



Sociedad Uruguaya de  
Gestión de Personas

MANUAL DE **TELETRABAJO**  
PARA ORGANIZACIONES  
**PUBLICAS Y PRIVADAS**



1era. Edición, 2021.

[www.gestiondepersonas.org.uy](http://www.gestiondepersonas.org.uy)



Sociedad Uruguaya de  
**Gestión de Personas**

**MANUAL DE TELETRABAJO  
PARA ORGANIZACIONES  
PUBLICAS Y PRIVADAS**



1era. Edición, 2021.

[www.gestiondepersonas.org.uy](http://www.gestiondepersonas.org.uy)

**La Sociedad Uruguaya de Gestión de Personas (SUGP)**, fundada el 22 de Julio de 2014 es una comunidad abierta, integrada (en agosto de 2021) por 1.598 académicos, profesionales, consultores y estudiantes interesados en profundizar en la gestión de personas en las organizaciones.

La SUGP no tiene fines de lucro, constituyéndose por el permanente aporte de conocimientos, ideas, experiencias y mejores prácticas para el desarrollo integral de las personas y el crecimiento sustentable de las organizaciones.

Su organización es horizontal, conformada por una Dirección Ejecutiva y diferentes Comisiones de Trabajo lideradas por un Coordinador específico y una Coordinación General, en todos los casos de carácter honorario, que tienen como finalidad el desarrollo de los lineamientos estratégicos de la organización.

*El presente Manual surge como resultado del trabajo realizado por una Comisión de Trabajo creada en abril de 2021 e integrada por:*

Lic. Aníbal García Sellanes (Coordinador). Gerente de Personal en Panificadora Bimbo del Uruguay.

Fernando Carotta Derudder. Director Ejecutivo de la Red de Empresas Inclusivas.

Valentina Carro. Responsable ejecutivo y de RRHH en Epic.

Dra. María Inés Hernández. Gerente de Recursos Humanos en Ciemsa.

Dr. Ignacio López Viana. Abogado independiente.

Lic. Eduardo Méndez. Líder de RSE en Redpagos.

Leticia Viva. Directora Ejecutiva de la Sociedad Uruguaya de Gestión de Personas.

# PRÓLOGO

## **FABIO BERTRANOU, Ph.D.**

Director Oficina de países de la OIT  
para el Cono Sur de América Latina



---

Hasta hace un par de años, el teletrabajo era utilizado de manera parcial y en pocos casos era una práctica extendida. Con la llegada de la pandemia, sin embargo, esto sufrió un vuelco significativo. La necesidad de reducir al máximo el contacto entre las personas hizo que en todas aquellas ocupaciones que lo permitían se pasara a trabajar en forma remota. De tal forma, la pandemia aceleró la adopción del teletrabajo en forma sorprendente.

Es cierto que el teletrabajo experimentado durante la pandemia ha sido un teletrabajo atípico. Por una parte, se implementó de manera obligatoria atendiendo a las medidas sanitarias decretadas por la autoridad, por lo que se debió realizar a tiempo completo. Durante cierto período se dio en circunstancias en que la mayoría de las escuelas y guarderías se encontraban cerradas, lo que dificultaba enormemente las labores, especialmente de las mujeres quienes siguen dedicando mucho más tiempo que los hombres a las labores domésticas y de cuidado. Finalmente, su implementación fue tan repentina y masiva que no dio mucho tiempo para la preparación y capacitación, incluyendo la compra de equipos y la adecuación de los espacios de trabajo en los hogares.

En todo caso, la masiva implementación del teletrabajo en la pandemia sirvió para acelerar varios procesos. Antes de la pandemia había estimaciones del potencial de teletrabajo a partir del análisis de las descripciones de tareas de las distintas ocupaciones. La masiva implementación del teletrabajo en pandemia permitió identificar en la práctica qué tareas se podían realizar a través del teletrabajo. En abrupto incremento en el uso de las TICs puso en tensión a las empresas proveedoras de servicios, las cuales tuvieron que implementar inicialmente programas de contingencia para mantener los servicios, para posteriormente impulsar nuevas inversiones que mejoraran la calidad de los servicios. Por el lado de los trabajadores también hubo un rápido aprendizaje en el uso de aplicaciones digitales a través de las cuales pudieron desarrollar su trabajo, mientras que por el lado de las empresas hubo una adaptación en los modelos de gestión que pasaron a dar más relevancia a los resultados. En ambos casos, tanto trabajadores como empleadores derribaron ciertos mitos según los cuales no estaban capacitados para el teletrabajo, o bien que el teletrabajo es menos productivo que el trabajo presencial.

En la medida que la situación sanitaria se fue recomponiendo, se ha visto un retorno a las actividades presenciales, pero también se ha mantenido el teletrabajo, en muchos casos en forma parcial. Parecería entonces que el teletrabajo ha pasado a ser una forma extendida de organizar el trabajo. Es por ello que esta modalidad se debe seguir pensando y revisando para los tiempos pospandemia. De esta forma se estaría retomando la idea del teletrabajo como un mecanismo para mejorar la conciliación entre el trabajo y la vida familiar que fue una de las motivaciones en su origen, así como también adaptar el trabajo a las necesidades de las empresas.

La OIT aún no cuenta con un convenio internacional sobre teletrabajo. Sin embargo, esto no obsta a que el teletrabajo deba desarrollarse con plena observancia de los Principios y Derechos Fundamentales, en especial los referidos a la libertad sindical y la eliminación de la discriminación en el empleo, mediante un constante diálogo social entre los actores sociales.

En el mes de agosto de 2021 Uruguay adoptó una ley de promoción y protección del teletrabajo que establece el marco normativo para esta forma de trabajo. Al momento de escribir este prólogo, aún está pendiente la redacción de la reglamentación correspondiente. Por lo tanto, se están dando los primeros pasos en la implementación del marco regulatorio. En este sentido, el presente documento constituye un valioso aporte para entender mejor qué es el teletrabajo y las características que debe tener el mismo para contribuir al ejercicio del trabajo decente.

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	7
<b>Origen</b> .....	10
<b>¿Qué es el teletrabajo?</b> .....	11
<b>El teletrabajo en cifras</b> .....	12
<b>Tendencias mundiales</b> .....	14
<b>El teletrabajo en América Latina</b> .....	15
<b>El teletrabajo en Uruguay</b> .....	17
<b>Relevamiento de la Sociedad Uruguaya de Gestión de Personas</b> .....	24
<b>Pros y contras del teletrabajo</b> .....	35
Principales aspectos positivos .....	35
Desde el punto de vista de las empresas .....	36
Desde el punto de vista de los trabajadores .....	37
Desde el punto de vista de la sociedad .....	39
Principales aspectos negativos .....	40
Desde el punto de vista de las empresas .....	40
Desde el punto de vista de los trabajadores .....	41
<b>Marco normativo</b> .....	42
Antecedentes .....	42
Contexto jurídico .....	43
Ley de promoción y regulación del teletrabajo .....	46
Reflexiones finales .....	53
<b>Sugerencias</b> .....	55

El presente trabajo pretende brindar una mirada objetiva sobre la realidad del fenómeno de teletrabajo en Uruguay, así como contribuir a la construcción de una cultura de teletrabajo fuerte y justa, que sirva de marco para la práctica de dicha actividad por todas las partes.

Impulsado por la pandemia de Covid-19 que obligó a las organizaciones a su implementación de manera súbita e inexperta, surge de la necesidad imperante de enmarcar la actividad del teletrabajo en un contexto de crisis.

El siguiente análisis, intenta arrojar luz en este sentido, así como facilitar la implementación de dicha práctica, considerando los aspectos más relevantes que tienen lugar a la hora de su discusión.

A modo de resumen sobre los temas que se desarrollarán en los siguientes capítulos, es importante destacar algunos de los temas tratados y que entendemos que son aquellos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de tomar definiciones en la empresa:

1. Situaciones relacionadas con la salud del teletrabajador. Se distinguen dos grandes grupos de situaciones:
  - Aquellas concernientes con la esfera física, en lo que tiene que ver con la responsabilidad del empleador de otorgar y garantizar la seguridad y salud del trabajador en el desarrollo del trabajo, para lo que se deben analizar los recaudos que se deben tomar para evitar perjuicios a la salud, derivadas del lugar físico y elementos utilizados, diferentes de los que se utilizan en la oficina.
  - En segundo lugar, pero no por eso menos importante: efectos que tiene el teletrabajo en la esfera psicosocial del trabajador, ya que existen algunos indicios de que puede tener afectación.

## 2. Control del trabajo y orientación a resultados:

Las formas de control del teletrabajo y la búsqueda de resultados presentan características diferentes en esta nueva realidad y requiere repensar la organización del trabajo, y sobre todo tomar definiciones por parte de las empresas para permitir la convivencia del trabajo presencial y el trabajo remoto, buscando cumplir con los objetivos organizacionales.

## 3. Características del teletrabajo en las que la doctrina laboral está de acuerdo y han sido recogidas por la legislación recientemente aprobada:

- Voluntariedad. El teletrabajo requiere del acuerdo de voluntades en forma expresa, situación muy diferente de las soluciones de emergencia generadas durante la pandemia.
- Reversibilidad: además de la voluntad manifestada en forma expresa, cualquiera de las partes de la relación puede revertir esa situación, cuando lo considere necesario.

## 4. Liderazgo:

El ejercicio del liderazgo es algo que debe reformularse ante esta nueva realidad laboral, es muy diferente y requiere competencias distintas al liderazgo en el trabajo presencial. Tiene desafíos que implican nuevas formas de control de resultados, pero también de generación y continuidad de la cultura organizacional, así como de motivación y compromiso de los teletrabajadores, aspectos que requieren repensar el rol del líder.

## 5. Esquema de trabajo mixto:

La realidad parece tender a adoptar el teletrabajo, pero no en forma exclusiva, sino en diferentes grados de desarrollo, con la convivencia de trabajo presencial y remoto. Analizar en qué medida resultará este "blend" es un reto para resolver por los gestores de recursos humanos.

## *Origen*

El concepto "teletrabajo" (telecommuting) nace por medio de Jack Nilles, un ingeniero de la Nasa. En los Estados Unidos de 1973 se estaba dando una importante escasez de combustible causado por el embargo de los países árabes. El ingeniero plantea algo novedoso para la época: "si uno de cada siete trabajadores no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría necesidad de importar petróleo".

Desde entonces el teletrabajo entró en debate público y empezaron a surgir otras ventajas: la reducción de tráfico, ahorro y menor dependencia energética, favorecimiento de la conciliación laboral-familiar, y por supuesto, la disminución de la contaminación en las grandes ciudades. La oposición llegó por el lado de los sindicatos, quienes consideraban que el teletrabajo era un instrumento que le permitía a los empresarios reducir los salarios y extender las jornadas laborales de los empleados. Si bien las empresas veían esta forma de trabajo como ahorro de costos asociados a la infraestructura, sentían que el control sobre el empleado se perdía.

Han pasado los años y este debate sigue ocurriendo, con la diferencia que hoy la tecnología, la información y la comunicación han evolucionado de una forma increíble generando y posibilitando mejores herramientas y condiciones para el trabajo a distancia.

En la década de los 80 algunas empresas estadounidenses impulsaron el trabajo remoto y otras empresas siguieron ese camino tras la expansión de internet y los ordenadores personales. Todo empezó a cobrar otra magnitud, a tal punto que desde hace algunos años este modelo de trabajo comenzó a implementarse en organismos públicos, en España puntualmente se estableció a través del "Plan Concilia" de 2005.

## *¿Qué es el teletrabajo?*

El teletrabajo es una forma de organizar el trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional del trabajador sin la necesidad de asistir a la empresa, mediante el uso de herramientas informáticas y de telecomunicaciones, pudiéndose llevar a cabo a tiempo completo o parcial.

La pandemia del Covid-19 que tuvo que atravesar el mundo entero ha provocado una aceleración de la aplicación de los avances tecnológicos y los cambios en las herramientas digitales que facilitan que esta modalidad del trabajo a distancia sea cada vez más común en los sectores en los que se puede implementar.

Con anterioridad a la pandemia los profesionales y directivos que trabajaban uno o dos días a la semana en su domicilio eran el ejemplo más común de teletrabajo. Durante el año 2020 el mundo tuvo que afrontar una nueva realidad en la que el trabajo a distancia ha pasado de ser el beneficio de algunos a convertirse en la necesidad de muchos.

Es poco probable que los factores que han motivado el desarrollo del teletrabajo desaparezcan, por lo cual las empresas necesitarán incrementar su flexibilidad y competitividad, teniendo que reorganizarse y contratar a personal más cualificado, mejorar el servicio al cliente y reducir los costes fijos.

## *El teletrabajo en cifras*

Parece interesante cómo una nueva crisis nos ha puesto sobre la mesa esta discusión: ¿será el teletrabajo la forma de trabajo que predomine en el mundo actual?

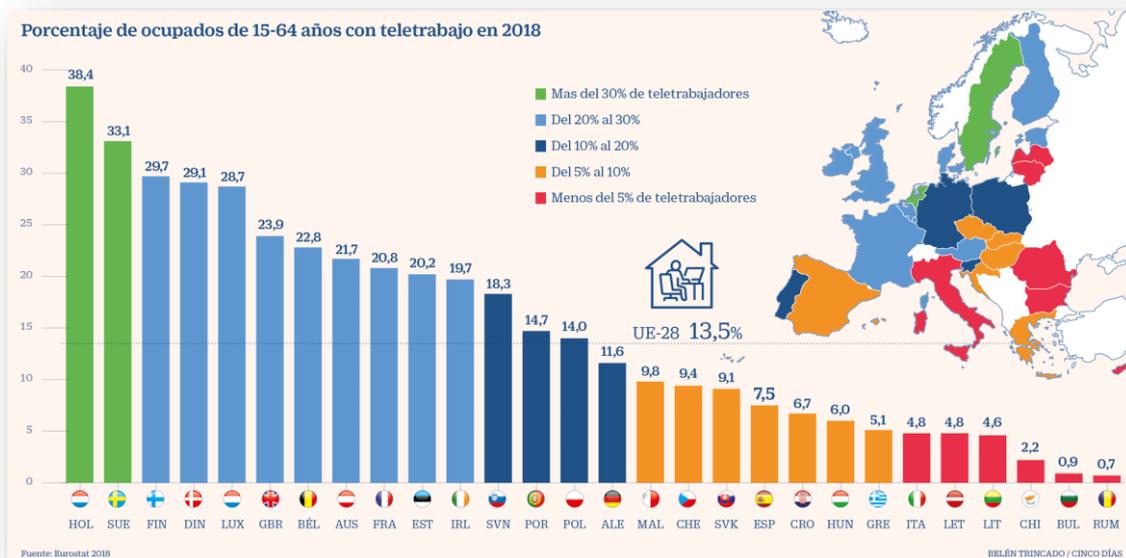
Empecemos por conocer qué impacto tenía el teletrabajo antes de la crisis desatada como la Covid-19.

El caso que más llama la atención es Holanda (hoy Países Bajos) donde el 14,1% de sus habitantes trabajaba desde su casa convirtiéndolo en el país líder del teletrabajo en el mundo. Solo para comparar, hemos elegido analizar cómo era la situación de una potencia mundial como es Estados Unidos. En este país solo el 3,6% de los trabajadores lo hacía bajo en forma de teletrabajo.

¿Qué hizo Holanda para estar en ese lugar de privilegio? Reguló: desde el 2016 una ley concede a los trabajadores el derecho a solicitar jornadas flexibles (incluyendo el teletrabajo). Claro está, prácticamente todos los hogares de los Países Bajos tienen acceso a internet con velocidad muy alta, lo que da las mejores condiciones de conectividad para el trabajo remoto.

El modelo de los Países Bajos combina infraestructura adecuada + inversión en futuro digital + cultura de confianza. Es por esto que el país ya venía preparado ante un escenario en el que muchos países aún no pueden resolver.

Veamos ahora algunos datos sobre el teletrabajo antes del Covid-19 en los países europeos.



Fuente: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/12/economia/1589272890\\_364564.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/12/economia/1589272890_364564.html)

El segundo país de Europa en tasa de teletrabajo es Suecia, que, si bien está catalogado como referente en la "oficina en casa", carece de leyes que regulen el trabajo a distancia.

Otro caso interesante para analizar es el de Bélgica, pero ya en plena pandemia. El gobierno de aquel país fue uno de los primeros en Europa que determinó el pago de una compensación fija para los empleados por los gastos que deberían asumir al trabajar desde sus casas (alquiler, internet, electricidad).

## *Tendencias mundiales*

Cisco Chile es una de las empresas regionales que tenía incorporado el trabajo remoto desde hace varios años. Su cultura cada vez más flexible ha posibilitado el teletrabajo en toda la compañía. Su oficina en Las Condes está diseñada para 90 lugares de trabajo, pero sin embargo la compañía cuenta con 130 colaboradores, por lo que, la jornada de trabajo en la oficina es un trámite que debe ser coordinado con antelación.

Algunas empresas ya pensaron el futuro después de lo que dejará la Covid-19. Uno de esos casos es Twitter, quien implementó el trabajo en cuarentena y ha dicho que ha sido un éxito. La idea de la compañía es que una vez que acabe la pandemia, los trabajadores puedan elegir si quieren teletrabajar o regresar a la oficina.

Otra gran compañía como es Facebook ha manifestado que para la próxima década la mitad de sus trabajadores lo harán de forma remota, tras diseñar un plan que incluye el teletrabajo. Tras encuestas internas descubrieron que gran parte de los trabajadores estaría dispuesto a mudarse de ciudad si pudieran teletrabajar "para siempre".

En España, las empresas han implementado modelos híbridos combinando trabajo presencial y remoto. ING en cambio, apostó por la completa libertad de elección de los trabajadores, es decir, puede elegir si ir a trabajar a la oficina o hacerlo a distancia.

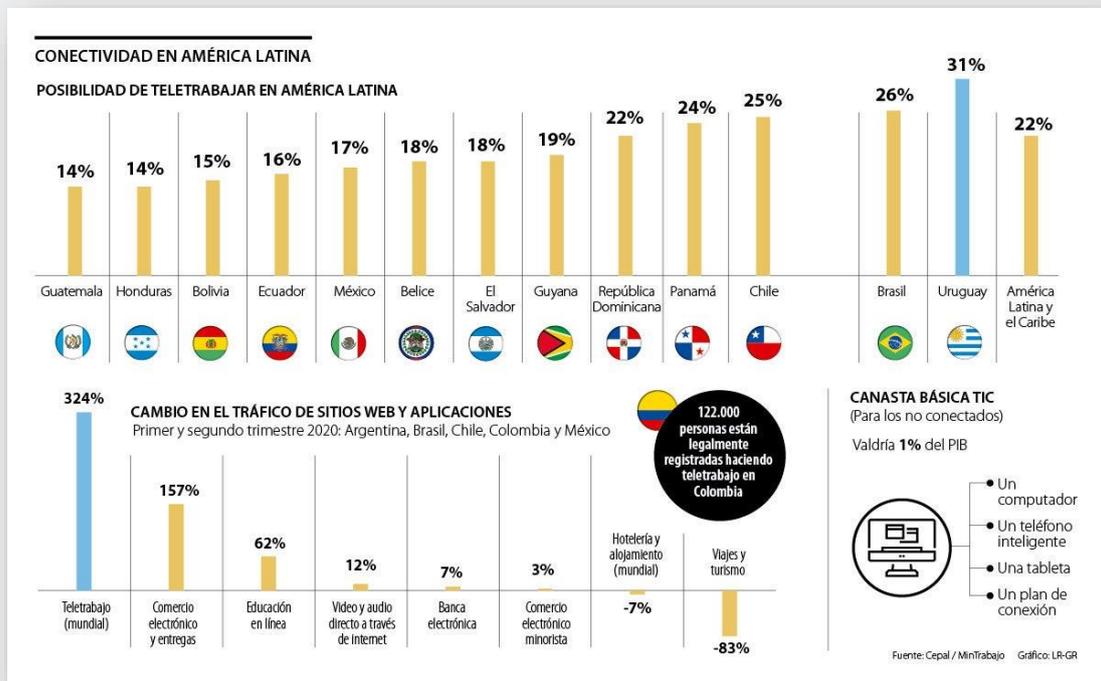
Otro caso de público conocimiento es el de la empresa Liberty Seguros. Según sondeos internos realizados en 2020 el 93% de sus empleados manifestó que le gustaría seguir trabajando desde su casa definitivamente. En virtud de esta realidad en el mes de marzo de 2021 el consejero delegado de la empresa en España anunció a los trabajadores que podrán realizar su trabajo de forma remota en cualquier punto del país para siempre, o incluso decidir uno o dos días por semana a la oficina.

## El teletrabajo en América Latina

“El teletrabajo no es posible para un 76% de los empleados en América Latina y el Caribe”, señala un informe de la Cepal. El organismo afirma que en nuestro continente no existen las mismas facilidades para el acceso a internet y el trabajo remoto. La principal razón obedece al riesgo de reducciones salariales o la pérdida de empleo, pero también son factores importantes la infraestructura digital que posee cada país, el nivel de digitalización de las organizaciones, así como las habilidades digitales que poseen las personas.

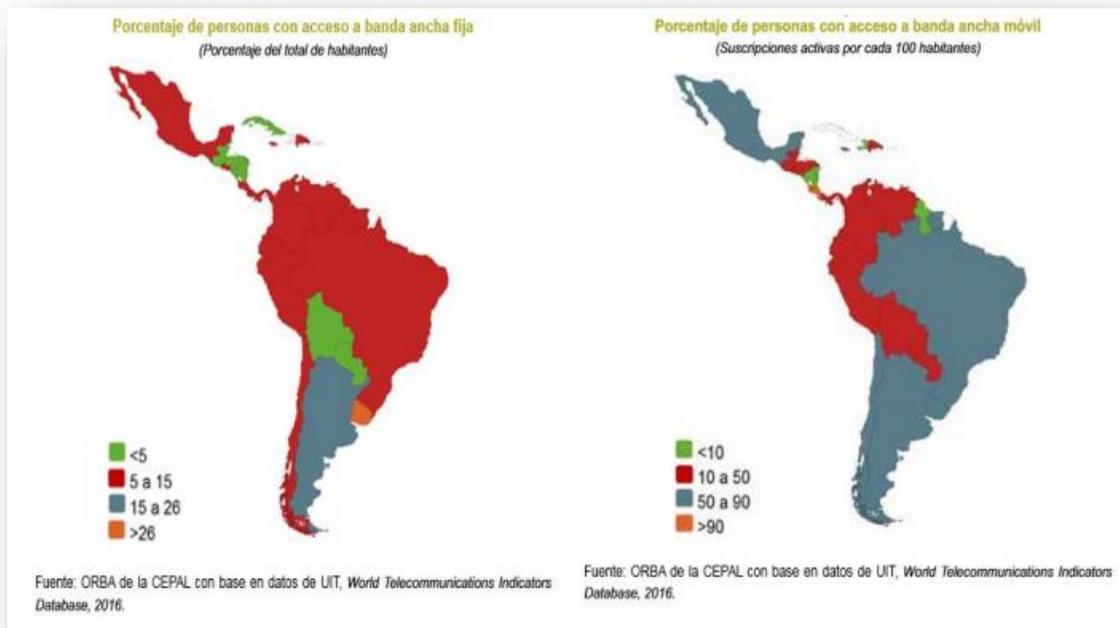
La solución que propone la Cepal es crear una canasta básica con herramientas de TIC's para entregar a hogares que no cuentan con conectividad (computador, celular inteligente, tablet y acceso a internet, lo que insuere un costo anual prometió del 1% del PBI de cada país).

Veamos a continuación cómo se encuentra la conectividad en los países de la región y datos relevantes acerca del teletrabajo en 2020:

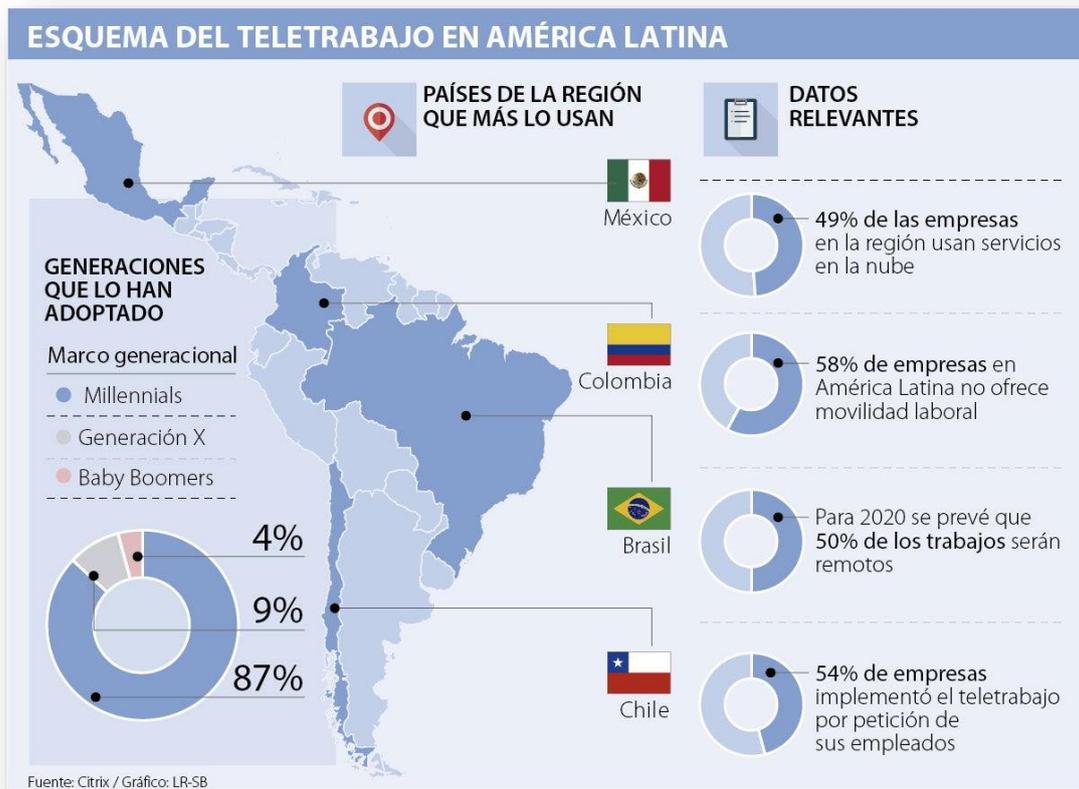


Fuente: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-teletrabajo-no-es-posible-para-76-de-los-empleados-en-america-latina-y-el-caribe->

3053418



Fuente: <https://www.ita-lac.org/wp-content/uploads/2019/ITALAC-INFORME-ESTADO-DEL-TELETRABAJO-EN-LATINO-AMER%C3%8DCA-2017.pdf>



Fuente: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/la-mitad-de-trabajos-en-america-latina-se-haran-a-traves-de-vias-remotas-en-2020-2772664>

Colombia fue uno de los países pioneros en América Latina con respecto a la legislación del teletrabajo, con una ley de 2008 que establece garantías laborales y de seguridad social para teletrabajadores. Perú hizo lo propio en 2013, y Brasil en 2017. Ya en 2020, y en plena pandemia, Ecuador y Bolivia establecen normas relativas al teletrabajo. En Uruguay, en el mes de abril de 2021 ingresa al Parlamento el primer proyecto de ley para promoción y regulación del teletrabajo.

Brasil es, en América Latina y Caribe, el país con mayor número de teletrabajadores. Es también sin duda uno de los países de la región que presenta más dificultades en lo que respecta a la movilidad en las ciudades, y teniendo un costoso e insuficiente transporte público. Frente al aumento de los costos de las empresas (dado fundamentalmente por los altos costos de energía y agua) y como forma de reducirlos, el teletrabajo se presentó desde hace algunos años como una importante alternativa. El crecimiento de la tecnología, y el aumento considerable de la contaminación atmosférica fueron elementos que incidieron en las decisiones de gobiernos y empresa para implementar el trabajo a distancia.

### *El teletrabajo en Uruguay*

El teletrabajo en Uruguay se remonta por sobre todo a la crisis del 2001-2002, cuando la gente necesitaba buscar una salida a la fuerte crisis y el incremento del desempleo. Para los uruguayos fue una salida muy importante considerando que el mercado ya no eran los 3 millones de uruguayos, sino más de 2.200 millones de personas alrededor del mundo que utilizan la tecnología. Con esta apertura al mundo los compatriotas podían ofrecer sus productos o servicios a cualquier parte del mundo.

Álvaro Lamé, fundador de empresas como Netgate y Epistele, y dos veces presidente de CUTI, fue el gran impulsor del teletrabajo en Uruguay cuando en 2002 comienza con conferencias acerca del tema y luego realiza talleres en todo el país. En años siguientes Lamé viaja por toda Latinoamérica para promover, impulsar y colaborar con la implementación del teletrabajo en varios países. Cuando le preguntaban cuál era el beneficio de teletrabajar él respondía con una frase que lo resume a la perfección: "Vivir acá, trabajar allá, ganar allá y gastar acá".

Claro está que la situación que se presentó en marzo de 2020 en Uruguay es diferente a la del 2001 – 2002. El teletrabajo básicamente puede ser sin relación de dependencia (teletrabajo con servicios o teletrabajo con productos) o con relación de dependencia (tele empleados locales o tele empleados globales). Algunos países han hecho distinciones respecto a lo que es el teletrabajo y el trabajo a distancia.

¿Cuál era la situación de nuestro país antes de la pandemia? Lo que sabemos que es sólo el 4.1% de la población económicamente activa teletrabajaba. El 15 de marzo de 2020 desde el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se exhortaba a las empresas la promoción del teletrabajo e inmediatamente todos nos vimos sacudidos frente a este nuevo escenario de trabajo. La realidad, ya transcurrido más un año de confinamiento, nos indica que el teletrabajo vino para quedarse, o al menos para incorporarse como alternativa al trabajo presencial.

El pico más alto de personas teletrabajando en Uruguay se registró en abril de 2020, llegando al 19.3% de la PEA. Montevideo fue el lugar donde más se teletrabajó, teniendo su máximo en el entorno del 29.8% de la población, y, como el resto del país, experimentó una baja importante llegando a un dígito ya en agosto del mismo año.

Un dato importante refiere a la diferencia de personas en teletrabajo en función del género. Las mujeres experimentaron mayor incremento de esta modalidad respecto a los hombres: un 25.7% de mujeres contra un 14.4% de los hombres llegaron a teletrabajar en el momento más alto en este período.

A continuación, se visualizan una serie de cuadros estadísticos con aportes del teletrabajo y características de los teletrabajadores uruguayos en 2020.

### **Características de los teletrabajadores por COVID-19. Uruguay, mayo 2020**

		TOTAL OCUPADOS en Mayo 2020	Teletrabajador por COVID-19 Mayo 2020 (17%)
<b>Nivel Educativo</b>	Ciclo básico o menos	42%	10%
	Bachillerato	31%	24%
	Terciaria	26%	66%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Condición de ocupación</b>	Asalariado Privado	54%	38%
	Asalariado Público	15%	35%
	Patrón	4%	2%
	Cuenta propia	23%	23%
	Otros	1%	1%
	NS/NC	3%	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
<b>Tipo de tarea</b>	Manuales- Rutinarias	44%	11%
	Intelectuales	35%	77%
	Manuales- Creativas	21%	12%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	Casos (no ponderado)	1192	297

Fuente: <https://equipos.com.uy/los-teletrabajadores-por-covid19-en-uruguay-y-el-riesgo-de-la-sobrecarga/>

El teletrabajo en contexto COVID-19 alcanzó fundamentalmente a la población más calificada (asalariados que desarrollan tareas intelectuales).

### Características de los teletrabajadores por COVID-19. Uruguay, mayo 2020

		TOTAL OCUPADOS en Mayo 2020	Teletrabajad or por COVID-19 Mayo 2020 (17%)
Tamaño de empresa u organización	Empresa unipersonal	24%	19%
	Micro empresa (2 a 4 emp)	16%	6%
	Pequeña empresa (5 a 19 emp)	17%	12%
	Empresa mediana (20 a 99 emp)	15%	23%
	Gran empresa (100 o más emp.)	23%	35%
	NS/NC	6%	4%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Cotiza a la seguridad social	Trabajador Formal	76%	86%
	Trabajador Informal	24%	14%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	Casos (no ponderado)	1192	297

Fuente: <https://equipos.com.uy/los-teletrabajadores-por-covid19-en-uruguay-y-el-riesgo-de-la-sobrecarga/>

## Características de los teletrabajadores por COVID-19. Uruguay, mayo 2020

		TOTAL OCUPADOS en Mayo 2020	Teletrabajador por COVID-19 Mayo 2020 (17%)
Sector de Actividad agrupado	Producción primaria (agro, forestación, pesca, minería)	8%	1%
	Industria, Construcción y sum. serv. básicos	19%	9%
	Comercio, restaurante y hoteles	21%	13%
	Comunicación, Transporte y almacenamiento	7%	7%
	Enseñanza	7%	31%
	Servicios de Salud y sociales	9%	7%
	Act. financieras, profesionales y científico-técnicas	6%	15%
	Adm. Pública y defensa	7%	10%
	Servicio Doméstico y cuidados	7%	0%
	Otros servicios	9%	7%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Género	Hombre	55%	47%
	Mujer	45%	53%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	Casos (no ponderado)	1191	297

Fuente: <https://equipos.com.uy/los-teletrabajadores-por-covid19-en-uruguay-y-el-riesgo-de-la-sobrecarga/>

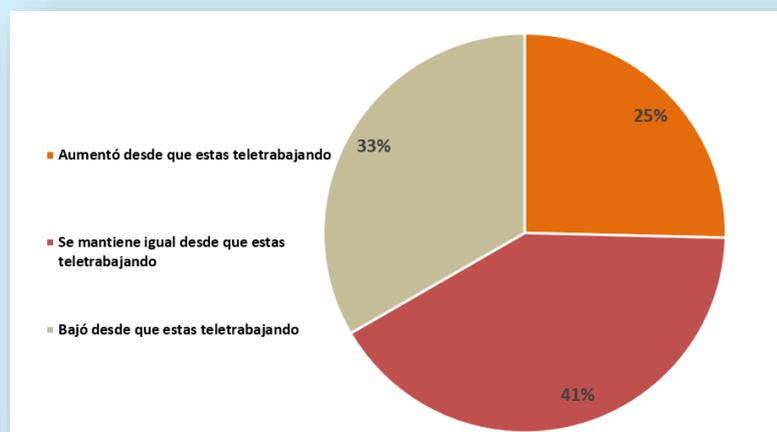
Comentarios relevantes: claramente el rubro educación y las actividades profesionales, científico-técnicas presentaron mayor teletrabajo en este período. El teletrabajo se disparó más en mujeres.

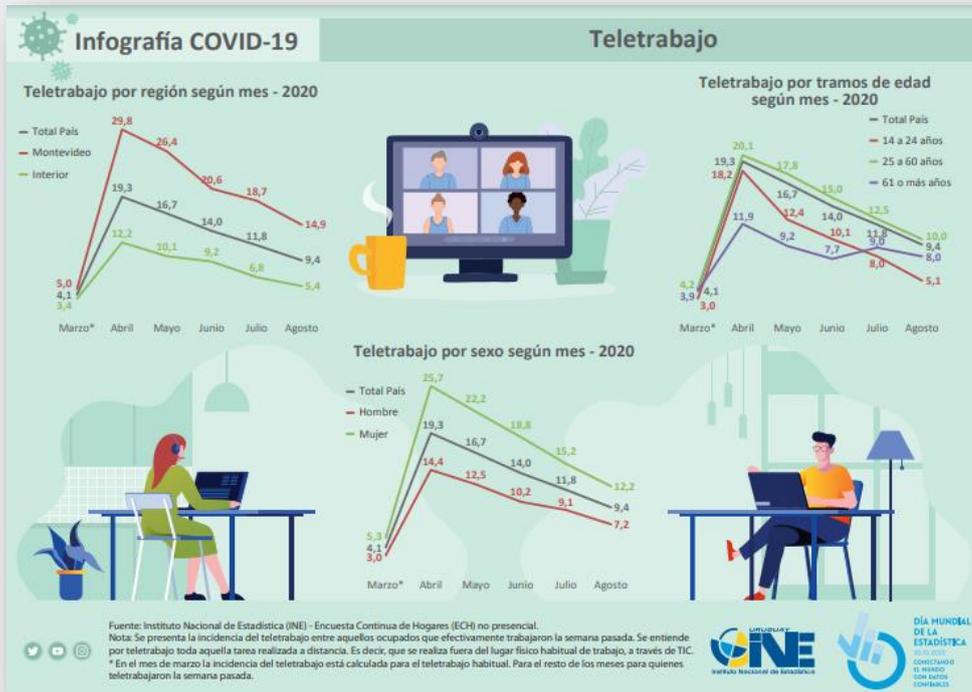
## Prácticas declaradas vinculadas al teletrabajo. Uruguay, mayo 2020

	Teletrabajador por COVID-19 Mayo 2020 (17%)
Tienes claro lo que tienes que hacer, es decir, cuáles son tus tareas	91%
Te mantienen informado de lo que está sucediendo en la organización	78%
Mantienes contacto diario con tu equipo de trabajo para coordinar las actividades	74%
La organización te proporcionó una plataforma de trabajo en línea para que puedas realizar tu trabajo o hacerte el seguimiento de tu trabajo	66%
Te brindan asistencia técnica a distancia	61%
Tu superior se contacta contigo diariamente para hacer seguimiento	53%
Te proporcionan los equipos y/o materiales necesarios para realizar tu trabajo	45%

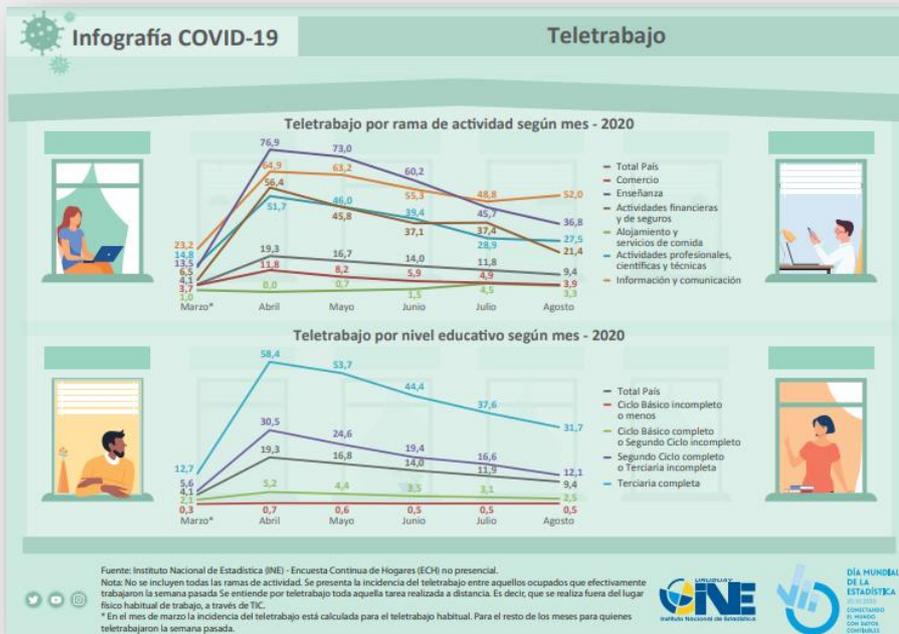
Fuente: <https://equipos.com.uy/los-teletrabajadores-por-covid19-en-uruguay-y-el-riesgo-de-la-sobrecarga/>

## Percepción sobre la productividad. Teletrabajadores por COVID19. Uruguay, mayo 2020





Fuente: <https://www.ine.gub.uy/documents/10181/716453/Teletrabajo+en+Uruguay+en+tiempos+de+Covid+1/d039d533-0308-420f-83f2-f41ad4527c8b>



Fuente: <https://www.ine.gub.uy/documents/10181/716453/Teletrabajo+en+Uruguay+en+tiempos+de+Covid-19+%282%29/3c6b65dd-352b-4282-814d-b2627bf2dfcd>

Cabe destacar que Montevideo siempre fue la parte del país donde más se teletrabajo y que el teletrabajo se dio en mayor medida en la población comprendida entre los 25 y 60 años.

### *Relevamiento de la Sociedad Uruguaya de Gestión de Personas*

¿Qué medidas adoptarán las empresas en Uruguay? ¿Tomarán en cuenta lo que los colaboradores prefieren? ¿Adaptarán sus negocios y oficinas a la nueva realidad?

Entre el 31 de marzo y el 15 de abril de 2021 la Sociedad Uruguaya de Gestión de Personas convocó a distintos profesionales y organizaciones y empresas de todos los sectores de actividad a responder un relevamiento sobre la implementación del teletrabajo a consecuencia de la pandemia.

Del análisis del mismo se puede extraer la siguiente información:

- **67 participantes:** 56 organizaciones del sector privado, 8 pertenecientes al sector público, y 3 personas públicas no estatales.



- Principales **sectores** participantes:
  - Agro
  - Banca
  - Construcción
  - Consultoría
  - Educación
  - Servicios
  - Prestadores de salud
  - Tecnologías de la información
  
- El **100% de las organizaciones participantes dijo haber implementado (de forma total o parcial) el teletrabajo** a raíz de la situación sanitaria.

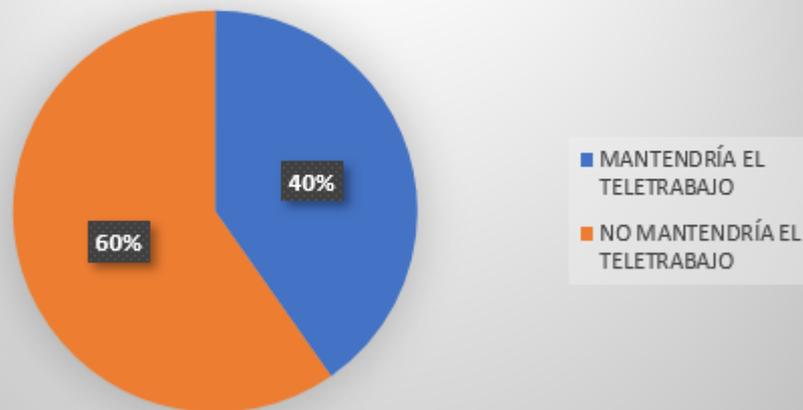


- Sin embargo, **solamente un 33% afirma haber implementado teletrabajo con anterioridad** a la declaración de la emergencia sanitaria.



- El **40% de los encuestados** afirma que en caso de que estuvieran dadas todas las condiciones sería partícipe de **mantener el teletrabajo**. Dentro de estas empresas hay quienes plantean la conveniencia de un formato mixto.

Dadas todas las condiciones, ¿mantendría el teletrabajo al término de la situación actual?



- Aspectos organizacionales más golpeados por el teletrabajo:
  - El sentido de pertenencia
  - La cultura
- La aplicación de teletrabajo **involucró en promedio entre un 20 y un 35% del total de trabajadores** de las organizaciones respondientes.
- Las **áreas** más mencionadas por las organizaciones como **proclives al teletrabajo** fueron:
  - Administración
  - Marketing
  - Ventas
  - Recursos humanos
  - Legales
  - TI
  - Cumplimiento

- La **tecnología** fue el **obstáculo** predominante para aplicar teletrabajo:
  - Conectividad
  - Acceso a redes y software de las organizaciones
  - Inconvenientes para la utilización de plataformas virtuales
- Otro de los mayores obstáculos que surgen de la encuesta para implementar el teletrabajo fue el **no estar preparados para resolver la contingencia** en cuestión de pocas horas/días, aunque también manifiestan que lo resolvieron satisfactoriamente.
- Otras **dificultades**:
  - Temas culturales
  - Intermitencias en la comunicación dentro de los equipos ya sea entre pares o en comunicación ascendente/descendente
  - Falta de equipamiento o herramientas para poder proveerle a cada colaborador y de esa forma darle continuidad a la labor
  - Problemas de privacidad y/o seguridad
  - Ausencia de instrucciones claras para desarrollar teletrabajo, por parte de los líderes
  - Falta de capacitación a aquellos que nunca habían teletrabajado
- Ante la consulta de **cómo fue la dinámica de la operativa al cambiar a teletrabajo**, las respuestas se dividen en partes iguales, entre quienes afirman que en términos generales fue **aceptable**, relativamente **ágil**, con períodos de implementación promedio de 7/10 días y quienes señalan que **fue difícil y tensa**, desgastante, que tuvieron serias dificultades, con mayor demanda de tareas, enlenteciendo procesos y coordinaciones básicas, sin limitación de la jornada laboral para su implementación.

- En cuanto a los **aspectos favorables de aplicar el teletrabajo**, los encuestados respondieron:
  - Ahorro de tiempo
  - Flexibilidad laboral
  - Mayor dedicación a la familia
  - Valoración de los colaboradores hacia la empresa que vela por el cuidado de su salud
  - Preservación de las fuentes laborales
  - Disminución de costes vinculados a la operativa diaria
  - Menor estrés
- ¿Otorgará alguna partida económica o beneficio adicional por teletrabajar?



(En algunos casos se mencionó que la organización no suspendió el pago del beneficio de prima por transporte pese a estar teletrabajando).

- El 83% de las organizaciones encuestadas dijo haber otorgado elementos o insumos para el teletrabajo.



- Los **insumos entregados**:
  - El 90% entregó principalmente equipos de computación
  - Un porcentaje menor afirma haber suministrado otro tipo de equipamientos, facilitado la conectividad a Internet y en algunos casos haber suministrado equipamiento de oficina adaptado a la dimensión del hogar del trabajador (silla, mesa de trabajo, lámpara de escritorio, entre otros)
  - En tres casos, seguramente debido a la naturaleza de la actividad que desarrolla el trabajador, se proveyeron teléfonos celulares y vinchas para la atención telefónica

- Otros **aspectos relevantes**:
  - Control de la extensión horaria: abrumadoramente las respuestas señalan que **no se realizan horas extras**, aunque no se señala si esta circunstancia es resultado del teletrabajo instrumentado en la contingencia sanitaria, o si la organización de por sí, previo a marzo de 2020. no contemplaba en sus diferentes áreas de trabajo y equipos la realización de extensión horaria
  - Hay **carencia de control en el cumplimiento efectivo del horario**, o la imposibilidad práctica de hacerlo en el contexto actual del teletrabajo
  - Algunas **empresas introducen el concepto de "trabajo flexible"** pero bajo la mirada de que su implementación obedece a dos factores: la imposibilidad de controlar el cumplimiento efectivo del horario, y la razón de no autorizar extensión horaria
  - Únicamente en tres casos, las **empresas vinculan el tema de gestión por proyectos y expresan tener herramientas para supervisar este proceso**, exonerando al colaborador de un cumplimiento de horario estricto
  
- Controles de salud relacionados con el teletrabajo:
  - **60%** manifestó que **no se está controlando**
  - **30%** señaló que **realizaba cuestionarios periódicos** que luego analizan en el área de rrhh, brindando charlas o compartiendo documentos (señalan documentos del MTSS y de UDELAR indistintamente)

- El **10%** restante afirma que **lo hizo brindando servicio de asesoría médica** en caso de ser requerido, a través de instancias coordinadas para **transmitir buenas prácticas** en cuanto a la ergonomía, **otorgando apoyo** dirigido sobre todo a la salud emocional, o de acuerdo con un **protocolo** previamente establecido.

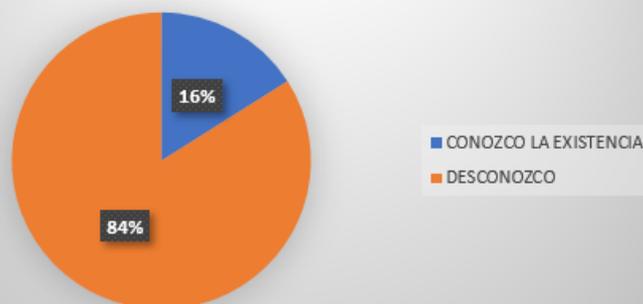


- Conocimiento de las pautas brindadas por el MTSS:



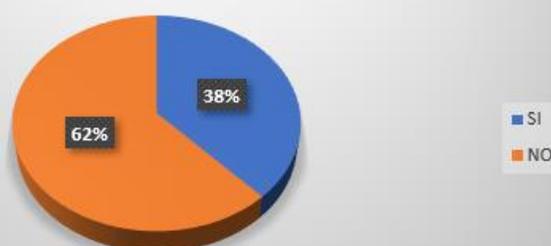
- Sólo el **16%** de los encuestados **conoce la existencia de al menos un proyecto de ley** sobre el teletrabajo en Uruguay:

### ¿Sabe de la existencia de al menos un proyecto de ley sobre el teletrabajo?



- Entre quienes dicen conocer al menos un proyecto, y sin especificar cuál, **realizan una serie de cuestionamientos o presentan dudas argumentadas de la efectividad de reglamentar este aspecto.** Un porcentaje cercano al 5 % señalan que **el proyecto es un avance necesario**, pero al mismo tiempo indican que **parece insuficiente y lejano a la realidad** de las organizaciones privadas.
- El **38%** de las empresas participantes afirma que **el teletrabajo se mantendrá** al término de la situación sanitaria, aunque **solamente para algunas áreas.**

### Una vez superada la emergencia sanitaria: ¿continuará el teletrabajo en su organización?



## Fuentes de consulta:

<https://www.bbc.com/mundo/vert-fut-53239051>

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/09/legal/1599676861\\_307312.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/09/legal/1599676861_307312.html)

<https://sg.com.mx/buzz/teletrabajo-cifras-y-resultados-en-el-mundo>

<https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20200521/481297391719/teletrabajo-covid19-crisis-petroleo-sociedad-consumo.html>

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-teletrabajo-no-es-posible-para-76-de-los-empleados-en-america-latina-y-el-caribe-3053418>

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/12/economia/1589272890\\_364564.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/12/economia/1589272890_364564.html)

<https://www.larepublica.co/alta-gerencia/la-mitad-de-trabajos-en-america-latina-se-haran-a-traves-de-vias-remotas-en-2020-2772664>

<https://www.dw.com/es/proponen-impulsar-la-econom%C3%ADa-con-impuesto-al-teletrabajo/a-55565279>

<https://equipos.com.uy/los-teletrabajadores-por-covid19-en-uruguay-y-el-riesgo-de-la-sobrecarga/>

<https://www.ine.gub.uy/documents/10181/716453/Teletrabajo+en+Uruguay+en+tiempos+de+Covid+1/d039d533-0308-420f-83f2-f41ad4527c8b>

<https://www.ine.gub.uy/documents/10181/716453/Teletrabajo+en+Uruguay+en+tiempos+de+Covid-19+%28%29/3c6b65dd-352b-4282-814d-b2627bf2dfcd>

[https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/reflexiones-trabajo/WCMS\\_744411/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/reflexiones-trabajo/WCMS_744411/lang--es/index.htm)

<https://www.ita-lac.org/wp-content/uploads/2019/ITALAC-INFORME-ESTADO-DEL-TELETRABAJO-EN-LATINO-AMER%C3%8DCA-2017.pdf>

<https://www.youtube.com/watch?v=1Xidy0t-Xto>

<https://www.subrayado.com.uy/el-teletrabajo-llego-niveles-ineditos-uruguay-la-pandemia-segun-el-ine-n688826>

<https://www.búsqueda.com.uy/Secciones/El-95-prefiere-teletrabajar-la-mayoria-dice-que-rinde-mas-uc1355>

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-52646269>

<https://elpais.com/tecnologia/2020-05-21/facebook-espera-que-la-mitad-de-su-plantilla-trabaje-en-remoto-en-la-proxima-decada.html>

<https://www.libremercado.com/2020-09-30/empresas-adelantan-estado-fomento-teletrabajo-coronavirus-6664500/>

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/03/11/companias/1615455878\\_071509.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/03/11/companias/1615455878_071509.html)

<https://laboratorio.latercera.com/laboratorio/noticia/empresas-teletrabajo-covid-19/1014828/>

## *Pros y contras del teletrabajo*

### **Principales Aspectos Positivos**

Facilitada por el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICS), e impuesta por la pandemia de COVID-19 en 2020, el teletrabajo es una modalidad de trabajo cada vez más frecuente a nivel global.

Esta nueva independencia espacial, que permite trabajar fuera de las instalaciones del empleador, ha transformado la realidad del trabajo, ofreciendo nuevas oportunidades y desafíos.

En este sentido, las últimas investigaciones se centran cada vez más en análisis del impacto de las nuevas TICS en relación al fenómeno del trabajo.

Si bien la implementación de teletrabajo mediante TICS se relaciona no sólo con los desarrollos tecnológicos de los diferentes países, sino también con las estructuras económicas y culturales de trabajo existentes<sup>1</sup>, sus potenciales beneficios son reconocidos y promovidos por los gobiernos, los empleadores y los trabajadores desde hace años, en distintas instancias de análisis y discusión a nivel global.

Ya en el Foro de Diálogo Mundial organizado por la OIT 2016 - que reunió a representantes de gobiernos, empleadores y de trabajadores de todo el mundo- los participantes coincidieron en que el teletrabajo puede aportar numerosos beneficios sociales y laborales.

Asimismo, el informe presentado por la OIT en 2019 "Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral", sintetiza la investigación realizada en 15 países de Europa, Asia y América, y considera el impacto del teletrabajo en el mundo laboral.

---

<sup>1</sup> Organización Internacional del Trabajo y Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, "Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral", (2019).

En el estudio, se analiza el alcance de la modalidad del teletrabajo en diferentes países, así como sus efectos sobre la organización del trabajo, productividad, conciliación entre la vida laboral y la personal, la salud y bienestar.

En este sentido, los diferentes estudios revisan las iniciativas de los gobiernos, interlocutores sociales y empresas en relación con la adopción del teletrabajo.

Finalmente, la mayor parte de los estudios<sup>2</sup> confirman que el teletrabajo ofrece ventajas tanto para los empleadores y trabajadores, así como para sus comunidades en general.

A continuación, se presenta una breve panorámica de algunos de los aspectos considerados ventajosos desde la óptica de las distintas partes. La lista es meramente indicativa y no pretende recopilar exhaustivamente los resultados obtenidos en los estudios, sino proporcionar un resumen claro de los puntos sobre los cuales existe consenso entre las mismas:

*Desde el punto de vista de las empresas:*

**1. Acceso a una fuerza de trabajo más amplia, diversa, motivada y capacitada**

En este sentido, el desarrollo de las TICS permite acceder un mercado de trabajo mucho más amplio, lo que se traduce en oportunidades laborales para personas que antes no podían ser consideradas por las empresas, ya sea por la barrera geográfica, las condiciones de vulnerabilidad o por la falta de accesibilidad de las empresas para otorgar espacios inclusivos para el trabajo de personas con discapacidad.

---

<sup>2</sup> 2\* Organización Internacional del Trabajo “Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros”; año 2016.

## **2. Reducción de costos**

En particular, de los gastos derivados de infraestructura y energía asociado a las instalaciones de la empresa para el desarrollo de las tareas de todos los trabajadores.

## **3. Aumento de la productividad**

Diferentes estudios elaborados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Fundación Europea, "Estudio Eurofound" (2019) en relación con este tema, así como una encuesta realizada por Chile Unido (2020) en el que se consultó a más de 500 organizaciones, arroja un claro incremento de la productividad.

Concretamente, el estudio chileno afirma que el 83% de las empresas encuestadas declaró que hubo un incremento de la productividad bajo esta modalidad de trabajo. Asimismo, en el estudio de la OIT y la Fundación Europea, el 84% de los teletrabajadores afirma que su productividad aumentó debido a esta modalidad de trabajo y el 81% dijo que el trabajo que realizaban teletrabajando era de mayor calidad que el realizado en la oficina.

## **4. Reducción de la tasa de rotación del personal y el absentismo e impuntualidad**

Asociado a un aumento de la motivación del personal y una disminución de las enfermedades y/o accidentes derivados de los traslados al lugar de trabajo, o producto de la interacción social directa en el mismo.

### *Desde el punto de vista de los trabajadores:*

#### **1. Mejora en el balance entre el trabajo y la vida personal**

Uno de los principales motivos para de la adopción de las formas de empleo a distancia, es la mejora de la conciliación entre la vida laboral y personal de los empleados, tras eliminar los tiempos de desplazamiento de los teletrabajadores.

El equilibrio entre las esferas laboral, personal y familiar de las personas, es una de las cualidades más apreciadas del teletrabajo, tanto por parte de las empresas como de los trabajadores.<sup>3</sup>

Los estudios realizados refieren un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal de teletrabajadores, en relación con los trabajadores de “elevada movilidad”.<sup>4</sup>

## 2. Ahorro de tiempo de desplazamiento

Eliminación de los tiempos de desplazamiento tras suprimir diariamente el trayecto del domicilio al lugar de trabajo y viceversa.

En este sentido, los estudios demuestran que hay una correlación directa, entre la reducción de tiempos de traslado y una mejor calidad de vida<sup>5</sup>, en tanto los trabajadores de “elevada movilidad” disponen de menos tiempo y están más expuestos al riesgo de padecer efectos negativos en la salud y el bienestar.<sup>6</sup>

Se puede observar que un trabajo sin desplazamiento permite redirigir el tiempo ahorrado a actividades fuera del ámbito laboral, como son el compartir tiempo en familia, actividades personales o en la comunidad local, lo cual se asocia con una mejora en la calidad de vida.

## 3. Ahorro en gastos

Reducción de los gastos personales derivados de necesidades tales como transporte, ropa de trabajo y/o los alimentos para desarrollar la jornada de trabajo.

---

<sup>3</sup> Fundación Chile Mujeres; Organización Internacional de Trabajo y Subsecretaría Derechos Humanos. En colaboración con Subsecretaría del Trabajo. “Manual de Teletrabajo: Marco Jurídico y Buenas Prácticas”; Chile, (2021).

<sup>4</sup> Organización Internacional del Trabajo y Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, “Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral”, (2019).

<sup>5</sup> Fundación Chile Mujeres; Organización Internacional de Trabajo y Subsecretaría Derechos Humanos. En colaboración con Subsecretaría del Trabajo. “Manual de Teletrabajo: Marco Jurídico y Buenas Prácticas”; Chile, año (2021).

<sup>6</sup> Organización Internacional del Trabajo y Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, “Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral”, (2019)

Desde el punto de vista de la Sociedad:

### 1. **Impacto ambiental**

La eliminación de los traslados a los lugares de trabajo contribuye a crear sociedades con menor consumo energético, así como a disminuir la huella de carbono.

### 2. **Mercado de trabajo**

La modalidad de trabajo a distancia ofrece oportunidades de trabajo a personas alejadas de las zonas urbanizadas, así como a personas con discapacidades físicas y con limitaciones para la movilidad, que exigen lugares de trabajo adaptados para su accesibilidad. De esta manera, se amplía la oferta de la fuerza laboral y generando oportunidades de trabajo inclusivas.

### 3. **Salud**

La menor movilidad social contribuye no sólo a evitar la propagación de enfermedades contagiosas, sino también a la disminución de enfermedades producto de la exposición a las inclemencias climáticas de los trabajadores durante sus traslados.

Por otro lado, podrían analizarse también beneficios en la salud de los trabajadores relacionados con una mejora en la calidad de vida en general, como la disminución del estrés y la mejora de la nutrición entre otros.

### 4. **Congestión Urbana**

El teletrabajo tiene un impacto directo en la disminución de la congestión urbana, producto de la circulación de vehículos y el uso de transporte público para el desplazamiento de los trabajadores; por otro lado, y en esta misma línea, contribuiría a la disminución de la tasa de accidentes de tránsito asociados a esta mayor circulación.

Asimismo, permite la descentralización de los trabajadores de los polos urbanos, en la medida que permite alejar sus viviendas del lugar de trabajo.

## **Principales aspectos negativos**

Así como podemos apreciar que el teletrabajo presenta muchos aspectos positivos de diversa índole, también debemos destacar que posee aspectos negativos. Incluso algunos de ellos constituyen la contracara de los positivos.

### *Desde el punto de vista de las empresas:*

#### **1. Dificultad de acceso a mano de obra calificada**

Por parte de las empresas de países emergentes, especialmente las empresas pequeñas, ya que compiten en una sociedad globalizada, donde las contrataciones pueden surgir de cualquier parte del mundo, y los costos laborales difieren.

#### **2. Costos de tecnología**

Asociados a la mejora en la tecnología en la empresa (programas ciberseguridad y servicios de internet) y al apoyo tecnológico (herramientas, equipos informáticos, servicios de internet) en el hogar del trabajador.

#### **3. Seguridad y salud en el trabajo**

Dificultad para asegurar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo cuando este se desarrolla en el domicilio del trabajador.

#### **4. Pérdida del sentido de pertenencia**

La autonomía del trabajador para decidir y la falta de contacto personal con el propio equipo de trabajo puede generar menos compromiso con la empresa, que puede llegar a verse por el mismo como una entidad ajena y lejana a su esfera de laboral.

Desde el punto de vista del trabajador:

**1. Riesgo de impacto en el balance entre la vida personal y la laboral**

Los dos ámbitos personal y laboral se superponen, pero la gestión de esa superposición no debería quedar en manos del trabajador individual. Asimismo, se habla del derecho a la desconexión, pero es difícil de regular y más aún de controlar.

**2. Esfera psicosocial**

La realidad del teletrabajo implica aislamiento físico y distanciamiento del propio equipo, esto genera angustia.

**3. Condiciones físicas de trabajo**

La dificultad para disponer de un espacio adecuado, debidamente aislado de la vida familiar, y con condiciones ergonómicas correctas para desarrollar el trabajo.

**4. Dificultades en el ámbito de la negociación colectiva**

Esto ha sido planteado por los gremios de trabajadores, ya que la distancia física y la imposibilidad de las reuniones presenciales, en muchos casos, genera dificultades para que se generen las voluntades colectivas, por lo que las relaciones laborales tienden a ser de corte más individual, y no tanto colectivo.

## **V. Marco normativo**

El continuo avance y la permanente transformación de las tecnologías de la información y comunicación han impactado ostensiblemente desde hace ya un buen tiempo en las relaciones laborales, generándose formas atípicas de trabajo, algunas de las cuales han desafiado incluso al Derecho del Trabajo en su concepción tradicional o clásica, requiriéndose una rápida adaptación y posiblemente, actualización de la normativa vigente a los nuevos cambios de la sociedad.

### **1) Antecedentes**

La inteligencia artificial, las plataformas digitales ("*apps*"), el teletrabajo, el "*Big Data*", la internet de las cosas, la robótica, la biotecnología, el Bitcoin y Blockchain, entre otros, nos plantean la necesidad de responder apresuradamente a cambios trascendentales.

En efecto, el mundo ya hace referencia a la denominada "*Cuarta Revolución Industrial*", marcada por la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas, procesos de automatización y la inteligencia artificial.

Sin perjuicio de lo anterior, a partir de fines del año 2019, la sociedad en su conjunto debió transformarse y ajustarse velozmente a una nueva realidad, azotada por una cruel pandemia con efectos devastadores en varios ámbitos.

En dicho contexto, el teletrabajo irrumpió masivamente en el mercado laboral, más que como una posibilidad tecnológica como una necesidad para mantener los procesos de trabajo, la producción y en particular, proteger la salud y la vida de los seres humanos.

No obstante, tal como se mencionó en los capítulos precedentes, el teletrabajo en sí mismo no es una novedad.

Sin perjuicio de lo anterior, el incremento en la regulación del teletrabajo, pese a la propia transformación digital, se impulsó considerablemente a partir del año 2020 con la globalización de la pandemia por Covid-19.

La realidad marca que no todos los países están preparados para teletrabajar ni cuentan con una regulación o las condiciones mínimas necesarias para un trabajo decente.<sup>7</sup> Tampoco lo están en su mayoría, los trabajadores, los empleadores, ni las organizaciones sindicales.

Incluso, algunos estudios no son tan determinantes en afirmar que el teletrabajo ha llegado definitivamente para quedarse, sino que se puede prever un sensible descenso en su utilización luego de la pandemia.

Pese a ello, el teletrabajo se ha multiplicado y extendido a pasos agigantados, resultando ser una buena alternativa y útil herramienta para varias empresas y trabajadores.

## **2) Contexto jurídico**

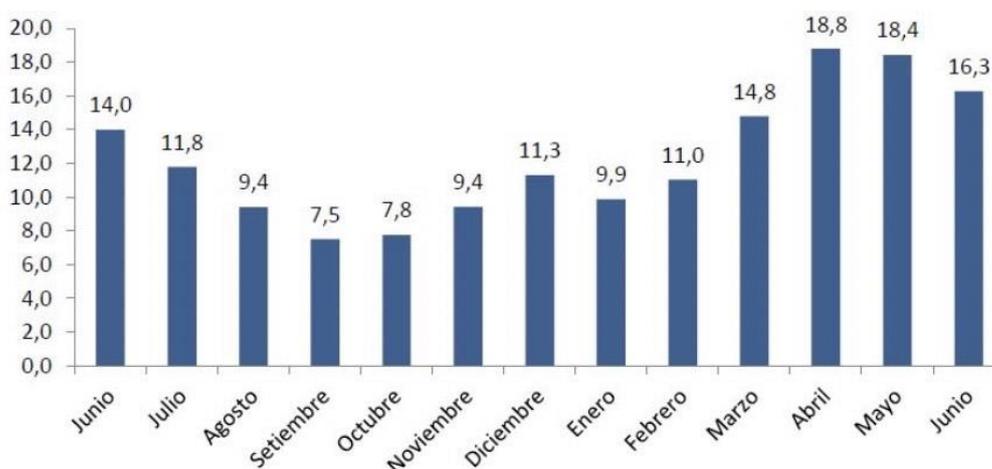
Uruguay era uno de los pocos países de la región, junto con Bolivia, que no contaba con normativa vigente referida a la regulación del teletrabajo, pese a la existencia de dos proyectos de ley a estudio en el Parlamento y una ficha técnica elaborada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

---

<sup>7</sup> En el año 1999, Juan Somavia, primer director general de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) proveniente del hemisferio sur, presentó su memoria "*Trabajo decente*", entendido como el trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos fundamentales son protegidos, se cuenta con una remuneración adecuada y una protección social apropiada. Asimismo, el trabajo decente debe orientarse hacia los cuatro objetivos estratégicos de la OIT: 1) la promoción de los derechos laborales; 2) la promoción del empleo; 3) la protección social contra las situaciones de vulnerabilidad; y 4) el fomento del diálogo social.

Según las últimas cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadísticas, la incidencia del teletrabajo durante el último año (período junio 2020 – junio 2021) ha tenido un notable crecimiento, pese a que visiblemente estaría relacionada a la evolución de la pandemia, incrementando o disminuyendo su incidencia según el aumento o no de casos positivos y la mortalidad durante el transcurso de los meses.<sup>8</sup>

**Gráfico 2. Evolución de la incidencia del teletrabajo efectivo en los ocupados que trabajaron en la semana de referencia. Total País (%)**  
Junio 2020 - Junio 2021



## 2.1 Dos proyectos de ley y una ficha técnica de prevención

El teletrabajo viene desde hace meses siendo un tema a tratar y discutir en el Parlamento, habiéndose presentado dos proyectos de ley para su regulación.

El primero de los proyectos fue presentado durante abril del año 2020. El proyecto de ley constaba de trece artículos, fue aprobado inicialmente en la Cámara de Senadores y se envió a la Cámara de Diputados con media sanción.

<sup>8</sup> Instituto Nacional de Estadística, “Boletín Técnico – Actividad, empleo y desempleo”, Montevideo, julio 2021, pág. 7.

Posteriormente, la Comisión de Asuntos Laborales y Seguridad Social aprobó una serie de modificaciones y agregados.

Por su parte, el segundo proyecto, presentado más recientemente durante el mes de febrero del corriente año, constaba de veinte artículos y si bien se amoldaba en su estructura fundamental al proyecto original y sus modificaciones, instauraba nuevas disposiciones y variaciones.

Sin perjuicio de lo anterior, a mediados de julio del corriente, la Cámara de Diputados aprobó nuevas modificaciones al proyecto de ley presentado originalmente, que ya tenía media sanción en el Senado, algunas de ellas necesarias, esclarecedoras y hasta peculiares, derivándose finalmente el cuerpo normativo a la Cámara de Senadores para su aprobación final y posterior promulgación.

Finalmente, el pasado 10 de agosto de 2021, la Cámara de Senadores aprobó el proyecto de ley de promoción y regulación del teletrabajo, pese a que varios sectores ya se encontraban, fundamentalmente a consecuencia de la pandemia, trabajando bajo dicho régimen.

Por último, resulta oportuno recordar también que el MTSS publicó, en diciembre del año 2020, una ficha técnica de prevención relativa a las condiciones del puesto de trabajo bajo la modalidad de teletrabajo. Allí se incorporan las regulaciones vigentes en materia de seguridad, higiene y particularmente, ergonomía, estableciéndose, entre otras, disposiciones relativas a la iluminación, ruido, ambiente térmico, ventilación, riesgos eléctricos, postura, distancias, fatiga, factores psicosociales, así como recomendaciones para trabajar desde el hogar o a distancia.

### **3) Ley de promoción y regulación del teletrabajo**

La norma procura brindar un marco legal para garantizar derechos y obligaciones de una práctica en aumento en el mundo, constando de quince artículos.

La citada ley se presenta con el objetivo de regular, promover y fomentar el empleo, siendo de gran utilidad para los tiempos actuales, caracterizados por la pandemia de Covid-19, exponiéndose también como una oportunidad para determinados sectores de la población, como por ejemplo, personas con responsabilidades familiares, trabajadores en situación de discapacidad, trabajadores de edad avanzada, entre otros, sin perjuicio del impacto en otros ámbitos, como ser, la economía de las empresas y en materia medioambiental.

Como veremos más adelante, se trata de una norma que en algunos aspectos resulta totalmente innovadora, disponiendo modificaciones al régimen laboral vigente.

A continuación, analizamos los elementos sustanciales de la reciente ley aprobada.

#### **3.1. Concepto de teletrabajo y ámbito de aplicación (arts. 1, 2 y 10)**

La norma define expresamente al teletrabajo como la prestación, total o parcial, de trabajo fuera del ámbito físico proporcionado por el empleador, aplicando preponderantemente las tecnologías de la información y de la comunicación, ya sea en forma *"online"* u *"offline"*.

La ley resulta aplicable tanto en el ámbito privado como a personas de derecho público no estatal, que se encuentren bajo un régimen de subordinación.

Por consiguiente, la ley no aplicaría a funcionarios públicos ni a trabajadores independientes.

Tampoco se realiza mención alguna respecto a los trabajadores de empresas usuarias de Zonas Francas.<sup>9</sup>

Es importante destacar también que, el teletrabajo implica únicamente la modificación de la modalidad en la que se realiza el trabajo, no afectando derechos individuales ni colectivos consagrados en la normativa vigente, manteniendo los teletrabajadores, tal como se verá, los mismos derechos y obligaciones que cualquier otro trabajador, sin perjuicio de las particularidades de dicha modalidad.

### **3.2 Principios rectores (art. 3)**

La normativa en cuestión dispone una serie de principios que regirán la modalidad de teletrabajo.

- Voluntariedad: el teletrabajo es voluntario, siendo necesario el consentimiento expreso y por escrito del trabajador.
- Reversibilidad: las partes podrán pactar modificar el régimen de trabajo presencial al teletrabajo o viceversa, previo acuerdo por escrito.
- Igualdad: los teletrabajadores gozarán de los mismos derechos que los trabajadores presenciales, respetándose en particular, el derecho al descanso, a la intimidad, seguridad e higiene laboral y libertad sindical.

---

<sup>9</sup> Todo ello sin perjuicio que durante el pasado mes de junio, se presentó ante la Cámara de Representantes (Comisión de Industria, Energía y Minería) un proyecto de ley que procura habilitar en forma definitiva (se encuentra vigente una resolución de la Dirección General de Comercio del Área Zonas Francas, por la que se autorizó de forma transitoria y hasta tanto se extienda la emergencia sanitaria, la realización de actividad laboral de forma remota por parte del personal de Zonas Francas) a los usuarios de Zonas Francas, el uso de la modalidad de teletrabajo, constituyendo una verdadera innovación para el sector.

- No discriminación: la modalidad de teletrabajo no podrá ser utilizada como medio de distinción, exclusión o restricción, sea cual fuere el motivo (por ejemplo, nacionalidad, origen étnico racial, sexo, orientación sexual, edad, estado civil, religión, condición social, económica, cultural, situación de discapacidad, etc.).
- Fomento del empleo: el teletrabajo es una modalidad necesaria para la generación y acceso al empleo, en especial, para personas con responsabilidades familiares o en situación de discapacidad.

### **3.3 Concepto de teletrabajador (art. 4)**

En consonancia con el artículo 1º de la norma, se define expresamente al teletrabajador como toda persona que presta su trabajo, total o parcial, fuera del ámbito físico proporcionado por el empleador, utilizando preponderantemente las tecnologías de la información y de la comunicación, ya sea en forma interactiva ("online") o no ("offline").

### **3.4 Contrato laboral escrito (art. 5)**

La modalidad de teletrabajo deberá pactarse por escrito entre las partes, ya sea al inicio o durante la vigencia de la relación laboral, mediante la suscripción de un contrato de trabajo o adenda al mismo.

Se trata de una novedad para nuestro régimen laboral, ya que hasta el momento no existía obligación alguna de rubricar por escrito un contrato, careciendo el Derecho del Trabajo de formalidades o solemnidades.

### **3.5 Lugar de trabajo (art. 6)**

El lugar de trabajo deberá ser determinado también por las partes, pudiendo ser el domicilio del teletrabajador u otro sitio definido en el contrato.

Se prevé, a su vez, la posibilidad de establecer distintos lugares de trabajo, eligiendo libremente el teletrabajador donde ejercerá las tareas, pudiendo incluso, ser más de un lugar alternativamente. Por tanto, el teletrabajador podría prestar su labor, por ejemplo, dos días en su casa y tres días en la casa de un familiar u otro lugar distinto.

En ningún caso el teletrabajador podrá exigir al empleador que éste le proporcione el lugar físico donde desarrollar las tareas.

### **3.6 Cambios en la modalidad de trabajo (art. 7)**

La modificación permanente de la modalidad de trabajo, ya sea presencial a teletrabajo o viceversa, deberá acordarse entre las partes y por escrito.

Si la modalidad de teletrabajo se acordare luego de iniciada la relación laboral, cualquiera de las partes tendrá derecho a solicitar retornar a la modalidad presencial dentro de los noventa días de iniciado el teletrabajo, previo aviso a la otra parte con al menos siete días de anticipación.

Si por el contrario, la modalidad de teletrabajo fue la pactada inicialmente, a efectos de transitar hacia la presencialidad, deberá pactarse por escrito entre las partes, debiendo constar en la Planilla de Trabajo Unificada.

Actualmente y ante el desafío de la vuelta a la presencialidad, concomitantemente con el avance de la campaña de vacunación, varias empresas están buscando caminos alternativos, que permitan conjugar ambas opciones, estableciéndose un sistema híbrido que implique realizar parte del trabajo en forma presencial y otra parte en forma remota.

### **3.7 Jornada de trabajo y desconexión digital (arts. 8, 9 y 14)**

El total del tiempo efectivamente trabajado estará limitado semanalmente, según el máximo legal que corresponda a la actividad que pertenezca la empresa o institución (44 o 48hs), o el límite semanal establecido contractualmente, sin perjuicio del derecho al descanso y a la desconexión digital.

El teletrabajador podrá distribuir libremente su jornada en los horarios que mejor se adapten a sus necesidades, consagrándose la flexibilidad laboral respecto de la jornada de trabajo, posibilitándose además, la compatibilización entre la vida personal y profesional del trabajador.

La norma no estableció disposición alguna respecto al trabajo en horario nocturno, con lo cual, podemos entender que sería viable pero aplicándose las disposiciones contenidas en la Ley No. 19.313, que regula la nocturnidad.

En relación con el régimen de horario extraordinario, se considerará hora extra (abonándose con un 100% de recargo sobre el valor hora de los días hábiles) la que exceda el límite legal semanal según la actividad que corresponda o el límite convencional pactado semanalmente, no así las horas efectivamente trabajadas que superen el límite legal o convencional diario, las que, en otro hecho novedoso, se compensarán con horas no trabajadas en otros días de la misma semana.

A tales efectos, las partes podrán establecer un sistema de registro de asistencia, que le permitirá al empleador controlar el tiempo de trabajo y eventuales horarios extraordinarios. En caso contrario, según los criterios establecidos actualmente por la doctrina y jurisprudencia laboral, será igualmente carga del empleador su implementación.

Por otra parte, el descanso mínimo entre jornadas comprenderá al menos ocho horas continuas de desconexión.

Además, todo trabajador tendrá derecho a la desconexión, entendiéndose por tal, el derecho a la desconexión de los dispositivos digitales y del uso de las tecnologías, el derecho a no ser contactado por su empleador, lo que implica que el teletrabajador no estará obligado a responder ni estar pendiente de comunicaciones, órdenes u otros requerimientos del empleador, garantizándose su tiempo de descanso. A consecuencia de ello, el teletrabajador no podrá ser sancionado en caso, por ejemplo, de no responder un correo electrónico, una llamada o mensaje de WhatsApp durante su período de desconexión.

Si bien el derecho a la desconexión digital no existía como tal, la normativa vigente ya preveía la limitación de la jornada de trabajo y el derecho al cobro de horas de extras (Ley No. 5.350 y Ley No. 15.996).

### **3.8 Seguridad e higiene (arts. 11 y 13)**

El empleador es quien, en base al principio de ajenidad, soporta los riesgos de su actividad. Como contrapartida, el empleador posee la facultad de dirigir su empresa, ejerciendo el control sobre la actividad y sus trabajadores mediante el poder de dirección y eventualmente también, la potestad disciplinaria.

En función de lo anterior, el empleador será el encargado de verificar la correcta aplicación de las condiciones de salud y seguridad ocupacional, siendo el garante en materia de salud y seguridad frente a los trabajadores, pudiendo además, solicitar la intervención de la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social (IGTSS) a efectos de la fiscalización.

Cuando la actividad se realice en el domicilio del teletrabajador y éste no prestare su consentimiento, teniendo en cuenta que, según la Constitución

de la República, el hogar es un “*sagrado inviolable*”<sup>10</sup>, la IGTSS deberá solicitar judicialmente la inspección ocular del lugar.

El MTSS, por vía reglamentaria, determinará las condiciones de seguridad, ergonomía y salud ocupacional, existiendo actualmente la ya citada ficha técnica de prevención a tales efectos.

A su vez, serán aplicables a los teletrabajadores el régimen general de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales dispuesto por Ley No. 16.074.

### **3.9 Herramientas y equipos de trabajo (art. 12)**

Respecto a las herramientas de trabajo y demás insumos para desarrollar el teletrabajo, las partes acordarán su forma de provisión, debiendo dejar constancia en el contrato de trabajo o anexo a éste.

En caso de desacuerdo, el empleador deberá proporcionar los equipos, insumos, servicios y demás herramientas para el desarrollo de la modalidad de trabajo (por ejemplo, computadora, software, conexión a internet, eventualmente también, silla, escritorio, etc.), siendo a su cargo los costos de operación, funcionamiento, reemplazo y mantenimiento de los equipos.

Todo ello sin perjuicio del deber de los teletrabajadores sobre el cuidado de los materiales y herramientas de trabajo que les sean proporcionadas a efectos de cumplir sus labores.

Los equipos, insumos y servicios provistos por el empleador, ya sea en forma directa o asumiendo su costo, no serán considerados a ningún efecto parte del salario, materia gravada ni asignación computable. }

---

<sup>10</sup> Constitución de la República Oriental del Uruguay, Art. 11.

### **3.10 Régimen transitorio y entrada en vigor (art. 15)**

Los empleadores cuyos trabajadores ya presten teletrabajo, deberán ajustarse a las disposiciones de la nueva ley en un plazo de seis meses desde su promulgación.

La ley entrará en vigor a los diez días siguientes de su publicación en el Diario Oficial.

### **3.11 Incumplimiento**

Si bien la norma no dispone sanciones en caso de incumplimiento a sus disposiciones, las infracciones a los convenios internacionales de trabajo, leyes, decretos, resoluciones, laudos y convenios colectivos, cuyo contralor corresponda a la IGTSS, se sancionarán con amonestación, multa o clausura del establecimiento (en casos graves y excepcionales, lo que resultaría igualmente inaplicable tratándose del domicilio del trabajador).<sup>11</sup>

## **4) Reflexiones finales**

En suma, celebramos la reciente normativa aprobada, aguardando ahora por la reglamentación de la ley y en particular, de las condiciones de seguridad, ergonomía y salud ocupacional.

La ley presenta características distintivas y que resultan novedosas, dejando librado varios aspectos de la relación de trabajo al consenso (no siempre posible) entre las partes.

No obstante, teniendo en cuenta la dinámica del trabajo, el contexto social y sanitario en que vivimos y la versatilidad que todo ello nos ha demandado en

---

<sup>11</sup> Ley No. 16.736, art. 412.

particular en el ámbito laboral, implicará también, además de la correspondiente reglamentación, un continuo apoyo organizacional y del empleador hacia sus trabajadores, en procura de la preservación de un ambiente de trabajo sano, seguro, digno, decente, posible y al mismo tiempo, efectivo.

Por tal motivo, consideramos el presente manual como una herramienta de apoyo en procura del alcance de los objetivos anteriormente esgrimidos.

## *Sugerencias*

Desde la Comisión creada con el objetivo de redactar este documento, nos propusimos como ejercicio final elaborar una serie de sugerencias genéricas a las organizaciones, independiente de su naturaleza jurídica o rubro de actividad, que entendemos pueden ayudar a optimizar la experiencia de teletrabajo en el corto y mediano plazo.

En tal sentido, nos parece importante previamente reflexionar sobre la importancia de disociar la práctica de teletrabajo del escenario COVID-19, ya que si bien claramente la situación sanitaria provocada por el avance de este virus fue la principal generadora de esta modalidad de trabajo, también es cierto que el escenario de teletrabajo se transformó posteriormente en un formato autónomo de la causa que lo provocó, que seguramente permanecerá en el tiempo, sobreviviendo a la pandemia y que seguramente - a juzgar por predicciones y previsiones de expertos y organismos internacionales - será atravesado por otros escenarios sanitarios, económicos y/o coyunturales de manera recurrente, y tal vez hasta de mayor impacto y consecuencias que en el presente.

Es entonces que - con independencia del escenario actual - nos permitimos realizar una serie de recomendaciones o comentarios que entendemos pueden colaborar en mejorar la experiencia de teletrabajo para todas las partes involucradas:

- El teletrabajo implica necesariamente el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.
- La modalidad de teletrabajo debería suponer el acuerdo entre trabajador y empleador.

- Dicho acuerdo sería conveniente se pactará por escrito, a efectos probatorios, tanto al momento de iniciar una relación de trabajo como para novar las condiciones preexistentes de prestación de este.
- Sería necesario establecer horarios de trabajo.
- Deberían considerarse los riesgos asociados a dicha modalidad, en particular, los riesgos ergonómicos y psicológicos.
- La necesidad de dotar a los trabajadores con las herramientas de trabajo pertinentes.
- El deber de los trabajadores sobre el cuidado de los materiales y herramientas de trabajo que les sean proporcionadas a efectos de cumplir sus labores.
- Podrían establecerse controles en favor del empleador a efectos de ejercer adecuadamente el poder de dirección y en particular, controlar horarios, trabajos, conexiones o asistencia y uso debido de las herramientas de trabajo.
- Resulta primordial el respeto de los derechos fundamentales del trabajador, en especial, la dignidad, la vida privada y la protección de sus datos personales.
- La remisión de la ley a la normativa general en materia de enfermedades profesionales y accidentes laborales, abarcando la presente modalidad de trabajo.
- Documentar la experiencia, recabando en un documento lo más relevante y que pueda ser de utilidad para futuras implementaciones de trabajo a distancia frente a nuevas contingencias.
- Redactar protocolos, guías y documentos que frente a situaciones similares sean instrumentos a los cuales recurrir para la eficaz solución de situaciones.

- Identificar y definir con claridad aquellas áreas en las cuales se puede aplicar la modalidad de teletrabajo, aquellas en las cuales se debe ir por un formato dual y aquellas en las que definitivamente no puede aplicarse.
- A partir del próximo ejercicio económico realizar una previsión presupuestal destinada a atender inversiones/gastos por este concepto, sin afectación de otros rubros.
- Incluir en el plan de capacitación instancias de formación con el objetivo de reforzar temas tales como: valores, cultura organizacional y sentido de pertenencia.
- Analizar la actual propuesta de valor, redefiniendo la misma en función de los nuevos escenarios internos y externos, comunicando la nueva propuesta tanto a los actuales colaboradores de la organización (especificando con claridad que elementos se eliminan, cuáles se mantienen y aquellos que se agregan) como también a los nuevos funcionarios que ingresen a la organización, siendo en este grupo especialmente explícitos, de forma que no se generen zonas grises especialmente en lo referido al régimen de teletrabajo, condiciones y cualquier otro asunto conexo.
- Rediseñar el plan de comunicación interna, atendiendo a nuevos canales y formatos de comunicación que deben crearse a partir del escenario de trabajadores a distancia, asignando claramente la responsabilidad de vocería a diferentes integrantes del equipo y brindándoles lineamientos claros de emisión de mensajes ante nuevos escenarios de crisis, generando en la medida de lo posible un canal de consulta/interacción con los teletrabajadores asignando un responsable específico para ello.

- Identificar a los diferentes stakeholders internos, asignándoles responsabilidades y tareas concretas en la gestión, administración, observación de la modalidad de teletrabajo, de manera de evitar que toda la carga organizativa recaiga exclusivamente el área de recursos humanos.
- Para aquellas organizaciones que trabajan con servicios tercerizados, entendemos del caso sugerir la apertura a una instancia conjunta de análisis de la experiencia vivida, de intercambio de opiniones, detección de oportunidades de mejora y establecimiento de criterios de actuación ya definidos frente a futuros escenarios de emergencia como los vividos en marzo de 2020.-

MANUAL DE **TELETRABAJO**  
PARA ORGANIZACIONES  
**PÚBLICAS Y PRIVADAS**



---

1era. Edición, 2021

---



**Sociedad Uruguaya** de  
**Gestión de Personas**

[www.gestiondepersonas.org.uy](http://www.gestiondepersonas.org.uy)