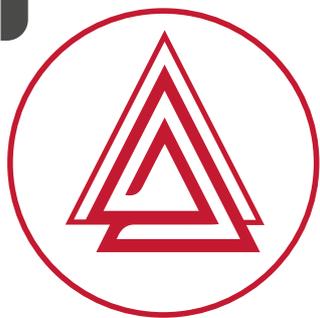


# Transforma

Revista en Economía y Gestión



ISSN 3008-8801

Año 2 | N° 2 | Segundo Semestre 2025

*Dossier*

## ***Teletrabajo y Transformación Digital: análisis, desafíos y perspectivas***

### ***Escriben en este número***

Rodolfo Pastore

Daniel Fihman

María Noel Bulloni y Andrea Del Bono

Mariana Cuello, Analía Marlene

Montenegro y Ezequiel Ramiro Toro

Sara Lourdes Carrión Garro

Nélida Balbuena y Cecilia Bacchetta

Leandro Damián Elorriaga

Nuria Ape y Bruno Bagnarelli

Rubén Seijo

Sergio Paz y Andrea Ferrera

Mara Galmarini y Cecilia Saldivia

Mariana Cajal

María Isabel Epele

Augusto Nucilli y Mariano Nadal

Karina Gutiérrez y Mariana Quiroz

Liliana Avellaneda, Mercedes Cativa

y Bárbara Díaz

Juan Ledesma

Wendy Tavernise

Cristian Uriel

### ***Entrevistas***

Beatriz Wehle por Virginia Guerriere



**Unidad de Publicaciones**  
Departamento de Economía y Administración



Universidad  
Nacional  
de Quilmes



Departamento  
de Economía  
y Administración







## **Universidad Nacional de Quilmes**

### **Rector**

Alfredo Alfonso

### **Vicerrector**

María Alejandra Zinni

## **Departamento de Economía y Administración**

### **Director**

Rodolfo Pastore

### **Vicedirector**

Sergio Paz

### **Coordinador de Gestión Académica**

Gastón Benedetti

## **Unidad de Publicaciones del Departamento de Economía y Administración**

### **Coordinadora**

Dana Carboni

**TransFormar, revista en economía y gestión** es una publicación académica semestral del *Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes*.

La revista tiene como objetivo favorecer el debate académico publicando trabajos en temáticas vinculadas a los campos en los que actúa el Departamento entre los que se encuentran: economía y comercio internacional, desarrollo económico, economía del conocimiento e innovación, desarrollo territorial y gobiernos locales, economía social y solidaria, economía feminista y del cuidado, economía ecológica y circular, turismo y hotelería, administración, contabilidad, recursos humanos y relaciones laborales, así como en general todo lo atinente a la gestión privada, pública o social.

Los artículos publicados aquí han sido sometidos a evaluadores internos y externos de acuerdo con las normas de uso en el ámbito académico internacional.

<http://deya.unq.edu.ar/transformar>

**ISSN 3008-8801**

Esta edición se realiza bajo licencia de uso creativo compartido o Creative Commons. Está permitida la copia, distribución, exhibición y utilización de la obra bajo las siguientes condiciones:

 **Atribución:** se debe mencionar la fuente (título de la obra, autor, editor y año).

 **No comercial:** no se permite la utilización de esta obra con fines comerciales.

 **Sin obras derivadas:** solo está autorizado el uso parcial o alterado de esta obra para la creación de obra derivada siempre que estas condiciones de licencia se mantengan en la obra resultante.

Publicado en Argentina en Julio 2025

## Revista Transformar

### Dirección de la Revista

Rodolfo Pastore y Sergio Paz

### Editora Ejecutiva

Dana Carboni

### Consejo Editorial

Alicia Asaro

Héctor Bazque

Ezequiel Canizzaro

Santiago Errecalde

Mara Galmarini

Daniel García

Karina García

Marian Lizurek

Leandro Martín

Guillermina Mendy

Cecilia Saldivia

Rubén Seijo

Rodrigo Silva

Florencia Pizzarulli

Héctor Pralong

### Consejo Académico

Manuel Gonzalo

Nelly Schmalko

Teodoro Lazo

José Martín Herrero

Alejandra Gazzera

Bernardo Kosacoff

Juan Quintar

Colombia Pérez Muñoz

Alejandro Naclerio

Eugenio del Busto Gilardoni

Daniel Fihman

Beatriz Wehle

Mario L. Gambacorta

### Correcciones

María Cecilia Paredi

### Diseño Gráfico

Gustavo Joel Paladino

*Dossier*

---

***Teletrabajo y Transformación Digital:  
análisis, desafíos y perspectivas***

---

# La modalidad de teletrabajo en la Administración Pública Nacional

## *Análisis del impacto del teletrabajo en la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca*

Sara Lourdes Carrión Garro

### Resumen

Este texto analiza el fenómeno del teletrabajo en la jurisdicción de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (en adelante, SAGyP). Para ello se sirve de una serie de aportes provistos mediante entrevistas realizadas al personal de ese organismo. Las conclusiones, en última instancia, revelan que falta mucho camino aún por recorrer para instaurar el teletrabajo en el ámbito de la Administración Pública Nacional (APN), y sobre todo asumir nuevas realidades dentro del sistema de trabajo de las administraciones en vista a un futuro mucho más tecnológico e informático.

**Palabras claves:** Teletrabajo, Administración Pública Nacional, reglamentación, relaciones laborales

### Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el teletrabajo en el sector público nacional, particularmente dentro del ámbito de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (SAGyP). El organismo seleccionado constituye una dependencia del Poder Ejecutivo Nacional, con una larga trayectoria en el diseño y ejecución de planes de producción, comercialización y sanidad en el ámbito agropecuario, pesquero, forestal y agroindustrial.

Para realizar este documento se realizaron entrevistas a personal con competencias directivas, personal de mandos intermedios y empleados sin personal a cargo. Nos pareció pertinente indagar el punto de vista de distintos escalafones con el objeto de mejorar la visión general que se tiene del teletrabajo en función de la responsabilidad sustantiva que cada uno de los agentes de la Administración

Pública Nacional ya sea directivo, mandos intermedios o empleados en general representa. Esperamos con esto poder contribuir a una mejor comprensión del teletrabajo en el ámbito de la APN.

El momento histórico actual que vive la jurisdicción con el ingreso de las nuevas autoridades, a partir de 10 de diciembre del año 2023, es muy distinto al momento en que se inició esta investigación y las entrevistas que lo sustentan. En ese sentido, se han producido muchas modificaciones en la conformación de las distintas áreas que la integran a la espera de la nueva estructura administrativa que las actuales autoridades esperan elevar a la brevedad.

Como estas nuevas modalidades de trabajo se refieren a algo que ha de ser real en la actualidad, sus características resultan empíricamente analizables en el presente. A partir de la nueva realidad laboral que enmarca el trabajo pospandemia, se forjan hábitos laborales que mutan y provocan situaciones novedosas para el ámbito laboral y organizacional. Este clivaje tiene como objetivo generar que las nuevas formas de trabajo se adapten a la funcionalidad burocrática que la Administración Pública Nacional imprime. Sin embargo, no todos los agentes de la APN son capaces de adaptarse a esta nueva modalidad; por este motivo, nos atrevemos a proponer un límite en la consecución del trabajo a distancia.

La Ley de Contrato de Trabajo ha dictado normas tendientes a regular el teletrabajo básicamente en el sector privado, como es el caso de la Ley N° 27555.<sup>1</sup> En el sector público nacional, la regulación legislativa y/o convencional se encuentra pendiente, a pesar de que las prácticas en materia de teletrabajo están presentes en distintos ámbitos de las organizaciones públicas.

Como mencionamos antes, la regulación sobre el teletrabajo en el sector público nacional se encuentra pendiente. El Sistema Nacional de Empleo Público que constituye el régimen laboral con mayor cantidad de personas y organismos de la Administración Pública Nacional que lo contiene no la contempla taxativamente. No obstante, nuestra experiencia nos indica que las prácticas de esta modalidad

---

<sup>1</sup> La Ley N° 27555. Régimen legal del contrato de teletrabajo. Promulgada el 14/08/2020, sancionada el 30/7/2020 y vigente a partir del 1/4/2021. Establece que “habrá contrato de teletrabajo cuando la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios, en los términos de los artículos 21 y 22 de esta ley, sea efectuada total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja, o en lugares distintos al establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de tecnologías de la información y comunicación”.

de teletrabajo fueron incorporadas de manera informal a la organización del trabajo público. Por eso, nos resulta de utilidad mencionar el dictado del Decreto N° 434/2016<sup>2</sup> (Plan de Modernización del Estado) que sienta las bases para realizar trabajo electrónico a través de plataformas informáticas como Gestión Documental Electrónica (GDE), a fin de incorporar, promover y fortalecer el uso de las nuevas tecnologías en la APN.

## 1. Compendio de autores sobre teletrabajo

La literatura especializada ha dado cuenta de las transformaciones que han ocurrido en el mundo del trabajo a partir de la pandemia por COVID-19.<sup>3</sup> Sin embargo, los estudios sobre las características, efectos y modalidades que ha adoptado el teletrabajo en la APN no abundan.

En particular, queremos resaltar el estudio realizado por Schteingart, Kejsefman y Pesce (2021) en el que analizaron las características particulares que adoptó el teletrabajo en nuestro país. Al respecto, señalaron que el “teletrabajo tuvo una difusión heterogénea, en consonancia con la estructura productiva argentina (...) La reconversión al teletrabajo también fue dispar entre las regiones del país, aunque su expansión se dio en todas ellas. Finalmente, las desigualdades en los niveles educativos formales también reflejaron ventajas y dificultades en la posibilidad de realizar trabajo remoto” (p. 4).

A su vez, Paola Álvarez (2018) realizó un estudio comparativo entre distintos países y la implementación de formas del teletrabajo, ya sea por legislación o por convenio colectivo. Los ítems que analiza son: el carácter voluntario, instrumento de trabajo (equipamiento, gastos de red wifi), protección en materia de higiene y seguridad y jornada de trabajo y descanso. Es interesante destacar, en lo que se refiere a la Argentina, que, si bien hasta el año 2020 no se contaba con una regulación específica, la Ley de Contrato de Trabajo N° 20744 establece que las

---

<sup>2</sup> Decreto N° 434/2016. Plan de modernización del Estado. Promulgado el 02/03/2016, sancionado el 01/03/2016 y vigente a partir del 02/03/2016. Establece “implementar una plataforma horizontal informática de generación de documentos y expedientes electrónicos, registros y otros contenedores que sea utilizada por toda la administración a los fines de facilitar la gestión documental, el acceso a la perdurabilidad de la información, la reducción de los plazos en las tramitaciones y el seguimiento público de cada expediente”.

<sup>3</sup> Albrieu, Allerand y De la Vega, 2021; Camaño et al., 2022; Cardozo y Bulcourf, 2020; Neffa, 2020; OIT, 2021; Robles, 2021; Schteingart, Kejsefman y Pesce, 2021).

convenciones colectivas de trabajo regularán las condiciones que debe reunir el trabajador y la forma del cálculo del salario en el caso del trabajo a domicilio.

Oscar Oszlak (2020) realiza un análisis de los distintos roles que los Estados nacionales asumen a lo largo de su devenir histórico. Despojado de ataduras ideológicas, el autor logra describir estos aspectos. Se aboca a indagar el teletrabajo, esta vez en los Estados Unidos. Inicia el artículo puntualizando los antecedentes sobre los orígenes y desarrollo del trabajo remoto en ese país, para luego examinar algunos de los logros de su práctica durante la pandemia, así como los problemas que han debido enfrentarse para viabilizar su ejecución. Rastrea entonces los orígenes del término teletrabajo, y las razones de su aparición en la década de 1970, atribuyéndolo a la crisis del petróleo y los altos costos de traslado de los empleados a sus lugares de trabajo. Continúa luego afirmando que la pandemia del COVID-19 convirtió al teletrabajo en un masivo experimento social y laboral. Para finalizar, enumera una serie de recomendaciones que se deben tener en cuenta cuando no hay experiencias previas de teletrabajo (como en Argentina), como la de realizar encuestas e investigaciones sobre el desempeño individual que esta nueva modalidad genera en los trabajadores.

Por otro lado, Fihman (2023), en el artículo presentado en el XXVIII Congreso Internacional del CLAD titulado “El teletrabajo en el sector público de la Argentina. Aportes para la Carta Iberoamericana de la Función Pública”, analiza la adopción del sistema de teletrabajo en la APN haciendo un particular hincapié en la legislación argentina sobre esta materia. Destaca novedosos trabajos realizados por especialistas durante la pandemia del COVID-19, resaltando que el teletrabajo tuvo una difusión heterogénea en función de la estructura productiva argentina.

A su vez, Fihman (2023), analiza la relación entre la Carta Iberoamericana de la Función Pública y el teletrabajo señalando que esta debería actualizarse y ajustarse hacia la eficiencia y eficacia en su implementación. Por último, sostiene que las condiciones de trabajo introducidas por el teletrabajo enfrentan el desafío de lograr que la función pública pueda adaptarse a los cambios tecnológicos y a las necesidades de la sociedad moderna sin afectar su eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de los servicios públicos.

Julio Neffa (2020) en su escrito “Aportes para pensar la pospandemia COVID-19: innovaciones y nuevos procesos de trabajo” analizó los cambios e incertidumbres producidos en el campo del trabajo luego del confinamiento impuesto por la pandemia, pero aún en un contexto de distanciamiento social. El autor concluye que son varios los temas pendientes en la materia y que debieran seguir siendo analizados en función de la experiencia que se recoja.

## 2. Actores claves del teletrabajo: entrevistas y perspectivas

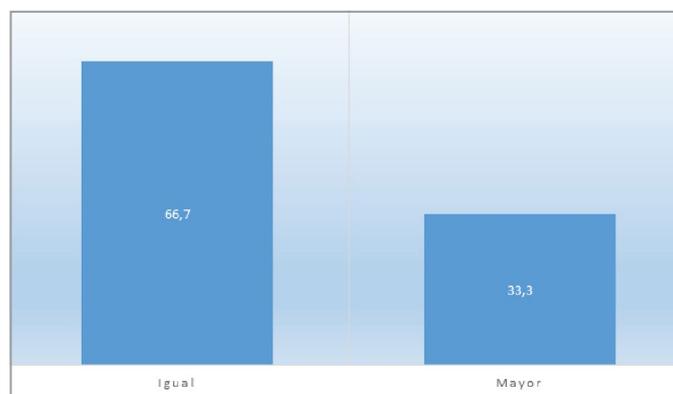
Para una mejor comprensión de la investigación realizada proponemos dividir el conjunto del personal de la SAGyP en tres escalafones.

### 2.1. Personal con competencias directivas

Se corresponde con aquellos agentes que tienen a su cargo decisiones políticas significativas o que se relacionan con las actividades sustantivas y específicas de este organismo: directivos nacionales, directivos generales y autoridades superiores (ministros, secretarios de Estado y subsecretarios). Son funcionarios profesionales con estudios universitarios superiores (posgrado, especializaciones, maestrías, doctorados), con alta especialización en temas puntuales de cada área.

De la información surgida en las encuestas realizadas a estos funcionarios, podemos inferir que el teletrabajo facilita las funciones y la realización de los objetivos de cada área, en particular, en lo que respecta al empleo de herramientas informáticas y la práctica de lo que ella deriva en el uso de plataformas específicas para la APN, como por ejemplo Gestión Documentación Electrónica (GDE). En la misma función directiva se advierte una mayor dedicación en horas al teletrabajo, lo que permitió dedicar más tiempo a sus funciones; ejemplo de ello, la aprobación de expedientes, providencias, actos administrativos y consultas en general, lo cual ha derivado en un mayor rendimiento en sus tareas cotidianas. Por otra parte, ponderan una forma de trabajo igual de productiva. Sin embargo, otros advirtieron la resistencia de su personal para volver a la presencialidad. El gráfico a continuación ejemplifica el impacto del teletrabajo en las tareas.

**Gráfico 1. En el momento de hacer teletrabajo, ¿cómo considera su rendimiento laboral?**



Fuente: Elaboración propia basada en el proyecto sobre teletrabajo en la SAGyP

Este personal está de acuerdo en la necesidad de sancionar un marco regulatorio (reglamentación), en donde se establezcan horarios más estrictos, que se puedan autorizar días para trabajar desde sus hogares y, sobre todo, que se realice un uso responsable del teletrabajo.

Por otra parte, ante la pregunta *¿Se adaptaron los agentes de la SAGyP a las nuevas modalidades de trabajo?*, la respuesta fue positiva. Y en cuanto a si se brindó al personal las herramientas informáticas para trabajar, expresaron que el organismo no brindó a sus empleados equipos porque no se encuentra regulado su préstamo y, en el caso de que algún agente no contara con estas herramientas, tuvo que adquirirlas de manera particular o realizar sus tareas de manera presencial.

Por último, frente a la pregunta *¿Qué opinión le merece el teletrabajo y qué sugerencias puede dar?*, este colectivo coincide en que es una buena alternativa de trabajo porque realizar tareas desde el hogar demostró ser eficiente. Asimismo, indican que es una excelente alternativa para cuidar el medioambiente, ya que se utiliza menos transporte público, hay un uso más eficiente de la energía, menor contaminación ambiental y ahorro de costos de transporte. Sin embargo, destacan que es muy complejo mensurar la eficiencia laboral, porque la APN no cuenta con herramientas para medirla.

## 2.2. Personal de mandos intermedios

Se corresponde con aquellos agentes que se encuentran transmitiendo las directivas emanadas del personal superior a los empleados sin personal a cargo. Son funcionarios que se dedican a verificar y controlar la puesta en marcha de las políticas surgidas de las autoridades superiores. Se trata de agentes con estudios universitarios y pertenecen al agrupamiento profesional.

En la información que surge de este grupo de agentes se observa que el uso de WhatsApp y la creación de grupos de trabajo refuerzan los lazos de comunicación entre empleados al momento de realizar teletrabajo. Se reconoce que esto es favorable para la agilidad en la circulación de información, aunque también se mencionan distracciones y dependencias a esta aplicación. La comunicación interna es más fluida dentro de las distintas áreas de trabajo, surgiendo una mejora en la coordinación y colaboración entre ellas.

En lo que respecta a la diferencia en el trabajo, los mandos intermedios puntualizan la necesidad de formar a los agentes del organismo a través de modalidades virtuales, tales como aula Zoom o plataforma Moodle, que permiten la participación

de agentes de diferentes regiones. Asimismo, se advierte un mayor acceso a la tecnología informática, como las plataformas GDE.

En relación con las funciones que realizan durante el teletrabajo, los encuestados nos informan que tramitan expedientes, utilizando el sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE), como así también realizan la liquidación de sueldos, el control del presentismo y todo lo relacionado con temas del área de recursos humanos sin ningún inconveniente. Por otra parte, en lo que se refiere al rendimiento laboral indican que sus tareas no sufrieron modificaciones porque la carga profesional es la misma, ya que las responsabilidades no variaron. No obstante, advierten que se debe tener más cuidado en sus tareas para evitar errores. Otro punto que se observa, en cuanto a las dificultades, es la conexión a los servidores del organismo que en algunas ocasiones presentan inconvenientes, los procesos son más lentos y dificultan la conectividad.

A su vez, en cuanto a la manera en que el teletrabajo afecta a sus tareas, los mandos intermedios no advierten modificaciones en sus labores habituales; no obstante, frente a la posibilidad de trabajar en forma híbrida consideran que esta optimiza mejor el tiempo y es más productiva.

En lo que se refiere a la reglamentación del teletrabajo en la administración pública, los encuestados advierten la necesidad de sancionar una normativa que facilite al personal el desarrollo de las actividades, entre ellas:

- La regulación de los horarios del personal
- Los derechos laborales del personal
- Las condiciones laborales similares
- El cumplimiento del convenio colectivo de trabajo
- Brindar herramientas informáticas
- Garantizar la conectividad a internet

Ante la pregunta sobre la adaptación de esta nueva modalidad de teletrabajo del personal en la SAGyP, manifiestan que los agentes sí se adaptan, pero de diversas maneras, ya que algunos prefieren la modalidad híbrida.

En términos generales, existen controversias de los mandos intermedios en cuanto a la percepción que los empleados tienen respecto a las nuevas modalidades de trabajo. En tal sentido, ponderan que la presencialidad beneficia la interacción humana en el ámbito laboral. Este aspecto esconde, por otro lado, un buen clima laboral que algunas áreas disfrutaban y otras no. Por este motivo, no puede

generalizarse la percepción individual del trabajo, lo cual, por otro lado, cimienta la idea de un trabajo colaborativo en áreas específicas que varían de acuerdo con los postulados propios de las tareas habituales.

Ante la ausencia de la reglamentación del teletrabajo, los mandos intermedios refieren que su personal a cargo les demanda días por comisión diaria para realizar teletrabajo desde sus hogares. Cabe aclarar que una comisión diaria está contemplada dentro del Decreto N° 3413/79<sup>4</sup> que se refiere a las licencias, excepciones laborales del personal de la APN. Aquí vale destacar que una comisión diaria de servicio tiene como finalidad excepcional la realización de una tarea específica que obligatoriamente debe hacerse fuera del ámbito de la oficina.

En relación con facilitar herramientas informáticas a su personal, los mandos intermedios nos señalan que la jurisdicción no brinda los equipos porque la responsabilidad patrimonial de estos recae sobre sus propias responsabilidades, por lo tanto, deben completar un conjunto de formularios, DDJJ en la cual los insumos (notebook, computadoras, impresoras, monitores, etc.) son responsabilidad exclusiva de los mandos a cargo de los respectivos departamentos. Por ese motivo, frente al desperfecto, pérdida o daño de algunos de aquellos, la responsabilidad de su reposición o reparación recae sobre ellos. Otro argumento que avala la sesión en carácter de préstamos de estas herramientas se vincula a su empleo final, porque pueden ser utilizadas para realizar tareas ajenas a las propias que corresponden a las tareas laborales.

### 2.3. Empleados sin personal a cargo

Corresponde a aquellos empleados que realizan las tareas específicas que determinan las autoridades correspondientes o superiores. Forman parte de la base piramidal del conjunto de la población de trabajadores de la SAGyP. En su mayor parte no son profesionales y pertenecen al escalafón general.

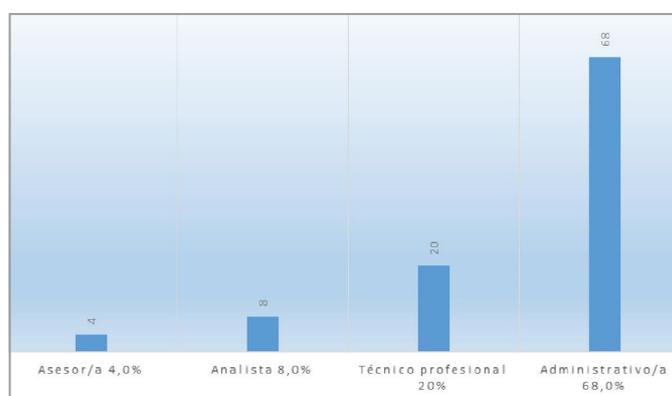
---

<sup>4</sup> Decreto N° 3413/79. Régimen de licencias, justificaciones y franquicias. Promulgada el 11/01/1980, sancionada el 28/12/1979 y vigente a partir del 01/01/1980. Establece el régimen de licencias, justificaciones y franquicias para el Personal civil de la Administración Pública Nacional, que revista en organismos centralizados y descentralizados, cualquiera sea su naturaleza jurídica, inclusive entidades financieras, servicios de cuentas especiales y planes de obras dependientes del Poder Ejecutivo Nacional.

Este colectivo corresponde a los empleados de la SAGyP sin personal a cargo. Son aquellos que nos brindan más información respecto al teletrabajo. Las respuestas reflejan una variedad de experiencias, incluyendo cambios en la modalidad de trabajo, adaptación tecnológica, impacto emocional y ajustes en la rutina laboral.

La mayor parte de los encuestados pertenecen a perfiles administrativos, como se aprecia en el siguiente cuadro, quienes son los que mayor uso hacen del teletrabajo.

**Gráfico 2. ¿Qué cargo ocupa?**



Fuente: Elaboración propia basada en el proyecto sobre teletrabajo en la SAGyP

A partir de la pregunta *¿Qué diferencias encuentra en su trabajo presencial y el teletrabajo?*, las respuestas muestran una constelación de vivencias personales muy amplia. Entre ellas destacan el aumento de las reuniones de carácter virtual, como así también de aplicaciones que facilitan la comunicación como por ejemplo WhatsApp y redes sociales. De esta manera, se potencia la realización de tareas laborales en los hogares.

Del teletrabajo destacan la flexibilidad para realizar sus tareas desde sus casas y la adaptación tecnológica, incluyendo el acceso remoto a equipos informáticos personales. Algunos mencionan cambios en las responsabilidades o la ubicación física dentro de la organización y resaltan que las tareas administrativas se mantienen organizadas y ágiles, con la posibilidad de trabajar desde casa sin ningún inconveniente.

En lo que respecta a la cantidad de agentes que efectúan teletrabajo, cabe destacar que un gran porcentaje de los empleados realizan tareas de manera remota. Dentro de las actividades laborales se puede observar la realización de la

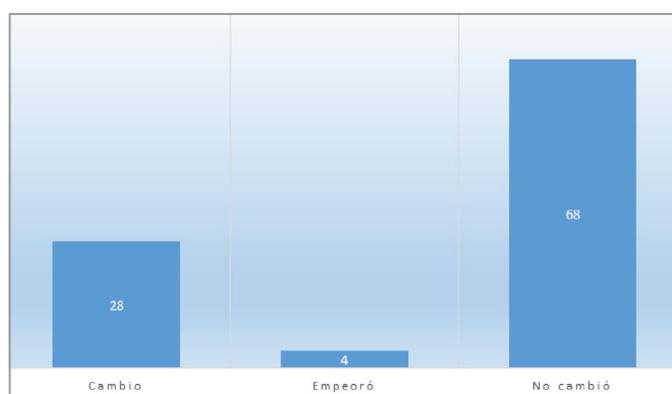
liquidación de los haberes, el manejo y gestión de expedientes y las respuestas a los correos electrónicos. Las responsabilidades también abarcan la gestión de expedientes relacionados con la temática de los concursos, recategorizaciones, el relevamiento y selección de personal, así como la comunicación con el personal en relación con cursos disponibles. Se justifican novedades diarias del personal, se realiza el seguimiento de expedientes, la verificación de datos para el pago de horas extras, notificaciones a distintas áreas y carga de documentación en los sistemas internos del organismo. El rango horario o tiempo de trabajo de los agentes durante el teletrabajo es entre cuatro y seis horas. Ante la pregunta sobre cómo consideran el rendimiento laboral mientras realizan teletrabajo, los agentes coinciden que no varía el rendimiento.

Este enfoque puede reflejar una gestión eficiente del tiempo. Muchos expresan una sensación de tranquilidad y relajación al realizar teletrabajo, por lo tanto, se vincula con la comodidad del entorno doméstico y la ausencia de distracciones externas, lo que contribuye potencialmente a un mayor bienestar emocional. Esto implica que el ambiente doméstico proporciona condiciones más propicias para el enfoque y la productividad laboral. La tranquilidad del entorno y la posibilidad de personalizar el espacio de trabajo, cómo poner música, fumar un cigarrillo, son mencionadas como factores contribuyentes al bienestar y la relajación durante el teletrabajo.

Por otra parte, algunos individuos prefieren realizar tareas de trabajo remoto debido a su condición de estudiantes de último año en carreras de grado, aprovechando el tiempo para estudiar mientras desempeñan sus tareas profesionales. Otra ventaja del teletrabajo señalada por los encuestados es la posibilidad de cumplir con responsabilidades familiares: cuidar niños, familiares y realizar tareas del hogar, lo que delata la relevancia de la flexibilidad laboral para conciliar las demandas profesionales y familiares.

En conclusión, los beneficios de realizar teletrabajo están motivados por una variedad de factores que van desde objetivos académicos, bienestar y comodidad personal hasta la gestión eficiente del tiempo y la flexibilidad. Y si bien algunos expresan que experimentan beneficios significativos, otros enfrentan limitaciones relacionadas con la falta de recursos tecnológicos y materiales.

**Gráfico 3. ¿Cómo afectó el teletrabajo en sus tareas?**



Fuente: Elaboración propia basada en el proyecto sobre teletrabajo en la SAGyP

En tal sentido, frente a la pregunta *¿Encuentra alguna dificultad para realizar alguna tarea específica?*, las respuestas reflejan desafíos tecnológicos y de comunicación en el contexto del teletrabajo. Una de ellas es la limitación de la tecnología, la falta de programas esenciales en la computadora personal, como los de presupuesto y documentos en PDF, y sistemas de software actualizados, entre otros. Esto dificulta el manejo de tareas específicas, especialmente con archivos Excel, como así también la ausencia de una impresora. Otro aspecto relevante es la comunicación entre los compañeros; consideran que no es fácil, ya que cuando algunos miembros del equipo trabajan presencialmente, otros trabajan desde sus hogares y se observa una dificultad en la fluidez de la comunicación porque no coinciden en los horarios.

Manifiestan que la situación ideal se da cuando todos están en la misma modalidad, ya sea presencial o virtual. Un desafío es cuando falla la VPN, y en tales casos la comunicación telefónica con los compañeros y los responsables de área implica el uso de celulares personales, generando costos adicionales. En consecuencia, los actores reflejan muchas veces una ambigüedad vinculada, por un lado, a las ventajas relacionadas con el teletrabajo, y por otro, a las dificultades que este presenta sobre todo en la interacción personal con sus compañeros y las dificultades materiales que enfrentan en conectividad y herramientas.

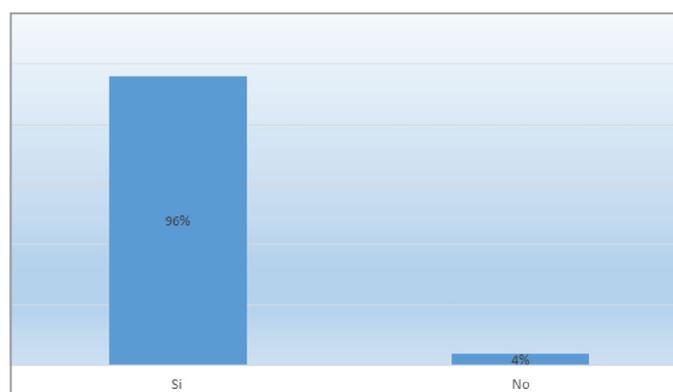
Asimismo, y vinculado a lo expresado anteriormente en referencia a los cambios en las tareas, destacan que no encuentran modificaciones sustantivas en ellas, dado que realizan sin inconvenientes las mismas labores desde sus casas. En cuanto a los cambios sufridos personalmente, manifiestan que se tuvieron que adaptar a trabajar en sus hogares, con las distracciones que ello implica, y es menor el porcentaje de aquellos que prefieren realizar tareas de manera presencial.

Ante la pregunta *¿Le gustaría realizar tareas desde su casa?*, la mayoría responde afirmativamente. El motivo de este alto porcentaje se debe a las diversas percepciones y preferencias personales con respecto al teletrabajo y la modalidad híbrida. Algunos encuentran una tranquilidad mental al evitar el bullicio de la oficina, con la convicción de que el trabajo se desarrolla de manera efectiva e igual desde sus hogares. Sobre este último aspecto, se subraya la ambigüedad de esta percepción por cuanto, por un lado, los entrevistados manifestaron la añoranza del vínculo personal en el nicho de la oficina, y por otro, plantean la comodidad de realizarla en el aislamiento de su casa.

Por otra parte, la ventaja del ahorro económico es un punto central en la mayoría de las respuestas; además, alegan que no se requiere de la presencialidad porque las tareas se pueden realizar de manera efectiva en sus casas. Como solución frente a esta dialéctica emotiva (oficina-casa), sugieren la modalidad híbrida, considerándola beneficiosa para el ambiente laboral, alegando que la alternancia entre casa y trabajo evita la pérdida significativa de la comunicación interpersonal entre los compañeros. Así, infieren que articular las dos modalidades es provechoso para el clima laboral y el rendimiento personal.

Por consiguiente, ante el interrogante *¿Es necesario reglamentar el teletrabajo?*, un alto porcentaje responde que sí y realizan propuestas, tales como la necesidad de regular y homologar las condiciones laborales entre el trabajo presencial y remoto, incluyendo herramientas informáticas y sistemas similares. Abogan por un modelo híbrido, destacando la importancia de encuentros presenciales, horarios de reunión fijos y la necesidad de que todos estén conectados durante ciertos periodos de trabajo. Destacan la importancia de la reglamentación de la jornada laboral, estableciendo días y horarios fijos de trabajo, donde las normas sean específicas para evitar la falta de control y garantizar la productividad, y evitar las jornadas laborales excesivas. Además, piden que se establezca un modelo basado en objetivos, contenidos diarios, reuniones presenciales semanales y resaltan que esto se puede llevar a cabo mediante la implementación de controles de las funciones.

**Gráfico 4. ¿Es necesario reglamentar el teletrabajo?**



Fuente: Elaboración propia basada en el proyecto sobre teletrabajo en la SAGyP

Por otra parte, en referencia a la salud mental, se sugiere reconocer la importancia de establecer el contacto con los compañeros y de este modo evitar cortes abruptos en las relaciones interpersonales con los miembros del equipo de trabajo.

## 2.4. Diálogo gremial

Transcribimos la entrevista realizada a un dirigente gremial con representatividad en la Delegación de Agricultura. El objetivo de la entrevista se fundamenta en explorar los aspectos de la legislación sobre teletrabajo en la APN, una temática de particular relevancia dada su falta de reglamentación en este ámbito.

Buenas tardes, muchas gracias por brindarnos tu tiempo para colaborar con esta investigación. Vamos a iniciar con esta pregunta:

Lourdes Carrión (LC): ¿Pensás que hay que reglamentar las tareas de teletrabajo en la SAGyP y por qué?

Representante Gremial (RG): Desde el gremio no estamos con la modalidad teletrabajo y la razón es porque al no estar el compañero no tenemos forma de ayudarlo ante algún avasallamiento que haya del empleador, entonces para nosotros el teletrabajo no es una herramienta buena, estamos 100% a favor de la presencialidad. Con eso pienso que te puedo responder la primera pregunta.

LC: ¿Cómo crees que afectó la pospandemia en los trabajadores de la SAGyP? ¿Qué cambios pudiste notar dentro de los empleados?

RG: Les costó mucho la vuelta al trabajo. Desde el gremio, siempre, una de las premisas que nos dio nuestro conductor fue que instemos a los compañeros a que vuelvan al trabajo, que pidamos a las autoridades que haga que los compañeros vuelvan al trabajo. Entonces, la postura siempre fue la de que haya la mínima cantidad de teletrabajo posible para evitar futuros problemas. La postura que siempre nos pidió el gremio, y somos muy orgánicos, fue que los hagamos volver al trabajo, que instemos a que vuelvan y que tengamos reuniones con las autoridades para que el compañero vuelva.

Ahora, la pandemia nos afectó mucho, fue muy difícil, por un montón de cuestiones psicológicas. Hay muchos compañeros que al salir de la pandemia no querían volver porque seguían viviendo con miedo y a otros los afectaba el viaje. Hablando con un compañero nuestro que vive lejos, nos comentaba que tarda dos horas y media en venir a trabajar, entonces, eso lo afectó.

LC: ¿Y qué opinás sobre el trabajo híbrido?

RG: Tendría que estar reglamentado, porque antes hay que analizarlo con seriedad, ya que por lo que yo veo hasta ahora no hay nada reglamentado con el teletrabajo en la administración pública. Nuestra organización, seguramente, de ser necesario, va a estar a la cabeza de la reglamentación, si es que va a haber algún tipo de reglamentación con el teletrabajo. Pero bueno, lo que pidieron ahora es presencialidad absoluta. Estamos en sintonía también, nosotros tratamos de que venga la mayor gente posible a trabajar presencialmente y ver al teletrabajo como algo que hay que estudiar mucho antes de decir sí.

LC: Con los procedimientos y demás, ¿cierto?

RG: Si, sí, porque no lo vemos bien, nosotros no estamos en la postura de que el teletrabajo sea un amigo del empleado del Estado, ya que los jefes pueden tomar cualquier determinación contra ellos, incluso que haya un despido, y no está reglamentado.

LC: ¿Se adaptaron los agentes de la SAGyP a las nuevas modalidades de trabajo pospandemia? Un poco ya me respondiste en la pregunta anterior, pero si me pueden brindar más información...

RG: Un poco te respondí, sí, sí. Se adaptaron, sí. Ya te lo dije desde nuestra perspectiva: la adaptación fue un poco confusa, ¿entendés?, porque hay alrededor de 3000 personas. Muchas personas, sus jefes o sus coordinadores o sus directores o quien sea, les dijeron: bueno, vos hace teletrabajo y con esa persona se pierde un poco de contacto y es bueno saber cómo está, es lo que te dije antes. Sí, muchos se han adaptado; a lo que no se adaptaron fue al después, al volver. Igualmente, una gran

mayoría acá volvieron porque trabajamos mucho, pero bueno, quizás hay un cúmulo de compañeros que quedaron a la deriva, como te dije en las anteriores dos preguntas. Y la cuarta pregunta seguro tendrá que ver con el futuro...

LC: Sí, justamente en este contexto que nos encontramos viviendo actualmente con la nueva reglamentación que sacaron con el DNU...

RG: Pienso que cuando sea necesario una reglamentación, si es que hay alguna reforma, te lo digo como delegado, pienso que, si es necesaria una reglamentación, nosotros (el gremio) vamos a estar a la cabeza. Nuestra organización con la Secretaría de Carrera y quien sea que se ocupe en ese momento del tema, vamos a estar a la cabeza del tema, pero hasta ahora no tenemos noticias sobre la reglamentación. Precisamente, por todo lo que te venía diciendo de antes, no sabemos si está bueno el teletrabajo y para decirlo habría que hacer muchos estudios y ver las cosas bien en concreto. Lo que sí sabemos es que la fuerza está en que los compañeros estén acá (SAGyP) para poder representarlos y defenderlos como corresponde.

LC: Muchísimas gracias por tu tiempo, te agradezco mucho la voluntad de poder colaborar.

RG: Está bien, espero que les haya servido.

## Conclusión

La investigación tuvo como finalidad indagar a distintos agentes diferenciales que emplean el teletrabajo en función de las actividades y puestos sustantivos o específicos que realiza cada uno de ellos: personal con competencias directivas, personal de mandos intermedios y empleados sin personal a cargo. Si bien cumplen funciones con distintas características, estimamos pertinente realizar una interrelación de cada uno de ellos a fin de lograr una mejor comprensión. En ese sentido, sin duda la pandemia significó un clivaje indiscutible dentro de la Administración Pública Nacional, estableciendo una nueva modalidad de trabajo. A partir de entonces, podemos establecer una forma de interacción que exponemos a continuación.

Del primer colectivo, personal con competencias directivas, podemos destacar que no se encuentran diferencias en lo que respecta a la producción y eficiencia laboral que pueda menguar su rendimiento. Este aspecto es de suma importancia por cuanto echa por tierra un mito que enerva el rendimiento laboral acaecido por el teletrabajo.

El personal entrevistado ponderó las ventajas de realizar teletrabajo desde la comodidad de sus hogares, argumentando, además, que las horas dedicadas a sus tareas superan las de la jornada laboral en oficinas. A esto se suma la ventaja de economizar gastos en movilidad, alimentación y economizar tiempos de traslado. Esta postura es coincidente con la apreciación del personal de mandos intermedios, con el agregado de los beneficios que apareja el uso y la gimnasia de herramientas informáticas, sobre todo en el personal que no estaba habituado al uso continuo de ellas. También coinciden con los directivos superiores en lo que respecta a las ventajas de economizar gastos en movilidad y alimentación, entre otros.

En lo que atañe a los empleados sin personal a cargo, encontramos que advierten distintas ventajas en el teletrabajo por cuanto además de las coincidencias puntualizadas anteriormente se suma la utilidad que representa trabajar desde la comodidad de sus casas porque pueden hacer distintas tareas domésticas que facilitan el orden familiar.

En consecuencia, llegados a este punto podemos adelantar unas primeras conclusiones que esperamos ampliar a futuro:

-El teletrabajo tiene un porvenir mucho más amplio del que podemos advertir ahora por cuanto los cambios tecnológicos devenidos de la cuarta revolución industrial permiten una adecuación de las nuevas tecnologías con el trabajo remoto.

-El conjunto del personal entrevistado coincide en la necesidad de reglamentar la normativa que regula la modalidad de teletrabajo en la Administración Pública Nacional. Este aspecto redundante en beneficios y derechos laborales que afectan a los empleados, pero entran en contradicción, sin duda, con las políticas laborales puestas en marcha a partir del gobierno surgido el 10 de diciembre del 2023.

Por tal motivo, la continuidad del teletrabajo es, según nuestra visión, incierta. Se han puesto en práctica mecanismos que no solo tienden a reducir el personal de la APN, sino que también se argumenta que el teletrabajo es una de las causas por las cuales los empleados no asisten a sus puestos de trabajo, lo que da pie al momento de justificar una baja laboral. Por lo expuesto, la nueva administración asume como negativa esta nueva modalidad, generando prejuicios en contra de ella y los agentes que la practican. La nueva Ley de Bases y Condiciones tiende a desvirtuar no solo el empleo público, sino también el empleo privado, precarizando y restringiendo derechos laborales consagrados en nuestra Constitución (como, por ejemplo, la estabilidad del empleado público).

Dejando de lado esta incertidumbre, el personal entrevistado encuentra beneficioso, por las razones antes dichas, la implementación de esta modalidad contractual y postulan a realizar un trabajo de carácter híbrido que permita alternar la presencialidad con el teletrabajo.

El representante gremial proporciona una perspectiva crítica sobre el teletrabajo y su impacto en los empleados de la SAGyP en el contexto de la pospandemia. Además, argumenta que el teletrabajo dificulta el apoyo mutuo entre compañeros y defiende la presencialidad como una herramienta clave para la cohesión y el bienestar laboral. Identifica barreras psicológicas y logísticas que complican el regreso al trabajo, señalando que el miedo y las dificultades de desplazamiento afectan a muchos empleados, generando un sentido de incertidumbre.

Al mismo tiempo, se destaca la necesidad de una reglamentación clara para el teletrabajo, ya que la falta de normativas puede resultar perjudicial y dejar a los empleados desprotegidos ante decisiones arbitrarias de los jefes. El entrevistado se manifiesta como un defensor de los derechos laborales, mostrando la disposición del gremio para liderar el proceso de reglamentación del teletrabajo, aunque la prioridad actual es asegurar un entorno laboral basado en la presencialidad. En conjunto, la entrevista subraya la urgencia de abordar las complejidades del teletrabajo y la gestión del bienestar laboral en la SAGyP.

Consideramos, por lo tanto, que estamos frente a una nueva forma de trabajo que revoluciona la organización científica laboral y, en un futuro, señalamos la posibilidad de cambios significativos en las modalidades de producción y en las formas de adecuación y resistencia laboral que el teletrabajo genera, que deberán ser estudiadas en mayor profundidad sobre todo en lo que atañe al impacto en el mundo sindical. Demás está decir que esperamos que en el futuro se pueda reglamentar más en profundidad esta modalidad laboral en la APN mejorando aspectos que se relacionen con los siguientes temas:

- Ausencia de infraestructura
- Problemas con ART
- Problemas de conectividad
- Dificultades para controlar el presentismo
- Dudas respecto a la Gestión Documental Electrónica (GDE)
- Falta de inversión
- Ausencia de capacitación de los empleados
- Ausencia de voluntad estatal
- Falta de planificación estratégica

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, P. (2018). Teletrabajo en la Experiencia Extranjera. Los casos de Argentina, Brasil, Bélgica, España, Estados Unidos de Norteamérica, Francia, Italia y Portugal. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Asesoría Técnica Parlamentaria. [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25913/2/PA\\_Teletrabajo\\_2018.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25913/2/PA_Teletrabajo_2018.pdf)
- Cao, H., Blutman, G., Estévez, A. e Iturburu, M. (2007). *Introducción a la Administración Pública Argentina: Nación, Provincias y Municipios*, Editorial Biblos.
- Decreto N° 3413/1979, Régimen de licencias, justificaciones y franquicias, 11 de enero de 1980, Boletín Oficial de la República Argentina, N° 24332.
- Decreto N° 434/2016, Plan de Modernización del Estado, 2 de marzo de 2016. Boletín Oficial de la República Argentina, N° 33328.
- Fihman, D. (2023). El teletrabajo en el Sector Público de la Argentina. Aportes para la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Internacional del CLAD.
- Fihman, D. (2024). Tras las huellas del teletrabajo en Argentina. *Revista Transformar*. Año 1, número 1. pp. 297-312. Departamento de Economía y Administración, Universidad Nacional de Quilmes.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*, Mc Graw-Hill, 5ª ed.
- Ley N° 20744, Régimen de Contrato de Trabajo, 27 de septiembre de 1974. Boletín Oficial de la República Argentina, N° 23003.
- Ley N° 27555, Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo, 14 de agosto de 2020. Boletín Oficial de la República Argentina, N° 34450.
- Neffa, J. (2020). *Aportes para pensar la pospandemia COVID-19: innovaciones nuevos procesos de trabajo* [Libro digital]. UNM Editora.
- Oszlak, O. (1977). Estado y Sociedad ¿Nuevas reglas del juego? *Revista Reforma y Democracia*, N° 9, CLAD.

Oszlak, O. (2014). ¿Descentralizar o desconcentrar?: Uruguay frente a un dilema no resuelto. *RIEM*, Año V, N° 9, pp. 173-205.

Oszlak, O. y O'Donnell, G. (1982). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. *Revista Venezolana de Desarrollo Administrativo*, N° 1.

Schteingart, D., Kejsefman, I. y Pesce, F. (2021). Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia. Documentos de Trabajo del CEP XXI, N° 5, Centro de Estudios para la Producción XXI - Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.

## Acerca de la Autora

### **Sara Lourdes Carrión Garro**

Es Licenciada en Gestión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales (UNQ) y actualmente cursa la Especialización en Ciencias Sociales y Humanidades, con orientación en Política y Gestión Pública (UNQ). Trabaja en el ámbito público, bajo la órbita del Ministerio de Economía. Fue becaria en docencia e investigación en el Departamento de Economía y Administración de la UNQ (DEyA-UNQ), participando en el proyecto titulado "Las nuevas modalidades de trabajo de la post-pandemia: el sector público nacional, una exploración del teletrabajo en la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (SAGyP)". Integró el Programa de Fortalecimiento de las Trayectorias Estudiantiles y el Proyecto Juventudes e Inclusión Laboral de la UNQ.



# Transformar

Revista en Economía y Gestión