

Secretaría de Posgrado
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas

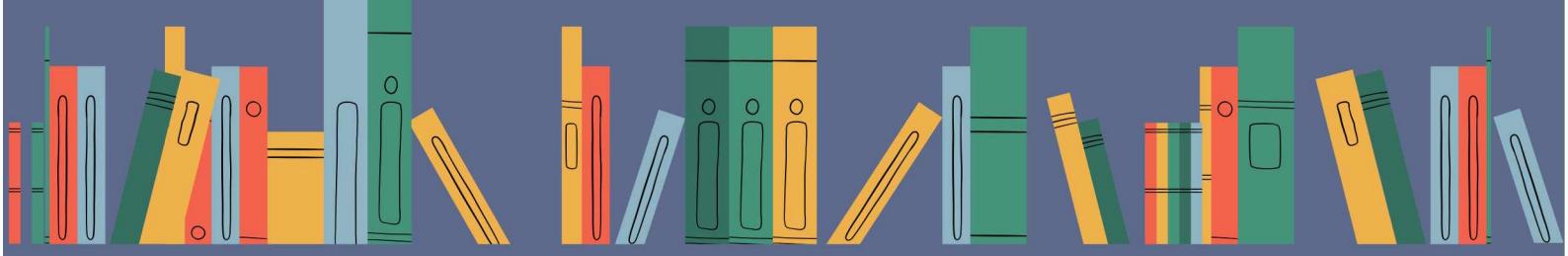
Cuadernos de Posgrado



FACULTAD DE DERECHO
Y CIENCIAS SOCIALES
Y POLÍTICAS



Universidad Nacional
del Nordeste



Cuadernos de posgrado / María Iara González Oviedo ... [et al.] ; Compilación de Nahuel Pellerano ; María Gabriela Calderón. - 1a ed adaptada. - Corrientes : Universidad Nacional del Nordeste. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas, 2024.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-3619-98-4

1. Derecho. I. González Oviedo, María Iara. II. Pellerano, Nahuel, comp. III. Calderón, María Gabriela, comp.
CDD 340.07

Directores:

Hilda Zarate
Nahuel Pellerano
Lorena Gallardo

Comité Académico:

Dra. Mónica Andrea Anís
Dra. Gabriela Aromí de Sommer
Dra. Dora Esther Ayala Rojas
Dr. Jorge Buompadre
Dra. Gladis Estigarribia de Midón
Dr. Gustavo Lozano
Dra. Luz Gabriela Masferrer
Dr. Gustavo S. Sánchez Mariño
Dra. Mirta Gladis Sotelo de Andreau
Dra. Verónica Torres de Breard
Dr. César Vallejos Tressens

Sobre la publicación:

Hace décadas que la facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Nacional del Nordeste, viene promoviendo la formación de posgrado de los profesionales de la región. Gracias a esto, podemos decir que la Facultad no sólo forma a los magistrados, los litigantes, los funcionarios públicos y demás agentes sociales, sino que también los alienta a perfeccionarse.

Más allá del regocijo de acompañar a alguien en su crecimiento personal, sabido es que la actividad de Posgrado es un motor fundamental con el que cuentan las universidades, para impulsar la investigación y la reflexión crítica. Por ello, nos animamos a decir que cada curso, cada diplomatura y por supuesto las especializaciones, maestrías y doctorados no solo mejoran a sus participantes, sino que sientan las bases para que nuestra sociedad siga creciendo.

En ese contexto, nos propusimos que todo ese pensamiento crítico llegue de manera directa a la sociedad, naciendo así este hermoso proyecto “Cuadernos de Posgrado”.

Además, esta publicación dará visibilidad al gran trabajo realizado por las autoridades, docentes y estudiantes de nuestras distintas Carreras, Diplomaturas y Cursos de Posgrados.

Pautas para su compilación:

Esta publicación contiene trabajos realizados por estudiantes de distintas actividades de posgrado desarrolladas en nuestra Casa de Altos Estudios: resúmenes de tesis de maestría, trabajos finales de especialización, trabajos finales de cursos de posgrados.

Las autoridades de cada carrera o curso, fueron los encargados de seleccionar los mejores trabajos del proyecto que dirigen. Esto le da gran relevancia a los textos publicados, ya que los Directores y Codirectores son expertos en las materias sobre la que versan las actividades que conducen.

No se incluyeron publicaciones del Doctorado, esto debido a que nuestra carrera de mayor jerarquía académica cuenta con su propia publicación.

Sin embargo, en honor a la honestidad intelectual vale resaltar que esta compilación es meramente divulgatoria y no pretende tener el rigor de una publicación científica.

También es oportuno recordar que, las obras que lo integran fueron realizadas durante el 2023, 2022, 2021, por lo que muchas de ellas pudieron sufrir el paso del tiempo quedando desactualizadas por cambios normativos o jurisprudenciales. De todas maneras, creímos oportuno publicarlas, ya que todos los textos elegidos se destacan tanto por su confección, como por sus reflexiones críticas, que de una u otra manera aportarán a que el lector pueda conocer más en profundidad cada temática, pero principalmente le permitirán apreciar la calidad de las producciones realizadas en Posgrados de Derecho - UNNE.

Índice

7/ Maestría en Derecho Empresario	“Implementación del Sistema B en la Industria Forestal Correntina.” <i>Maria Iara González Oviedo</i>	8
32/ Maestría en Magistratura y Función Judicial	“Las sociedades de garantía recíproca y su influencia en el financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas del Noreste Argentino” <i>Ethel Cazzaniga</i>	20
47/ Especialización en Derecho Administrativo	Lenguaje de los jueces de paz de Corrientes, derecho a comprender y acceso a la justicia <i>José Osvaldo Ledesma</i>	33
	El Asistente Letrado en los Procesos de Restricción a la Capacidad. Sus implicancias desde la perspectiva de la garantía de la Defensa en Juicio y el Acceso a la Justicia desde el plano teórico y práctico <i>Maria Elena Vallejos Schulze</i>	38
210/ Curso de Posgrado de Sociedades. Cuestiones de Actualidad. Teórico Práctico	Administración, transparencia y derechos humanos: el acceso a la información pública para los y las correntinas <i>Juan Manuel Cubilla Podestá</i>	48
	Propuesta de regularización dominial en barrios públicos chaqueños con antecedentes históricos de denuncias de usurpación <i>Andrea Raquel Fortín</i>	100
	La administración pública digital y su impacto en el trabajo remoto en contexto post pandemia <i>Juan Ignacio Godeas</i>	143
	Acceso a la Información Pública y Participación Ciudadana “Impacto de la Convencionalidad en el Derecho Administrativo Local” <i>Georgina Vanesa Pereyra Ibarra</i>	177
	Participaciones societarias de carácter propio, su mayor valor y la disolución de la comunidad de ganancias <i>Claudia S. Ferroni</i>	211
	Sociedades por Acciones Simplificadas, el capital social y los Activos Intangibles. El caso del Know How. Las nuevas normas contables en Argentina. <i>Sergio Andrés Trípoli</i>	225

**238/ Curso de Posgrado Integral en
Mercado de Capitales**

Pautas para la inscripción de una Calificadora a la Comisión Nacional de Valores y contenidos mínimos a la hora de emitir una calificación
Rubén Darío Velázquez ()*

239

**260/ Curso de Posgrado
Negocios Bancarios y Financieros**

“Las normativas y el impacto en los créditos a tasa uva (unidades de valor adquisitivo)”

Leidi Yoana Farina

261

Problemática de la contratación electrónica en los productos bancarios

Alejandro Sebastián Fiant

270

Hacia una óptima administración:

La administración pública digital y su impacto en el trabajo remoto en contexto post pandemia

Juan Ignacio Godeas

Introducción

La situación desencadenada por la pandemia del COVID □ 19, y la necesidad de sostener el distanciamiento social, preventivo y obligatorio (DISPO), como medida prioritaria para proteger la salud pública, reducir la circulación de personas, evitar la propagación del virus y mitigar el impacto sanitario del mismo; precipitó el adoptar en forma sorpresiva y masiva, la modalidad del trabajo remoto en la Administración Pública sin la posibilidad de planificar y anticipar las acciones y formas de trabajo.

Esta medida motivó una reconversión de la modalidad de trabajo para distintos sectores de la sociedad. En cuanto a las actividades consideradas esenciales, en la mayoría se mantuvo la modalidad presencial, respetando los protocolos estipulados por cada organización. Distinta fue la situación en las actividades no esenciales, ya que en muchos casos se adoptó la modalidad de trabajo remoto, en pos de contribuir a la disminución de la circulación de personas en espacios públicos. Esto facilitó, en las ocupaciones que así lo permitieran, la continuación del trabajo desde el domicilio particular y por medio de la utilización de herramientas electrónicas y digitales como teléfonos, tablets y computadoras, lo que aminoró los efectos económicos causados por la aparición del virus y su rápida propagación en todo el planeta.

El trabajo desde el domicilio no es un fenómeno nuevo. Sin embargo, con la irrupción de la pandemia por COVID-19, y las medidas de confinamiento implementadas para contener la emergencia sanitaria, esta modalidad de trabajo se incrementó significativamente en los países de América Latina y el Caribe, al igual que en el resto del mundo.

La mayor parte de las actividades que comenzaron a desarrollarse desde el domicilio están basadas en tecnologías de la información y de la comunicación (TIC'S) lo que determinó un importante incremento del teletrabajo.

El trabajo remoto, por lo tanto, facilitó la continuidad de ciertas actividades económicas y de la relación laboral. Ello resultó de particular importancia teniendo en cuenta el fuerte impacto de la crisis en los mercados de trabajo, que se expresó en significativas pérdidas de ocupaciones y de horas trabajadas.

Sin embargo, si bien este fenómeno no es nuevo, varias dimensiones relevantes diferencian la naturaleza del trabajo desde el domicilio antes y durante la vigencia de las medidas de confinamiento y de restricción a la movilidad de las personas.

Con anterioridad a la pandemia, el trabajo a domicilio se combinaba con trabajo en el establecimiento, pero en el contexto de cuarentena pasó, en muchos casos, a ser la modalidad exclusiva de trabajo, al ser una de las pocas alternativas para continuar la actividad económica y la relación laboral en circunstancias excepcionales.

Como era esperable, las posibilidades efectivas de realizar trabajo desde el domicilio han dependido –entre otros factores– del tipo y naturaleza de la ocupación y de las tareas, y del acceso efectivo a las tecnologías necesarias para realizar el trabajo de manera remota.



En una región caracterizada por estructuras laborales con baja intensidad global en el uso de TIC'S y con elevadas brechas tecnológicas era esperable que la difusión de la modalidad de trabajo a domicilio y, en particular del teletrabajo, no fuera homogénea entre los diferentes grupos de trabajadores.

Nuestro país ha reportado avances en materia de regulación del teletrabajo. Sin embargo, el aumento sin precedentes de esta modalidad de trabajo expuso una multiplicidad de desafíos que deben ser abordados de modo de asegurar que contribuya positivamente a las empresas y a los trabajadores. En la Resolución N° 109 de Junio de 2021, adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo, se insta, entre otras iniciativas, a "introducir, utilizar y adaptar el teletrabajo y otras nuevas modalidades de trabajo para preservar los puestos de trabajo y ampliar las oportunidades de trabajo decente a través de, entre otros medios, la reglamentación, el diálogo social, la negociación colectiva, la cooperación en el lugar de trabajo, así como la adopción de medidas para reducir las disparidades en el acceso a la tecnología digital, respetando las normas internacionales del trabajo y la privacidad, y promoviendo la protección de los datos y la conciliación de la vida laboral y la vida privada".

Para identificar el trabajo a distancia es necesario, en primer lugar, definir el lugar de trabajo predeterminado. Este es un concepto de referencia espacial teórico que determina el lugar físico en donde se espera que se lleve a cabo el trabajo teniendo en cuenta el tipo de puesto, las tareas y la categoría ocupacional. Por ejemplo, si el trabajador es dependiente, el lugar predeterminado de trabajo será el local perteneciente a su empleador, o las instalaciones del cliente de la unidad económica de la que depende el trabajador, o un espacio público si las tareas que realizan así lo requieren. En el caso del trabajador independiente el lugar predeterminado será el local o emplazamiento del propio trabajador (incluyendo su propio domicilio), las instalaciones de un cliente o un espacio público. Finalmente, en el caso de un trabajador familiar el lugar predeterminado de trabajo corresponde al negocio familiar donde se ocupe.

En segundo lugar, es necesario identificar la ubicación física en donde se realiza efectivamente el trabajo. Es la comparación entre esta última y el lugar predeterminado la que permite identificar el trabajo a distancia. En efecto, si bien aún no existe una definición estadística internacional, se define como trabajo a distancia a aquellas situaciones donde parte o el total de las tareas no se realizan en el lugar predeterminado de trabajo. En el caso de los trabajadores asalariados los lugares de trabajo alternativos pueden ser, por ejemplo, oficinas de cotrabajo, cafeterías o incluso el propio domicilio del trabajador.

La correcta identificación del trabajo a distancia para los trabajadores independientes es compleja y en muchas ocasiones este concepto suele utilizarse exclusivamente para los trabajadores dependientes, principalmente en los casos donde el propio domicilio del trabajador no asalariado puede considerarse como su lugar predeterminado de trabajo.

A partir de estas definiciones surge otro concepto: el teletrabajo. Esta modalidad se origina de la combinación de dos componentes: en primer lugar, el trabajo se realiza en una ubicación alternativa al lugar de trabajo predeterminado y, en segundo lugar, se requiere el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC'S), tales como una computadora o un teléfono. Definido de esta manera, el teletrabajo es, por tanto, un subgrupo del trabajo a distancia.

El trabajo a domicilio, por su parte, es aquel que se efectúa total o parcialmente en la propia vivienda del trabajador, independientemente de cuál sea su lugar de trabajo predeterminado. Dentro de la definición de trabajo a domicilio se incluyen todas las unidades que estén en la vivienda del trabajador, pero quedan excluidos locales anexos a la residencia que no forman parte de ésta, como tiendas o talleres que tengan una entrada propia o terrenos y tierras para explotación económica.



Con anterioridad a la emergencia de la pandemia por COVID-19 algunos países de América Latina ya contaban con legislación sobre el teletrabajo. Por ejemplo, Colombia en 2008 estableció garantías sindicales y de seguridad social para los trabajadores bajo esta modalidad. Perú legisló sobre esta materia en el año 2013. Brasil en 2017 modificó la Consolidación de la Legislación del Trabajo (CLT) incorporando un capítulo sobre teletrabajo. Costa Rica reguló el teletrabajo en 2019. Durante el año 2020 otros países avanzaron en este sentido: México, Panamá, El Salvador, Chile y Argentina.

En Uruguay, en abril de 2020 ingresó a la Cámara de Senadores un proyecto de ley de teletrabajo, el cual recibió media sanción en octubre de ese año. En el mes de mayo del año 2021, Colombia sancionó la Ley de Trabajo en Casa. Finalmente, Paraguay sancionó en junio de 2021, la ley de teletrabajo.

Cuando se implementa esta modalidad no sólo se reduce el riesgo individual de contagio en el lugar de trabajo, sino que esto también implica la desaglomeración de medios de transporte, disminuyendo el riesgo colectivo. Al ser una modalidad tan inevitable como novedosa para varios sectores de la economía, en el mundo emergió el debate sobre su regulación y promoción. Argentina no fue una excepción: se promulgó la ley 27.555 y su correspondiente reglamentación a través del decreto 27/2021 publicado el 20 de enero de 2021 en el Boletín Oficial.

Las medidas de confinamiento generaron la necesidad de adaptar rápidamente la organización del proceso de producción y trabajo, lo que derivó en aumentos significativos del trabajo realizado desde los hogares. Sin dudas, el teletrabajo permitió que las empresas pudieran continuar con sus operaciones y que ciertos trabajadores pudieran mantener su relación laboral. Ello, a su vez, evitó un impacto aún mayor de la crisis sobre los indicadores laborales en la región. El tránsito del trabajo presencial al trabajo remoto, sin embargo, no estuvo exento de desafíos para las empresas y para los trabajadores, quienes debieron implementar rápidamente esta modalidad de trabajo.

En este contexto, este trabajo tiene como objetivo principal el brindar las herramientas para visibilizar la necesidad de la sanción de un Régimen Jurídico específico para implementar y sostener de forma exitosa el trabajo remoto en la Administración Pública, poniendo a disposición un instrumento confiable, seguro y jurídicamente válido, ajustando las conductas a los nuevos tiempos.

Sin lugar a dudas que la sanción de un marco legal específico para el trabajo remoto en la Administración Pública garantizará los derechos y las obligaciones de los trabajadores de modo protectorio. Los modelos de trabajo remoto son una oportunidad para las organizaciones públicas y por ello la necesidad de una regulación normativa adecuada y especial.

Los objetivos específicos se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

1.- Establecer el marco jurídico aplicable que regule el trabajo remoto en la Administración Pública.

2.- Buscar la inclusión socio-laboral de los empleados públicos.

3.- Mejorar los indicadores de ausentismo y de accidentes “in itinere”.

4.- Evitar el traslado de los trabajadores, minimizando la contaminación del medio ambiente y disminuyendo el tránsito vehicular.

5.- Mejorar las condiciones del personal en cuanto a su calidad de vida (Alimentación, optimizar sus actividades personales, ahorrar tiempo y dinero por traslados de su hogar a la oficina y viceversa, mejorar el equilibrio de vida familiar y laboral).

6.- Crear puestos de trabajo móviles en los que los empleados pueden trabajar de manera segura con los datos de la organización en cualquier momento y desde cualquier lugar.



Para alcanzar los objetivos propuestos nos formulamos las siguientes preguntas científicas:

¿Cómo han influenciado las actividades laborales cotidianas ante la ausencia de legislación específica del trabajo remoto en la Administración Pública?

¿Qué efectos tienen en la Administración Pública la nueva modalidad de trabajo a distancia realizada fuera de la organización?

¿De qué manera se pueden garantizar los derechos y las obligaciones de los trabajadores del Sector Público en la República Argentina?

En función a ello, el presente trabajo de investigación consta de una introducción, luego se lo dividió en Capítulos y Secciones. Con relación a la dinámica del trabajo, la primera parte de esta investigación estuvo abocada al análisis del Marco Conceptual, teniendo en cuenta las referencias conceptuales que delimitan la propuesta de la investigación. Para ese fin estudiamos artículos y publicaciones, tesis, ponencias en congresos, documentos oficiales, textos de expertos, legislación vigente y jurisprudencia al respecto.

En segundo término, se analizó como se proyecta el buen gobierno a través de la vinculación remota y digital entre el Estado y la Ciudadanía.

Luego, como influye el derecho a la tecnología en el liderazgo, para de esta manera mencionar los principios que deberían regir, desde nuestra humilde posición, y tener una visión, además, de las ventajas y desventajas que este tipo de trabajo genera. Para finalizar, de esta manera, con conclusiones destacadas, junto con los anexos y bibliografías utilizadas.

Veremos, por consiguiente, como sin lugar a dudas todas estas cuestiones planteadas nos llevaran a la necesidad de brindar respuestas, a través de un marco legal específico para el Trabajo Remoto en la Administración Pública, que garantice los derechos y obligaciones de los trabajadores de modo protectorio. Constituyendo a su vez verdaderas oportunidades – para las organizaciones públicas- de optimizar la eficiencia, eficacia y transparencia en su accionar, mediante una regulación normativa adecuada y especial, que contemple principios esenciales conforme se desarrollaran en este trabajo.

Capítulo I: Marco Conceptual

Sección 1. Antecedentes Históricos

A comienzos de los años 70, el científico Jack Nilles, graduado en tres universidades distintas, ex-ingeniero en la NASA (National Aeronautics and Space Administration) y la Fuerza Aérea de EEUU (United States of America), donde se ocupó, entre otras cosas, del diseño de sistemas de comunicación y vehículos espaciales, tenía una obsesión: acabar con los atascos.

La inquietud, como contó él mismo en varios de sus trabajos, nació de una pregunta de uno de los encargados de planificar la por aquel entonces ya masificada ciudad de Los Ángeles, en los Estados Unidos.

En plena euforia tecnológica tras el alunizaje del Apolo 11, la NASA le vino a decir a Nilles: “Si los de la NASA habéis podido mandar a un hombre a la Luna, igual hasta podéis acabar con los atascos de la ciudad”. Y ni corto ni perezoso, Nilles se puso a ello.

En realidad, detrás de la petición a Nilles había mucho más. El año en que este planificador le dejó caer al investigador la necesidad que había de acabar con los atascos tiene poco de casual: 1973.

Fue el momento en que se desató la que se terminaría conociendo como la crisis del petróleo de los 70. Como represalia al apoyo de EEUU a Israel en la guerra de Yom Kippur, la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), organización que aglutinaba a los



principales países árabes exportadores de petróleo, cerró el grifo a Occidente.

Como respuesta, Nilles se unió a la Universidad del Sur de California que, en su intento por reemplazar transporte por telecomunicaciones, rápidamente dio con un concepto: el teletrabajo. En 1976, Nilles y su equipo alumbraron Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow (Un intercambio entre transporte y telecomunicaciones: opciones para el futuro).

La principal hipótesis del estudio era que bastaba con que tan sólo uno de cada siete estadounidenses no tuviera que desplazarse en coche para trabajar para que E.E.U.U. no tuviera que importar petróleo nunca más.

Para lograrlo, Nilles planteó la posibilidad de conectar a los trabajadores remotamente a sus empresas a través de pantallas y teclados. La propuesta, desde luego, tuvo su mérito, ya que faltaban todavía unos cuantos años para que se generalizara el uso de los ordenadores y de internet.

Superada hasta cierto punto la crisis del petróleo del 73, sin embargo, las autoridades se mostraron ya mucho menos interesadas en aquel proyecto. En los siguientes años, Nilles se las vería y se las desearía para que alguna empresa o agencia estatal se prestara a probar el teletrabajo.

La idea fue calando. Hubo quien, conocedor de los esfuerzos de investigadores como Nilles, quiso probar qué ocurría si se daba a la gente la posibilidad de trabajar desde casa.

Fue el caso de IBM (International Business Machines), una de las empresas que más hizo por la popularización de los ordenadores. A principios de los 80, cuando internet todavía estaba en pañales, instaló módulos de trabajo conectados al cuartel general a un grupo de trabajadores.

El experimento no fue mal. IBM, de hecho, lleva décadas presumiendo de haber sido una de las primeras empresas en implantar el teletrabajo.

Incluso el propio Nilles encontró quien diera cobijo a su idea: la administración del estado de California le permitió iniciar una prueba piloto con más de doscientos trabajadores a finales de los 80.

Sección 2.- Definición De Palabras Claves

En esta sección definiremos las palabras claves que describen la temática de la investigación, siendo una herramienta de búsqueda para encontrar artículos relevantes que darán soporte e información a este trabajo de investigación. Podemos citar a:

Trabajo a distancia: Son aquellas situaciones donde parte o el total de las tareas no se realizan en el lugar predeterminado de trabajo. En el caso de los trabajadores asalariados los lugares de trabajo alternativos pueden ser, por ejemplo, oficinas de co-trabajo, cafeterías o incluso el propio domicilio del trabajador.

Teletrabajo o trabajo remoto: se origina de la combinación de dos componentes: en primer lugar, el trabajo se realiza en una ubicación alternativa al lugar de trabajo predeterminado y, en segundo lugar, se requiere el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), tales como una computadora o un teléfono.

Trabajo a domicilio: El trabajo a domicilio es aquel que se efectúa total o parcialmente en la propia vivienda del trabajador, independientemente de cuál sea su lugar de trabajo predeterminado. Se incluyen todas las unidades que estén en la vivienda del trabajador, pero quedan excluidos locales anexos a la residencia que no forman parte de ésta, como tiendas o talleres que tengan una entrada propia o terrenos y tierras para explotación económica.

Tecnologías de la información y la comunicación (tic's): Son el conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales



de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las Tic's incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.

Sociedad de la información: Es aquella en la cual las tecnologías facilitan la creación, distribución y manipulación de la información, y juegan un papel esencial en las actividades sociales, culturales y económicas. La noción de sociedad de la información ha sido inspirada por los programas de desarrollo de los países industrializados.

Administración digital: Es el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Tic's) en las Administraciones Públicas, combinado con cambios organizativos y nuevas aptitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos y reforzar el apoyo a las políticas públicas. La adopción del Gobierno Electrónico en la Administración Pública se propone mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos.

Sección 3.- Legislación vigente aplicable al trabajo remoto en el mundo y en la República Argentina.

En términos normativos podemos coincidir que la legislación vigente como fuente del derecho juega un papel muy importante para el entendimiento, aplicación y base de todo el sistema jurídico.

En este punto, podemos mencionar los siguientes:

3.1. CONSTITUCIÓN NACIONAL –ARTÍCULO 14 BIS

Debemos decir que el teletrabajo cuenta con el resguardo constitucional, ya que si –conforme el art. 14 bis de la Constitución Nacional- “el trabajo en sus diversas formas gozará de protección de las leyes”, y el teletrabajo es una modalidad de aquel, no cabe dudas, por lo tanto, que en nuestro sistema existe una garantía constitucional de salvaguarda al teletrabajo, toda vez que el dispositivo citado implica un imperativo amplio y adaptable a todas las modalidades de trabajo, y en efecto, la mencionada posibilidad de prestación no puede ser una excusa para la violación a los derechos laborales del trabajador.

3.2. CONSTITUCIÓN NACIONAL –ARTÍCULO 75 INC. 19

La implementación del teletrabajo también surge del Art. 75 Inc. 19 de la C.N. que en la denominada “cláusula de nuevo progreso” o “cláusula de desarrollo humano”, atribuye la obligación al Congreso en torno a proveer al “desarrollo científico y tecnológico, difusión y aprovechamiento”, y que fundamenta el funcionamiento de la Administración en épocas de pandemia, pero seguramente también marcando los tiempos de una normalidad futura.

3.3. LEY NACIONAL N° 25.800 DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (Año 2003)

La ley 25800, promulgada de hecho el 28 de noviembre de 2003, aprobó el Convenio sobre el trabajo a domicilio (1996, número 177) adoptado en la 83° Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo. En dicho convenio se hacen definiciones y precisiones importantes:

La expresión “trabajo a domicilio” significa el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio, realiza en su domicilio o en otros locales que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador, a cambio de una remuneración; con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente



de quién proporcione el equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello, a menos que esa persona tenga el grado de autonomía y de independencia económica necesario para ser considerada como trabajador independiente en virtud de la legislación nacional o de decisiones judiciales.

Una persona que tenga las condiciones de asalariado no se considerará trabajador a domicilio a los efectos del presente Convenio por el mero hecho de realizar ocasionalmente su trabajo como asalariado en su domicilio en vez de realizarlo en su lugar de trabajo habitual.

La palabra “empleador” significa una persona física o jurídica que, de modo directo o por conducto de un intermediario, esté o no prevista en la figura en la legislación nacional, da trabajo por cuenta de su empresa.

En los artículos siguientes, el Convenio fija su obligatoriedad para los países que lo ratifiquen (art. 3). La propensión al trato igualitario (art. 4) para los trabajadores a domicilio y “los otros trabajadores asalariados”, pero teniendo en cuenta las características particulares del trabajo a domicilio. A continuación, enumera, sin carácter taxativo, las cuestiones en donde particularmente debe fomentarse la igualdad de trato.

En los arts. 5; 6; 7 y 8 impulsa la “política nacional en materia de trabajo a domicilio”, estableciendo que las fuentes serán las leyes, convenios colectivos, laudos, reglamentación y “las decisiones judiciales”.

A partir del dictado de la citada norma, desde el Ministerio de Trabajo se trabajó conforme las recomendaciones y obligaciones asumidas, conformando una Comisión de Teletrabajo integrada por funcionarios públicos, representantes de los actores sociales, expertos del ámbito académico y especialistas informáticos a fin de generar un espacio de intercambio de consultas y elaboración de propuestas que con un enfoque interdisciplinario permitiese establecer las bases para una reglamentación de la actividad.

3.4. LEY NACIONAL N° 27.078 DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (Año 2014)

El art. 1 de la ley 27.078 (Argentina Digital), establece que es de “interés público el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, las Telecomunicaciones y sus recursos asociados ” Esto se relaciona directamente con que el interés público o interés general debe ser satisfecho por la Administración Pública quien, desde un punto de vista material, es la titular de la Función Administrativa.

El segundo párrafo de la norma bajo análisis indica que “Su objeto es posibilitar el acceso de la totalidad de los habitantes de la República Argentina a los servicios de la información y las comunicaciones en condiciones sociales y geográficas equitativas, con los más altos parámetros de calidad.”

En esta línea de pensamiento entendemos que el legislador, al expresar “en condiciones sociales” tuvo en mira a indicar que el acceso a las TIC’S es un derecho social y, en este sentido, el Estado debe arbitrar absolutamente todos los medios a los efectos de hacer llegar estas herramientas a los habitantes. El mismo cuerpo legal menciona que “tienen como finalidad garantizar el derecho humano a las comunicaciones y a las telecomunicaciones ”.

Es importante destacar que vía art. 15 de la ley 27.078, se declaró que las TIC’S constituyen un “Servicio Público”. Va de suyo, que este es un fundamento más para reafirmar que está en cabeza de la Administración tomar todos los medios necesarios para poner al alcance de todos (y en particular de los sectores más vulnerables) estas herramientas.

3.5. LEY NACIONAL N° 27.555 DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (Año 2020)

En julio del Año 2020, en contexto de pandemia y de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio, se sancionó en Argentina la Ley 27555, con la que se creó el Régimen Legal del



Contrato de Teletrabajo para el Sector Privado. El 1 de abril del 2021 entró en vigencia y generó así un marco legal específico para personal en relación de dependencia que se desempeñan a distancia.

Como objetivo principal, buscó establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades que así lo permitan.

En la modalidad de teletrabajo, se tienen “los mismos derechos y obligaciones que las personas que trabajan bajo la modalidad presencial, y su remuneración no podrá ser inferior a la que percibían o percibirían bajo la modalidad presencial”.

Entre los principales puntos de la ley, se establece “derecho a la desconexión” en horario fuera del pautado como laboral y si hubiera licencias. En cuanto a las herramientas necesarias para trabajar, será el empleador quien deberá proporcionarlas junto al soporte necesario para el desempeño de las tareas.

También está previsto por ley que, las personas que acrediten tener a su cargo de manera única o compartida, el cuidado de personas menores de 13 años, personas con discapacidad o adultas mayores que requieran asistencia específica, tendrán derecho a horarios compatibles con las tareas de cuidado a su cargo y/o a interrumpir la jornada.

Sin perjuicio de dejarlo casi todo librado a la negociación colectiva por actividad, la norma establece compensación sólo por los mayores costos en conectividad o servicios, lo que hace recaer sobre el trabajador todo el resto que no se menciona.

La modalidad de trabajo a distancia debe ser voluntaria por consentimiento escrito y puede ser revertida con una notificación por el trabajador, que podría regresar así al trabajo presencial.

3.6. CONVENIO N° 177/96 SOBRE EL TRABAJO A DOMICILIO, AÑO 1996 □ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

El Convenio N° 177/96 de la Organización Internacional del Trabajo sobre el trabajo a domicilio, así como la Recomendación correspondiente núm. 184, nacen con la vocación de proteger a una categoría de trabajadores especialmente vulnerable. La vulnerabilidad de la categoría de trabajadores protegida se debe a varios factores: En primer lugar, la esencia misma del trabajo a domicilio propicia que se realice en el sector informal y, por lo tanto, a menudo, la persona que lo lleva a cabo carece de una protección jurídica adecuada, o simplemente no existe a los efectos jurídico-laborales. Es más, en muchas ocasiones, a las dificultades a que se enfrenta, tales como su condición de económicamente dependiente, con cargas familiares, inmigrante o discapacitada, se suma otra más, esto es, que se vea obligada a aceptar unas condiciones laborales menos favorables. De aquí que se multipliquen las desventajas. En segundo lugar, la mayoría de los trabajadores a domicilio son mujeres. No en vano, en sus orígenes, este tipo de actividad se asociaba con la dinámica de trabajo de la “máquina de hilar”, más que con la del ordenador. De este modo, la desprotección se generaba por la precariedad y la dependencia, más que por el aislamiento y la autonomía del trabajador a domicilio actual. En tercer lugar, todas las características señaladas dejan a la persona en una posición más débil, en comparación con un trabajador “típico”, para poder asociarse y negociar sus condiciones de trabajo. Así las cosas, los objetivos del Convenio N°177 consisten en asegurar la “visibilidad” de los trabajadores a domicilio y promover su igualdad de trato con los demás trabajadores asalariados, en particular en lo que atañe a la libertad sindical, la protección contra la discriminación, la seguridad y la salud en el trabajo, la remuneración, la seguridad social, el acceso a la formación, la edad mínima de admisión al trabajo y la protección de la maternidad.



3.7. RESOLUCIÓN N° 1552/2012 SUPERINTENDENCIA DE RIESGOS DEL TRABAJO (Año 2012)

La Resolución 1552/12 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo impuso a los empleadores la obligación de informar la localización de los teletrabajadores y, además, la obligación de proveer a los mismos ciertos elementos ergonómicos y de higiene laboral, a saber: 1.- silla ergonómica; 2.- extintor portátil contra incendio (matafuego de 1 kg. a base de HCFC 123); 3.- botiquín de primeros auxilios; 4.- almohadilla para ratón (“pad mouse”); y 5.- Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en Teletrabajo.

Es decir, para que el teletrabajo pueda realizarse válidamente el empleador debe cumplir, como mínimo, con esos requisitos que establece la Resolución 1552/12.

3.8. RESOLUCIÓN N° 21/2020 SUPERINTENDENCIA DE RIESGOS DEL TRABAJO (AÑO 2020)

El 17 de marzo de 2020 fue publicada en el Boletín Oficial de la Nación la Resolución 21/2020 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, que tiene por finalidad facilitar la inmediata implementación del teletrabajo en el sector privado.

La Resolución 21/2020 se enmarca en las políticas generales para contener la pandemia ocasionada por el Coronavirus COVID-19 en virtud las cuales el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación dictó diversas normas tendientes a, por un lado, proteger a los trabajadores que estuvieran en los grupos de riesgo y, por el otro, intentar evitar la transmisión del virus mediante la disminución de la afluencia de personas a los ámbitos laborales.

En este contexto, el teletrabajo, entendido como la prestación de tareas por parte del trabajador, fuera del establecimiento del empleador, en forma regular y mediante la utilización de elementos tecnológicos usualmente provistos por el empleador, aparece como una alternativa razonable para conciliar la protección de la integridad de los trabajadores con la necesidad de mantener la actividad económica por parte del empleador.

La Resolución 21/2020 exime a los empleadores, en el contexto de emergencia aludido, de cumplir con las exigencias de la Resolución 1552/12. A partir de su vigencia, los empleadores que habiliten a sus trabajadores a teletrabajar sólo deberán denunciar, ante la ART a la que estuvieran afiliados, los siguientes datos: 1.- Nómina de trabajadores afectados (apellido, nombre y CUIL); y 2.- domicilio donde se desempeñará la tarea y frecuencia (días y horas por semana).

La resolución tiene en cuenta los objetivos de la Ley de Riesgos del Trabajo, que busca disminuir los riesgos y accidentes laborales tomando medidas de prevención, y se dictó por la emergencia en materia sanitaria dictada por el Gobierno Nacional a raíz de la pandemia declarada por el Covid -19.

Los empleadores, los trabajadores y las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (A.R.T.) alcanzados por la Ley de Riesgos del Trabajo deben adoptar medidas legales para prevenir en forma segura los riesgos laborales y cumplir con las normas sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo.

La normativa relativa a la Higiene y Seguridad en el Trabajo se ocupa de dar técnicas, medidas sanitarias, de precaución, de cuidado para prevenir, reducir, eliminar o aislar los riesgos en todos los lugares de trabajo.

3.9. RESOLUCIÓN N° 595/13 DEL MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (AÑO 2013)

Por ésta Resolución se crea el Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (PRO-PET) que tiene por objeto promover, facilitar y monitorear la aplicación de la modalidad de Teletrabajo en empresas del sector privado, a través de herramientas que brinden un marco jurídico adecuado para empleadores y teletrabajadores.



3.10. CARTA IBEROAMERICANA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO - CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO (CLAD)

La Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico contiene un conjunto de conceptos, valores y orientaciones de utilidad para su diseño, implementación, desarrollo y consolidación como herramienta coadyuvante de la mejora de la gestión pública iberoamericana.

La Carta subraya que la perspectiva desde la que se tiene que abordar el empleo de las TIC'S en la gestión pública es la del ciudadano y sus derechos. Existen dos objetivos inseparables en el proceso de reconocimiento del Derecho de Acceso Electrónico a las Administraciones Públicas a los que alude esta Carta: 1.- Un objetivo final y directo: Reconocer a los ciudadanos un derecho que les facilite su participación en la gestión pública y sus relaciones con las Administraciones Públicas y que contribuya también a hacer éstas más transparentes y respetuosas con el principio de igualdad, a la vez que más eficaces y eficientes. 2.- Un objetivo estratégico e indirecto: Promover la construcción de una sociedad de información y conocimiento, inclusiva, centrada en las personas y orientadas al desarrollo.

3.11. MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS EN TELETRABAJO, AÑO 2011 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, EL MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE LA NACIÓN ARGENTINA Y LA UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA.

En el año 2007 también tuvo lugar el lanzamiento del primer “Programa de Promoción del Empleo en el Teletrabajo” (PROPET) que logró la coordinación de entidades sindicales (de trabajadores y empresarios), la adhesión de importantes empresas, la participación de la SRT

(Superintendencia de Riesgos del Trabajo) y, finalmente entre la OIT, el MTSS (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social) y la UIA (Unión Industrial Argentina) se firmó el 30 de noviembre de 2010 un acuerdo de colaboración para redactar lo que en 2011 resultó el “Manual de Buenas Prácticas en el Teletrabajo”

Este Manual de buenas prácticas en teletrabajo es producto de las experiencias y recomendaciones surgidas del Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas, liderado por la Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, que ha facilitado el teletrabajo en las empresas.

El objetivo general de éste Manual es promover el teletrabajo en un contexto adecuado desde el punto de vista regulatorio, de la salud, la seguridad, la privacidad, la confidencialidad, el cuidado del medio ambiente y las condiciones laborales del teletrabajo, impulsando esta modalidad para generar nuevas oportunidades de trabajo decente bajo formas innovadoras de organización del trabajo, en un contexto de diálogo social que incremente la productividad de las organizaciones empresariales. Se aspira a que el manual contribuya a:

- Promover y facilitar la utilización del teletrabajo, tanto en el ámbito nacional como regional y en el marco del trabajo decente, orientando a los destinatarios en la aplicación de las mejores prácticas del teletrabajo.
- Crear trabajo decente, que actúe como motor de inclusión social.
- Impulsar el teletrabajo como mecanismo de inserción laboral de personas con discapacidad, con problemas de adicciones en proceso de recuperación y de distintos grupos vulnerables.
- Impulsar el teletrabajo como medio para la reconversión y reincorporación laboral de personas excluidas del mercado de trabajo y como modalidad para fomentar el empleo juvenil.
- Propiciar la generación de mejores condiciones laborales a través de las TIC'S.



- Promover la modalidad del teletrabajo en la negociación colectiva.
- Conciliar los ámbitos familiar y laboral.

3.12. REFERENCIAL N° 22 – IRAM –USUARIA PRIMERA EDICIÓN 2019 -10 SISTEMA DE GESTIÓN DE TRABAJO CONECTADO REMOTO (TCR)

Se desarrolló este referencial como herramienta para que las organizaciones que utilizan el Trabajo Conectado Remoto implementen un Sistema de Gestión, desde la planificación estratégica. La aplicación de este referencial contribuye a mejorar el desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. Se basa en los principios de gestión de trabajo conectado remoto tales como el de conciliación entre la vida personal, familiar y laboral; la voluntariedad; la igualdad de trato; la reversibilidad y la localización y vinculación tecnológica.

SECCIÓN 4: JURISPRUDENCIA APLICABLE AL TEMA PROPUESTO

La jurisprudencia constituye la interpretación de la ley por los tribunales. En este sentido, se dice que es fuente del derecho; por lo cual, cumplen la función de sentar un precedente de cómo debe ser interpretada una norma jurídica.

La jurisprudencia es lo que da lógica y coherencia al sistema jurídico como un todo. Si no existiera esta, se tomarían decisiones sin respaldo o antecedentes que den apoyo y sin sentido histórico. Y para mantenerlas en el tiempo, los jueces deben interpretarlas de manera similar en todos los casos.

Por ello citaremos aquí algunos fallos sobre la materia que nos ocupa, a saber:

4.1. HADDAD FERNANDO DANIEL C/ TELECOM ARGENTINA S/ DESPIDO

Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo Sala I – Buenos Aires

Sentencia de fecha 22/12/2022

En este caso, el Sr. Haddad comenta que comenzó a trabajar a favor de la demandada el 22/6/98 y consensuó con la misma que a partir de Agosto del 2012 comenzaría a prestar servicios de forma remota desde su domicilio, tres veces por semana. Dicha forma de trabajo transcurrió con normalidad hasta el año 2017, momento en el que la demandada, luego de un cambio de autoridades, suprimió de manera unilateral y sin opción alguna, la posibilidad de trabajar desde el domicilio.

Dicha decisión fue cuestionada por el actor, puesto que consideraba que se trataba de una medida irrazonable e ilegítima, debido al perjuicio económico y moral que le ocasionaba, ya que debía recorrer una distancia diaria de 52 km para llegar a su oficina y, por ello, emplazó a la empleadora para que dejase sin efecto tal decisión. Ante la negativa de la misma, el actor se colocó en situación de despido indirecto.

Por su parte, la demandada invocó que el acuerdo celebrado con el actor contemplaba una cláusula de “Reversibilidad”, mediante el cual le asistía el derecho tanto a la empresa como al trabajador de revertir dicha modalidad, circunstancia que había sido aclarada desde el inicio, por lo cual entiende que su decisión se ajustó a derecho.

La Jueza de Primera Instancia hizo lugar a la demanda incoada por el Señor Haddad y condenó a Telecom al pago de las indemnizaciones por despido, concluyendo que el despido indirecto en el que se colocó el actor resultó ajustado a derecho, en atención que a que quedó acreditado que la empleadora hizo un abuso de la facultad conferida por el Art. 66 de la LCT,



esto es la potestad que tiene el empleador de modificar las modalidades en el que el trabajador presta su débito laboral (*IUS VARIANDI*).

Ante ello, la demandada sostiene que lo convenido con el Sr. Haddad era temporal, que el programa de implementación del teletrabajo se renovaba una vez por año y que ambas partes celebraban, en ese mismo período, un convenio que contenía una cláusula de reversibilidad. Por ende, impugna la condena.

La Cámara Nacional de Apelaciones en cuestión realiza un exhaustivo análisis de la cuestión. Primeramente, en relación al Art. 66 de la Ley de Contrato del Trabajo, hace mención que, para legitimar una modificación al contenido de las condiciones de trabajo, debe mediar razones razonabilidad en el cambio, que este no altere el contrato y que de él no se derive perjuicio moral o material para el trabajador, situación que importaría un ejercicio irrazonable de dicha facultad.

Establece además, que el único argumento que pretende hacer valer la demandada es el uso del derecho de "reversión" incluido como cláusula en los contratos celebrados, mientras que testigos aportados por la parte actora se muestran contestes respecto de que dichos contratos culminaron ante el cambio de directivos en la empresa, por decisión unilateral de los mismos, pero no se alegó ni se demostró razón suficiente para que luego de cinco (5) años de labor en dichas condiciones, se dejara de lado el teletrabajo y el actor debiera viajar todos los días 50 km de ida y 50 km de vuelta para ir y regresar de su empleo.

Por ello, sostiene que la alteración en cuestión es considerada un ejercicio abusivo del ius variandi, alejado de los estándares de buena fe que deben regir la conducta de los contratantes durante la relación laboral. El perjuicio al trabajador se evidencia en razón del tiempo y el dinero que le hubiera insumido el cambio en la modalidad de trabajo con la consecuente transformación de su vida diaria y la demandada, además, no aportó ningún elemento que justifique los motivos por los que resultaba necesario el cambio intentado.

Insiste en que el principio de la necesaria justificación de la decisión empresarial en razones objetivas de organización de la misma empresa, ha sido receptado por los tribunales en todas las épocas y todas las jurisdicciones por cuanto es elemental en esta materia la exclusión de arbitrariedad en tanto la decisión está referida a una modalidad de la actividad pactada con el trabajador.

Por ende, concluye que la conducta de la empleadora constituyó una injuria de magnitud suficiente para impedir la prosecución del vínculo laboral y, consecuentemente, ratificó lo decidido por Primera Instancia.

4.2. C.A.N. Y OTRO C/ DIRECTV S.A S/ DESPIDO

Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo – Sala VIII – Buenos Aires

Sentencia 29 de Mayo 2013

La Sra. Maglione, a partir del 1/3/08 comenzó a trabajar para Directv S.A bajo la modalidad de teletrabajo dedicándose a la tarea de recupero de equipos, la cual se desarrollaba en su domicilio en Buenos Aires, de 9 a 15 hrs.

En Mayo de 2010 la actora debió trasladarse a fin de prestar servicios a la central de la empresa, en el microcentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ante la caída del sistema. Posteriormente se le informó que la Empresa se trasladaría a Munro, en la Provincia de Buenos Aires. A partir del 19 de Agosto de 2010, la actora se presentó a trabajar en Munro pero con fecha 24/11/2010 inició el intercambio telegráfico que concluyó en su colocación en situación de despido indirecto.

La actora intimó para volver a trabajar bajo el sistema de teletrabajo, ya que su condición de madre de un niño muy pequeño tornaba imposible cumplir con las diversas tareas a su cargo a partir del cambio de su lugar de trabajo. La empleadora manifestó que una vez cesado el



problema técnico de la empresa podría continuar prestando el servicio bajo dicha modalidad. No obstante, la actora fundó su despido indirecto en las promesas incumplidas por parte de la demandada en relación al retorno de la modalidad de teletrabajo y en un ejercicio abusivo e irrazonable del ius variandi.

En similar sentido, la Sra. Cacciaguerra envió telegrama intimatorio a la empresa en fecha 19/06/2010, debido a que consideró también que desde su traslado a la localidad de Munro, se le había ocasionado un grave perjuicio en función que su lugar de residencia era el barrio de Caballito y que debió interrumpir sus estudios universitarios. Debido a ello se consideró gravemente injuriada y despedida.

La Jueza de Primera Instancia hizo lugar a la demanda y concluyó que le asistía razón a las actoras en relación a las razones que fundaron su despido indirecto y ordenó abonar las correspondientes indemnizaciones.

Los principales argumentos fueron:

- No existe elemento de juicio por el cual resulte justificada la actitud asumida por la demandada al trasladar a las actoras al nuevo lugar de trabajo.
- El accionar llevado a cabo por Directv implicó un cambio de modalidad de trabajo, dado que ambas actoras desarrollaban sus tareas de teletrabajo en sus domicilios particulares.
- La empleadora realizó un ejercicio abusivo del ius variandi, puesto que el cambio del lugar de trabajo conllevó una alteración de horarios en la vida de las trabajadoras, quienes tienen hijos menores a su cargo y son estudiantes de una carrera universitaria.

La demandada apela la sentencia. El Tribunal de Alzada comparte y ratifica la decisión de la anterior instancia.

Para ello estableció que el cambio de modalidad excedió claramente los límites del ius variandi en tanto alteró el horario y lugar de prestación de servicios que también integran la estructura de la relación laboral, por lo que no pueden ser modificados unilateralmente por el empleador, excepto por circunstancias razonables que deberá acreditar.

Además, las modificaciones realizadas por el empleador no caben dentro de las facultades que consagra el Art. 66 de la Ley de Contrato de Trabajo, norma que limita las posibilidades de alteración de contrato, mientras no se afecte moral ni materialmente a las trabajadoras.

Que dicho cambio sólo puede ser posible cuando exista conformidad expresa del trabajador, pero si fue unilateralmente dispuesto por parte del empleador (más aún cuando no retrocedió en su decisión ante una intimación), cabe hacer lugar al despido indirecto.

Por otra parte, consideró que el lugar de trabajo es un elemento estructural de la relación laboral porque el trabajador se incorpora al ritmo de producción en un sitio determinado, de acuerdo con el cual organiza su vida personal y familiar en materia de horario de salida y llegada, lugar de compras, colegio de los hijos, posibilidades educativas, etc.

En resumen, la Cámara concluyó que el ejercicio razonable del ius variandi sólo procede cuando se refiere a elementos accidentales de la relación, siempre que la modificación sea funcional y no cause perjuicios al trabajador.

4.3. GARCIA PUMARINO PUENTE, MARIA PALONA C/ ORACLE ARGENTINA

S.A S/ DESPIDO

Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo – Sala IV – Buenos Aires

Sentencia 14/02/17

La demandada en el caso no abonó a la actora el salario del Mes de Junio 2010 ni su sueldo anual complementario por entender que esta última no prestó tareas en dicho período ni estuvo a disposición de la demandada.



Por ende, sostuvo que no le correspondía el pago del sueldo puesto que nunca existió el elemento esencial de toda remuneración, a saber, la prestación de tareas o la puesta a disposición de la fuerza de trabajo, conforme lo requerido por el Art. 103 de la Ley de Contrato de Trabajo.

La Magistrada de Primera Instancia admite la pretensión de la actora entendiendo que se acreditó la negativa de la empleadora de otorgarle tareas en dicho período. Fundó su decisión en que, dada la modalidad de teletrabajo, la actora necesitaba tener acceso a su correo electrónico laboral para la prestación efectiva de las tareas, no obstante, la accionada le suprimió dicho ingreso.

Por el contrario, la demandada manifiesta que la forma de ponerse a disposición del empleador en el teletrabajo es mediante el ingreso a la casilla de correo electrónico o telefónicamente. Sin embargo, la actora recién se percató de que el dominio de su antiguo mail ya no funcionaba hasta luego de un mes de efectivizada la fusión de la empresa por absorción (transferencia de la compañía a Oracle), circunstancia que deja en evidencia que la accionante no se encontraba a disposición de su empleador.

Establece la Alzada que no puede imputársele responsabilidad a la trabajadora por la imposibilidad de acceso a la cuenta de correo electrónico cuando ello recae sobre el empleador, quien tiene la administración y el manejo de las mismas. Además, se debe tener en cuenta que la Sra. García desde la primera intimación solicitó copia del convenio de transferencia del contrato de trabajo para que pudiera evaluar las condiciones del documento y la demandada recién hizo entrega de los mismos cuarenta y cinco (45) días después de la solicitud, el 12 de julio.

Por ello, no considera admisible el argumento de la demandada, que pone en cabeza del accionante la responsabilidad de inactivación de la nueva cuenta de correo electrónico por no haber firmado la propuesta de la cesión de contrato.

Por ende, establece que no cabe duda respecto de la falta cometida por la demandada al deber de ocupación efectiva establecido en el Art 78 de la Ley de Contrato de Trabajo y, consecuentemente, confirma la sentencia de grado.

4.4. FERNÁNDEZ DE KIRCHNER, CRISTINA EN CARÁCTER DE PRESIDENTA DEL HONORABLE SENADO DE LA NACIÓN S/ ACCIÓN DECLARATIVA DE CERTEZA

Corte Suprema de Justicia de la Nación 24/04/2020

La Corte Suprema de Justicia de la Nación autorizó las sesiones de la Cámara de Senadores de la Nación de forma remota, se extrae el citado razonamiento interpretativo cuando advierte el ministro Rosatti -según su voto- que al regular el funcionamiento del Congreso, la Constitución no previó el trabajo no presencial de sus integrantes en el marco de las sesiones. Ahora bien, de la circunstancia no se deriva la inconstitucionalidad de tal sistema, dado que no podría pedírse a los constituyentes (originarios o reformadores), que imaginaran un futuro tecnológico, respectivamente. La ausencia de normas para atender a situaciones actuales, pero inexistentes al momento de sancionarse la Constitución (o de reformarse), no convierte a las soluciones posibles en inconstitucionales, sino que exige un esfuerzo interpretativo para ponderar si tales remedios son compatibles o no son compatibles con el espíritu del texto constitucional, siendo de suma significación considerar, además, de la letra de las normas, la finalidad perseguida y la dinámica de la realidad.

En conclusión, en este Capítulo definimos el marco teórico donde reunimos información documental para confeccionar el diseño de la investigación. Es a partir de las teorías existentes sobre el objeto de estudio, como pueden generarse nuevos conocimientos. Hicimos una revisión de la literatura existente, como libros, artículos, revistas, trabajo publicados, entre otros; como así también la base normativa legal y jurisprudencias que sustentan la investigación. Ello



nos permitirá conceptualizar la investigación, con lo que vamos a poder integrar y relacionar la teoría con la investigación que llevamos a cabo.

Si bien existe abundante normativa vigente sobre Trabajo Remoto tanto en la República Argentina como a nivel mundial, las mismas no son suficientes ni claras. Por ello, también surgieron fallos al respecto para poder interpretar las mismas. Ahora bien, nada se ha legislado aún sobre el Trabajo Remoto en la Administración Pública, lo que resulta una materia pendiente. Esta temática es la que nos ocupa en este trabajo de investigación tratando de brindar conocimientos y proponiendo soluciones al respecto.

Ahora bien, analizando el marco conceptual y normativo veremos en el próximo capítulo como las bases conceptuales y prácticas que sustentan la innovación tecnológica constituyen verdaderas herramientas para enriquecer el buen gobierno, la importancia de las Tecnologías de la Información (TIC'S) en la Gestión Pública, la revolución digital como herramienta para preservar el bien común y la resolución de problemas, surgidas desde el comienzo de la pandemia donde las Administraciones Públicas en Argentina se vieron enfrentadas al desafío de trasladar el trabajo a la modalidad remota.

Capítulo II: buen gobierno el derecho a la tecnología y la Inclusión digital

Los nuevos formatos de trabajo remoto e híbrido en los Estados, impuestos por la pandemia, tanto para equipos de trabajo como para directivos públicos, marcan un rumbo de mayor trabajo sobre plataformas y dispositivos digitales, además de un avance marcado en la incorporación de tecnologías de información y comunicación en la gestión pública. Los desafíos comunes de coordinación, mejora de infraestructura tecnológica y sistemas de gestión y la necesidad de capacitación articulada a nivel nacional traen una oportunidad para fortalecer las herramientas de abordaje del trabajo remoto.

De esta forma, los Gobiernos con toda la crisis imperante volvieron a considerar y valorar el concepto del ser humano como eje de todo sistema, de una forma u otra y allí redefinir las administraciones, intentando como mandatos convencionales u líneas de interpretación apuntar a un buen gobierno o buena administración que tienda a la realización del ser humano como eje de todo. (Rodríguez Arana Muñoz, 2006).

La Buena Administración a la Luz de la Tecnología

En este sentido, en el Preámbulo de la Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública se menciona que la buena administración pública adquiere una triple funcionalidad. En primer término, es un principio general de aplicación a la administración pública y al derecho administrativo. En segundo lugar, es una obligación de toda administración pública que se deriva de la definición del Estado social y democrático de derecho, especialmente de la denominada tarea promocional de los Poderes Públicos en la que consiste esencialmente la denominada cláusula del Estado social: crear las condiciones para que la libertad y la igualdad de la persona y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas, removiendo los obstáculos que impidan su cumplimiento y facilitando la participación social. En tercer lugar, desde la perspectiva de la persona, se trata de un genuino y auténtico derecho fundamental a una buena administración pública, del que se derivan, como reconoce la presente Carta, una serie de derechos concretos, derechos componentes que definen el estatuto del ciudadano en su relación con las administraciones públicas y que están dirigidos a subrayar la dignidad humana. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2013)



En una primera etapa, el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) tuvo vigencia nacional y fue la única figura que rigió y restringió la circulación desde el 20 de marzo de 2020 hasta el mes de junio del mismo año, hecho por el cual hubo un fuerte aumento y crecimiento en modalidades remotas de trabajo para prevenir el contacto entre las personas.

A partir de junio del 2020, con la entrada en vigencia del

Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio (DISPO), comenzó una nueva etapa en la que se flexibilizaron las restricciones de acuerdo a la evolución sanitaria de cada provincia. El aumento de la presencialidad, tuvo como consecuencia la caída de las modalidades híbridas y remotas.

La evolución de las modalidades de trabajo en las administraciones públicas provinciales fue acompañada por situaciones epidemiológicas dispares desde julio del 2020 a marzo del 2021, pero con un patrón general caracterizado por picos de casos de COVID-19 durante la primavera y una baja considerable durante los meses de verano.

Las Provincias diseñaron e instrumentaron diferentes mecanismos para continuar funcionando de cara a la ciudadanía en contexto de emergencia. Dentro de la innovación de procesos, cada una de las administraciones gubernamentales adaptó los mecanismos de atención ciudadana al contexto de pandemia, así como también las formas de organización de trabajo.

Muchas de las herramientas desarrolladas durante la pandemia son como puntos de inflexión hacia el interior de las burocracias estatales. Estas herramientas constituyen un insumo valioso respecto de la modalidad previa a la pandemia, tanto para los formatos presenciales como híbridos, habiendo incorporado pautas de trabajo con determinados consensos y mecanismos mediante los cuales se facilitan y mejoran procesos que hacen al funcionamiento de las administraciones públicas provinciales, tanto en la gestión interna como respecto de la ciudadanía. (Diéguez, Chmielewski González, & Peralta, 2022)

El ejercicio de Gobierno Abierto ha planteado varios retos y en este nuevo escenario una de las necesidades más claras es contar con planes de metas, que además de permitir dar seguimiento a los compromisos adquiridos, sean el resultado de un ejercicio de creación conjunta que brinde legitimidad y garantice respuestas a las necesidades de la ciudadanía.

En términos generales se puede decir que el contexto de emergencia de salud, social y económica ha evidenciado las falencias de los sistemas y la necesidad de reforzar la participación ciudadana, haciéndola más incluyente.

La pandemia de COVID-19 no hizo más que demostrar esto que venimos diciendo: Internet se volvió absolutamente indiscutible en estos años en aspectos esenciales como la educación, la salud o el trabajo, que ha liderado la transición digital de manera acelerada y con buenos resultados, lo que nos ha permitido lograr un equilibrio entre las necesidades de aislamiento para combatir el virus y la continuidad laboral y educativa. Muchos sectores sociales, en especial los sectores populares y aquellos alejados de los centros urbanos, son los que han afrontado mayores dificultades para acceder a internet y quienes han requerido un esfuerzo adicional del Estado. El daño causado por esta brecha digital ilustra claramente porqué el acceso a internet es esencial, y por lo tanto, debe considerarse un derecho humano.

Este contexto demostró la necesidad ineludible de un Estado presente, activo y eficaz para resolver los problemas de los ciudadanos, trabajando para garantizar el acceso a Internet de todos los habitantes del país.

A nivel mundial, los ciudadanos están de acuerdo en que el acceso a Internet es un derecho humano fundamental. Sin embargo, se estima que

3700 millones de personas internacionalmente no están conectadas a Internet, creando desigualdades y desequilibrios en el conocimiento y oportunidades, dañando desproporcionalmente a los grupos marginados, incluidos los niños, las mujeres, poblaciones rurales, entre otras.



Cabe destacar que en 2007 se formuló la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico que contiene un conjunto de conceptos, valores y orientaciones de utilidad para su diseño, implementación, desarrollo y consolidación como herramienta coadyuvante de la mejora de la gestión pública iberoamericana.

La Carta subraya que la perspectiva desde la que se tiene que abordar el empleo de las TIC'S en la gestión pública es la del ciudadano y sus derechos. Reconoce un derecho al ciudadano que le abre múltiples posibilidades de acceder más fácilmente a las Administraciones Públicas y de esa manera:

- a. Conocer, con la facilidad que implican los medios electrónicos, lo que están haciendo tales Administraciones.
- b. Hacerlas más transparentes y, por ello mismo, más controlables contribuyendo a luchar contra la corrupción y generando la confianza de los ciudadanos.
- c. Eliminar las barreras que el espacio y el tiempo ponen entre los ciudadanos y sus Administraciones y que alejan al ciudadano del interés por la cosa pública.
- d. Promover la inclusión y la igualdad de oportunidades de forma que todos los ciudadanos puedan acceder, cualquiera que sea su situación territorial o social a los beneficios que procura la sociedad del conocimiento.
- e. Participar activamente emitiendo opiniones, sugerencias y en general en el seguimiento de toma de decisiones, así como sobre el tipo de servicios que el Estado provee y el modo de suministrarlo. (CLAD, 2007)

A su vez, la Carta Iberoamericana establece que el Gobierno Electrónico se inspira en los siguientes principios:

- a. Principio de Igualdad: En ningún caso el uso de medios electrónicos puede implicar la existencia de restricciones o discriminaciones para los ciudadanos que se relacionen con las Administraciones Públicas por medios no electrónicos.
- b. Principio de Legalidad: Las garantías previstas en los modos tradicionales de relación del ciudadano con el Gobierno y la Administración se deben mantener idénticas en los medios electrónicos. También comprende el respeto a la privacidad, por lo que el uso de comunicaciones electrónicas comporta la sujeción de todas las Administraciones Públicas a la observancia de las normas en materia de protección de datos personales.
- c. Principio de Conservación: En virtud de la cual se garantiza que las comunicaciones y documentos electrónicos se conservan en las mismas condiciones que por los medios tradicionales.
- d. Principio de Transparencia y Accesibilidad: Garantiza que la información de las Administraciones Públicas y el conocimiento de los servicios por medios electrónicos se haga en un lenguaje comprensible.
- e. Principio de Proporcionalidad: De modo que los requerimientos de seguridad sean adecuados a la naturaleza de la relación que se establezca con la Administración.
- f. Principio de Responsabilidad: De forma que la Administración y el Gobierno respondan por sus actos realizados por medios electrónicos de la misma manera que de los realizados por medios tradicionales.
- g. Principio de Adecuación Tecnológica: Las administraciones elegirán las tecnologías más adecuadas para satisfacer sus necesidades. En ningún caso este principio supondrá limitación alguna al derecho de los ciudadanos a emplear la tecnología de su elección en el acceso a las Administraciones Públicas. (CLAD, 2007)



La Revolución Digital

Las nuevas tecnologías han ingresado en nuestras vidas para quedarse. Con el surgimiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS) que se atraviesa y avanza día a día, las Administraciones de todo el mundo van mejorando su cometido estatal y la utilización de los recursos a raíz de la aplicación de las mismas en la gestión pública.

Esta revolución ha forjado nuevas modalidades de crear conocimiento, educar a la población y transmitir información, ha reestructurado la forma en que los países hacen negocios y rigen su economía, se gobiernan y comprometen políticamente, ha proporcionado la entrega rápida de ayuda humanitaria y asistencia sanitaria, y una nueva visión de protección del medio ambiente.

En este sentido, el acceso a Internet se ha convertido en una parte esencial de la vida moderna; ya no se trata de un lujo, ahora es un elemento indispensable para garantizar la libertad de expresión, la participación política, la salud y otros derechos fundamentales. Proporciona un espacio invaluable donde las comunidades marginadas inician un cambio social y se crean identidades.

La irrupción de Internet y su expansión a la enorme mayoría de los hogares del mundo han constituido la más grande revolución de las comunicaciones en la historia de la humanidad. Su uso ha cambiado la forma en que concebimos la realidad misma: ahora todo es inmediato, no existen distancias ni fronteras ni idiomas excluyentes.

La universalización de Internet implicó ventajas y mejoras en todas las disciplinas desarrolladas. Aquello que no está vinculado a las redes resulta obsoleto y va camino a su desvanecimiento.

Como toda revolución tecnológica, desnuda las asimetrías de una sociedad que tiende a ordenarse cada vez más entre ganadores y perdedores en el acceso a internet, y que puede convertirse en un desigualador social si no se toman las medidas necesarias. Es allí donde el Estado posee un papel insoslayable y que debe asumir sin demoras con total responsabilidad.

El art. 1 de la ley 27.078 (Argentina Digital), establece que es de "...interés público el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, las Telecomunicaciones y sus recursos asociados..." Esto se relaciona directamente con que el interés público o interés general debe ser satisfecho por la Administración Pública quien, desde un punto de vista material, es la titular de la Función Administrativa. Balbín enseña que las funciones estatales administrativas son aquellas que satisfacen de modo directo, concreto y particular intereses colectivos. El segundo párrafo de la norma bajo análisis indica que "su objeto es posibilitar el acceso de la totalidad de los habitantes de la República Argentina a los servicios de la información y las comunicaciones en condiciones sociales y geográficas equitativas, con los más altos parámetros de calidad." Así, el mismo cuerpo legal menciona que "tienen como finalidad garantizar el derecho humano a las comunicaciones y a las telecomunicaciones". Siguiendo a Corvalán "El servicio de TIC'S, a su vez, comprende la confluencia de las redes tanto fijas como móviles que proporcionan a los usuarios la capacidad de recibir y transmitir información y datos en general.

El art. 8º de la Declaración Universal de los Derechos Humanos establece que toda persona tiene derecho a un recurso "efectivo" ante los tribunales nacionales competentes. En este mismo sentido, el art. 6º de la Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial, que en nuestra legislación fue aprobada por la ley 17.722, hace referencia de "recursos efectivos". Por su parte, el art. 11, ap. 1 del Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales establece que los Estados Partes "tomarán medidas apropiadas para asegurar la efectividad de este derecho", aludiendo al derecho a un nivel de vida adecuado que incluye alimentación, vestido y vivienda "adecuados". Pues bien, Nuestra Constitución (art.



75 inc. 22) dispone que los Tratados sobre Derechos Humanos “deben entenderse complementarios de los derechos y garantías” de su primera parte. Las convenciones sobre derechos económicos y sociales constituyen compromisos que asumen los Estados firmantes y que requieren reglamentación interna.

Las tendencias crecientes en la política internacional señalan una convergencia de normas y un movimiento hacia el reconocimiento del acceso a internet como un derecho humano, este incluiría las obligaciones de los gobiernos de proporcionar la infraestructura física adecuada.

El Consejo de Derechos Humanos de la ONU ha abordado el acceso a internet en varias Resoluciones no vinculantes sobre la promoción, protección y disfrute de los derechos humanos en internet. La Resolución más reciente sobre el tema es el **Informe del Relator Especial sobre la promoción y protección del derecho a la libertad de opinión y expresión**, por el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas; mediante el cual se enfatiza la importancia de aplicar un enfoque basado en los derechos humanos al acceso a la tecnología y llama a los estados a promover una conectividad asequible y confiable, el acceso digital y la inclusión digital. Podría decirse, entonces, que el derecho a la tecnología está implícito en los derechos humanos establecidos, incluido dentro de la libertad de expresión

Este derecho de acceso a las TIC'S, es considerado (por algunos tribunales) como “Derechos de 4ta. Generación, al expresar “derecho de los administrados a acceder y relacionarse con las administraciones públicas por medios electrónicos -entendiéndose por medio electrónico cualquier mecanismo, instalación, equipo o sistema que permita producir, almacenar o transmitir documentos, datos o información, incluyendo cualquier red de comunicación abierta o restringida, como la Internet, la telefonía fija, móvil, etc.- ha sido reconocido como un derecho de cuarta generación”. Por ello, se sancionó la ley 27.078 declarando estas herramientas como servicio público.

Por otra parte, la Hoja de Ruta para la Cooperación Digital de la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobada el 29 Mayo de 2020, resolvió que es fundamental que haya una cooperación digital efectiva para lograr el futuro que queremos y alcanzar los ambiciosos objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

A fin de garantizar que todas las personas tengan para 2030 un acceso seguro y asequible a Internet, que incluya el uso efectivo de los servicios digitales, de conformidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las Naciones Unidas decidió:

- a. Apoyar los esfuerzos encaminados a establecer una base de referencia sobre la conectividad digital que las personas necesitan para acceder al espacio en línea, así como una definición de la “asequibilidad”, que incorporen metas y parámetros universales;
- b. Convocar un grupo mundial de inversores y expertos en financiación que estudie el desarrollo de una plataforma de financiación y encuentre nuevos modelos de inversión en conectividad, en particular, en las zonas rurales y de difícil acceso;
- c. Promover modelos nuevos y que puedan tener un efecto transformador para acelerar la conectividad;
- d. Promover el desarrollo de entornos reguladores propicios para los proveedores de Internet a menor escala, junto con evaluaciones locales y regionales de las necesidades en materia de conectividad;
- e. Acelerar los debates sobre la conectividad como parte de las labores de preparación, respuesta y socorro en caso de emergencia, entre otras cosas, colaborando a través del consorcio interinstitucional de telecomunicaciones en situaciones de emergencia.



Para asegurar que se escuchen las voces de quienes no se benefician plenamente de las oportunidades digitales, se decide establecer una coalición de múltiples interesados sobre inclusión digital, que será una red oficiosa de Estados Miembros, grupos de la sociedad civil, representantes del sector privado y otros interesados de ideas afines sobre este aspecto.

Podemos concluir, entonces, que la implantación del Gobierno Electrónico debe estar destinada al efectivo reconocimiento por parte del Estado del derecho de los ciudadanos a relacionarse electrónicamente con sus Gobiernos y Administraciones Públicas, y en ese marco centrar su accionar en la realización de los derechos del ser humano, como objetivo máximo a aspirar tendiente a concretizar un buen gobierno o buena administración. Ello supone que las Administraciones estén conectadas entre sí a fin de simplificar los procedimientos, como así también, para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficiencia y eficacia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos.

La adopción del Gobierno Electrónico propone la satisfacción de las necesidades y la contribución al desarrollo de la sociedad, por lo que jamás podrá consistir en una simple respuesta a las ofertas tecnológicas que provienen del mercado. Por ende, tiene que estar orientado a facilitar y mejorar la participación de los ciudadanos en el debate público y en la formulación de la política en general o de las políticas públicas sectoriales. (CLAD, 2007)

El mundo contemporáneo se caracteriza por las profundas transformaciones originadas en el desarrollo y difusión de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC'S) en la sociedad, y en el caso de América Latina, por el mantenimiento de profundas desigualdades sociales.

En estas condiciones la información y el conocimiento constituyen factores esenciales de la productividad y el desarrollo humano, por ello es necesaria la concentración de esfuerzos para evitar la profundización de las desigualdades, facilitar la inclusión y fortalecer la cohesión social.

La idea es reducir la brecha digital y convertir la Sociedad de la Información y el Conocimiento en una oportunidad para todos, especialmente mediante la inclusión de aquellos que corren peligro de quedar rezagados. Ello implicaría mayor formación y, por ende, devendría en líderes que efectivamente dirijan su accionar utilizando herramientas que brinda la tecnología para incluir a toda la sociedad, conforme se verá en el capítulo siguiente.

Capítulo III: conducción y liderazgo de equipos con trabajo remoto

Sabemos que los cambios en la modalidad laboral a raíz de la pandemia tendrán sus efectos aún en el largo plazo, ya sea porque muchas empresas adopten en forma voluntaria y permanente el trabajo remoto, porque los protocolos existentes impiden el regreso simultáneo de los colaboradores a las oficinas, o por la existencia de regulaciones tales como aquellas que otorgan licencia a quienes tienen hijos participando de clases virtuales en sus domicilios.

Esta situación dispara en las empresas la necesidad de pensar en nuevos esquemas organizativos, quizás mixtos (presenciales y remotos), y el desarrollo de nuevos estilos de liderazgo que se adapten a ello, principalmente, relacionados con la ética. Liderazgos ya no de crisis, sino de adaptación, más flexibles y permeables a los cambios.

Las Áreas de Recursos Humanos son las responsables de velar por el cuidado e integridad de sus trabajadores como así también asistir a la organización. Los empleados son el pilar de cualquier institución y es competencia de esta área, colaborar con quienes tengan equipos a cargo para preservar las condiciones del personal, debiendo gestionar en ambientes de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad a través de la colaboración, la transparencia, la



creatividad, la agilidad de respuesta, la comunicación activa y la empatía con los trabajadores. (Calos, Gambera, Padín, & Thorp, 2021)

Particularmente, en este contexto, podrán asumir el rol de asistir a quienes ocupan cargos directivos y/o de conducción en las Jurisdicciones, facilitándoles información y herramientas que permitan crear las condiciones laborales óptimas para poder gestionar en forma remota las tareas de cada área, manteniendo los estándares de calidad de los resultados de cada unidad organizativa. Transmitir confianza y disminuir la incertidumbre del personal, trabajando conjuntamente con quienes tengan equipos a su cargo, estableciendo lineamientos claros y concretos, permitirá reinventar la modalidad de trabajo habitual, y continuar desarrollándola con vistas al futuro, desarrollando, además, su habilidad para explorar y buscar nuevas soluciones de forma proactiva frente a diversas problemáticas que se le presenten y motivando al personal a afrontar situaciones desconocidas.

Por otro lado, es importante que las áreas vinculadas a las acciones del personal generen un espacio de comunicación con todos los agentes de la Jurisdicción favoreciendo e incrementando de esta forma el sentimiento de seguir perteneciendo a la organización.

Ello por cuanto uno de los aspectos negativos relacionados con el trabajo remoto ha sido la sensación de soledad y ansiedad que manifestaron haber experimentado los empleados a enfrentar dificultades.

Resulta necesario influenciar positivamente a los trabajadores, escucharlos y comprender situaciones y emociones. Liderar en forma colaborativa, realizando mayores esfuerzos para comprender que le ocurre al otro, y de este modo planificar en base a escenarios reales y evitar riesgos, fortaleciendo, para ello, la comunicación clara y fluida.

Entonces, es menester mantener un canal de comunicación que contribuya a promover el compromiso del personal con los valores y objetivos institucionales percibiendo que, desde su domicilio, también pueden brindar un servicio a la ciudadanía. Favorecer el compromiso constante con el trabajo y con las políticas públicas implementadas por el Estado, es fundamental en este contexto en el que es tan necesario el accionar de todo servidor público.

La situación de pandemia fue estresante para todos los trabajadores, más aún para quienes cuentan con equipos de trabajo a su cargo, por ello se hace necesario identificar aquellas situaciones desafiantes que plantea el trabajo remoto.

Guía de Recomendaciones Para la Conducción de Equipos con Trabajo Remoto

Por este motivo, la Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal de la Oficina Nacional de Empleo Público, elaboró una serie de recomendaciones a través de la Guía de Recomendaciones para la Conducción de Equipos con Trabajo Remoto para acompañar la implementación de buenas prácticas por parte de las personas que conducen equipos de trabajo en forma remota:

- **Trabajo remoto, un nuevo desafío:** Es importante en primer lugar implementar todas las acciones necesarias para poder adaptarse a este contexto particular, creer que el trabajo remoto es posible y saber que su equipo es capaz de alcanzar un adecuado nivel de rendimiento más allá de los espacios laborales donde se encuentre, proponiendo nuevas ideas para adaptarse a este contexto laboral distinto, en forma eficiente, actuando proactivamente para el cumplimiento de las metas institucionales. Si ha construido una dinámica basada en el diálogo, la toma de decisiones fundada en el trabajo colaborativo y particularmente la interacción con su equipo, estas condiciones no cambiarán con la implementación del trabajo a distancia. Es importante que se fomente la participación de los colaboradores, inspirando valores de acción, motivando



a su equipo y manteniendo la cohesión necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales. Confiar en el profesionalismo, responsabilidad y compromiso de los colaboradores, se verá reflejado en la distinción del ambiente de trabajo (así sea virtual) y en el aumento de la productividad. En este sentido, conocer el potencial de cada una de las personas en su equipo, confiar en sus capacidades y apoyarlos para que puedan resolver las dificultades, es fundamental para liderar en forma remota.

- **Definir con claridad los objetivos esperados:** Otro de los aspectos importantes para implementar el trabajo remoto consiste en designar tareas específicas y complementarias para cada uno de los miembros del equipo, teniendo en cuenta las particularidades de cada uno de ellos. Generar claridad entre los colaboradores sobre qué debe hacer y en qué condiciones, permitirá llevar adelante una eficaz organización del trabajo y alcanzar los resultados esperados. En este sentido, aunque la distribución de dichos objetivos o tareas se comunique verbalmente o ya sea conocido por todos, resulta indispensable dejarlos plasmados por escrito a través de un mail o documento, preferentemente a principios de semana. Idealmente, se sugiere establecer objetivos medibles y sus correspondientes indicadores, los cuales deben ser comunicados, al igual que el estado de avance y resultados en relación con los objetivos planteados. Paralelamente, en los casos que se deba informar a un superior del estado de avance de los proyectos en los que se encuentra involucrada su área, será de gran utilidad definir las fechas de entrega, efectuar y documentar el seguimiento de las tareas, conciliando los objetivos con los diferentes miembros del equipo para alcanzar las metas laborales establecidas. Asimismo, podría ser de utilidad, llevar listas de verificación diaria que coincidan con las tareas (lo más desagregadas posibles) de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. De esta manera es posible no sólo una fácil comunicación individual, sino también una verificación sencilla del estado de avance de cada uno.

- **Conocer los recursos con los que cuenta cada miembro del equipo:** Detectar lo más temprano posible las condiciones en las que cada miembro del equipo pueda cumplir con lo esperado. Conocer la situación particular de cada uno y sus posibles fluctuaciones, le permitirá replanificar las tareas a desarrollar.

Es importante no sólo identificar las necesidades de equipamiento tecnológico y de información sino también las competencias requeridas y condiciones del contexto en el que intentarán cumplir con sus obligaciones. Es por ello que resulta conveniente que quienes lideran equipos o grupos de trabajo, puedan conocer y tener en cuenta las distintas realidades del ámbito privado y familiar de cada integrante.

A partir de este conocimiento de la situación particular de cada uno, y en caso de ser necesario, se sugiere gestionar la disponibilidad de equipamiento tecnológico necesario y/o el acceso a información en los servidores de la unidad en que se desempeñan habitualmente. En otros casos podrá requerir tutelar y/o asistir a los miembros del equipo en la búsqueda y recuperación de información en la web.

La falta de acceso a la información ya sea por la imposibilidad de acceder a todas las fuentes disponibles con que se cuenta en la oficina, hasta la proximidad física con los compañeros de trabajo referentes y/o superior que puedan evacuar una simple consulta de manera inmediata, podrá percibirse como una nueva dificultad. Por ello, deberá asegurar el acceso a las fuentes de información, ya que, si bien pudo haberse previsto de copias de archivos con el contenido necesario para sostener las actividades habituales, el paso del tiempo aumenta la probabilidad de necesitar acceder a nuevas fuentes de información.



- **Organizar el trabajo:** Quienes tengan equipos de trabajo a su cargo deben establecer y en caso de ser necesario, definir las **reglas del trabajo remoto**. Deben quedar en claro para todos los miembros de su equipo aspectos tales como horarios de prestación en línea, bandas horarias para actividades que impliquen contactos múltiples, horario para el cierre de actividades, políticas de envío de información, entre otros. Se sugiere que dichas reglas sean consensuadas de acuerdo a las variadas situaciones individuales y sean revisadas y adaptadas cada vez que sea necesario, pero debe asegurarse explícitamente cuál es la vigente.
Es importante respetar que cada miembro del equipo pueda establecer sus horarios individuales, acordando un horario común de contacto e intercambio diario. De esta manera se podrá respetar tanto el tiempo de trabajo, como el de descanso de todos.
- **Mantener la comunicación con el equipo:** La falta de contacto personal directo o "cara a cara" puede generar en el responsable y los integrantes del equipo la percepción de no poder acceder a consultas y devoluciones instantáneas tal como se presentan en el ámbito de la oficina de manera cotidiana. La conexión con todos y cada uno es vital. Continuar estimulando las relaciones interpersonales y saber que cada empleado puede contar con los demás es importante para no alterar del todo las rutinas de comunicación aún a través de plataformas virtuales. Por tal motivo, resulta imprescindible aprovechar todas las herramientas tecnológicas que pueden fortalecer el trabajo colaborativo y acortar la distancia entre los miembros del equipo: video conferencia, correos electrónicos, llamadas individuales, entre otras. (Calos, Gambera, Padín, & Thorp, 2021)
Si bien la comunicación presencial puede ser exitosamente suplida por las tecnologías de comunicación, la adaptación a las mismas exige un esfuerzo adicional. Debe poder garantizarse el intercambio entre los miembros del equipo, contando con un espacio de uso común virtual para manifestar sus dudas o inquietudes laborales, poniendo especial atención en los miembros que menos usen los mismos, generando estímulos positivos para que así lo hagan. En este sentido, no hay que tener reparos a la hora de utilizar el teléfono. Esta vía de comunicación es muchas veces más efectiva que el correo o la mensajería instantánea y evita ciertos malos entendidos de la comunicación. Es importante prestar especial atención a cómo se expresan las solicitudes de tareas, dado que, considerando la particularidad del contexto, pueden no haber sido comprendidas exactamente como se espera. Es por ello que reprender o hacer un seguimiento pueden ser buenos recursos para asegurarse de la comprensión de la tarea asignada. Apelando a las tecnologías disponibles es aconsejable replicar la dinámica de trabajo que se solía tener, por ejemplo: si se hacían reuniones de equipo semanales, continuar realizándolas a través de las herramientas tecnológicas, saludarse/despedirse en cada jornada así, además, se podrá saber cuándo se encuentran disponibles los miembros del equipo y/o establecer las llamadas ventanas de coincidencia, períodos de varias horas en las que se acuerda que todo el equipo estará accesible remotamente.
- **Promover el sentido de pertenencia del equipo:** El sentido de pertenencia trasciende los espacios físicos de trabajo. Aunque ya no se comparta un espacio físico común, sostener y fortalecer el compromiso con la tarea, grupo de trabajo (pares, superiores y equipo a cargo) y la organización de la cual depende es fundamental, sobre todo en contextos en los que éste puede verse afectado. Promoverlo tiene un impacto positivo no sólo a nivel de la calidad del desempeño individual, sino también grupal. Al mantener una actitud positiva y un clima laboral ameno, las mismas se transmiten al resto del equipo, potenciando este compromiso. Tal como se mencionó anteriormente, en



este sentido también las áreas de recursos humanos cumplen un rol clave, por lo que trabajar conjuntamente permite asegurar que las acciones de los empleados continúen reflejando los valores y cultura de la Administración Pública.

- **Detectar necesidades de capacitación y sugerir la realización de ciertas actividades prioritarias:** Es importante implementar un Programa de Capacitaciones específicas sobre los diferentes formatos posibles de trabajo remoto, vinculado a los perfiles y competencias de los equipos de trabajo que interactúan bajo la coordinación de los directivos públicos. Estas estrategias de sensibilización y capacitación multipropósito podrían abordar, entre otros, lo siguientes ítems sustantivos de trabajo: gestión de sistemas informáticos, usos de plataformas digitales, habilidades para la comunicación y coordinación de equipos de trabajo a distancia.

En la página del Instituto Nacional de la Administración Pública (<https://capacitacion.inap.gob.ar/>) se pueden encontrar ofertas de capacitaciones de modalidad virtual que ampliarán conocimientos. Se recomienda especialmente desarrollar las competencias laborales vinculadas con el manejo de herramientas informáticas y de comunicación que pueden ayudar para trabajar en forma remota eficazmente y mantenernos comunicados con los demás.

- **Proponer ideas, proyectos o sugerencias:** Proponer mejoras en los procesos y/o soluciones nuevas y diferentes frente a situaciones que se presentan es un desafío para las personas que conducen equipos de trabajo. Pensar qué ideas podemos aportar para cumplir con las tareas bajo esta nueva modalidad de trabajo y transmitirlas al equipo, generará un clima que favorezca la iniciativa de cada uno de los colaboradores, con posibilidad que surjan propuestas, proyectos o nuevas ideas en ellos. Es importante en este sentido mantener una actitud receptiva frente a la opinión de los colaboradores y frente a las nuevas ideas, tratando de incorporarlas cuando resulten pertinentes.

- **Brindar confianza y apoyo:** Es importante asegurar que todos los integrantes del equipo sepan que se está disponible para ellos y reconocer el desempeño de cada uno. Compartir con ellos el estado de avance de las tareas asignadas, así como el cumplimiento de los objetivos, redunda en satisfacción e incluso puede funcionar como un estímulo para cada agente que finaliza la ejecución de las mismas. Asimismo, el liderazgo de equipos de trabajo conlleva el ofrecer cierta contención emocional a todo miembro que lo necesite, lo manifieste o no, y ante toda situación que afecte su desenvolvimiento, aunque esto no tenga un origen estrictamente laboral (temores por el impacto económico social de la pandemia, tensiones intrafamiliares originadas o agravadas por el aislamiento social preventivo, frustración ante la falta de dominio de herramientas tecnológicas, sensación de incertidumbre frente a la prolongación del periodo de aislamiento, entre muchas otras).

Las crisis inesperadas -el caso de COVID-19 es un ejemplo obvio- subrayan la importancia de que los directivos de las organizaciones sean capaces de demostrar un liderazgo sólido y de ayudar a sus empleados a afrontar la presión y la incertidumbre. Cuando la organización pase por un momento de prueba y salga intacta de él, las habilidades que hayan aprendido y cultivado durante este periodo les servirán para triunfar en el futuro. Al fin y al cabo, siempre habrá nuevos retos que la organización deberá superar y nuevas oportunidades que aprovechar. Entonces, ¿qué se debería hacer para liderar a el equipo y mantener a la gente bien informada y productiva, incluso en los momentos más difíciles?



Herramientas para el cambio

En este sentido, consideramos menester proponer algunas herramientas que den solución a este interrogante, mencionadas a continuación:

1.- Ser transparente y honesto: Es probable que la organización se enfrente a muchas pruebas a lo largo de los años. Algunas afectarán al sector en general e incluso a toda la economía mundial, mientras que otras serán específicas de la organización.

Sean cuales sean los obstáculos que se presenten, siempre es mejor ser completamente honesto y transparente con el equipo sobre la situación en la que se encuentra la organización y el papel vital que cada uno tiene que desempeñar para alcanzar el éxito.

No pasa nada por admitir que hay cosas que no se saben, por ejemplo, y es vital dar siempre una imagen precisa de cómo está funcionando la organización. Los directivos que son abiertos y directos con los empleados ayudan a crear confianza, lo que probablemente resulte crucial para el rendimiento cuando uno se enfrenta a la adversidad.

Los esfuerzos por adoptar la honestidad y la transparencia podrían verse respaldados por un plan de comunicación a medida para los períodos difíciles. Al proporcionar a la gente toda la información posible sobre el estado de la organización y las circunstancias en las que se encuentra, se consigue que todo el mundo esté en la misma página y se muestra a los trabajadores individuales cómo pueden ayudar a la organización a superar este momento.

2.- Predicar con el ejemplo: Los trabajadores esperan que sus jefes les orienten sobre cómo deben comportarse y hacer su trabajo, por lo que es fundamental dar un ejemplo positivo no sólo en lo que se dice, sino en lo que se hace. Los líderes más fuertes demuestran los valores que quieren ver en quienes los admirán.

En resumen, hay que predicar con el ejemplo. Una de las formas más valiosas de aplicar este enfoque en tiempos de incertidumbre empresarial es encarnar un sentimiento de calma. Esto se puede hacer de la siguiente manera:

- Utilizar un lenguaje claro y controlado para transmitir los mensajes adecuados a los trabajadores y tranquilizar a los que están preocupados.
- Adoptar rituales y hábitos que proporcionen una sensación de estructura y apoyen el bienestar mental y emocional.
- Evitar etiquetar ciertas prácticas o personas como “incorrectas”, ya que esto puede conducir a sentimientos de victimización y ansiedad.

3.- Aprovechar la tecnología: La transformación digital ha sido un tema importante en la gestión de los recursos humanos y de los trabajadores en los últimos años, dando a las organizaciones modernas más oportunidades para convertir la tecnología en su ventaja mientras navegan en períodos de incertidumbre.

Uno de los ejemplos más claros de cómo la innovación tecnológica puede ayudarte a ser un mejor líder es la capacidad de mantener un contacto regular con tus empleados, incluso si las personas se encuentran en diferentes lugares o trabajan a distancia.

Las herramientas de videoconferencia y mensajería instantánea facilitan más que nunca el contacto entre las personas, lo que es vital si le das mucha importancia a la colaboración y al intercambio de conocimientos y mejores prácticas. Conexiones sólidas entre colegas y directivos de todos los niveles de la institución podrían ser la clave del éxito en los tiempos más difíciles.



4.- Ser flexible en el estilo de liderazgo: Existen varios estilos de liderazgo, que ofrecen una serie de beneficios y resultados potenciales para el equipo y la organización. Algunos ejemplos son:

- Liderazgo afiliativo: Hace hincapié en la confianza y la armonía, lo que puede contribuir a que las personas se sientan reconocidas e incluidas en tiempos de incertidumbre.
- Coaching: Una estrategia que ofrece a las personas objetivos significativos y relevantes para proporcionar un sentido de motivación e impulsar el compromiso y la productividad.
- Liderazgo visionario: Este estilo proporciona un sentido de dirección y unión al identificar un objetivo a largo plazo por el que toda la organización puede trabajar. Cuando la organización se enfrenta a la incertidumbre y los empleados esperan de un liderazgo sólido, la capacidad de cambiar de estilo y encontrar el enfoque adecuado para el clima actual podría resultar vital. Disponer de esta flexibilidad permitirá dar el ejemplo adecuado al equipo y ayudarlos a ellos a aumentar su rendimiento en un momento crucial para la empresa.

5.-Incorporar la resiliencia en la estrategia: Una de las cosas más importantes que puede hacer cualquier líder para prepararse para los períodos de incertidumbre es hacer de la resiliencia una parte fundamental de la estrategia organizacional. Siempre es posible que surjan circunstancias difíciles -previstas o imprevistas- que supongan un riesgo importante para la organización, por lo que es prudente planificar la adversidad tan a fondo como sea posible.

En conclusión, es claro que la emergencia sanitaria obligó a la Administración Pública a adaptarse a un entorno dinámico y desafiante, cambiando en pocas horas procedimientos y circuitos de trabajo que de otro modo hubiera tomado años modificar.

Las medidas de aislamiento social obligatorio impusieron a la práctica de trabajo remoto exigencias muy superiores a las impuestas bajo condiciones de normalidad, ya que no contempla siquiera la concurrencia mínima al ambiente de trabajo normal y habitual.

La diferencia en la modalidad de trabajo entre directivos y sus equipos refuerza el argumento sobre la necesidad de contar con un espacio directivo profesional institucionalizado, constituido mediante procesos claros y mecanismos de evaluación transparentes para el desempeño de las funciones ejecutivas, con ciertos espacios de autonomía relativa respecto a la discrecionalidad del poder político de turno.

La idea, entonces, es ser proactivo en la planificación de la resiliencia y considerar cómo uno enfrentaría a una serie de posibles escenarios, de esta manera estará mejor preparado para responder a diversos retos con rapidez y eficacia, en lugar de apresurarse para seguir el ritmo de una situación que cambia rápidamente.

Capítulo IV: principios rectores - ventajas y desventajas del trabajo remoto

Anteriormente analizamos la importancia del liderazgo en el trabajo remoto para luego avanzar en este capítulo a describir los principios rectores que debieran respetarse y tenerse en cuenta a la hora de sancionar un régimen legal que regule dicha actividad en el ámbito público. Ellos serán la base para la sanción de una Ley íntegra y adecuada que contemple los aspectos y conductas necesarias para una buena relación laboral.



Principios Rectores

La organización debe planificar y documentar el modo en que se cumplirán los principios rectores y las reglamentaciones legales vigentes aplicables. Ellos son:

Voluntariedad: El traslado de quien trabaja en una posición presencial a una posición a distancia debe ser voluntario. Un principio fundamental del teletrabajo es que tiene que ser una elección voluntaria y no un paso forzado.

El teletrabajo es voluntario para la persona y para la empresa para la cual trabaja. El teletrabajo puede formar parte de la descripción inicial del puesto de trabajo o puede incorporarse de forma voluntaria más tarde.

Si el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial del puesto y la organización empleadora formula una oferta de teletrabajo, el trabajador puede aceptarla o rechazarla. Si es el trabajador quien expresa su deseo de teletrabajar, el empleador puede aceptar o rechazar el pedido.

La negativa de una persona empleada a teletrabajar no es, en sí, un motivo de rescisión de la relación laboral ni de modificación de las condiciones de trabajo de esa persona.

La decisión de incorporar un empleado a la modalidad de teletrabajo debe ser producto de una decisión consensuada entre la organización y la persona.

La organización debe acordar con el trabajador remoto la cantidad de días semanales en los que se utilizará esa modalidad, especificando lugar y días de trabajo conectado remoto.

Reversibilidad: El teletrabajador tiene derecho a volver al puesto de trabajo presencial en los establecimientos de la empresa. Ello significa que la empresa mantiene disponible el puesto en que trabajaba antes el teletrabajador.

Los acuerdos, individuales y colectivos, que refieran al teletrabajo deben garantizar el derecho a volver al puesto de trabajo en un futuro, tanto si lo solicita el teletrabajador como la organización.

El derecho a regresar a la actividad presencial es un derecho de ambas partes. Es conveniente fijar un plazo en relación con el ejercicio del derecho a retornar a la modalidad presencial, y que ese plazo sea igual para la organización y para el teletrabajador.

Se recomienda acordar el derecho a la reversibilidad, por medio de un acuerdo individual o colectivo, cuando la modalidad de trabajo conectado remoto no forma parte de la descripción inicial del puesto de trabajo.

Acuerdo entre partes: La organización debe celebrar un acuerdo individual con el trabajador o, en caso de corresponder, un convenio colectivo con la organización sindical. Dicho acuerdo o convenio debe contener las condiciones siguientes:

- a. Carácter voluntario, forma y tiempo de la reversibilidad cuando corresponiere.
- b. Los tiempos de trabajo, diario o semanal y los horarios convenidos, especificando los días acordados para trabajar en la modalidad conectada remota y en la forma presencial, respetando el régimen acordado de jornada laboral.
- c. Disponibilidad de espacio y condiciones adecuadas en el domicilio del trabajador.
- d. Medidas materiales y equipamiento a proveer por la organización y cuidado y mantenimiento de los mismos.
- e. Protección de datos, información, archivos y uso de internet.
- f. Mantenimiento de los derechos y obligaciones de las partes, especificando el puesto de trabajo, las funciones, dependencia jerárquica, remuneración, derecho de acceso a la formación, capacitación y oportunidades de desarrollo profesional, en igualdad con las personas que trabajan en forma presencial. (Organización Internacional del Trabajo, 2011)



Ventajas y desventajas

Como en todo vínculo de empleo, existen ventajas y desventajas, y el trabajo remoto no es la excepción. Por ello es menester tener una correcta valoración de las ventajas y desventajas que la misma conlleva, para de esta manera tomar las decisiones más adecuadas.

En relación al trabajo remoto en el sector público y la identificación de escenarios posibles y deseables podemos sintetizar como **ventajas** del Trabajo Remoto en:

A.- Salud y Costos: Evita los trasladados al lugar de trabajo: De esta forma, se ahorra tiempo y costos del transporte; esto impacta positivamente en la economía del trabajador al no tener que utilizar dinero para trasladarse. Elimina el hacinamiento en los transportes públicos o el stress de conducir el propio vehículo en calles o autopistas repletas de automóviles. Como ventajas adicionales puede permitirnos sostener hábitos saludables y mejorar la calidad de vida al facilitar, por ejemplo, comida casera y más sana.

B.- Tiempos: Optimiza el tiempo al evitar los trasladados, lo cual permite contar con más tiempo a nuestro favor. La auto-regulación de ese mismo tiempo resulta beneficiosa, centralmente si pensamos en trabajar por resultados. Es posible realizar el trabajo con ropa cómoda y hasta con música si nos place.

C.- Diseño: Reduce el espacio de ocupación en oficinas o instalaciones de las organizaciones. Se va a requerir de menos espacios en las oficinas al necesitar menos metros cuadrados. Esto beneficia también a quienes por el tipo de tareas que realizan deben concurrir a los espacios de trabajo, pues redunda en una mejora sustancial del hábitat. Es decir, la administración pública tendrá un menor costo por gastos varios y los que sí concurren tendrán un espacio de desenvolvimiento más confortable al reducir la cantidad de empleados.

D.- Aprendizaje: Contribuye al perfeccionamiento permanente al acompañar la evolución de la tecnología de manera continua, mientras se desarrollan las tareas laborales, cotidianamente incorporamos nuevos saberes.

E.- Medio ambiente: Reduce la congestión de tránsito y las emisiones de carbono al evitar el desplazamiento entre el domicilio y el trabajo. Evita la exposición a cambios climáticos. Puede conllevar beneficios económicos para el Estado, por la disminución en los subsidios a empresas de transporte público. El beneficio para el medio ambiente por la reducción de las emisiones es central.

F.- Sociabilidad: Concilia la vida familiar, social y laboral. El tiempo se organiza de otra manera al no tener que lidiar con el tránsito o la espera del transporte público; el tiempo obtenido puede ser usado para ejercicios físicos, al igual que por momentos compartidos con la familia y la autonomía para disfrutar de actividades culturales o simplemente ocio, esparcimiento y descanso.

G.- Productividad: Incrementa la productividad. Si se posee un espacio propio se pueden evitar situaciones de distracción, se termina lo que comúnmente se llama el radio pasillo y también se elimina la presión presencial entre jefes y empleados. Permite mayor concentración en la tarea. Se evitan las conversaciones de las cuales uno puede tener poco interés en las oficinas.

H.- Ausentismo: Disminuye la tasa de ausentismo. El trabajo remoto cuenta con la opción de elegir el lugar donde desarrollar la actividad laboral; además, no expone al trabajador al dilema de qué hacer frente a situaciones complejas que puedan darse en el hogar, como, por ejemplo, en casos de cuidado de familiares a cargo. Además, facilita la continuidad laboral luego de licencias por maternidad o parental, y evita, de esta manera, la posible pérdida del ingreso del salario en caso de solicitar excedencia u otras licencias.

I.- Transición laboral: Facilita la transición de trabajadores próximos a jubilarse, de manera que no resulte abrupta y que puedan adaptarse progresivamente. Hace posible la continuidad de



algunas tareas que pueden ser un sostén emocional importante; permite mantener el contacto con sus pares y con otras personas con las que compartió su trabajo.

J.- Deslocalización: Podría facilitar la descentralización de oficinas centrales ubicadas en zonas urbanas densamente pobladas a lugares menos habitados del país. Disminuiría la contaminación sonora en las ciudades y sería más factible mantener condiciones de asepsia, lo cual disminuiría el riesgo de contraer enfermedades. (Blutman & Vaca, 2020) Las **desventajas** podemos enumerar en:

A.-Interacción social: Se pierde el vínculo físico con el entorno laboral. Se reduce la comunicación cotidiana y el contacto con compañeros de trabajo que, en muchas situaciones, ayuda a sostener la actividad. Muchas veces los procesos de trabajo no son claros y las tareas se tornan confusas. ¿Qué hacer?, ¿cómo hacer?, ¿a quién preguntar?, ¿cómo gestionar y tramar las actividades laborales en soledad? Se pierde el tiempo compartido con compañeros de trabajo. Se reduce el vínculo con otras áreas. La comunicación informal que se hace en los espacios comunes, almuerzos, encuentros, reuniones internas, y que genera conexión entre los empleados, se estaría perdiendo con el trabajo remoto.

B.- Equipos de trabajo: Es un riesgo para la conformación de equipos y la sinergia entre los mismos. Se reduce la comunicación cotidiana y el contacto con compañeros de trabajo que ayudan a sostener la actividad. Se producen efectos sobre la cultura organizacional y la transmisión de valores organizacionales a los miembros de la organización.

C.- Competencias: Requiere capacitación previa o experiencia en el puesto. Se debe contar con determinadas competencias y formación puesto que es muy complejo realizar a distancia una tarea que no se conoce lo suficiente o no se ha experimentado previamente de manera presencial. Es indispensable el conocimiento, y manejo de las herramientas informáticas y adecuarse al funcionamiento de los sistemas tecnológicos utilizados por el organismo y a la incorporación de nuevos programas a los que el trabajador deberá adaptarse y realizar procesos de aprendizaje continuos que le demandarán más tiempo que el previsto para el desempeño de su labor de manera presencial.

D.- Tecnologías: Hay una fuerte dependencia de la tecnología: es preciso contar con los equipos informáticos como computadora de escritorio o portátil (o similar), conexión a internet y recursos en general. En el sector público, por el momento, la provisión de estos elementos no está garantizada. Además, los sistemas de trabajo no están preparados; por ejemplo, discos compartidos a los que a veces no se puede acceder, plataformas en vivo que tienen dificultades para el intercambio, aparte de los problemas tecnológicos.

E.- Reducción: Se reorganiza y se rediseña la oficina y esto puede implicar reducción de funciones que deriven en menor cantidad de empleados. Al necesitar menos infraestructura en general, posiblemente se necesiten estrategias para reubicar al personal de estas organizaciones que ya no tengan tareas específicas en el nuevo esquema laboral.

F.- Costos: Implica costos que debe absorber el trabajador, debido, por un lado, al desgaste del equipamiento que se utiliza —que en la mayoría de los casos es propio— y, por otro, a los gastos de consumo que demanda el trabajo remoto, como la electricidad, la telefonía y el servicio de internet.

G.- Auto-organización: Demanda autodisciplina y capacidad de autogestión del propio tiempo para poder producir y cumplir con los requerimientos del trabajo por la ausencia de un sistema de gestión y evaluación de desempeño o control por objetivos y a la dificultad para realizar un seguimiento compartido del trabajo y de los resultados alineados con la misión de la organización. A la vez, se corre el riesgo de lo opuesto, es decir, perder de vista los tiempos y espacios necesarios para el descanso. A esto se suman las dificultades para diferenciar tiempo de trabajo y vida personal.



H.- Género: Se corre el riesgo de intensificar la problemática de género. En la mayoría de los casos, las tareas domésticas y de cuidado de familiares recaen en las mujeres. Al sumar lo laboral al trabajo doméstico y de cuidado, se naturaliza y legaliza la doble imposición laboral. Además, la presencia de familiares y de hijos menores dificulta, o impide, concentrarse y disponer de la atención necesaria para cumplir con las demandas del trabajo.

I.- Exigencias laborales: Es posible sufrir la sobredemanda y la exigencia de los jefes, que pueden pretender contar con la disponibilidad del trabajador en cualquier momento del día o todos los días de la semana. Es un potencial riesgo a creer que el trabajador está siempre disponible.

J.-Seguridad: Aumenta el riesgo de la captura de datos e información tanto privados como laborales. Es preciso contar con sistemas de protección. Y, de alguna manera, la colisión entre lo personal, lo íntimo y lo público se puede hacer evidente. (Blutman & Vaca, 2020)

Conclusiones

En estos tiempos de post pandemia se tornó necesario e impostergable abocarnos a la problemática del teletrabajo o trabajo remoto en el sector público, porque allí se encuentran los mayores desafíos.

El Trabajo Remoto es una modalidad de trabajo más, como el trabajo presencial. El uso de las tecnologías de la información y comunicación permite trabajar desde un lugar diferente al domicilio del empleador. No altera la relación jurídica del teletrabajador, y por ende tampoco los derechos y obligaciones de las partes, previstas en las normas y convenios colectivos de trabajo. El cambio de una modalidad a otra no puede causar perjuicio alguno al trabajador. Habrá adaptaciones y variaciones que considerar y consensuar entre las organizaciones empleadoras y sindicales, en función de las características propias, específicas del trabajo remoto y en el marco del diálogo social.

En definitiva, el teletrabajo implica una modalidad de trabajo en relación de dependencia, cuyas tareas, misiones, responsabilidades y obligaciones son desarrolladas fuera del establecimiento del empleador, de manera no ocasional, y con el auxilio de las tecnologías de la información y la comunicación, siendo la deslocalización del lugar de la prestación de tareas lo que caracteriza principalmente a la problemática planteada en este trabajo de investigación.

La emergencia sanitaria generó un stress especial sobre el sector público, el cual tuvo que adaptarse a una modalidad de trabajo nueva y responder a la emergencia pública. En este contexto, el espacio directivo tuvo y tiene un rol central, tanto en el nivel de gobierno nacional como en administraciones provinciales, a la hora de implementar políticas públicas decididas por funcionarios públicos, y desarrolladas por quienes trabajan en las distintas dependencias públicas.

Las medidas sanitarias de aislamiento y después distanciamiento, social, preventivo y obligatorio, naturalmente motivaron declaraciones de receso administrativo y la suspensión de los plazos administrativos; declaración de actividades esenciales permitidas y autorizadas para el personal de salud, fuerzas de seguridad, bomberos, etc.; dispensa de cualquier presencialidad a personas consideradas grupos de riesgos; licencias y justificaciones de inasistencias a los lugares habituales de trabajo; reordenamiento de personal para ser destinados a otras áreas distintas a las habituales con nuevas funciones según las necesidades que la crisis generara; y con ello, trasladados y permutes de los recursos humanos según los requerimientos; las exigencias de incrementar medidas de seguridad e higiene; la contemplación del COVID-19 para las ART; entre otros, a lo que se le añade naturalmente, una serie de políticas públicas llevadas a cabo por la Administración tendiente a profundizar el teletrabajo y asegurar las garantías complementarias que aquel supone.



El paso abrupto de una modalidad de tareas presenciales a un formato remoto dejó en evidencia las dificultades y disparidades en torno a la disponibilidad de infraestructura tecnológica y herramientas digitales -tanto plataformas como dispositivos- adecuadas para el correcto desempeño de las tareas en las burocracias públicas.

Algunas de las herramientas desarrolladas e incorporadas al trabajo cotidiano de las administraciones públicas durante la pandemia pueden pensarse como insumos clave para el rediseño, la mejora y facilitación de ciertos procesos que hacen al funcionamiento de las administraciones públicas, principalmente a su interacción con la ciudadanía.

La revolución de las tecnologías avanza cada vez más y la Administración no escapa de ello, y es debido en buena medida, a la creatividad humana y a los avances significativos de las TIC'S. Los grandes cambios que caracterizan esencialmente esta nueva sociedad son la generalización del uso de las tecnologías, las redes de comunicación, el rápido desarrollo tecnológico y científico, y la globalización de la información.

Los gobiernos tienen políticas públicas tendientes a acercar las TIC'S a las personas posibilitando el acceso de la totalidad de los habitantes de la República Argentina a los servicios de la información y las comunicaciones en condiciones sociales y geográficas equitativas, con los más altos parámetros de calidad.

Las TIC'S "representan no sólo un portal de acceso al conocimiento, a la educación, a la información y al entretenimiento, sino que constituyen, además, un punto de referencia y pilar fundamental para la construcción del desarrollo económico y social", rezan los fundamentos del Decreto de Necesidad y Urgencia N° 690/2020, por el cual se institucionalizó en nuestro país el acceso a Internet, como un verdadero derecho humano, de naturaleza social, y por tal, exige al Estado obligaciones positivas.

En este sentido, consideramos fuertemente que deben llevarse a adelante acciones concretas con calidad que ayuden a establecer una metodología basada en la gestión de equipos y en el soporte tecnológico tanto en sistemas modernos de videollamadas como en la elección de la mejor web para videoconferencias.

En el ámbito organizativo, comúnmente se suele confundir los conceptos de innovación con el uso de la tecnología. Pero la innovación no es sólo tecnológica, es mucho más, la abarca, pero también se ocupa de otros aspectos, en general con la introducción de nuevas formas de hacer las cosas a través de cambios continuos, buscando incentivos para las innovaciones y soluciones creativas a los problemas, siempre desde una visión estratégica a través de un análisis prospectivo de la Administración Pública.

En este sentido, las Administraciones Públicas han de ser flexibles y ágiles, abiertas a nuevas ideas, pero siempre respetando el principio de juridicidad. "En todo caso hay que buscar un adecuado equilibrio entre la flexibilidad, agilidad y apertura con la ineludible garantía de neutralidad, objetividad y legalidad que debe regir en toda actuación de la Administración", señala el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en su Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública (2020), apartado 23.

Como sabemos, el impacto que la legislación de emergencia dictada en el marco de la excepcionalidad dada por el COVID-19 ha tenido sobre el derecho administrativo en general, y el empleo público, en particular, no ha sido menor, y tal es así que los cambios provocados por la pandemia parece que han venido incuestionable, por lo que la Administración Pública debe definitivamente actuar en correspondencia a esa realidad.

Y así, luego de un análisis exhaustivo de la legislación vigente, la jurisprudencia y opiniones de expertos en la materia que nos ocupa, podemos concluir que si bien hubieron avances que se dieron a través del tiempo, los mismos no son suficientes como para asegurar los derechos de los trabajadores en la Administración Pública.



En los próximos años, el empleo público debiera verse reformulado o por lo menos complementado, lo cual a su vez implicaría acarrear modificaciones legislativas para adecuar las normas de la función pública. Debemos empezar desde la implantación con validez y eficacia el teletrabajo en la esfera de la gestión pública.

Para ello, proponemos una estrategia de política adecuada que debe avanzar sobre cuatro ejes estratégicos y complementarios:

1.- El Diseño e Implementación de un Régimen Regulatorio adecuado que balancee los objetivos de protección de quienes trabajan y la promoción de la modalidad.

Por ello, sugerimos la sanción de un Régimen Jurídico específico para implementar y sostener en forma exitosa el trabajo remoto en la Administración Pública, poniendo a disposición un instrumento confiable, seguro, jurídicamente válido, ajustando las conductas a los nuevos tiempos.

Sin lugar a dudas que la sanción de un marco legal específico para el trabajo remoto en la Administración Pública garantizará los derechos y las obligaciones de los trabajadores de modo protectorio. Ella debiera buscar la inclusión socio-laboral de los empleados públicos, mejorar los indicadores de ausentismo y accidentes “in itinere”, evitar el traslado de los trabajadores, minimizando la contaminación del medio ambiente y disminuyendo el tránsito vehicular, mejorar las condiciones del personal en cuanto a su calidad de vida (Alimentación, optimizar sus actividades personales, ahorrar tiempo y dinero en trasladados de su hogar a la oficina y viceversa, mejorar el equilibrio de la vida familiar y laboral), crear puestos de trabajo móviles en los que los empleados puedan trabajar de manera segura con los datos de la organización en cualquier momento y desde cualquier lugar.

2.- La Regulación de un Conjunto de Políticas de Promoción para cerrar la brecha de teletrabajo. Esto incluye dos aspectos: la aceleración de la transformación digital y el desarrollo y adaptación de habilidades. Es necesario contar con infraestructura, habilidades y regulaciones adecuadas para poder extender el alcance y la profundidad de la economía digital y de la capacidad de teletrabajo, logrando así encauzar a la economía argentina en un modelo de desarrollo económico sostenible e inclusivo.

3.- Contar con una Planificación Estratégica que contemple el relevamiento integral de los procesos de trabajo administrativos y el diseño de protocolos específicos de trabajo remoto para el diseño de modalidades híbridas, que combinen la presencia física de empleados públicos, con una frecuencia y carga horaria reducida, y formatos virtuales de carácter no presencial en determinadas áreas dentro de las oficinas estatales. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó una guía para el “trabajo desde casa” que bien podría aplicarse como lineamiento general de referencia para el diseño de protocolos específicos de trabajo remoto en el sector público (OIT,2020).

Apelando a la memoria institucional y a la puesta en práctica de ciertas capacidades estatales instaladas, las autoridades gubernamentales disponen de algunas herramientas e instrumentos de gestión – como la Base Integrada de Información de Empleo Público (BIEP) y las matrices de dotaciones de trabajadores públicos, que permitirían analizar variables claves como los perfiles y competencias profesionales, la franja etaria de los empleados públicos pertenecientes a cada organismo y asociarlos a los diferentes circuitos y procedimientos de tareas. A partir de esto, se podrían diseñar protocolos que contemplen el carácter sustantivo o de apoyo de los procesos administrativos y de gestión dentro de las burocracias estatales. Asimismo, estos protocolos de trabajo remoto orientados a procesos de trabajo y procedimientos administrativos -previamente identificados y sistematizados- podrían elaborarse contemplando como ejes de referencia los lineamientos generales contenidos en las guías destinadas a empleados públicos y cargos directivos por la Oficina Nacional de Empleo Público.



4.- La Sensibilización y Capacitación sobre formatos de Trabajo Remoto. Resulta importante implementar un Programa de Capacitaciones específicas sobre los diferentes formatos posibles de trabajo remoto, vinculado a los perfiles y competencias de los equipos de trabajo que interactúan bajo la coordinación de los directivos públicos. Estas estrategias de Sensibilización y Capacitación podrían abordar entre otros los siguientes ítems de trabajo: gestión de sistemas informáticos, uso de plataformas digitales, habilidades blandas para la comunicación y coordinación de equipos de trabajo a distancia.

El soporte de cursos de capacitación resulta fundamental para una mejora en el desempeño de las tareas, pero también para nivelar conocimientos de trabajo, especialmente en relación al uso intensivo de herramientas tecnológicas, estrategias de comunicación exitosas y coordinación efectiva de equipos de trabajo. Este aspecto, refuerza la complejidad del escenario de partida y los elementos disponibles para abordar la nueva modalidad de trabajo no presencial en la Administración Pública.

En resumen, ante esta realidad, el desafío es adaptarse a este contexto de post pandemia, siendo flexibles y demostrando a través del trabajo cotidiano, que el compromiso con el equipo de trabajo, la organización y las políticas públicas implementadas siguen intactas. Sin lugar a dudas, los modelos de trabajo remoto son una oportunidad para las organizaciones públicas.

Bibliografía

Blutman, G., & Vaca, J. (2020). *Reflexiones surtidas del Trabajo Remoto en la Administración Pública*. Buenos Aires.

Calos, I., Gambera, M., Padín, L., & Thorp, M. (2021). *Guía de*

Recomendaciones para la Conducción de Equipos con Trabajo Remoto. CABA: Secretaría de Gestión y Empleo Público de la República Argentina.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, C. (2013). *Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública*. Caracas .

CLAD, C. L. (2007). *Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico*. Santiago de Chile.

Diéguez, G., Chmielewski González, D., & Peralta, A. (2022).

Administraciones Públicas Provinciales en la pospandemia. Buenos Aires: Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento.

Constitución Nacional Argentina

Convenio N° 177/96 sobre el Trabajo a Domicilio - OIT - 1996

Guía de Recomendaciones para la Conducción de Equipos con Trabajo

Remoto - Secretaría de Gestión y Empleo Público Argentina - 2020

JURISPRUDENCIA NACIONAL

Haddad Fernando Daniel C/ Telecom Argentina S/ Despido - 2022

C.A.N. y Otro C/ Directv S.A. S/ Despido - 2013



García Pumarino Puente María Palona C/
Oracle Argentina S.A. S/ Despido - 2017

Fernández de Kirchner Cristina S/ Acción
Declarativa de Certeza - 2020

Ley Nacional N° 27.078 - 2014

Ley Nacional N° 27.555 - 2020

Organización Internacional del Trabajo,
O. (2011). *Manual de Buenas Prácticas en el
Teletrabajo*. Buenos Aires: 1ra ed.

Referencial N° 22 - IRAM - Edición 2019

Resolución N° 595/13 - Ministerio de Tra-
bajo, Empleo y Seguridad Social Argentina -
2013

Resolución N° 1552/2012 - Superinten-
dencia de Riesgos del Trabajo - 2012

Resolución N° 21/2020 - Superintendencia
de Riesgos del Trabajo - 2020

Rodriguez Arana Muñoz, J. (2006). *El
Buen Gobierno y la Buena Administración de
Instituciones Públicas*. Pamplona: Aranzadi.





FACULTAD DE DERECHO
Y CIENCIAS SOCIALES
Y POLÍTICAS



Universidad Nacional
del Nordeste

ISBN 978-987-3619-98-4

9 789873 619984

