



# Encuesta de teletrabajo en el sector público

Informe de resultados





# Teletrabajo

en el ámbito público

---

## Contenido

### Resumen ejecutivo

### Introducción

### Marco metodológico y caracterización de la muestra

Características institucionales y sociodemográficas de la muestra

### Principales hallazgos

Condiciones iniciales: posibilidades y habilidades

El teletrabajo en el sector público: experiencia y evaluaciones

Herramientas utilizadas durante el teletrabajo

Resultados y cumplimiento de objetivos

Evaluación de la comunicación

Desafíos del teletrabajo

Liderazgo virtualizado

### Reflexiones finales: el futuro del teletrabajo en el sector público

### Anexo



# Teletrabajo

en el ámbito público

## Resumen ejecutivo

La Encuesta de Teletrabajo en el Sector Público (primera edición) tuvo como objetivo conocer cómo se desarrolló el teletrabajo en los distintos organismos del sector público en el contexto de emergencia sanitaria nacional. La encuesta abordó múltiples cuestiones que hacen al teletrabajo, como la evaluación de la experiencia, los desafíos que presentó la nueva modalidad, las habilidades que tienen los funcionarios para teletrabajar, las herramientas que se utilizaron, la organización del trabajo y cómo se gestionó el liderazgo a partir de la virtualidad.

**La mayoría de los funcionarios se enfrentó a la experiencia de teletrabajo. Alrededor de siete de cada diez encuestados lo hizo al menos de forma parcial.**



**7 de cada 10 encuestados  
TELETRABAJÓ**

Los datos muestran que el teletrabajo no fue distribuido de manera homogénea, sino que es posible advertir algunas diferencias entre organismos y grupos ocupacionales. La proporción de funcionarios que teletrabajó es mayor entre los profesionales y los técnicos, así como también entre los funcionarios de mayor edad.



# Teletrabajo

en el ámbito público

Se evaluaron las posibilidades que tienen los funcionarios públicos de adaptar las tareas que usualmente realizan para llevarlas a cabo de forma remota. El 58% de los funcionarios considera que podría teletrabajar sin afectar el desempeño de los servicios. En cambio, uno de cada cuatro manifiesta lo contrario. Esta realidad no afecta a todos los organismos ni a todos los grupos ocupacionales de la misma forma. Aquellos grupos más compatibles con el teletrabajo son el administrativo, técnico y profesional.



En general, los funcionarios manifiestan contar con las habilidades básicas para trabajar de forma remota. **En promedio, los encuestados pueden realizar el 83% de las actividades que se plantearon para medir las habilidades digitales.**

La distribución de habilidades tampoco es homogénea entre los distintos incisos y grupos ocupacionales. Quienes desempeñan tareas técnicas y profesionales tienden a tener más habilidades que el resto. Las habilidades también están mediadas por factores sociodemográficos, como la edad y el nivel educativo de los funcionarios.

Hay habilidades que dominan casi todos los funcionarios que respondieron a la encuesta: enviar mensajes o correos electrónicos con archivos adjuntos, copiar y mover texto o imágenes, utilizar programas de edición de texto, hojas de cálculo y presentaciones y utilizar programas de videoconferencia. **Hay habilidades que están presentes en una menor proporción de funcionarios, como firmar documentos de forma electrónica, invitar y dar permisos para colaborar en un documento compartido y comprobar que un sitio web es seguro.**



# Teletrabajo

en el ámbito público



Los datos evidencian un muy buen nivel de apoyo a la modalidad remota. **El 77% expresó que su experiencia de teletrabajo fue buena o muy buena.** Solo el 4% considera que la experiencia fue mala. Al consultarles sobre su interés en seguir teletrabajando, **la mayoría (68%) considera que le gustaría continuar haciéndolo de forma mixta, es decir, combinando teletrabajo con trabajo en la oficina.** Únicamente el 14% sostiene que no quisiera volver a teletrabajar. La preferencia por continuar trabajando bajo esta modalidad es mayor entre quienes mejor evalúan la experiencia, entre quienes consideran que sus tareas se pueden realizar de forma remota sin afectar los servicios y entre quienes tienen más habilidades digitales.



4 de cada 5 encuestados

desea **continuar con el teletrabajo** una vez termine la pandemia:

- 68 % combinando teletrabajo y presencialidad
- 15 % solo teletrabajo
- 14 % no desea continuar en esta modalidad





# Teletrabajo

en el ámbito público



La mayoría de los funcionarios pudo utilizar las mismas herramientas que usa en la oficina (61%). **El 57% manifestó que las herramientas que sus organismos proporcionaron para teletrabajar fueron adecuadas.**

Esta percepción es mayor entre aquellos que tuvieron acceso al correo institucional, aquellos que accedieron a los archivos de la red a través de una conexión VPN, aquellos que se conectaron de forma remota al escritorio de la oficina y quienes utilizaron una PC del organismo para teletrabajar. Los funcionarios que pudieron acceder a herramientas adecuadas para trabajar de forma remota tienen una mayor preferencia por seguir teletrabajando.

La mayoría manifestó que las llamadas grupales se desarrollaron sin inconvenientes técnicos (57%) y que los eventos virtuales se llevaron a cabo sin dificultades (54%). La proporción de funcionarios que manifestó haber tenido inconvenientes es mínima (7 y 8%, respectivamente). Los que menos problemas tuvieron son aquellos que cuentan con conexión a internet por banda ancha fija, aquellos que cuentan con un espacio físico donde realizar las llamadas sin molestar a otros miembros del hogar y quienes saben utilizar programas de videoconferencia.





# Teletrabajo

en el ámbito público

Respecto al cumplimiento de objetivos, ocho de cada 10 funcionarios manifestaron haber podido alcanzar los objetivos individuales (82%) y casi la misma proporción declaró que logró alcanzar los objetivos grupales (78%). La mayor percepción de cumplimiento se presenta en los administrativos, especializados, profesionales y los jóvenes. Los objetivos se alcanzaron en mayor medida entre aquellos funcionarios que tienen claro cuáles son los resultados que se esperan de su trabajo, quienes conocen cómo su tarea contribuye a los objetivos establecidos en sus equipos y quienes tienen mayor interacción con sus jefes.



# Teletrabajo

en el ámbito público

Estas proporciones son mayores entre quienes tienen más habilidades digitales y quienes pudieron acceder a las herramientas que utilizan en la oficina.

El 55% de los funcionarios manifestó estar más pendiente del trabajo fuera de horario de lo que normalmente está en la oficina. Este problema afecta particularmente a quienes tienen personal a cargo.

**Ocho de cada 10 funcionarios declaran que la comunicación con su equipo de trabajo (83%) y con sus jefes (80%) se desarrolló de forma fluida.**



**Casi ocho de cada 10 funcionarios (77%) pudo realizar las tareas que normalmente realiza sin mayor dificultad.** Solo un 9% considera lo contrario. Incluso, la mayoría de los funcionarios (73%) pudo reorganizar sencillamente su trabajo en el marco de la implementación de la modalidad virtual y a siete de cada 10 funcionarios les resultó sencillo tomar decisiones.

El acceso casi universal a aplicaciones de mensajería instantánea es una herramienta importante para ello. Tan solo el 4% de la muestra manifestó no usar aplicaciones de este tipo. La proporción de funcionarios que sienten que pudieron cumplir con sus tareas y objetivos en el marco del teletrabajo es mucho mayor entre quienes mantuvieron una comunicación fluida con sus equipos y jefes.







# Teletrabajo

en el ámbito público

Las principales consecuencias en materia de comunicación se vieron reflejadas en la interacción con otros equipos de trabajo, dentro y fuera de los organismos. El 63% de los funcionarios manifiesta que la comunicación con otros equipos de trabajo del organismo en que se desempeñan se desarrolló de forma fluida. **La proporción baja a 50% cuando se refieren a la comunicación con otros equipos, pero fuera del organismo.** Este problema afecta más a algunos organismos que a otros.

## PRINCIPALES DESAFÍOS



El teletrabajo vino acompañado de una serie de desafíos. **El principal es poder cumplir con los objetivos que requieren presencialidad (20%).** Este problema afecta en menor medida a técnicos, especializados, profesionales y administrativos. El segundo desafío tiene que ver con la posibilidad de desconectarse (18%). Este desafío es más importante para quienes consideran que el teletrabajo aumentó su carga laboral. El tercer desafío está relacionado con la posibilidad de conciliar el trabajo con tareas de cuidado (11%). Este desafío está más presente entre las mujeres, quienes tienen entre 35 y 44 años y quienes están a cargo de personas en situación de dependencia.

**La mayoría de los funcionarios que tienen personal a cargo (63%) manifestó no haber tenido dificultades en la gestión de sus equipos.** Los líderes que tuvieron menor dificultad son aquellos que pudieron reorganizarse para adaptar





# Teletrabajo

en el ámbito público

las tareas y quienes pudieron mantenerse comunicados con sus equipos. La gestión de los equipos les resultó más fácil a los líderes de mayor edad. Aquellos líderes que tuvieron mayor facilidad para gestionar sus equipos tienden a manifestar una mayor predisposición por mantener esta modalidad.



**Los encuestados con equipos a cargo tomaron acciones para gestionar los cambios impuestos por la nueva situación laboral, como redistribuir responsabilidades (50%)** y rediseñar procesos para ser adaptados a la modalidad remota (46%). En menor medida, establecieron objetivos semanales (34%) o aumentaron la duración y la frecuencia de las reuniones con sus equipos (30%). **Entre los problemas que enfrentaron, se destacan la coordinación de jornadas y horarios de trabajo entre los integrantes de los equipos (41%)** y tener que hacer frente a reacciones dispares entre los funcionarios que tienen a cargo (33%).





# Teletrabajo

en el ámbito público

---



**Se consultó a los líderes dónde buscaron ayuda para superar los desafíos del teletrabajo. La mayoría manifestó haberla solicitado al interior de sus equipos (57%).**

De todas formas, también se destaca que alrededor de un tercio de los funcionarios que tienen personal a cargo buscó ayuda dentro de sus organismos, como en las áreas de tecnologías de la información (37%) y la dirección (32%). Resulta llamativa la escasa ayuda que se solicitó en las áreas de gestión humana (11%). La proporción de líderes que no buscó apoyos es mayor entre los más jóvenes (20%) que entre los de mayor edad (6% entre mayores de 60 años).





## Introducción

Ante la emergencia sanitaria decretada por el gobierno nacional, la administración pública en Uruguay –al igual que en la mayoría de los países– se vio ante el desafío de desarrollar formas de trabajo que disminuyeran o limitaran el contacto físico entre las personas. Particularmente, se exhortó a las oficinas públicas a implementar el teletrabajo y limitar la presencialidad en casos excepcionales que así lo requirieran. La implementación de esta nueva modalidad fue una innovación y trajo nuevas oportunidades y desafíos para el sector público en Uruguay.

Para implementar este proceso, desde la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) en conjunto con la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (Agesic) se desarrolló el proyecto estratégico [\*Gestión efectiva de la modalidad de teletrabajo en el ámbito público\*](#). Este proyecto tiene como propósito contribuir a la realización de una gestión eficaz del teletrabajo en las organizaciones públicas, sentar las bases para el desarrollo de esta modalidad y potenciar su posible continuidad luego de culminada la emergencia sanitaria nacional.



El proyecto tiene tres grandes líneas de acción: **medición y monitoreo**, **elaboración de guías**, y **espacios de formación y desarrollo de capacidades**. La primera línea consiste en el desarrollo de relevamientos sobre distintas





# Teletrabajo

en el ámbito público

---

dimensiones, generando un diagnóstico de situación que permita diseñar planes de acción efectivos. Por su parte, la elaboración de guías tiene el propósito de establecer pautas que permitan gestionar esta modalidad de manera efectiva, orientando a las organizaciones del sector público a optimizar la aplicación de esta forma de trabajo. Finalmente, el desarrollo de espacios de formación tiene como objetivo ofrecer herramientas metodológicas y de gestión a los referentes de las áreas de Gestión Humana de los distintos organismos.

En el marco de la primera línea de acción, se impulsó la implementación de una encuesta orientada a conocer cómo se desarrolló el teletrabajo en la Administración Central. A partir de esta encuesta se generó un diagnóstico respecto a la gestión del trabajo en esta modalidad, con el fin de proponer acciones para mejorar su práctica. La encuesta abordó múltiples cuestiones que hacen al teletrabajo, como la evaluación de la experiencia, los desafíos que presentó la nueva modalidad, las habilidades que tienen los funcionarios para teletrabajar, las herramientas que se utilizaron, la organización del trabajo y cómo se gestionó el liderazgo a partir de la virtualidad.

En este documento se presentan los principales resultados de la encuesta. En primer lugar, se detallan algunos aspectos metodológicos y se describen las características relevantes de la muestra. En segunda instancia, se presentan los principales resultados de este estudio. Se muestran algunos aspectos asociados a condiciones iniciales para el teletrabajo, como la distribución de posibilidades y habilidades para teletrabajar. Luego, el análisis pone el foco en las evaluaciones que realizan los funcionarios sobre la experiencia y se analiza cómo fue la puesta en marcha del teletrabajo atendiendo múltiples dimensiones. Finalmente se ofrece una serie de reflexiones sobre los resultados y sobre las posibilidades de mantener esta modalidad de trabajo en el futuro.





## Marco metodológico y caracterización de la muestra

La Encuesta de Teletrabajo en el Sector Público (primera edición) tuvo como objetivo conocer cómo se desarrolló el teletrabajo en los distintos organismos del sector público en el contexto de emergencia sanitaria nacional. La encuesta fue realizada por la ONSC con el asesoramiento técnico de Agesic. Se trató de una encuesta autoadministrada, gestionada a través de la plataforma LimeSurvey, que se difundió por correo electrónico a los funcionarios entre el 13 y el 21 de abril de 2021.



El formulario contó con 47 preguntas –la mayoría cerradas– que se organizaron en ocho módulos:

1. Posibilidad de teletrabajar y actitudes hacia el teletrabajo
2. Habilidades digitales
3. Teletrabajo y emergencia sanitaria
4. Evaluación del teletrabajo por componentes
5. Herramientas
6. Desafíos





# Teletrabajo en el ámbito público

---

7. Liderazgo virtualizado
8. Caracterización de la muestra

Los módulos 1, 2 y 8 se aplicaron a todos los funcionarios. Los módulos 3, 4, 5 y 6 se aplicaron a aquellos funcionarios que teletrabajaron durante marzo de 2021, mientras que el módulo 7 solo se aplicó a aquellos funcionarios que declararon tener personas a cargo en sus equipos de trabajo.

El universo de estudio incluye a todos los vínculos laborales civiles de los incisos de la Administración Central<sup>1</sup>. Se pretendió censar a todos estos funcionarios a través del envío de la encuesta a su casilla de correo electrónico institucional, cuya fuente fue el Sistema de Gestión Humana 2.0. Además, se agregaron vínculos no incluidos en este sistema a solicitud de los organismos. La cantidad de casos que componen la muestra es 8.692.

La tasa de respuesta fue de 35%. Sin embargo, se registran diferencias significativas entre incisos. Como muestra la siguiente tabla, hay organismos en los que la tasa de respuesta supera el 50%, como MT, MIEM, MIDES y MTSS. En el otro extremo, en algunos organismos la tasa de respuesta no llega al 30%, como es el caso de MDN, MVOT, MTOP y MEC.

---

<sup>1</sup> Se excluye a los funcionarios que se desempeñan en los escalafones militar (K) y policial (L), salvo a los funcionarios del subescalafón administrativo del escalafón L.







Tabla 1.

**Tasa de respuesta por inciso**

<b>Inciso</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Tasa de respuesta</b>
Ministerio de Turismo	132	78
Ministerio de Industria, Energía y Minería	266	60
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	372	54
Ministerio de Desarrollo Social	1015	54
Presidencia de la República	1064	46
Ministerio de Ambiente	126	46
Ministerio de Salud Pública	393	45
Ministerio de Relaciones Exteriores	228	40
Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca	659	39
Ministerio de Economía y Finanzas	1498	37
Ministerio del Interior	1519	31
Ministerio de Educación y Cultura	641	27
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	508	21
Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial	46	15
Ministerio de Defensa Nacional	225	14
<b>Total</b>	<b>8692</b>	<b>35</b>

Los resultados se encuentran ponderados según inciso, edad, género y grupo escalafonario, utilizando el método ranking o ajuste proporcional iterativo. El método supone tomar como referencia la distribución marginal de ciertas variables de interés en el universo para calcular ponderadores que ajusten la distribución de estas variables en la muestra, haciéndolas coincidir con aquellas de referencia. Como resultado se obtiene un ponderador que toma un valor superior





a 1 para las personas cuyas características están subrepresentadas en la muestra, e inferior a 1 para aquellas con características sobrerrepresentadas.

## Características institucionales y sociodemográficas de la muestra

A lo largo de este informe se presentarán los resultados procurando identificar algunas diferencias de acuerdo a ciertas variables de interés. Encontrar diferencias será clave para ir reflexionando sobre los desafíos que se presentan al momento de pensar en el teletrabajo de cara al futuro. El análisis segmentado permitirá conocer qué grupos se ven afectados e identificar posibles dificultades que sea necesario atender. Este capítulo inicial tiene como objetivo ofrecer una caracterización de la muestra en base a estas variables<sup>2</sup>.

Estas pueden ser clasificadas en dos grandes categorías: **institucionales y sociodemográficas**. Dentro del primer grupo se encuentran aquellas variables que refieren a características de las funciones y [competencias de los funcionarios](#) y su entorno organizacional. Entre ellas se encuentran el inciso y el grupo ocupacional, así como también el rol que ocupan en la estructura de sus equipos de trabajo. Dentro de las variables sociodemográficas se encuentran aquellas vinculadas al perfil de los funcionarios, como el género, la edad o el nivel educativo.



La siguiente tabla muestra la distribución de la muestra según incisos. Como se puede observar, no todos tienen el mismo peso. MI, MEF, MTOP y Presidencia son los incisos que tienen mayor peso en la muestra. La proporción de funcionarios de estos incisos es mayor al 10% (20, 17 y 10%, respectivamente). Otros organismos

<sup>2</sup> A partir de este capítulo, los datos se presentan ponderados.






# Teletrabajo

en el ámbito público

tienen una participación menor, como MEC, Mides, MDN y MGAP, con proporciones que oscilan entre el 5 y el 10% de la muestra. En el otro extremo se encuentran el MSP, MTSS, MRREE, MIEM, MVOT, MA y MT con un peso inferior al 5%.

**Tabla 2.**

## Distribución de la muestra según inciso

Inciso	Porcentaje
Ministerio del Interior	20
Ministerio de Economía y Finanzas	17
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	10
Presidencia de la República	10
Ministerio de Educación y Cultura	9
Ministerio de Desarrollo Social	8
Ministerio de Defensa Nacional	7
Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca	6
Ministerio de Salud Pública	3
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	3
Ministerio de Relaciones Exteriores	2
Ministerio de Industria, Energía y Minería	2
Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial	1
Ministerio de Ambiente	1
Ministerio de Turismo	1
<b>Total</b>	<b>100</b>

N=8692: total de encuestados

Otra variable institucional relevante refiere al grupo ocupacional del funcionario. Segmentar de acuerdo a esta variable es importante dado que puede haber dificultades y desafíos específicos que estén vinculados al tipo de tareas que se realizan. Como muestra la siguiente tabla, en la muestra predominan los





# Teletrabajo

en el ámbito público

funcionarios que desempeñan tareas administrativas (34%) y profesionales (21%). Las jefaturas y funcionarios que llevan adelante tareas especializadas también tienen una participación importante (18 y 10%, respectivamente). Otros grupos ocupacionales, como técnicos, auxiliares y oficios tienen un menor peso.

Tabla 3.

## Distribución de la muestra según grupo ocupacional

Grupo ocupacional	Porcentaje
Administrativo	34
Profesional	21
Jefatura	18
Especializado	10
Técnico	7
Otro	6
Auxiliar	2
Oficios	2
<b>Total</b>	<b>100</b>

N=8692: total de encuestados

Otra variable relevante desde el punto de vista institucional es el hecho de tener personas a cargo. Como se verá más adelante, el teletrabajo genera desafíos, dificultades y oportunidades particulares para quienes se desempeñan en el liderazgo de equipos. Segmentar de acuerdo a esta variable permitirá arrojar luz sobre estas diferencias. Incluso, la encuesta incluye un módulo de preguntas específicas y exclusivas para los líderes. Como muestra la tabla, si bien solo un 18% dice tener cargos de jefatura, el 35% de la muestra tiene personas a su cargo en su equipo de trabajo.



**Tabla 4.**

## Distribución de la muestra según tenencia de personal a cargo

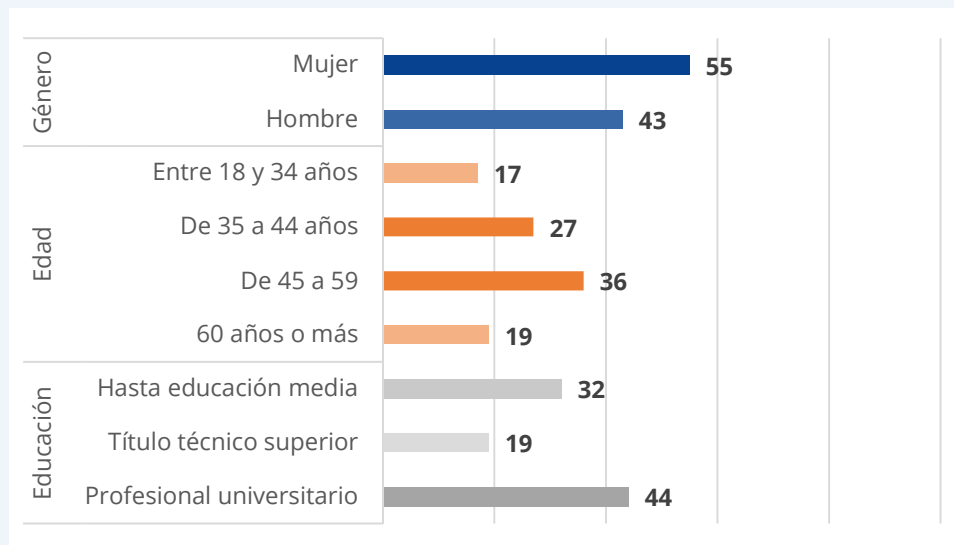
Personal a cargo	Porcentaje
Tienen personas a cargo	35
No tienen personas a cargo	65
<b>Total</b>	<b>100</b>

N=8692: total de encuestados



Además de las variables institucionales, se buscarán diferencias de acuerdo a variables sociodemográficas, como el género, la edad y el nivel educativo de los funcionarios. Ello supone asumir que el teletrabajo se puede ejercer de forma más o menos efectiva de acuerdo a variables que se vinculan al funcionario y su entorno. Como se muestra en el gráfico, el 55% de la muestra son mujeres mientras que el 43% son hombres. El 36% tiene entre 45 y 59 años, el 27% tiene entre 35 y 44, el 19% es mayor de 60 años y el 17% es menor de 34. La mayoría de los funcionarios que respondieron tienen un título universitario (44%), el 32% alcanzó educación media y el 19% obtuvo algún título técnico de nivel superior.



**Gráfico 1.****Distribución de la muestra  
según género, edad y educación (%)**

N=8692: total de encuestados



A lo largo de este informe, cada una de estas variables será tenida en cuenta al momento de presentar los resultados. Algunos de los desafíos y oportunidades que trae el teletrabajo pueden afectar más a ciertos segmentos de funcionarios que a otros. Se explicitarán las diferencias en aquellos casos que existan y sean significativas. Las tablas que muestran estas diferencias se encuentran en el anexo. De todas formas, el informe no se limita a encontrar varianza de acuerdo a estas variables institucionales y sociodemográficas, sino también busca encontrar relaciones entre las distintas preguntas que hacen énfasis en distintos aspectos del teletrabajo.





## Principales hallazgos

Los resultados de la encuesta se organizan en siete subcapítulos. En primer lugar, se presentan aspectos vinculados a las condiciones iniciales para teletrabajar, como las posibilidades y las habilidades que los funcionarios tienen para hacerlo. Luego, se pone el énfasis en las evaluaciones que los funcionarios hacen sobre la experiencia y en cuáles son sus perspectivas a futuro. Los subcapítulos siguientes abordan distintas dimensiones sobre la puesta en marcha del teletrabajo en el sector público, atendiendo aspectos como herramientas, resultados, comunicación y desafíos. Finalmente, se presenta un subcapítulo orientado a analizar cuestiones vinculadas a la gestión de los equipos por parte de los líderes.

### Condiciones iniciales: posibilidades y habilidades



La implementación del teletrabajo es una oportunidad que trae muchos desafíos. No obstante, también exige que estén presentes una serie de condiciones iniciales que lo hagan posible. Si no están dadas las condiciones, se corre el riesgo de que los funcionarios no puedan cumplir con sus tareas y objetivos, afectando la productividad en el sector público. No todos los funcionarios tienen las mismas posibilidades de teletrabajar, ni tampoco las mismas habilidades. En este capítulo se analiza la existencia de alguna de estas condiciones, poniendo el énfasis en las diferencias que existen entre distintos segmentos de funcionarios.



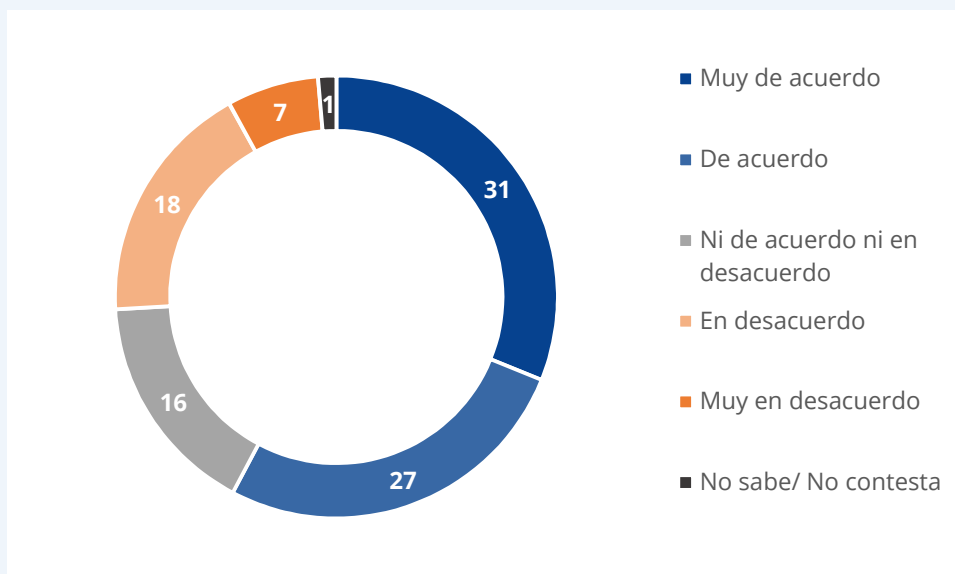
# Teletrabajo

en el ámbito público

El primer aspecto que debe ser analizado es hasta qué punto las tareas que desempeñan los funcionarios pueden ser adaptadas hacia una modalidad remota. Hay tareas que requieren presencialidad. Quienes las desempeñan tienen menos posibilidades de cumplir sus objetivos a través de la virtualidad. Se consultó a los funcionarios sobre su grado de acuerdo con que las tareas que realizan se pueden desarrollar de forma virtual sin afectar el normal desempeño del servicio que ofrecen a la ciudadanía. Los datos muestran que el 58% de los funcionarios podría teletrabajar sin afectar el desempeño de sus servicios. En cambio, uno de cada cuatro manifiesta lo contrario.

## Gráfico 2.

### “Mis tareas se pueden desarrollar de forma virtual sin afectar el normal desempeño de otros puestos y del servicio a la ciudadanía” (%)



N=8692: total de encuestados





# Teletrabajo

en el ámbito público

---

Esta realidad no afecta a todos los organismos de la misma forma. Hay ministerios en los que la proporción de funcionarios que manifiestan que trabajar de forma remota afectaría el desempeño de su servicio es mayor al resto. Tal es el caso de organismos como MI (35%), MGAP (34%) o MDN (31%). El dato muestra que por el tipo de servicios que ofrecen, hay organismos que pueden presentar mayores dificultades para teletrabajar que otros. Hay otro conjunto de organismos cuya actividad es más adaptable a esta modalidad. Tal es el caso de MVOT, Presidencia o MIEM, en donde las respuestas favorables son ampliamente mayoritarias.

Los datos también muestran que hay diferencias entre grupos ocupacionales. La proporción de funcionarios que expresan que sus tareas y servicios se verán afectados a partir del teletrabajo es mayor en aquellos grupos que se caracterizan por desarrollar tareas físicas, como los oficios (33%) o servicios auxiliares (34%). Lo contrario ocurre en otros grupos, como el administrativo o el profesional, donde la proporción de respuestas desfavorables es menor que en el resto (22 y 18%, respectivamente). Ello da cuenta de que las posibilidades de teletrabajar se encuentran desigualmente distribuidas entre grupos ocupacionales y ministerios.

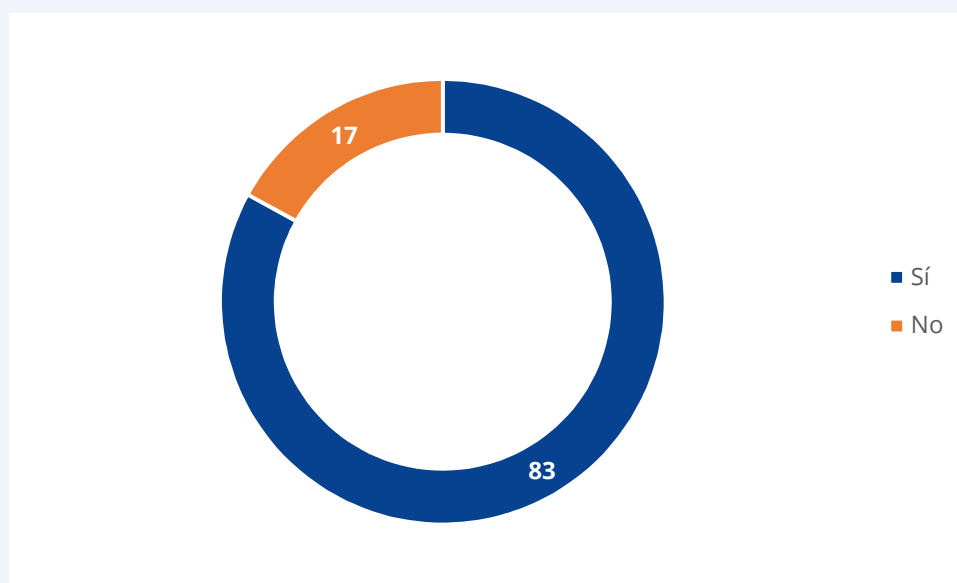
Otro de los desafíos para implementar el trabajo remoto está vinculado a las habilidades digitales que deben tener los funcionarios para llevar adelante sus tareas bajo esta modalidad. El teletrabajo requiere de una serie de competencias específicas, muy diferentes a las requeridas cuando se desempeñan tareas presenciales. Se consultó a los funcionarios sobre su capacidad de realizar 11 actividades –con distinto nivel de dificultad– relacionadas al uso de internet y dispositivos sin la ayuda de otras personas. En promedio, los encuestados manifiestan que pueden realizar el 83% de las actividades planteadas. Ello da cuenta de que, en general, los funcionarios tienen las habilidades básicas para trabajar de forma remota.





Gráfico 3.

**Porcentaje promedio de habilidades  
presentes en los funcionarios**



N=8692: total de encuestados

Se debe tener en cuenta que la distribución de habilidades tampoco es homogénea entre los distintos incisos. Hay organismos cuyos funcionarios tienen un mayor nivel de habilidades para el teletrabajo que otros. Particularmente, se destaca el menor nivel de habilidades que manifiestan tener los funcionarios del MT en relación al resto de los ministerios. En promedio, sus funcionarios respondieron que pueden realizar el 69% de las actividades planteadas. A nivel institucional también se ven diferencias en cuanto al grupo ocupacional. De esta forma, quienes realizan tareas técnicas y profesionales (86%) tienden a tener más habilidades que el resto.





# Teletrabajo

en el ámbito público

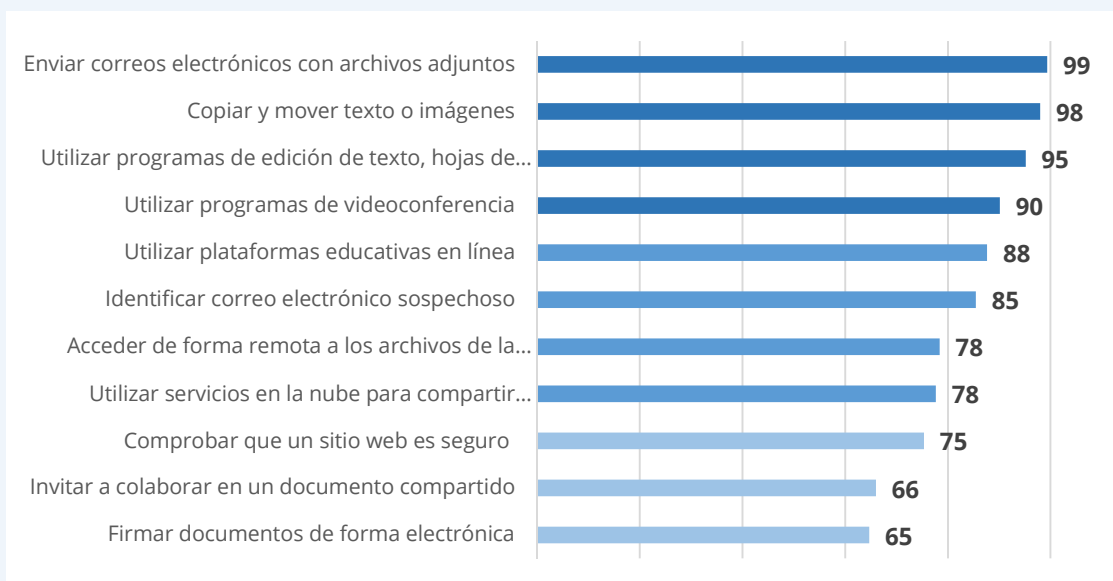
---

Otro elemento a considerar es que las habilidades también están mediadas por factores sociodemográficos, como la edad y el nivel educativo de los funcionarios. El promedio de actividades que son capaces de realizar aumenta entre los más jóvenes y entre los de mayor nivel educativo. A modo de ejemplo, los menores de 34 años pueden realizar el 89% de las actividades sin ayuda. Entre los mayores de 60 la proporción desciende a 77%. De la misma forma, los que tienen educación universitaria manifestaron poder realizar, en promedio, el 86% de las actividades. La proporción desciende a 79% entre los que tienen educación básica y media.

Más allá de la cantidad de habilidades que son capaces de realizar los funcionarios, es necesario poner el foco en cuáles son y su nivel de dificultad. Hay una serie de habilidades básicas que están presentes en casi la totalidad de los funcionarios. Enviar mensajes o correos electrónicos con archivos adjuntos (99%), copiar y mover texto o imágenes (98%), utilizar programas de edición de texto, hojas de cálculo y presentaciones (95%) y utilizar programas de videoconferencia (90%) son actividades que casi todos los funcionarios pueden realizar. Este tipo de actividades configuran el nivel más básico para ejecutar las tareas que requiere el teletrabajo.

En el otro extremo, hay habilidades que están presentes en una menor proporción de funcionarios. Firmar documentos de forma electrónica (65%), invitar y dar permisos para colaborar en un documento compartido (66%) y comprobar que un sitio web es seguro (75%) son actividades que no todos los funcionarios pueden realizar. Estas habilidades se caracterizan por tener un mayor grado de complejidad que las mencionadas en el párrafo anterior. La necesidad de contar con este tipo de habilidades para teletrabajar dependerá de las tareas que realice cada funcionario.



**Gráfico 4.****Habilidades presentes en  
los funcionarios (%)**

N=8692: total de encuestados

Las habilidades complejas son más necesarias para realizar tareas administrativas, especializadas, técnicas y profesionales. Es relevante poner el foco y ver en qué medida están presentes en quienes se desempeñan en estos grupos ocupacionales. Los datos muestran que existen dificultades vinculadas al uso de documentos compartidos, la firma electrónica y la comprobación de seguridad de los sitios web. En los cuatro grupos la proporción de funcionarios que no pueden realizar dichas tareas sin apoyo es superior al 20%. Entre los administrativos, los mayores problemas se relacionan con compartir documentos (40%), mientras que, entre los técnicos, especializados y profesionales se destacan las dificultades para firmar electrónicamente (43, 41 y 40%, respectivamente).



# Teletrabajo

en el ámbito público

En este capítulo se puso el foco en las condiciones iniciales para implementar el teletrabajo en el sector público. El objetivo fue poner de manifiesto algunas diferencias en lo que refiere a las posibilidades de adaptar las tareas hacia esta modalidad y también en la distribución de habilidades entre los funcionarios. Los datos muestran que existen diferencias que deben ser contempladas al momento de planificar la extensión de esta modalidad en el sector público. Pensar el teletrabajo de cara al futuro debería tener en cuenta estas diferencias y evitar pensar en recetas generales. Los datos ponen de manifiesto la necesidad de construir espacios de formación y desarrollo de capacidades que apunten a nivelar el desarrollo de habilidades.

## El teletrabajo en el sector público: experiencia y evaluaciones

Más allá de las condiciones iniciales, el objetivo de este informe es analizar cómo se desarrolló la experiencia de teletrabajo en el sector público. Se parte de la base de que las experiencias fueron heterogéneas. Hay funcionarios que tuvieron mayores posibilidades de teletrabajar que otros. Incluso, probablemente existan diferencias en la forma en que se enfrentaron a la nueva experiencia. En este capítulo se muestra cómo se desarrolló el teletrabajo en las oficinas públicas y qué evaluaciones hacen los funcionarios sobre el mismo. Además, se presentan las actitudes que tienen respecto a seguir trabajando bajo esta modalidad. Conocer estos aspectos es fundamental al momento de evaluar si el trabajo remoto puede continuar implementándose en el futuro.



En primer lugar, resulta necesario indagar acerca de cómo se desarrolló el teletrabajo en el sector público. Particularmente, se consultó a los funcionarios si durante el mes de marzo de 2021 trabajaron de forma presencial, remota o combinada. Los datos muestran que gran parte de los encuestados teletrabajó.





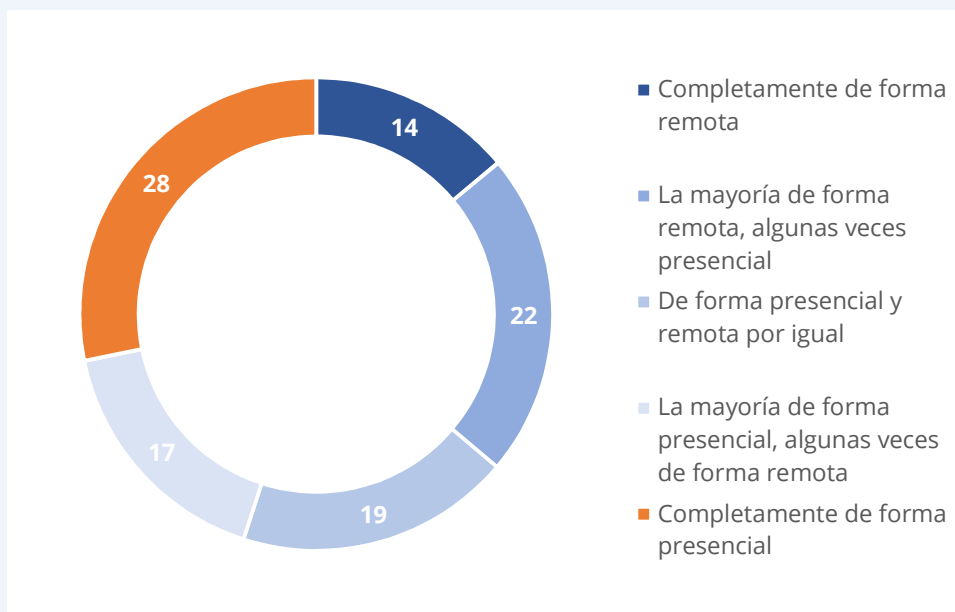
# Teletrabajo

en el ámbito público

Alrededor de siete de cada diez encuestados lo hizo al menos de forma parcial. Ello da cuenta de una alta proporción de funcionarios que se enfrentaron a esta nueva experiencia. Entre ellos, se destacan quienes trabajaron mayoritariamente de manera remota, aunque algunas veces lo hicieron presencial (22%) y quienes se repartieron proporcionalmente ambas modalidades (19%).

## Gráfico 5.

### Modalidad de trabajo durante marzo de 2021 (%)



N=8692: total de encuestados

Los datos muestran que el teletrabajo no fue distribuido de manera homogénea, sino que existen factores institucionales que inciden en ello. Es posible advertir sobre diferencias entre organismos. Por un lado, existen incisos con altos niveles de teletrabajo, como el MIEM (95%) y Presidencia (89%), pero por otro hay ministerios que tuvieron menores niveles, como el MDN (65%) o el MI (36%). Estas





# Teletrabajo en el ámbito público

---

diferencias podrían estar vinculadas al tipo de tareas que se llevan a cabo en los incisos.

Las diferencias también se pueden observar en función del tipo de tareas. Si se analiza por grupo ocupacional es posible advertir que la proporción de funcionarios que teletrabajó es mayor entre los profesionales (88%) y los técnicos (82%), que entre quienes desempeñan servicios auxiliares (53%), administrativos (62%) u oficios (64%). De acuerdo a los datos presentados en el capítulo anterior, era esperable que hubiera una menor proporción de funcionarios trabajando en los grupos ocupacionales que se caracterizan por ejecutar tareas que requieren esfuerzo físico. Lo que llama la atención es el alto porcentaje de funcionarios administrativos que no realizaron teletrabajo.

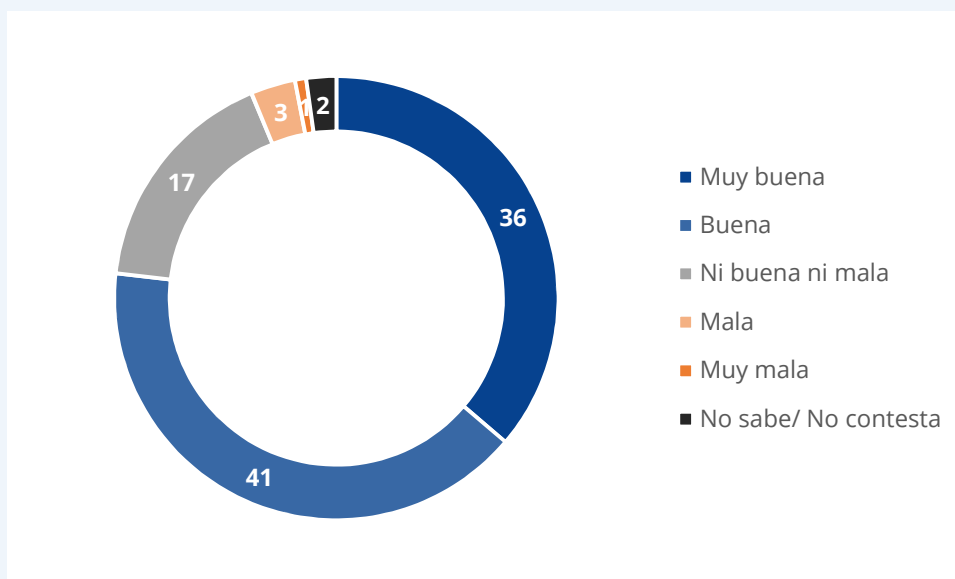
Por otra parte, los datos muestran que la edad es una variable relevante al momento de analizar cómo se desarrolló el teletrabajo. Existe una relación positiva entre ambas variables. La proporción de funcionarios que trabajó bajo esta modalidad se va incrementando a medida que aumentan los tramos etarios (pasa de 64% entre quienes tienen menos de 34 años a 79% entre los mayores de 60). Este dato es esperable si se consideran las regulaciones que hubo por parte del Poder Ejecutivo que favorecieron la implementación del teletrabajo entre los mayores de 65 años. De todas formas, se debe tener en cuenta que el trabajo presencial recayó en mayor medida entre los jóvenes, que son quienes tienen mayores habilidades digitales.

Un aspecto interesante de analizar es conocer cómo fueron las evaluaciones sobre las experiencias con esta nueva modalidad. Al ser una práctica nueva en el ámbito público, resulta interesante observar qué evaluación hacen los funcionarios sobre esta novedosa forma de cumplir con sus funciones. Los datos evidencian un buen nivel de apoyo a la modalidad. Consultados acerca de cómo evalúan el trabajo remoto, la gran mayoría de los encuestados (77%) expresó que su experiencia de teletrabajo fue buena o muy buena. Por el contrario, solamente el 4% tiene una valoración negativa.



Gráfico 6.

**Evaluación del teletrabajo  
durante marzo de 2021 (%)**



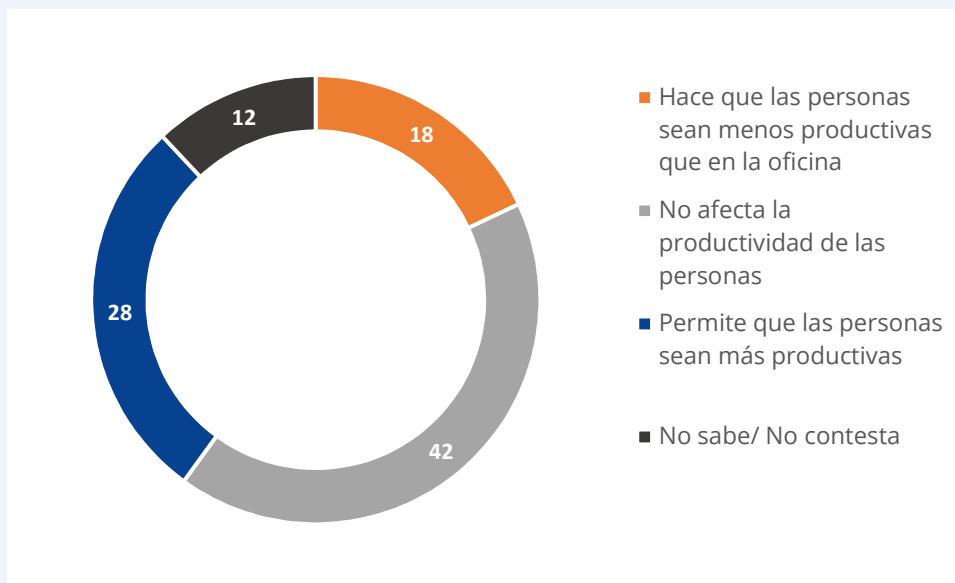
N=6210: encuestados que teletrabajaron durante marzo de 2021

A pesar de las buenas evaluaciones, existen posiciones encontradas acerca de cómo impactó el teletrabajo en la productividad de los funcionarios. Particularmente se les consultó su opinión acerca de si el teletrabajo mejora o disminuye la productividad de las personas. Un 28% opinó que el teletrabajo mejora la productividad, un 42% manifestó que no la afecta y un 18% consideró que la disminuye. Este dato es importante porque pese a ser bien evaluado, no existe evidencia que muestre una mayor productividad a partir del teletrabajo. Estos datos deberían ser complementados con medidas objetivas. No obstante, son una buena aproximación para conocer cómo lo sienten los propios funcionarios.



Gráfico 7.

### Impacto del teletrabajo en la productividad (%)



N=6210: encuestados que teletrabajaron durante marzo de 2021

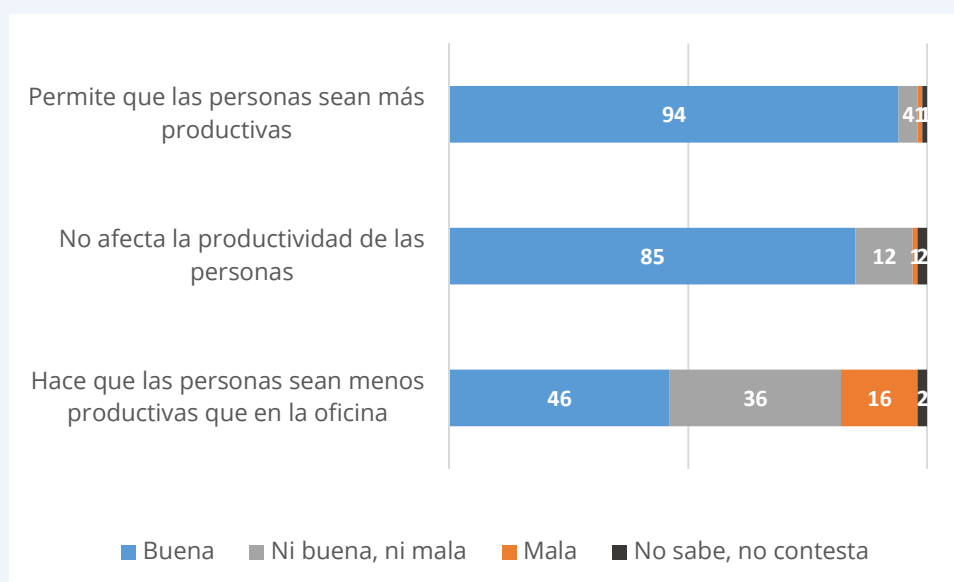
Si se cruzan estas variables, es posible advertir que quienes presentan mejores evaluaciones son aquellos funcionarios que sienten que el teletrabajo les permite ser más productivo. El siguiente gráfico muestra que la proporción de funcionarios que cree que la experiencia del trabajo remoto fue positiva pasa de 46% entre quienes creen que el teletrabajo disminuye la productividad a 94% entre quienes opinan lo contrario. Este dato es relevante, en la medida que refleja que las evaluaciones están vinculadas a las experiencias subjetivas del teletrabajo. Los funcionarios que mejor evalúan son aquellos que sienten que su rendimiento mejora.





## Gráfico 8.

### Evaluación de la experiencia de teletrabajo según impacto en la productividad (%)

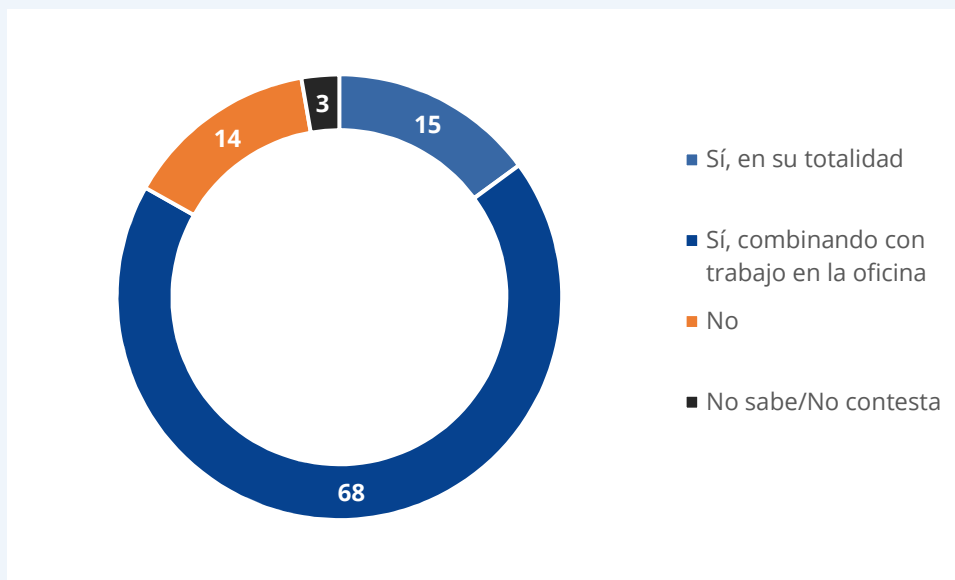


El grado de apoyo que recibe el teletrabajo se ve reflejado en el interés por continuar con esta modalidad en el futuro. Al consultarles sobre su interés en seguir teletrabajando, la mayoría (68%) considera que le gustaría continuar haciéndolo de forma mixta, es decir, combinado con trabajo en la oficina. Únicamente el 15% sostiene que quisiera continuar teletrabajando de forma completa. Casi la misma proporción no quisiera continuar teletrabajando. Estos datos dan cuenta de que existe un terreno fértil para avanzar hacia una modalidad híbrida en los organismos públicos. Si bien el teletrabajo tiene sus apoyos, la preferencia por una modalidad combinada da cuenta de que existen tareas que requieren estar presente y que la presencialidad conlleva aspectos de interacción que son también valorados.



Gráfico 9.

**Predisposición a continuar con teletrabajo en el futuro (%)**



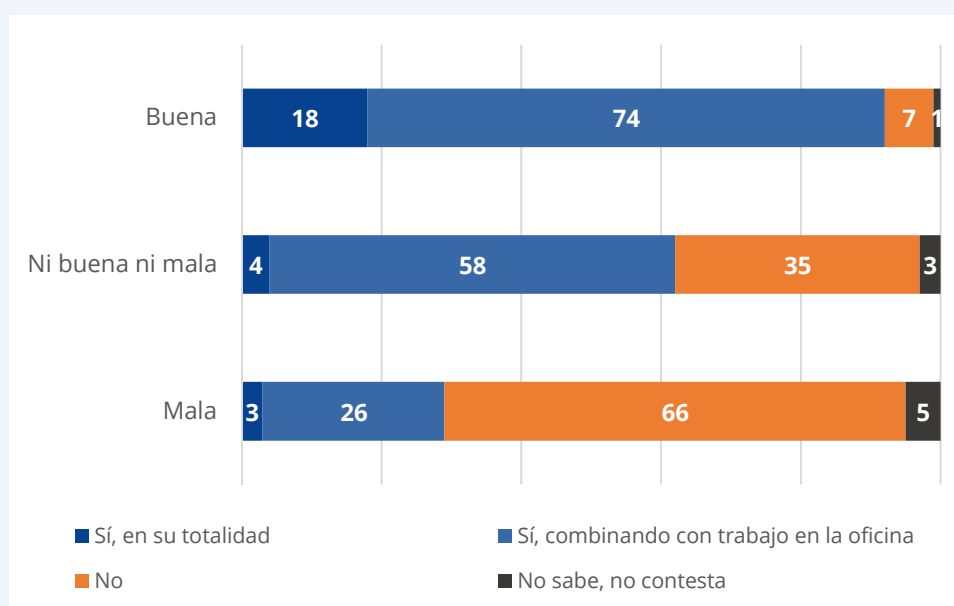
N=6210: encuestados que teletrabajaron durante marzo de 2021

Naturalmente, existe una asociación positiva entre las evaluaciones sobre el teletrabajo y las preferencias respecto a continuar implementando dicha modalidad, ya sea de forma combinada o total. Como muestra el gráfico, el 92% de los funcionarios que evalúan la experiencia de manera positiva quieren continuar con esta modalidad en el futuro. En cambio, tan solo el 29% de quienes presentan evaluaciones negativas quiere continuar trabajando desde su casa. Entre quienes tienen evaluaciones indiferentes la proporción es de 62%.



## Gráfico 10.

### Predisposición a continuar teletrabajando, según evaluación de la experiencia (%)

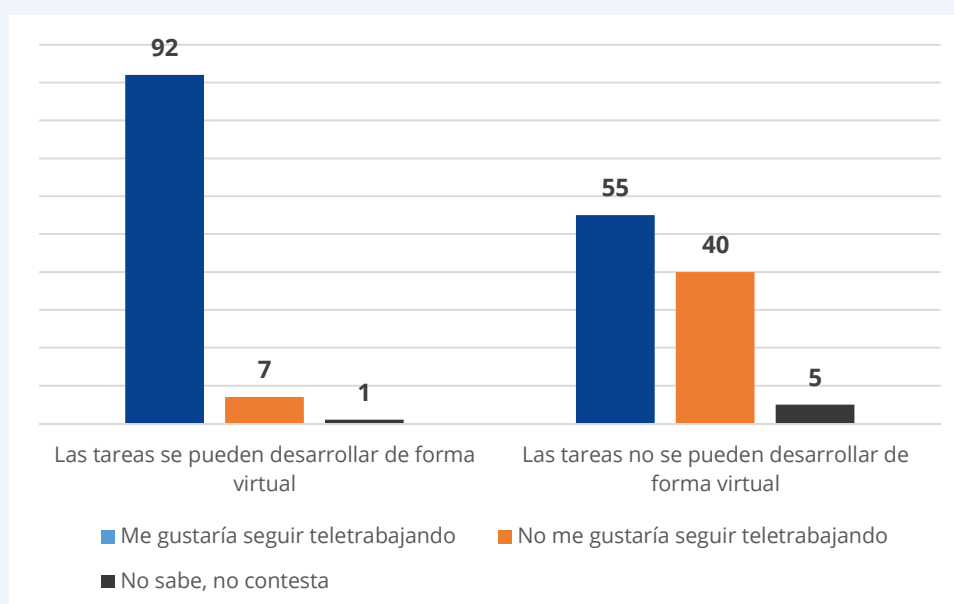


La preferencia por continuar teletrabajando depende, en cierta medida, de las posibilidades de hacerlo. Aquellos funcionarios que tienen tareas menos adaptables a la modalidad remota son quienes se muestran más reticentes a seguir teletrabajando en el futuro, ya sea de forma parcial o completa. La proporción de funcionarios que se manifiesta a favor de mantener la modalidad virtual en el futuro es significativamente mayor entre quienes consideran que sus tareas se pueden desarrollar bajo esta modalidad sin afectar el normal desempeño de sus tareas (92%), que entre quienes opinan lo contrario (55%).



## Gráfico 11.

### Predisposición a continuar teletrabajando, según posibilidades de trabajar en esta modalidad (%)

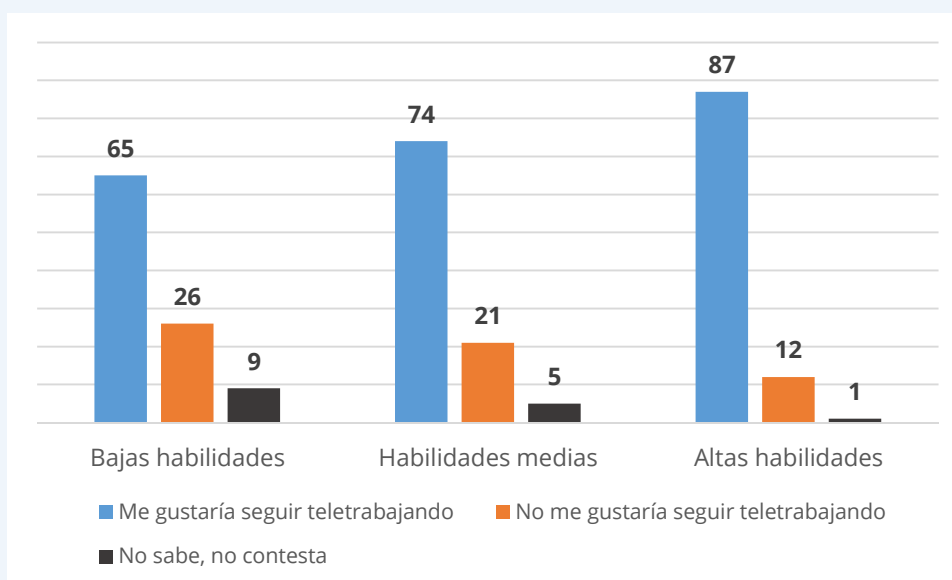


De la misma forma, las preferencias por mantener el teletrabajo en el futuro están vinculadas a las habilidades que tienen los funcionarios. Aquellos funcionarios que tienen un mayor conjunto de habilidades digitales son quienes se muestran más proclives a mantener esta modalidad. Entre quienes tienen mayores competencias, el 87% prefiere seguir teletrabajando y el 12% prefiere no hacerlo. Estas proporciones bajan a 74 y 21% entre quienes tienen un menor nivel de habilidades digitales, respectivamente. Por el contrario, entre quienes tienen pocas competencias para desempeñarse en el ámbito digital, el 65% prefiere seguir teletrabajando y el 26% prefiere no hacerlo más.



**Gráfico 12.**

### Predisposición a continuar teletrabajando, según habilidades para trabajar en esta modalidad (%)



Al momento de analizar las preferencias por continuar teletrabajando también es necesario considerar variables institucionales. A nivel de incisos, en algunos organismos se presenta una mayor predisposición a continuar con esta modalidad, ya sea de forma total o combinada. Ejemplo de ello son el MTSS (92%), MVOT (91%) y MEF (90%). También se observan diferencias entre grupos ocupacionales. Los que tienen mayores preferencias por el teletrabajo son los profesionales (85%), especializados (85%) y administrativos (84%). Quienes realizan tareas auxiliares (74%) o de oficios (62%) tienen menor proporción de respuestas favorables.

Este capítulo se orientó a conocer cómo se desarrolló el teletrabajo en el sector público. Los datos muestran que una proporción considerable de funcionarios vivió la experiencia, que hay una evaluación ampliamente favorable y también una





# **Teletrabajo** en el ámbito público

---

buena predisposición para mantener esta modalidad en el futuro. Estos datos resultan favorables para quienes sostienen que el teletrabajo llegó para quedarse.

No obstante, persisten algunos desafíos que deben atenderse, referidos a las particularidades institucionales. Los datos muestran que no solo hay diferencias vinculadas a las condiciones iniciales, sino también a la propia experiencia de teletrabajar. Hay incisos en los que se observa un contexto más favorable que en otros para avanzar hacia una modalidad mixta. Además, hay aspectos que tienen que ver con el grupo ocupacional y el tipo de tareas que se ejecutan. A lo largo de estos capítulos se retomarán estas cuestiones y se dará cuenta de quiénes son aquellos funcionarios que prefieren seguir teletrabajando y quiénes no.

## **Herramientas utilizadas durante el teletrabajo**

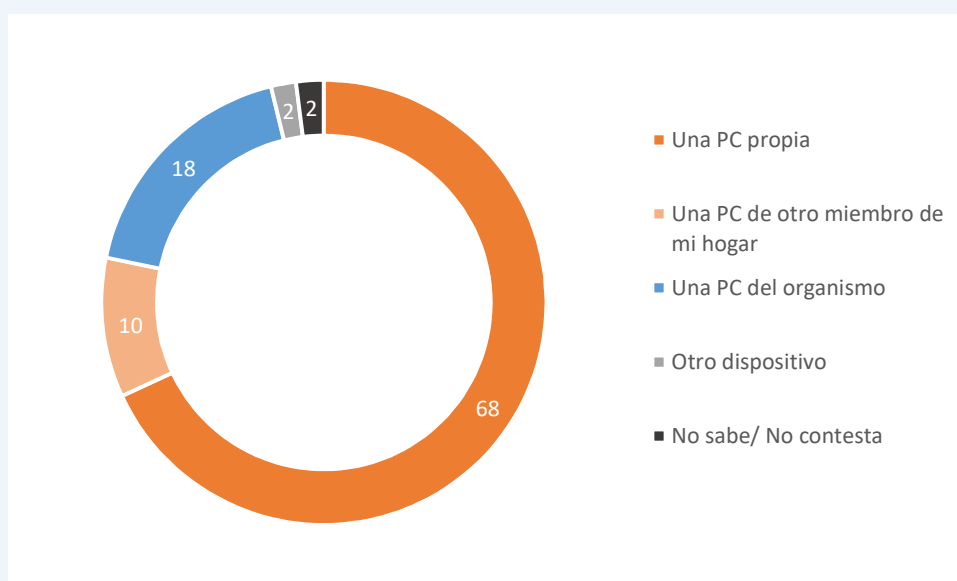
Un componente fundamental para que el teletrabajo resulte ser un modo eficaz está vinculado al funcionamiento de las herramientas que se utilizan. El teletrabajo será una modalidad productiva siempre y cuando los funcionarios cuenten con las herramientas adecuadas. Desempeñar desde casa las tareas que se desarrollan habitualmente requiere que los funcionarios cuenten con instrumentos que sean capaces de trasladar lo que se hace en un contexto presencial hacia otro muy diferente. En este capítulo se indaga sobre la adecuación y la funcionalidad de las herramientas utilizadas.

El elemento más básico para poder teletrabajar es contar con una PC. Sin este insumo, el teletrabajo se torna inviable. Los funcionarios fueron consultados acerca de qué PC utilizaron para trabajar desde su casa. El 68% respondió haber utilizado una PC propia y el 10% usó una PC de otro miembro del hogar. Este dato es importante, en la medida que muestra que casi ocho de cada 10 funcionarios contribuyeron con sus propios insumos para poder trabajar bajo esta modalidad.



Gráfico 13.

**PC utilizada para teletrabajar (%)**



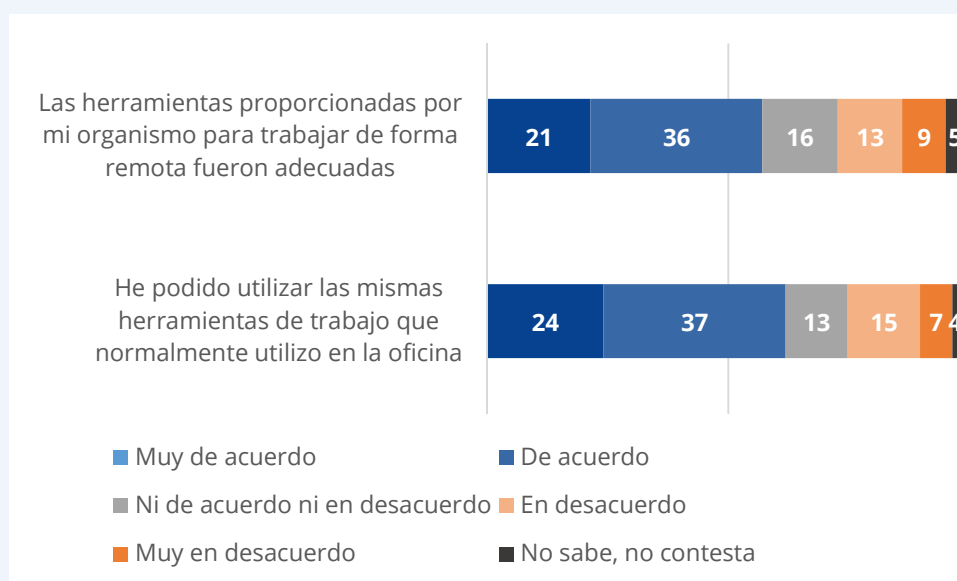
N=6210: encuestados que teletrabajaron durante marzo de 2021

Vinculado a este punto, se solicitó a los funcionarios que evaluaran cómo funcionaron las herramientas durante el tiempo que trabajaron desde casa y si los organismos proporcionaron herramientas adecuadas. La mayoría de los funcionarios pudo utilizar las mismas herramientas que usa en la oficina (61%) y manifestó que las herramientas que sus organismos proporcionaron para teletrabajar fueron adecuadas (57%). El dato muestra que a nivel de herramientas no habría grandes dificultades para promover la continuidad de esta modalidad en el futuro. No obstante, no se debe dejar de tener en cuenta que existe una proporción importante (22%) que manifiesta lo contrario en ambas preguntas.



## Gráfico 14.

### Adecuación de las herramientas utilizadas para teletrabajar (%)



N=6210: encuestados que teletrabajaron durante marzo de 2021

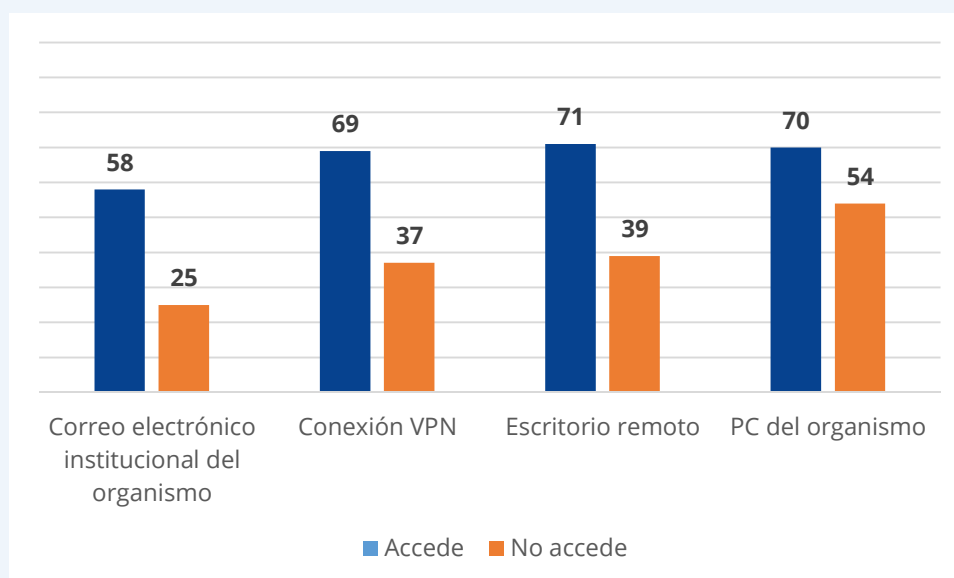
La evaluación favorable hacia las herramientas puede estar asociada a la posibilidad que los funcionarios tuvieron de acceder a los archivos de la red o al uso remoto de la PC de la oficina, o también al hecho de haber utilizado una PC del organismo para teletrabajar. El siguiente gráfico muestra que la proporción de funcionarios que manifestaron que las herramientas proporcionadas por sus organismos fueron adecuadas es mayor entre aquellos que tuvieron acceso al correo electrónico institucional (58%), aquellos que accedieron a los archivos de la red a través de una conexión VPN (69%), aquellos que se conectaron de forma remota al escritorio de la oficina (71%) y quienes utilizaron una PC del organismo (70%). Estas proporciones descienden significativamente entre quienes no accedieron a este tipo de herramientas.





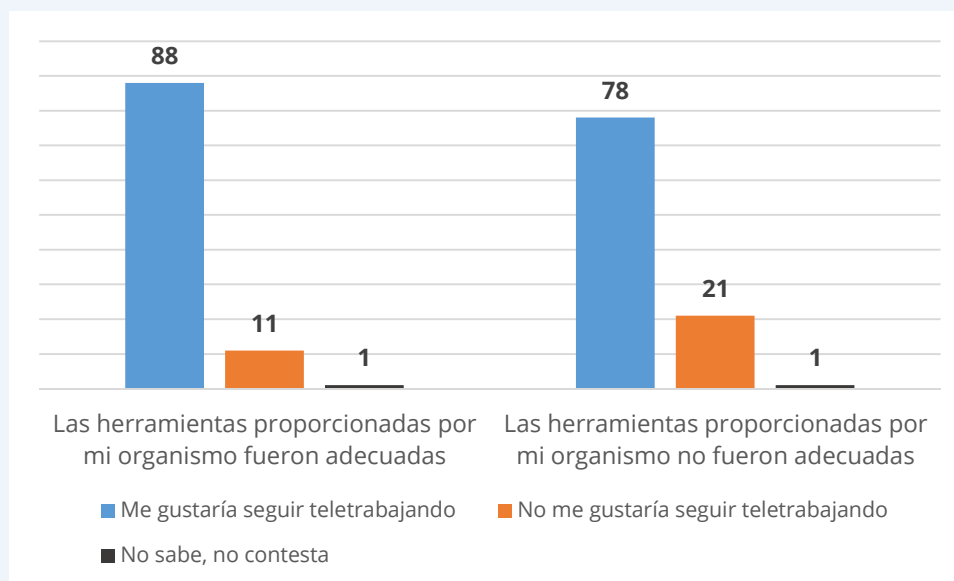
## Gráfico 15.

### Porcentaje de funcionarios que manifiestan que las herramientas proporcionadas fueron adecuadas, según acceso a herramientas



El acceso a herramientas adecuadas también tiene incidencia en las preferencias por continuar teletrabajando. Aquellos funcionarios que pueden acceder a herramientas adecuadas para trabajar desde sus casas tienden a manifestar una mayor preferencia por seguir teletrabajando, ya sea de forma total o parcial. La proporción de funcionarios que prefieren mantener esta modalidad de trabajo es mayor entre quienes accedieron a herramientas adecuadas (88%) que entre quienes no lo hicieron (78%). Por el contrario, la proporción de funcionarios que prefieren no seguir con el trabajo remoto es mayor entre quienes no accedieron a herramientas adecuadas (21%) que entre quienes sí lo hicieron (11%).



**Gráfico 16.****Predisposición a continuar teletrabajando,  
según acceso a herramientas adecuadas (%)**

Si se analiza de acuerdo a las variables institucionales, los datos muestran una distribución desigual entre incisos. Hay diferencias en la proporción de funcionarios que manifiestan que las herramientas que sus organismos proporcionaron para teletrabajar fueron adecuadas. Por un lado, hay organismos con una alta proporción de respuestas favorables, como MEF (71%), mientras que por otro hay organismos en los que la proporción de respuestas favorables no superan la mitad: MA (42%), MRREE (45%) y MI (46%). También hay diferencias en las proporciones de funcionarios que manifiestan que pudieron utilizar las mismas herramientas que usan en la oficina.

Más allá de las herramientas que usualmente se utilizan, el teletrabajo obligó a desarrollar otro tipo de instrumentos vinculados a la posibilidad de comunicarse con los compañeros o participar de actividades virtuales. El uso de plataformas como Zoom no era muy utilizado en el sector público antes de que se estableciera



# Teletrabajo

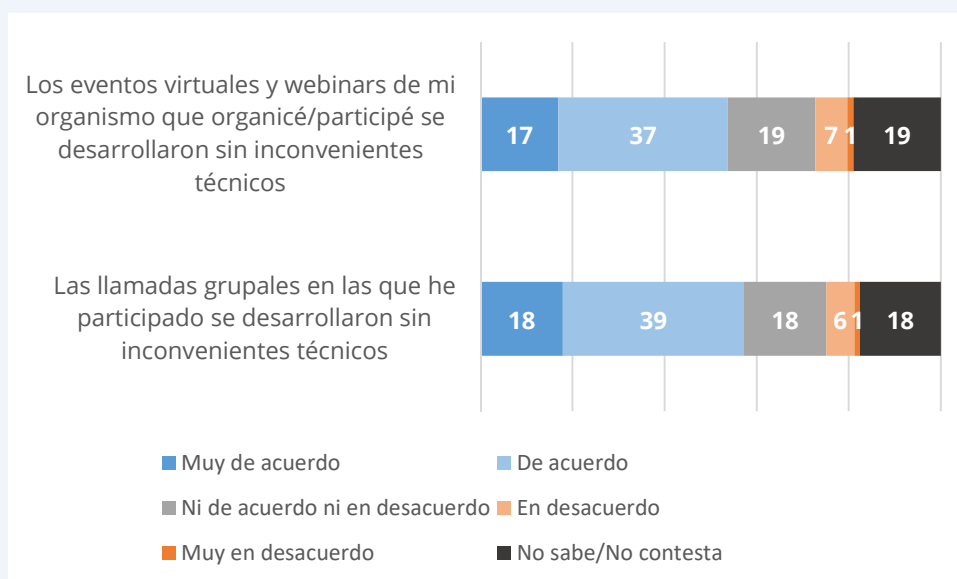
en el ámbito público

la obligatoriedad de teletrabajar. Con estas nuevas herramientas surgen desafíos vinculados a su funcionamiento. Una de las dificultades que se podían prever era el desarrollo de inconvenientes técnicos para llevar a cabo videollamadas o eventos virtuales.

Se consultó a los funcionarios por este tipo de inconvenientes en ambos tipos de instancias. La mayoría manifestó que las llamadas grupales se desarrollaron sin inconvenientes técnicos (57%) y que los eventos virtuales se llevaron a cabo sin dificultades (54%). Por el contrario, la proporción de funcionarios que manifestó haber tenido inconvenientes es mínima (7 y 8%, respectivamente). El dato es auspicioso en la medida que evidencia que estas nuevas herramientas – imprescindibles para el teletrabajo – no serían un inconveniente si se proyectara continuar con esta modalidad en el futuro. Además, dan cuenta de que una proporción importante de funcionarios tiene las habilidades como para adaptarse al uso de este tipo de herramientas con considerable rapidez.

## Gráfico 17.

### Funcionamiento de llamadas grupales y eventos virtuales (%)



N=6210: encuestados que teletrabajaron durante marzo de 2021

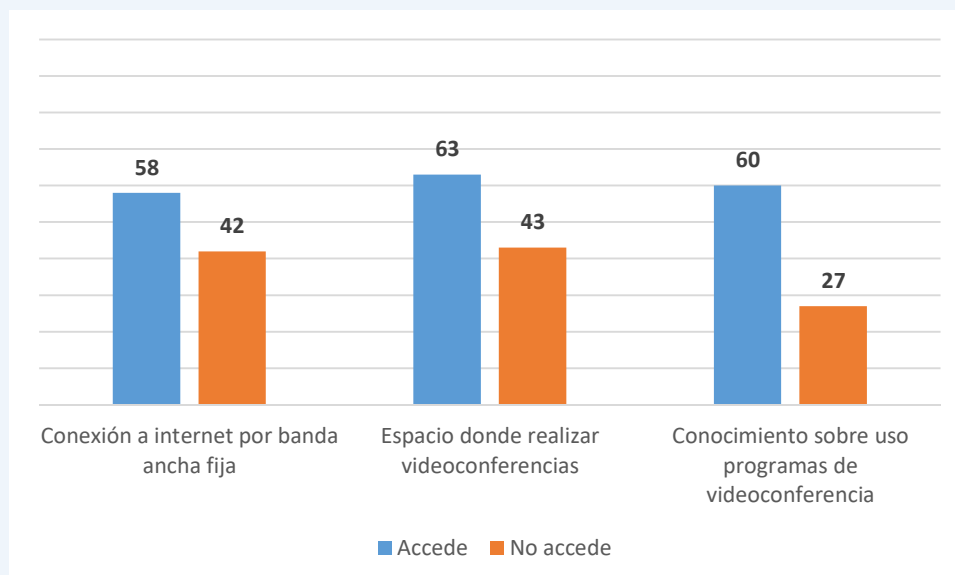
# Teletrabajo

en el ámbito público

Los inconvenientes técnicos pueden estar vinculados a la calidad de la conexión a internet en los hogares de los funcionarios, a la falta de un espacio adecuado para realizar videollamadas, o a las habilidades en el manejo de programas de videoconferencias, como Zoom, Teams o Google Meet. El siguiente gráfico muestra que la proporción de funcionarios que manifestaron no haber tenido inconvenientes técnicos es mayor entre los aquellos que cuentan con conexión a internet por banda ancha fija (58%), entre aquellos que cuentan con un espacio físico donde realizar las llamadas sin molestar a otros miembros del hogar (63%) y entre quienes saben utilizar programas de videoconferencia (60%).

## Gráfico 18.

### Porcentaje de funcionarios que manifiestan no haber tenido inconvenientes técnicos en videollamadas, según conexión a internet, espacio físico y habilidades digitales





# Teletrabajo

en el ámbito público

Si se pone el foco en los grupos ocupacionales, también se pueden observar diferencias en la evaluación de las herramientas. Aquellos funcionarios que desempeñan oficios son quienes evalúan las herramientas de manera menos favorable. Tan solo el 33% considera que las herramientas utilizadas fueron adecuadas. Este dato no es extraño, si se considera que las tareas que se realizan en este grupo están vinculadas al predominio del esfuerzo físico y la habilidad manual y, por ende, son menos compatibles con el teletrabajo. En el resto de los grupos las diferencias no son tan notorias.

El presente capítulo tuvo como objetivo mostrar cómo funcionaron las herramientas utilizadas para llevar a cabo el teletrabajo. Partiendo de la base de que el trabajo remoto será una modalidad productiva siempre y cuando los funcionarios cuenten con las herramientas adecuadas, se consultó acerca de su adecuación y funcionalidad. Los datos muestran que en términos generales las herramientas funcionaron bien. No obstante, hay una serie de desafíos vinculados a la capacidad de los organismos de proveer de herramientas básicas, como el acceso al correo institucional, al escritorio remoto y a los archivos disponibles en la red. Cuando estos instrumentos están presentes se reducen las dificultades para teletrabajar.

Por su parte, existe otra serie de desafíos más difíciles de resolver. Garantizar la disponibilidad de un espacio físico adecuado escapa a las posibilidades directas de los organismos. Estas cuestiones están más vinculadas a las circunstancias individuales de los funcionarios, pero son aspectos que afectan la posibilidad de teletrabajar. Pensar en el futuro del teletrabajo también supone contemplar estas cuestiones.

## Resultados y cumplimiento de objetivos

Una de las interrogantes que surge al momento de poner en práctica el trabajo desde casa está vinculada al cumplimiento de tareas y objetivos a nivel individual y grupal. Si bien existen herramientas que permiten adaptar el trabajo presencial a la nueva modalidad, ello no necesariamente llevará a alcanzar los mismos o mejores resultados. En este capítulo se presenta una evaluación sobre cómo se vio afectado el cumplimiento de tareas y, por ende, el logro de los objetivos por parte



# Teletrabajo

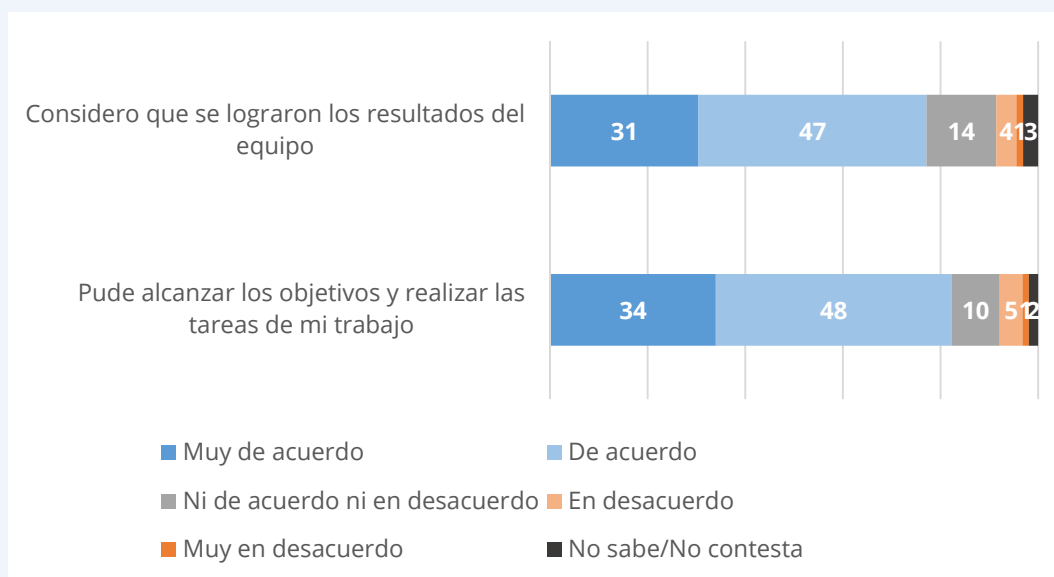
en el ámbito público

de funcionarios y equipos de trabajo. También se indaga acerca de cómo el teletrabajo incidió en algunos aspectos como la reorganización, el nivel de atención o el tiempo en que se ejecutan las tareas.

Se consultó en qué medida los funcionarios pudieron alcanzar los objetivos de su trabajo particular y también sobre el cumplimiento de los resultados de sus equipos de trabajo. Los datos muestran que ocho de cada 10 manifiestan que alcanzaron los objetivos individuales (82%) y casi la misma proporción dice que logró alcanzar los objetivos grupales (78%). Estos datos son alentadores, en la medida que muestran que el cumplimiento de resultados no se vio afectado ante el cambio de modalidad. De todas formas, es necesario tener en cuenta que el dato mide percepción y debería ser cruzado con otro tipo de mediciones. Sin embargo, no deja de ser importante que los funcionarios sientan que cumplieron sus objetivos.

## Gráfico 19.

### Cumplimiento de resultados individuales y grupales (%)



N=6210: encuestados que teletrabajaron durante marzo de 2021



# Teletrabajo

en el ámbito público

---

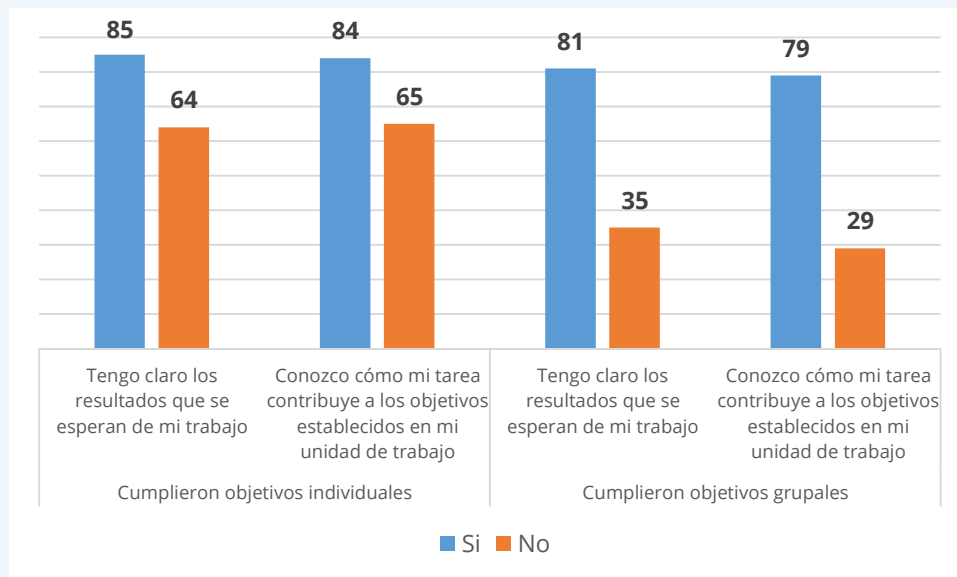
Un aspecto importante es que la modalidad de teletrabajo es más compatible con una lógica de gestión continua del desempeño. En otras palabras, cuando se teletrabaja se tiende a ponderar el logro de resultados, más allá del cumplimiento de horarios y rutinas. Esta lógica suele estar atada a otro tipo de desafíos, como la definición clara de los objetivos y su correspondencia con la identificación de metas medibles para cada uno. Indudablemente ello varía de acuerdo a las funciones y tareas que se cumplen. La potencialidad del teletrabajo estaría en la necesidad de llevar adelante explícitamente el ejercicio de definición de metas y objetivos.

Los datos muestran que los objetivos individuales y grupales se alcanzarían – según la percepción de los funcionarios– en mayor medida entre aquellos que tienen claros cuáles son los resultados que se esperan de su trabajo y entre aquellos que conocen cómo su tarea contribuye a los objetivos establecidos en sus equipos. La proporción de funcionarios que percibe haber cumplido con sus objetivos individuales es mayor entre quienes tienen claro cuáles son los resultados de su trabajo (85%) que entre quienes no lo tienen claro (64%). También es mayor entre quienes conocen cómo su tarea contribuye con el fin grupal (84%) que entre quienes no (65%). Algo similar ocurre con la proporción de funcionarios que manifestó haber cumplido con objetivos grupales. En este caso las diferencias entre grupos son más marcadas.



**Gráfico 20.**

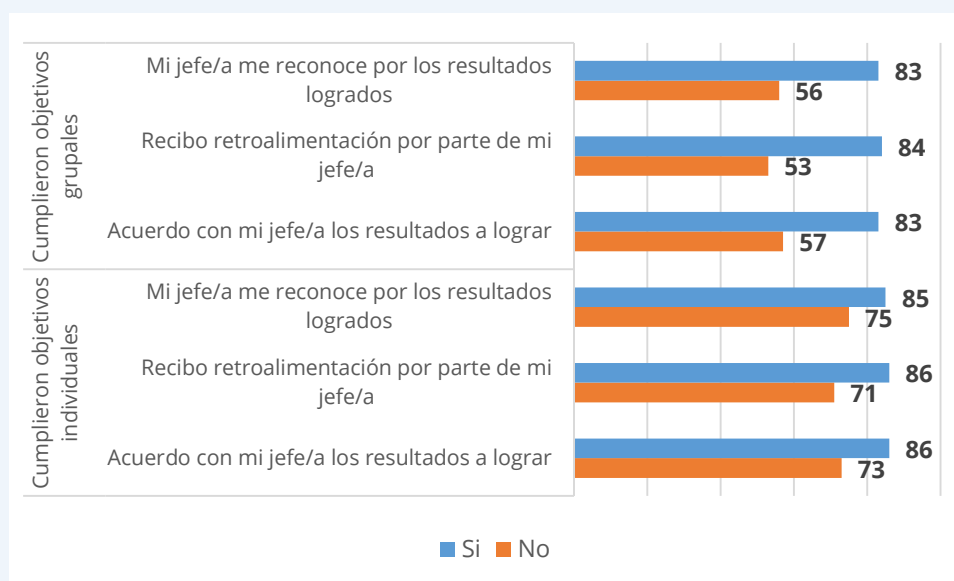
**Porcentaje de funcionarios que manifestaron haber cumplido con objetivos individuales y grupales, según conocimiento de resultados esperados y de su contribución a los objetivos del equipo**



Además de la necesidad de que los funcionarios tengan claro cuáles son los objetivos y metas, es muy importante el nivel de interacción con sus jefes. El contacto fluido con quienes ejercen la dirección de los equipos es fundamental al momento de orientar a los funcionarios. Los datos muestran que hay una mayor percepción de cumplimiento de objetivos grupales entre aquellos funcionarios que intercambian con sus superiores. La proporción de funcionarios que manifiesta haber cumplido los objetivos grupales es mayor entre quienes acuerdan con sus jefes los resultados a lograr (83%), que entre quienes no lo hacen (57%). También es mayor entre quienes reciben retroalimentación del trabajo que realizan (84%) que entre quienes no la reciben (53%). Esta proporción también es mayor entre quienes son reconocidos por sus jefes por los resultados logrados (83%) que entre quienes no son reconocidos (56%).

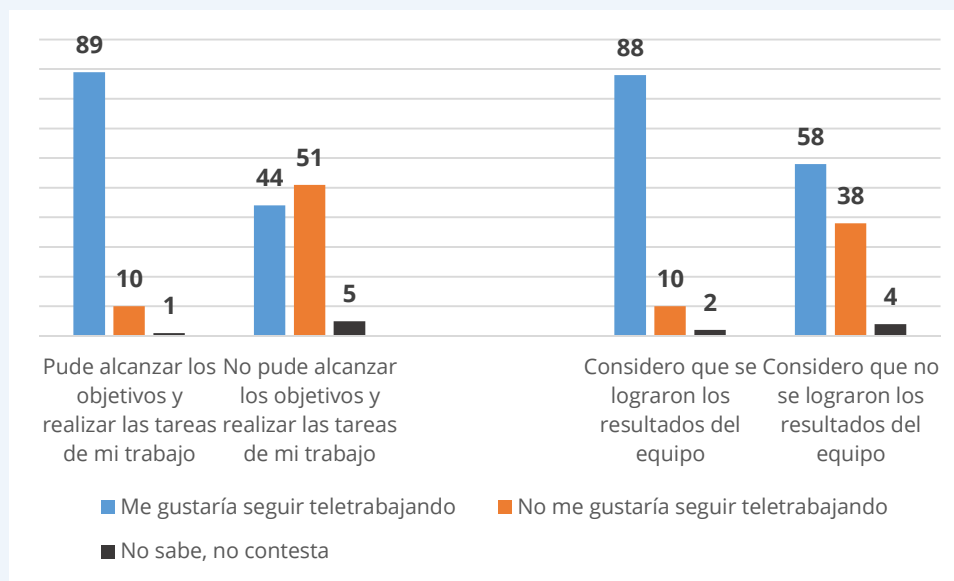




**Gráfico 21.****Porcentaje de funcionarios que manifiestan haber cumplido con objetivos individuales y grupales, según intercambios con su jefe**

El hecho de haber podido alcanzar los objetivos, ya sea a nivel individual o grupal, incide en la predisposición de los funcionarios a continuar teletrabajando. Aquellos funcionarios que manifiestan que pudieron alcanzar sus objetivos y realizar sus tareas y aquellos que sienten que sus equipos de trabajo lograron los resultados deseados tienen una mayor preferencia por seguir teletrabajando. La proporción de funcionarios que quieren seguir con esta modalidad en el futuro es mayoritaria entre quienes consideran que alcanzaron los objetivos individuales y grupales (89 y 88%). Estas proporciones descienden significativamente entre quienes consideran que no se lograron los objetivos individuales (44%) y grupales (58%).



**Gráfico 22.****Predisposición a continuar teletrabajando, según cumplimiento de objetivos individuales y grupales (%)**

Sorprendentemente, no existen diferencias significativas entre quienes tienen personal a cargo y quiénes no. Sí existen diferencias entre grupos ocupacionales. Aquellos que desempeñan oficios son quienes menos sienten que lograron cumplir objetivos individuales y grupales (71 y 52%). Ello contrasta con otros grupos, como el administrativo, el especializado y el profesional, donde la percepción de cumplimiento de objetivos individuales y grupales giró en torno al 80%. Probablemente estas diferencias estén vinculadas al tipo de actividad que se desarrolla en cada uno, pero también con la facilidad para definir objetivos a partir de las tareas que se desempeñan en cada grupo.

De acuerdo a las variables sociodemográficas, se destacan las diferencias según la edad. Los más jóvenes son quienes en mayor medida declaran haber cumplido con los objetivos y tareas del trabajo individual. El porcentaje de funcionarios que declaró haber alcanzado los objetivos baja desde 86% entre los menores de 34



# Teletrabajo

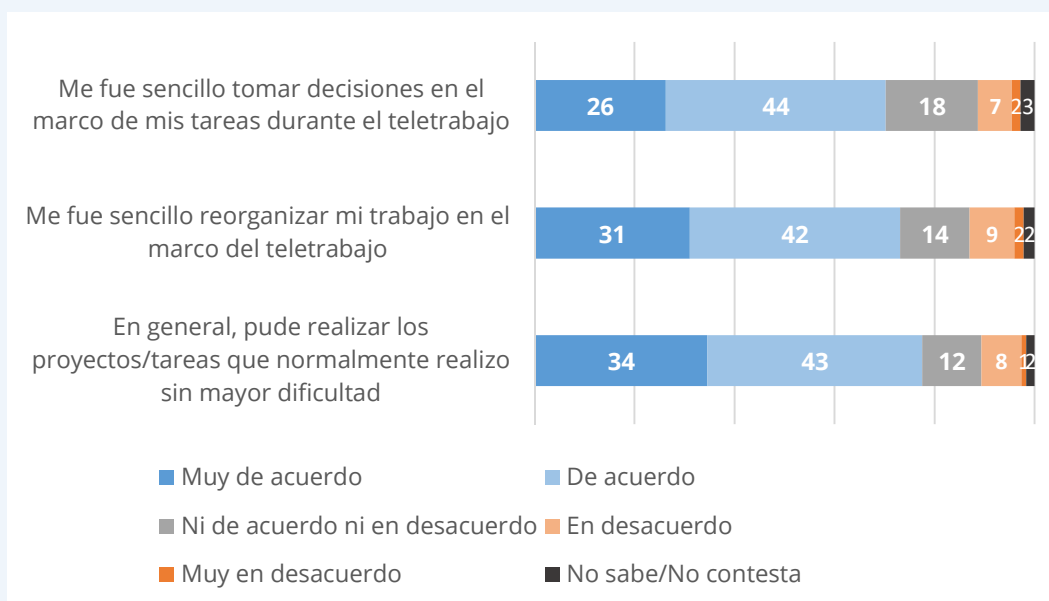
en el ámbito público

años a 79% entre los mayores de 60. Al momento de implementar esta modalidad para el sector público, será necesario tener en cuenta que las mayores dificultades se encuentran entre los funcionarios de mayor edad. Si bien no es posible definir las causas de esta menor percepción del cumplimiento, probablemente estén asociadas a las habilidades digitales.

El grado de cumplimiento de objetivos también se relaciona con el cumplimiento con las tareas realizadas, la organización del trabajo y la toma de decisiones. Casi ocho de cada 10 funcionarios (77%) pudo realizar las tareas que normalmente realiza sin mayor dificultad. Este dato es importante, en la medida que muestra que las tareas que se desempeñan en el sector público no siempre requieren presencialidad y, por ende, existen condiciones operativas para pensar en un modelo híbrido. Incluso, la mayoría de los funcionarios (73%) pudo reorganizar sencillamente su trabajo en el marco de la implementación de la modalidad virtual y a siete de cada 10 funcionarios les resultó sencillo tomar decisiones.

## Gráfico 23.

### Cumplimiento de tareas, reorganización del trabajo y toma de decisiones (%)



N=6210: encuestados que teletrabajaron durante marzo de 2021

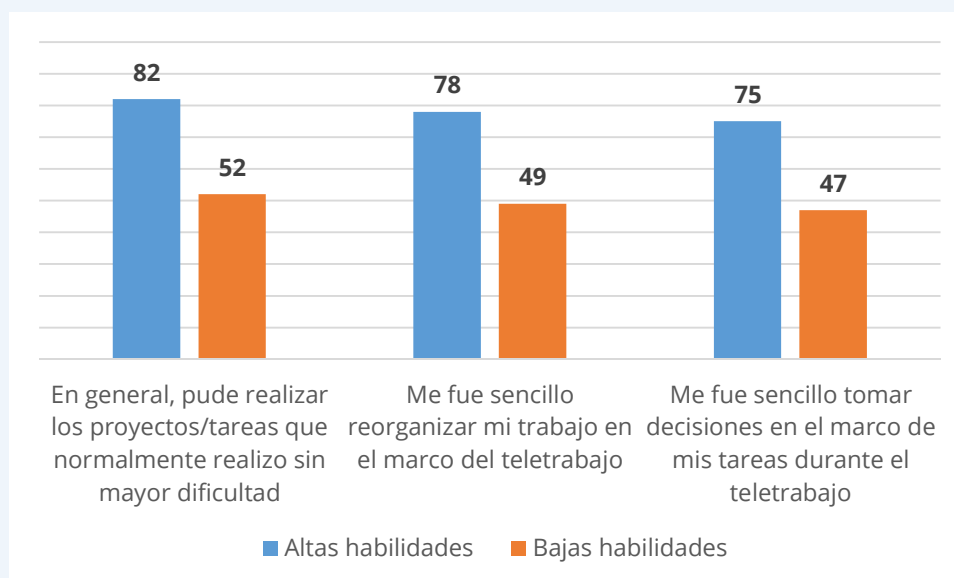
# Teletrabajo

en el ámbito público

El hecho de poder cumplir con las tareas está vinculado al desarrollo de habilidades digitales. Se espera que aquellos que tienen mayores competencias para cumplir con el teletrabajo sean a quienes les resulte más fácil poder hacer las cosas, organizarse y tomar decisiones. Los datos apoyan este argumento. Quienes tienen más habilidades digitales logran en mayor proporción realizar sin dificultad las tareas que normalmente llevan a cabo (82%), reorganizar su trabajo para adaptarlo a la modalidad remota (78%), o tomar decisiones respecto a las tareas realizadas (75%). Estas proporciones se reducen de forma significativa entre quienes tienen menos habilidades.

## Gráfico 24.

### Porcentaje de funcionarios que manifiestan haber podido cumplir con sus tareas, reorganizar el trabajo y tomar decisiones, según habilidades digitales



Además de las habilidades, el hecho de poder cumplir con las tareas está vinculado a las herramientas que se usan. Se espera que aquellos que tuvieron acceso a herramientas adecuadas hayan tenido un mejor desempeño. Como



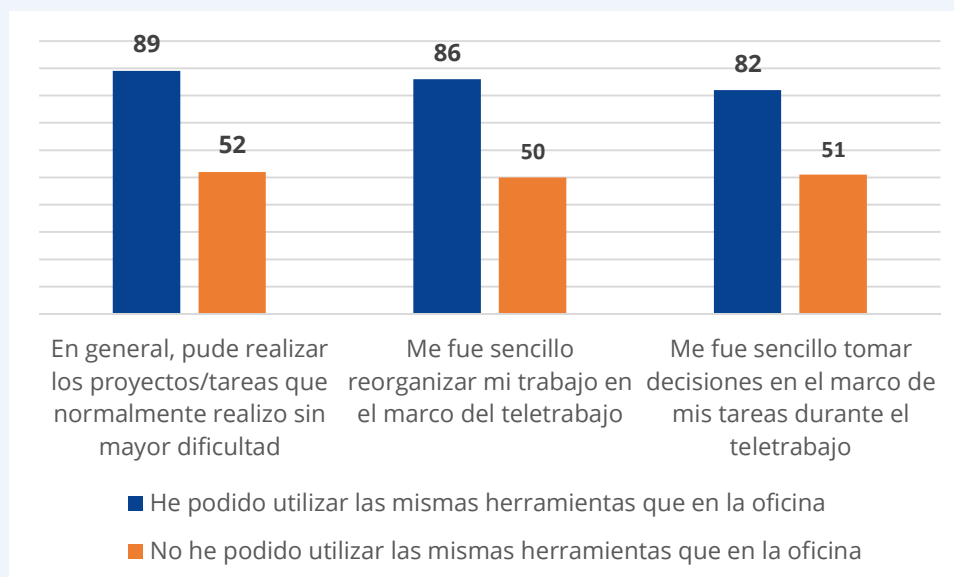
# Teletrabajo

en el ámbito público

muestra el gráfico, aquellos funcionarios que pudieron acceder a las herramientas que utilizan en la oficina fueron aquellos a los que le resultó más fácil realizar las tareas (89%), reorganizarlas (86%) y tomar decisiones (82%). Estas proporciones descienden significativamente entre quienes no accedieron a las herramientas que utilizan normalmente. Estos datos remarcan la necesidad de tener en cuenta la disponibilidad de herramientas cuando se piensa el teletrabajo a futuro.

## Gráfico 25.

### Porcentaje de funcionarios que manifiestan haber podido cumplir con sus tareas, reorganizar el trabajo y tomar decisiones, según disponibilidad de herramientas



En otro orden, los datos no son homogéneos y existen diferencias de acuerdo a variables institucionales. Nuevamente, hay incisos en los que la proporción de funcionarios que pudo cumplir con las tareas es menor que en el resto de los organismos, como Mides (65%), MT (66%) y MGAP (69%). Estos ministerios también se encuentran entre aquellos en los que sus funcionarios pudieron en menor medida reorganizar su trabajo en base a la nueva modalidad.



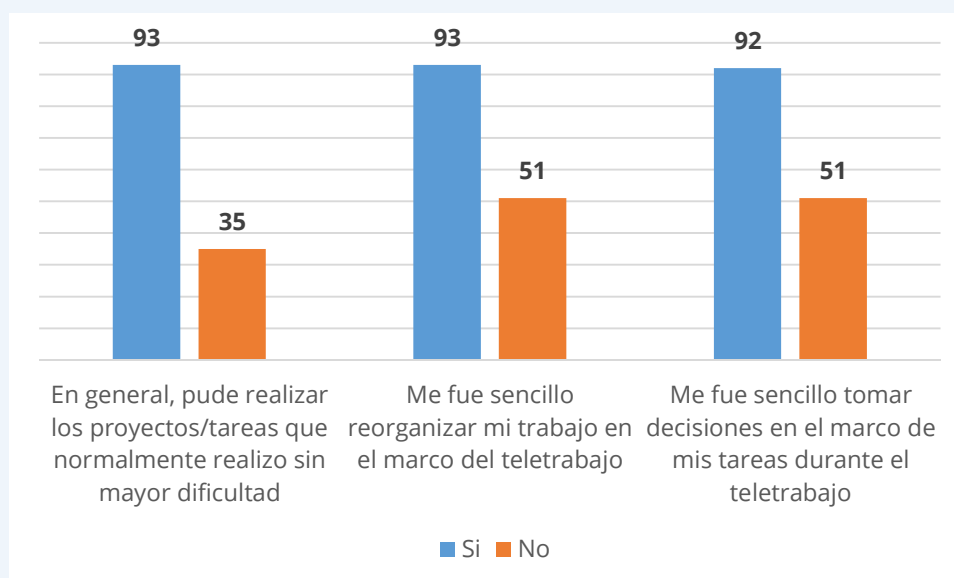
# Teletrabajo

en el ámbito público

Naturalmente, la facilidad para desempeñar las tareas tiene su impacto en los resultados, tanto a nivel individual como grupal. El siguiente gráfico muestra que la proporción de funcionarios que manifiesta haber cumplido con sus objetivos individuales es mayor entre aquellos que pudieron realizar sus tareas sin mayor dificultad (93%) que entre quienes no pudieron hacerlo (35%). También es mayor entre quienes tuvieron más facilidad para adaptar y organizar su trabajo a la nueva modalidad (93%) que entre quienes tuvieron dificultades (51%). La proporción de funcionarios que dice haber cumplido con sus objetivos también es mayor entre quienes pudieron tomar decisiones con facilidad (92%) que entre aquellos a quienes les resultó difícil hacerlo (51%). Algo similar ocurre con la proporción de funcionarios que manifestaron haber podido cumplir con objetivos grupales.

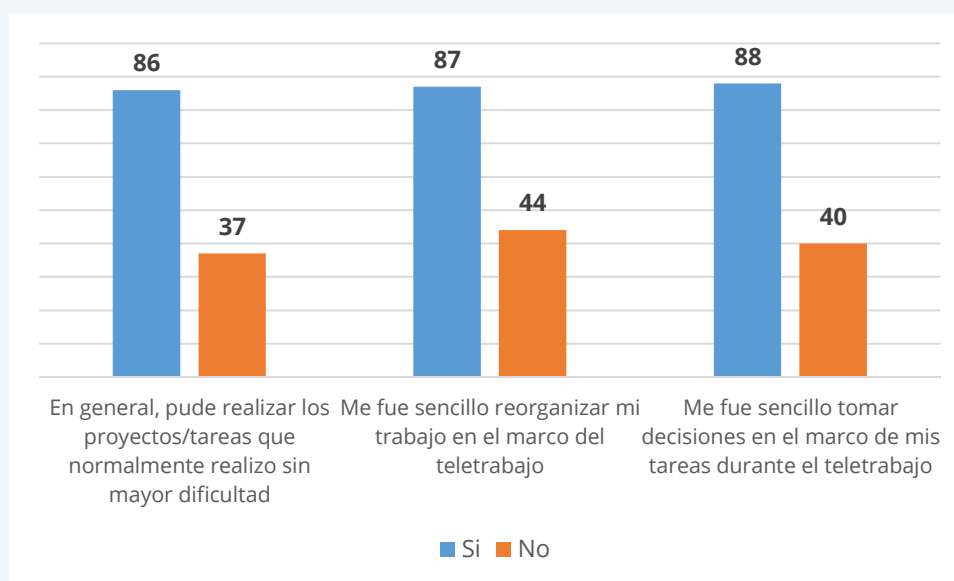
## Gráfico 26.

### Porcentaje de funcionarios que alcanzaron objetivos individuales, según cumplimiento de tareas, reorganización del trabajo y toma de decisiones



## Gráfico 27.

### Porcentaje de funcionarios que alcanzaron objetivos grupales, según cumplimiento de tareas, reorganización del trabajo y toma de decisiones



Más allá del cumplimiento de objetivos y tareas, el cambio de lugar físico puede afectar la manera en que los funcionarios desempeñan su labor. Algunas de las dificultades que de antemano pueden preverse cuando se lleva a cabo el teletrabajo están vinculadas a la atención que se le pone a las tareas en un contexto diferente al presencial y también a la cantidad de tiempo que se le dedica a las mismas. De esta forma, trabajar desde casa pudo haber llevado a los funcionarios a estar más o menos pendientes de sus tareas fuera de horario y desarrollarlas en una cantidad de tiempo menor o mayor.

Consultados al respecto, el 55% de los funcionarios manifestó estar más pendiente del trabajo fuera de horario de lo que normalmente está en la oficina. Este dato no es menor. Si bien podría estar indicando un mayor involucramiento con la función, también muestra que es alto el porcentaje de trabajadores que no logra



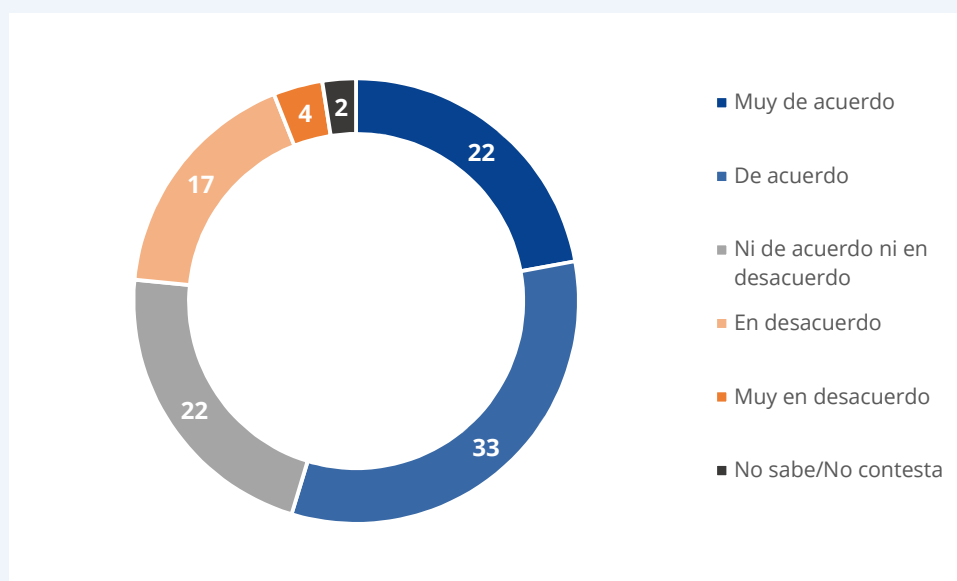
# Teletrabajo

en el ámbito público

desconectarse. En otras palabras, con la modalidad virtual el horario laboral puede verse desdibujado y con ello surgen varios desafíos asociados a la necesidad de regular sobre estos aspectos. Este problema afecta particularmente a quienes tienen personal a cargo. La proporción de quienes manifiestan estar más pendientes fuera del horario asciende a 63% en este segmento.

## Gráfico 28.

### “Estoy más pendiente del trabajo fuera de horario de lo que normalmente estoy en la oficina” (%)



N=6210: encuestados que teletrabajaron durante marzo de 2021

Respecto al tiempo en que se desarrollan las tareas, los datos muestran opiniones divididas. Tan solo el 32% de los funcionarios manifestó que las tareas le llevan menos tiempo de lo que les llevaría en la oficina. La mayoría relativa de los funcionarios (36%) expresó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con ello, es decir, que la modalidad de teletrabajo no aumentó ni disminuyó el tiempo de duración de las tareas. De todas formas, es importante notar que casi tres de cada 10 manifestaron que las tareas les insumen más tiempo, lo que podría estar





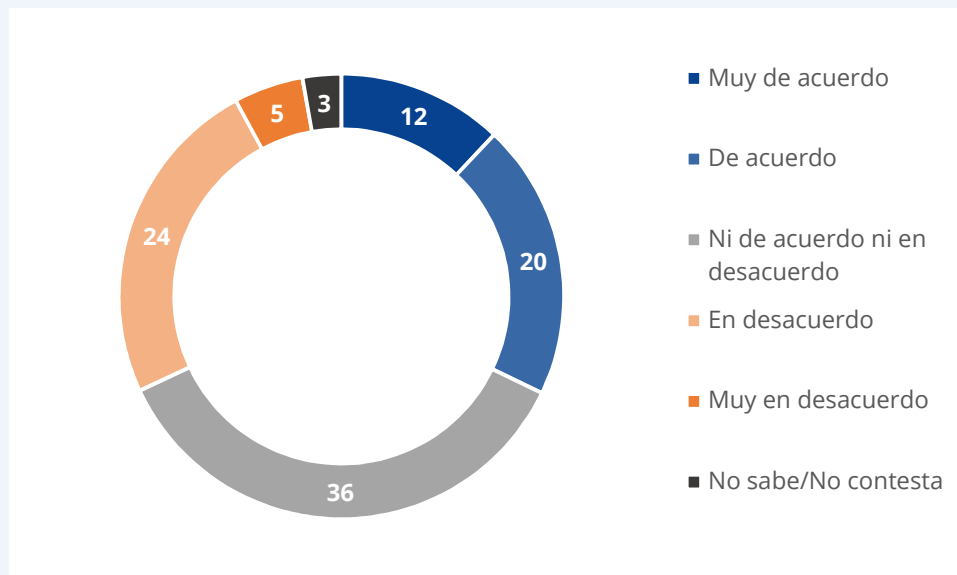
# Teletrabajo

en el ámbito público

afectando la productividad. Los datos desagregados muestran que la proporción de funcionarios que manifiesta que las tareas le llevaron menos tiempo es mayor entre los más jóvenes (37% entre los menores de 34 años y 31% entre los mayores de 60).

## Gráfico 29.

### “En general, las tareas me llevan menos tiempo que lo que me llevarían en la oficina” (%)



N=6210: encuestados que teletrabajaron durante marzo de 2021

Este capítulo tuvo como objetivo mostrar cómo se vio afectado el cumplimiento de tareas y el logro de los objetivos por parte de funcionarios y equipos de trabajo. Los datos dan cuenta de un buen nivel de cumplimiento de objetivos, al menos desde la percepción de los funcionarios. No obstante, advierten sobre algunas diferencias que deberían ser tomadas en cuenta al momento de pensar el teletrabajo a futuro.

El teletrabajo puede operar como ventana de oportunidad para avanzar en el desarrollo de una lógica de gestión continua del desempeño en las organizaciones,



# Teletrabajo

en el ámbito público

más allá del cumplimiento rutinario de procedimientos, lo que implicaría un cambio de paradigma en la gestión pública. Los datos ofrecen evidencia de que el conocimiento del rol que el funcionario cumple en la cadena de valor es fundamental para lograr resultados y en este contexto los jefes y los líderes de los equipos pasan a tener un papel fundamental.

Los datos vuelven a evidenciar la necesidad de trabajar en el desarrollo de habilidades digitales en ciertos segmentos del funcionariado, así como también en el desarrollo de competencias técnicas en algunos organismos para dotar de herramientas adecuadas a sus funcionarios. Ambas condiciones operan como una necesidad inicial para que el pasaje desde la modalidad presencial a una modalidad combinada no afecte el desempeño de las oficinas públicas y, por ende, de los servicios que ofrecen. Asimismo, los datos también ponen sobre la mesa algunos efectos que aparecen en una parte de los funcionarios, vinculados a la desconexión o al tiempo que insumen las tareas, lo que podría traer consecuencias en su desempeño y su salud, aspectos que una futura reglamentación no debería pasar por alto.



## Evaluación de la comunicación

Otros de los cambios que trajo el teletrabajo tienen que ver con la comunicación. El hecho de no estar en el lugar físico hace que el contacto con los compañeros y los jefes se vea alterado. Ello también ocurre con el contacto con otros equipos dentro del inciso y fuera de él. A priori era posible pensar en

que la comunicación se vería afectada de manera negativa, pese a que existen herramientas virtuales capaces de compensar la falta de comunicación cara a cara. Por este motivo, se incluyó un módulo de preguntas vinculadas a la comunicación con diferentes actores dentro y fuera de la institución.

En primer lugar se consultó por la fluidez de la comunicación con el equipo de trabajo. El hecho de perder fluidez era un riesgo asumido al implementar esta modalidad y podría traer consecuencias en la eficacia de las tareas y los



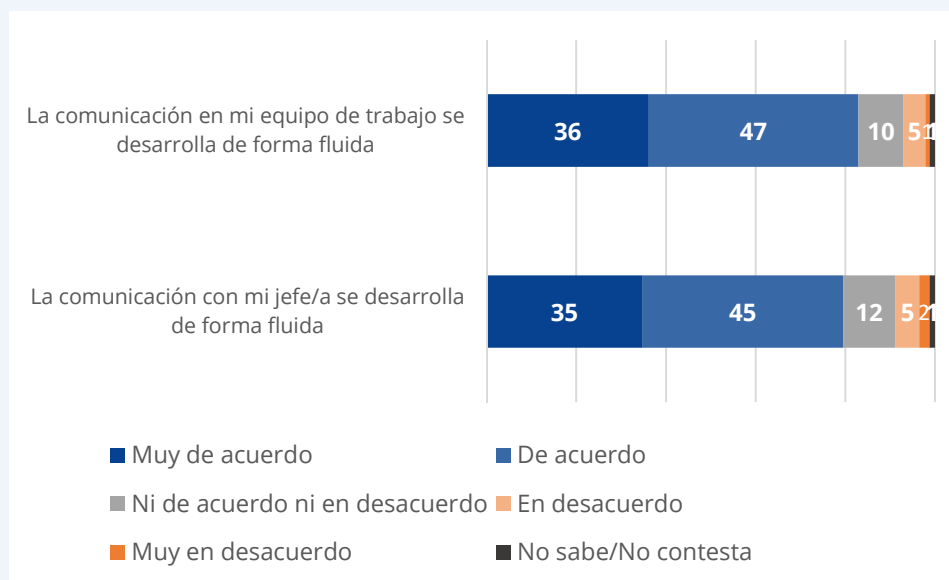
# Teletrabajo

en el ámbito público

resultados. Los datos resultan bastante alentadores. Ocho de cada 10 funcionarios (83%) declaran que la comunicación con su equipo de trabajo se desarrolló de forma fluida. Ello quiere decir que pasar de la presencialidad al teletrabajo no generó grandes consecuencias en la comunicación con su entorno más inmediato. Algo similar ocurre con la comunicación entre funcionarios y jefes. El 80% manifestó que la comunicación se desarrolló de forma fluida.

## Gráfico 30.

### Fluidez de la comunicación con equipos de trabajo y jefes (%)



N=6210: encuestados que teletrabajaron durante marzo de 2021

Más allá de estos datos alentadores, resulta interesante poner el foco en las diferencias que existen entre quienes permanecieron comunicados y quienes no lo hicieron. Una de las posibles causas podría ser el acceso a ciertas herramientas, como aplicaciones para realizar videollamadas o aplicaciones de mensajería instantánea. Los datos muestran que acceso al primer tipo de aplicaciones no inciden en la fluidez de la comunicación con su entorno más cercano (equipo y jefes). Sin embargo, el acceso a aplicaciones de mensajería sí es una herramienta importante para ello.



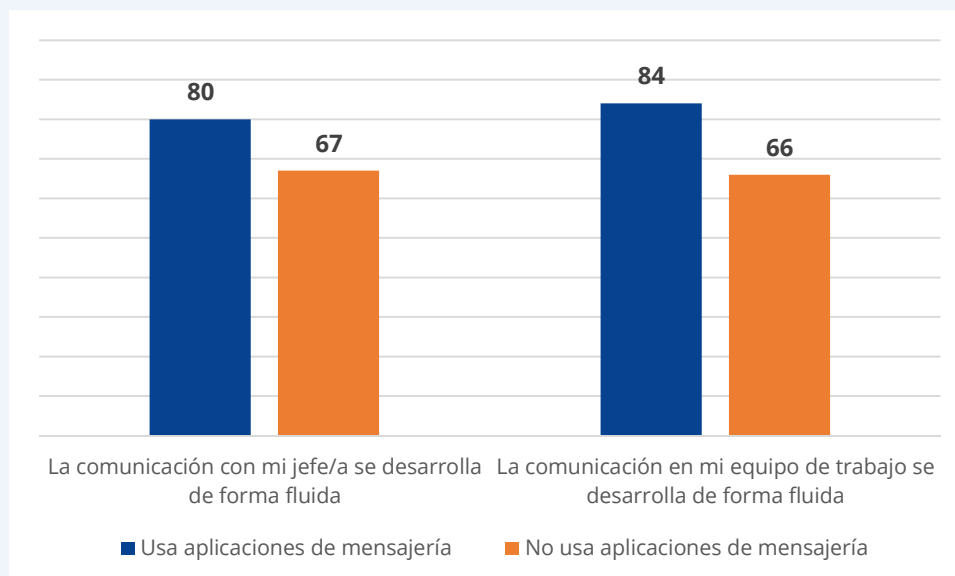
# Teletrabajo

en el ámbito público

Los datos muestran que entre quienes usan este tipo de aplicaciones, ocho de cada 10 manifestaron haber mantenido una comunicación fluida con su entorno durante el tiempo en el que teletrabajaron (84% con sus equipos y 80% con sus jefes). Estas proporciones descienden al 66 y 67% entre aquellos funcionarios que no utilizan aplicaciones de mensajería instantánea. Cabe destacar que tan solo el 4% de la muestra manifestó no usar aplicaciones de este tipo. De todas formas, es importante tener en cuenta que este tipo de herramientas personales contribuyen a facilitar la comunicación.

## Gráfico 31.

### Porcentaje de funcionarios que mantuvieron comunicación fluida con sus equipos y jefes, según uso de aplicaciones de mensajería instantánea



El análisis de la comunicación resulta relevante en la medida que puede alterar el desempeño de los funcionarios y de los equipos de trabajo. Aquellos equipos que pierden comunicación corren el riesgo de no cumplir con las tareas y no lograr los



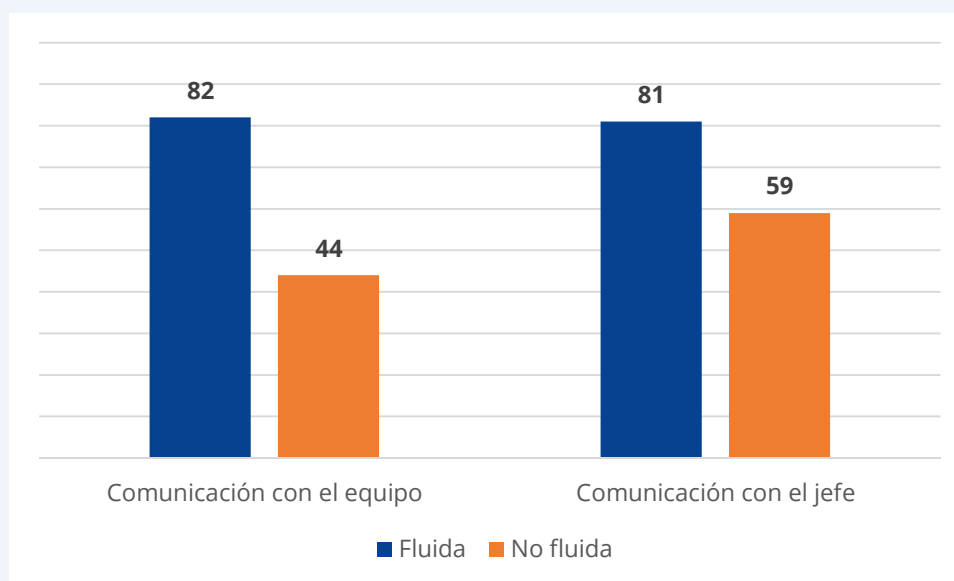
# Teletrabajo

en el ámbito público

resultados que se esperan de ellos. El siguiente gráfico muestra la relación que existe entre la comunicación y el cumplimiento de tareas. La proporción de funcionarios que pudieron cumplir con sus tareas en el marco del teletrabajo es mucho mayor entre quienes mantuvieron una comunicación fluida con sus equipos (82%) que quienes no lo hicieron (44%). Algo similar ocurre entre quienes mantuvieron una comunicación fluida con sus jefes (81%) y quienes no (59%).

## Gráfico 32.

### Porcentaje de funcionarios que pudo realizar sus tareas sin dificultad, según fluidez de la comunicación con equipos y jefes



La comunicación también incide en el cumplimiento de objetivos individuales. La proporción de funcionarios que sienten que pudieron cumplir con lo que se espera de ellos es mayor entre quienes mantuvieron una comunicación fluida con su equipo o con sus jefes (87%), que quienes no lo hicieron (55 y 63%, respectivamente). Lo mismo ocurre con el cumplimiento de objetivos grupales. La



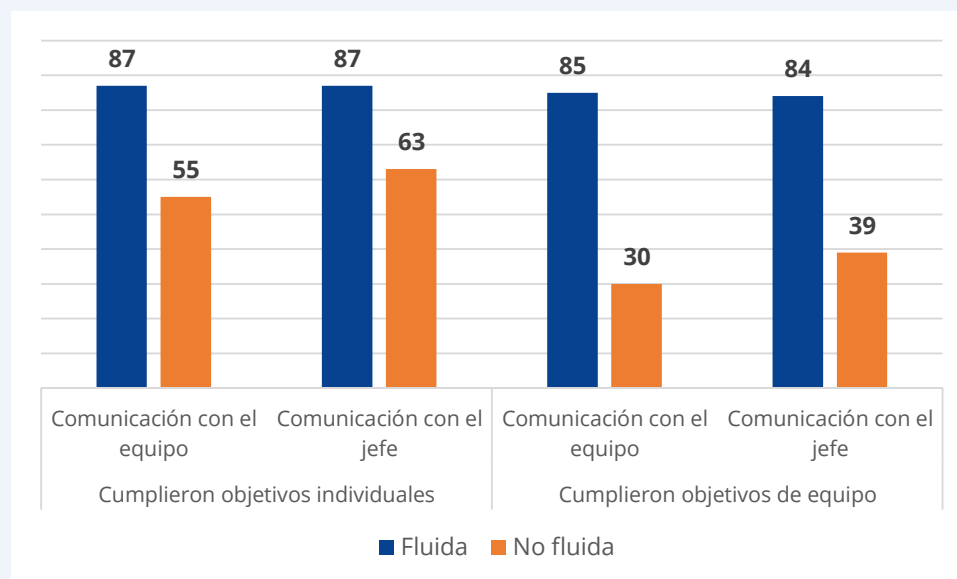
# Teletrabajo

en el ámbito público

proporción de funcionarios que expresa haber cumplido objetivos a nivel de equipo es mayor entre quienes se comunicaron de forma fluida con sus equipos (85%) que entre quienes no lo hicieron (30%). También es mayor entre quienes se comunicaron fluidamente con sus jefes (84%) que entre aquellos que no se comunicaron (39%).

## Gráfico 33.

### Porcentaje de funcionarios que cumplió los objetivos individuales y del equipo, según fluidez de la comunicación con equipos y jefes



La manera en que se vio afectada la comunicación también incide en la predisposición de los funcionarios a continuar teletrabajando, ya sea de forma total o parcial. Aquellos funcionarios que no vieron afectada la comunicación con sus equipos y sus jefes son quienes prefieren continuar con esta modalidad en el futuro. Casi nueve de cada 10 funcionarios que manifiestan haber mantenido una comunicación fluida con sus equipos y sus jefes durante el teletrabajo prefieren



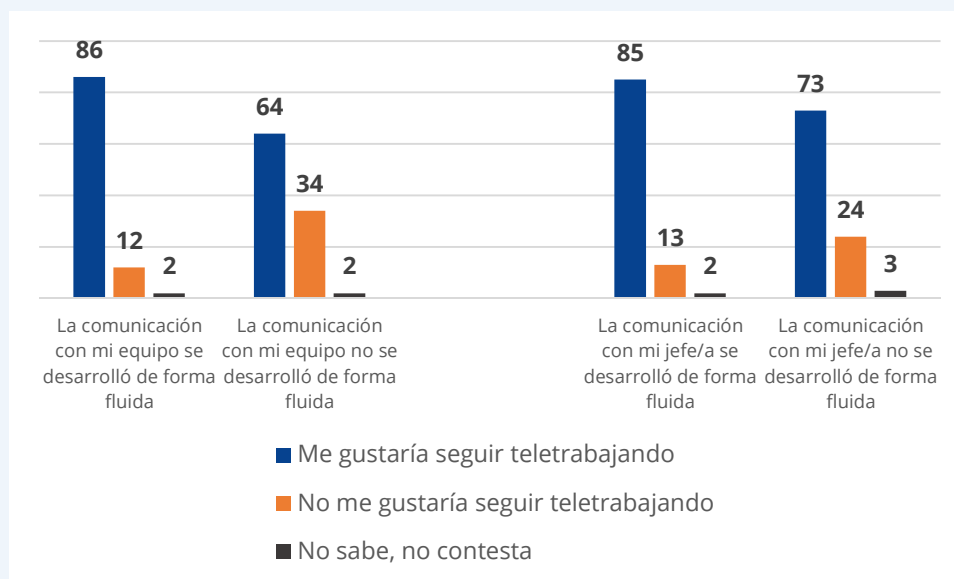
# Teletrabajo

en el ámbito público

que esta modalidad continúe. En cambio, entre quienes tuvieron problemas de comunicación estas proporciones descienden significativamente (64 y 73%, respectivamente).

## Gráfico 34.

### Predisposición a continuar teletrabajando, según fluidez en la comunicación con equipos y jefes (%)



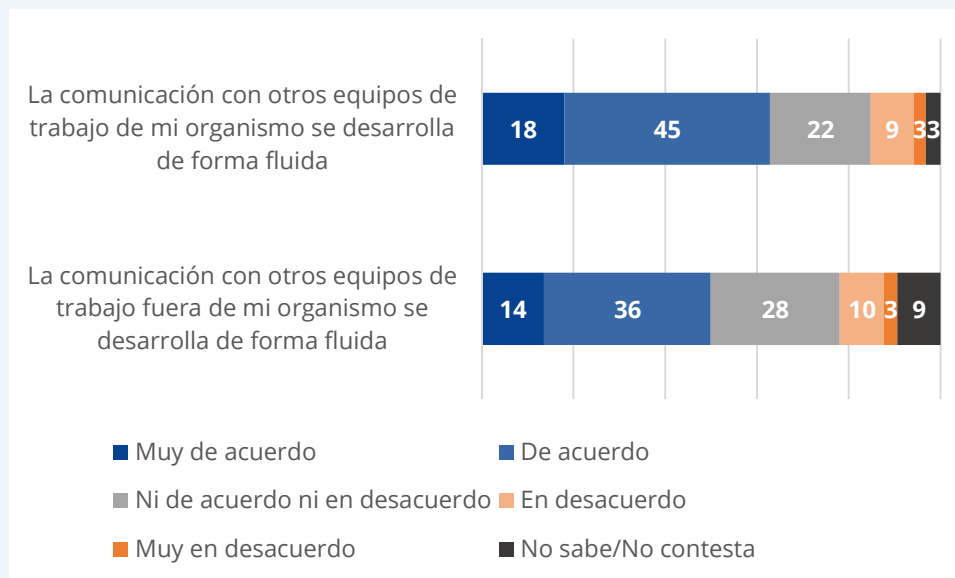
Si bien los datos son auspiciosos en cuanto a la comunicación con el entorno cercano, las principales consecuencias en materia de comunicación se vieron reflejadas en la interacción con otros equipos de trabajo, dentro y fuera de los organismos. Por un lado, el 63% de los funcionarios manifiesta que la comunicación con otros equipos de trabajo del organismo en que se desempeñan se desarrolló de forma fluida. La proporción baja a 50% cuando se refieren a la comunicación con otros equipos, pero fuera del organismo. Ambos datos son



importantes y deben ser tenidos en cuenta si se pretende mantener esta modalidad en el futuro, en la medida que pueden traer consecuencias en la gestión de las políticas.

## Gráfico 35.

### Fluidez de la comunicación con otros equipos de trabajo (%)



N=6210: encuestados que teletrabajaron durante marzo de 2021

Desde el punto de vista institucional, se debe tener en cuenta que este problema afecta más a algunos organismos que a otros. A modo de ejemplo, la proporción de respuestas favorables sobre la fluidez con otros equipos del organismo es menor en ministerios como MVOT (54%), Mides (55%) y MA (58%). Lo mismo ocurre respecto a la fluidez en la comunicación con equipos de organismos externos. MVOT (39%), MEF (43%) y Mides (45%) son los organismos en los que las respuestas favorables son menores. Ello debe ser tenido en cuenta dado el carácter interinstitucional de las políticas a cargo de estos ministerios y la necesidad de mantener la comunicación con otros organismos.





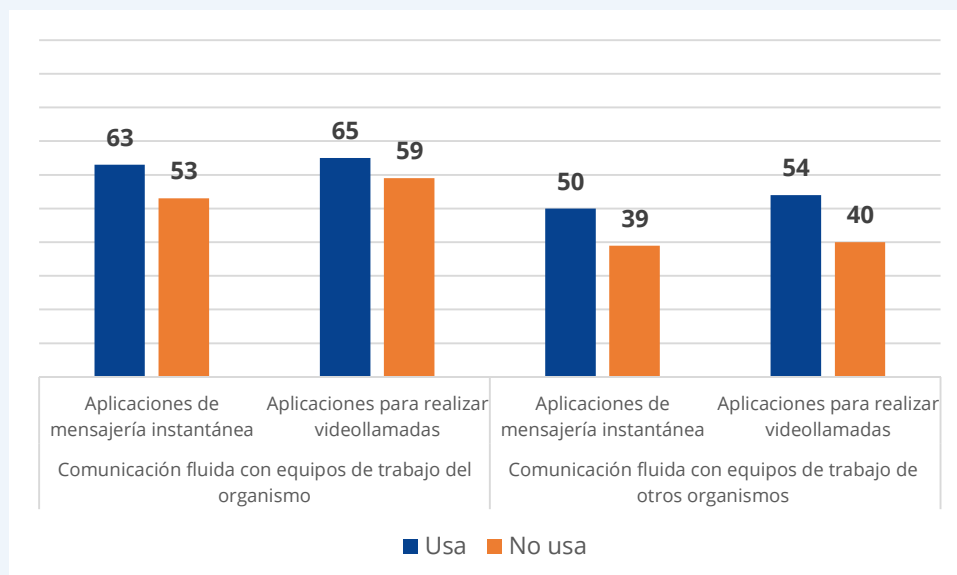
# Teletrabajo

en el ámbito público

Si se considera el acceso a aplicaciones para comunicarse, se pueden notar algunas diferencias. La proporción de funcionarios que mantuvieron una comunicación fluida con otros equipos dentro del inciso es levemente mayor entre quienes usan aplicaciones como Whatsapp o Telegram (63%), que entre aquellos funcionarios que no las usan (53%). De la misma forma, el acceso a este tipo de aplicaciones favorece a mantenerse comunicado con equipos de trabajo de otros organismos. El porcentaje de funcionarios que mantuvieron una comunicación fluida con equipos externos es de 50% entre quienes usan estas aplicaciones y de 39% entre quienes no las utilizan. Algo similar ocurre con el acceso a aplicaciones para realizar videollamadas.

## Gráfico 36.

### Porcentaje de funcionarios que mantiene comunicación fluida con otros equipos, según acceso a herramientas de mensajería instantánea y videollamadas





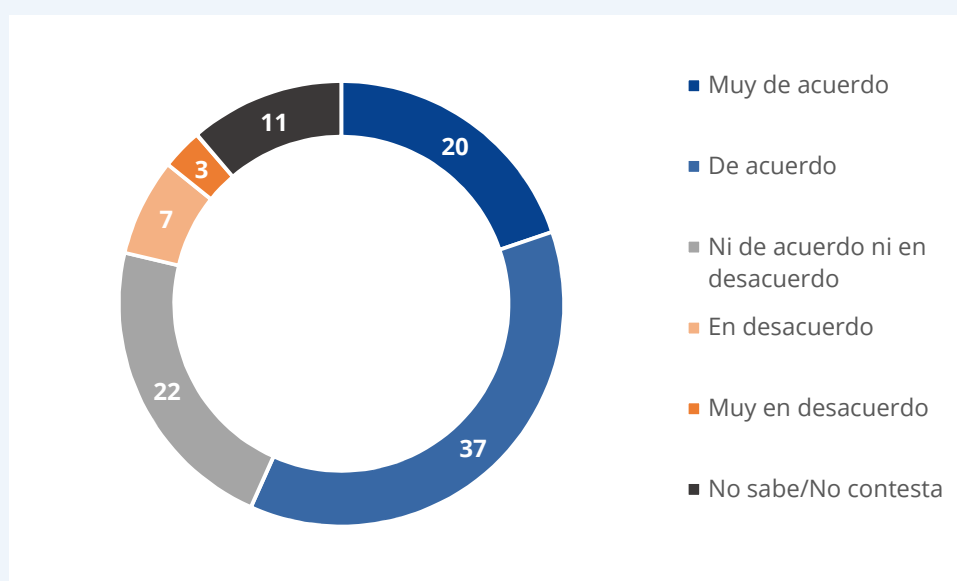
## Teletrabajo

en el ámbito público

Otro aspecto a evaluar es si las reuniones virtuales llegaron a cumplir los objetivos de la manera que lo hacían las reuniones presenciales. Este dato tiene que ver con la funcionalidad de las reuniones, más allá de la fluidez de la comunicación. El 57% de los encuestados respondió que las reuniones virtuales llegaron a cumplir los objetivos de forma similar a las presenciales. Tan solo el 10% manifestó estar en desacuerdo con ello.

### Gráfico 37.

#### “Las reuniones de trabajo en línea llegaron a los objetivos propuestos de forma similar a que se hacía en las presenciales” (%)



N=6210: encuestados que teletrabajaron durante marzo de 2021

Este capítulo tuvo por objetivo analizar cómo afectó el teletrabajo a la comunicación entre diferentes actores dentro y fuera de las instituciones. Los datos muestran la importancia de este aspecto, en la medida que mantener la





# Teletrabajo

en el ámbito público

fluidez de la comunicación tiene consecuencias en el cumplimiento de tareas y el alcance de resultados individuales y grupales. El hecho de que la mayoría haya mantenido una comunicación fluida con su entorno cercano resulta auspicioso al momento de pensar el teletrabajo en el futuro. La pérdida de comunicación con equipos y jefes no parecería ser un problema. El acceso casi universal a aplicaciones de mensajería instantánea es un elemento que juega a favor.

Donde se encontraron resultados menos prometedores es en la comunicación con otros equipos. Los datos alertan que el teletrabajo podría haber afectado la comunicación al interior de las instituciones, desestimulando el intercambio entre unidades ejecutoras, áreas, divisiones y departamentos a nivel de inciso. Ello podría generar problemas de coordinación intrainstitucional. Algo similar ocurre a nivel externo. La modalidad de teletrabajo pudo haber afectado la interacción interinstitucional y ello podría tener consecuencias en aquellas políticas en las que participa más de un organismo. Una propuesta de regulación de teletrabajo debe contemplar ambos aspectos.

## Desafíos del teletrabajo

La implementación del trabajo remoto pone sobre la mesa una serie de desafíos importantes para los funcionarios y para la administración. Hasta el momento se ha puesto el foco en las habilidades, herramientas, resultados y la comunicación. Sin embargo, existen otros desafíos vinculados a las condiciones de infraestructura, emociones e inconvenientes para compatibilizar el trabajo con lo que ocurre en el hogar. Estos problemas no son menores y es importante tenerlos en cuenta al momento de implementar la modalidad remota, sobre todo por los efectos diferenciales que pueden tener para hombres y mujeres. En este capítulo se analizan estas cuestiones, procurando identificar en qué segmentos este tipo de problemas se vuelven más relevantes.





# Teletrabajo

en el ámbito público

## PRINCIPALES DESAFÍOS



La encuesta incluyó algunas preguntas orientadas a encontrar los principales desafíos del teletrabajo. El siguiente gráfico muestra los resultados en orden de importancia. Los datos dan cuenta de que uno de cada cinco funcionarios sostiene que el desafío principal es cumplir con los objetivos que requieren presencialidad (20%). Le siguen aquellos que tienen que ver con la posibilidad de desconectarse luego de cumplir con el horario laboral (18%), conciliar el trabajo con las tareas de cuidado (11%) y acceder a archivos o programas (10%). Del lado inverso, el poder concentrarse, el sentirse aislado, la motivación y la conexión a internet no son desafíos que hayan despertado mayores inconvenientes entre los funcionarios.



## Gráfico 38.

### Principales desafíos del teletrabajo (%)



N=6210: encuestados que teletrabajaron durante marzo de 2021

El hecho de que el principal problema esté vinculado al cumplimiento de tareas que requieren estar presente físicamente en los lugares de trabajo es un aspecto no menor. El dato revela que el teletrabajo no puede implementarse de manera absoluta, sino que es necesario mantener un grado de presencialidad porque existen tareas que así lo requieren. En todo caso, debería implementarse una modalidad combinada, siempre y cuando las tareas así lo permitan. Este problema afecta en mayor medida a aquellos que desempeñan oficios (43%) y en menor medida a técnicos, especializados, profesionales y administrativos (18%). Como se mencionó, estos grupos ocupacionales serían aquellos en los que el teletrabajo resulta más compatible.

No obstante, no se debe caer en el error de pensar que es un problema que afecta solo a los grupos ocupacionales que ejecutan tareas que requieren habilidades o



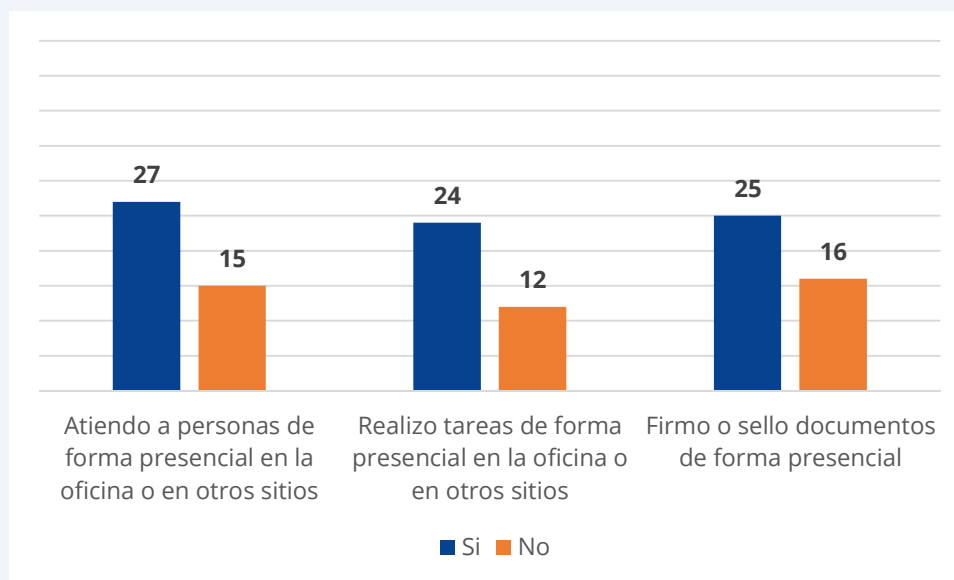
# Teletrabajo

en el ámbito público

esfuerzo físico. El siguiente gráfico muestra que este problema es más relevante para aquellos funcionarios que ejecutan tareas como atender al público (27%) que para aquellos que no lo hacen (15%). También es un problema más relevante para los funcionarios que firman documentos de forma presencial (25%). Este tipo de tareas corresponden al quehacer de los administrativos y profesionales, por lo que los funcionarios que pertenecen a estos grupos también están expuestos a este tipo de inconvenientes. Pensar el teletrabajo a futuro implicaría analizar la particularidad de la tarea de cada funcionario para determinar su compatibilidad con la modalidad remota.

## Gráfico 39.

### Porcentaje de funcionarios que manifiesta como principal desafío cumplir los objetivos que requieren presencialidad, según tareas que realizan



El segundo desafío en relevancia es la posibilidad de desconectarse una vez que se cumplió con el horario. Este tema es importante, en la medida que marca la necesidad de regular el límite del teletrabajo. Resulta necesario que se establezcan



# Teletrabajo

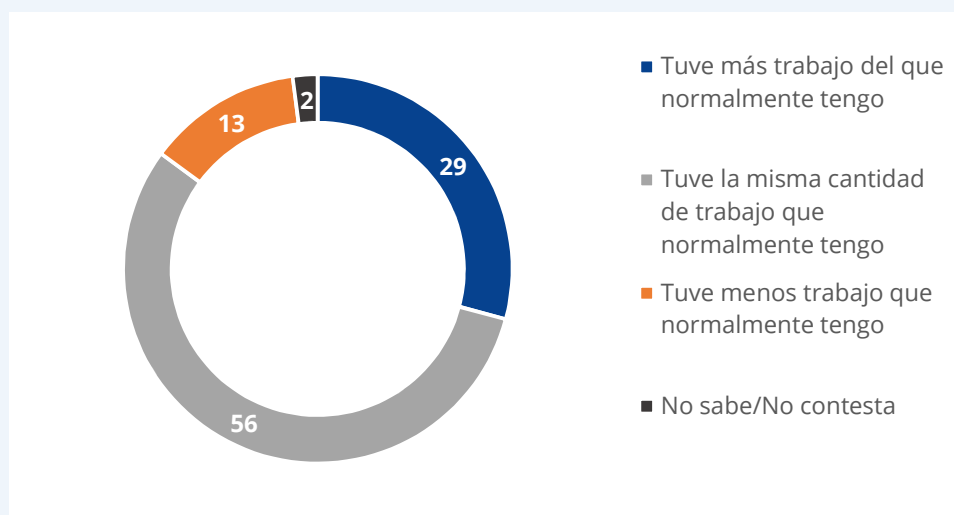
en el ámbito público

criterios claros que ofrezcan a los funcionarios las garantías para ejercer el derecho a desconectarse. Este tipo de consecuencias viene dada por la lógica de resultados que subyace al teletrabajo, diferente de la lógica basada en el cumplimiento de procedimientos, rutinas y horarios que son más compatibles con el trabajo presencial. Este tipo de desafío afecta a todos los grupos ocupacionales de forma similar. No obstante, existen algunas diferencias vinculadas a la carga de trabajo y actitudes personales de los funcionarios.

Sobre el primer punto, un aspecto interesante es ver de qué forma el teletrabajo impactó sobre la carga laboral de los funcionarios, es decir, sobre la cantidad de trabajo que tienen que hacer estando en sus casas. Los datos muestran que la mayoría considera que el teletrabajo no causó efectos significativos sobre la carga de trabajo (56%). No obstante, casi un tercio manifiesta haber tenido más trabajo del que normalmente tiene a partir de la implementación del teletrabajo (29%). Este aspecto no es menor, dado que da cuenta de un efecto directo que podría traer otro tipo de consecuencias sobre los funcionarios.

## Gráfico 40.

### Percepciones sobre alteración de la carga laboral (%)



N=6210: encuestados que teletrabajaron durante marzo de 2021



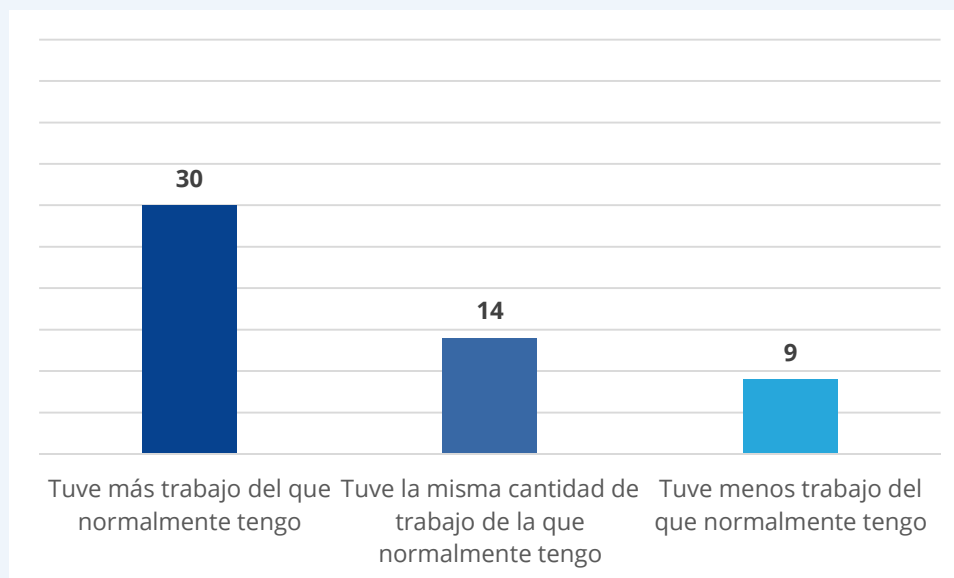
# Teletrabajo

en el ámbito público

Vinculado al problema de la desconexión, los datos muestran que la proporción de funcionarios que manifiestan que el principal desafío es no poder desconectarse, es mayor entre quienes consideran que el teletrabajo aumentó su carga laboral. La proporción aumenta desde 9% entre quienes consideran que disminuyó su carga laboral hasta 30% entre quienes creen que aumentó. En otras palabras, quienes sienten que tienen más trabajo son aquellos funcionarios a los que más les cuesta desconectarse. Este tipo de asociaciones son relevantes al momento de pensar el teletrabajo en el futuro, para lograr alcanzar un equilibrio.

## Gráfico 41.

### Porcentaje de funcionarios que manifiesta como principal desafío desconectarse luego del trabajo, según variación de la carga laboral



Además de las diferencias vinculadas a la carga de trabajo, el hecho de no poder desconectarse también está asociado a ciertas características personales. Hay funcionarios que se mantienen pendientes de tareas laborales fuera del horario





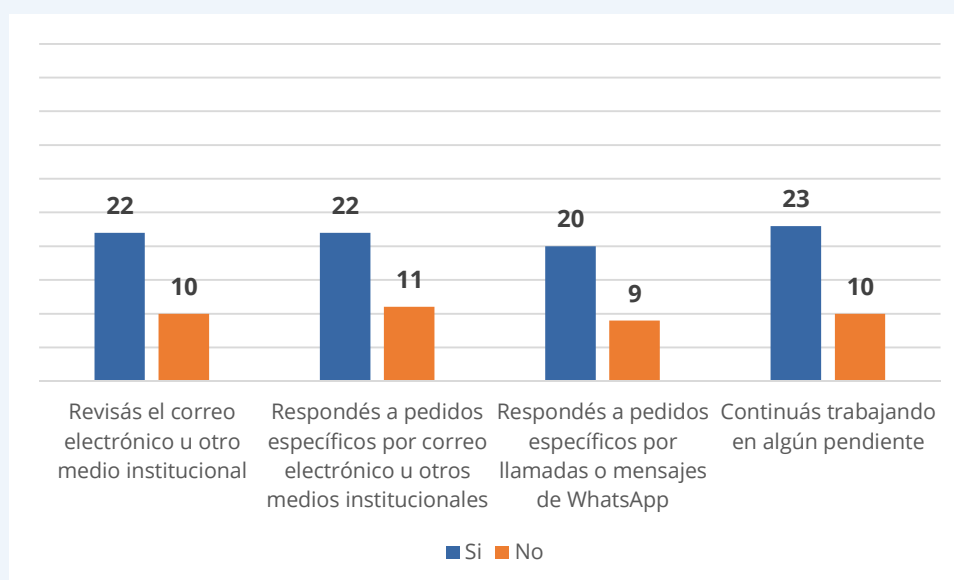
# Teletrabajo

en el ámbito público

habitual, aún en un contexto de presencialidad. Los datos muestran que quienes tienen la costumbre de hacerlo es a quienes más les cuesta desconectarse. La proporción de funcionarios que considera que no poder desconectarse es el principal desafío es mayor entre quienes usualmente revisan el correo y responden a pedidos fuera de horario (22%), quienes responden mensajes (20%) y quienes continúan trabajando una vez culminada la jornada (23%). Las proporciones descienden notoriamente entre quienes no tienen la costumbre de realizar estas actividades fuera de horario.

## Gráfico 42.

### Porcentaje de funcionarios que manifiesta como principal desafío desconectarse luego del trabajo, según actividades realizadas fuera de horario (%)



El tercer desafío en importancia está relacionado con la posibilidad de conciliar el trabajo con el cuidado de otros miembros del hogar. Este aspecto es muy



# Teletrabajo

en el ámbito público

importante, dado que puede afectar el rendimiento, la concentración e incluso la motivación de los propios funcionarios. En un contexto de pandemia, muchos de los funcionarios debieron ejecutar sus tareas en hogares donde están presentes niños y adolescentes -que se vieron obligados a permanecer en sus casas y mantener clases de forma remota- o personas que requieren de cuidados especiales. Conocer que existen elementos vinculados al entorno del hogar que escapan del alcance de las administraciones es importante al momento de pensar la modalidad remota hacia el futuro.

El hecho de conciliar el trabajo con el cuidado de otros miembros del hogar varía según género y edad. Este desafío está presente en mayor proporción entre las



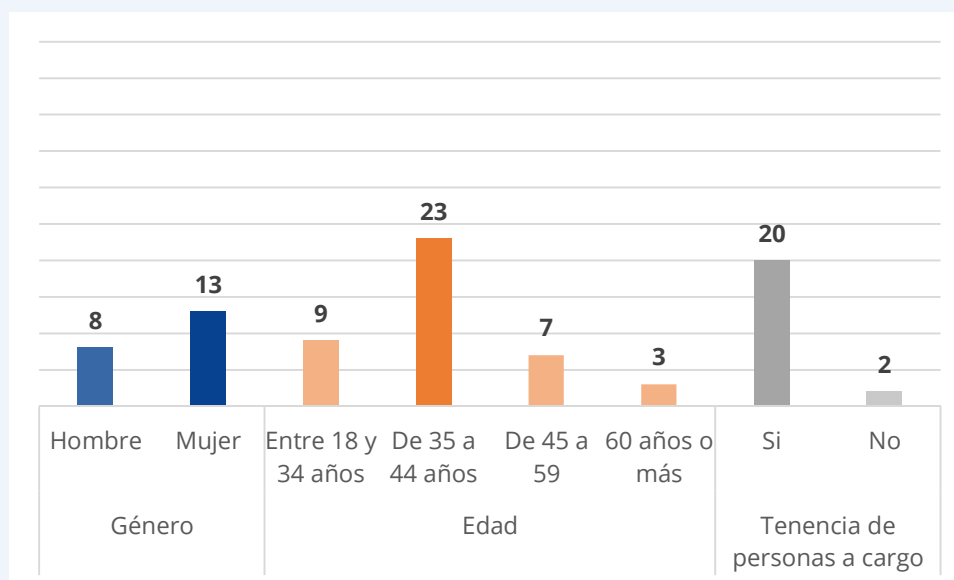
mujeres (13%) que entre los hombres (8%). Esta diferencia podría ser resultado de la inequitativa distribución de este tipo de tareas en el hogar entre miembros de ambos sexos. Además es un desafío mucho mayor entre quienes tienen entre 35 y 44 años (23%) que para quienes se ubican dentro de otros tramos etarios. Ello también podría estar vinculado a la tenencia de menores a cargo que permanecieron en sus hogares ante las medidas vinculadas a la virtualidad en la educación.

El problema de la conciliación entre trabajo y cuidados también está asociado al estar a cargo de personas en situación de dependencia, como niños, personas de edad avanzada, personas que formen parte de la población de riesgo del Covid-19 o personas con alguna condición de salud que requiera asistencia de cualquier tipo. La proporción de funcionarios que manifiestan que el principal desafío del teletrabajo es compatibilizar las tareas laborales con el cuidado es mayor entre quienes tienen personas a cargo (20%) que entre quienes no las tienen (2%).



## Gráfico 43.

### Porcentaje de funcionarios que manifiesta como principal desafío conciliar el trabajo con el cuidado de otros miembros del hogar, según género, edad y tenencia de personas a cargo



Este capítulo tuvo como objetivo describir y analizar los principales desafíos que surgen de la implementación del trabajo remoto y que pueden operar como situaciones a resolver cuando se piensa el teletrabajo a futuro. Los datos muestran que los principales desafíos están vinculados al cumplimiento de tareas, la desconexión luego de la jornada laboral y la conciliación del trabajo con tareas de cuidados. Estos desafíos afectan más a ciertos grupos de funcionarios que a otros, dependiendo de las características de las funciones desempeñadas, factores vinculados al entorno del hogar y factores personales.





# **Teletrabajo** en el ámbito público

Ello lleva a reflexionar sobre algunas cuestiones. En primer lugar, se debe reconocer que no todas las tareas y funciones son compatibles con la modalidad remota, por lo tanto, el teletrabajo no es adaptable a la tarea de todos los funcionarios. En segundo lugar, que existen condiciones vinculadas al entorno del hogar de los funcionarios que pueden afectar su desempeño cuando trabajan desde su casa. Finalmente, los datos muestran que es necesario pensar en mecanismos para encontrar un equilibrio entre la lógica de resultados que impone el modo remoto y el derecho de los funcionarios a desconectarse.

## Liderazgo virtualizado

La implementación del teletrabajo trajo desafíos para todos los funcionarios. Sin embargo, existen una serie de cuestiones que afectan particularmente el trabajo de aquellos que tienen personal a cargo. Para ellos, haber ejercido su liderazgo bajo esta modalidad o combinando la virtualidad con la presencialidad fue todo un desafío. En este sentido, la encuesta incluyó una serie de preguntas vinculadas al ejercicio del liderazgo virtualizado. Estos desafíos están relacionados con la forma de organizar el trabajo del equipo, en la manera de gestionarlo y en la búsqueda de apoyos para superar las dificultades cuando fue necesario.



En primer lugar, se consultó a los funcionarios sobre la dificultad que tuvieron al momento de gestionar el equipo de trabajo en el contexto de teletrabajo durante la emergencia sanitaria. La mayoría (63%) manifestó no haber tenido dificultades al respecto. De todas formas, casi un cuarto de la muestra sostuvo que la tarea fue



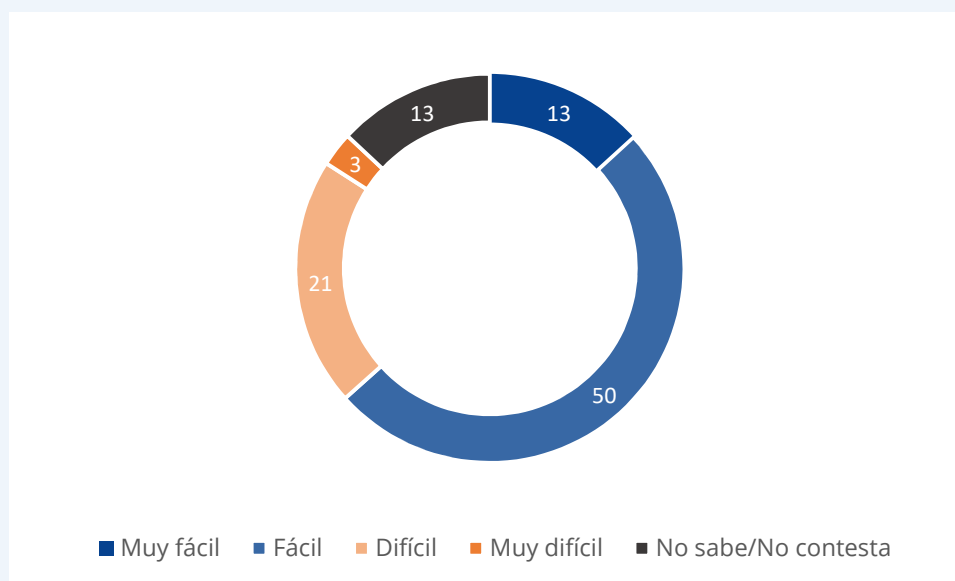
# Teletrabajo

en el ámbito público

difícil. Este dato no es menor. El teletrabajo trae aparejada una serie de desafíos para quienes tienen personal a cargo. Para muchos líderes, gestionar sus equipos cuando su personal trabaja desde la casa genera dificultades. En este sentido, resulta fundamental preparar a los líderes en la gestión de sus equipos si se mantiene esta modalidad.

## Gráfico 44.

### Grado de dificultad en la gestión de los equipos (%)



N=3063: encuestados con equipo a cargo

La evaluación que los líderes hacen sobre el grado de dificultad que tuvieron para gestionar sus equipos de trabajo está vinculada a cuestiones como la capacidad de reorganizarse para adaptar las tareas a la lógica propia de la modalidad remota. La proporción de líderes a los que le resultó fácil gestionar sus equipos es notoriamente mayor entre aquellos a los que les resultó sencillo reorganizar sus tareas (85%) que entre aquellos que tuvieron mayores dificultades para hacerlo (26%). Como se mostró en capítulos anteriores, la capacidad de reorganizarse está



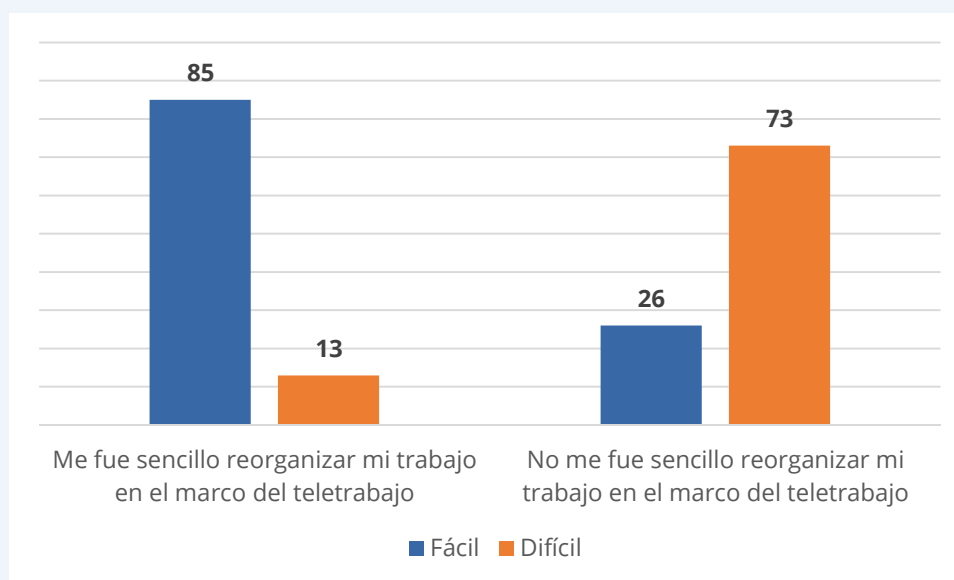
# Teletrabajo

en el ámbito público

vinculada a cuestiones como las habilidades que tienen los funcionarios o el hecho de haber contado con herramientas adecuadas para desempeñar sus tareas de forma remota.

## Gráfico 45.

### Grado de dificultad en la gestión de los equipos, según dificultad para reorganizar el trabajo (%)



Además, la dificultad para gestionar los equipos de trabajo está vinculada a la capacidad que tuvieron los líderes de mantenerse comunicados con sus equipos. La proporción de líderes a los que les resultó fácil hacerlo es mayor entre quienes mantuvieron una comunicación fluida con sus equipos de trabajo (80%) que entre quienes tuvieron problemas para mantenerse comunicados (18%). La efectividad del teletrabajo y el buen funcionamiento depende en gran medida de la comunicación y ello está asociado, en gran parte, al acceso a determinadas herramientas y habilidades personales. Capacitar a los líderes en este tipo de



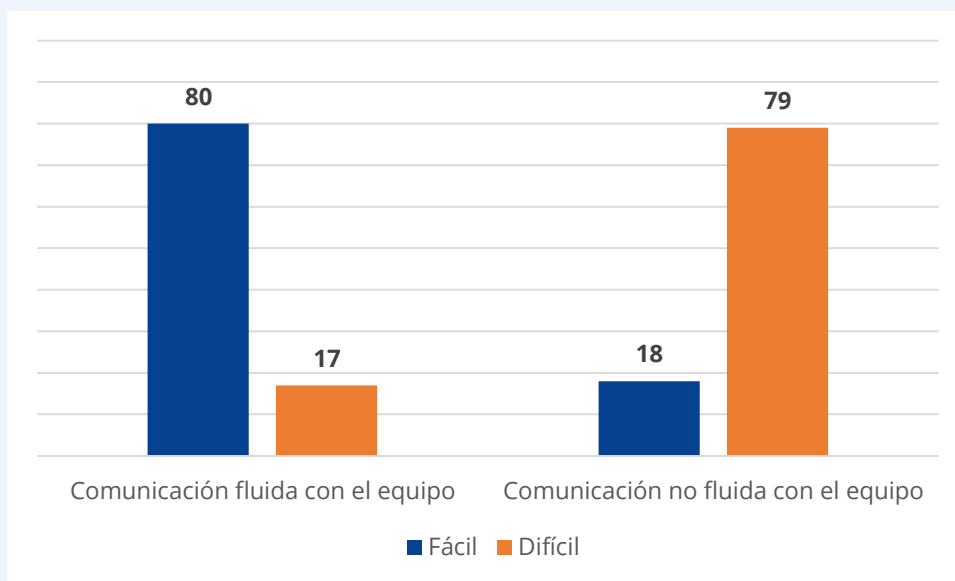
# Teletrabajo

en el ámbito público

competencias puede ser de gran utilidad al momento de pensar el teletrabajo en el futuro.

## Gráfico 46.

### Grado de dificultad en la gestión de los equipos, según fluidez de la comunicación con el equipo (%)



Las dificultades para gestionar los equipos tienen incidencia en las preferencias por continuar teletrabajando. Aquellos líderes que tuvieron mayor facilidad para gestionar sus equipos en el contexto del teletrabajo tienden a manifestar una mayor predisposición por mantener esta modalidad, ya sea de forma total o parcial. La proporción de líderes que prefieren mantener el trabajo remoto es mayor entre quienes tuvieron facilidad para gestionar sus equipos (86%) que entre aquellos a quienes les resultó difícil (66%). Por el contrario, la proporción de





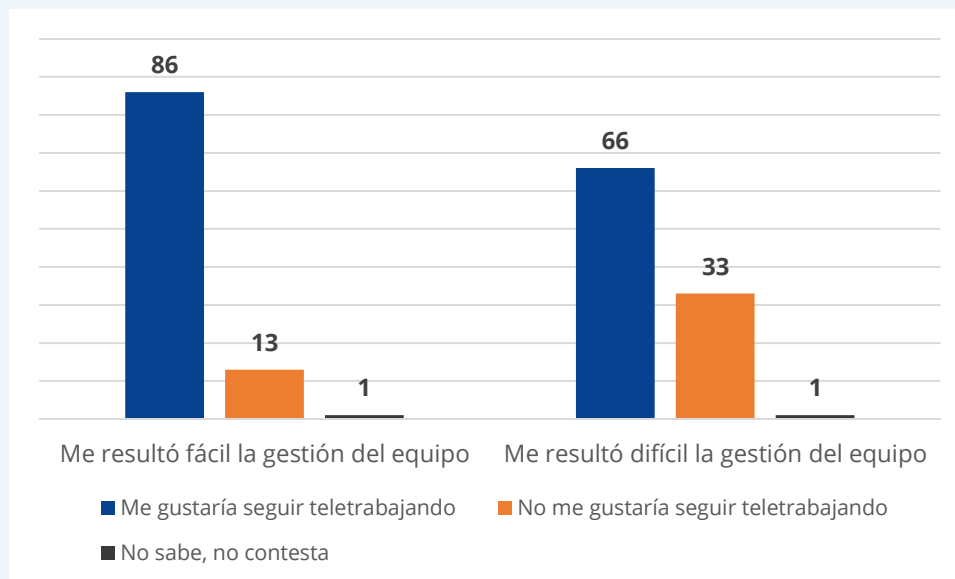
# Teletrabajo

en el ámbito público

quienes prefieren no seguir con esta modalidad es mayor entre los líderes que tuvieron dificultades (33%) que entre quienes no las tuvieron (13%).

## Gráfico 47.

### Predisposición a continuar teletrabajando, según facilidad para gestionar equipos (%)



Desde el punto de vista institucional, nuevamente se observan diferencias entre ministerios. Hay organismos cuyos líderes tuvieron mayor facilidad para gestionar los equipos, como MVOT (83%), MT (82%) y MIEM (74%). En cambio otros, como Mides y MA tuvieron una proporción de respuestas negativas superior al resto (36 y 33%, respectivamente). Los datos vuelven a evidenciar la necesidad de fortalecer las capacidades en algunos ministerios, en este caso en sus líderes, para que el teletrabajo no afecte la dinámica organizativa y, por ende, las políticas implementadas en cada organismo. Además, se debe tener en cuenta el tipo de políticas que llevan adelante.





# Teletrabajo

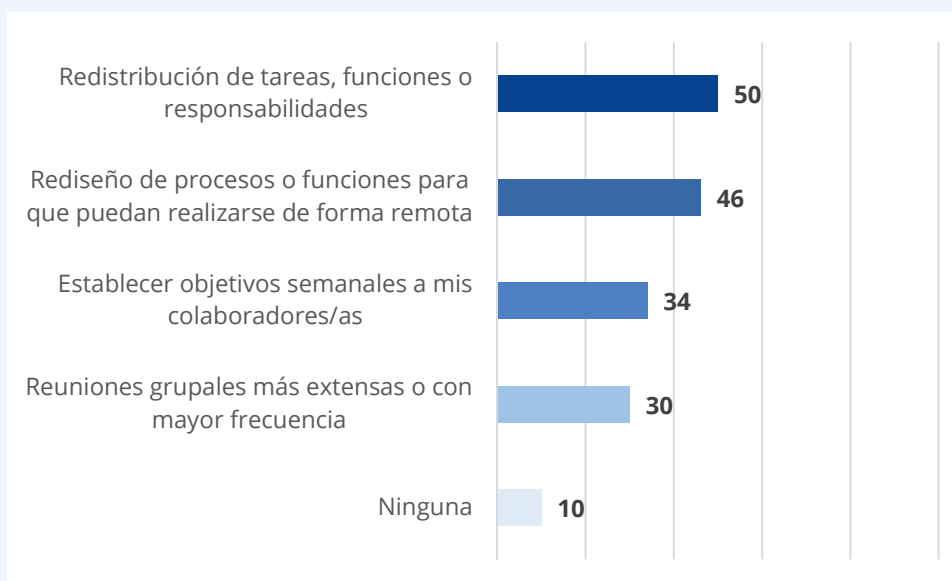
en el ámbito público

Si se toma en cuenta la edad, se destaca que la gestión de los equipos les resultó más fácil a los líderes de mayor edad. Probablemente ello pueda estar vinculado a la experiencia en el cargo, a pesar de tener menos habilidades digitales. De hecho, como se verá a continuación, los líderes de mayor edad son aquellos que se vieron obligados a realizar mayores modificaciones en la gestión de sus equipos, si se los compara con los más jóvenes.

Una de las cuestiones a las que los líderes debieron enfrentarse es a la organización del trabajo. Ello tiene que ver con redistribuir tareas, rediseñar procesos, establecer objetivos y rediseñar el formato de las reuniones. Los encuestados con equipos a cargo tomaron acciones para gestionar los cambios impuestos por la nueva situación laboral, como redistribuir responsabilidades (50%) y rediseñar procesos para ser adaptados a la modalidad remota (46%). En menor medida, establecieron objetivos semanales (34%) o aumentaron la duración y la frecuencia de las reuniones con sus equipos (30%).

## Gráfico 48.

### Acciones realizadas durante la gestión de los equipos (%)



N=3063: encuestados con equipo a cargo



# Teletrabajo

en el ámbito público

---

Sobre este punto, es necesario poner el foco en que la definición de objetivos semanales es un cambio que solo promovió uno de cada tres líderes. Este aspecto no es menor dado que, como se mencionó, el teletrabajo ofrece una ventana de oportunidad para pasar de una lógica basada en cumplimiento de procesos a una lógica orientada a resultados. El dato evidencia una subexplotación de las posibilidades que el teletrabajo da en este sentido. Pensar en el teletrabajo a futuro implica encontrar mecanismos para que los líderes adopten este tipo de prácticas basadas en la gestión continua del desempeño de sus equipos.

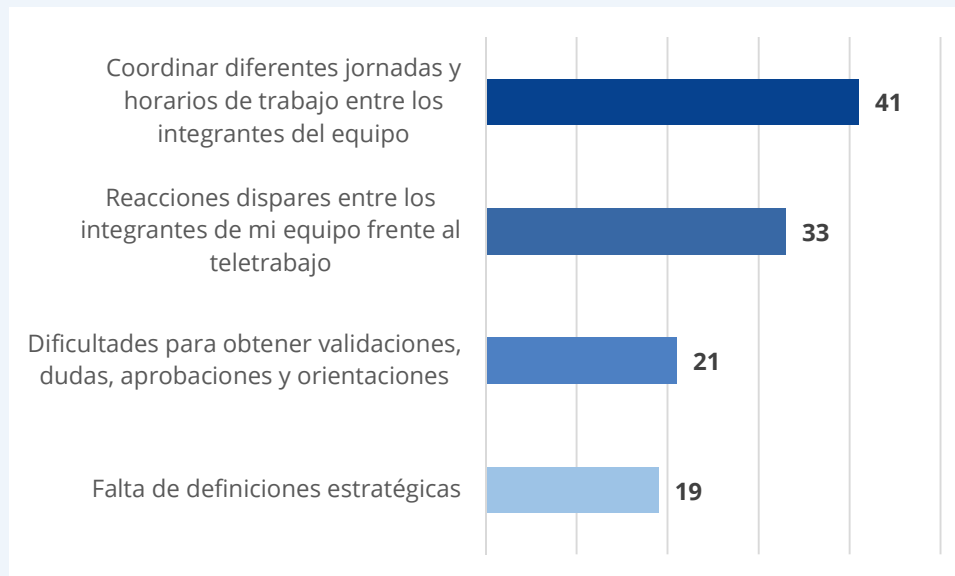
Como se mencionó, es posible advertir algunas diferencias de acuerdo a la edad de los líderes. Quienes debieron realizar mayores modificaciones son los de mayor edad. En primer lugar, distribuyeron en mayor medida las tareas que sus pares más jóvenes (55% entre los mayores de 60 años y 47% entre los menores de 34). Además, rediseñaron en mayor medida los procesos para que puedan realizarse de forma remota (52 y 44%, respectivamente). También aumentaron la duración y frecuencia de las reuniones (35 y 27%). En cambio, la relación fue inversa en cuanto a la proporción de líderes que establecieron objetivos semanales (37% entre los más jóvenes y 31% entre los de mayor edad). Estas diferencias pueden estar asociadas a estilos de liderazgo.

Más allá del grado de dificultad que tuvieron los líderes o de los cambios que se vieron obligados a hacer, el teletrabajo también generó nuevos desafíos a la hora de cumplir con los objetivos planteados. Por ello, se les consultó cuáles fueron los principales problemas que debieron resolver. La principal dificultad fue la coordinación de jornadas y horarios de trabajo entre los integrantes de los equipos (41%). Además, se destaca el hecho de tener que hacer frente a reacciones dispares entre los funcionarios que tienen a cargo (33%). En menor medida, los líderes debieron lidiar con problemas como las dificultades para obtener aprobaciones, validaciones u orientaciones (21%) o la falta de orientaciones estratégicas (19%).



## Gráfico 49.

### Desafíos enfrentados durante la gestión de los equipos (%)



N=3063: encuestados con equipo a cargo

Otro de los desafíos para la gestión del liderazgo virtual está vinculado a la capacidad de encontrar ayuda en caso de necesitarlo. Es fundamental que los organismos tengan capacidad de dar respuestas en caso de que los funcionarios y líderes lo necesiten. Se consultó a los líderes con quiénes buscaron ayuda para superar los desafíos del teletrabajo. La mayoría manifestó haberla solicitado al interior de sus equipos (57%). Este dato es interesante, en la medida que muestra que los funcionarios apelan a sus equipos de trabajo para resolver problemas, antes de apelar a otras fuentes institucionales.

De todas formas, también se destaca que alrededor de un tercio de los funcionarios que tienen personal a cargo buscaron ayuda dentro de sus organismos, como en las áreas de tecnologías de la información (37%) y las direcciones (32%). Resulta llamativa la escasa ayuda que se solicitó en las áreas de gestión humana (11%). El hecho de que las áreas vinculadas a las TIC sean la principal fuente de consulta fuera de los equipos de trabajo da cuenta de que gran





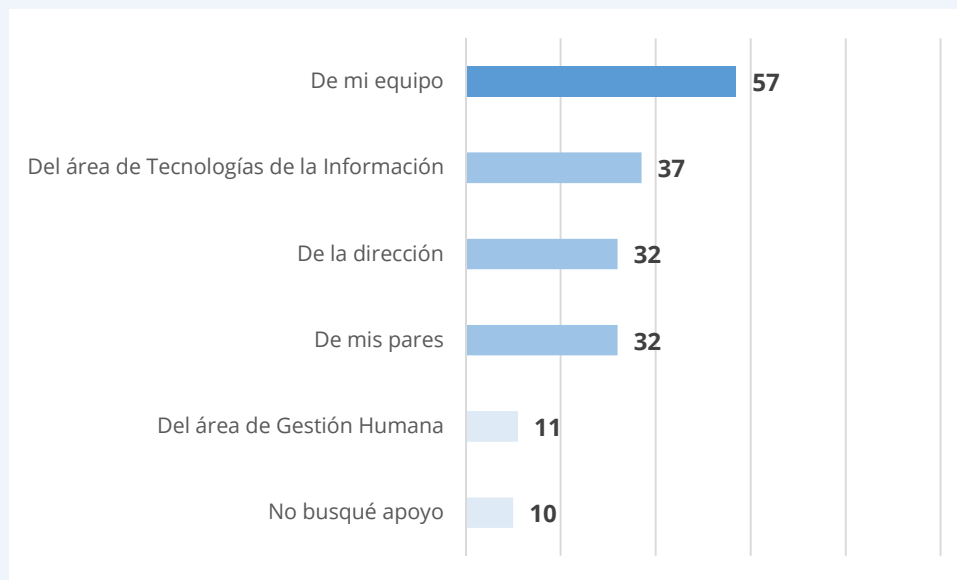
# Teletrabajo

en el ámbito público

parte de los problemas asociados al teletrabajo se perciben como tecnológicos y, en menor medida, como problemas asociados a la gestión de los recursos humanos.

## Gráfico 50.

### Búsqueda de apoyo para superar los desafíos (%)



N=3063: encuestados con equipo a cargo

Este aspecto no deja de ser llamativo, si se considera que los principales desafíos declarados están vinculados a cuestiones más compatibles con las competencias de las áreas de gestión humana, como la coordinación de jornadas y horarios o el lidiar frente a las reacciones de los integrantes de los equipos. Cuando se cruzan los datos, no se encuentran grandes diferencias en las consultas a las áreas de gestión humana entre quienes lidian con estos problemas y quienes no lo hacen. Ello evidencia la necesidad de informar y hacer notar a los líderes que pueden encontrar un apoyo importante en las oficinas de gestión humana frente al teletrabajo.





# Teletrabajo en el ámbito público

Desde el punto de vista institucional, las consultas al equipo son mayoritarias en todos los organismos. Sin embargo, es posible identificar algunas diferencias en cuanto a las consultas a otras áreas. Hay ministerios en los que las áreas vinculadas a las TIC son mucho más consultadas como fuentes de apoyo. Ejemplo de ello son MVOT (78%), MIEM (61%) y MA (50%). En otros casos, la unidad más consultada es la dirección. Ello ocurre en Mides, MTSS (47%) y MSP (44%). Ello puede estar evidenciando diferencias en el tipo de problemas que se presenta en los distintos organismos o en las diferentes capacidades de respuesta de las diversas unidades.

También es posible encontrar algunas diferencias en función de la edad de los líderes. La proporción que no buscó apoyo es mayor entre los más jóvenes (20%) que entre los de mayor edad (6% entre mayores de 60 años). El dato es curioso, si se toma en cuenta que los más jóvenes son quienes más consideraron que la gestión de los equipos fue difícil. La mayoría de los jóvenes buscó ayuda en sus equipos (53%) y pares (28%). Dentro de sus organismos el 25% buscó soluciones en la dirección. En cambio, los mayores buscaron ayuda principalmente en sus equipos (61%), las áreas de tecnologías de la información (47%) y la dirección (33%).

Este capítulo tuvo como objetivo poner el foco en cómo afectó el teletrabajo a los líderes, es decir, aquellos funcionarios que tienen personal a cargo. Para ellos, haber ejercido su liderazgo bajo esta modalidad o combinando la virtualidad con la presencialidad no fue difícil, aunque naturalmente surgen desafíos. Estos están relacionados con la forma de organizar el trabajo del equipo, en la manera de gestionarlo y en la búsqueda de apoyos para superar las dificultades cuando fue necesario. Los datos muestran que para algunos líderes existieron dificultades. De ahí surge la necesidad de prepararlos en la gestión de sus equipos si se mantiene esta modalidad.

Los principales aspectos que deben ser tenidos en cuenta son las habilidades comunicacionales, que son fundamentales al momento de lograr los objetivos. Por otra parte, surge la necesidad de trabajar con los líderes para que puedan adaptar la gestión de sus equipos hacia una lógica de gestión continua del desempeño para aprovechar las oportunidades que trae el teletrabajo. La definición de objetivos semanales sería una herramienta fundamental en este sentido. Otros desafíos pasan por fortalecer a las áreas de gestión humana de los organismos





# Teletrabajo

en el ámbito público

para que operen como punto de apoyo en el marco del teletrabajo y que las consultas no se orienten específicamente a asuntos tecnológicos.

## Reflexiones finales: el futuro del teletrabajo en el sector público

La Encuesta de Teletrabajo en el Sector Público (primera edición) se implementó en el marco del proyecto estratégico [Gestión efectiva de la modalidad de teletrabajo en el ámbito público](#). Este proyecto tiene como propósito contribuir a una gestión eficaz del teletrabajo en las organizaciones públicas, sentar las bases para el desarrollo de esta modalidad y potenciar su posible continuidad luego de culminada la emergencia sanitaria. A partir de la encuesta se generó un diagnóstico que da lugar a algunas consideraciones, pensando en el teletrabajo de cara al futuro. En los párrafos que siguen se presenta una serie de reflexiones que surgen a partir de los resultados.

**El teletrabajo es una modalidad que llegó para quedarse.** Hasta la emergencia sanitaria el teletrabajo era algo que no estaba extendido en el sector público. Su forzada implementación llevó a que la mayoría de los funcionarios conocieran y vivieran la experiencia de trabajar desde sus casas. Uno de los principales resultados de la encuesta tiene que ver con el apoyo que tiene esta modalidad entre los funcionarios. Este apoyo se ve reflejado en una alta proporción de funcionarios que quieren seguir trabajando de forma remota, aunque de manera combinada con instancias presenciales.

El teletrabajo llegó para cambiar la lógica de la gestión pública y trae nuevas oportunidades. No obstante, pone sobre la mesa algunas interrogantes. ¿Quiénes están en mejores condiciones de hacer teletrabajo? ¿En qué contexto y bajo qué condiciones? ¿Qué capacidades deben generar los organismos? ¿Hay una misma receta para todos? ¿Cuáles son las oportunidades que emergen para mejorar la gestión pública? ¿Qué problemas pueden surgir? Estas son algunas preguntas que deben responderse cuando se proyecta el teletrabajo en el futuro para aprovechar las oportunidades que ofrece y mitigar eventuales amenazas.





# Teletrabajo

en el ámbito público

**La presencialidad tiene un rol importante.** Las tareas que se desempeñan en el sector público no siempre requieren presencialidad y, por ende, existen condiciones operativas para pensar en un modelo híbrido. No obstante, el hecho de que el principal desafío esté vinculado al cumplimiento de tareas que requieren estar presente físicamente en los lugares de trabajo es un aspecto no menor. En primer lugar porque amerita pensar en el potencial de esas tareas para ser teletrabajadas. En segunda instancia, porque pone sobre la mesa el desafío de brindar a los ciudadanos las posibilidades de realizar trámites y acceder a servicios en forma remota.

El desafío principal pasa por encontrar un equilibrio entre la presencialidad y el teletrabajo. La proporción en que se combinan ambas modalidades no debería ser universal, es decir, aplicable a todos los funcionarios por igual. Ello dependerá de algunas cuestiones como qué tan adaptables son sus tareas al trabajo remoto, la capacidad de los funcionarios para llevarlas adelante en un contexto no presencial, así como también algunos factores asociados al entorno. Asimismo, se debe tener en cuenta la importancia que tiene la presencialidad en otros aspectos, como el vínculo entre funcionarios, los procesos de socialización y el fortalecimiento de los equipos.

**Es importante tener en cuenta las habilidades y circunstancias de los funcionarios.** Pensar en una receta general y para todos sería un error. En primer lugar, porque no todos quieren seguir teletrabajando. Ese 14% que prefiere no hacerlo da la pauta de que trabajar bajo esta modalidad tiene que ser un acto voluntario y no una imposición. Hay funcionarios que no se sienten a gusto y ello afecta su rendimiento. Como se vio, el querer seguir trabajando de forma remota está asociado a cuestiones como disponer de habilidades digitales, el acceso a herramientas adecuadas, la percepción sobre el cumplimiento de objetivos y la comunicación con compañeros. Imponer la modalidad virtual a quienes tienen dificultades con estas cuestiones no sería una buena práctica. Lo más adecuado es apelar a la voluntad.

Además, los datos muestran que aunque exista voluntad de teletrabajar, no todos los funcionarios tienen la misma posibilidad de hacerlo. No todas las tareas y funciones ejecutadas en el ámbito público son compatibles con dicha modalidad, por lo tanto, el teletrabajo no es adaptable a la tarea de todos los funcionarios. Este tipo de problemas afecta más a los grupos ocupacionales cuyas tareas requieren esfuerzo físico, aunque no es privativo de ellos. Pensar el trabajo







# **Teletrabajo** en el ámbito público

remoto de cara al futuro debería tener en cuenta estas diferencias y evitar pensar en recetas generales. Por el contrario, implicaría analizar la particularidad de la tarea de cada funcionario para determinar su compatibilidad con esta modalidad.

**El desarrollo de habilidades digitales es fundamental.** En términos generales, los funcionarios tienen las habilidades básicas para trabajar de forma remota. Sin embargo, hay habilidades digitales más complejas que no todos son capaces de realizar sin ayuda. En este sentido, la transición hacia una modalidad híbrida trae nuevas necesidades de capacitación para generar las competencias necesarias en los funcionarios. Además de las habilidades técnicas, existen otro tipo de competencias asociadas a la comunicación, la organización de tareas y la toma de decisiones, que también requieren formación.

La implementación del teletrabajo en el sector público uruguayo corre con la ventaja de que está enmarcada en un proyecto global que contempla la elaboración de guías y el desarrollo de espacios de formación. Desde la ONSC y AGESIC se han elaborado instructivos que abordan distintas cuestiones, como la planificación y organización del trabajo, consideraciones sobre el bienestar, así como también herramientas y buenas prácticas para trabajar bajo esta modalidad<sup>3</sup>. Además, existen cursos dirigidos a líderes sobre la gestión del teletrabajo. Los resultados de la encuesta dan cuenta de que este tipo de instrumentos son necesarios y se encuentran bien orientados.

**Es necesario tener en cuenta las particularidades de los organismos.** Los resultados muestran que hay incisos en los que se observa un contexto más favorable que en otros para avanzar hacia una modalidad mixta. Las habilidades, el acceso a herramientas y la experiencia del teletrabajo no fue la misma para todos los ministerios. Si bien se puede establecer una regulación general sobre el teletrabajo, la puesta en práctica necesariamente deberá contemplar los factores domésticos de cada institución. Ello implica que cada organismo deberá transitar su propio proceso de construcción de capacidades para que el teletrabajo se implemente de forma efectiva.

Por su parte, existe una serie de desafíos más difíciles de resolver. Hay elementos vinculados al entorno del hogar que escapan del alcance de las instituciones, como garantizar la disponibilidad de un espacio físico adecuado. Algo similar ocurre con las características del entorno, como la necesidad que tienen algunos funcionarios

<sup>3</sup> <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/teletrabajo-ambito-publico>







# **Teletrabajo** en el ámbito público

---

de conciliar el trabajo con el cuidado de otros miembros del hogar cuando trabajan desde sus casas. Estas cuestiones pueden afectar su desempeño. En este sentido, es importante tener en cuenta que el teletrabajo es aplicable cuando las condiciones del hogar del funcionario así lo permiten. En caso contrario, lo recomendable es mantener la presencialidad.

**Es importante visibilizar y fortalecer el rol de las áreas de gestión humana.** La encuesta mostró que el principal punto de apoyo que tienen los funcionarios con personal a cargo son sus propios equipos de trabajo. En menor medida, los líderes solicitaron apoyo institucional. Este aspecto es importante. La implementación del teletrabajo requiere que los organismos cuenten con equipos que puedan servir como referencia para solucionar los problemas que vienen con esta modalidad. Los datos muestran que dentro de los organismos las áreas de tecnologías de la información y las direcciones han asumido ese rol.

Las áreas de gestión humana no son percibidas como un punto de referencia al momento de hacer consultas. Este aspecto no deja de ser llamativo, si se considera que los principales desafíos declarados por los líderes están vinculados a cuestiones como la coordinación de jornadas y horarios o lidiar frente a las reacciones dispares de los integrantes de sus equipos. Además, hay funcionarios que manifiestan sentirse sobrecargados de trabajo o tener dificultades para desconectarse una vez culminada la jornada. De esta forma, resulta necesario fortalecer la capacidad de las áreas de gestión humana para dar respuestas a estos asuntos y hacer más visible su rol en la gestión del teletrabajo.

**La comunicación y coordinación entre distintos equipos es importante.** La implementación del teletrabajo no generó grandes consecuencias en la comunicación entre los funcionarios y sus equipos de trabajo. En general, los funcionarios se mantuvieron en contacto fluido con sus compañeros y jefes. Sin embargo, los datos muestran que las principales consecuencias se vieron reflejadas en la interacción con otros equipos de trabajo, dentro y fuera de los organismos. Este aspecto no es menor, en la medida que puede generar consecuencias en la coordinación, tanto al interior de las instituciones como entre ellas.

Sería un error afirmar categóricamente que el teletrabajo afectó la interinstitucionalidad de las políticas a partir de los datos de la encuesta. Ello implicaría una investigación en sí misma, con la aplicación de otros métodos y





# Teletrabajo

en el ámbito público

técnicas. No obstante, los datos llevan a estar alerta. Una menor comunicación entre equipos de distintos organismos pudo haber afectado la coordinación interinstitucional y ello podría tener consecuencias en aquellas políticas que trascienden lo sectorial e involucran a un conjunto importante de instituciones. Si el teletrabajo llegó para quedarse, es necesario reflexionar sobre estos aspectos.

**El teletrabajo es una oportunidad para impulsar una lógica de resultados en el sector público.** La última reflexión está vinculada a la oportunidad que el teletrabajo trae para impulsar un cambio de paradigma en la gestión pública. Esta modalidad puede ayudar a avanzar en el desarrollo de una lógica de gestión continua del desempeño en las oficinas estatales. Cuando se teletrabaja se tiende a ponderar el logro de resultados, más allá del cumplimiento de horarios y rutinas. Esto implica un cambio en la forma en que se hacen las tareas, en la gestión interna de los equipos, en las formas de relacionamiento y en la manera en que los funcionarios conciben su función.

Ahora bien, el teletrabajo no trae por sí misma la implementación de una lógica de resultados. Esta debe ser promovida a partir de acciones afirmativas. Pensar en el teletrabajo a futuro implica encontrar mecanismos para que los líderes adopten este tipo de prácticas basadas en la gestión continua del desempeño de sus equipos. Es necesario capacitarlos para que se involucren en la definición clara de objetivos semanales y la identificación de metas medibles. Este tipo de acciones puede llevar a un mejor aprovechamiento de las oportunidades que trae esta modalidad. Las áreas de gestión humana pueden ser un motor para darle impulso a estos desafíos.

A modo de cierre, este informe tuvo como objetivo exponer los principales hallazgos de la Encuesta de Teletrabajo en el Sector Público (primera edición). Los datos ofrecen un diagnóstico sobre cómo se desarrolló la experiencia. Evidentemente queda mucho análisis por hacer. Incluso, los datos de este estudio deberían ser complementados con trabajos que utilicen técnicas cualitativas para lograr comprender mejor los procesos y motivaciones que hay detrás de las respuestas. Lo cierto es que el teletrabajo es un fenómeno que ya forma parte del sector público. Como toda herramienta, trae consigo desafíos y oportunidades.





## Anexo

Tabla 1.

**“Mis tareas se pueden desarrollar de forma virtual sin afectar el normal desempeño de otros puestos y del servicio a la ciudadanía”, según inciso**

	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe, no contesta	Total
<b>Presidencia</b>	72%	13%	14%	1%	<b>100%</b>
<b>MDN</b>	51%	18%	31%	1%	<b>100%</b>
<b>MI</b>	45%	17%	35%	3%	<b>100%</b>
<b>MEF</b>	68%	13%	18%	1%	<b>100%</b>
<b>MRREE</b>	58%	21%	20%	1%	<b>100%</b>
<b>MGAP</b>	45%	20%	34%	1%	<b>100%</b>
<b>MIEM</b>	72%	15%	13%	0%	<b>100%</b>
<b>MT</b>	57%	25%	18%	0%	<b>100%</b>
<b>MTOP</b>	57%	18%	23%	1%	<b>100%</b>
<b>MEC</b>	55%	18%	24%	3%	<b>100%</b>
<b>MSP</b>	66%	18%	14%	1%	<b>100%</b>
<b>MTSS</b>	71%	15%	14%	0%	<b>100%</b>
<b>MVOT</b>	86%	3%	12%	0%	<b>100%</b>
<b>Mides</b>	55%	17%	28%	0%	<b>100%</b>
<b>MA</b>	57%	18%	24%	0%	<b>100%</b>





Tabla 2.

**“Mis tareas se pueden desarrollar de forma virtual sin afectar el normal desempeño de otros puestos y del servicio a la ciudadanía”, según grupo ocupacional**

	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe, no contesta	Total
<b>Administrativo</b>	59%	17%	22%	2%	<b>100%</b>
<b>Auxiliar</b>	40%	22%	34%	4%	<b>100%</b>
<b>Especializado</b>	56%	15%	29%	1%	<b>100%</b>
<b>Jefatura</b>	53%	18%	28%	0%	<b>100%</b>
<b>Oficios</b>	36%	24%	33%	6%	<b>100%</b>
<b>Otro</b>	41%	17%	38%	3%	<b>100%</b>
<b>Profesional</b>	69%	13%	18%	0%	<b>100%</b>
<b>Técnico</b>	59%	16%	25%	1%	<b>100%</b>



**Tabla 3.****Porcentaje promedio de habilidades presentes en los funcionarios, según inciso. Escala: 0=Ninguna; 11=Máximo**

Inciso	Media	Porcentaje
<b>Presidencia</b>	9,38	85
<b>MDN</b>	9,59	87
<b>MI</b>	9,06	82
<b>MEF</b>	9,11	83
<b>MRREE</b>	9,52	87
<b>MGAP</b>	8,9	81
<b>MIEM</b>	9,44	86
<b>MT</b>	7,55	69
<b>MTOP</b>	8,98	82
<b>MEC</b>	9,04	82
<b>MSP</b>	9,12	83
<b>MTSS</b>	9,5	86
<b>MVOT</b>	10,03	91
<b>Mides</b>	9,35	85
<b>MA</b>	9,74	89
<b>Total</b>	<b>9,18</b>	<b>83</b>

Se presentó a los encuestados una lista de 11 actividades relacionadas al uso de internet y se pidió que señalen cuáles pueden realizar sin la ayuda de otras personas. A partir de esta pregunta, se creó una variable que diera cuenta de la cantidad de actividades que puede realizar cada funcionario. El rango va de 0 a 11, donde 0 significa que el funcionario no puede realizar ninguna de las actividades planteadas, mientras que 11 significa que puede realizar todas. La tabla muestra el valor promedio de actividades presentes en los funcionarios de cada inciso. El porcentaje surge de calcular el cociente entre el valor de la media y el total de actividades (11), multiplicado por 100. Este comentario es válido para las tablas 4, 5 y 6.



Tabla 4.

**Porcentaje promedio de habilidades presentes en los funcionarios, según grupo ocupacional.**

**Escala: 0=Ninguna; 11=Máximo**

Grupo ocupacional	Media	Porcentaje
Administrativo	9,08	83
Auxiliar	8,41	76
Especializado	9,08	83
Jefatura	9,36	85
Oficios	7,88	72
Otro	8,73	79
Profesional	9,45	86
Técnico	9,46	86
<b>Total</b>	<b>9,18</b>	<b>83</b>

Tabla 5.

**Porcentaje promedio de habilidades presentes en los funcionarios, según edad. Escala: 0=Ninguna; 11=Máximo**

Edad	Media	Porcentaje
Entre 18 y 34 años	9,78	89
De 35 a 44 años	9,61	87
De 45 a 59	8,92	81
60 años o más	8,52	77
No responde	9,06	82
<b>Total</b>	<b>9,18</b>	<b>83</b>





# Teletrabajo

en el ámbito público

Tabla 6.

**Porcentaje promedio de habilidades presentes en los funcionarios, según nivel educativo. Escala: 0=Ninguna; 11=Máximo**

Nivel educativo	Media	Porcentaje
Hasta educación media	8,64	79
Título técnico superior	9,54	87
Profesional universitario	9,46	86
No responde	8,75	80
<b>Total</b>	<b>9,18</b>	<b>83</b>



Tabla 7.

Habilidades presentes en los funcionarios, según grupo ocupacional

	Administrativo	Auxiliar	Especializado	Jefatura	Oficios	Profesional	Técnico	Otro
 Copiar y mover texto o imágenes	98%	93%	99%	99%	85%	99%	99%	97%
 Enviar correos electrónicos con archivos adjuntos	99%	100%	100%	100%	91%	100%	100%	99%
 Utilizar programas de edición de texto, hojas de cálculo y presentaciones	95%	94%	95%	96%	82%	96%	97%	93%
 Utilizar programas de videoconferencia	86%	91%	88%	93%	79%	95%	94%	89%
 Utilizar plataformas educativas en línea	87%	83%	83%	87%	82%	95%	90%	89%
 Utilizar servicios en la nube para compartir archivos	74%	71%	76%	78%	70%	83%	86%	78%
 Invitar a colaborar en un documento compartido	60%	59%	65%	67%	52%	73%	78%	66%
 Acceder de forma remota a los archivos de la oficina	76%	58%	81%	83%	58%	83%	80%	65%
 Firmar documentos de forma electrónica	71%	43%	59%	72%	49%	60%	57%	52%
 Identificar correo electrónico sospechoso	86%	79%	86%	86%	73%	87%	88%	78%
 Comprobar que un sitio web es seguro	75%	70%	77%	75%	70%	77%	79%	68%



Tabla 8.

## Modalidad de trabajo durante marzo de 2021, según inciso

	Completamente de forma remota	La mayoría de forma remota, algunas veces presencial	De forma presencial y remota por igual	La mayoría de forma presencial, algunas veces de forma remota	Completamente de forma presencial	Total
<b>Presidencia</b>	38%	25%	15%	11%	11%	<b>100%</b>
<b>MDN</b>	6%	13%	29%	17%	35%	<b>100%</b>
<b>MI</b>	3%	5%	14%	14%	64%	<b>100%</b>
<b>MEF</b>	15%	28%	19%	14%	24%	<b>100%</b>
<b>MRREE</b>	13%	28%	21%	21%	17%	<b>100%</b>
<b>MGAP</b>	10%	29%	19%	23%	19%	<b>100%</b>
<b>MIEM</b>	39%	36%	12%	8%	5%	<b>100%</b>
<b>MT</b>	20%	22%	23%	18%	17%	<b>100%</b>
<b>MTOP</b>	9%	26%	21%	22%	23%	<b>100%</b>
<b>MEC</b>	13%	25%	21%	22%	19%	<b>100%</b>
<b>MSP</b>	13%	18%	24%	30%	15%	<b>100%</b>
<b>MTSS</b>	19%	35%	23%	8%	16%	<b>100%</b>
<b>MVOT</b>	13%	34%	24%	16%	13%	<b>100%</b>
<b>Mides</b>	21%	33%	17%	16%	13%	<b>100%</b>
<b>MA</b>	8%	25%	21%	24%	22%	<b>100%</b>



Tabla 9.

**Modalidad de trabajo durante marzo de 2021, según grupo ocupacional**

	Completamente de forma remota	La mayoría de forma remota, algunas veces presencial	De forma presencial y remota por igual	La mayoría de forma presencial, algunas veces de forma remota	Completamente de forma presencial	Total
<b>Administrativo</b>	9%	16%	20%	17%	38%	<b>100%</b>
<b>Auxiliar</b>	19%	12%	11%	12%	47%	<b>100%</b>
<b>Especializado</b>	20%	23%	15%	14%	27%	<b>100%</b>
<b>Jefatura</b>	9%	21%	19%	23%	29%	<b>100%</b>
<b>Oficios</b>	18%	9%	21%	15%	36%	<b>100%</b>
<b>Otro</b>	17%	17%	14%	14%	38%	<b>100%</b>
<b>Profesional</b>	20%	35%	20%	14%	12%	<b>100%</b>
<b>Técnico</b>	20%	27%	21%	14%	18%	<b>100%</b>



Tabla 10.

**Predisposición a continuar con teletrabajo en el futuro,  
según inciso**

	<b>Sí, en su totalidad</b>	<b>Sí, combinando con trabajo en la oficina</b>	<b>No</b>	<b>No sabe/ No contesta</b>	<b>Total</b>
<b>Presidencia</b>	20%	65%	13%	2%	<b>100%</b>
<b>MDN</b>	17%	69%	12%	2%	<b>100%</b>
<b>MI</b>	15%	62%	16%	7%	<b>100%</b>
<b>MEF</b>	19%	71%	9%	1%	<b>100%</b>
<b>MRREE</b>	13%	61%	21%	5%	<b>100%</b>
<b>MGAP</b>	9%	68%	21%	2%	<b>100%</b>
<b>MIEM</b>	15%	70%	12%	3%	<b>100%</b>
<b>MT</b>	16%	59%	12%	14%	<b>100%</b>
<b>MTOP</b>	13%	67%	14%	6%	<b>100%</b>
<b>MEC</b>	10%	71%	19%	1%	<b>100%</b>
<b>MSP</b>	11%	70%	17%	3%	<b>100%</b>
<b>MTSS</b>	22%	70%	6%	2%	<b>100%</b>
<b>MVOT</b>	11%	79%	9%	0%	<b>100%</b>
<b>Mides</b>	11%	67%	21%	2%	<b>100%</b>
<b>MA</b>	8%	73%	17%	2%	<b>100%</b>



**Tabla 11.**

## Predisposición a continuar con teletrabajo en el futuro, según grupo ocupacional

	Sí, en su totalidad	Sí, combinando con trabajo en la oficina	No	No sabe/ No contesta	Total
<b>Administrativo</b>	19%	65%	13%	3%	<b>100%</b>
<b>Auxiliar</b>	21%	54%	22%	4%	<b>100%</b>
<b>Especializado</b>	19%	66%	12%	3%	<b>100%</b>
<b>Jefatura</b>	8%	76%	16%	1%	<b>100%</b>
<b>Oficios</b>	5%	57%	24%	14%	<b>100%</b>
<b>Otro</b>	14%	52%	25%	9%	<b>100%</b>
<b>Profesional</b>	14%	71%	14%	1%	<b>100%</b>
<b>Técnico</b>	15%	67%	16%	2%	<b>100%</b>



Tabla 12.

**Las herramientas proporcionadas por mi organismo para trabajar de forma remota fueron adecuadas”, según grupo ocupacional**

	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe, no contesta	Total
<b>Administrativo</b>	59%	14%	20%	7%	<b>100%</b>
<b>Auxiliar</b>	60%	6%	17%	17%	<b>100%</b>
<b>Especializado</b>	63%	15%	18%	5%	<b>100%</b>
<b>Jefatura</b>	58%	17%	22%	2%	<b>100%</b>
<b>Oficios</b>	33%	29%	19%	19%	<b>100%</b>
<b>Otro</b>	43%	17%	29%	10%	<b>100%</b>
<b>Profesional</b>	56%	16%	25%	3%	<b>100%</b>
<b>Técnico</b>	55%	17%	25%	3%	<b>100%</b>



Tabla 13.

## “Pude alcanzar los objetivos y realizar las tareas de mi trabajo”, según grupo ocupacional

	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe, no contesta	Total
<b>Administrativo</b>	84%	9%	4%	3%	<b>100%</b>
<b>Auxiliar</b>	84%	8%	0%	8%	<b>100%</b>
<b>Especializado</b>	85%	8%	6%	1%	<b>100%</b>
<b>Jefatura</b>	80%	13%	6%	0%	<b>100%</b>
<b>Oficios</b>	71%	14%	10%	5%	<b>100%</b>
<b>Otro</b>	66%	16%	12%	6%	<b>100%</b>
<b>Profesional</b>	85%	8%	7%	1%	<b>100%</b>
<b>Técnico</b>	81%	10%	7%	1%	<b>100%</b>



**Tabla 14.**

**“Considero que se lograron los resultados del equipo”,  
según grupo ocupacional**

	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe, no contesta	Total
<b>Administrativo</b>	80%	12%	4%	4%	<b>100%</b>
<b>Auxiliar</b>	77%	8%	0%	15%	<b>100%</b>
<b>Especializado</b>	79%	12%	7%	1%	<b>100%</b>
<b>Jefatura</b>	78%	15%	7%	0%	<b>100%</b>
<b>Oficios</b>	52%	33%	0%	14%	<b>100%</b>
<b>Otro</b>	67%	15%	9%	9%	<b>100%</b>
<b>Profesional</b>	76%	16%	6%	2%	<b>100%</b>
<b>Técnico</b>	75%	16%	7%	3%	<b>100%</b>

**Tabla 15.**

**“Pude alcanzar los objetivos y realizar las tareas de mi  
trabajo”, según edad**

	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe, no contesta	Total
<b>Entre 18 y 34 años</b>	86%	9%	4%	2%	<b>100%</b>
<b>De 35 a 44 años</b>	84%	10%	5%	1%	<b>100%</b>
<b>De 45 a 59</b>	82%	10%	6%	2%	<b>100%</b>
<b>60 años o más</b>	79%	9%	10%	2%	<b>100%</b>

Tabla 16.

**“En general, pude realizar los proyectos y tareas que normalmente realizo sin mayor dificultad”, según inciso**

	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe, no contesta	Total
<b>Presidencia</b>	81%	10%	8%	1%	<b>100%</b>
<b>MDN</b>	79%	11%	9%	1%	<b>100%</b>
<b>MI</b>	74%	13%	8%	4%	<b>100%</b>
<b>MEF</b>	86%	8%	5%	1%	<b>100%</b>
<b>MRREE</b>	72%	17%	11%	1%	<b>100%</b>
<b>MGAP</b>	69%	15%	15%	2%	<b>100%</b>
<b>MIEM</b>	84%	8%	7%	1%	<b>100%</b>
<b>MT</b>	66%	16%	8%	10%	<b>100%</b>
<b>MTOP</b>	78%	12%	7%	3%	<b>100%</b>
<b>MEC</b>	70%	14%	14%	1%	<b>100%</b>
<b>MSP</b>	78%	14%	8%	0%	<b>100%</b>
<b>MTSS</b>	86%	9%	4%	1%	<b>100%</b>
<b>MVOT</b>	90%	6%	4%	0%	<b>100%</b>
<b>Mides</b>	65%	15%	19%	1%	<b>100%</b>
<b>MA</b>	75%	13%	13%	0%	<b>100%</b>





Tabla 17.

## “Me fue sencillo reorganizar mi trabajo en el marco del teletrabajo”, según inciso

	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe, no contesta	Total
<b>Presidencia</b>	75%	14%	11%	1%	<b>100%</b>
<b>MDN</b>	75%	10%	11%	4%	<b>100%</b>
<b>MI</b>	69%	15%	9%	8%	<b>100%</b>
<b>MEF</b>	80%	12%	8%	1%	<b>100%</b>
<b>MRREE</b>	76%	16%	8%	1%	<b>100%</b>
<b>MGAP</b>	67%	16%	15%	2%	<b>100%</b>
<b>MIEM</b>	78%	10%	10%	3%	<b>100%</b>
<b>MT</b>	68%	16%	6%	10%	<b>100%</b>
<b>MTOP</b>	75%	14%	8%	4%	<b>100%</b>
<b>MEC</b>	70%	17%	13%	1%	<b>100%</b>
<b>MSP</b>	76%	14%	9%	1%	<b>100%</b>
<b>MTSS</b>	86%	9%	5%	0%	<b>100%</b>
<b>MVOT</b>	80%	11%	8%	0%	<b>100%</b>
<b>Mides</b>	61%	17%	21%	1%	<b>100%</b>
<b>MA</b>	67%	16%	14%	3%	<b>100%</b>



**Tabla 18.**

**“Estoy más pendiente del trabajo fuera de horario de lo que normalmente estoy en la oficina”, según tenencia de personal a cargo**

	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe, no contesta	Total
<b>Tiene personas a cargo</b>	63%	19%	17%	2%	<b>100%</b>
<b>No tiene personas a cargo</b>	50%	24%	23%	3%	<b>100%</b>

**Tabla 19.**

**“En general, las tareas me llevan menos tiempo que lo que me llevarían en la oficina”, según edad**

	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe, no contesta	Total
<b>Entre 18 y 34 años</b>	37%	35%	25%	3%	<b>100%</b>
<b>De 35 a 44 años</b>	33%	35%	30%	2%	<b>100%</b>
<b>De 45 a 59</b>	31%	37%	29%	3%	<b>100%</b>
<b>60 años o más</b>	31%	36%	31%	3%	<b>100%</b>

**Tabla 19.**

**“La comunicación con otros equipos de trabajo de mi organismo se desarrolla de forma fluida”, según inciso**

	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe, no contesta	Total
<b>Presidencia</b>	62%	22%	14%	3%	<b>100%</b>
<b>MDN</b>	73%	15%	9%	3%	<b>100%</b>
<b>MI</b>	61%	23%	10%	7%	<b>100%</b>
<b>MEF</b>	65%	21%	12%	2%	<b>100%</b>
<b>MRREE</b>	60%	23%	15%	2%	<b>100%</b>
<b>MGAP</b>	60%	22%	13%	5%	<b>100%</b>
<b>MIEM</b>	63%	22%	14%	1%	<b>100%</b>
<b>MT</b>	66%	20%	8%	6%	<b>100%</b>
<b>MTOP</b>	67%	23%	9%	1%	<b>100%</b>
<b>MEC</b>	60%	22%	14%	4%	<b>100%</b>
<b>MSP</b>	62%	24%	8%	6%	<b>100%</b>
<b>MTSS</b>	70%	21%	7%	1%	<b>100%</b>
<b>MVOT</b>	54%	21%	19%	5%	<b>100%</b>
<b>Mides</b>	55%	26%	18%	2%	<b>100%</b>
<b>MA</b>	58%	25%	14%	3%	<b>100%</b>



Tabla 21.

**“La comunicación con otros equipos de trabajo fuera de mi organismo se desarrolla de forma fluida”, según inciso**

	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe, no contesta	Total
<b>Presidencia</b>	50%	29%	14%	8%	<b>100%</b>
<b>MDN</b>	67%	17%	10%	7%	<b>100%</b>
<b>MI</b>	49%	30%	11%	11%	<b>100%</b>
<b>MEF</b>	43%	30%	12%	15%	<b>100%</b>
<b>MRREE</b>	50%	26%	19%	5%	<b>100%</b>
<b>MGAP</b>	50%	27%	13%	10%	<b>100%</b>
<b>MIEM</b>	51%	27%	13%	9%	<b>100%</b>
<b>MT</b>	56%	28%	6%	10%	<b>100%</b>
<b>MTOP</b>	53%	29%	9%	8%	<b>100%</b>
<b>MEC</b>	54%	25%	14%	8%	<b>100%</b>
<b>MSP</b>	50%	28%	11%	12%	<b>100%</b>
<b>MTSS</b>	49%	32%	9%	11%	<b>100%</b>
<b>MVOT</b>	39%	41%	11%	8%	<b>100%</b>
<b>Mides</b>	45%	31%	19%	5%	<b>100%</b>
<b>MA</b>	55%	26%	9%	9%	<b>100%</b>



Tabla 22.

**Principal desafío del teletrabajo: “cumplir con los objetivos de mi cargo que requieren presencialidad”, según grupo ocupacional**



Tabla 23.

**Grado de dificultad en la gestión de los equipos,  
según inciso**

	Fácil	Difícil	No sabe, no contesta	Total
<b>Presidencia</b>	71%	24%	5%	<b>100%</b>
<b>MDN</b>	58%	28%	14%	<b>100%</b>
<b>MI</b>	45%	13%	42%	<b>100%</b>
<b>MEF</b>	70%	23%	7%	<b>100%</b>
<b>MRREE</b>	68%	26%	6%	<b>100%</b>
<b>MGAP</b>	62%	30%	8%	<b>100%</b>
<b>MIEM</b>	74%	26%	0%	<b>100%</b>
<b>MT</b>	82%	18%	0%	<b>100%</b>
<b>MTOP</b>	69%	20%	11%	<b>100%</b>
<b>MEC</b>	70%	26%	4%	<b>100%</b>
<b>MSP</b>	69%	29%	2%	<b>100%</b>
<b>MTSS</b>	69%	19%	12%	<b>100%</b>
<b>MVOT</b>	83%	17%	0%	<b>100%</b>
<b>Mides</b>	60%	36%	4%	<b>100%</b>
<b>MA</b>	58%	33%	8%	<b>100%</b>



Tabla 24.

**Grado de dificultad en la gestión  
de los equipos, según edad**

	Fácil	Difícil	No sabe, no contesta	Total
Entre 18 y 34 años	48%	32%	20%	100%
De 35 a 44 años	63%	24%	14%	100%
De 45 a 59	63%	22%	15%	100%
60 años o más	70%	24%	7%	100%

Tabla 25.

**Acciones realizadas durante  
la gestión de los equipos, según edad**

	Entre 18 y 34 años	De 35 a 44 años	De 45 a 59	60 años o más
Reuniones grupales más extensas o con mayor frecuencia	27%	31%	28%	35%
Redistribución de tareas, funciones o responsabilidades	47%	50%	47%	55%
Rediseño de procesos o funciones para que puedan realizarse de forma remota	44%	48%	42%	52%
Establecer objetivos semanales a mis colaboradores/as	37%	32%	36%	31%
Ninguna	9%	10%	12%	8%



**Tabla 26.**

### Búsqueda de apoyo para superar los desafíos, según inciso

	De mi equipo	De mis pares	De la dirección	Del área de Gestión Humana	Del área de Tecnologías de la Información	No busqué apoyo
<b>Presidencia</b>	60%	46%	34%	21%	39%	12%
<b>MDN</b>	51%	32%	33%	13%	45%	9%
<b>MI</b>	40%	16%	21%	9%	22%	8%
<b>MEF</b>	61%	35%	34%	9%	46%	9%
<b>MRREE</b>	63%	35%	17%	7%	32%	16%
<b>MGAP</b>	55%	33%	29%	5%	32%	16%
<b>MIEM</b>	72%	26%	39%	7%	61%	7%
<b>MT</b>	65%	39%	18%	17%	35%	6%
<b>MTOP</b>	60%	28%	28%	10%	43%	10%
<b>MEC</b>	61%	34%	36%	14%	34%	14%
<b>MSP</b>	71%	29%	44%	12%	38%	9%
<b>MTSS</b>	48%	35%	47%	16%	44%	8%
<b>MVOT</b>	58%	47%	31%	6%	78%	0%
<b>Mides</b>	73%	40%	47%	6%	27%	9%
<b>MA</b>	60%	34%	36%	0%	50%	14%







Tabla 27.

## Búsqueda de apoyo para superar los desafíos, según edad

	Entre 18 y 34 años	De 35 a 44 años	De 45 a 59	60 años o más
De mi equipo	53%	60%	53%	61%
De mis pares	28%	37%	31%	30%
De la dirección	25%	32%	32%	33%
Del área de Gestión Humana	9%	9%	10%	13%
Del área de Tecnologías de la Información	22%	31%	36%	47%
No busqué apoyo	20%	11%	11%	6%



