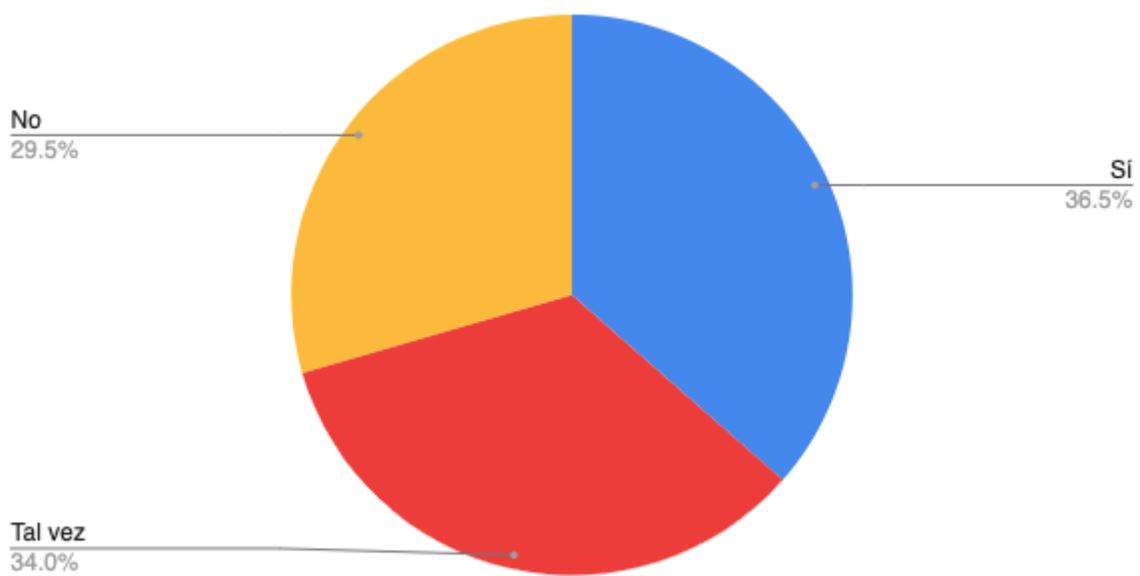
Gráfica 23 : Áreas de la organización donde aumentaron las reuniones



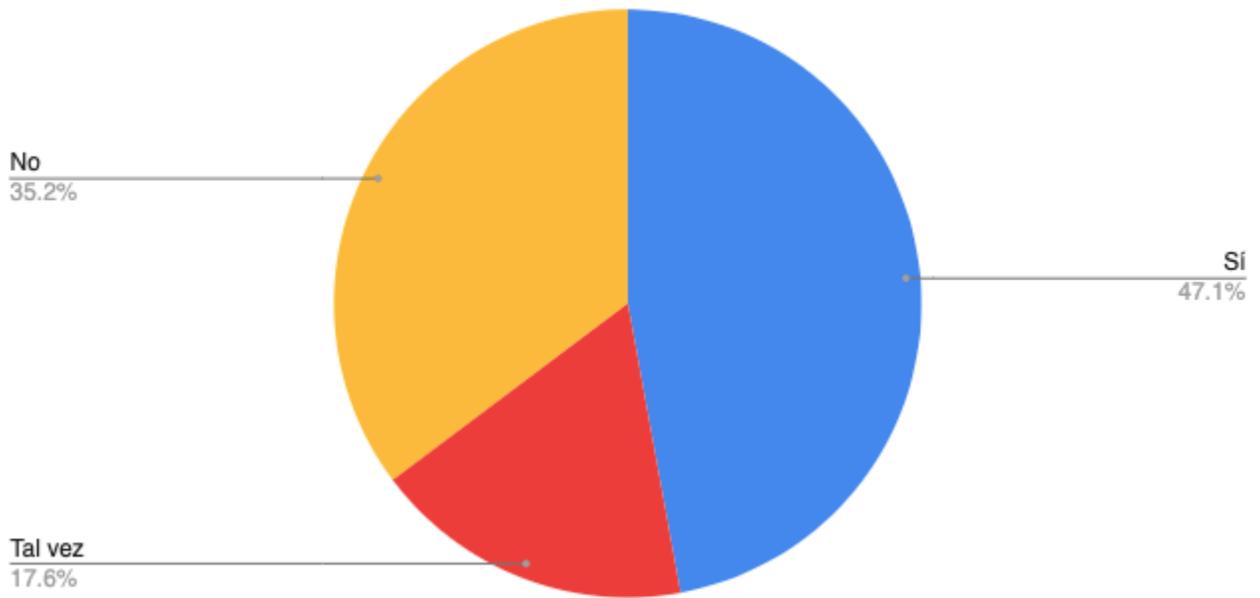
Gráfica 24 : Afectación de las reuniones en las organizaciones durante la pandemia



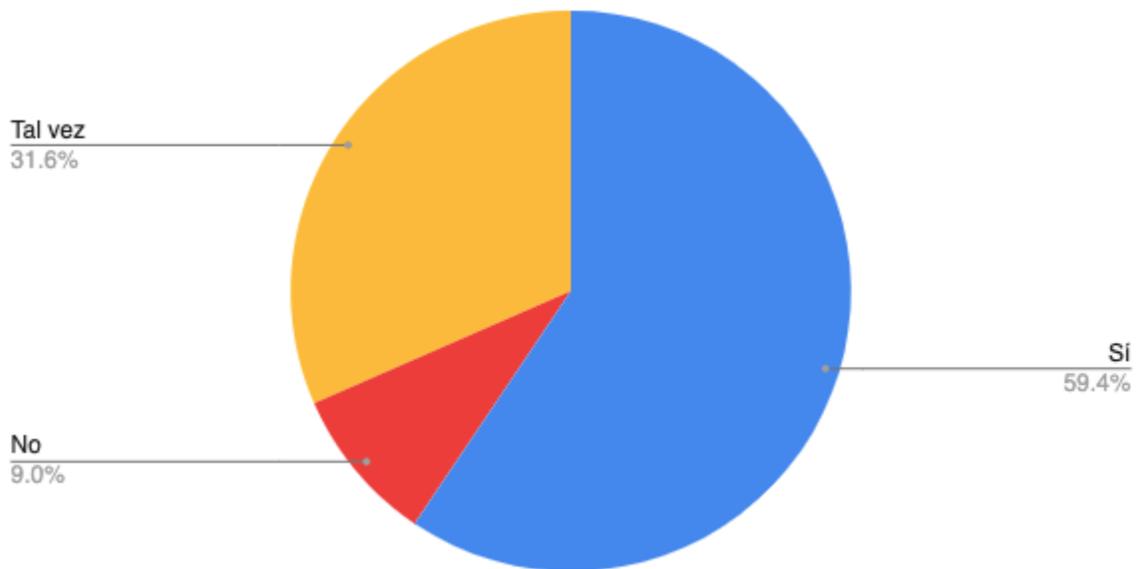
**Gráfica 25 : Porcentaje de comunicación de las modificaciones de las políticas de salud y seguridad u otros cambios que afectaron directamente al personal y estuvieron relacionados con el estado del COVID-19**



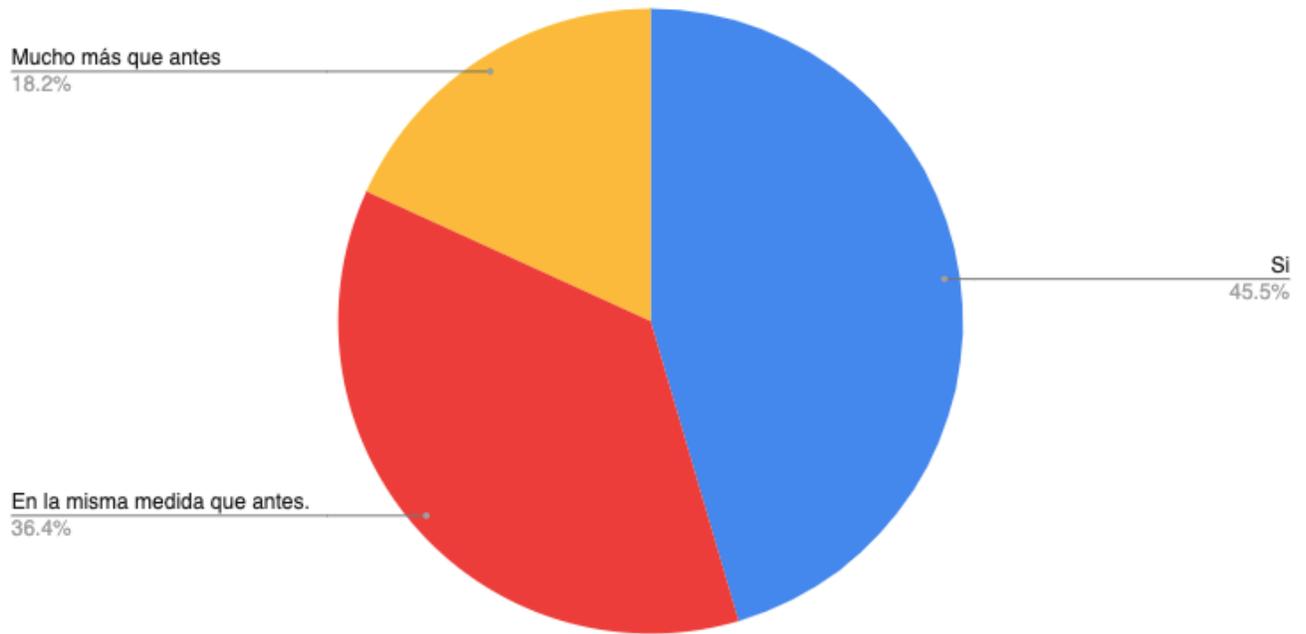
**Gráfica 26 : Porcentaje de personas que piensan que luego de la pandemia se continuará trabajando de forma remota en su organización**



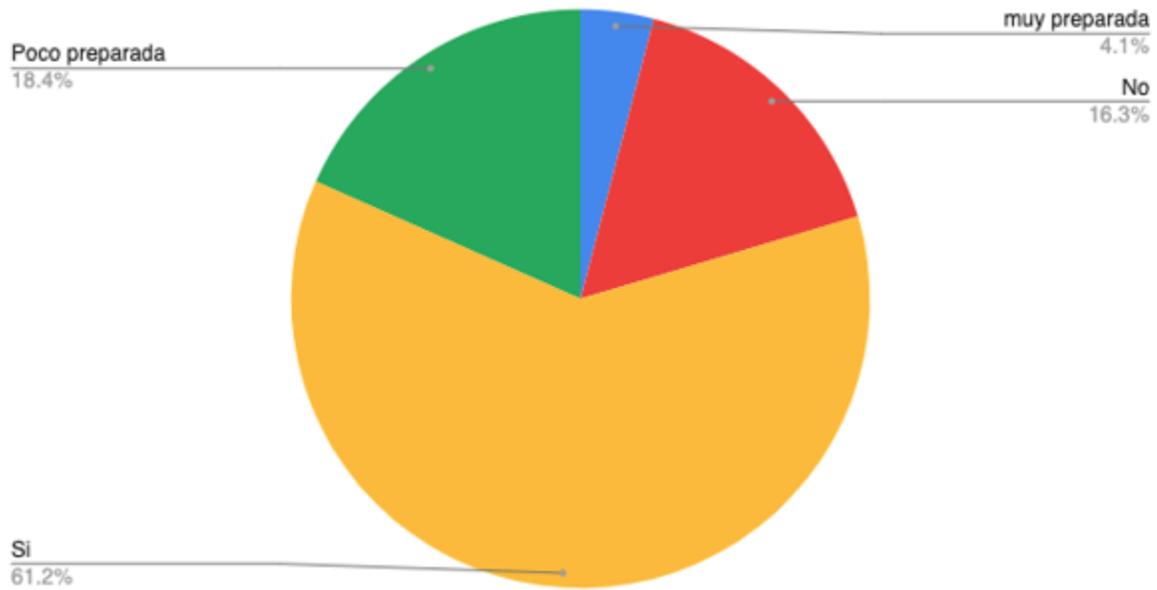
**Gráfica 27 : Porcentaje de personas que podrían irse a vivir a otro departamento de Uruguay en caso de que su trabajo se convirtiera 100% remoto**



**Gráfica 28 : Porcentaje de personas consideran que sería útil seguir llevando a cabo reuniones virtuales una vez retomada la normalidad**



**Gráfica 29 : Porcentaje de personas que opinan que la comunicación no varió entre compañeros durante el teletrabajo**



**Gráfica 30: Porcentaje de personas que consideran que su organización está preparada para realizar el trabajo en forma remota cuando comenzó la pandemia.**

Anexo 2 – Tablas

Tabla 1: Empleo por sectores de actividad 2014-2016

| CUADRO 3   |           |           |                       |         |                           |
|--|-----------|-----------|-----------------------|---------|---------------------------|
| Empleo 1986-2016, por sectores de actividad  |           |           |                       |         |                           |
| Sector   | Empleo    |           | Estructura del empleo |         | Tasa de crecimiento anual |
|  | 1986-88   | 2014-16   | 1986-88               | 2014-16 |                           |
| Agricultura y caza   | 190.962   | 146.369   | 15,2%                 | 8,9%    | -0,9%                     |
| Silvicultura y extracción de madera  | 8.938     | 12.251    | 0,7%                  | 0,7%    | 1,1%                      |
| Pesca  | 2.562     | 2.948     | 0,2%                  | 0,2%    | 0,5%                      |
| Explotación de minas y canteras, producción de petróleo crudo y gas natural, extracción de minerales metálicos y otros minerales | 2.523     | 2.886     | 0,2%                  | 0,2%    | 0,5%                      |
| Productos alimenticios, bebidas y tabaco   | 66.334    | 71.935    | 5,3%                  | 4,4%    | 0,3%                      |
| Textiles, prendas de vestir e industria del cuero  | 75.409    | 18.311    | 6,0%                  | 1,1%    | -4,9%                     |
| Industria y productos de la madera, incluidos muebles  | 17.944    | 12.688    | 1,4%                  | 0,8%    | -1,2%                     |
| Fabricación de papel y productos de papel: imprentas y editoriales   | 11.167    | 12.982    | 0,9%                  | 0,8%    | 0,5%                      |
| Fabricación de sustancias químicas y de productos químicos derivados del petróleo y del carbón, de caucho y plástico             | 20.571    | 20.239    | 1,6%                  | 1,2%    | -0,1%                     |
| Fabricación de productos minerales no metálicos, excepto los derivados del petróleo y del carbón                                 | 10.917    | 8.141     | 0,9%                  | 0,5%    | -1,0%                     |
| Industrias metálicas básicas y fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo   | 25.009    | 23.276    | 2,0%                  | 1,4%    | -0,3%                     |
| Otras industrias manufactureras  | 5.347     | 21.486    | 0,4%                  | 1,3%    | 5,1%                      |
| Electricidad, gas y agua (EGA)   | 17.200    | 13.495    | 1,4%                  | 0,8%    | -0,9%                     |
| Construcción   | 66.969    | 129.481   | 5,3%                  | 7,8%    | 2,4%                      |
| Comercio al por mayor y menor  | 170.986   | 31.1563   | 13,6%                 | 18,9%   | 2,2%                      |
| Restaurantes y hoteles   | 25.569    | 57.297    | 2,0%                  | 3,5%    | 2,9%                      |
| Transporte y almacenamiento  | 57.937    | 76.881    | 4,6%                  | 4,7%    | 1,0%                      |
| Comunicaciones   | 12.746    | 18.599    | 1,0%                  | 1,1%    | 1,4%                      |
| Establecimientos financieros y seguros   | 20.630    | 29.445    | 1,6%                  | 1,8%    | 1,3%                      |
| Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas  | 31.278    | 117.952   | 2,5%                  | 7,1%    | 4,9%                      |
| Administración pública y defensa   | 109.600   | 106.915   | 8,7%                  | 6,5%    | -0,1%                     |
| Servicios sociales y otros servicios comunales conexos   | 120.893   | 237.750   | 9,6%                  | 14,4%   | 2,4%                      |
| Servicios de saneamiento y similares, servicio doméstico   | 187.404   | 198.252   | 14,9%                 | 12,0%   | 0,2%                      |
| TOTAL  | 1.258.894 | 1.651.143 | 100%                  | 100%    | 1,0%                      |

**Tabla 2 Implicación del coronavirus en la actividad de patrones y cuentapropistas**

| <b>Detalle</b>   | <b>Porcentaje (%)</b> |
|--|-----------------------|
| Tuvo que cerrar o paralizar sus actividades productivas por unas semanas | 52                    |
| Redujo su horario de trabajo, es decir, trabajó menos horas              | 66                    |
| Hubo días donde no pudo salir a trabajar                                 | 68                    |
| Dejó de percibir ingresos  | 67                    |

## Anexo 3 – Encuesta

### Preguntas realizadas:

1. Determine el sector dentro del que se encuentra su organización:
  - a) Servicios -
  - b) Administración
  - c) Tecnología
  - d) Gastronomía
  - e) Automotriz
  - f) Textiles
  - g) Hotelería
  - h) Transporte
  - i) Comercio
  - j) Construcción
  - k) Educación
  - l) Otros
  
2. ¿La organización en la que trabaja se vio afectada por el COVID-19?
  - a) Totalmente (Paró su actividad)
  - b) Parcialmente (continuó trabajando reduciendo el personal)
  - c) No se vio afectada
  
3. ¿En qué área de su empresa trabaja usted?
  - a) Comercial
  - b) Producción/Logística/Operaciones
  - c) Administración RRHH
  - d) Marketing
  - e) Informática
  - f) Soporte al usuario
  - g) Dirección General
  - h) Otro
  
4. ¿En qué medida se vio afectado su trabajo del día a día COVID-19?
  - a) Cambió la carga horaria de mi trabajo
  - b) Cambió la forma de trabajar
  - c) Cambió la forma de comunicarnos internamente
  - d) Todas las opciones anteriores
  - e) No presentó cambios sustanciales
  - f) otro: Especificar
  
5. ¿Enfrentó un cambio en su puesto de trabajo con relación a la empresa durante la pandemia?
  - a) No tuve ningún cambio,

- b) Perdí el trabajo,
  - c) Fui a seguro de paro
6. ¿Sus ingresos laborales percibidos se vieron afectados por la pandemia? ¿Cómo determinaría la variación de los ingresos económicos?
- a) Aumentó entre 10% y 40%
  - b) Aumentó entre 40% y 60%
  - c) Aumentó más de 60%
  - d) Disminuyó entre 10% y 40%
  - e) Disminuyó entre 40% y 60%
  - f) Disminuyó más del 60%
  - g) No hubo variación.
7. ¿Cómo cree que afectó la pandemia la comunicación de la organización con sus empleados?
- a) no hubo cambios en la comunicación
  - b) disminuyó la comunicación
  - c) empeoró la comunicación
  - d) mejoró la comunicación
  - e) aumentó la comunicación
8. ¿Cuál fue su grado de conformidad frente a la forma en la que su empresa enfrentó los cambios a raíz de la pandemia?
- a) conforme
  - b) muy conforme
  - c) indiferente
  - d) disconforme
  - e) muy disconforme
9. ¿Durante los primeros meses de la pandemia su organización trabajó en forma remota?
- a) SI Totalmente (Aprox. el 100% del personal en forma remota)
  - b) NO (se continuó con el trabajo normal en el lugar de trabajo)
  - c) Parcialmente (una parte remota y otra parte en el lugar de trabajo)
  - d) Otra modalidad
10. ¿Actualmente cuántos días a la semana trabaja en forma remota?
- a) ninguno
  - b) dos días
  - c) tres días
  - d) cuatro días
  - e) cinco días
  - f) seis días

11. ¿Prefiere trabajar en forma remota o en forma presencial?
  - a) presencial
  - b) remota
  
12. ¿Cuánto tiempo le llevó a la organización adecuarse a que los empleados trabajasen de manera remota en su totalidad?
  - a) menos de una semana
  - b) más de una semana
  - c) más de un mes
  - d) No se terminó de adaptar
  - e) No se trabajó de manera remota
  
13. ¿Fue capacitado por su organización en alguna metodología o herramienta para enfrentarse al trabajo remoto?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Si, pero fue escasa
  
14. ¿Considera Ud. que luego de esta experiencia, se continuará trabajando de manera remota en su organización?
  - a) Si
  - b) No
  
15. Si la respuesta anterior fue SI, ¿cuantos días a la semana quisiera poder trabajar remoto?
  - a) Todos
  - b) algunos días presencial otros virtual
  - c) Ninguno
  
16. Si su trabajo se convirtiera en 100% remoto y su empresa lo permitiera, ¿podría considerar irse a vivir a otro lugar distinto de su departamento actual?
  - a) Si
  - b) No
  
17. ¿Cómo cree Ud. que afectó la comunicación entre sus compañeros de trabajo durante la pandemia? (se puede seleccionar más de una opción)
  - a) se incrementó,
  - b) se formalizó,
  - c) se volvió informal,
  - d) disminuyó,
  - e) desapareció,
  - f) mejoró,
  - g) empeoró
  - h) otro

18. Utilizó medios de comunicación informales como llamadas o WhatsApp para trabajar durante la pandemia?
- a) Si
  - b) no
  - c) mucho más que antes
  - d) menos que antes
  - e) en la misma medida que antes.
19. ¿Su empresa cuenta con una plataforma de comunicación corporativa?
- b) si
  - c) No
  - d) Lo empezaron a implementar durante la pandemia
20. ¿Las reuniones que mantuvo en la empresa durante la pandemia se vieron afectadas por la misma?
- a) Aumentaron,
  - b) disminuyeron,
  - c) no cambiaron.
21. Si la respuesta anterior fue Aumentaron: (se puede seleccionar más de una opción)
- a) Fueron más breves,
  - b) Fueron breves y efectivas,
  - c) Fueron extensas y efectivas, fueron extensas e inefectivas.
  - d) Se mantuvieron igual
  - e) fueron demasiadas reuniones semanales
  - f) No eran necesarias tantas reuniones muchas veces.
22. ¿Considera que sería útil seguir llevando a cabo reuniones virtuales una vez retomada la normalidad?
- a) Si
  - b) No
23. ¿Está enterado si su empresa disminuyó los costos fijos durante la pandemia?
- a) Si
  - b) No
24. Si la respuesta anterior fue Sí: ¿en qué medida?
- a) Dejaron de alquilar o percibieron una quita por el alquiler del local de trabajo
  - b) Bajaron costos fijos y variables.
  - c) Otra: Especificar

25. Durante la pandemia y su estadía en casa, ¿pudo pasar más tiempo con su familia?
- a) Sí
  - b) NO
26. Durante la pandemia tuvo que dedicar más tiempo a la familia de lo que le dedicaba antes por el hecho de estar en la casa?
- a) Si
  - b) No
27. ¿Considera que estar en su hogar afecta su productividad laboral?
- a) aumenta mi productividad
  - b) disminuye mi productividad
  - c) mi productividad no se ve alterada
  - d) no puedo trabajar en mi casa
28. ¿Considera que su empresa estaba preparada para realizar el trabajo en forma remota cuando comenzó la pandemia?
- a) muy preparada
  - b) poco preparada
  - c) no estaba preparada
29. ¿Se han comunicado claramente y de manera oportuna las modificaciones de las políticas, las prácticas de salud y seguridad u otros cambios que afecten directamente al personal y que estén relacionados con el estado del COVID-19?
- a) SI
  - b) No
  - c) Las comunicaciones en mi empresa se podrían haber mejorado.

## Anexo 4 – Caso de estudio Telefonica Movistar

Información obtenida de:

Webinar Feria de empleo FCEA<sup>21</sup>

Lorena García, Coordinadora de RRHH de Telefónica Movistar

Workplace de telefónica movistar<sup>22</sup>

La empresa telefónica fue tomando una serie de medidas antes que se decretara la emergencia sanitaria previendo la medida de que la empresa tuviera que realizar teletrabajo.

Esta medida tenía 4 puntos a tener en cuenta como primordiales:

- Contar con equipos portátiles para todos los integrantes de telefónica movistar
- Instalar las distintas aplicaciones requeridas por cada usuario en estos equipos
- Habilitar las conectividades necesarias para cada uno de ellos
- Gestionar los distintos permisos necesarios

Estas actividades se comenzaron a realizar a mediados de febrero.

Esto lo que permitió que el día 13 que fue decretada la emergencia sanitaria la empresa pudiera pasar a trabajar de forma remota prácticamente con la totalidad de los empleados que obviamente pudieran realizar el trabajo de forma remota ya que hay áreas que debían continuar con la modalidad presencial.

A continuación, se detalla en forma cronológica las distintas acciones tomadas por la empresa:

### **Viernes 13 de marzo**

Se decreta emergencia nacional por parte del gobierno

### **Domingo 15 de marzo**

El comité de dirección envía el siguiente comunicado:

#### **COMUNICADO DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN DE MOVISTAR URUGUAY**

Dada la situación actual relacionada con el coronavirus, hemos adoptado una serie de medidas hacia lo que consideramos prioritario: contribuir a que todos (colaboradores, clientes, y proveedores) preservemos nuestra salud y la de nuestras familias, y asegurar a la vez la continuidad del servicio con un razonable nivel de atención.

1. En ese sentido, entendemos que lo mejor es, en principio, durante esta próxima semana:
  - generalizar el uso de teletrabajo

---

<sup>21</sup> Webinar Feria de Empleo FCEA

<sup>22</sup> Workplace Telefónica Movistar

- para aquellos roles que por su naturaleza requieren presencia física, establecer esquemas de guardias que minimicen el traslado físico de nuestros colaboradores
2. Adicionalmente, estaremos realizando comunicaciones a nuestros clientes, sugiriendo que realicen su consulta por medios digitales. Estableceremos además mecanismos para minimizar la cantidad de clientes en el interior de nuestros centros de atención.

Somos conscientes de que esto implica un esfuerzo de cambio para todos, y que deberemos adaptarnos a una nueva forma de trabajo. Y sabemos que muy probablemente encontraremos algunas dificultades y cometemos errores. De todos modos, creemos que lo más conveniente para el bienestar de todos es avanzar en este sentido.

Estamos trabajando con el equipo de liderazgo (gerentes, jefes, supervisores) para operar de este modo, por lo que cada uno de los colaboradores recibirá una comunicación específica para organizarse a partir de mañana mismo.

En breve pondremos a disposición un contacto directo para cualquier consulta que puedan tener.

Comité de Dirección – Movistar Uruguay

### **Jueves 19 de marzo**

Desde el Comité de Dirección realizan un nuevo comunicado:

Nos parece importante que estemos informados respecto a cómo venimos avanzando en este nuevo modo de trabajo, a raíz de la situación del Coronavirus.

En nuestra comunicación del domingo, comentamos que estábamos tomando decisiones hacia lo que consideramos prioritario: *contribuir a que todos preservemos nuestra salud, mantener un razonable nivel de atención comercial y asegurar la continuidad de nuestro servicio a nuestros clientes.*

Casi finalizada la semana, queremos compartir avances y logros significativos:

- Un 93% de nuestros colaboradores están trabajando en remoto.
- Quienes concurren presencialmente lo hacen en guardias mínimas y rotativas.
- Quienes están en sus casas, disponen de herramientas de comunicación que posibilitan el teletrabajo.

Esto nos permitió cumplir con nuestro segundo objetivo: hemos mantenido buenos niveles de atención, dando seguimiento y respuesta a las necesidades de nuestros clientes.

Asimismo, desde el punto de vista de Red, estamos garantizando la continuidad del servicio, cursando sin inconvenientes la demanda de tráfico de voz y datos.

En definitiva, estamos avanzando en la dirección correcta y a la velocidad que requiere este momento. Sabemos que no es fácil. Y que si esto está resultando de esta forma es gracias al compromiso y actitud positiva que caracteriza a quienes hacemos Telefónica.

Por último, aprovechamos a informarles lo siguiente:

1. Extendemos a la próxima semana las medidas adoptadas. Y seguiremos informándoles al respecto

2. Para garantizar la conectividad de las herramientas de teletrabajo, hemos ampliado el paquete de datos de todas las líneas de trabajo.
3. A través de la dirección comunicaciones.uy@telefonica.com pueden plantear dudas sobre cualquier aspecto que tengan durante este período.

Comité de Dirección – Movistar Uruguay

### **Viernes 17 de abril**

El comité de dirección realizó la primera reunión general con todos los integrantes de la empresa vía workplace informando el estado de la pandemia y las acciones tomadas hasta el momento, las futuras acciones, además definió un plan de trabajo y cuáles iban a ser las 3 prioridades de la empresa:

1. Cuidar la salud de todos
2. Asegurar la continuidad del servicio
3. No perder el foco en los resultados

El 15 de marzo se decidió comenzar la modalidad de teletrabajo, fundación telefónica colaboró con un préstamo de 100 laptops lo que logró que un 93 % del personal de telefónica trabaja en esta modalidad, y a su vez se adoptó una modalidad de trabajo diferente, se diseñó un tablero para darle seguimiento a las variables más importantes, el cual era gestionado por los directores y se dispuso en principio que los directores se reúnan todos los días entre ellos, que semanalmente se reúnan con los gerentes y quincenalmente se amplió la reunión a los jefes de cada área.

Esta primera etapa se pasó a llamar fase 1 donde el disparador de dicha fase fue el que se decretase la emergencia Nacional, y la misma se iba a mantener hasta que se generara un segundo disparador el cual se definió que iba a ser el regreso a clase de primaria y se le llamó segunda fase la cual se implementó el lunes 13 de julio.

En esta fase se separó cada área de telefónica en 2 grupos y se definió que solo podían concurrir 2 veces a la semana o bien lunes y martes o bien jueves y viernes pero sin ser obligatorio, es decir cada funcionario podía optar por continuar en modalidad de teletrabajo todos los días o solo concurrir un día de los 2 en que podía concurrir, estos grupos tenían que respetar la distancia entre escritorios de 2 metros como mínimo entre cada funcionario y la obligatoriedad de usar tapabocas siempre que se desplazasen de su escritorio, además de un protocolo muy estricto de acceso a la empresa donde se toma la temperatura a cada funcionario y se le pide que se coloque alcohol en las manos al ingresar a la oficina.

Por último, la tercera fase, que, en un principio, tiene como disparador cuando se ponga a disposición la vacuna contra el coronavirus o se levante la emergencia sanitaria. Esta tercera fase, de todas formas, se va a tener en cuenta que se mantenga el teletrabajo en algunos días para cada funcionario, pero ya siendo obligatoria la concurrencia a las oficinas los días que se disponga.

Algunas medidas tomadas fueron las siguientes:

- Se puso enfoque en los clientes dándoles varios beneficios gratis, como ser roaming gratis por día 2 Gigas
- Se conformó una mesa con la industria Dinatiel, se negoció la imposición de determinados beneficios a los clientes, como, por ejemplo, dominio gratuito para la universidad de la república.
- Plan de cobranza con financiación a los clientes sin recargos.

Actualmente la empresa continúa en la fase 2 mencionada, en la que concurren menos del 22% del total de funcionarios, sin tener aún la fecha prevista de fase 3 pero confirmando que las medidas tomadas se mantendrán hasta el día 1 de enero del 2021 y además continuando una vez al mes con un comunicado del comité de dirección donde actualizan la información actual de la empresa en lo que respecta a la pandemia y la situación financiera.

## Anexo 5 – Entrevistas

Entrevista realizada a las siguientes personas:

Silvina Nápoli, coordinadora general de posgrados de FCEA.

Leonado Loureiro, Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI).

Fabiana Pintos, Gerenta de Recursos Humanos AGESIC.

Jorge Gonzalez, CEO Empresa Fronty

### Preguntas Generales

¿En qué rubro / sector de actividad se encuentra la organización en la que trabaja?

Silvina Nápoli

- Educación (Facultad de Ciencias Económicas y Administración)

Leonardo Loureiro

- Tecnologías de la Información

Fabiana Pintos

- Gobierno / Transformación digital

Jorge Gonzalez

- Distribuidor Mayorista de Productos de Consumo Masivo: Comestibles Secos, Limpieza, Perfumería, Bebidas

¿Cuántos años hace que su organización está en el mercado?

Silvina Nápoli

- Desde el año 1995 el Posgrado en administración

Leonardo Loureiro

- 41 años

Fabiana Pintos

- 14 años

Jorge Gonzalez

- Desde 1946

¿Cuántos empleados ocupa su organización?

Silvina Nápoli

- Aproximadamente 300 docentes dictando clase + 35 (coordinadores de posgrados y administrativos etc.)

Leonardo Loureiro

- 195

Fabiana Pintos

- 270 Colaboradores

Jorge Gonzalez

- 130

## Inicio de la Pandemia en Uruguay

¿Su organización se vio obligada a tomar medidas drásticas en relación a los empleados en su organización? Como, por ejemplo: enviar a seguro de paro total o parcial a empleados ¿Parar la actividad completamente o parcialmente? etc.

Silvina Napoli

- No se manejó enviar a nadie al seguro, lo que sí tenemos es una empresa contratada para limpieza y se acordó con la misma que por 3 meses el centro de posgrados iba a estar cerrado por lo que no se iba a realizar el servicio y los empleados, por parte de la empresa fueron enviados al seguro de paro por ese período.  
El centro de posgrados se cerró por una semana en donde no se desarrollaron actividades, en esta semana se resolvió como se iba a continuar de forma de no perjudicar las clases y se decidió continuar con las clases.

Leonardo Loureiro

- No, no se envió nadie a seguro de paro, ni hubo despidos, por el contrario, entró gente a la organización en plena pandemia

Fabiana Pintos

- No directamente.

Jorge Gonzalez

- No.
- Se organizó el trabajo operativo separando el personal en turnos
- Se organizó el trabajo administrativo mediante el Teletrabajo

## Teletrabajo

Previo a la pandemia, ¿Existía en su organización la flexibilidad de trabajar de manera remota? ¿En qué porcentaje? (¿cuantos días, horas a la semana?)

Silvina Napoli

- Los funcionarios administrativos no teletrabajaban, era todo presencial, no teníamos experiencia en teletrabajo.  
En el caso de los docentes actualmente dan las clases de forma presencial,

Los coordinadores un 60 % presencial y el 40% se toma como preparación y no es necesario realizarlo de forma presencial.

Leonardo Loureiro

- Teníamos flexibilidad, pero a demanda, no necesariamente un porcentaje de la semana o del mes, o algo periódico. Al no contar con una norma que regule el teletrabajo sólo se habilitaba en casos muy puntuales para no generar contingencias laborales.

Fabiana Pintos

- No

Jorge Gonzalez

- No, no existía

Durante los primeros meses de la pandemia, ¿cómo se organizó su empresa con relación al trabajo remoto?

Silvina Napoli

- Al principio se utilizó como medio de comunicación el Whatsapp realizando grupos, luego el correo electrónico que se utilizaba antes de la pandemia y se continuó utilizando, con respecto a la comunicación con los participantes la misma se realizó a través del eva los posgrados que ya venían en curso. Las clases se realizaban de forma virtual por medio de esta plataforma subiendo videos. Se compraron licencias de zoom para las clases virtuales. El primer mes se dio bastante libertad para que utilicen el medio de comunicación que mejor les quedará mejor. Se compró una una VPN y se configuró de forma que los funcionarios pudieran trabajar de forma remota. Cuando no había presencialidad todos teletrabajamos, hasta julio no empezamos la presencialidad. En diciembre está previsto volver a la presencialidad. Actualmente estamos realizando turnos entre 2 y 3 días presencial y el resto de teletrabajo.

Leonardo Loureiro

- La empresa cuenta con una metodología de trabajo en equipos virtuales desde hace más de 15 años, por contar con oficinas y proyectos en más de 26 países. El mismo 16 de marzo ya estábamos todos trabajando de forma remota al habilitar el teletrabajo el MTSS por la pandemia, lo más complejo fue sumar a nuestros clientes a esos equipos, pero ya a las dos semanas estábamos en operación normal.

Fabiana Pintos

- Luego de decretada la emergencia sanitaria nacional, se comenzó a coordinar de manera reactiva y acelerada las condiciones para el teletrabajo por parte de todos los colaboradores de la Agencia. Dentro de las principales acciones generadas se identifican las siguientes:
  - Relevamiento de equipamiento: quienes contaban en ese momento con notebook de la Organización y quienes no, dentro de los que no tenían notebook asignada se consultó quienes tenían la posibilidad de contar con un equipo para este fin. Luego se asignaron equipos portátiles o fijos a las personas que no tenían equipamiento disponible para realizar su trabajo.
  - Con el equipo de Operaciones se coordinaron los accesos a VPN, escritorios remotos y otras herramientas colaborativas como Microsoft Team que es la que se instaló para todas las interacciones entre los equipos.
  - Relevamiento de condiciones: se identificaron algunas necesidades que eran de equipamiento, pero no necesariamente informático, como por ejemplo las sillas, por lo que se habilitó el traslado de la silla de la oficina hacia el nuevo lugar de trabajo, es decir al domicilio de las personas.
  - Se trabajó en un protocolo para el teletrabajo, en el cual, entre otras acciones, implicó la comunicación de una nueva versión Mobile del sistema que se utiliza habitualmente para el registro de horas de trabajo.
  - Otro capítulo de la planificación, fueron aquellas funciones que no eran 100% tele trabajable, ya que involucran por ejemplo la atención presencial de ciudadanos. Estos procesos fueron digitalizados mediante el uso de agenda web y otros trámites que fueron disponibilizados para este fin. Otra acción asociada al análisis de funciones, fue no solo la reconversión de alguna de ellas sino también la ampliación, es decir, al digitalizar gran parte del proceso fue generando la oportunidad de capacitar por ejemplo en el testeo funcional de dichas aplicaciones e identificación de mejoras

Jorge Gonzalez

- Se realizó teletrabajo resto de marzo y abril, facilitando la disponibilidad en su casa de equipo de computación, brindando teléfonos celulares y confirmando que disponían de ADSL

## **Regulación y normativa del teletrabajo**

¿Cómo considera que la regulación o la no regulación actual del teletrabajo puede afectar a su empresa?

Silvina Napoli

- Es un tema que van a tener que regularizar de alguna forma  
Los primeros meses fueron de mucho trabajo, se trabajó muchas más horas de las que se trabajaba habitualmente, los horarios en los que uno trabaja

quizás no eran las mismas horas que trabajaba otra persona, las jornadas se extendieron mucho. Si esto se queda hay que tener reglas más claras.  
Problemas con docentes del exterior por el horario diferente.  
En si el centro de posgrados paga a los docentes por horas presenciales, pero en estos casos es más por servicios prestados, entonces entiendo que habría que regularizar este tema.

Leonardo Loureiro

- La regulación es muy importante, hoy tenemos contingencias que no habilitan la generalización del teletrabajo, por eso es importante contar con reglas claras.

Fabiana Pintos

- La normativa y regulación que está actualmente en evaluación es relativa al sector privado. De todas formas, creo que la definición de criterios claros y la comunicación de los mismos es muy importante para la gestión de expectativas, condiciones y responsabilidades.

Jorge Gonzalez

- La legislación no está adecuada a esta forma de trabajo desde varios puntos de vista:
  - Regulación horaria, no es posible manejar controles de trabajo sólo por cantidad de horas trabajadas
  - No hay definiciones sobre obligaciones y derechos del trabajador en esta forma de trabajo
  - Todo pasa por la confianza mutua entre el trabajador y la empresa, o dejar de controlar el trabajo por hora y pasar a controlar por objetivos, lo que no es fácil de instrumentar en determinados rangos jerárquicos

¿Considera ud. que la pandemia afectó la productividad en sus empleados?

Silvina Napoli

- A nivel de funcionarios hay que distinguir los que son becarios de los que no son becarios, los becarios fueron menos productivos, a nivel de funcionarios no, todos trataron de salir adelante trabajando más horas de lo habitual. A algunos docentes les costó bastante. Se realizaron instructivos y apoyo con herramientas tecnológicas  
La idea a futuro es no dejar de lado las clases virtuales, aunque volvamos a la normalidad. En el dictado de las clases virtuales encontramos que tienen su aporte y para algunas temáticas es útil continuar con esta modalidad.

Leonardo Loureiro

- No afectó, por el contrario, se incrementó levemente y no por mayor cantidad de horas de trabajo, ya que eso lo medimos de forma bien precisa

Fabiana Pintos

- En nuestro caso hubo una sobre demanda de servicios, se impuso la necesidad de digitalizar muchos de los procesos del Estado y eso generó incremento o cambios sustantivos en los Proyectos actuales. Se debió trabajar mucho en la gestión de cambios ya que los equipos debieron ponerse en modo “emergencia sanitaria” y las prioridades se modificaron sustantivamente. Es un estado que como aspecto positivo rescatamos lo colaborativo, la solidaridad y el orgullo por aportar a la causa en el País.

Jorge Gonzalez

- En los casos de Teletrabajo, sobre todo en tareas administrativas, sí

En caso de existir una variación en la productividad de sus empleados ¿Qué método/mecanismo usó para medir esta variación?

Silvina Napoli

- Se vio reflejado en la gente que supervisa a los becarios, se realizaron reuniones con los participantes, no se utilizó un índice. Se dio más énfasis al índice NSP. comparándolo con otros años

Leonardo Loureiro

- Contamos con un sistema de gestión, que mide la productividad desde hace muchos años, todos los consultores tienen proyectos asignados, así como otras actividades las cuales se registran detalladamente y también se cruzan con la gestión detallada de cada proyecto operativo.

Fabiana Pintos

- Los relevamientos relacionados al teletrabajo aportaron información y valor al monitoreo de productividad.

Jorge Gonzalez

- Más allá del método, que no llegó a implementarse ninguna, en General el funcionario comenzó a atrasarse en tareas rutinarias

Utilizó algún método de control para medir concurrencia a sus empleados (entiéndase concurrencia tanto para presentarse a trabajar como realizar su trabajo de manera remota)

Silvina Napoli

- Había un doble control, el funcionario administrativo abría la licencia de zoom y pasaba el control al docente. Luego en el registro de la licencia queda los que participaron y el horario de la misma. Los funcionarios administrativos tienen que registrar las horas y completar el resto de las horas

Leonardo Loureiro

- El control se hace por proyectos, con equipos presenciales se hace semanalmente, en este caso por la particularidad de estar TODOS remotos,

pasamos a una puesta a punto diaria, de esa manera se puede saber la cantidad de horas necesarias, y por las plataformas se sabe la cantidad de tiempo que se está conectado y en actividad.

Fabiana Pintos

- Sí, el mismo sistema de registro de horas trabajadas, pero en su modalidad mobile.

Jorge Gonzalez

- No se utilizó ningún método formal para verificar o registrar la asistencia o que se estuvieran realizando las tareas laborales.

### **Facilidades al trabajador**

¿Qué medidas tomó como empleador/supervisor para que sus empleados pudiesen trabajar de manera remota? ¿La organización tomó alguna medida en cuanto a brindarle facilidades que permitieran a los trabajadores cumplir sus funciones desde su casa? Por ejemplo, enviar mobiliario, paquetes de internet, recarga de celulares, etc.

Silvina Napoli

- Se les dio computadoras a los funcionarios que no contaban con la misma

Leonardo Loureiro

- A muchos consultores se les habilitó el traslado de sillas y monitores a sus casas, los que no lo pidieron adujeron que tenían ya estos equipamientos o que si no los tenían les complicaba contar con ellos en su vivienda.

Fabiana Pintos

- Tal como se menciona en una respuesta anterior, se relevaron y analizaron el acceso y condiciones asociadas al equipamiento técnico, así como también dentro de las asociadas al mobiliario se facilitó el traslado de sillas. Un cambio de condición que aparecía implícito pero que la hicimos explícita ya que fue uno de los cambios a gestionar y lograr adaptar, fue el del “horario laboral”. Este concepto se convirtió en algo bastante más laxo, considerando que la dedicación laboral debía articularse con otras que también estaban sucediendo dentro del mismo espacio físico, se trabajó como parte de los “acuerdos” entre los equipos, cómo sería la disponibilidad de cada uno y cómo está era compatible y se articulaba con la de los demás. Es decir, no cambió la carga horaria, pero sí en algunos casos el horario laboral, la dedicación de algunos colaboradores era en un horario continuo (muy parecido al que se hacía en la oficina) y en otros, era fraccionado entre algunas horas en la mañana y las demás en un horario avanzada la tarde, esto comprendía más variantes a coordinar.

Jorge Gonzalez

- Se les facilitó el equipamiento informático necesario, Notebook o equipo fijo según disponibilidad de recursos y Teléfono Celular de la empresa

**Medio de comunicación**

¿Implementó algún mecanismo de comunicación empresarial corporativa para mantener a sus empleados informados durante la pandemia?

Silvina Napoli

- La comunicación era presencial, telefónica o por correo electrónico. Tanto para docentes como para funcionarios.

Leonardo Loureiro

- Los mismos que ya teníamos, lo único que se hizo fue incrementar la frecuencia de mensajes y comunicaciones.

Fabiana Pintos

- Sí, se generaron espacios informativos, y se realizaron 3 encuestas desde que inició la emergencia sanitaria, orientadas a relevar percepciones, necesidades y oportunidades de mejora respecto a esta nueva experiencia.

Jorge Gonzalez

- Se utilizaron fundamentalmente WhatsApp y Google Meet como herramientas laborales

**Costos**

¿Su organización se vio afectada en los costos incurridos por empezar a usar teletrabajo?

¿Disminuyeron/aumentaron costos fijos/variables?

Silvina Napoli

- Se bajó el costo por la limpieza, con respecto a los profesores contratados del exterior se bajó en los costos de viáticos y pasajes, se bajaron los costos de café y agua, pero se incrementaron los costos de licencias como ser las de zoom y VPN

Leonardo Loureiro

- Se mantuvieron casi en los mismos guarismos, solo un costo variable muy importante para nuestra organización fue el que descendió, los viajes internacionales.

Fabiana Pintos

- Al ser instalaciones compartidas no tenemos estimado el impacto en los costos locativos, pero se presume una disminución de los mismos.

### Jorge Gonzalez

- Para resolver puntualmente el tema pandemia, los costos aumentaron, ya que por separación de turnos aumentaron las horas laborales en el depósito y los costos asociados
- También los recursos como telefonía celular para teletrabajadores aumentados los costos fijos, ya que debido a que la situación era puntual e imprevista, tampoco se pudo trabajar en disminuir los costos fijos de la infraestructura instalada

## **Post-pandemia**

¿Prevé incluir algún cambio en su organización con relación a los empleados y su forma de organizarse luego de transcurrida la pandemia?

### Silvina Napoli

- La forma en dar las clases sí, ya se está evaluando para el año próximo. Estamos armando cronogramas en instancias presenciales. Docentes del interior es en lo que nos estamos enfocando. Pero siempre manejamos modalidades mixtas y no exclusivamente virtuales. Las reuniones al hacerlas por zoom fomentan la participación, fue más fácil adaptarse a los horarios, las reuniones masivas se mantendrían de forma virtual. Para los funcionarios se tienen que guiar por el estatuto de la UDELAR. En este momento hay flexibilidad, pero no está claro por el momento cómo va a continuar.

### Leonardo Loureiro

- Si, cuando la ley de teletrabajo esté aprobada, se incluirá como una opción real de trabajo para los equipos de la empresa.

### Fabiana Pintos

- Se está evaluando mantener una modalidad de trabajo que combina la presencialidad con el trabajo remoto, capitalizando las fortalezas y beneficios identificados en una combinación efectiva entre las mismas.

### Jorge Gonzalez

- No hay previsiones aún sobre cambios permanentes en la forma de operar y de infraestructura, en el supuesto que las soluciones que se implementan son sólo provisorias.
- Entiendo que los posibles cambios para analizar una reorganización de las formas de trabajo y la forma eficiente de implementarlas deberá ser agenda para el próximo año cuando se tenga más claro qué medidas pueden ser permanentes.