

Experiencias de la aplicación de las restricciones  
originadas en la Pandemia COVID-19

# Proyecciones sobre la adaptación del Trabajo Remoto en la APN

Evaluación de la gestión en la transición y consideraciones  
para la organización a futuro

---

Secretaría de  
Gestión y Empleo Público



Jefatura de  
Gabinete de Ministros  
Argentina



## Autoridades

### Presidencia de la Nación

Dr. Alberto Fernández

### Vicepresidencia de la Nación

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

### Jefatura de Gabinete de Ministros

Lic. Santiago Cafiero

### Secretaría de Gestión y Empleo Público

Dra. Ana Gabriela Castellani

### Subsecretaría de Empleo Público

Lic. Mariano Hugo Boiero

### Oficina Nacional de Empleo Público

Mg. Hernán Petrelli

## Equipo de trabajo

### Desarrollo

Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal:

El presente informe ha sido elaborado por el Lic. Mario Thorp, bajo la dirección de la Directora de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal Lic. Vanesa Cyngiser

### Impresión

Secretaría de Gestión y Empleo Público:

Emilio Etchart, Pablo Conde, Ricardo Gamarra



## Índice

<b>Dimensiones.....</b>	<b>1</b>
La naturaleza del trabajo y su organización .....	2
Competencias.....	8
Condiciones socioambientales.....	19
Tecnología .....	23
<b>Conclusiones .....</b>	<b>29</b>

## Dimensiones

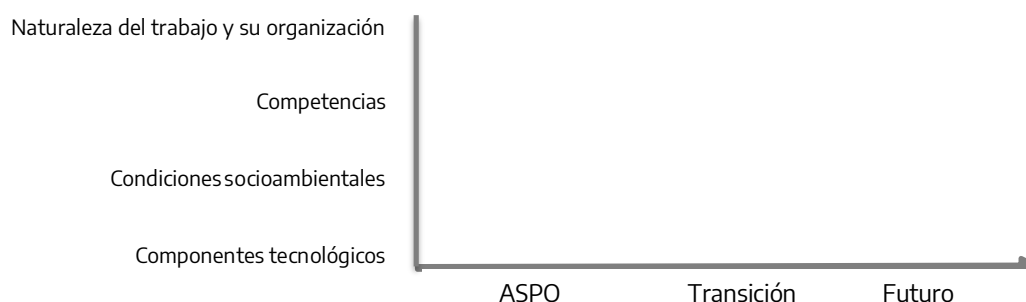
De manera complementaria al análisis de los resultados obtenidos a partir de la Encuesta **Trabajo Remoto durante el período de aislamiento** volcados en el documento *ADAPTACIÓN DE LA GESTIÓN DE EMPLEO PÚBLICO PARA ENTORNOS DE CRISIS: Experiencias de la aplicación de las restricciones originadas en la Pandemia COVID-19*<sup>1</sup> y con el mismo objetivo de generar las **adaptaciones o reformas** necesarias en el Empleo Público, de manera que éste pueda dar soluciones a la práctica del trabajo remoto, se propuso profundizar el estudio de los datos obtenidos en la mencionada encuesta, cuyo resultado constituye el presente trabajo.

Se incluye en este documento la identificación de espacios de trabajo colaborativo para intervenir en las dimensiones “propias” del trabajo remoto, en particular las relacionadas con la *naturaleza del trabajo y su organización*, las *competencias*, las *condiciones socioambientales* y los *componentes tecnológicos* que se describen de manera aislada a los fines del análisis pero que se interrelacionan en la práctica laboral.

La imposición de las medidas de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio<sup>2</sup> propuso la práctica de trabajo remoto en el que las adaptaciones fueron subsidiadas por el esfuerzo de los trabajadores y la organización, sin la mediación de tiempo suficiente para su planificación, Teniendo esto en cuenta, será necesario generar cambios que impacten positivamente en la práctica, garantizando la efectividad de las tareas como asimismo, el resguardo de las condiciones laborales.

La implementación de medidas que adapten el empleo público a esta modalidad en las cuatro dimensiones nombradas anteriormente, deben tener en cuenta tres temporalidades sucesivas: **a)** la práctica durante la vigencia del ASPO (la actualidad), **b)** la TRANSICIÓN, instancia en la que la práctica permanente del trabajo remoto se reduce mientras se reincorporan gradualmente jornadas de trabajo presencial (conforme criterios a ser determinados por la superioridad) y **c)** el FUTURO, que corresponde a la “visión” que se tiene respecto a este tema, que contempla el sostenimiento del TR de manera focal y conforme se ajuste a las necesidades y posibilidades de la organización y sus trabajadores, así como las características de las tareas asociadas a los puestos involucrados y dentro del encuadre normativo y convenial que se vaya a crear.

En síntesis, este apéndice propone acciones sustentadas en conclusiones relativas a las cuatro dimensiones propias del Trabajo Remoto, consideradas en las tres dimensiones temporales indicadas.



<sup>1</sup> <https://www.argentina.gob.ar/noticias/resultados-de-la-encuesta-sobre-condiciones-del-trabajo-remoto-en-la-administracion-publica>

<sup>2</sup> en adelante ASPO

## La naturaleza del trabajo y su organización

Las respuestas del grupo de trabajadores **con equipos a cargo** dieron cuenta de los aspectos que pudieron organizar de manera previa a iniciar el trabajo remoto; se indaga entonces acerca de aquellos aspectos preexistentes.

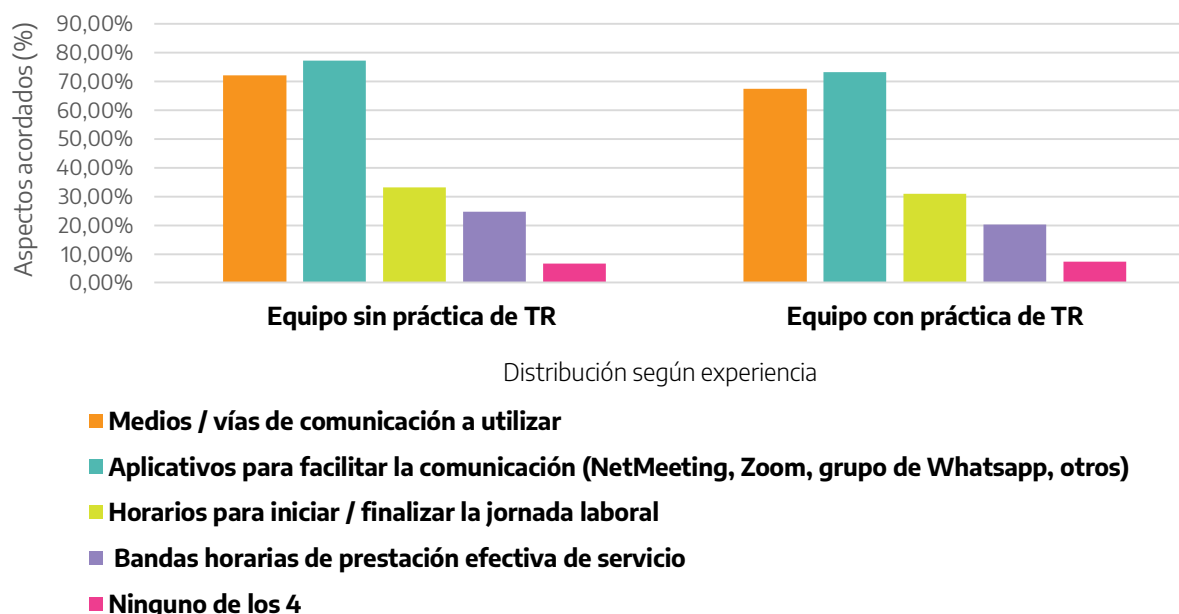
**Tabla 1: Aspectos acordados de manera previa al TR – Discriminación según práctica previa**

Práctica previa de TR	Q	Medios / vías de comunicación a utilizar	Aplicativos Para facilitar la comunicación	Horarios para iniciar / finalizar la jornada laboral	Bandas horarias de prestación de servicio	Ninguno de los 4
Sin práctica	3481	2513	2691	1156	856	230
Con práctica	937	631	687	290	190	69
<b>Total:</b>	<b>4418</b>					

Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

Si presenta la misma distribución en valores porcentuales:

**Gráfico 1: Aspectos acordados de manera previa al TR Discriminación porcentual según práctica previa (N=4418)**



Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

Es posible observar la semejanza en los valores, lo que indicaría cierta indiferencia respecto a esta dimensión y el haber venido realizando TR de manera previa al ASPO (los acuerdos respecto a los aplicativos a utilizar son los más frecuentes, seguidos por los acuerdos respecto a vías de comunicación a utilizar y así para el resto de los porcentajes de respuestas consignados). Sin perjuicio de ello debe observarse que, en los casos en que el equipo venía desarrollando TR, se produce una reducción porcentual relativa de los cuatro acuerdos específicos (respecto a medios y vías de comunicación, aplicativos para comunicación, horarios y bandas horarias), a favor del último, en el que ninguno de los mencionados está presente; puede deducirse que la experiencia en la práctica de trabajo remoto favorecería el tener “resuelto” en mayor medida los aspectos principales que sostienen la práctica.

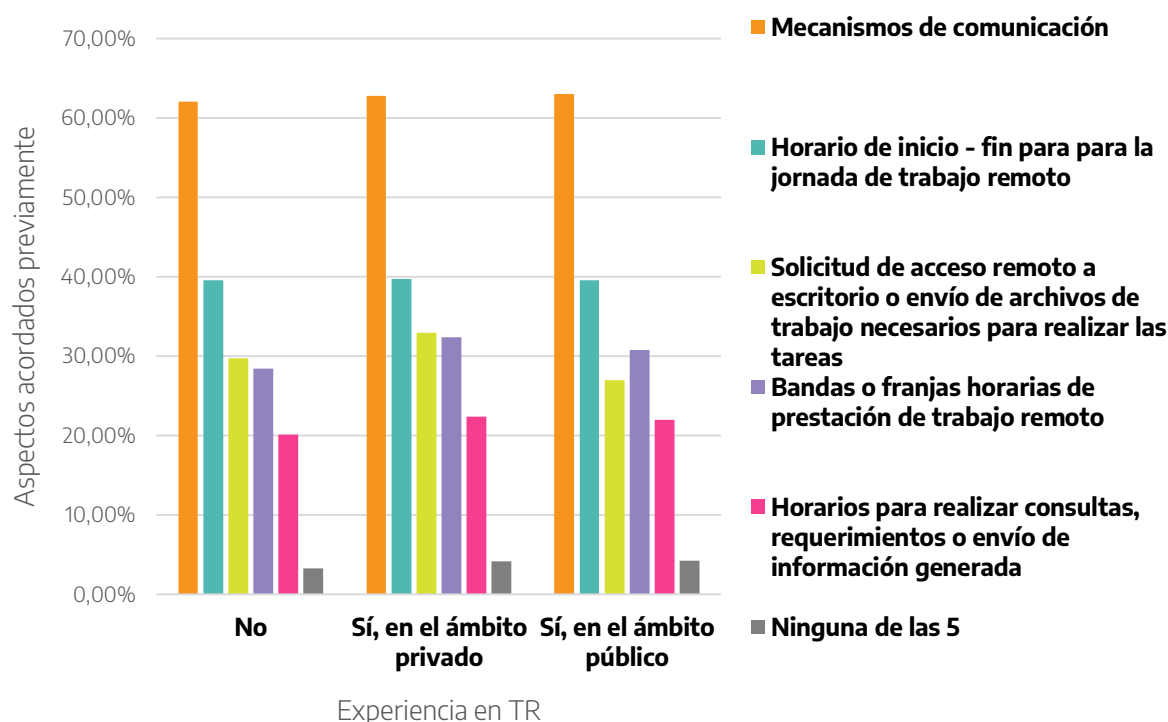
**Su contrapartida en el grupo de integrantes de equipo de trabajo da cuenta de:**

**Tabla 2: Aspectos acordados de manera previa al TR –  
Discriminación según práctica previa de miembros de equipos de trabajo**

Integrantes de eq. con experiencia previa en TR (identifica ámbito en que se dio la misma)	Q	Mecanismos de comunicación	Horario de inicio – fin para la jornada	Solicitud de acc. Remoto o envío de archivos de trabajo.	Bandas o franjas horarias de prestación	Horarios para realizar consultas, requerim. o envío de información	Ninguno de los anteriores
<b>No</b>	7082	4392	2803	2104	2016	1427	233
<b>Sí, ámbito privado</b>	1965	1233	781	647	636	440	82
<b>Sí, ámbito público</b>	2237	1409	885	603	689	491	95
<b>Total:</b>	<b>11284</b>						

**Fuente:** Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

**Gráfico 2: Aspectos acordados por los miembros del equipo de trabajo de manera previa al TR – Discriminación porcentual según práctica previa (Porcentual)**



**Fuente:** Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

Una vez más, la distribución porcentual guarda similitudes, especialmente respecto a la importancia mayoritaria en ajustar los mecanismos de comunicación y los horarios límites para la jornada laboral. Los acuerdos respecto a la "solicitud de acceso remoto a escritorio o envío de archivos de trabajo" presenta la mayor variabilidad; el porcentaje menor correspondiente a los trabajadores con experiencia en TR en el ámbito público, puede relacionarse con la experiencia previa el mismo.

Esta observación concurrente sobre los grupos encuestados indica que la adopción de estas prácticas de tipo organizativo previo no parece estar influenciada por la experiencia previa en TR sino que pueden considerarse de alguna manera presentes en la organización del trabajo normal y habitual. Respecto a su sostenimiento del TR durante el ASPO y durante el período TRANSICIÓN no requeriría un tratamiento específico (ya que estos aspectos fueron acordados de una u otra manera), mientras que, a FUTURO, sí debería considerarse como contenido dentro de una guía genérica para implementadores de TR.

Se advierte que la existencia de acuerdos previos entre los equipos de trabajo – tanto desde la perspectiva de quienes lideran como de quienes los integran-, respecto de formas de organización del trabajo previos al ASPO no tiene una influencia significativa sobre la valoración de su adopción, acuerdo y evaluación durante el período de aislamiento. Pueden considerarse de alguna manera equivalentes a la organización del trabajo normal y habitual.

También se indagaron otras dos dimensiones entre el grupo de **encuestados con equipos a cargo**: la existencia previa de índices, estándares o mediciones de los procesos que realiza el equipo de trabajo y la ocurrencia de desarrollo específico de herramientas de supervisión o control para ser aplicados durante el TR. **Presentadas de manera conjunta su distribución cuantitativa es:**

**Tabla 3: Existencia previa de índices o indicadores de rendimiento / ocasión de elaboración de sistemas de supervisión y medición N=4418**

¿Contaba de forma previa con índices, estándares o mediciones estables de los procesos que realiza su equipo de trabajo?	¿Pudo desarrollar sistemas de supervisión, medición o control para ser aplicados específicamente durante el período de aislamiento?		
	No	Sí	Total
No	853	937	1790
Sí	619	2009	2628
<b>Total general</b>	<b>1472</b>	<b>2946</b>	<b>4418</b>

Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

En el **45,47%** del total de las respuestas (**68,19%** y **76,44%** de los subtotales en los que interviene) se verifica la situación de haber contado con formas de medición de los procesos realizados por el equipo a cargo concurrentemente con el haber desarrollado sistemas de supervisión o control en ocasión de TR.

La medición da cuenta de que *tener identificados procesos con sus respectivas herramientas de medición de resultados, indicadores y/o métricas en general*, favorece el establecimiento de sistemas de supervisión aún en entornos muy cambiantes. Esta puede resultar ser una de las conclusiones más valiosas del estudio, que asigna una magnitud concreta a un concepto que en general se maneja de forma intuitiva.



Es necesario aclarar que no se trata de una relación de causalidad sino más bien de correlación positiva entre ambas variables. Estas formas de organizar el trabajo también tienen su impacto en los grupos que se desempeñan en esta modalidad, como puede verse en la siguiente tabla, que representa la percepción entre los miembros de equipos de trabajo:

**Tabla 4: Distribución de comunicación y requerimientos de trabajo N=11284**

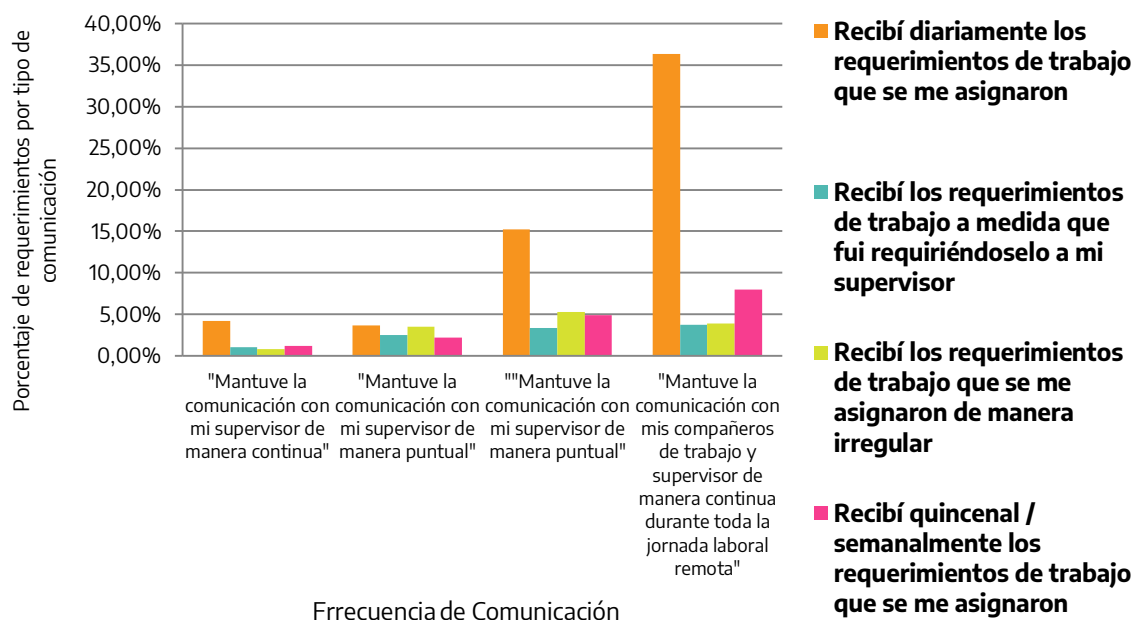
Comunicación en general	Q	Recibí diariamente los requerimientos de trabajo que se me asignaron	Recibí los requerimientos de trabajo a medida que fui requiriéndoselo a mi supervisor	Recibí los requerimientos de trabajo que se me asignaron de manera irregular	Recibí quincenal / semanalmente los requerimientos de trabajo que se me asignaron
"Mantuve la comunicación con mi supervisor de manera continua"	827	477	121	95	134
"Mantuve la comunicación con mi supervisor de manera puntual"	1349	418	282	396	253
"Mantuve la comunicación con mis compañeros de trabajo de manera continua durante toda la jornada laboral remota y con mi supervisor de manera puntual"	3256	1720	382	601	553
"Mantuve la comunicación con mis compañeros de trabajo y supervisor de manera continua durante toda la jornada laboral remota"	5852	4096	421	438	897
<b>Total general</b>	<b>11284</b>				

**Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el periodo de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020**

Se observa especialmente en la columna que acumula los totales respecto a la frecuencia de comunicación, que el mayor valor corresponde a aquellas que podría describir la característica del trabajo presencial (comunicación con compañeros de trabajo y supervisor de manera continua) y en relación a requerimientos de trabajo, los calificados como "diarios" acumulan también las mayores frecuencias. La intersección de ambas características presenta la mayor frecuencia absoluta, con el **36,30%** del total de las respuestas.

A continuación, y para facilitar la visualización, se incluye un gráfico con la distribución porcentual de estas mismas dos variables. En el mismo se observa de manera evidente la preponderancia de la comunicación continua y el requerimiento de trabajo diario como combinación que acumula la mayor frecuencia de respuestas (se enumeran las etiquetas del eje horizontal abreviadas por una cuestión de tamaño. Las denominaciones completas son: "Mantuve la comunicación con mi supervisor de manera continua", "Mantuve la comunicación con mi supervisor de manera puntual", "Mantuve la comunicación con mi supervisor de manera puntual" y "Mantuve la comunicación con mis compañeros de trabajo y supervisor de manera continua durante toda la jornada laboral remota")

**Gráfico 3: Frecuencia de comunicación y requerimientos de trabajo (porcentual) (N: 11284)**



**Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020**

En todos los casos descriptos, las acciones de fortalecimiento para la actividad de Trabajo Remoto cobran sentido una vez que se haya agotado la etapa TRANSICIÓN. Estas acciones están asociadas con el desarrollo de competencias de comunicación efectiva específica (remota, mediante las herramientas tecnológicas disponibles) y concurrentemente, con la mejora de los procesos en general, haciendo hincapié en la importancia de la sistematización y racionalización de los requerimientos de tareas y su relación directa con los resultados esperables.

## Competencias

Respecto a las competencias que se asocian con el trabajo remoto, la encuesta permite indagar en dos planos: los saberes y las actitudes. El primero hace referencia al dominio en el empleo de tecnologías; el segundo a la adaptación a la excepcionalidad de una nueva realidad laboral- comparada con la oficina, carente de la proximidad con compañeros, dependientes y superiores- requerida para sostener el rendimiento, descubriendo y utilizando nuevas capacidades.

Resulta importante relacionar las competencias requeridas con el rendimiento percibido, siempre para ambos grupos de encuestados.

Así, para los encuestados que tienen personal a cargo se consignó:

**Tabla 5: Distribución de rendimiento percibido / Función de supervisión N= 4418**

Valoración percibida del rendimiento	Q	Percepción de la función de supervisión		
		No se vio afectada	Se vio muy afectada	Se vio poco afectada
Estuvieron levemente por debajo de los habituales	1112	248	171	693
Estuvieron muy por debajo de los habituales	327	46	158	123
Fueron superiores a los habituales	606	434	13	159
No presentaron variaciones significativas respecto a los habituales	2373	1299	95	979
<b>Total general</b>	<b>4418</b>			

**Fuente:** Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

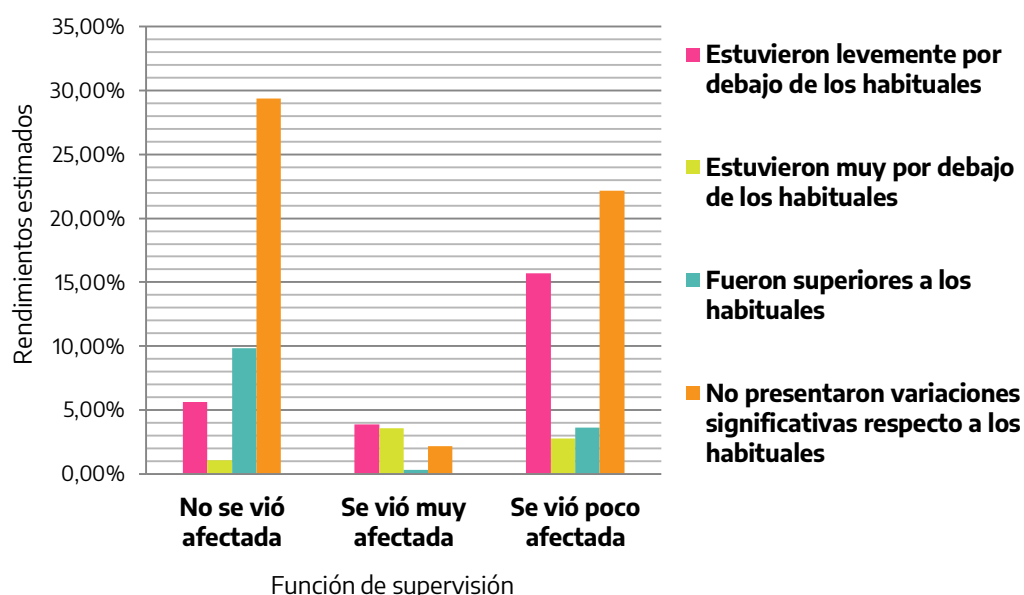
Se observa claramente que la coincidencia de rendimientos *sin variaciones significativas* en presencia de funciones de supervisión *no afectadas por la situación de TR*, acumula la mayor frecuencia. Resulta consistente que a igual evaluación del rendimiento se le pueda agregar la frecuencia correspondiente a las respuestas en las que la función de supervisión se vio un poco afectada (la segunda cuantitativamente más significativa), con lo que se alcanzaría un total de **2278** respuestas (**51, 56%** del total).

Casi de manera anecdótica pueden también referirse los casos con la menor frecuencia (**13** respuestas, el **0,29%** del total) en la que a funciones de supervisión percibidas como "*muy afectadas*" le corresponden rendimientos *superiores a los habituales*, lo que interpela las competencias específicas de este subgrupo de encuestados.

El siguiente gráfico permite visualizar la distribución porcentual entre ambas variables y simultáneamente mostrar un panorama más coincidente con el de una prestación bajo condiciones de normalidad, es decir presencial y en el espacio físico puesto a disposición por el empleador.

Se destaca para el análisis las respuestas asociadas a **función de supervisión** calificadas como "poco afectada" ya que pareciese indicar que un fortalecimiento de ese aspecto podría incidir de manera plena en el **15,69%** que presenta un rendimiento "levemente" inferior al habitual, es decir que se interpreta que una función de supervisión "poco afectada" por la práctica de TR puede ajustarse (con un esfuerzo menor respecto a la misma función calificada como "muy afectada") produciendo mejoras sobre al porcentaje de rendimientos estimados como "levemente por debajo de los habituales", siendo estos los segundos más frecuentes. De lo anterior, se encuentra un espacio para el desarrollo de competencias específicas con un resultado promisorio respecto a los resultados en la modalidad TR.

**Gráfico 4: Distribución de rendimiento percibido / Función de supervisión (porcentual)**



**Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020**

Siendo la capacitación la herramienta por excelencia para mejorar el nivel de desempeño, este mismo grupo identificó aquellos contenidos que consideran significativos para desempeñar el rol de supervisión.

**Tabla 6: Contenidos valorados para función de supervisión  
(N:4418, cuestionario con respuestas múltiples)**

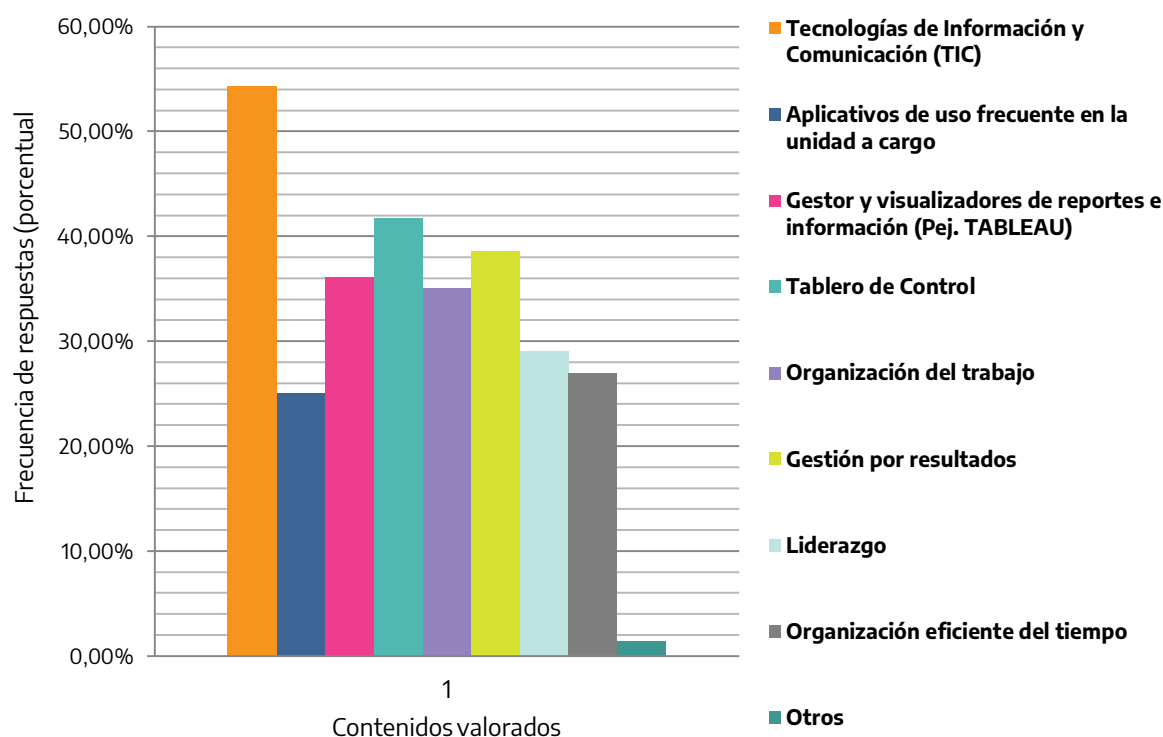
Contenidos considerados útiles para el desempeño específico de supervisión	Q
Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	1106
Aplicativos de uso frecuente en la unidad a cargo	1106
Gestor y visualizadores de reportes e información (Por ej. TABLEAU)	1593
Tablero de Control	1846
Organización del trabajo	1549
Gestión por resultados	1706
Liderazgo	1280
Organización eficiente del tiempo	1189
Otros	62

**Fuente:** Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

La distribución porcentual permite identificar con facilidad que los contenidos relacionados con Tecnología de la Información y las Comunicaciones están presente en más de la mitad de las respuestas, seguidos por Tablero de Control y Gestión por resultados, a más de 10 puntos porcentuales de diferencia.

A continuación el cuadro con los contenidos y su frecuencia de aparición porcentual en las 4418 respuestas recibidas de este grupo de encuestados.

**Gráfico 5: Contenidos valorados para la función de supervisión (porcentual sobre el total de respuestas)  
N\_4418**



**Fuente:** Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020



No resulta del todo claro cómo interpretar estos datos en función de la correlación entre capacidad de supervisión remota y rendimientos del equipo. La posibilidad de orientar a los integrantes de un equipo de trabajo parece menos relacionada con las TIC que con, por ejemplo, las competencias consideradas blandas, asociadas más a la proactividad, la empatía y la escucha activa. Lo mismo se podría decir respecto a las herramientas tales como el Tablero de Control, ya que esto presupondría un problema independientemente de que la modalidad de trabajo fuese presencial o remota.

En este caso, la falta de claridad puede convertirse en un punto de partida para una búsqueda más profunda de respuestas por parte de los responsables tanto de las áreas de RRHH como los de desarrollo de contenidos al momento de diseñar herramientas para fortalecer los equipos de trabajo.

La dimensión de competencias también se consultó entre los **integrantes de equipos de trabajo**. En este caso se presenta la valoración de factores que afectan el trabajo remoto (se ofrecieron opciones que no referían exclusivamente a competencias, por lo que, para este caso solamente se tomará en cuenta las respuestas que identifican "Conocimiento general de las tareas / procesos", "Dominio de las tecnologías de información y comunicación" y "Capacidad de organizar la propia jornada laboral") en relación a la percepción del propio rendimiento, para poder identificar comparativamente esta percepción, con el rendimiento en la modalidad de trabajo normal y habitual.

Se presenta una tabla con la discriminación completa de las respuestas tanto en cantidad como en porcentaje respecto del total:

**Tabla 7a: Incidencia competencias en TR según rendimiento percibido (N: 11284)**

Rendimiento percibido / factor de incidencia (competencial)	Conocimiento general de las tareas / procesos		Dominio de las tecnologías de información y comunicación		Capacidad de organizar la propia jornada laboral	
	Q	%	Q	%	Q	%
<b>En un mismo nivel que el habitual</b>	<b>7085</b>	<b>62,79%</b>	<b>7085</b>	<b>62,79%</b>	<b>7085</b>	<b>62,79%</b>
Efecto determinante	1929	17,10%	1934	17,14%	1278	11,33%
Efecto grave	288	2,55%	423	3,75%	549	4,87%
Efecto leve	1061	9,40%	1028	9,11%	1225	10,86%
Efecto medio	1213	10,75%	1223	10,84%	1556	13,79%
Efecto nulo	2594	<b>22,99%</b>	2477	<b>21,95%</b>	2477	<b>21,95%</b>
<b>Por debajo de lo habitual</b>	<b>1463</b>	<b>12,97%</b>	<b>1463</b>	<b>12,97%</b>	<b>1463</b>	<b>12,97%</b>
Efecto determinante	319	2,83%	348	3,08%	237	2,10%
Efecto grave	87	0,77%	123	1,09%	182	1,61%
Efecto leve	274	2,43%	298	2,64%	293	2,60%
Efecto medio	394	3,49%	311	2,76%	444	3,93%
Efecto nulo	389	3,45%	383	3,39%	307	2,72%
<b>Por encima de lo habitual</b>	<b>2736</b>	<b>24,25%</b>	<b>2736</b>	<b>24,25%</b>	<b>2736</b>	<b>24,25%</b>
Efecto determinante	843	7,47%	856	7,59%	654	5,80%
Efecto grave	129	1,14%	196	1,74%	247	2,19%
Efecto leve	305	2,70%	306	2,71%	316	2,80%
Efecto medio	436	3,86%	399	3,54%	504	4,47%
Efecto nulo	1023	9,07%	979	8,68%	1015	9,00%
<b>Total general</b>	<b>11284</b>					

Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

Se observa que en la mayor frecuencia de respuestas, el efecto de los factores vinculados a las competencias es considerado como "nulo", en particular, para aquellos que perciben un rendimiento en el mismo nivel que el habitual durante el período de TR (alrededor del 22% de las respuestas para cada factor).

Para precisar ajustadamente la valoración de los factores en función de la percepción de cada rendimiento se agrega una tabla con la ponderación para cada clasificación (de rendimiento), evitando así el peso que tiene la percepción de rendimiento "del mismo nivel que el habitual" ya que supera a la suma de las otras dos.

**Tabla 7b: Incidencia competencias en TR según rendimiento percibido  
(porcentual para cada segmento) (N=11284)**

Rendimiento percibido / factor de incidencia (competencias)	Conocimiento general de las tareas / procesos	Dominio de las tecnologías de información y comunicación	Capacidad de organizar la propia jornada laboral
	% (de la percepción de rendimiento)	% (de la percepción de rendimiento)	% (de la percepción de rendimiento)
<b>En un mismo nivel que el habitual</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Efecto determinante	27,23%	<b>27,30%</b>	18,04%
Efecto grave	4,06%	5,97%	7,75%
Efecto leve	14,98%	14,51%	17,29%
Efecto medio	17,12%	17,26%	21,96%
Efecto nulo	<b>36,61%</b>	34,96%	34,96%
<b>Por debajo de lo habitual</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Efecto determinante	21,80%	23,79%	16,20%
Efecto grave	5,95%	8,41%	12,44%
Efecto leve	18,73%	20,37%	20,03%
Efecto medio	26,93%	21,26%	<b>30,35%</b>
Efecto nulo	26,59%	26,18%	20,98%
<b>Por encima de lo habitual</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Efecto determinante	30,81%	31,29%	23,90%
Efecto grave	4,71%	7,16%	9,03%
Efecto leve	11,15%	11,18%	11,55%
Efecto medio	15,94%	14,58%	18,42%
Efecto nulo	<b>37,39%</b>	35,78%	37,10%

**Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020**

Esta última vista da cuenta que, los que perciben el propio rendimiento durante la ocasión de TR sin diferencias respecto a la prestación habitual, mayoritariamente identifican los tres factores asociados a competencias como de efecto *nulo*, sin embargo, la valoración que le sigue (acumulados los tres factores) es la que lo considera *determinante*.

Una posible interpretación es que la valoración cuando la percepción del rendimiento es estable respecto a la prestación presencial, le quita *peso* a los factores que inciden sobre TR.



Es interesante entonces observar las respuestas de quienes efectivamente perciben una diferencia en sus respectivos rendimientos durante la práctica en TR.

Para quienes estimaron un rendimiento deficitario, valoran mayoritariamente la *capacidad de organizar la propia jornada laboral* con impacto *medio* y este factor es el único que rompe con la mayoría absoluta de la valoración acumulada “extrema –excluyente” (efecto determinante + efecto nulo). Para los otros dos factores, estas valoraciones acumuladas superan el 50%.

Para los que perciben el propio rendimiento en ocasión de TR por encima del normal y habitual, mayoritariamente los tres factores tienen un efecto *nulo* y el *Conocimiento general de las tareas y los procesos* es el que más veces es así valorado.

Una conclusión posible es que el fortalecimiento competencial para estos tres factores pareciese no ser esencialmente crítico para la modalidad de trabajo (aunque obviamente sí lo es para la realización del trabajo, independientemente de la modalidad). Esto abre una perspectiva ideal de trabajo específico para la etapa de ASPO y de transición, ya que su rendimiento no aparece relacionado de manera especial con la modalidad del trabajo sino con su realización.

En cuanto al componente competencial correspondiente a los “saberes” se consideró oportuno extender el análisis de la valoración de los factores con incidencia en TR en relación con el nivel de formación académica de los encuestados, de lo que da cuenta la siguiente tabla.

Para otro análisis de la incidencia de la competencia “Capacidad de organizar la propia jornada laboral” en la percepción del propio rendimiento puede resultar oportuno realizar una vista diferenciada por género.

**Tabla 7c: Incidencia competencia "Capacidad de organizar la propia jornada laboral" en TR según rendimiento percibido (por género) (N=11284)**

Capacidad de organizar la propia jornada laboral	Hombre	Mujer	Total general	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Efecto determinante	642	1522	2169			14,71%	22,09%
En un mismo nivel que el habitual	362	913	1278	56,39%	59,99%		
Por debajo de lo habitual	76	161	237	11,84%	10,58%		
Por encima de lo habitual	204	448	654	31,78%	29,43%		
Efecto grave	355	616	978			8,13%	8,94%
En un mismo nivel que el habitual	211	336	549	59,44%	54,55%		
Por debajo de lo habitual	65	115	182	18,31%	18,67%		
Por encima de lo habitual	79	165	247	22,25%	26,79%		
Efecto leve	806	1022	1834			18,47%	14,84%
En un mismo nivel que el habitual	528	694	1225	65,51%	67,91%		
Por debajo de lo habitual	148	145	293	18,36%	14,19%		
Por encima de lo habitual	130	183	316	16,13%	17,91%		
Efecto medio	1000	1498	2504			22,91%	21,74%
En un mismo nivel que el habitual	610	943	1556	61,00%	62,95%		
Por debajo de lo habitual	190	252	444	19,00%	16,82%		
Por encima de lo habitual	200	303	504	20,00%	20,23%		
Efecto nulo	1562	2231	3799			35,78%	32,38%
En un mismo nivel que el habitual	1013	1460	2477	64,85%	65,44%		
Por debajo de lo habitual	147	160	307	9,41%	7,17%		
Por encima de lo habitual	402	611	1015	25,74%	27,39%		
<b>Total general</b>	<b>4365</b>	<b>6889</b>	<b>11284</b>				

Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

En esta distribución se observa que el peso porcentual de esta competencia se distribuye de manera similar para ambos géneros respecto a la percepción del propio rendimiento. Sin perjuicio de lo anterior, la distribución porcentual del nivel de incidencia presenta algunas diferencias para ambos géneros, si bien es coincidente el mayor porcentaje en considerar la competencia como de efecto "nulo", el efecto "determinante" alcanza el segundo lugar en las respuestas del género femenino con un 22,09%, mientras que con un porcentaje similar (22,91%) el efecto "medio" es el que ocupa el segundo lugar entre los elegidos por el género masculino, de los que solamente el 14,71% considera esta competencia como un factor de efecto "determinante". Si no se consideran las valoraciones de efecto extremas ("nula" y "determinante") los porcentajes agrupados de respuestas respecto a esta competencia ofrece el 49,51% de las respuestas de trabajadores hombres y 45,52% de las respuestas de trabajadoras.

Una distribución que tenga en cuenta el nivel de formación académica ofrece la siguiente vista:

**Tabla 7d: Incidencia competencias en TR según nivel de formación académica alcanzado  
(N= 11284)**

	Conocimiento general de las tareas / procesos		Dominio de las TIC		Capacidad de organizar la propia jornada laboral	
Nivel formación / factor de incidencia (competencias)	Q	%	Q	%	Q	%
<b>Posgrado completo</b>	<b>1973</b>		<b>1973</b>		<b>1973</b>	
Efecto determinante	602	30,51%	640	32,44%	411	20,83%
Efecto grave	108	5,47%	149	7,55%	214	10,85%
Efecto leve	255	12,92%	247	12,52%	290	14,70%
Efecto medio	320	16,22%	303	15,36%	428	21,69%
Efecto nulo	688	34,87%	634	32,13%	630	31,93%
<b>Posgrado incompleto</b>	<b>969</b>		<b>969</b>		<b>969</b>	
Efecto determinante	267	27,55%	305	31,48%	197	20,33%
Efecto grave	69	7,12%	87	8,98%	113	11,66%
Efecto leve	143	14,76%	127	13,11%	157	16,20%
Efecto medio	182	18,78%	161	16,62%	248	25,59%
Efecto nulo	308	31,79%	289	29,82%	254	26,21%
<b>Universitario completo</b>	<b>3155</b>		<b>3155</b>		<b>3155</b>	
Efecto determinante	925	29,32%	898	28,46%	591	18,73%
Efecto grave	150	4,75%	237	7,51%	326	10,33%
Efecto leve	435	13,79%	446	14,14%	498	15,78%
Efecto medio	540	17,12%	540	17,12%	714	22,63%
Efecto nulo	1105	35,02%	1034	32,77%	1026	32,52%
<b>Universitario incompleto</b>	<b>1827</b>		<b>1827</b>		<b>1827</b>	
Efecto determinante	527	28,85%	529	28,95%	370	20,25%
Efecto grave	84	4,60%	135	7,39%	170	9,30%
Efecto leve	235	12,86%	229	12,53%	290	15,87%
Efecto medio	342	18,72%	308	16,86%	415	22,71%
Efecto nulo	639	34,98%	626	34,26%	582	31,86%
<b>Terciario o técnico no universitario completo</b>	<b>1207</b>		<b>1207</b>		<b>1207</b>	
Efecto determinante	322	26,68%	331	27,42%	242	20,05%
Efecto grave	38	3,15%	63	5,22%	63	5,22%
Efecto leve	176	14,58%	168	13,92%	197	16,32%
Efecto medio	211	17,48%	181	15,00%	241	19,97%
Efecto nulo	460	38,11%	464	38,44%	464	38,44%

Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

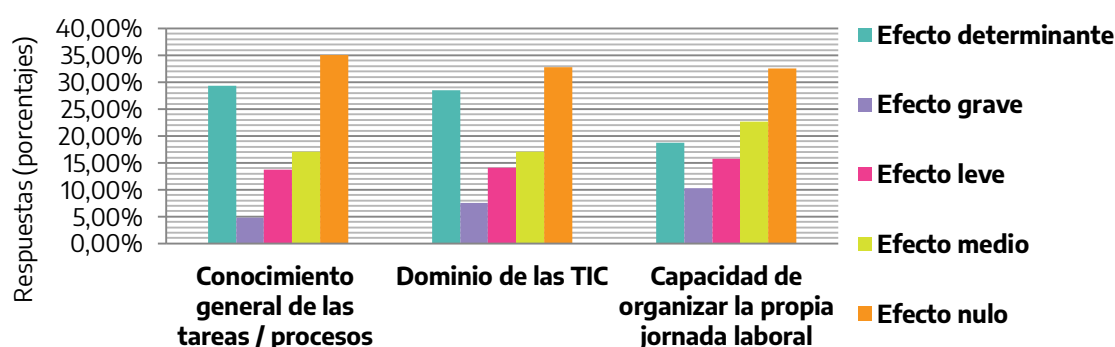
**Tabla 7d: Incidencia competencias en TR según nivel de formación académica alcanzado (N= 11284) (Cont.)**

<b>Terciario o técnico no universitario incompleto</b>	<b>707</b>		<b>707</b>		<b>707</b>	
Efecto determinante	169	8,57%	160	22,63%	124	17,54%
Efecto grave	22	1,12%	35	4,95%	41	5,80%
Efecto leve	109	5,52%	119	16,83%	124	17,54%
Efecto medio	131	6,64%	129	18,25%	147	20,79%
Efecto nulo	276	13,99%	264	37,34%	271	38,33%
<b>Secundario completo</b>	<b>1359</b>		<b>1359</b>		<b>1359</b>	
Efecto determinante	263	19,35%	260	19,13%	221	16,26%
Efecto grave	32	2,35%	35	2,58%	50	3,68%
Efecto leve	268	19,72%	275	20,24%	259	19,06%
Efecto medio	300	22,08%	294	21,63%	293	21,56%
Efecto nulo	496	36,50%	495	36,42%	536	39,44%
<b>Secundario incompleto</b>	<b>87</b>		<b>87</b>		<b>87</b>	
Efecto determinante	16	18,39%	15	17,24%	13	14,94%
Efecto grave	1	1,15%	1	1,15%	1	1,15%
Efecto leve	19	21,84%	21	24,14%	19	21,84%
Efecto medio	17	19,54%	17	19,54%	18	20,69%
Efecto nulo	34	39,08%	33	37,93%	36	41,38%
<b>Total general</b>	<b>11284</b>					

Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

La distribución acotada a los cuatro niveles (solamente los registrados como "finalizados" a efectos de sintetizar la vista gráfica es:

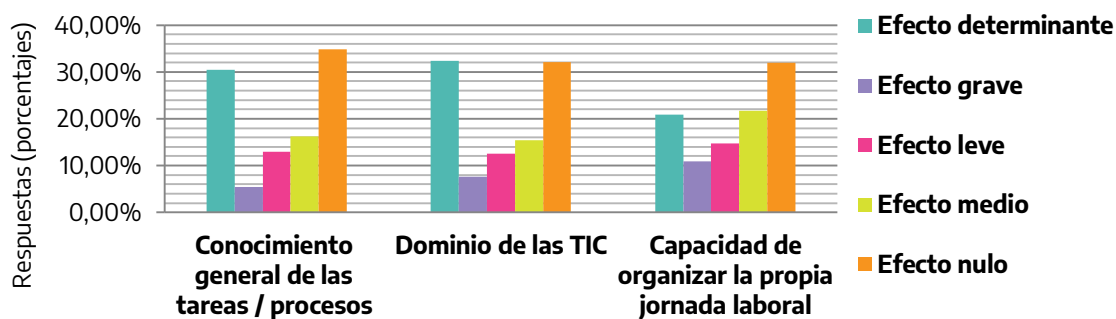
**Gráfico 6: Valoración factores competencial según nivel de formación académica**



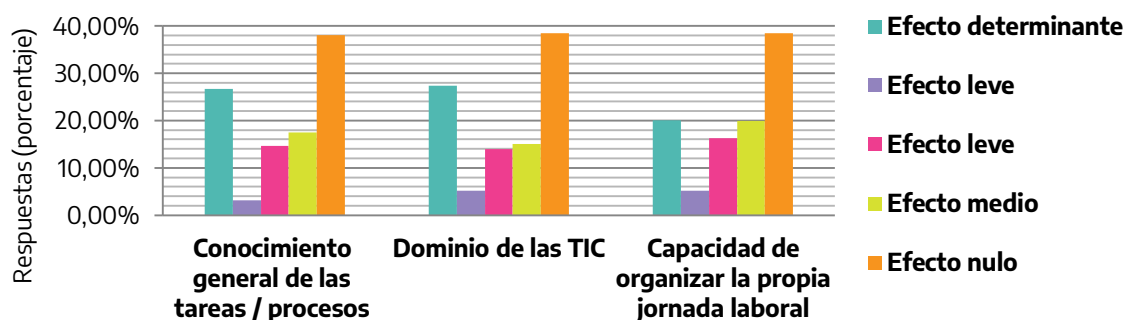
Valoración factores competenciales encuestados con nivel universitario finalizado

Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

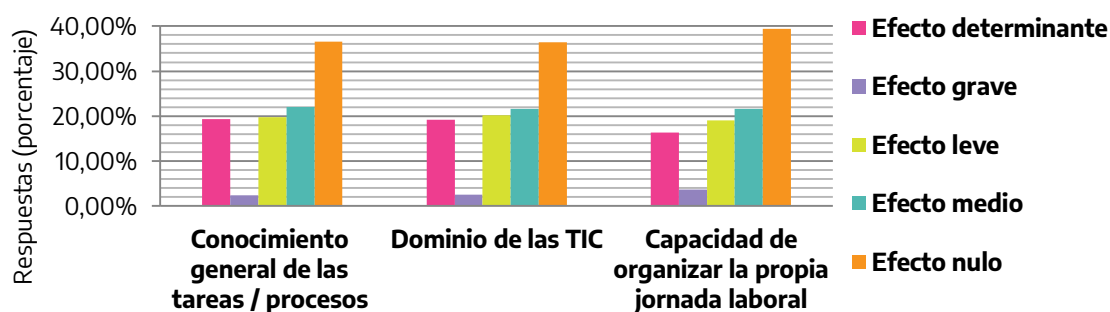
**Gráfico 6: Valoración factores competencial según nivel de formación académica (Cont.)**



Valoración factores competenciales encuestados con nivel posgrado finalizado



Valoración factores competenciales encuestados con nivel técnico - no universitario finalizado



Valoración de factores competenciales encuestados con nivel secundario finalizado

**Fuente:** Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

Llama la atención que, independientemente del nivel de formación académica, la incidencia de los tres factores es evaluada mayoritariamente como de "efecto nulo", alcanzando en todos los casos entre el 30% y el 40% del total de respuestas. Una distribución apenas más balanceada (aunque no equiparada) con la evaluación "determinante" se da para el factor "Dominio de las TIC" excepto para el grupo de encuestados que alcanzaron un nivel de formación de posgrado finalizado quienes en un 32,44% la consideran *determinante* mientras que en un 32,13% la consideran de *efecto nulo*.

Una vez más resultará oportuno profundizar más adelante el análisis y la interpretación de estos datos, toda vez que gran parte de los convenios colectivos de trabajo sectoriales (y por lo tanto aquellos en los que se encuentran encuadrados mayoría de los encuestados) utilizan para agrupar puestos de trabajo, los distintos niveles de formación académica del sistema educativo nacional;

la diferencia de clasificación de puesto no parece ser sostenida por este segmento de la encuesta, lo que dicho de otro modo indica que para diferentes puestos de trabajo (con diferentes requisitos en cuanto a la formación académica de quienes los ocupan) no difiere la percepción de cada factor evaluado respecto al TR. Por otro lado, y tal como se indicó en el documento original, la encuesta describe el trabajo remoto **efectivamente realizado** y tal vez esa situación sería la que iguala la distribución de frecuencias para la valoración de los factores competenciales, independientemente del nivel de formación alcanzado, donde todo lo expresado hasta aquí reviste carácter de hipotético.

## Condiciones socioambientales

Entre los factores que inciden en la ejecución de Trabajo Remoto, dos de ellos permiten la caracterizarlas condiciones socioambientales en que se desarrolla y son los que refieren al ámbito familiar y al ámbito social.

Las respuestas para los encuestados de ambos roles (con equipo a cargo y miembros de equipos de trabajo) presentaron la siguiente distribución:

**Tabla 8a: Incidencia factores en TR según rol en equipo de trabajo**

Rol	Factor			
	Entorno familiar		Entorno social	
Miembros de equipo de trabajo	11284	%	11284	%
Efecto determinante	1404	12,44%	1032	9,15%
Efecto grave	870	7,71%	687	6,09%
Efecto leve	2404	21,30%	2129	18,87%
Efecto medio	2612	23,15%	2411	21,37%
Efecto nulo	3994	35,40%	5025	44,53%
A cargo de equipo de trabajo	4418		4418	
Efecto determinante.	508	11,50%	355	8,04%
Efecto grave	615	13,92%	437	9,89%
Efecto leve	955	21,62%	1026	23,22%
Efecto medio	1464	33,14%	1336	30,24%
Efecto nulo	876	19,83%	1264	28,61%
<b>Total general</b>	<b>15702</b>			

**Fuente:** Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

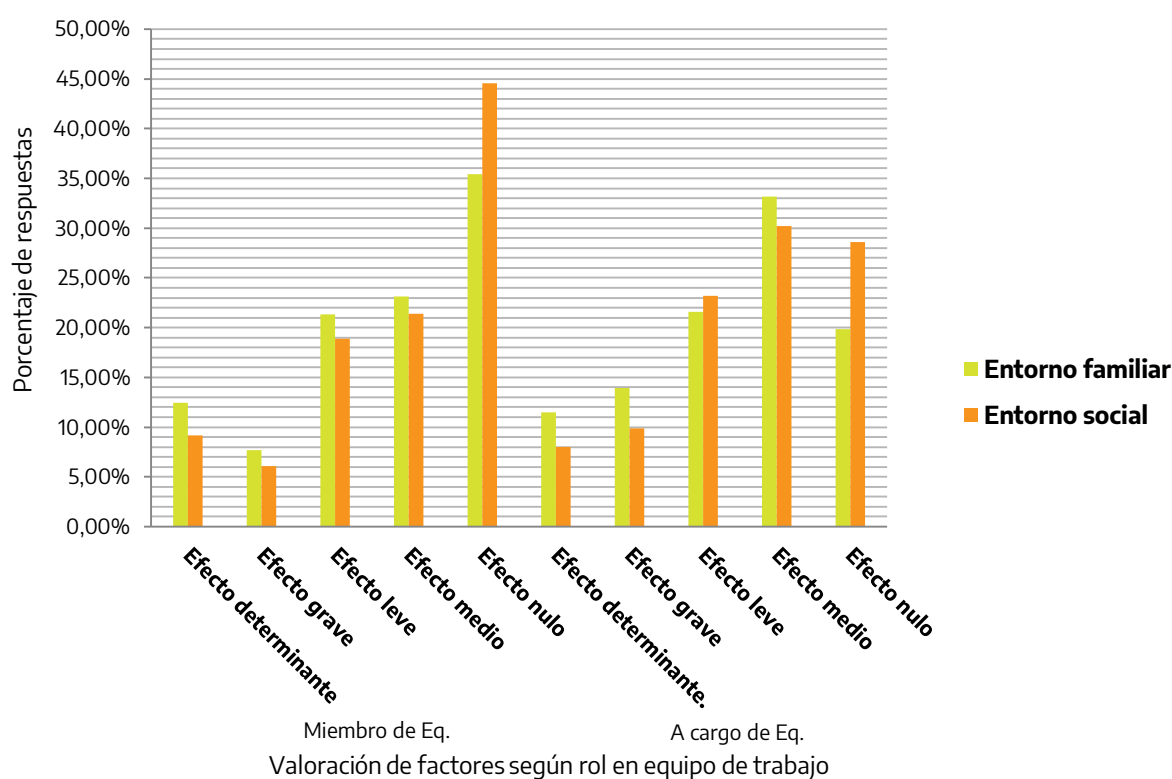
El siguiente gráfico facilita visualizar la distribución porcentual de las respuestas para cada valorización dada a ambos factores.

Casi el **45%** de las respuestas de los encuestados miembros de equipos de trabajo valoran el entorno social como de "efecto nulo" en ocasión de TR, superando el **35%** de las respuestas para la misma valoración respecto al entorno familiar, en el mismo grupo.

La valoración como de “efecto medio” acumula los mayores porcentajes de respuestas en el grupo de encuestados con equipos a cargo, el **30%** así consideró al entorno social, mientras que para el entorno familiar se superó el **33%**.

Es importante destacar que los factores mencionados “competían” con otros en la asignación de una valoración, ya que la pregunta original incluía otros tales como el *dominio de TIC* o el *conocimiento del propio trabajo*, de otra manera resulta muy difícil encontrar un sustento sólido a la poca valoración no solamente en ocasión de realizar Trabajo Remoto sino muy especialmente en las condiciones extremas propuestas por el ASPO.

**Gráfico 7: Distribución porcentual valoración de factores socioambientales para los dos grupos de Encuestados N= 15702)**



**Fuente:** Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

Sin perjuicio de lo anterior se propone extender la misma valoración de ambos factores pero ahora en relación al modo en que se armonizó la práctica de TR con el resto de las actividades particulares entre aquellos encuestados que integran grupos de trabajo, lo que queda plasmado en la siguiente tabla:

**Tabla 8b: Incidencia factores en TR según interacción con otras actividades en integrantes de equipos de trabajo N= 11284**

Relación con resto de actividades	Entorno familiar		Entorno social	
<b>Fue extremadamente difícil armonizar mis actividades de trabajo remoto con el resto de mis actividades particulares</b>	<b>309</b>	<b>%</b>	<b>309</b>	<b>%</b>
Efecto determinante	116	37,54%	69	22,33%
Efecto grave	67	21,68%	52	16,83%
Efecto leve	27	8,74%	51	16,50%
Efecto medio	65	21,04%	71	22,98%
Efecto nulo	34	11,00%	66	21,36%
<b>Me costó armonizar mis actividades de trabajo remoto con el resto de mis actividades particulares</b>	<b>940</b>	<b>%</b>	<b>940</b>	<b>%</b>
Efecto determinante	205	21,81%	130	13,83%
Efecto grave	181	19,26%	117	12,45%
Efecto leve	144	15,32%	193	20,53%
Efecto medio	319	33,94%	293	31,17%
Efecto nulo	91	9,68%	207	22,02%
<b>Pude armonizar las actividades de trabajo remoto con el resto de mis actividades particulares con cierta dificultad</b>	<b>1941</b>	<b>%</b>	<b>1941</b>	<b>%</b>
Efecto determinante	257	13,24%	172	8,86%
Efecto grave	229	11,80%	174	8,96%
Efecto leve	485	24,99%	442	22,77%
Efecto medio	677	34,88%	543	27,98%
Efecto nulo	293	15,10%	610	31,43%
<b>Pude armonizar las actividades de trabajo remoto perfectamente con el resto de mis actividades particulares</b>	<b>8094</b>	<b>%</b>	<b>8094</b>	<b>%</b>
Efecto determinante	826	10,21%	661	8,17%
Efecto grave	393	4,86%	344	4,25%
Efecto leve	1748	21,60%	1443	17,83%
Efecto medio	1551	19,16%	1504	18,58%
Efecto nulo	3576	44,18%	4142	51,17%
<b>Total general</b>	<b>11284</b>			

Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020



Puede observarse que la armonización plena coincide con la mayor cantidad de respuestas totales y porcentuales que considera ambos factores como de impacto nulo para el TR. Sin embargo, en el extremo opuesto, es decir donde a la armonización con las actividades particulares fue descripta como muy difícil, el máximo valor porcentual detrás de los antes indicados, corresponde a quienes otorgan un "impacto determinante" al factor entorno familiar (**37,54%**) lo que permite colocarlo como un obstáculo en la integración de TR con el resto de las actividades particulares.

El siguiente gráfico compara las proporciones de respuestas entre ambas calificaciones respecto a la armonización (la más difícil contra la que no presentó dificultades).

Resulta sencillo observar la valoración cuantitativa y proporcional mayor del factor ámbito familiar sobre el ámbito social para "efecto determinante" y "efecto grave" para quienes tuvieron las mayores dificultades de armonizar el TR. Análogamente se observa un acumulado de casi **70%** para ambos factores calificados como de "efecto nulo" y "efecto leve" en el grupo de encuestados que no señalaron dificultades para la misma armonización. Una vez más resulta importante aclarar aquí que no puede establecerse entre ambas mediciones relaciones de causalidad sino a lo sumo de correlación.

Se consideró oportuno también aislar al factor "entorno familiar" y analizar su incidencia de manera diferenciada conforme el género de quienes responden, lo que se refleja en el siguiente cuadro:

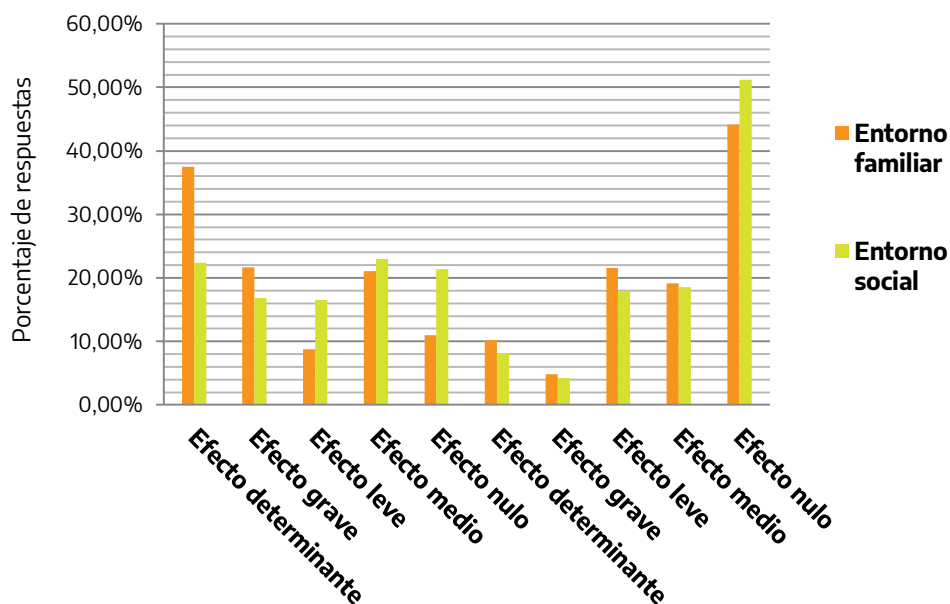
**Tabla 8c: Incidencia factor "Entorno Familiar" en TR según género en integrantes de equipos de trabajo N= 11284**

<b>Entorno familiar</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total general</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>
Efecto determinante	423	975	1404	<b>9,69%</b>	<b>14,15%</b>
Efecto grave	338	527	870	<b>7,74%</b>	<b>7,65%</b>
Efecto leve	1025	1372	2404	<b>23,48%</b>	<b>19,92%</b>
Efecto medio	1002	1606	2612	<b>22,96%</b>	<b>23,31%</b>
Efecto nulo	1577	2409	3994	<b>36,13%</b>	<b>34,97%</b>
<b>Total general</b>	<b>4365</b>	<b>6889</b>	<b>11284</b>		

**Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020**

Una vez más se observa que la distribución de las respuestas no varía significativamente, mayoritariamente los trabajadores de ambos géneros consideran la incidencia del entorno familiar como de efecto nulo en un porcentaje muy similar, mientras que en segundo lugar y con menos de dos décimas de punto porcentual lo consideran de efecto medio las mujeres y leve los hombres. Cabe mencionar al solo efecto de justificar la identificación de las respuestas según el género que con un poco menos de cinco puntos porcentuales las mujeres valoran este factor como "determinante" respecto a los hombres.

**Gráfico 8: Armonización TR con resto de actividades muy dificultosa / sin dificultad, por valoración de efectos de factores socio-ambientales en integrantes de equipos de trabajo N= 11284**



Armonización con el resto de las actividades particulares

**Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril – Mayo 2020**

Resulta especialmente difícil trabajar con fines correctivos sobre estos factores mientras se mantenga las restricciones propias del ASPO. La naturaleza “exógena” respecto al ámbito laboral de ambos factores solo permiten la implementación de medidas indirectas más bien relacionadas con la organización del trabajo. Un tratamiento más enfocado de las problemáticas propias de ambos factores puede empezar a desarrollarse en la instancia TRANSICIÓN, en la que la presión del ámbito familiar y social puede contrapesarse con la alternancia del trabajo realizado en su ámbito normal y habitual que ofrece el empleador. Finalmente, un eventual sostenimiento de la práctica más allá del período de imposición por razones de salud pública debería incorporar la característica “voluntaria” o “no obligatoria” de trabajo remoto, de manera de limitar las dificultades de armonización cuando no se pueda subsanar dónde las mismas se originan.

## Tecnología

De todas las dimensiones analizadas en este estudio, la tecnología es sino la más crítica, la que impacta de manera más regular en la práctica de Trabajo Remoto. Se pretende entonces complementar la información del documento original con la valoración que los dos grupos de encuestados (con equipos de trabajo a cargo, SI – NO) realizaron respecto a la disponibilidad de equipos para realizar trabajo remoto así como la de conectividad (tanto en disponibilidad real como en calidad).

Así, una primera tabla que integra estos aspectos se muestra a continuación:

**Tabla 9a: Valoración factores tecnológicos por rol el equipo de trabajo (N=15702)**

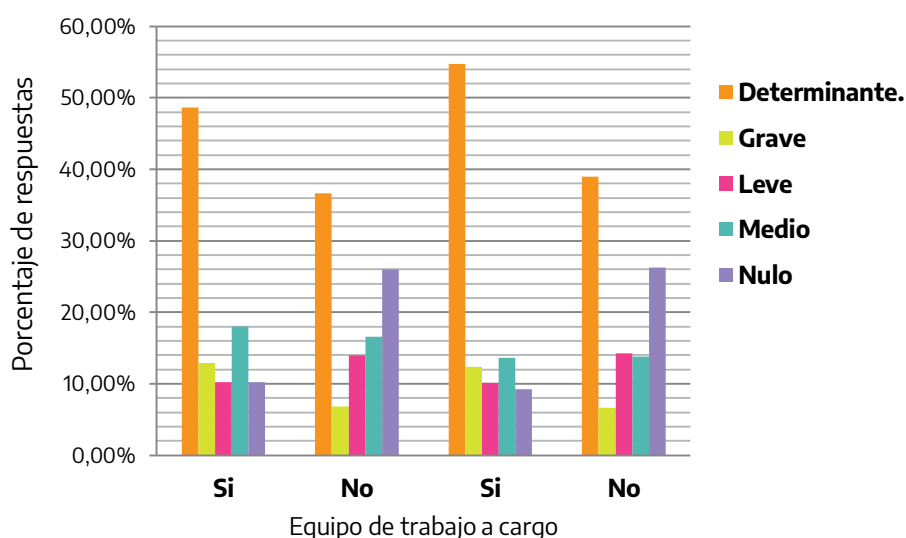
Factor percibido para TR como:	Disponibilidad de equipo informático para realizar el trabajo (propio, compartido con grupo familiar, otro)				Disponibilidad de conectividad (servicio de internet, ancho de banda, otro)			
	A cargo	%	Miembro	%	A cargo	%	Miembro	%
Total por rol	<b>4418</b>		<b>11284</b>		<b>4418</b>		<b>11284</b>	
Determinante	2147	48,60%	4130	36,60%	2416	54,69%	4398	38,98%
Grave	569	12,88%	765	6,78%	546	12,36%	750	6,65%
Leve	452	10,23%	1582	14,02%	447	10,12%	1612	14,29%
Medio	797	18,04%	1874	16,61%	601	13,60%	1562	13,84%
Nulo	453	10,25%	2933	25,99%	408	9,23%	2962	26,25%
<b>Total</b>	<b>15702</b>							

Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

Ambos grupos consideran de manera mayoritaria a cada uno de los factores como determinantes, aunque el orden del resto de las valoraciones no muestra correlación alguna. Es curioso que para un poco más del 25% por ciento de los encuestados que integran equipos de trabajo, ambos factores tienen un impacto nulo en la práctica de TR. La misma valoración la mantiene un poco más del 25% de los responsables de equipo encuestados.

La distribución porcentual se grafica en el siguiente cuadro:

**Gráfico 9: Valoración disponibilidad de equipo inf. y conectividad por rol en equipo de trabajo (N=15702)**



Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

La variabilidad de la valoración intermedia para ambos grupos puede estar justificada en la concurrencia en la misma pregunta de otros factores no asociados a la tecnología, pero la respuesta de impacto nulo en el segundo orden para el grupo de miembros de equipos de trabajo resulta muy difícil de compatibilizar con cualquier modelo de trabajo remoto que se pretenda impulsar.

La encuesta también pretendió incluir en la caracterización del TR la ocurrencia de situaciones de imposibilidad de establecer comunicación, limitando de este modo el flujo de información propio de cualquier sistema laboral. **En este caso la información se presenta relacionada con la valoración de rendimientos realizada por los responsables de equipos de trabajo:**

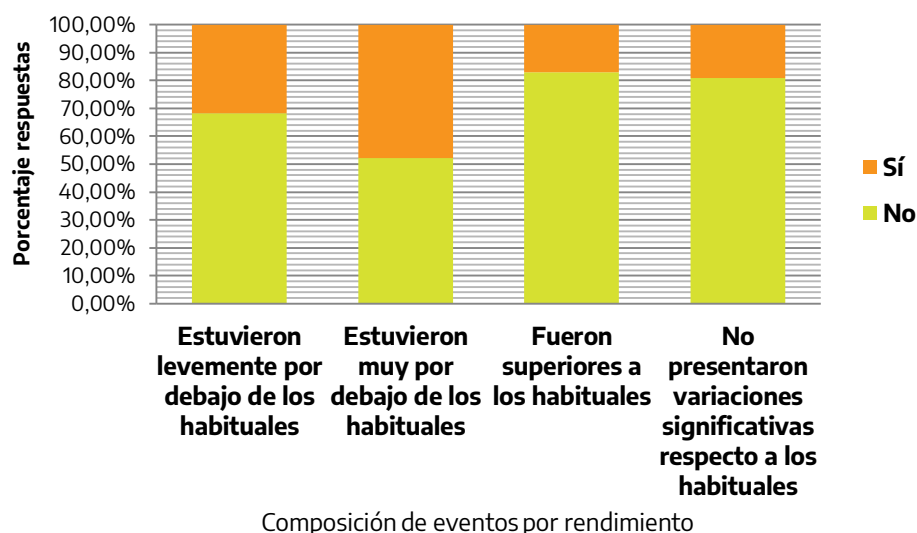
**Tabla 9b: Valoración de rendimientos por ocurrencia de incidentes tecnológicos(N 4418)**

Valoración de rendimientos	Detectó situaciones de imposibilidad para compartir información (por limitaciones técnicas de los equipos, diferencias entre sistemas operativos, otras)		
	No	Sí	Total
Estuvieron levemente por debajo de los habituales	758	354	1112
Estuvieron muy por debajo de los habituales	171	156	327
Fueron superiores a los habituales	502	104	606
No presentaron variaciones significativas respecto a los habituales	1918	455	2373
<b>Total general</b>	<b>4418</b>		

**Fuente:** Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP abril - mayo 2020

La mayor frecuencia sobre el total la llevan quienes no presentan variaciones significativas de rendimiento y no tuvieron situaciones que imposibilitasen el flujo de datos, lo que parece bastante razonable. A continuación, se muestra esta misma distribución agregada para cada rendimiento:

**Gráfico 10: Valoración de rendimientos por ocurrencia de incidentes tecnológicos (agregados) N=4418**



**Fuente:** Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

Es fácil identificar que en los rendimientos por debajo de los habituales, especialmente cuando estos se dan en una proporción alta, se presentan más incidentes que impactan en la comunicación de información. La correlación positiva entre ambas variables parece confirmar la importancia del aspecto calidad de la comunicación en relación a los medios tecnológicos.

Para el segundo grupo de encuestados –integrantes de equipos–, se muestra a continuación la valoración de los factores tecnológicos en función del trabajo remoto, relacionados con la percepción de satisfacción por el TR (comparado con la experiencia de trabajo presencial).

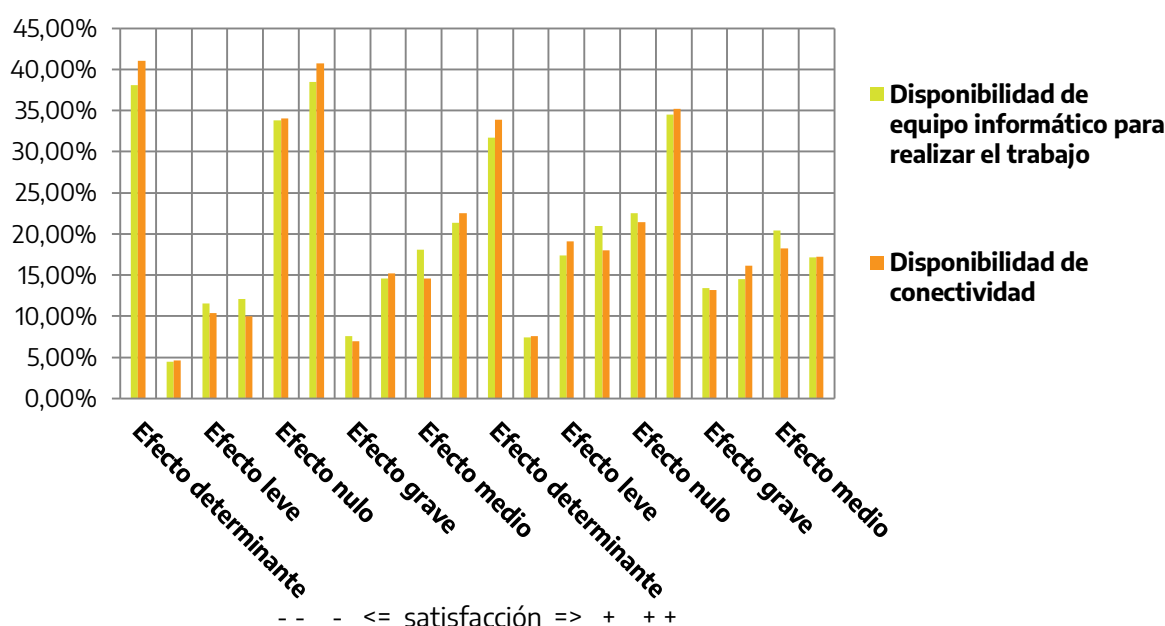
**Tabla 9c: Valoración de experiencia TR por valoración factores tecnológicos (N=11284)**

	Disponibilidad de equipo informático para realizar el trabajo		Disponibilidad de conectividad	
Satisfacción con TR	Q	%	Q	%
<b>Mucho más satisfactoria que la realización de trabajo presencial</b>	<b>4253</b>		<b>4253</b>	
Efecto determinante	1621	38,11%	1744	41,01%
Efecto grave	190	4,47%	195	4,58%
Efecto leve	490	11,52%	441	10,37%
Efecto medio	514	12,09%	424	9,97%
Efecto nulo	1438	33,81%	1449	34,07%
<b>Un poco más satisfactoria que realizar trabajo presencial pero con dificultades particulares</b>	<b>3808</b>		<b>3808</b>	
Efecto determinante	1464	38,45%	1551	40,73%
Efecto grave	287	7,54%	265	6,96%
Efecto leve	554	14,55%	579	15,20%
Efecto medio	689	18,09%	556	14,60%
Efecto nulo	814	21,38%	857	22,51%
<b>Un poco menos satisfactoria que la realización de trabajo presencial</b>	<b>2411</b>		<b>2411</b>	
Efecto determinante	765	31,73%	817	33,89%
Efecto grave	179	7,42%	183	7,59%
Efecto leve	420	17,42%	461	19,12%
Efecto medio	505	20,95%	434	18,00%
Efecto nulo	542	22,48%	516	21,40%
<b>Mucho menos satisfactoria que la realización de trabajo presencial</b>	<b>812</b>		<b>812</b>	
Efecto determinante	280	34,48%	286	35,22%
Efecto grave	109	13,42%	107	13,18%
Efecto leve	118	14,53%	131	16,13%
Efecto medio	166	20,44%	148	18,23%
Efecto nulo	139	17,12%	140	17,24%
<b>Total general</b>	<b>11284</b>			

Fuente: Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

La valoración que hacen los miembros de equipos de trabajo de ambos factores es la misma que la descripta anteriormente entre quienes tienen equipos a cargo (Gráfico 9) pero para una mayor comprensión de su relación con el nivel de satisfacción, se presenta la distribución en un gráfico.

**Gráfico 11: Valoración de experiencia TR por valoración factores tecnológicos entre miembros de equipos N 11284)**



**Fuente:** Encuesta Trabajo Remoto durante el período de aislamiento. ONEP.SsEP. SGyEP Abril - Mayo 2020

Puede observarse una mayor incidencia proporcional de las valoraciones “efecto determinante” para ambos factores en las experiencias de menor satisfacción (entre los que califican la experiencia de TR como menos satisfactoria, más del 40% consideran la disponibilidad de conectividad como un factor determinante más del 37% del mismo grupo consideran la disponibilidad de equipo informático también como un factor determinante). Si bien la complejidad y variabilidad de situaciones posibles no permite ser concluyentes, una primera lectura ayuda a asociar cierta percepción negativa de la experiencia de trabajo remoto relacionada con la importancia de disponer de equipos y conectividad adecuada.

Los aspectos tecnológicos son indudablemente los que vuelven factible la práctica del trabajo remoto y los de menor *elasticidad* respecto a su disponibilidad. La naturaleza del trabajo y su organización resultan igualmente importantes, pero resultan mayoritariamente plausibles de ser adaptados a la práctica para alcanzar resultados similares a la experiencia tradicional (esta referencia permite hablar de mayor elasticidad).

Por motivos económicos y prácticos también resultan los de más difícil adaptación, sea ésta impulsada por el empleador como por los propios trabajadores.

Sin perjuicio de lo anterior existe mucha actividad de base para implementar tanto durante el ASPO como durante la TRANSICIÓN. La normalización de requerimientos técnicos para el software en uso, requerimientos mínimos para acceso remoto, optimización de recursos, inventarios de equipos disponibles por jurisdicción, entre otros, pueden ser trabajados por las áreas responsables de sistemas de las diferentes jurisdicciones, con la colaboración y/o supervisión de los distintos organismos especializados en tecnologías, ciencias y comunicaciones.

## Conclusiones

Las conclusiones generales proponen impulsar un esquema de trabajo en TRES etapas diferenciadas: durante el ASPO, en período de TRANSICIÓN y en el futuro, donde tenga vigencia la (nueva) normalidad.

Se vuelve imperioso que desde la OFICINA NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO se dé impulso a todas aquellas acciones de fortalecimiento y apoyo a las áreas de Recursos Humanos en orden a que éstas lideren en sus respectivas jurisdicciones aquellas acciones relacionadas con la organización y la gestión del trabajo, teniendo en cuenta su impacto en el rendimiento de los trabajadores y en configuración de sus carreras.

Así mismo deben constituirse en garantes del sostenimiento y de ser posible, mejora en las condiciones de trabajo (aun cuando éste se desarrolle en el domicilio particular del trabajador), a través del monitoreo de las situaciones en las que se presta servicio de manera remota y en particular ante las dificultades, barreras u obstáculos para el desarrollo de la actividad, que deben ser detectadas y subsanadas en el menor tiempo posible, de manera que la práctica del TR no devenga en un foco de conflicto laboral.

Paralelamente se requiere valorizar la experiencia de TR en orden a colaborar con los gestores de contenidos de capacitación, especialmente en el ámbito del INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, para incorporar todos aquellos conocimientos, técnicas y buenas prácticas que cobran valor para esta forma particular de trabajo.

Resulta conveniente también iniciar cuanto antes un trabajo en conjunto con la OFICINA NACIONAL DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN con el objeto de que, a partir de las conclusiones contenidas en este informe, se puedan definir estándares en materia tecnológica que incluyan la posibilidad de adaptarse a la modalidad remota de trabajo, para ser tenidos en cuenta en las adquisiciones que en esta materia realicen las jurisdicciones de la APN en el futuro inmediato.

Por último, debe sostenerse el esfuerzo para caracterizar esta modalidad con la solidez técnica que requiere su incorporación al ambiente, marco legal y convenial del Empleo Público