
EL TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO

TELEWORKING IN THE PUBLIC SECTOR

Beatriz DURAN PENEDO

Magíster en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Profesora adjunta de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social y de de Derecho de las Relaciones Laborales en el Sector Público, Universidad de la República. Asesora en Presidencia de la República, Asesoría Letrada. ONSC.

beatrizduranpenedo@gmail.com

Fecha de envío: 30/11/2022

Fecha de aceptación: 10/12/2022

EL TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO

Beatriz DURAN PENEDO

Universidad de la República (Uruguay)

Resumen: El presente es un trabajo descriptivo en relación con la modalidad de teletrabajo que el Estado trata de implementar tímidamente en algunos lugares de la Administración. El eje central del artículo lo constituye el examen del proyecto de resolución que podría transformarse en la norma que regularía el teletrabajo en la Administración Central.

Palabras clave: Teletrabajo - Funcionarios públicos - Plan piloto - Proyecto de decreto reglamentario

Sumario: 1. Introducción. 2. Modalidad de teletrabajo en el ámbito público. 3. Encuesta a funcionarios públicos (ONSC-AGESIC, 2021). 4. Experiencia piloto. 4.1. Guías para la gestión efectiva de la modalidad de teletrabajo. 4.2. Beneficios de una implantación efectiva del teletrabajo. 4.3. Fundamentos de la importancia de una Reglamentación para la Administración Central. 5. Resumen de la Reglamentación Interna de Teletrabajo para el Plan Piloto ONSC y unidades que se están incorporando a fases pilotos. 5.1. Evaluación de cumplimiento. 5.2. Lugar de teletrabajo. 5.3. Compromisos. 5.4. Derecho a la desconexión. 5.5. Procedimiento ante inconvenientes. 5.6. Jornadas de Teletrabajo. 5.7. Carga horaria y horario. 5.8. Organización por unidad organizativa. 5.9 Registro de asistencia. 5.10. Seguridad de la información y confidencialidad. 6. Conclusiones.

Abstract: This is a descriptive work in relation to the teleworking modality that the government is timidly attempting to implement in some places of the Administration. The central theme of the article is an examination of the draft

resolution that could become the regulation of teleworking in the Central Administration.

Keywords: Teleworking - Civil servants - Pilot plan - Regulatory decree project

Summary: 1. Introduction. 2. Teleworking in the public administration sphere. 3. Survey of public officials (ONSC-AGESIC, 2021). 4. Pilot experience. 4.1. Teleworking Management Guidelines. 4.2. Benefits of an effective implementation of teleworking. 4.3. Fundamentals aspects of a Regulation for the Central Administration. 5. Summary of the Internal Regulations for Teleworking for the ONSC Pilot Plan and agencies that are joining the pilot phases. 5.1. Compliance assessment. 5.2. Teleworking location. 5.3. Commitments. 5.4. Right to disconnect. 5.5. Procedure in case of technical (or other) issues. 5.6. Teleworking days. 5.7. Hourly load and schedule. 5.8. Organization by organizational unit. 5.9 Timekeeping records. 5.10. Information security and confidentiality. 6. Conclusions.

1. Introducción*

Los funcionarios públicos no están comprendidos en la ley de teletrabajo N.º 19.978 (Aprobación de normas para la promoción y regulación del teletrabajo), de 20 de agosto de 2021,¹ cuyo ámbito de aplicación son las relaciones laborales que se desempeñen en un régimen de subordinación y dependencia en las que el empleador sea una persona privada o de derecho público no estatal. Lo que implica que los casi 300.000 vínculos que mantiene el Estado no tienen regulación respecto de esta modalidad de trabajo; sin perjuicio de que la mayoría de los funcionarios (tal como veremos) no puede utilizarla por la naturaleza de sus tareas.

El panorama en el Estado fue y es muy complejo como para implementar una modalidad de teletrabajo uniforme. Sin embargo, hay una necesidad de ponernos al día o a tono en la Administración Pública con las nuevas tendencias y cambios que se produjeron en los lugares de trabajo a causa de la emergencia sanitaria. Es un desafío poder actualizarnos y forjar un Estado más eficiente con la nueva modalidad de trabajo que, como veremos, ha dado buenos resultados en las ocupaciones en las que se pudo desarrollar.

2. Modalidad de teletrabajo en el ámbito público

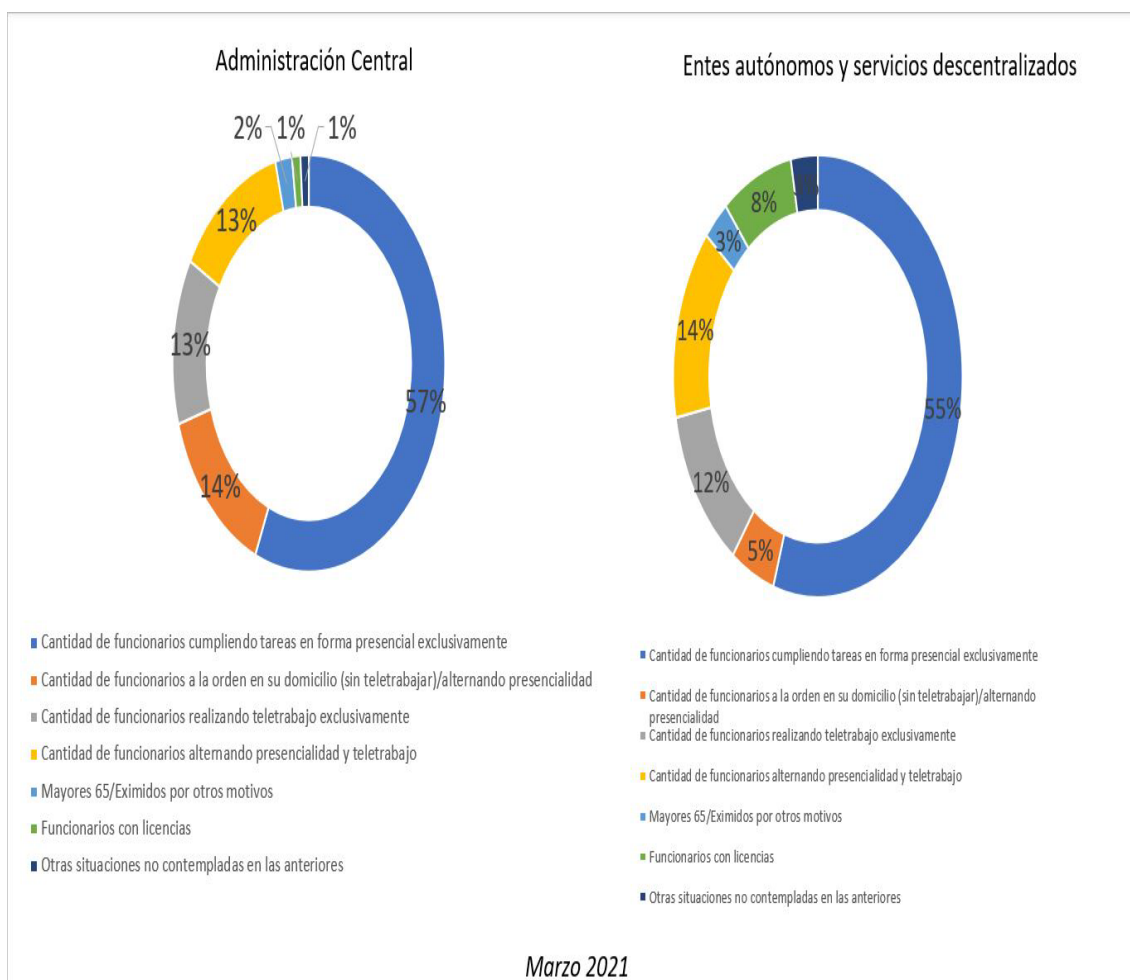
Durante la pandemia por COVID-19 y debido a las medidas de distanciamiento exigidas por el gobierno, se impuso la necesidad de realizar teletrabajo por parte de los funcionarios públicos. En el ámbito público esto se pudo realizar con diferentes niveles de generalidad según las características de las tareas, las posibilidades de los trabajadores de contar con los elementos necesarios para efectivizarlas, sus habilidades digitales, sus posibilidades de conectividad, su contexto familiar, entre otros aspectos determinantes para teletrabajar.

* Las opiniones vertidas en el presente trabajo se realizan a título personal y no comprometen a las Instituciones referidas.

¹ Reglamentada por el Decreto N.º 86/022, de 17 de marzo de 2022.

En la gráfica 1 observamos que, en marzo de 2021, en la Administración Central el 19 % de los funcionarios realizaba teletrabajo, un 7 % en forma exclusiva y un 12 % alternando con presencialidad. Si se excluye a los ministerios de Defensa e Interior este porcentaje ascendía a un 54 % (10 % realizando teletrabajo exclusivamente y 44 % alternando presencialidad y teletrabajo). Más del 50 % de los funcionarios trabajaron de forma presencial exclusivamente.

Gráfica 1



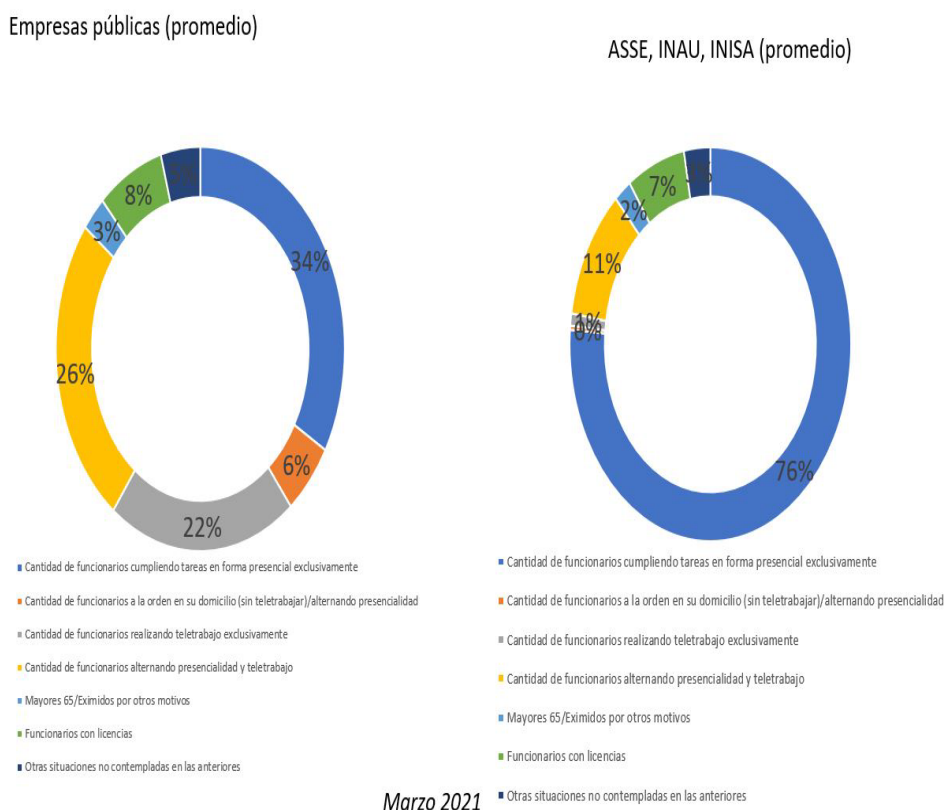
Fuente: ONSC

Ya en algunas empresas públicas había avances que impulsaron las herramientas tecnológicas y en la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC), que es un espacio de tecnología de información privilegiado y un ámbito que está vinculado con la informática, se

venía teletrabajando; pero en otras áreas de la Administración Central y Servicios Descentralizados el panorama era y es diferente, por lo cual —según han manifestado las autoridades en distintos medios de comunicación— es necesario diseñar e implementar el teletrabajo con la necesidad de impulsar conocimiento y capacitación.

En marzo de 2021 el panorama en las empresas públicas era como se muestra en la gráfica 2.

Gráfica 2



Fuente: ONSC

Desde la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) y la AGESIC se trabaja en los avances sobre el teletrabajo y la «Gestión efectiva de la modalidad de Teletrabajo en el ámbito público», para lo cual las autoridades señalan la necesidad de impulsar: 1. Conocimiento, 2. Capacitación y 3. Condiciones de diseñar e implementar el teletrabajo.²

² <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/node/1800>.

Por Decreto N.º 89/2021, de 19 de marzo de 2021, y visto la necesidad de una gestión efectiva del teletrabajo en las organizaciones públicas y de sentar las bases para el desarrollo de esta modalidad de trabajo y su continuidad, luego de culminado el estado de emergencia nacional sanitaria declarado por el Decreto 93/020, de 13 de marzo de 2020; se encomienda a la Oficina Nacional del Servicio Civil y a la Agencia para el Desarrollo del Gobierno Electrónico y la Sociedad de la Información y del Conocimiento, la elaboración de una Guía para la gestión efectiva de la modalidad de teletrabajo y un plan de capacitaciones para una gestión efectiva del teletrabajo en el ámbito de la Administración Central.

Desde las mencionadas unidades ejecutoras se ha impulsado 3 líneas de acción:

- Medición y monitoreo. Relevamiento sobre diferentes dimensiones, generando un diagnóstico de situación que permita diseñar planes de acción efectivos.
- Guías. Instrumentos orientativos, de consulta y referencia relacionados con aspectos centrales de la gestión del trabajo, condiciones e impactos sobre los funcionarios y su familia, entre otros.
- Espacios de formación/desarrollo de capacidades. Currícula básica para el teletrabajo. Herramientas metodológicas y de gestión.

3. Encuesta a funcionarios públicos (ONSC-AGESIC, 2021)

La encuesta realizada a los funcionarios públicos de la Administración Central de Uruguay (AGESIC-ONSC, 2021) confirma que el teletrabajo no fue distribuido de manera homogénea, sino que existieron diferencias entre organismos y también entre grupos ocupacionales, siendo los técnicos y profesionales quienes más lo realizaron.

El teletrabajo es una modalidad de trabajo que no es nueva; de hecho, se comienza a hablar de ella en los años 70³ y en el ámbito público uruguayo había

³ Si bien el teletrabajo no es un fenómeno nuevo, en el contexto de la pandemia de COVID-19, y asociado a las medidas de confinamiento implementadas para reducir los contagios, esta

incipientes experiencias en empresas públicas como el Banco de Seguros del Estado (BSE), donde se elaboró una reglamentación en el año 2019.

Una reglamentación del teletrabajo para el sector público implica una visión a medio y largo plazo que considere esta modalidad más allá de la situación de pandemia. Distintos estudios anteriores a la pandemia mencionan que la flexibilidad que brinda el teletrabajo se asocia a una variedad de resultados positivos sobre la productividad, la satisfacción laboral, un menor ausentismo,⁴ el compromiso organizacional, y una menor intención de dejar la organización.⁵

También existen estudios que muestran algunos beneficios del teletrabajo para el equilibrio entre vida laboral y vida privada, una menor prevalencia de enfermedades mentales, compatibilizar el trabajo con las tareas de cuidados⁶ y la posibilidad de trabajar sin desarraigarse de algunas zonas poco pobladas.

Con el teletrabajo se reduce el gasto en las ciudades (transporte, alimentación, entretenimiento) y eso tiene consecuencias sobre las economías locales, si bien también se perciben beneficios como la reducción de la polución.

El estudio de Golden⁷ sugiere que las relaciones laborales se ven afectadas de forma diferente a medida que es mayor el tiempo de teletrabajo y cambian de forma no lineal en función de la cantidad de teletrabajo que se realiza. Por ejemplo, varios estudios encontraron que la satisfacción laboral es más alta entre quienes teletrabajan una cantidad moderada de tiempo que entre quienes lo hacen poco o en una forma más extensiva.⁸

modalidad de trabajo aumentó significativamente en la región, facilitando la continuidad de ciertas actividades económicas y con ello de la relación laboral, lo que resultó muy importante considerando el impacto negativo de la crisis en los mercados de trabajo de la región y del mundo.

⁴ Baltes, B. B., Briggs, T.E., Huff, J. W., Wright, J.A., & Neuman, G. A. (1999). "Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria". *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 496-513.

⁵ Golden, T. D. (2006 a). "Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions". *Journal of Vocational Behavior*, 69, pp. 176-187.

⁶ Para profundizar en el tema género y cuidados ver: Giuzio, Graciela y Cancela, Mariselda. «Teletrabajo e inequidades de género», *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo* (2021). Ed. Adapt., pp. 410-426.

⁷ Golden, T. D. (2006 b). "The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction". *Journal or Organizational Behavior*, 27, pp. 319-340.

⁸ Golden, T. D. (2006 b). "The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction". *Journal or Organizational Behavior*, 27, pp. 319-340. Golden, T. D. & Veiga, J. (2005). "The

Un nivel mínimo de contacto personal es importante para la calidad del intercambio de conocimientos.⁹ Por lo tanto, es importante mantener un equilibrio entre el teletrabajo y la presencialidad especialmente en sectores en los que la innovación es vital.

«Los datos de la encuesta a funcionarios públicos (ONSC-AGESIC, 2021) evidencian un muy buen nivel de apoyo a la modalidad remota. El objetivo de la encuesta fue conocer cómo se desarrolló el teletrabajo en los distintos organismos, generando un diagnóstico respecto a la gestión de esta modalidad a fin de proponer acciones para mejorar su práctica».¹⁰

Temas que se abordaron en la encuesta:

- Evaluación de la experiencia del teletrabajo en pandemia
- Desafíos que representó esta modalidad
- Habilidades para el teletrabajo
- Herramientas utilizadas
- Organización del trabajo
- Liderazgo virtualizado

Fueron encuestados en línea 8692 (ocho mil seiscientos noventa y dos) funcionarios de la Administración Central, lo que representa un 35 % de los funcionarios. Los datos de la encuesta a funcionarios públicos (ONSC-AGESIC, 2021)¹¹ evidencian un muy buen nivel de apoyo a la modalidad remota. El 77 % expresó que su experiencia de teletrabajo fue buena o muy buena. Solo el 4 % considera que la experiencia fue mala. Al consultarles sobre su interés en seguir teletrabajando, la mayoría (68 %) considera que le gustaría continuar haciéndolo de forma mixta, es decir, combinando teletrabajo con trabajo en la oficina. Únicamente el 14 % sostiene que no quisiera volver a teletrabajar.

impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings”. *Journal of Management*, 31, pp. 301-318. Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010) “Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: the role of performance outcome orientation and worker type”. *Human Relations*, 63, pp. 137-154.

⁹ Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). “Workplace flexibility and product development performance: the role of telework and flexible work schedules”. *European Management Journal*, 32, pp. 564-576.

¹⁰ ONSC-AGESIC (2021). Informe encuesta de teletrabajo en el sector público. Disponible en: <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/publicaciones/encuesta-teletrabajo-sector-público>.

¹¹ *Ibidem*.

Los funcionarios públicos parecen conscientes de que no todas las tareas son teletrabajables sin afectar los servicios que se brindan a la ciudadanía. Entre quienes respondieron la encuesta el 58% considera que podría teletrabajar sin afectar el desempeño de los servicios, pero uno de cada cuatro manifiesta lo contrario.

Esto también presenta diferencias por organismos y grupos ocupacionales. Aquellos grupos cuyas tareas son más compatibles con el teletrabajo para que el servicio no sea afectado son el administrativo, técnico y profesional. La preferencia por continuar trabajando bajo esta modalidad es mayor entre quienes consideran que sus tareas se pueden realizar de forma remota sin afectar los servicios y entre quienes tienen más habilidades digitales.¹²

Hay que considerar también que, de acuerdo con la Encuesta para funcionarios públicos de setiembre de 2021, Resultados y recomendaciones: encuesta sobre calidad de la gestión humana y motivación de los funcionarios públicos. Nota de política preparada por ONSC y el Banco Mundial:¹³ «Los funcionarios públicos tienen altos niveles de satisfacción y esfuerzo, pero una parte significativa de ellos no se sienten valorados en su trabajo ni piensan que pueden desplegar todo su potencial. El 75 % de los funcionarios manifiesta estar satisfecho con su trabajo. Los indicadores más positivos de satisfacción y motivación están relacionados con las percepciones de los funcionarios en cuanto a realizar su trabajo con el mayor esfuerzo (94 %), enfocarse en alcanzar los resultados de la organización (93 %), estar orgullosos de su trabajo (86 %) y manifestar que su trabajo es muy interesante (79 %). Las áreas más débiles son las que se asocian a cuán valorados se sienten los funcionarios en su organismo y a sus posibilidades de desarrollo, que son aspectos claves para mantener una fuerza laboral motivada y productiva: un 34 % no se siente valorado por su organismo y 33 % no cree que su trabajo le permite desplegar todo su potencial».

4. Experiencia piloto

¹² Informe del Laboratorio de Innovación y Observatorio de la Función Pública (ONSC 2021).

¹³ Disponible en: <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/sites/oficina-nacional-servicio-civil/files/documentos/publicaciones/UY%20-%20PN.pdf>.

La experiencia piloto de ONSC se implementó desde el mes de octubre de 2021. Se elaboró un reglamento que estableció las siguientes pautas:

(a) selección por los supervisores de las tareas teletrabajables o no con aprobación de la Dirección;

(b) adhesión voluntaria de los funcionarios, que implicaba establecer dos domicilios desde los que se realizaría el teletrabajo y aceptación por escrito de las reglas establecidas en la reglamentación;

(c) un máximo de dos días de teletrabajo por semana;

(d) modalidad removible por el supervisor si el funcionario no cumple con sus tareas y objetivos;

(e) obligación de efectuar las marcas en SGH 2.0.

La evaluación de la experiencia piloto se realizó a los 45 días de implementada, mediante una encuesta dirigida a la totalidad de los trabajadores de la organización y dos grupos focales dirigidos a supervisores.

Fueron encuestados un 30 % en la Administración Central, es decir, 8.692 funcionarios públicos civiles, aproximadamente (no militares ni policías). La encuesta tuvo una tasa de respuesta del 90 %.

El 91 % dijo haber teletrabajado en el marco de la experiencia piloto. Solamente 16 dijeron que no teletrabajaron. La experiencia logró una aprobación del 93 %, con 80 % que la evalúa muy buena y 13 %, como buena.

La percepción de los funcionarios es que tuvieron claras las tareas a realizar/objetivos a cumplir (96 %) y que se lograron tanto los resultados del equipo (90 %) como mantener una comunicación efectiva (94 %).

En cuanto a su propio desempeño en esta modalidad, la opinión es que este se ve favorecido (70 %), logran concentrarse mejor (78 %), las tareas les llevan menos tiempo que en la oficina (72 %) y sobre todo el teletrabajo les hace sentir más motivados (81 %).

Lo que implica que el 95 % de los que realizaron teletrabajo desean seguir realizándolo, y el 5 % restante dice que no sabe. Solamente un encuestado dice que no desea seguir con esta modalidad.

En cuanto a los supervisores, el 83 % considera que fue fácil gestionar a sus equipos y el 95 % quiere continuar con la modalidad.

En este mismo sentido, las opiniones vertidas en los grupos focales mostraron una importante aceptación que se argumenta sobre la base de los efectos positivos que observan sobre la motivación, la autoorganización y la proactividad.

A su vez esto tiene efectos en la participación.

Sobre la productividad de los equipos, los supervisores consideran que para algunas tareas es muy beneficioso, dado que permite una mayor concentración y algunas se pueden concluir en menor tiempo, porque se dan menos interrupciones.

La mayoría no puede dar cuenta con evidencias claras de una mayor productividad, pero todos acuerdan en que la productividad no bajó por el teletrabajo.

En general, se considera que los funcionarios cuentan con las habilidades básicas para trabajar de forma remota. Hubo una curva de aprendizaje para muchas competencias y procesos que demanda el teletrabajo que se realizó en forma forzosa por la pandemia y se considera importante no desaprovechar.

En cuanto a los aspectos a mejorar se sugiere:¹⁴

- contar con alguna herramienta de trabajo colaborativo como Teams;
- contar con una licencia de Zoom para cada área;
- que, según las necesidades de las áreas, sea posible que se realice teletrabajo y presencialidad en una misma jornada, con un límite de horas;
- que las reglas estén claras en la normativa para minimizar las interpretaciones y que tanto supervisores como funcionarios puedan manejarse con seguridad;
- que se sancione a aquellos que no cumplen con la reglamentación;
- comunicar cómo funciona el seguro laboral en la modalidad teletrabajo.

4.1. Guías para la gestión efectiva de la modalidad de teletrabajo

¹⁴ Datos e Informe del Laboratorio de Innovación y Observatorio de la Función Pública (ONSC 2021).

(teletrabajo en situación de emergencia sanitaria)

Planificación y organización de trabajo

- ¿Cómo planificar los objetivos de trabajo, coordinar al equipo y mejorar el logro de los resultados?
- ¿Qué competencias laborales adquieren mayor relevancia en el teletrabajo para lograr un mejor resultado?

Algunas consideraciones sobre salud y bienestar

- ¿Cómo organizar los espacios para el teletrabajo?
- ¿Cómo posicionarnos ante situaciones de cambio?
- Las redes y los roles transversales en las organizaciones

Desafíos, herramientas y buenas prácticas

- Herramientas que cobran relevancia en el teletrabajo
- Buenas prácticas para la seguridad de la información
- Buenas prácticas para el tratamiento de la información pública y datos personales

Los cursos en relación con la planificación y organización del trabajo y a la Salud y bienestar de los funcionarios públicos que teletrabajan se imparten en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) y los que refieren a la Guía de desafíos, herramientas y buenas practicas los lidera la AGESIC.

En el correr de este año (2022) los planes Pilotos de Teletrabajo bajo reglamentaciones internas que siguen desarrollándose en algunas unidades ejecutoras de determinados organismos son: ONSC; Presidencia de la República (Gestión Humana y Gobierno Electrónico); Ministerio de Industria, Energía y Minería (DGS, DNI, DNPI, DNE); y Ministerio de Desarrollo Social.

Fuera de la Administración Central, el Banco Central del Uruguay,¹⁵ la UTE¹⁶ y ANCAP¹⁷ tienen reglamentos propios ya aprobados por sus Directorios.

¹⁵ https://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Resoluciones%20de%20Directorio/RESOLUCION_D_65_2022.pdf.

¹⁶ <https://portal.ute.com.uy/noticias/teletrabajo-durante-horario-maternalpaternal>.

¹⁷ <https://www.ancap.com.uy/9311/1/ancap-pionero-en-reglamentacion-de-teletrabajo>.

Para profundizar ver: Perdomo, María Isabel (2021). «Teletrabajo en el sector público estatal en el Uruguay», en XXXI Jornadas Uruguayas de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social,

Recientemente la Intendencia de Montevideo firmó un convenio con la Asociación de Empleados y Obreros Municipales (Adeom), para el desarrollo de teletrabajo en una primera etapa en tres dependencias.¹⁸ Lentamente el Estado ve los beneficios del teletrabajo y lo incorpora en sus unidades organizativas, implementando distintos controles y evaluando su pertinencia.

4.2. Beneficios de una implantación efectiva del teletrabajo



4.3. Fundamentos de la importancia de una Reglamentación para la Administración Central

- Evidencia de resultados de encuestas.
- Funcionarios y jefes lo quieren.

Maldonado, FCU, pp. 581-593.
<https://revistas.fcu.edu.uy/index.php/jorntrab/article/view/2973>.

18

<https://www.montevideo.gub.uy/asl/sistemas/Gestar/resoluci.nsf/9c58528e7d7b0c24832579430045924a/773734d34858cc5f0325888b0044a580?OpenDocument>.

- De acuerdo con los resultados de la encuesta de teletrabajo realizada en la Administración Central, los trabajadores con mayor nivel educativo son quienes más lo valoran y son más favorables a continuar realizándolo.
- Los resultados no se vieron afectados.
- Evaluaciones de teletrabajo en experiencias piloto muy positivas.
- Oportunidad de establecer lineamientos que operen como referentes en el ámbito público.
- Oportunidad para incorporar la Gestión por Resultados en la Administración Central.

5. Resumen de la Reglamentación Interna de Teletrabajo para el Plan Piloto ONSC y unidades que se están incorporando a fases pilotos

- ✓ **Conformidad.** El funcionario/a deberá expresar su voluntad de realizar teletrabajo.
- ✓ **Proceso para determinar las tareas teletrabajables.** El jerarca de cada Unidad Ejecutora identificará las tareas que se pueden teletrabajar.
- ✓ **Designación del teletrabajador/a.** Aquellos funcionarios/as que manifiesten su voluntad de teletrabajar deberán suscribirse en un formulario que se elaboró a esos efectos.
- ✓ **Formulario de declaración de conformidad con el teletrabajo.** El funcionario/a deberá completar un formulario indicando los datos que se exigen y una Declaración de cumplimiento de las condiciones de seguridad y salud para teletrabajo:

Declaro que cumplo con las condiciones de seguridad y salud necesarias para realizar teletrabajo, estando en conocimiento de la reglamentación correspondiente e información complementaria sobre condiciones de seguridad y salud.

Datos personales:

Nombre	
Apellido	
C. I.	
Unidad Organizativa	
Escalafón (si corresponde)	

Estas condiciones implican:

- Espacio adecuado
- Mobiliario adecuado
- Iluminación adecuada
- Conexión eléctrica adecuada
- Conexión a Internet
- Computador personal
- Dirección 1 (donde efectivamente se realizará el teletrabajo)
- Dirección 2 (donde provisoriamente se efectuará el teletrabajo)
- Teléfono de contacto

5.1. Evaluación de cumplimiento

- ✓ Se utiliza la metodología OKR.¹⁹
- ✓ **Plazo.** Cada 3 meses los jefes evaluarán los compromisos asumidos por cada unidad organizativa para aprobar o no la continuidad de un nuevo ciclo.
- ✓ **Incumplimiento.** Cada jefe podrá poner fin a la participación de un funcionario/a en el teletrabajo si su rendimiento disminuye, verifica incumplimientos o si el teletrabajo es perjudicial para las necesidades de

¹⁹ Clave en el teletrabajo: gestión por objetivos y resultados clave (OKR). Objectives and Key Results.

la organización. El teletrabajo es una modalidad de trabajo voluntaria y si no se cumplen las tareas asignadas la modalidad puede dejar de aplicarse para el trabajador.

- ✓ **¿Qué son los OKR?** (sigla en inglés de Objectives and Key Results). Según Andrew Grove, su creador, un ORC se compone de un *objetivo* (O) que es la dirección y uno o varios *resultados clave* (RC) que son hitos en el camino.
- ✓ **¿Cuál es su propósito?** Alinear las metas individuales, de los equipos y de la organización con resultados medibles. De esta forma trabajan de forma unificada, enfocando sus esfuerzos en culminar las tareas que tienen más impacto.
- ✓ Elementos de los objetivos y resultados claves:





FICHA DE REGISTRO DE OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE

Unidad Organizativa: Nombre de la unidad organizativa que está planificando sus ORC

Trimestre: Mencionar el trimestre que se va a reflejar en la ficha

Objetivo estratégico asociado	Objetivo estratégico de la Unidad Ejecutora al cual va a contribuir el objetivo específico de la unidad organizativa.						
Objetivo específico	Es el objetivo que va a definir la unidad organizativa para el trimestre y que contribuye al objetivo estratégico.						
Planificación						Revisión Final	
Resultados clave (RC)	Fecha de alcance	Indicador del resultado clave	Responsable	Equipo de trabajo	Periodicidad de Revisión	Resultado Obtenido	% cumplido
Resultado clave que contribuirá a alcanzar el objetivo del trimestre.	Fecha prevista de alcance del resultado clave.	Definición del indicador que medirá el alcance del RC.	Persona designada para rendir cuentas del avance a la fecha de alcance establecida (no implica que trabaje sola, los ORC son de todo el equipo, pero esta es la persona que va a hacer el seguimiento del resultado clave).	Nombre de las personas que apoyarán en el alcance del resultado clave.	Plazo de revisión del RC a los efectos de evaluar el grado de cumplimiento (semanal o quincenal), registrando en Acta de reuniones el avance en cada revisión.	Refleja el resultado obtenido al final del periodo de 3 meses.	Refleja el porcentaje de cumplimiento alcanzado al final del trimestre.

5.2. Lugar de teletrabajo

- ✓ El teletrabajo se ejecutará desde un lugar ajeno al usual y por medio de la utilización de herramientas de la informática y las comunicaciones.

- ✓ A este fin el/la funcionario/a deberá contar con un espacio adecuado para la naturaleza de las tareas a desarrollar.
- ✓ El teletrabajo se realizará desde el domicilio declarado, con la posibilidad de cambio, lo que debe ser comunicado al supervisor/a directo por un medio fehaciente, 24 horas previas, declarando que tiene las condiciones adecuadas para realizarlo.

5.3. Compromisos

La adhesión a esta modalidad implica los siguientes compromisos por parte del funcionario/a:

- ✓ Declarar que el lugar en que desempeñará el teletrabajo reúne las condiciones de seguridad y salud.
- ✓ La conexión a internet le permite cumplir sus tareas en condiciones apropiadas.
- ✓ Comunicar a su jerarca cualquier cambio en las condiciones declaradas, ya sean permanentes o transitorias.
- ✓ Estar disponible para responder todo llamado o comunicación que realice el organismo, durante el horario de trabajo establecido.
- ✓ Concurrir a cada instancia presencial a la que sea convocado/a, para la realización de sus tareas.
- ✓ Conocer y cumplir las políticas de seguridad de la información vigentes.

5.4. Derecho a la desconexión

El funcionario/a tendrá derecho a la desconexión en los tiempos de descanso y licencias.²⁰

5.5. Procedimiento ante inconvenientes

²⁰ Rosenbaum Carli, Federico (2019). «El “derecho” a la desconexión con especial énfasis en el sistema jurídico uruguayo», *Revista Derecho & Sociedad* N.º 53, pp. 111-122. Duran Penedo, Beatriz (2021). «La desconexión digital», en XXXI Jornadas Uruguayas de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Maldonado, FCU, pp. 485-504. Raso Delgue, Juan (2021). «La desconexión», en XXXI Jornadas Uruguayas de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Maldonado, FCU, pp. 595-609.

Se exime de responsabilidad el no cumplimiento de la carga horaria por problemas técnicos ajenos al funcionario/a.

5.6. Jornadas de Teletrabajo

Se podrá autorizar dos días a la semana para teletrabajar, siendo los restantes de modo presencial. En circunstancias justificadas, el jerarca de la Unidad Ejecutora o quien este designe, puede permitir el teletrabajo no programado previamente.

5.7. Carga horaria y horario

El régimen horario será el asignado al funcionario/a en la modalidad presencial. El funcionario/a podrá cumplir su horario en forma discontinuada, con el consentimiento de su supervisor.

5.8. Organización por unidad organizativa

Cada unidad organizativa deberá tener una programación, para que todas las oficinas cuenten con personas en forma presencial durante el horario del Servicio.

5.9. Registro de asistencia

El teletrabajador/a deberá realizar sus marcas en el sistema de Gestión Humana (SGH) Presentismo y estar disponible en los horarios de trabajo acordados con su supervisor/a. Los horarios dedicados al teletrabajo podrán variar en más, sin que esto signifique derecho a compensación horaria.

5.10. Seguridad de la información y confidencialidad

El funcionario/a se compromete a respetar en el teletrabajo la política de seguridad y confidencialidad de la información a la cual tuviere acceso. Asimismo, a adoptar las medidas adecuadas para garantizar la protección de los datos de carácter personal a los que tenga acceso por cuenta del organismo, conforme a la Ley 18.331.

6. Conclusiones

A. El teletrabajo no es adecuado para todas las circunstancias, ni para todos los tipos de puestos de trabajo. No obstante, si el teletrabajo se practica correctamente, puede ser un componente importante de la respuesta a las necesidades de los ciudadanos.²¹

B. La reglamentación del teletrabajo contempla algunos consejos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD 2020)²² para que el teletrabajo sea lo más eficaz posible: a) el apoyo de la alta dirección hasta los supervisores de primera línea, ya que sus resistencias constituyen una barrera importante para su práctica efectiva; b) un enfoque de gestión basado en los resultados. Esto implica identificar los objetivos, las tareas y los hitos, y luego supervisar y discutir el progreso sin requisitos que lleven demasiado tiempo; c) expectativas claras. Todas las partes deben tener claros los resultados que se esperan, sus condiciones de empleo, las horas de contacto, la forma de supervisar los progresos y de informar de los resultados; d) soberanía del tiempo. El teletrabajo puede ofrecer a los trabajadores la flexibilidad de realizar su trabajo en los momentos y lugares que les resulten más convenientes, sin dejar de estar localizables durante el horario normal de la organización, y e) el derecho de desconectarse del trabajo en momentos reservados para el descanso y la vida personal.

C. Se entiende que es una forma de capitalizar lo invertido en equipos, sistemas y aprendizaje y promover un mayor desarrollo de las competencias

²¹ Informe del Laboratorio de Innovación y Observatorio de la Función Pública (ONSC 2021).

²² OECD (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? Disponible en: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>.

digitales de los funcionarios públicos. Fortaleciendo las capacidades de gestión en esta modalidad, se puede impulsar la gestión por resultados, así como el desarrollo del gobierno electrónico.²³

D. Aún nos falta valorar más profundamente la experiencia piloto por la falta de indicadores previos o la dificultad para medir algunas tareas, pero existe evidencia internacional de que la productividad aumenta con el teletrabajo. Se reducen los tiempos de traslado, pero también la pandemia obligó al desarrollo y adquisición de herramientas para hacerlo más efectivo.²⁴

E. Es una buena oportunidad para introducir indicadores de productividad, teniendo presente que para que esta aumente deben cuidarse las condiciones de trabajo y la salud ocupacional de los teletrabajadores.²⁵ Considerando además indicadores y formas de medir el trabajo que no impliquen presionar a los funcionarios en su desempeño y que permitan evaluar su trabajo de la forma más precisa posible. No olvidemos que hay trabajos que no solo se miden de forma cuantitativa y que requieren indicadores más complejos.

F. Entiendo que el teletrabajo en la Administración Pública —siempre que la tarea así lo permita— es una herramienta de modernización, flexibilización y economía en los tiempos de trabajo que se adapta a las nuevas tendencias y modalidades de trabajo que los trabajadores prefieren. Esta forma de trabajo debe necesariamente: a) estar controlada por parte del empleador en lo que refiere a la protección de su salud, seguridad y riesgos psicosociales²⁶ y b) ser

²³ Informe del Laboratorio de Innovación y Observatorio de la Función Pública (ONSC 2021).

²⁴ Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2021). “Why working from home will stick?”. Working Paper 28731. National Bureau of Economic Research. Cambridge, MA. Disponible en: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28731/w28731.pdf.

²⁵ Kitagawa R., Kuroda S., Okudaira H. & Owan H. (2021). “Working from home: its effects on productivity and mental health”. Discussion papers 21024, Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI). Disponible en: <https://econpapers.repec.org/RePEc:eti:dpaper:21024>.

²⁶ Para profundizar en el tema salud y seguridad ver: Panizza Dolabdjian, Carolina (oct.-dic. 2021). «El impacto de las nuevas tecnologías en la salud laboral», Rev. DL Tomo LXIV. N.º 284, FCU, pp. 833-849. Giuzio, Graciela (oct.-dic. 2021). «Salud, condiciones de trabajo y medioambiente laboral: una relación inescindible», Rev. DL Tomo LXIV. N.º 284, FCU, pp. 793-810. Risso, Daniela. «Aspectos de seguridad, higiene y salud ocupacional a tener en cuenta en el teletrabajo», en XXXI Jornadas Uruguayas de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Maldonado (2021). FCU, pp. 611-616. Spiwak Lew, Patricia; Martínez López, Alicia (2021). «Teletrabajo: desafíos para la protección de la salud y seguridad del trabajador ante la nueva regulación», en XXXI Jornadas Uruguayas de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Maldonado, FCU, pp. 641-647. p. 9.

monitoreada su producción y evolución de acuerdo con las capacidades de cada funcionario y a las expectativas y necesidades de cada unidad organizativa.

G. Su implementación no debería ser una resistencia por parte de las autoridades, máxime cuando se ha venido constatando que la productividad aumenta. Asimismo, se debería prestar especial atención a que «Si bien los funcionarios están mayormente satisfechos con su trabajo, un 28 % manifiesta querer dejar su organismo en los próximos dos años y un 34 % ha buscado otro trabajo en los últimos dos años. De aquellos que han buscado trabajo, un 25 % lo ha hecho exclusivamente en el sector público, un 36 % exclusivamente en el sector privado, y un 39 % en ambos. Al mirar las razones que los motivarían a cambiar de trabajo, un 55 % de los funcionarios lo haría por un mejor sueldo, un 48 % por uno con más responsabilidad y un 40 % por más flexibilidad. Si bien los indicadores de satisfacción y motivación son en general similares para la Administración Central y los Entes Autónomos, los indicadores de retención son peores al interior de la Administración Central».²⁷ En definitiva, puede ser un importante factor de retención, así como de atracción de talento más capacitado y joven.

H. En el Plan Piloto detallado se han contemplado todos los aspectos de las condiciones de trabajo para aquellos funcionarios que teletrabajen, pudiéndose concretar finalmente en el contenido de un Decreto reglamentario que regule el teletrabajo en la Administración Central.

²⁷<https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/sites/oficina-nacional-servicio-civil/files/documentos/publicaciones/UY%20-%20PN.pdf>, p. 9.

Bibliografía

- BALTES, B. B.; BRIGGS, T. E.; HUFF, J. W.; WRIGHT, J. A. & NEUMAN, G. A. (1999). "Flexible and compressed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work-related criteria". *Journal of Applied Psychology*, 84.
- COENEN, M. & KOK, R. A. W. (2014). "Workplace flexibility and product development performance: The role of telework and flexible work schedules". *European Management Journal*, 32.
- DURAN PENEDO, B. (2021). "La desconexión digital", en XXXI Jornadas Uruguayas de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Maldonado, FCU.
- GIUZIO, G.; CANCELA, M. (2021). "Teletrabajo e inequidades de género", *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*. Ed. Adapt.
- GIUZIO, G. (2021). "Salud, condiciones de trabajo y medioambiente laboral: una relación inescindible", *Rev. DL Tomo LXIV. N.º 284*, FCU.
- GOLDEN, T. D. (2006 b). "The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction". *Journal of Organizational Behavior*, 27.
- GOLDEN, T. D. & VEIGA, J. F. (2005). "The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings". *Journal of Management*, 31.
- KITAGAWA, R.; KURODA, S.; OKUDAIRA, H. & OWAN, H. (2021). "Working from home: its effects on productivity and mental health". Discussion papers 21024, Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI).
- ONSC (2021). Informe del Laboratorio de Innovación y Observatorio de la Función Pública. Monitoreo del teletrabajo en el Estado en marzo 2021. Informe interno.
- PANIZZA DOLABDJIAN, C. (2021). "El impacto de las nuevas tecnologías en la salud laboral", *Rev. DL Tomo LXIV. N.º 284*, FCU.
- PERDOMO, M. I. (2021). "Teletrabajo en el sector público estatal en el Uruguay", en XXXI Jornadas Uruguayas de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Maldonado, FCU.

- RASO DELGUE, J. (2021). “La desconexión”, en XXXI Jornadas Uruguayas de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Maldonado, FCU.
- RISSO, D. (2021). “Aspectos de seguridad, higiene y salud ocupacional a tener en cuenta en el teletrabajo”, en XXXI Jornadas Uruguayas de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Maldonado, FCU.
- ROSENBAUM CARLI, F. (2019). “El “derecho” a la desconexión con especial énfasis en el sistema jurídico uruguayo”, Revista Derecho & Sociedad N.º 53.
- SPIWAK LEW, P. y MARTÍNEZ LÓPEZ, A. (2021). “Teletrabajo: desafíos para la protección de la salud y seguridad del trabajador ante la nueva regulación”, en XXXI Jornadas Uruguayas de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Maldonado, FCU.

Recursos electrónicos

- BARRERO, J. M.; BLOOM, N. & DAVIS, S. (2021). “Why working from home will stick?”. Working paper 28731. National Bureau of Economic Research. Disponible en https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28731/w28731.pdf.
- GOLDEN, T. D. (2006 a). “Avoiding depletion in virtual work: telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions”. Journal of Vocational Behavior, 69. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879106000133>.
- OECD (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? Disponible en <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99>.
- ONSC-AGESIC (2021). Informe encuesta de teletrabajo en el sector público. Disponible en <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/publicaciones/encuesta-teletrabajo-sector-público>.
- ONSC BANCO MUNDIAL (2021). Disponible en <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/publicaciones/resultados-recomendaciones-encuesta-sobre-calidad-gestion-humana>.

VIRICK, M.; DASILVA, N.; & ARRINGTON, K. (2010). "Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: the role of performance outcome orientation and worker type". *Human Relations*, 63. Disponible en <https://doi.org/10.1177/0018726709349198>.