# Universidad de la República

# Facultad de Psicología

## Trabajo Final de Grado

## Ensayo Académico

# Teletrabajo desde el hogar en contexto de pandemia Covid-19: Impactos y desafíos en su implementación

**Estudiante:**

Javier Jorge Baldriz González

C.I 4.062.243-4

**Docente Tutor:**

Prof. Agdo. Mag. Tommy Wittke

**Docente Revisor:**

Mag. Daniel Fagundez D´Anello

Montevideo

Agosto, 2021

**Índice general**


| | |
|---|---|
| Resumen | 3 |
| Introducción | 4 |
| Formulación del problema y Justificación | 5 |
| Desarrollo | 7 |
| Discusión | 16 |
| Conclusión | 22 |
| Referencias bibliográficas | 25 |

**Resumen**

El siguiente ensayo es presentado en la Universidad de la República, Facultad de Psicología, en el marco de trabajo final de grado, con el fin de abordar aspectos generales sobre los impactos y desafíos en las organizaciones y trabajadores en Uruguay, surgidos a partir de la implementación del teletrabajo desde el hogar, en contexto de pandemia Covid-19.

Se ha utilizado la recopilación de fuentes bibliográficas vinculadas con el trabajo, las organizaciones y el teletrabajo, así como también tres encuestas, sobre las cuales nos apoyaremos para pensar, reflexionar y poner en tensión algunos de sus resultados.

A partir de lo presentado se establece una discusión en torno a dos interrogantes ¿qué impactos tienen la implementación del teletrabajo desde el hogar? ¿Qué desafíos presenta tanto para los trabajadores como para las organizaciones?

Finalmente se establece una conclusión a modo de cierre, remarcando la importancia de seguir estudiando y reflexionando sobre el teletrabajo.

**Palabras clave**: Teletrabajo, pandemia Covid-19, organizaciones.

## Introducción

Este ensayo académico responde a la motivación personal de profundizar sobre la implementación del teletrabajo en Uruguay, en contexto de pandemia del coronavirus Covid-19, la cual ha obligado a cambiar los usos y costumbres laborales tradicionales.

Las circunstancias han obligado a las organizaciones a adoptar, en un corto periodo de tiempo, una serie de medidas laborales para mitigar el impacto de la crisis sanitaria en la actividad económica y empresarial, entre las que se destaca la implementación del teletrabajo en el hogar.

Mi trayecto universitario, ha permitido visibilizar marcas que me ha dejado el hecho de haber trabajado más de 10 años, utilizando distintas modalidades de teletrabajo. La posibilidad de haber vivido varios de los riesgos que luego se verán, sirve como motivación para desarrollar dicho ensayo.

El cometido será abordar los principales impactos y desafíos, en cuanto a la implementación del teletrabajo desde el hogar.

Para lograrlo, se desarrollará una aproximación sobre el concepto del teletrabajo, así como sus modalidades. Continuamente, serán introducidos los conceptos de trabajo, organización y, posteriormente se abordará el teletrabajo, presentando evidencia de antes y después del comienzo de la pandemia.

Se concluirá con la presentación de la discusión en base a las preguntas planteadas en la formulación del problema.

A modo de cierre se realizará una conclusión personal en base a lo presentado y analizado.

Considerando que se está viviendo una aceleración en el proceso, en el cual el teletrabajo deja de presentarse como una opción y podría convertirse en una nueva regla del ámbito laboral, es que este ensayo académico pretende ser un aporte para generar conocimiento y contribuya a seguir con la discusión.

**Formulación del problema y Justificación**

En los últimos 20 años se han llevado a cabo desarrollos tecnológicos con el propósito de generar eficiencia operativa a nivel organizacional; los mismos han generado importantes cambios en el abordaje y manejo de las relaciones laborales. Es así que Díaz (2005), establece que la revolución científico-tecnológica, la informática, y la telemática, crean nuevas formas de utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, (TIC) que facilitan la remotización del trabajo.

Caamaño (2010), menciona que, con estas modernas tecnologías, surgen nuevas y distintas formas de desarrollar el trabajo, lo cual llevará a mayor productividad y competitividad, esto conduce a inferir que, el mundo, está pasando por una realidad en la que la tecnología y la comunicación imponen nuevas maneras de desarrollar el trabajo, entre ellas el teletrabajo, siendo este un modelo expandido globalmente a causa de la situación de pandemia Covid-19.

Al teletrabajo se lo considera una metodología de trabajo que contiene una forma flexible de organización del mismo, que consiste en la realización de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral (Traverso.et al, 1999).

Si bien como introduce Caamaño (2010) el teletrabajo ayuda a la persona a armonizar su vida personal y familiar con el trabajo, no fue hasta el comienzo de la pandemia Covid-19 y las características del virus (necesidad de aislamiento social para evitar contagios) que hicieron que dicha modalidad se implementara con mayor difusión.

En Uruguay el uso de esta modalidad, dentro del marco del trabajo formal y en calidad de dependencia, podemos decir que era relativamente baja, no superando el 2% (Equipos Consultores, 2020). En cuanto a su regulación, si bien en el 2009 y 2010 se realizaron los primeros intentos de regulación, fue recién a partir de las medidas exhortadas por el gobierno de instrumentar el teletrabajo desde el hogar, a través del decreto 94/020, que se avanzó en la necesidad de contar con un marco regulatorio.

Por lo tanto nos preguntamos ¿Qué impactos tienen la implementación del teletrabajo desde el hogar? ¿Qué desafíos presenta tanto para los trabajadores como para las organizaciones?

Contemplando la complejidad para responder estas preguntas y las múltiples dimensiones de las mismas, nos proponemos por medio de este ensayo, proporcionar líneas de pensamiento que nos acerquen a conocer más sobre dichas interrogantes.

**Desarrollo**

Con el paso del tiempo la sociedad, las organizaciones y las personas cambian, con lo cual las formas de trabajo también deben hacerlo. El trabajo ha sufrido transformaciones desde siempre y más aún a medida que la tecnología sigue evolucionando en el mundo.

A modo de ir introduciéndonos sobre estos cambios y el impacto de los mismos, se observa como en Estados Unidos, la población que trabajaba en la agricultura en el año 1850 (industria que más gente empleaba) era el 60%, pasando a menos del 5% en 1970 y siendo de solo el 2% a principios del siglo XXI (McKinsey Global Institute, 2017). Lejos quedaron en las industrias, los tiempos en donde se veía a los obreros acudir en masa a sus puestos de trabajo, colocándose en su lugar en la cadena de montaje.

Observando lo descripto, no es de extrañar que el concepto de trabajo ha sido modificado y cargado de distintos sentidos a lo largo de la historia. Como concepto, De la Garza Toledo (2009) sostiene dimensiones objetivas y subjetivas a la hora de hablar de un concepto ampliado de trabajo, donde la dimensión subjetiva supone que sea construido socialmente de acuerdo con relaciones de poder, y la dimensión objetiva refiere a su actividad de transformar la naturaleza y al hombre.

Por su parte Schvarstein y Leopold (2005) afirman que: “El trabajo sigue teniendo un papel central como organizador y articulador del sentido en los espacios de la vida cotidiana. Brinda una identidad, un lugar social. Es constructor de un espacio de pertenencia, real o simbólico” (p.25). En cierta medida, es evidente que el trabajo es producto de interacciones humanas, generador de identidad, autoestima y sentido de pertenencia.

En un estudio realizado por el Equipo Internacional de Investigación del Significado del Trabajo (1987) se llegó a las siguientes valoraciones, las cuales compartimos y nos servirán para el desarrollo del ensayo: a) se puede percibir el trabajo como un medio para alcanzar ciertos fines (recibir un salario), b) el trabajo como actividad satisfactoria en sí misma, genera realización personal y/o profesional y c) valoración a nivel social, establecer vínculos interpersonales, contactos sociales con compañeros, clientes, jefes, etc.

En cuanto a las empresas, los cambios, evoluciones y desarrollos de estas, son de gran importancia ya que, de esta manera generan competitividad. Actualmente se observa cómo han adoptado nuevas formas de gestión y organización, centrándose

principalmente en la creación de valor, siendo la descentralización, deslocalización y el posicionamiento en el mercado, sus acciones principales, para lograr una buena adaptabilidad de las empresas a las circunstancias cambiantes del mercado actual, donde el abaratamiento de los costos de producción es determinante en el marco de competencia internacional.

En ese sentido, las empresas se van adaptando a las circunstancias cambiantes y desafíos de un mercado globalizado, que permite una apertura comercial cada vez mayor.

El teletrabajo es una modalidad de trabajo que ha ido creciendo a largo del tiempo, que si bien como veremos más adelante, la situación de pandemia ha expandido su implementación en las organizaciones, tiene un larga historia, en donde situamos sus comienzos en los años 70, en donde Estados Unidos atravesó una grave crisis económica, teniendo como principal componente la decisión del bloque árabe de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo) de no exportar petróleo a países occidentales. Esto generó un aumento significativo de los precios del barril de crudo, llevando a niveles de 11,9 usd desde los 2.90 usd iniciales (López, 2017). Ante el aumento desorbitado de los precios del commodity, y los problemas de suministro, las empresas se vieron obligadas a reducir sus costos.

Ante el citado contexto, Jack Nilles (1976) junto a un equipo de investigadores, implementaron el modelo de teletrabajo en una empresa aseguradora en 1973, con el objetivo de ahorrar energía, evitando así desplazamientos que provocaran consumos de derivados del petróleo. Se trataba de llevar el trabajo al trabajador, es decir, el empleado realizaba sus actividades desde lugares alternos, lo que denomino:
Telecommuting o teletrabajo.
Su estrategia fue exitosa para enfrentar las adversidades económicas que se atravesaban, dichas acciones redujeron costos de transporte, equipos, recursos de la organización, entre otros. Diversas compañías, principalmente estadounidenses, implementaron este modelo con el fin de aumentar sus ingresos.

Varios factores incidieron en la promoción del teletrabajo, en la década de 1980, empresas como Control Data Corporation e IBM, vieron que el modelo podía ser una buena alternativa para abordar el problema de recursos humanos (Allen et al, 2015). En la década de los 90, varios desarrollos tecnológicos y cambios en las lógicas económicas (gradualmente se va pasando de una economía predominantemente manufacturera a una de la información), impulsan acuerdos como la Ley de aire limpio (US EPA, s.f.) y la Ley

de Estadounidenses con Discapacidad (U.S. Equal Employment Opportunity Commission, s.f.), que sirvieron como estímulo para la implementación del teletrabajo como una alternativa para las organizaciones.

En los últimos 20 años, se ha llevado a cabo desarrollos tecnológicos con el propósito de generar eficiencia en cuanto a la operativa a nivel organizacional. La llegada de internet facilitó las comunicaciones, en donde, a modo de ejemplo, vemos como el lanzamiento de Microsoft Office permitió tener los documentos digitalizados y respaldados en el disco de la pc. Posteriormente en el 2003 la salida al mercado de Skype (software de comunicación), facilitó las teleconferencias y rompió con las barreras geográficas a la hora de reunirse y finalmente, en el año 2005, con el fin de poder manipular un ordenador remotamente, surge la herramienta Team Viewer, donde solamente teniendo las dos computadores conectadas a internet, se podía acceder y controlar una a otra.

Dichas herramientas, entre otras, han permitido y facilitado la expansión del teletrabajo en las organizaciones. Sin embargo, no se trata únicamente de sumar tecnología, sino que hay componentes esenciales para que todo ensamble bien en una empresa; consideramos, que la cultura organizacional es fundamental al momento de implementar cualquier cambio importante, en este caso nos referiremos al teletrabajo.

El interés por la cultura organizacional no es nuevo, podemos decir que comienza en la década de los 80, marcando el cómo se debe guiar, conducir y comprender a las organizaciones (Alcócer y Vera, s.f). Detallando las funciones de la cultura organizacional, ésta ha ayudado a las empresas a diferenciarse de otras debido a que la organización tiene tiempos distintos, maneras de liderar diferentes, entre otros. Por otro lado, genera identidad, ya que cuando se tienen elementos culturales diferenciados, los colaboradores sienten unidad y pertenencia con la organización, puesto que saben lo que son y lo que hacen.

Tomando a Rodríguez (2009) estas se componen por “valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas” (p. 4), por la cultura podemos entender y analizar algunos componentes de la organización que no están reflejadas en ningún dato contable, balance o entorno económico. Como vemos, cada organización tiene valores, filosofías, mitos y otros conceptos que los miembros de la empresa comparten (Gómez y Rodríguez, 2003), y deben ser respetados al implementar nuevas acciones, para que los colaboradores puedan sentirse a gusto con los nuevos desarrollos y así facilitar la adopción de nuevas formas de trabajo. Un ejemplo que ayuda

a resaltar la importancias de lo anterior mencionado es el hecho de organizaciones como Google y Apple, las cuales crean productos y plataformas que facilitan el trabajo virtual, se abstienen de fomentar el teletrabajo, prefiriendo en cambio desarrollar culturas laborales en las que exista la máxima interacción social (Wasserman, 2014).

Al momento de evaluar la implementación del teletrabajo como una alternativa para la organización, es determinante conocer el marco regulatorio que hay entorno al mismo. A modo de presentar las legislaciones que fueron acompañando el proceso de implementación destacamos las más notorias. Estados Unidos comienza a utilizar el teletrabajo como una alternativa a causa de la escasez de petróleo en 1970. En la Public Law 104-52 S 620 (31 USC 1348), en 1996 plantea que quienes hayan sido enviados a trabajar desde su casa debían tener el equipamiento necesario para hacerlo. En 1999 se establece, por ley, un porcentaje del presupuesto de fondos fiscales a las empresas para realizar teletrabajo.

En Europa el desarrollo se da años más tarde. España, por ejemplo, comenzó a aplicar el teletrabajo en 2002, según el Acuerdo Marco Europeo, el cual es obligatorio para todos los países de Europa y es en 2006 cuando se implementa con más regularidad, con el fin de conciliar la vida laboral y familiar.

En América Latina, Argentina a través de la Ley 25212 del Pacto Federal Laboral de 1999 impulsa el teletrabajo para personas con discapacidad. Sin embargo, es en 2004 que nace el proyecto “Comisiones de Teletrabajo en el Ministerio de Trabajo, cuyo objetivo principal es modificar la ley anterior” (Boiarov, 2007, p. 25) e instaurar nuevos alcances para el teletrabajo, además de un marco de regulación normativa.

En tanto, en Uruguay, a la hora de escribir dicho ensayo y pese a cumplirse poco más de un año del comienzo de la pandemia Covid-19, aún no se cuenta con una norma específica que regule el trabajo remoto o teletrabajo. Sin embargo, a causa de la emergencia sanitaria, declarada por el Poder Ejecutivo en Marzo del 2020, donde la implementación del teletrabajo se incrementó rápidamente.

En Abril del mismo año, se presentaron los primeros Proyectos de Ley sobre la regulación y promoción del teletrabajo, pero no fue hasta Julio del 2021, que se aprobó en la Comisión de Parlamento el Proyecto de Ley: Teletrabajo. Promoción y Regulación (708/2020). Nos basaremos en algunos artículos de dicho Proyecto de Ley a la hora de discutir más adelante.

A continuación se presentarán algunos aspectos que diferencian y caracterizan al teletrabajo. Entendiendo que el teletrabajo es una modalidad de trabajo a distancia, es importante resaltar algunas características que lo diferencian, en donde destacamos el uso de las Tecnologías de la Comunicación e Información por parte de los teletrabajadores, mientras que para los que desempeñan trabajo a distancias su uso no es necesario.

A partir del siguiente cuadro se señalan las principales diferencias:

**Cuadro 1.** Diferencias entre teletrabajo y trabajo a distancia

| | **Teletrabajo** | **Trabajo a distancia** |
|---|---|---|
| **Tic** | Imprescindible | Prescindible |
| **Modos de control** | Gran parte del tiempo que realiza la actividad | Finalizado el servicio |

En cuanto a las modalidades de teletrabajo, es pertinente presentar algunas de las variantes y posibilidades que presenta. Sobre sus modalidades, tres tipos son los principales: el trabajo desde casa, el trabajo móvil y el trabajo en telecentros (Gil et al, 2010).

- Teletrabajo en casa: el lugar de trabajo se presenta en el domicilio particular del empleado, se refiere a la realización de tareas específicas previo contrato estipulado entre las partes.

- Trabajo en telecentros: se podrían denominar de varias formas, a modo de ejemplo existen la oficina remota, aquí se trata de una oficina de recursos compartidos que dispone de instalaciones de telecomunicaciones y de los equipos informáticos necesarios para desarrollar las actividades.

- Trabajo móvil: su principal característica es el desplazamiento y realización de sus actividades en diferentes lugares.

Siguiendo en línea con lo expuesto, el teletrabajo en las organizaciones resulta ser una forma de flexibilizar el trabajo, la cual modifica la precepción que se tenía de las actividades laborales (Tello et al, 2010). El teletrabajo ha sido definido de diversas maneras, a modo de ir presentando el Acuerdo Marco Europeo del trabajo, lo define como:

> Es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular. (AMET, 2020)

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) lo define como: forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o de las instalaciones de producción, mediante la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación (OIT, 2016). La literatura respecto al concepto del teletrabajo es bastante imprecisa conceptualmente, sin embargo, hay cierto consenso en cuanto a algunas características. Para la realización de este ensayo académico, se considera el siguiente:

> Un modo de trabajar en el que el trabajador o trabajadora está localizado remotamente de una oficina central o de un centro de producción, con o sin contacto cara a cara con co-trabajadores, pero que permite la comunicación vía el uso de las tecnologías de sistemas de comunicación. Esta actividad profesional supone una forma de organización laboral que permite al trabajador o trabajadora auto-organizarse, vale decir, autogestionar las variables de tiempo, espacio y las mismas actividades laborales. (Franco.et al, 2020)

Consideramos pertinente dicha definición ya que contempla los 3 criterios conceptuales que sugirieron en la OIT (2016) que son 1- el modo de organización del trabajo, 2- el lugar de ejecución y 3- tecnología utilizada. También vemos que la definición incluye la autogestión del tiempo, variable que no en todos los casos de teletrabajo es autogestionado, ya que hay modalidades donde la organización mantiene control sobre el tiempo, sobre esta variable nos detendremos más adelante.

Como fue presentado, nuestro ensayo está enmarcado en la implementación del teletrabajo desde el hogar, acción adoptada, en un corto periodo de tiempo por consecuencia de la expansión del Covid-19, y que permitió ayudar a mitigar en parte, el impacto de la crisis sanitaria en la actividad económica y empresarial.

Un aspecto importante a remarcar es el hecho que, como toda actividad laboral, la misma se puede hacer en relación de dependencia o sin ella, y el trabajo pude ser formal (dentro del marco normativo) o informal. Es sobre las relaciones en calidad de dependencia y formales que nos centraremos.

En Uruguay la situación sobre el Teletrabajo es la siguiente: si bien en 2009 y 2010 se realizaron los primeros intentos de regulación, presentando proyectos de ley, hasta la actualidad no hay resolución sobre el tema. Como ha sucedido en otros países, la utilización del teletrabajo en el país se vio incrementada fuertemente, impulsado por las medidas exhortadas por el gobierno a instrumentar el trabajo desde el hogar, a través del decreto 94/020.

Tomando los datos de Equipo Consultores en el marco del Webinar “Teletrabajo en Uruguay. Oportunidad y Desafíos” realizada en Marzo y Mayo de 2020 (la encuesta engloba el trabajo a distancia) observándose que el 4% de los trabajadores, ya empleaban la modalidad de teletrabajo antes de la pandemia, dicha modalidad creció un 20% adicional, llegando a un total del 24% para Marzo de 2020. Como dato más actualizado, el Instituto Nacional de Estadística (INE), en un tamaño de muestra de 4500 casos aproximadamente y relevando los períodos de Mayo 2020 a Mayo 2021, nos revela en su Encuesta Continua de Hogares no presencial, la evolución de la incidencia del teletrabajo efectivo, en donde vemos que en los meses de Abril y Mayo del 2021, se alcanzaron nuevos máximos de 18,8 y 18,4% de los trabajadores realizando teletrabajo (empleo formal).

Un dato interesante de observar, es que en los meses en donde la situación de contagios bajo considerablemente, y ya había cierto conocimiento sobre el virus (casos activos de Covid-19 al 30 de setiembre de 2020 eran de 207 personas y al 31 de octubre 506) como fueron los meses de setiembre y octubre, los niveles de teletrabajadores bajó a 7.5% y 7.8% respectivamente (Instituto Nacional de Estadística, 2021).

Sobre lo anteriormente presentado se remarca el hecho en donde el 4% de los trabajadores mencionados (teletrabajadores pre-pandemia), un 60% son independientes, de los cuales un 50% son trabajadores informales, esto no es menor, ya que al incrementarse la masa de trabajadores dependientes, los cuales se podrían decir formales, entran en juego nuevas tensiones que antes no estaban a la vista, como es la urgencia de la regulación de dicha actividad, lo cual también para las organizaciones es

un desafío, donde puede quedar de manifiesto que tanto se ha invertido en tecnología, cuanto se trabajó con el capital humano y en la cultura organizacional.

Al referirnos al contexto actual, toma relevancia conocer algunos de los datos en cuanto a la implementación del teletrabajo en situación de pandemia Covid-19, es por tal que se presentan los resultados de dos encuestas; una fue llevada adelante por el sector de enseñanza en la Universidad Politécnica de Valencia, abarcando el periodo del 20 a 29 de mayo del 2020, a los empleados de la misma, con el propósito de tener un diagnóstico de cómo les afectó el confinamiento por el Covi-19, con una participación de 929 funcionarios (FeSP UGT, 2020), la otra es del Instituto Brasileiro de Geografía e Estadística , PNAD-Covid 19 (Bridi, Bohler y Zanoni, 2020).

Contemplando las imprecisiones conceptuales que pueden presentar las encuestas y la dificultad en cuanto a captar las dimensiones numéricas reales, se considera que los datos revelados son importantes a la hora de respaldar nuestro análisis. En base a los datos que se desprenden, vemos que es prácticamente unánime, llegando a cifras por encima del 90% de los encuestados (FeSP UGT, 2020), la necesidad de una regulación sobre el teletrabajo.

Un dato muy interesante es vinculado a las ventajas que destacan los empleados, donde en orden de mayor a menor fueron: Flexibilidad horaria, no enfrentar el tránsito de la ciudad, menos preocupación en cuanto a la vestimenta a utilizar, mayor tiempo con la familia, lidiar menos con las personas y finalmente menor control de los superiores (Bridi.et al, 2020).

En cuanto a desventajas, se presenta lo siguiente: Falta de contacto con los colegas, mayor cantidad de interrupciones a la hora de desempeñar el trabajo, dificultad para separar la vida laboral de la familiar, demandas en cualquier horario, falta de equipamiento adecuado, dificultad en cuanto al manejo de la tecnología y el hecho de tomar decisiones solo/a (Bridi.et al, 2020). Otro aspecto relevante es el exceso de la jornada de trabajo, en donde poco más de la mitad de los trabajadores dicen trabajar por lo menos 1 hora más por día, y 1/3 al menos 2 horas (FeSP UGT, 2020).

Sobre las condiciones de trabajo, hay una diferencia grande entre el sector público y privado que es necesario mencionar, un porcentaje de 13% (66 personas sobre 509 encuestadas) declaran pésimas condiciones no contando con mesa, silla ni lugar adecuado. La mitad aproximada tanto en el ámbito privado como público dicen tener silla

y mesa apropiadas para trabajar (Bridi.et al, 2020). Sobre riesgos, prevención, formación y capacitación, más de la mitad de los trabajadores no tienen la precepción de haber recibido información sobre los riesgos psicosociales, ergonómicos y formas de mantener el bienestar emocional (FeSP UGT, 2020).

En cuanto a la implementación del teletrabajo en Uruguay, Equipos Consultores llevó adelante un encuesta en el mes de mayo de 2020(Equipo Consultores, 2020), a medida que vamos presentando los datos, se va haciendo el ejercicio de ir presentando algunas comparaciones en base a las encuestas presentadas anteriormente y opiniones en base los datos.

En lo referente a las ventajas que ofrece el teletrabajo, los uruguayos resaltan evitar el desplazamiento hacia el lugar de trabajo, sin embargo, este dato hay que contemplarlo en situación de pandemia, o sea quizás parte del beneficio de evitar desplazamiento, no es precisamente por el tiempo perdido, sino para evitar el contacto y así contagios.

Dentro de otros aspectos positivos, los de mayor respuesta fueron, ahorros vinculados al desplazamiento al lugar de trabajo, autonomía en cuanto a la organización del trabajo y mejorar la distribución del tiempo entre la vida laboral, familiar y personal (Equipos Consultores, 2020).

Sobre las desventajas en Uruguay se repiten varias razones similares a las presentadas anteriormente, en orden de mayor incidencia a menor, vemos que la extensión del horario predomina en un 40% de los 297 encuestados, luego el derecho de no estar disponible fuera del horario de trabajo para demandas permanentes por parte del empleador o clientes, y luego aparecen dificultades en cuanto a la superposición con tareas familiares (Equipos Consultores, 2020).

En cuanto a dolencias físicas asociadas a la realización del trabajo en casa, dejó en evidencia la falta de acompañamiento por parte de las organizaciones. Se muestra que un 32% de los encuestados, declara haber sufrido alguna dolencia en las últimas semanas como consecuencia de las posturas y/o condiciones de trabajo (Equipos Consultores, 2020).

## Discusión

Para iniciar la discusión del ensayo, es razonable partir de las preguntas: ¿Qué impactos tienen la implementación del teletrabajo desde el hogar? ¿Qué desafíos presenta tanto para los trabajadores como para las organizaciones?

Si bien los datos presentados toman relevancia al tratar de introducir evidencia sobre el impacto del teletrabajo desde el hogar en situación de pandemia Covid-19, pensamos que la misma necesita una contrastación con estudios anteriores, dado que los actuales, al tratarse de algo novedoso y que abarcan un corto período de tiempo, varias de las respuesta que hoy fueron dadas como positivas, con el tiempo podrían cambiar. Es por tal que se realizarán reflexiones en oposición con los estudios realizados anteriormente.

Con el fin de acercarnos a responder las preguntas planteadas al comienzo del ensayo, estableceremos la discusión en base a dos líneas de pensamiento, las cuales son: los impactos y los desafíos que presenta la implementación del teletrabajo desde el hogar.

Si bien los presentamos por separado, mantienen una relación muy estrecha unos con otros.

Sobre los impactos: En base a las conceptos presentados del teletrabajo, el mismo fue definido como una nueva modalidad de trabajo, o sea no otro tipo de trabajo, por lo tanto en consonancia con Schvarstein y Leopold (2005), consideramos al trabajo como constitutivo de la identidad y fuente de valor, en donde confundir al teletrabajo con otro tipo de trabajo, generaría una pérdida de sentido de lo anterior dicho. Aclarado lo anterior, destacamos el impacto en los modos de relacionamiento, en cuento el hecho de estar atravesando una período de aislamiento social preventivo, situación coincidente en todos los países sobre los que se presentaron las encuestas, los datos pueden generar confusión en cuanto a la dificultar de percibir en qué grado la sensación de aislamiento es por el teletrabajo desde el hogar, y cuanto más le suma el hecho de situarse en un período de pandemia Covid-19.

Pasando en limpio, no es lo mismo realizar teletrabajo desde el hogar y tener una vida social activa los fines de semana y en los horarios que se descansa, que hacer teletrabajo hoy en día. En cuanto al alcance de la afectación del teletrabajo, la investigación de Golden (2006) sugiere que las relaciones se ven afectadas de manera diferencial a

medida que el teletrabajo se vuelve más extenso en cuanto al tiempo que se realiza y cambia de manera no lineal en función de la cantidad de teletrabajo que se realiza.

Es decir, cuanto mayor es el tiempo que se realiza teletrabajo, mejor es la relación con los líderes, disminuye la calidad de la relación con los compañeros de trabajo y se genera una progresiva disminución del conflicto con la familia. Es interesante ver la similitud con los datos obtenidos en las encuestas anteriormente presentadas (Equipo Consultores y FeSP UGT) en donde la percepción de soledad, dificultades para armonizar el trabajo y la familia, están latentes.

Estos aspectos, si bien para la Canadian Telework Association (1997) pueden traducirse en riesgos en la salud psicosocial de los trabajadores, es posible pensar que por los antecedentes presentados, si los teletrabajadores están bien acompañados en el proceso, con el tiempo pueden armonizar las tensiones generadas entre el trabajo y la familia, hecho que será un desafío para la organizaciones lograr el equilibrio necesario, en donde como veremos más adelante el tiempo aparece como moderador en la calidad de las relaciones.

La motivación es otro aspecto en donde se ve reflejado como el teletrabajo impacta en algunos casos negativamente; Chertok (1988) explica que una conducta no se emite porque el sujeto está motivado, sino porque tiene una alta probabilidad de ser reforzada. En las organizaciones, los trabajadores necesitan tener una retro alimentación (feed back) con sus compañeros de trabajo y empleadores, cuestión necesaria para la motivación del empleado y para cuidar la salud mental del mismo, en donde toma relevancia el reconocimiento entre los pares y jefes.

En concordancia con lo presentado, se considera que al realizar teletrabajo se experimentan cambios significativos en cuanto a la valoración de las actividades, es decir esa valoración que muchas veces sirven de reforzadores positivas a la hora que realizamos una tarea, que impacta directamente en la motivación del empleado.

Siguiendo en esta línea, otro aspecto a mencionar, es la perdida de las conversaciones de pasillos y otras informales desde las cuales se genera un rico intercambio de conocimiento y por ende aprendizaje.

Si bien existe una variedad de métodos de comunicación (teléfono, aplicaciones, correo electrónico, etc.) se considera que las interacciones cara a cara son determinantes a la

hora de mantener los vínculos y relaciones. Además, sobre el progreso profesional, la falta de integración con la empresa afecta negativamente, en donde un 50% de los encuestados temían que el teletrabajo pudiera perjudicar sus posibilidades de ascenso (Reaney, 2012).

Las relaciones laborales es otro aspecto en donde impacta la realización del teletrabajo, en donde podemos distinguirlas en dos, las vinculadas con los compañeros y las relacionadas con los supervisores/gerentes. El teletrabajo en sí, no daña las relaciones, pero es posible pensar que la cantidad de días que se realiza a distancia la actividad laboral, puede ser un moderador en cuanto al impacto en el vínculo con los compañeros, a menor tiempo de teletrabajo, menos impacto y a mayor cantidad, mayor será la afectación a la relación.

En cuanto a la relación con los supervisores, si bien una investigación meta analítica realizada por Gajendran y Harrison (2007) informa de un impacto positivo en la relación, desde nuestra visión, la distancia puede impactar en los resultados laborales, principalmente por el incremento en los tiempos de los intercambios, de la retroalimentación e información que se genera por la distancia.

Sobre los desafíos vemos: El teletrabajo desde el hogar, implica que los miembros de la familia y el teletrabajador se acomoden y generen nuevas rutinas, nuevos códigos de convivencia y nuevas distribuciones de las tareas. Es por tal la importancia de un marco de contrato de trabajo adecuado, en donde por ejemplo, se especifique si el trabajo se va a realizar por jornada laboral o por productividad, de esa manera contar con elementos para la planificación con las tareas del hogar.

Siguiendo en la misma línea, es difícil considerar si las condiciones ambientales del hogar hacen posible realizar el trabajo (realizarlo bien y sin consecuencias negativas), hoy en día son muchas las empresas que contratan profesionales para mejorar los espacios de trabajo, en donde incluso invitan a participar a los propios empleados. Los espacios y la distribución de este impactan el rendimiento, motivación y bienestar de los trabajadores y de los equipos de trabajo. Muchas veces se piensa que la configuración de los espacios de trabajo “vienen dados”, pero no es así.

Sobre el desempeño laboral, en trabajo realizado por Golden y Veiga (2008) vemos como el tiempo durante el que se realiza teletrabajo es moderador en la relación entre el aislamiento social y el desempeño laboral (Golden y Veiga, 2008). Las personas que

pasaban más tiempo trabajando a distancia mostraron un desempeño laboral más bajo como resultado del aislamiento profesional, que aquellas que pasaban poco tiempo trabajando a distancia.

El aislamiento social si bien ya lo identificamos en los impactos, es pertinente identificarlo como un desafío clave al que se enfrentan tanto las organizaciones como los trabajadores. Esto lo vemos reflejado a través de una encuesta realizada en línea a 11.383 trabajadores de 24 países, en donde el 62% de los encuestados consideraba que esta modalidad generaba un aislamiento social (Reaney, 2012), de donde surge que la ausencia física del lugar de trabajo y la consiguiente reducción de la participación social con los compañeros, pueden generar consecuencias negativas en la salud del trabajador.

La flexibilidad horaria fue considerada una de las principales ventajas a la hora de hacer teletrabajo, motivo por el cual se presentó la definición de teletrabajo que incorpora la autogestión del tiempo y espacio a la hora de hacer las actividades laborales (Franco.et al, 2020). En concordancia en el Proyecto del Ley aprobado recientemente (708/2020), en el artículo 8, se hace referencia a la jornada laboral, en donde el trabajador podrá distribuirse libremente su jornada en los horarios, contemplando no pasarse de las 44 – 48 horas semanales. Pertinente es tener mayor atención en los casos que se considere continuar realizando teletrabajo en los sectores en donde no se puede contar con esta flexibilidad, ejemplo Call Center, ya que no contarían con lo que consideran el principal beneficio, y si en el largo plazo sufrirían los impactos antes mencionados.

Siguiendo en línea con lo que respecta a las horas de trabajo, se presentó evidencia en cuanto al exceso de las mismas en las jornadas laborales, se considera que al estar respaldado por ley, tanto el empleado como el empleador van a ir regulando este aspecto, en cuanto a la exigencias demandadas por la empresa, como a la autorregulación del trabajador.

Se presenta el concepto de “atomización” del empleo como riesgo y desafío, en donde la dispersión de los teletrabajadores podría tener consecuencias negativas en cuanto a su reconocimiento como tales y pérdida de fuerza como organización colectiva Álvarez (2017). Las estructuras de las industrias y grandes empresas se han ido convirtiendo en empresas multinivel, donde predominan la multiplicidad de matrices y filiales, contratistas y sub-contratistas, marcas blancas y franquicias, el teletrabajo puede abrir una puerta a la naturalización del empleado independiente en las organizaciones donde antes eran dependientes, dando lugar a establecer que lo que es una solución para hoy a causa de

la pandemia, sea un problema a largo plazo, lo que trae consigo disminución de los niveles salariales, caída de las condiciones laborales entre otros. Siguiendo en esta línea, el teletrabajo puede llegar a ocultar la relación de dependencia que subyace en la relación de producción. Aquí podríamos entrar en los desafíos que se presentan a nivel de entidades gremiales, negociaciones colectivas, etc. Lo que queda claro es que los derechos conquistados, no pueden verse afectados por la incorporación de nuevas formas de hacer el trabajo.

En las encuestas presentadas, no se conoce exactamente si es por causa de la inmediatez de la implementación, pero un 33% de los trabajadores considera no tener formación suficiente para llevar adelante su actividad. Si bien es entendible que no todas las organizaciones sean precavidas en cuanto a sucesos futuros que puedan pasar, y es real que era difícil de imaginar una situación como la que se está viviendo, necesario es tomar medidas al respecto y utilizar las herramientas tecnológicas a favor de las organizaciones y utilizarlas para capacitar, y formar al equipo de trabajo.

No en vano, si bien no hay un perfil especifico de teletrabajador, varios artículos coinciden en determinadas características como: personas disciplinadas, constante, capacidad de adaptación, autónoma, capacidad de auto motivarse, entre otras (Alonso y Cifre, 2002). Como se ha presentado, estas características no han sido contempladas, ya que la situación de pandemia hizo que le implementación fuese inmediata. Es aquí donde hay que prestar atención ya que un desajuste en las características sugeridas puede en última instancia generar problemas de salud físicas y psicológicas (Alonzo y Cifre, 2002).

Si bien en el proyecto del Ley aprobado recientemente (708/2020), en el artículo 11, se menciona que el teletrabajo no exime al empleador de verificar la correcta aplicación de las condiciones de salud y seguridad ocupacional, los datos en cuanto a la ergonomía y ambiente laboral, demuestran como impactan negativamente en el corto plazo en el trabajador y por consecuencia para la organización. En solo un mes de implementación, un porcentaje alto de trabajadores declaro haber sufrido alguna dolencia física asociada a la realización de su trabajo desde el hogar (Equipos Consultores 2020).

Desde aquí podemos pensar los impactos en la salud física del trabajador, en donde si bien, por definición y la ley lo respalda, el teletrabajo se puede realizar desde cualquier lugar, sería recomendable tener un lugar determinado, así poder acondicionarlo de la mejor maneara para el desarrollo del trabajo.

Finalizando con las preguntas que sirvieron como disparadores a la hora de pensar y reflexionar, no podemos dejar de lado la situación de pandemia Covid-19, en donde fueron las características del virus las cuales posicionaron al teletrabajo desde el hogar como alternativa de algunos sectores para poder seguir trabajando y produciendo valor.

Esto es introducido en base a lo recopilado y apoyado en los primeros estudios de teletrabajo, los cuales avanzaron en el campo de comparar a los teletrabajadores con lo que no lo hacían, en donde se buscaban proporcionar pruebas para que los profesionales tomaran mejores decisiones en cuanto a la gestión de la empresa se refiere (Crossan y Burton, 1993), se comenzó a pensar sobre cuál era la cantidad de tiempo adecuada para trabajar a distancia, siendo el tiempo el modulador principal entre efectos positivos o negativos.

La situación de pandemia generó que la implementación del teletrabajo se quedara sin una herramienta, la cual consideramos más importante, su modulador (tiempo). Desde aquí se reflexiona, que las organizaciones deberían pararse a pensar sobre su situación a lo hora de preguntarse ¿es el teletrabajo una buena alternativa para la organización?

Un aporte para esta pregunta son las investigaciones referidas al alcance del teletrabajo, han revelado una seria de datos útiles para la toma de decisiones organizacionales.

Se ha evidenciado que la satisfacción laboral es mayor entre personas que teletrabajan una cantidad moderada (de 2 a 3 días por semana) en comparación con aquellos que trabajan una cantidad muy baja o demasiada extensa (Golden, 2006). Es por tal que nos preguntamos: contando con la posibilidad de acordar el tiempo durante el cual se realiza teletrabajo ¿es suficiente para que sea beneficioso para ambas partes?

.

## Conclusión

En Uruguay varias organizaciones lograron adaptarse en 72 horas a una diferente modalidad de trabajo. Esta velocidad en los cambios genero impacto en varias áreas sobre las cuales discutimos.

La incidencia de la pandemia fue determinante para la implementación del teletrabajo en el país.

En la recopilación bibliográfica realizada para la fundamentación del ensayo, se evidencian datos obtenidos de investigaciones realizadas en los años 2006 y 2007, que en estudios actuales se presentan como novedosamente beneficiosos. A partir de esta premisa nos preguntamos entonces: Pese a tener una de las mejores conectividades de la región (Cobo, 2016), únicamente el 2% de los trabajadores formales realizaban la modalidad de teletrabajo, entonces, ¿Por qué antes de la pandemia no se utilizaba dicha modalidad de forma amplia? ¿Qué visibilizó la pandemia que permite la permanencia de esta modalidad y la pondera dentro de las distintas formas de trabajo?

En base a lo presentado, aparecen algunas conclusiones que ponen de manifiesto las fortalezas y fragilidades de la implementación del teletrabajo en período de pandemia sobre los ejes que se analizan a continuación.

Las relaciones laborales entre pares y figuras de autoridad: se considera que realizar teletrabajo en una modalidad hibrida, en donde se realice 2 o 3 días de teletrabajo y 2 o 3 días de forma presencial, puede generar que la relación con lo pares se siga sosteniendo, caso particular a tener en cuenta son las áreas en donde son pocos los recursos humanos, en donde la coordinación para que se encuentren determinados días en la oficina toma un peso adicional y también los casos en los cuales son solo una persona. Las incorporaciones de personal nuevo, tiene que ser tratadas de manera especial, en donde se considera el teletrabajo una dificultad adicional para su integración.

En cuanto a las figuras de autoridad, consideramos que dicho vínculo se enmarca en una relación de resultados e intereses, por tal, la planificación del trabajo es determinante para poder controlar la productividad, en donde para hacer un seguimiento correcto sería recomendable trabajar en base a cumplimiento de objetivos y en donde los mismo puedan ser medidos en el corto plazo, a modo de ejemplo, objetivos semanales, de esa forma

saber de ambas partes si se están cumpliendo las metas y que el contacto sea con ventanas de tiempos cortos.

La motivación y el crecimiento profesional: se considera que estos son uno de los mayores desafíos para las organizaciones, en primera instancia por que como se presentó, no todos los que realizan teletrabajo o seguirían haciendo teletrabajo fueron evaluadas para ver si contaban o no con las características que dicha modalidad requiere, en ese caso no incluye solo a los empleados, sino a todas las personas de la organización. Por tal, trabajar en equiparar las desigualdades y mejorar las habilidades es algo necesario, en donde, quizás, luego de 15 o 20 años, dicha modalidad ya esté naturalizada por la sociedad y muchas de las habilidades ya son parte del repertorio natural del trabajador.

En cuanto a la auto-regulación del tiempo, se considera un desafío para ambas partes, este aspecto es relevado como una de las principales ventajas, permitiéndole al empelado conciliar su vida personal y el trabajo. Por tal la demanda de la empresa, de los clientes, de los tiempos de entrega, entre otros, tienen que estar en consonancia con dicha modalidad de trabajo, de lo contrario es difícil imaginar cómo la conciliación anterior mencionada sea posible.

Las condiciones de trabajo: si bien la ley establece a la empresa como responsable de brindar un entorno adecuado, en la práctica creemos que es algo difícil de lograr, en donde muchas empresas no logran las mejores condiciones en sus propios centros, difícil es imaginar que se logre en los lugares en donde el empleado determine teletrabajar. Los números presentados son relevantes, en poco tiempo el impacto en la salud fue alto, lo que nos hace pensar que en el futuro puede tener consecuencias mucho más graves en caso de no tomarse con la rigurosidad necesaria.

A modo de cierre, las encuestas presentadas permitieron conocer algunas de las ventajas y desventajas que perciben, tanto la empresa como los trabajadores.

Luego de lo trabajado en el ensayo, habiendo quedado en evidencia las múltiples incidencias de la pandemia en la modalidad de teletrabajo, considero pertinente realizar un estudio longitudinal que pretende evaluar los aspectos mencionados en la conclusión luego de un período de tiempo en donde la pandemia no sea un determinante fundamental de las distintas áreas de incidencia. Encuentro sumamente enriquecedor poder analizar y contrastar el impacto del teletrabajo por fuera de la emergencia sanitaria, que aporte a la

toma de decisiones de las organizaciones, a la hora de considerar la modalidad de teletrabajo como algo permanente.

**Referencias bibliográficas**


Acuerdo Marco Europeo del Teletrabajo. (2020). Consultado junio, 30. Disponible en: https://www.uned.ac.cr/viplan/images/acuerdo-marco-europeo-sobreteletrabajo.pdf

Alcócer, S.; y Vera, J. (s.f). *Acerca de la cultura organizacional*. Revista Cultura (18), 1-414. Consultado julio, 04. Recuperado de: https://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_18_1_acerca-de-la-culturaorganizacional.pdf

Allen, Tammy D., Timothy D. Golden, y Kristen M. Shockley. (2015). *How Effective Is Telecommuting?* Assessing the Status of Our Scientific Findings Psychological Science in the Public Interest 16(2):40-68. doi: 10.1177/1529100615593273

Alonso, M., y Cifre E. (2002). *Teletrabajo y salud: Un nuevo reto para la psicología*. Papeles del psicólogo, 22(83), 55-56. Recuperado de: https://www.redalyc.org/pdf/778/77808308.pdf

Álvarez A. (2017). *Labor Law and Atomization of Work: Legal Responses to the Fissured Workplace in Spain*, en Blanpain, R.; Hendrickk, F.; Nakakubo, H.; Araki, T., The Notion of Employer in the Era of the Fissured Workplace. Should Labour Law Responsibilities Exceed the Boundary of the Legal Entity, Bulletin of Comparative Labour Relations, Vol. 95, Wolters Kluwer.

Boiarov, S (2007). *Meta 5 eLAC2007: Informe sobre legislación y normativa vinculada al teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Argentina: CEPAL

Bridi, Bohler y Zanoni (2020) *teletrabalho em tempos de pandemia e condicoes objetivas que desafiam a clase trabalhadora*.

Caamaño, E. (2010). *El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y la familia*. Revista de Derecho de la Pontifica Universidad Católica de Valparaíso, 79-105. Recuperado el 23 de 05 de 2021, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-68512010000200003&Ing=pt&nrm=iso

Canadian Telework Association (1997). *Advanteges and Desvadvanteges of telework for teleworkers*. Obtenido el 23 de Julio de 2021 de la World Wide Web: http://www.ivc.ca/proteleworkers.html

Chertok, A. (1988). *Las causas de nuestra conducta*. Centro de Terapia Conductual. Uruguay.

Cobo, C; Mateu, M. (2016*). A conceptual Framework for the Analysis and Visualization of Uruguayan Internet for Education*. En: INTERACTIONS. NOVEMBER–DECEMBER 2016 VOLUME XXIII. 6. pp 70-73.

Crossan, G.; Burton, P. (1993). Teleworking stereotypes: A case study. Journal of Information Science, 19, 349–362

De la Garza Toledo, (2009). *Hacia un concepto ampliado de trabajo.* Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales. Vol. I. Buenos Aires: CLASCO; CAICyT, 2009. ISBN 978-987-1547-26-7

Diaz, V. L, (2005). Las TICs en el desarrollo de nuevas formas de Empleo. Teletrabajo. RDLSS, 2015-21-1719.

Equipos Consultores 2020. (s. f.). *El teletrabajo en Uruguay en contexto Covid 19* – Equipos. Recuperado 23 de junio de 2021 en: https://equipos.com.uy/elteletrabajo-en-uruguay-en-contexto-covid19/

Franco. S, Wittke. T, Migliaro. A, Funcasta L. (2020). *Teletrabajo en tiempos del Coronavirus COVID-19. Miradas desde la Psicología*. Recuperado en: https://psico.edu.uy/covid/teletrabajo#.YPstScdBJBc.link

Gajendran, R. S., Harrison, D.A. (2007). *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*. Jorunal of Applied Psychology, 92, 1524-1541.

Gil, M & Bolio, Y. (2008). *Teletrabajo ¿hacia una nueva forma organizational?* Revista Análisis Organizacional, 1, 1-12.

Golden, T. (2006). *The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. Journal of Organizational Behavior*, 27, 319–340.

Golden, T. y Veiga, J. (2008). *The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers*. *The Leadership Quarterly*, 19, 77–88. doi:10.1016/j.leaqua.2007.12.009

López, D. (2017, 22 de junio). *Crisis del petróleo de 1973* |2021| Economipedia. Recuperado 1 de julio de 2021 en: https://economipedia.com/definiciones/crisisdel-petroleo-1973.html

McKinsey Global Institute, (2017). *Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages.* Recuperado el 20 de Julio de 2021 en: https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobsgained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages#

MOW International Research Team (1987). *The meaning of working*. Academic Press.

Nilles, J.M; Carlson, F.R Jr; Gray, P. & Hanneman, G, J (1976) *The Telecommunications-*

*Transportation, Trade-off: Oprions fot Tomorrow.* New York: Jhon Wiley & Sons.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*. Documento Temático para el Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de TIC y financieros. Ginebra, OIT.

Reaney, P. (2012). *About 20 percent of global workers telecommute*: Poll. Retrieved from. Disponible en: http://www.huffingtonpost.com/2012/01/24/workerstelecommute_n_1228004.html

Rodríguez, O. (2009). *La Cultura Organizacional: Comprensiones, características y reflexiones en una institución de carácter social y comunitario.* Recuperado el 25 de Marzo de 2021, de http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/viewFile/1624/146 3

Schvarstein, L.y Leopold, L. (Compiladores) (2005*). Trabajo y Subjetividad. Entre lo existente y lo necesario.* 1er. Buenos Aires: Paidós

Tello, C., Olivera, N., y Proto, A. (2010). *Teletrabajo en Argentina ¿Inclusión en la "Sociedad del Control"?* Recuperado el 14 de 05 de 2021, de http://www.telework2010.tic.org.ar/papers/011Tello_OLIVERA%20PROTO%20ESPANOL.pdf

Traverso, J. Román, M. Alfaro, A (1999). *Presencia y consecuencias del teletrabajo en el sector bancario*. Un estudio empírico. España.

Universidad Politécnica de Valencia (2020). *Encuesta sobre teletrabajo / trabajo no presencial en la Universidad Politécnica de Valencia*. Realizada por FeSP UGT. España

U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (s. f). *Trabajo en casa/Teletrabajo como adaptación razonable. Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de los Estados Unidos*. Recuperado 1 de julio de 2021. Disponible en: https://www.eeoc.gov/laws/guidance/work-hometelework-reasonableaccommodation

US EPA, OAR. (s. f). *Plain English Guide to The Clean Air Act*. Recuperado 1 de julio de 2021. Disponible en: https://www3.epa.gov/airquality/peg_caa/pdfs/peg.pdf.