



Caso de estudio para obtener el grado de Maestría en  
Administración

**Beneficios del teletrabajo en organizaciones  
gubernamentales de la Ciudad de México del 2016 a  
2020**

María del Rocío Adame Magaña

abril de 2021

Ciudad de México, D.F., a 03 de junio de 2021.

**MTRA. ANA MARCELA CASTELLANOS GUZMÁN**  
**DIRECTORA DE GESTIÓN ESCOLAR**  
**UNIVERSIDAD LA SALLE**  
**PRESENTE**

Le informo que el (la) C.

\_\_\_\_\_  
**MARIA DEL ROCIO ADAME MAGAÑA**

Egresada (o) de la Facultad de: Negocios

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en: \_\_\_\_\_

**ADMINISTRACIÓN**

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318 de fecha 30 de Octubre de 1995

Ha realizado el trabajo Elaboración de un Estudio de Caso titulado: **“Beneficios del teletrabajo en organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México del 2016 a 2020.”**

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo mi conducción, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.



\_\_\_\_\_  
**Mtro. José Ramón Barreiro Iglesias**  
Director de la Facultad de Negocios

## Dedicatorias

Dedico este caso práctico a:

- Oscar, mi amado compañero de vida, por estar conmigo en cada paso de emprendimiento y también momentos complejos de aprendizaje, por las risas que me permitían continuar elaborando este caso práctico y por todo el amor brindado. ¡Te amo!
- A mi querida madre Eva, por motivarme a estudiar desde pequeña y apoyarme en muchos aspectos de la vida.
- A mi padre Juan, por mostrarme aprendizajes que me han fortalecido.
- A mi hermana Ivy, por mostrarme una visión diferente de las cosas y que tus sueños pueden cumplirse.
- A mi suegra Gina por el apoyo y cariño que siempre me brinda.
- A mis tíos, los cuales me han compartido sus enseñanzas.
- A mis amigos, quienes han estado para aportar consejos y alegrías a mi vida.
- A mis profesores de la maestría en la Universidad La SALLE, ya que ellos contribuyeron a mis conocimientos.
- A mis asesores de caso práctico; Mtra. María de la Luz Arciniega, Dr. Cesaire Chiatchoua y Mtro. Roberto Pozos Cuéllar, quienes se comprometieron en apoyarme con sus consejos y le dedicaron su valioso tiempo a construir junto a mí este caso práctico.
- A mis colaboradores y líderes de trabajo, que me han permitido aprender y más en este último año de manera práctica del teletrabajo.
- A los teletrabajadores que con su labor logran contribuir al país.

¡Gracias a cada uno de ustedes!

# Índice

|   |    |
|---|----|
| <b>I. Introducción</b> .....  | 3  |
| <b>II. Antecedentes</b> .....   | 4  |
| <b>III. Justificación</b> .....   | 8  |
| <b>IV. Planteamiento del problema</b> .....   | 10 |
| <b>V. Objetivos</b> .....   | 15 |
| A. Objetivo General .....   | 15 |
| B. Objetivos Particulares .....   | 15 |
| <b>VI. Marco teórico</b> .....  | 16 |
| A. Término de teletrabajo .....   | 16 |
| B. Modalidades del teletrabajo .....  | 18 |
| C. Modalidades del centro de trabajo .....  | 19 |
| D. Implementación del teletrabajo.....  | 20 |
| 1. Etapas.....  | 20 |
| 2. Recursos materiales .....  | 26 |
| 3. Habilidades y competencias sugeridas para el teletrabajador .....  | 27 |
| 4. Requerimientos de seguridad .....  | 28 |
| 5. Garantías jurídicas.....   | 29 |
| 6. Recomendaciones para teletrabajadores.....   | 34 |
| 7. Aspectos mínimos a considerar para implementación rápida de teletrabajo (en caso de contingencias).....                            | 35 |
| <b>VII. Marco Metodológico</b> .....  | 39 |
| A. Tipo de estudio .....  | 39 |
| B. Población y muestra.....   | 40 |
| C. Instrumentos y materiales .....  | 45 |
| D. Procedimiento.....   | 48 |
| <b>VIII. Primera sección. Los inicios del teletrabajo en organizaciones gubernamentales en la Ciudad de México (2016-2017).</b> ..... | 49 |
| A. Prueba Piloto (2016) .....   | 49 |
| 1. Modalidades .....  | 49 |
| 2. Equipo y software .....  | 50 |
| 3. Criterios de participación .....   | 50 |

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| 4.           | Recomendaciones para llevar a cabo “Oficina en tu casa” .....   | 51        |
| 5.           | Resultados de la prueba .....   | 52        |
| B.           | Convenio de concertación (2017) .....   | 53        |
| <b>IX.</b>   | <b>Segunda sección. Teletrabajo en organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México en 2018</b>                                  | <b>56</b> |
| <b>X.</b>    | <b>Tercera sección. Teletrabajo en organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México en 2019.</b>                                 | <b>59</b> |
| <b>XI.</b>   | <b>Cuarta sección. Teletrabajo en organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México en 2020.</b>                                  | <b>61</b> |
| <b>XII.</b>  | <b>Quinta sección. Teletrabajo, una encuesta en la Ciudad de México a los trabajadores del sector público y privado en 2020. ....</b> | <b>70</b> |
| <b>XIII.</b> | <b>Sexta sección. Teletrabajo experimento global por la pandemia de COVID 19 y sus efectos en la Ciudad de México.....</b>            | <b>76</b> |
| <b>XIV.</b>  | <b>Séptima sección. Ventajas y desventajas del teletrabajo en las organizaciones. ....</b>  | <b>83</b> |
| A.           | Ventajas del teletrabajo .....  | 83        |
| B.           | Desventajas del teletrabajo .....   | 85        |
| <b>XV.</b>   | <b>Conclusiones.....</b>  | <b>88</b> |
| <b>XVI.</b>  | <b>Referencias.....</b>   | <b>97</b> |

## I. Introducción

A través de la historia, el trabajo ha sufrido una serie de transformaciones conforme han cambiado los modos de producción y nuevas tecnologías. Asimismo, a través de la historia del pensamiento económico, el trabajo se ha definido en diversas formas. (Martínez, 2012). En las antiguas Grecia y Roma, la forma de organización del trabajo era la esclavitud, más tarde en la Edad Media, el trabajo se organizaba con feudos y siervos que trabajaban para el llamado señor feudal. En el siglo XVIII, en la época del mercantilismo, el pensamiento con respecto a la forma de organizar el trabajo se transformó y surgieron los asalariados. El liberalismo económico propuso la división del trabajo; el marxismo, entre otros aspectos, destacó el valor del trabajo y estudió la plusvalía que representa. Por otra parte, el keynesianismo propuso que a través del empleo se generaba demanda agregada y, por tanto, el Estado debía intervenir para mantener funcionando el flujo circular de la economía. (Martínez, 2012)

Hoy en día, el teletrabajo es una modalidad de trabajo que se vuelve una opción más para desarrollar actividades productivas y que puede ofrecer opciones interesantes tanto para los empleadores como para los trabajadores; por lo que el presente caso de estudio analizará el teletrabajo en las organizaciones, dividido en 7 secciones.

- Primera sección. Los inicios del teletrabajo en organizaciones gubernamentales en la Ciudad de México (2016-2017).
- Segunda sección. Teletrabajo en organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México en 2018.
- Tercera sección. Teletrabajo en organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México en 2019.
- Cuarta sección. Teletrabajo en organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México en 2020.
- Quinta sección. Teletrabajo, una encuesta en la Ciudad de México a los trabajadores del sector público y privado en 2020.

- Sexta sección. Teletrabajo experimento global por la pandemia de COVID 19 y sus efectos en la Ciudad de México.
- Séptima sección. Ventajas y Desventajas del Teletrabajo o “Home Office” en las organizaciones.

## II. Antecedentes

Rebeca Martínez señala que el teletrabajo es una idea que surge en Estados Unidos en 1957; sin embargo, conforme ha evolucionado la tecnología se le ha enfocado principalmente a tareas que tienen que ver con el tratamiento de la información y que pueden realizarse sin supervisión personal continua. (Martínez, 2012)

Las primeras actividades de oficina remota o teletrabajo se llevaron a cabo durante los años 70's, acompañados con la invención de las microcomputadoras y los equipos de telecomunicación de bajo costo, lo que hizo factible que las personas trabajaran desde sus hogares, sin embargo, estas tecnologías estaban realmente al alcance de muy pocos y resultaban todavía relativamente costosas. (Cantú, Montelongo, & Bueras, 2007)

El teletrabajo se caracteriza por la utilización del internet y de las redes sociales, para hacer llegar a una empresa los resultados solicitados y poder colocar sus productos entre el público consumidor. (García, Fuentes, & Silva, 2013)

El origen del internet se remonta al proyecto Arpanet (Advanced Research Projects Agency Network) diseñado por el Departamento de Defensa de Estados Unidos que en su momento permitió compartir información y comunicarse entre sí, a los diferentes organismos de dicho país mediante una red electrónica en la cual se hallaban conectadas diferentes computadoras ubicadas en lugares distintos y remotos, que al evolucionar da origen al internet. A decir de Hernán Torres Álvarez, la palabra internet es un apócope de interwork System (Sistema e Interconexión de Redes) o bien la contracción de INTERNational NET, pero sin importar su

origen, es una realidad que hoy en día el internet nos ayuda en todo, a grado tal que la investigación y generación de conocimientos se han visto afectados por él de manera positiva o negativa (desde distintos puntos de vista), hasta llegar en ocasiones a que muchas de las actividades que desarrollamos se interrumpen si se llega a “caer el sistema” o se va la luz eléctrica que alimenta la computadora. (García, Fuentes, & Silva, 2013)

Debemos agregar que el surgimiento del internet no fue algo súbito, Bill Gates señala que se debió al desarrollo de las redes de comunicación que permiten que los usuarios de muchas computadoras en cualquier parte del mundo se comuniquen entre sí respecto a un determinado tema dando origen al WWW que actualmente utilizamos. (Gates, 1995)

Como nos señala Martínez Sánchez en un resumen que realiza de diversos autores económicos a los cuales les llama “los futurólogos del trabajo”, se exponen puntos positivos y negativos de los nuevos medios de trabajo. Por ejemplo, Viviane Forrester en su libro “El Horror económico” analiza el desolador panorama en cuanto al mundo laboral se refiere, explica que los desempleados son marginados por una sociedad que los culpa de serlo aun cuando el empleo está dejando de existir. Jeremy Rifkin en su libro “El fin del trabajo” desarrolla a profundidad el impacto social que las tecnologías han traído y traerán en el presente y el futuro, analiza dos caras del avance tecnológico: una visión optimista que señala que la tecnología ayudará al hombre en el desarrollo social como un importante socio y una visión pesimista sobre que la tecnología desplazará al hombre, lo dejará en la miseria y sin un futuro para sí mismo. (Martínez, 2012)

Para finales del siglo XX el trabajo se había transformado en un contexto neoliberal, en la cual el trabajo se concibe como una labor cuya eficiencia baja los costos y debe generar la máxima productividad. Para ello, debe existir flexibilidad laboral en términos de turnos, salarios, contrataciones. El teletrabajo es una de las más recientes transformaciones de la concepción del trabajo, surge del pensamiento de flexibilidad laboral e incorpora los avances de las tecnologías de la información a la necesidad imperiosa de ser más competitivos y productivos. (Martínez, 2012)



En adición, como lo indica Julio Ismael Camacho en su artículo “La informalidad del Teletrabajo en México” el crecimiento tecnológico está dirigido a la eficiencia económica y al ahorro de tiempo, de distancias, de recursos y de esfuerzo, lo que ha impulsado el Home Office o teletrabajo. (Camacho, 2015)

Es a través del análisis de la historia económica, que se observan los cambios de paradigmas. Con el teletrabajo, el hombre debe volver a casa, pero esta vez no desempleado como lo hizo en las primeras dos revoluciones industriales, sino armado con una computadora, internet y herramientas tecnológicas que le permitan laborar de forma remota. (Martínez, 2012)

El teletrabajo es la actividad laboral remunerada que un trabajador realiza en acuerdo con la empresa para la que labora para realizar sus actividades fuera de la sede de la empresa, comunicándose con apoyo de las tecnologías de la información. Generalmente el lugar donde se realiza es el domicilio del trabajador. (Martínez, 2012)

Hoy en día es el momento más adecuado para considerar la alternativa del teletrabajo como una forma viable de llevar a cabo las tareas de oficina. Con los avances tecnológicos en el campo de las telecomunicaciones, como el Internet, las tecnologías inalámbricas y de voz, entre otras, es cada vez más factible trabajar desde la casa. La capacidad de montar una oficina remota para enlazar a las personas electrónicamente ha abierto nuevas posibilidades en la forma como se lleva a cabo el trabajo. Gracias a esta capacidad se ha logrado hacer innecesaria la presencia física en una oficina, por lo que muchas tareas que antes solo se podían realizar en forma presencial, ahora pueden llevarse a cabo en casi cualquier lugar del mundo, solamente es necesario contar con conexión a Internet. (Cantú, Montelongo, & Bueras, 2007)

A lo señalado con anterioridad debemos agregar que los directivos empresariales, gracias al internet, obtienen una serie de informes y datos de gran utilidad de trabajadores que no se encuentran en el centro de trabajo, sino en un lugar diferente e incluso remoto, trátase de su

casa, un café internet, en cualquier parte de su país o en el extranjero, actividad que ha dado como resultado el surgimiento del llamado teletrabajo (García, Fuentes, & Silva, 2013)

Si observamos a nuestro derredor, el trabajo a domicilio está cobrando fuerza nuevamente gracias a las TIC y absorbiendo mano de obra calificada con un considerable poder de negociación, debido a la adquisición de nuevas facetas y características como resultado de los actuales procesos de flexibilización de la producción y mundialización de la economía. (García, Fuentes, & Silva, 2013)

En la Ciudad de México, la idea del teletrabajo comenzó cuando el Gobierno de la Ciudad analizó datos estadísticos como el Reporte Nacional de Movilidad Urbana en México 2014-2015 de las Naciones Unidas (RNMUM 2014 -2015) que estimaba que en el 2050 el 70% de la población mundial vivirá en ciudades, por lo que los problemas asociados al transporte público y privado y su impacto en el medio ambiente serán considerables (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017) y es que no sólo eran impactantes las cifras, sino que desde aquel momento se podían apreciar los problemas para los habitantes de la Ciudad de México para transportarse y los efectos ambientales en consecuencia.

### III. Justificación

En 2016, 4.2 millones de servidores públicos trabajaban en las diferentes instituciones de las administraciones públicas de México, lo que representó una tasa nacional de 344 servidores públicos por cada diez mil habitantes. El 39% laboraba en el ámbito federal y el 61% en las administraciones estatales. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, 2018)

En estados como Tabasco, Guerrero, Colima, Nayarit, Baja California Sur, Zacatecas, Yucatán, Durango, Hidalgo y Ciudad de México había más de 300 servidores por cada diez mil habitantes. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, 2018)

Por su parte, el Gobierno de México, por medio del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, estableció una serie de criterios que garanticen el adecuado funcionamiento de la administración pública, basados en el combate a la corrupción y la administración de recursos públicos para satisfacer las necesidades de la población.

En 2016, se publicaron los datos poblacionales de la Ciudad de México, teniendo en 2015, 8,918,653 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, 2016) y existían aproximadamente 267,560 trabajadores gubernamentales, de los cuales 163,211 trabajan en el Gobierno de la Ciudad de México. Para 2020, en la Ciudad de México se tenían 9,209,944 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, 2020) y existían 244,912 trabajadores en la Ciudad de México de acuerdo con el Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2019 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, 2019)

Como se observa, la cantidad de trabajadores en organizaciones gubernamentales es relevante en la Ciudad de México; por lo que es interesante conocer la aplicación del teletrabajo en este tipo de organizaciones.

Como se ha analizado previamente, con el avance de las tecnologías y el uso de las mismas para optimizar los procesos de operación en las organizaciones, se abre la posibilidad de trabajar en actividades administrativas en tanto se cuente con el acceso a dichos sistemas.

A priori, pareciera factible que algunas actividades de ciertos puestos permiten que los empleados puedan trabajar no sólo en una oficina tradicional; si no también en la modalidad de teletrabajo, lo que implicaría beneficios para los trabajadores como ahorrar tiempo y costo en traslados además de mejorar un balance vida-trabajo; así como, en las organizaciones logrando economía en el uso de recursos de operación (instalaciones) y mejorar el ambiente laboral de la organización.

Los trayectos que tienen que hacer los empleados, particularmente en ciudades, como lo es la Ciudad de México afecta el desarrollo de los trabajadores e impacta a la organización, debido a que los trabajadores de la Ciudad de México deben movilizarse en tan sólo el 0.08% del territorio nacional, donde habita el 7.5% de la población del país (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, 2016).

Adicionalmente, existe la posibilidad de abrir oportunidades para aquellos que pareciera estar excluidos del mercado laboral, por ejemplo: personas con capacidades diferentes, con hijos menores o que son el apoyo a de personas de la tercera edad. Un dato relevante es que, en el 2016, el 35% de los trabajadores eran mujeres (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, 2016) y en 2019 eran el 30% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, 2019)

Asimismo, es importante conocer la forma en la que el modelo de teletrabajo es implementado, para documentar dicha metodología, tanto para el buen desempeño de los trabajadores, como para las organizaciones.

Lo anterior, mostraría una evolución en las formas de trabajar en las organizaciones.

#### IV. Planteamiento del problema

Las organizaciones gubernamentales desempeñan sus funciones en espacios de oficina que demandan recursos para su mantenimiento y limitan la flexibilidad laboral para sus empleados.

Si bien es cierto, el teletrabajo se menciona recurrentemente en las organizaciones privadas como una opción de flexibilidad laboral, pocas veces lo escuchamos en las organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México

A continuación, se muestran una serie de hechos en un análisis FODA y su resumen en la figura 1, para posteriormente realizar las preguntas del planteamiento del problema.

##### Fortalezas

**F1.** El Gobierno de la Ciudad de México (GCDMX) desarrollo la **plataforma "Oficina Virtual CDMX"** desde 2016 (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017)

**F2.** En 2016, el GCDMX realizó una **prueba piloto** de teletrabajo y se tiene una guía sencilla para su implementación (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017)

**F3.** El Programa del GCDMX 2019-2024 señala como principios orientadores la **Innovación** y la **Sustentabilidad** “La Ciudad de México requiere cambiar la inercia en la solución de problemas a partir de propuestas innovadoras que coordine el gobierno y en las que participe la academia, la iniciativa privada y la ciudadanía, sustentados en la planeación, el conocimiento y la creatividad” y “La Ciudad de México requiere un modelo de desarrollo urbano y económico que disminuya la contaminación (...), disminuya su contribución a los gases que provocan el cambio climático” (Gobierno de la Ciudad de México, Plaza Pública del Gobierno Ciudad de México, 2019)

**F4.** En 2020, se instaló la **Agencia Digital Pública** (<https://adip.cdmx.gob.mx/>), quien concentra la información que produce el gobierno en sus diferentes instancias, procesa y publica; fortalece

la conectividad a Internet en la ciudadanía y debe avanzar en la transferencia de trámites engorrosos personales a trámite digitales que mejoren la comunicación y los servicios. (Gobierno de la Ciudad de México, Plaza Pública.

## Oportunidades

**O1.** El teletrabajo ha ido en aumento en la población mundial y ha ganado un 91% de popularidad en los últimos 10 años (Braccio, 2020)

**O2.** El teletrabajo está reglamentado en la Ley Federal del Trabajo desde el año 1970 (Diputados, 2019)

**O3.** Existen asociaciones que desean apoyar el teletrabajo (ANUIES, COPARMEX-CDMX, CANACO-CDMX y AMITI, etc.) (Gobierno de la Ciudad de México, Convenio de Concertación para la implementación y fomento al teletrabajo en la CDMX, 2017).

**O4.** Algunas empresas han tenido beneficios para la empresa y sociedad como (Información, 2018):

- ✓ Aumento del 23 % en la productividad.
- ✓ Reducción del 18% en costos de la planta física.
- ✓ Reducción de la huella de carbono
- ✓ Inclusión socio-laboral de población vulnerable, discapacidades o dedicadas al cuidado de otros.
- ✓ Mejora de oportunidades para hombres y mujeres trabajadoras en periodos que complican su presencia en las instalaciones de las organizaciones, tales como: familias monoparentales con hijos pequeños, embarazo, lactancia y convalecencias.
- ✓ Aporte al mejoramiento de la movilidad de las ciudades y reducción del tráfico en horas pico asociadas a las jornadas de trabajo.

**O5.** El Internet es la TIC más usada a nivel nacional, ya que 66 de cada 100 personas de 6 años o más la utilizan. (IFT, 2019)

## Debilidades

- D1.** Las organizaciones gubernamentales tienen muchas funciones que deben mantenerse en trabajo presencial (seguridad, salud, etc.)
- D2.** Las organizaciones gubernamentales tienen normatividad interna que indica se debe realizar procesos administrativos de manera presencial (ejemplo: firma autógrafa).
- D3.** Las organizaciones gubernamentales tienen muchos procesos y generalmente tienen muchas etapas y documentación en los expedientes.
- D4.** Los trabajadores y las organizaciones gubernamentales tienen un excesivo arraigo a la cultura presencial (Información, 2018).
- D5.** Por la publicación del INEGI del 2016, existe poca infraestructura de equipos personales de cómputo en las organizaciones gubernamentales. En CDMX, sólo el 25% de los trabajadores usan un equipo. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, 2016).

## Amenazas

- A1.** En 2050, el 70% de la población mundial vivirá en ciudades, por lo que los problemas asociados al transporte público y privado y su impacto en el medio ambiente, serán considerables (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017)
- A2.** El 60% de los latinoamericanos considera que en la oficina se generan más posibilidades de hablar de proyectos u objetivos en grupo y generar más ideas (Armenta, 2020)
- A3.** Ataques constantes a medios electrónicos, la privacidad y la exposición a información confidencial (Información, 2018)
- A4.** Aún no se ha aprobado en la Cámara de Diputados una reforma laboral para garantizar la igualdad de condiciones de trabajo entre teletrabajadores y empleados presenciales (IDC on line, 2020)
- A5.** Situaciones extraordinarias que impidan trabajo presencial (afectaciones naturales, sociales, políticas y sanitarias)



**Figura 1.** Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Amenazas (FODA). Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la identificación de las **Fortalezas**, **Oportunidades**, **Debilidades** y **Amenazas** del problema, se desprenden los siguientes planteamientos del problema:

**FO.** Fortalezas y **Oportunidades** (maximizando ambas). Con base a las Fortalezas (**F1**, **F3**, **F4**) y Oportunidades (**O1**, **O4** y **O5**)

- ¿El Gobierno de la Ciudad de México y en particular, sus organizaciones, pueden teletrabajar como una modalidad adicional al trabajo presencial para aprovechar la tendencia de crecimiento de teletrabajo y beneficios de flexibilidad laboral de esa modalidad de trabajo?



**DO. Debilidades y Oportunidades** (minimizando debilidades, aprovechando oportunidades).

Con base a las Debilidades (**D1, D2, D3, D5**) y Oportunidades (**O2 y O3**)

- ¿Cómo se puede realizar la implementación del teletrabajo en organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México con la información, proceso y herramientas que tienen las propias organizaciones y la que existe documentada por asociaciones?

**FA. Fortalezas y Amenazas** (utilizar fortalezas para minimizar amenazas). Con base a las

Fortalezas (**F1, F2, F3 y F4**) y Amenazas (**A1, A3 y A5**)

- ¿Cómo puede apoyar el teletrabajo en organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México en temas de referentes a problemas asociados a la movilidad (transporte), medio ambiente, así como, situaciones extraordinarias que impiden el trabajo presencial?

**DA. Debilidades y Amenazas** (minimizar debilidades y amenazas). Con base a las Debilidades

(**D4**) y Amenazas (**A2, A4**)

- ¿Cómo minimizar los riesgos de la implementación del teletrabajo en aspectos culturales de la organización?

## V. Objetivos

### A. Objetivo General

- Analizar el teletrabajo en organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México del 2016 a 2020.

### B. Objetivos Particulares

- Identificar los criterios para la implementación del teletrabajo o acciones tendientes a su implementación en organizaciones gubernamentales en la Ciudad de México, en el periodo de mayo de 2016 a diciembre de 2020.
- Ejemplificar cómo puede apoyar el teletrabajo en organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México en temas referentes a problemas asociados a la movilidad (transporte), medio ambiente, así como, situaciones extraordinarias que impiden el trabajo presencial.
- Distinguir los retos del teletrabajo en organizaciones gubernamentales.
- Comparar el teletrabajo en organizaciones no gubernamentales versus el teletrabajo en organizaciones gubernamentales.

## VI. Marco teórico

### A. Término de teletrabajo

A pesar de que no existe un término o definición comúnmente aceptado para los acuerdos de trabajo remoto, algunos autores utilizan los términos tele desplazamiento o teletrabajo, para describir aquella situación en que los empleados trabajan fuera de una oficina, mientras que otros definen tele desplazamiento sólo como aquel trabajo que se realiza desde el hogar (Kowalski & Swanson, 2005).

El término “teletrabajo” (*telework*) tiende a usarse más en Europa y en algunos otros países, mientras que “teleconmutación” (*telecommuting*) es más usado en los Estados Unidos.

Etimológicamente el término **teletrabajo** procede de la unión de la palabra griega **tele**, usada como prefijo, que significa “lejos”, y de **trabajo**, que es la acción de trabajar, palabra latina (trípaliare, de tripálium, instrumento de tortura) que significa realizar una acción física o intelectual continuada, con esfuerzo (Padilla, 1993)

Según la definición de la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la definición de teletrabajo es la siguiente “Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas.” (Real Academia de la Lengua, 2020)

Adicionalmente, la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de la Información, A.C señala que el trabajo a distancia, trabajo remoto o teletrabajo constituye una nueva manera de ordenación laboral. Se trata de que la realización de las actividades remuneradas o la prestación de servicios a terceros, se lleve a cabo desde cualquier lugar y no en las instalaciones propias de la organización, utilizando como soporte las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), como pueden ser computadoras, tabletas electrónicas, teléfonos inteligentes o cualquier otro dispositivo digital conectado con la organización por medio de la red de redes (Información, 2018)

En lo que respecta a México, derivado de la reforma laboral más reciente, en el título VI relativo a trabajos especiales, el trabajo a domicilio se encuentra regulado en el capítulo XII de los artículos 311 al 330, y definido de la siguiente manera: “Es el que se ejecuta habitualmente para un patrón en el domicilio del trabajador o en un local libremente elegido por él, sin vigilancia y dirección inmediata de quien proporciona el trabajo” (Breña, 1999). Involucra necesariamente dos elementos básicos fundamentales que son a mencionar: la distancia y el uso de telecomunicaciones.

Finalmente, Peter Drucker señala que entre el 25% y 50% de los trabajadores de las economías avanzadas que predominarán a principios del siglo XXI son los llamados “*Trabajadores del conocimiento*”, que son los que sus tareas son la manipulación del conocimiento e información, la mayoría de las personas que ocupan estos puestos se ganan la vida pensando. De hecho, en 1999, P. Drucker indicó que “la contribución más importante que la administración necesita realizar en el siglo XXI es incrementar la productividad del trabajador del conocimiento y del trabajador del conocimiento”; por lo que la implementación de modelos de teletrabajo pueden ser una opción para algunas Instituciones. A continuación, se incorpora una serie de prácticas que permiten la implementación del teletrabajo en forma adecuada, tanto en la modalidad “normal” como una versión muy breve que se puede aplicar en tiempo de contingencias.

Se tomaron como base recomendaciones de diversas fuentes, entre ellos el informe denominado “Teletrabajo en la Ciudad de México, Guía para la innovación, la productividad y el incremento de la calidad de vida que publicó el AMITI<sup>1</sup> en 2018, que ofrece recomendaciones para facilitar la adopción del teletrabajo y sus procesos de innovación organizacional, el aumento de la productividad, la calidad de vida de los trabajadores, la protección del medio ambiente, el mejoramiento de la movilidad, la generación de procesos de calidad para las empresas y entidades gubernamentales.

---

<sup>1</sup> Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de la Información, A.C

## B. Modalidades del teletrabajo

Debido a sus características de espacio y tiempo, pueden existir diversas modalidades de trabajo a distancia:

- **Centros de teletrabajo.** El trabajo se realiza en un lugar destinado para tal efecto, el cual cumple con ciertas normas y especificaciones. El objetivo es que el teletrabajador acuda al centro más cercano a su domicilio, evitando largos traslados para desempeñar sus labores, lo cual impacta positivamente en su calidad de vida y en la movilidad de la comunidad. (Información, 2018)

Una característica muy peculiar es que el espacio cuenta con recursos compartidos que dispone de las instalaciones de telecomunicaciones y de los equipos informáticos necesarios para desarrollar actividades de teletrabajo. (Trabajos.com, 2020)

Cabe señalar, que existen empresas que rentan espacios individuales o corporativos con opción de alternar los turnos del equipo de trabajo. (Offices, 2020)

- **Teletrabajo autónomo.** El trabajo es desempeñado por los trabajadores independientes o empleados, llevando a cabo sus actividades desde el lugar de su preferencia. (Información, 2018). En este caso, sólo se debe cuidar que los teletrabajadores tengan las herramientas de trabajo necesarias porque de no tenerlas, las actividades y los objetivos planteados podrían no lograrse correctamente.
- **Teletrabajo suplementario.** Los trabajadores con contrato laboral alternan sus tareas, acudiendo a la empresa algunos días y trabajando fuera de ella en otros. Para ser considerados en este rubro, los teletrabajadores deben realizar sus tareas. (Información, 2018)

Esta modalidad permite flexibilidad a la empresa para implementar el teletrabajo y permitir que exista un vínculo mayor con el teletrabajador para permear la cultura organizacional.

- **Teletrabajo móvil.** Los trabajadores realizan sus tareas utilizando dispositivos móviles, debido a que su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina, en la cual no cuentan con un lugar fijo para realizar sus tareas. Debido a la naturaleza de estas labores, este tipo de teletrabajo suele realizarse en diversos espacios que facilitan la conectividad, como cafés, bibliotecas y centros de trabajo colaborativo. (Información, 2018)

Existen actividades de algunos trabajadores que demanda no estar en oficina y estar visitando clientes; por lo que se les da herramientas móviles para su conexión y, en algunos casos, cuando llegan a sus oficinas no tienen lugares fijos asignados, sino que pueden elegir entre diversos lugares dispuestos con lo necesario para que lleguen y se conecten, existiendo reglas de uso de los espacios. (Reyes, 2019)

### C. Modalidades del centro de trabajo

Por la infraestructura a disposición, se distinguen dos tipos de centros de teletrabajo:

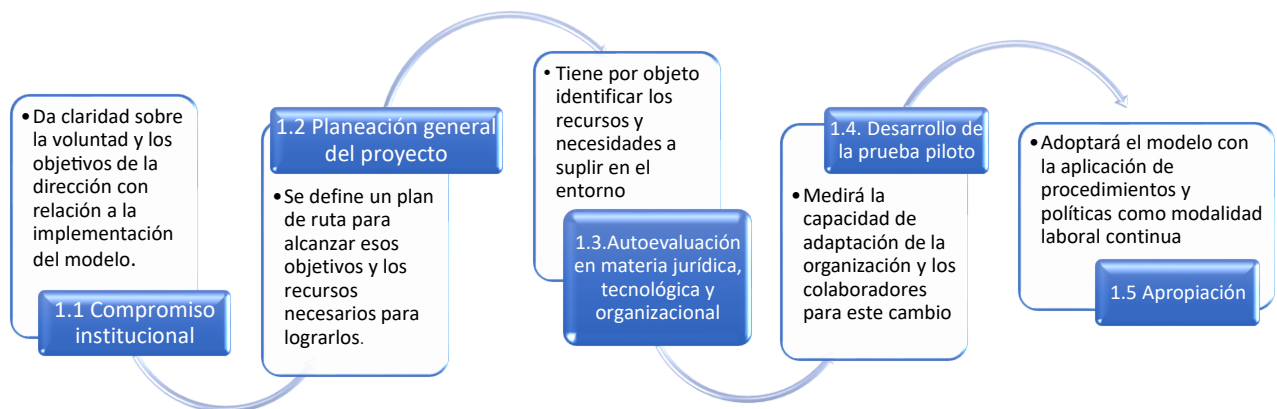
- **Centros de conexión.** Este tipo de centro, solamente ofrece el servicio del espacio físico y la conexión a internet, motivo por el cual es necesario que el teletrabajador lleve su equipo informático a fin de llevar a cabo sus labores. (Información, 2018)
- **Centros equipados.** Estos centros de teletrabajo ofrecen al teletrabajador todo lo necesario para que pueda realizar su labor, incluyendo las computadoras y software requerido, por lo cual el teletrabajador únicamente tendrá que acudir a estos centros y coordinarse con sus administradores para realizar sus tareas adecuadamente. Los teletrabajadores cumplirán con las políticas y procedimientos establecidos para hacer uso de sus instalaciones y dispositivos, pues de lo contrario podrían hacerse acreedores a una sanción equivalente a la gravedad de la falta cometida (Información, 2018)

## D. Implementación del teletrabajo

### 1. Etapas

Las etapas para la implementación del teletrabajo que propone la AMITI (Información, 2018) parten de la revisión de modelos implementados a nivel mundial y nacional, razón por la cual se decidió tomarlas como base, ya que parten principalmente de procesos de gestión del cambio organizacional que buscan preparar la estructura necesaria y a las personas involucradas para ser exitosas en su aplicación. Las etapas se indican en la Figura

#### 2. Etapas de Implementación del teletrabajo:



**Figura 2.** Etapas de implementación del teletrabajo. Elaboración propia con información del AMPI (Información, 2018)

*Nota:* El gráfico representa las etapas de implementación del teletrabajo que propone el AMPI.

Algunos **factores de éxito** en las etapas 1.1, 1.2 y 1.3 son los siguientes:

#### 1.1. Compromiso Institucional.

- **Transformación cultural.** Se debe generar una visión que sea lo suficientemente motivadora como para entender todos los beneficios que este modelo de trabajo reportará a la organización. Al transitar al cambio de dinámica de trabajo tradicional,

es mejor ganar adeptos internamente si se plantea como un programa que busca posicionar a la empresa como una organización innovadora en su sector y como un referente en políticas de balance vida trabajo y de movilidad. Adicionalmente, vincularlos con los valores adicionales de beneficio social y ambiental, que incrementaran aún más la disponibilidad de todos los implicados. (Información, 2018)

- **Puede existir un excesivo arraigo a la cultura presencial y debe darse confianza a los trabajadores.** En la organización pueden existir paradigmas y resistencia al cambio. En particular, se encuentra en la forma tradicional de laboral, generalmente puedes escuchar “eso no es para mí”, “yo no podría trabajar así”, “todo lo que hago lo debo realizar en la oficina”, “necesito a mis colegas y al jefe”, “mi equipo y herramientas de trabajo están en la oficina”, por mencionar algunas.

A fin de superar esta situación, se vuelve relevante recabar información sobre las perspectivas de los colaboradores para a partir de ello, crear un ambiente de confianza y ofrecer capacitación para habilitar tanto a los trabajadores que asumirán esquemas de teletrabajo, como a sus contrapartes que continuarán en un esquema de trabajo tradicional en la oficina. (Información, 2018)

- **Percepción de falta de control directivo.** Al igual que los empleados, algunos superiores se resisten al cambio y se puede identificar con expresiones como: “en esta área no se puede”, “¿qué pasa si los necesito?”, “aquí surgen muchos imprevistos y reuniones”, “¿cómo sé que sí van a trabajar?”, “tenemos muchos proyectos, es mejor dejarlo para más adelante”, “Necesito a la gente aquí”, “Si están lejos no los puedo controlar”, etc.

También en este caso es fundamental proveer a los directivos de los datos que les den seguridad y se les entreguen las herramientas adecuadas para tomar la decisión con la certeza necesaria (Información, 2018).

En resumen, lo que se puede observar es que se debe gestionar el cambio de mentalidad organizacional desde los altos mandos o directivos, mandos medios y colaboradores, a fin



de que la cultura organizacional sea flexible, basada en los pilares de: confianza, orientación a resultados y el uso de la tecnología.

## 1.2. Planeación general del proyecto

Es fundamental considerar que el teletrabajo no puede establecerse o implementarse de un modo improvisado, sin que eso implique diversos riesgos o consecuencias. También puede pasar que, si las organizaciones no establecen un modelo apropiado de supervisión, el desorden puede impactar reduciendo la productividad; o si los trabajadores no cuentan con un entrenamiento para la autogestión, tendrán mayores problemas de estrés y conflictos en el hogar (Información, 2018). A continuación, se enlistan una serie de factores a considerar en el proceso de transición que se refieren principalmente a la comprensión del proceso.

- **Disponibilidad de medios para realizar teletrabajo.** Se requiere consultar al departamento de tecnología para comprobar que ya se cuenta con aplicaciones que pueden sustentar el teletrabajo (sistemas de comunicación integrados, mensajerías instantáneas, accesos remotos, etc.), ya que en ocasiones no han tenido la necesaria publicidad interna y, por lo mismo, no se aprovechan suficientemente. En caso de no tenerlas, será necesario desarrollar los medios tecnológicos para trabajar fuera de la oficina física (Información, 2018).
- **Indicadores del desempeño claros.** Este aspecto no es un problema únicamente para los esquemas de teletrabajo. Sin embargo, las organizaciones tradicionales compensan esta carencia, manteniendo cerca a los trabajadores y contabilizando las horas de trabajo y la cantidad de tareas realizadas. La organización debe establecer indicadores claros, ya que eso permitirá dar atención al cumplimiento de los objetivos organizacionales tanto en trabajo en situ como en teletrabajo, esto ayudará a realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores y proporcionará

a los directivos toda la información necesaria para mejorar las practicas realizadas en la organización (Información, 2018).

### 1.3. Autoevaluación en materia jurídica, tecnológica y organizacional

- **Tecnología.** Se requiere proyectar las necesidades tecnológicas inmediatas y a mediano plazo, incluyendo el aprovechamiento de aplicaciones que ayuden a la coordinación de tareas a distancia, como sistemas de administración. Las organizaciones deberán revisar que los dispositivos sean suficientemente robustos y el software esté debidamente licenciado. Además, de que el personal cuente con la capacitación necesaria para usar y aprovechar sus dispositivos. Otro aspecto a considerar es que tanto el área de sistemas –o el proveedor de confianza– pueda brindar soporte a los teletrabajadores y ayudar a los directivos a conservar la seguridad de la información (Información, 2018).
- **Costos.** Es conveniente realizar inversiones iniciales en tecnología que retornen en el mediano plazo, aminorando además los índices de rotación de personal y la pérdida de talento (Información, 2018).
- **Relaciones laborales.** Se requiere hacer una revisión en materia de horarios y cumplimiento, acorde con la legislación mexicana, la cual está en proceso de regular el teletrabajo con mayor precisión. Para las personas que ya valoran los beneficios del teletrabajo (como es el caso de la mayor parte de los llamados millenials), esta política significa un incremento para la atracción y retención del mejor talento (Información, 2018).
- **Seguridad en el trabajo.** Conversar con las partes interesadas para establecer acuerdos en torno a riesgos de trabajo y seguridad social, así como su adecuada prevención, gestión y resolución (Información, 2018).

Adicionalmente, durante la planeación de la implementación del teletrabajo es importante hacer un balance entre lo que maximice las ventajas potenciales e implementar acciones para reducir los problemas de acuerdo con lo comentado por Bert Markgraf (Markgraf, 2020) algunos aspectos específicos que podemos revisar para la implementación:

- **Elegibilidad de actividades.** Se refiere a definir qué tipo de procesos o actividades son factibles de trabajar bajo esta modalidad; por ejemplo: los trabajadores de producción generalmente no pueden trabajar de forma remota, mientras que los trabajadores del conocimiento sí. También es importante que la organización pueda especificar el grado de teletrabajo y su flexibilidad, de acuerdo con lo mencionado anteriormente por el AMITI como “Modalidad de teletrabajo” y “Modalidad de centro de trabajo” (Información, 2018).

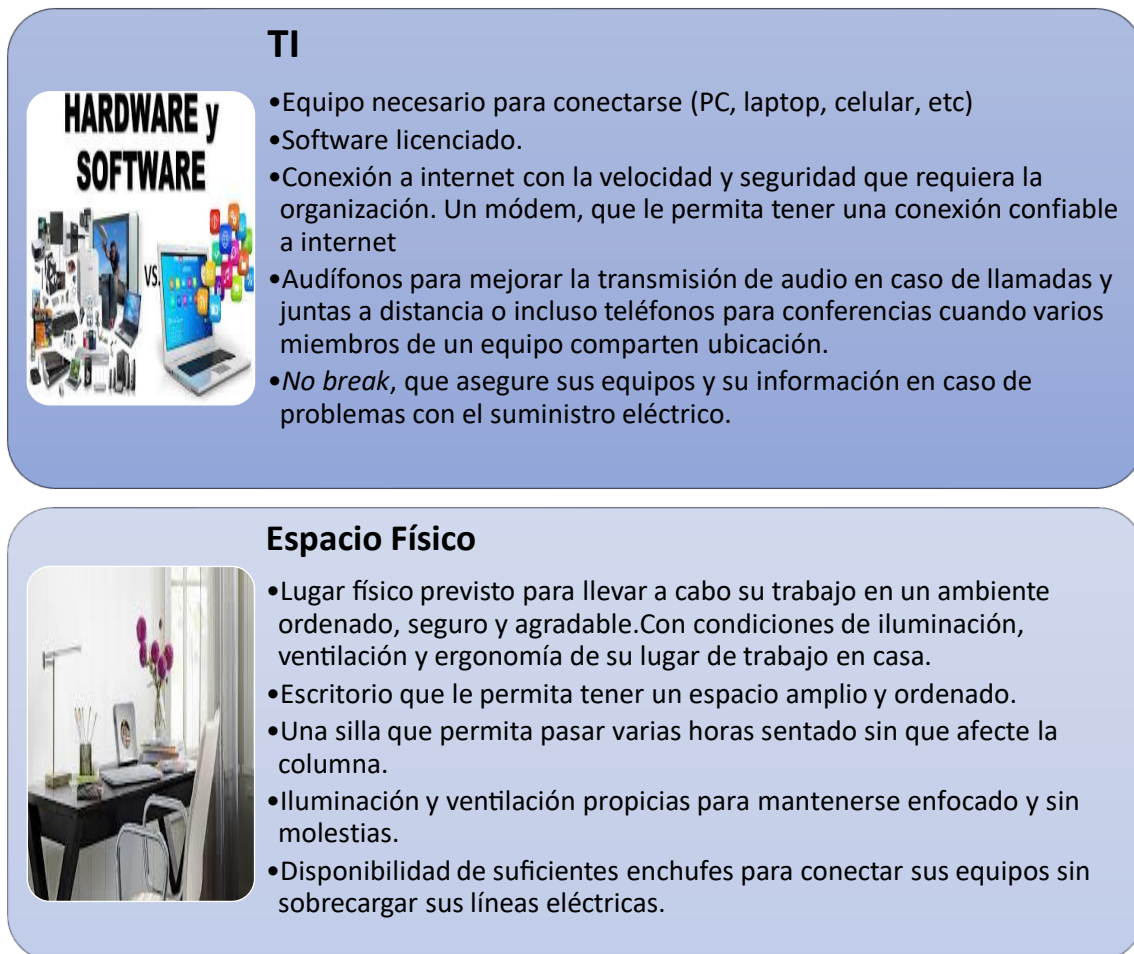
También lo menciona Raciél Sosa en la publicación de alto nivel “Entre más alto sea el cargo de una persona en la organización, más posibilidades tiene de realizar un trabajo virtual o remoto, al igual que las personas cuya actividad está estrechamente relacionada con lo digital o cuando el scope de la actividad es internacional y el equipo de trabajo se ubica en diferentes países”. Adicionalmente, considera que los trabajadores más aptos a esta práctica son las personas que lograron ya el dominio de sus habilidades y han alcanzado cierto nivel de independencia y autonomía personal (Sosa, 2019)

- **Políticas para teletrabajadores.** Las organizaciones deben cerciorarse de que los teletrabajadores sepan cómo funciona el teletrabajo; especialmente, a lo que se refiere a la disponibilidad, seguridad y comunicación. Los teletrabajadores deben comprender que son responsables de la seguridad y de los entregables del proceso (Información, 2018).
- **Acuerdo.** Posteriormente, a que las organizaciones cuentan con el apoyo de la alta dirección para el teletrabajo y han informado a sus empleados sobre la elegibilidad y las expectativas del teletrabajo, los gerentes y los empleados del teletrabajo deben formalizar el acuerdo por escrito. El acuerdo debe describir las obligaciones del teletrabajador y especifica cómo los supervisan los gerentes. Incluye razones para cancelar la elegibilidad de teletrabajo si el acuerdo no funciona (Información, 2018).

- **Supervisión.** Este es un elemento clave, pero la supervisión difiere de la supervisión en la oficina; es decir, debe enfocarse en el desempeño más que en el trabajo físico. Los superiores o supervisores tienen que especificar resultados y ayudar a los teletrabajadores a cumplir objetivos en lugar de asignar tareas. Lo relevante es trabajar y gestionar al personal con objetivos, hitos y porcentajes de finalización en lugar de supervisar directamente a un trabajador que realiza un trabajo específico (Sosa, 2019).
- **Comunicación.** La comunicación regular es más efectiva porque el contacto frecuente con el teletrabajador le permite a su superior verificar el progreso y ofrecer ayuda si es necesario. Los superiores de los teletrabajadores tienen que desarrollar preguntas específicas para verificar la calidad y el grado de finalización.  
  
Por otra parte, como lo menciona Sosa “No hay que olvidar que siempre tiene que haber espacios de contacto; El High Tech no debe matar el Human Touch” (Sosa, 2019), refiriéndose a que se tendrán que definir puntos de contacto que tienen que estar regulados y tienen que ser consistentes para que haya comunicación y comunicación cercana con el teletrabajador para generar valores agregados adicionales que se dan con el contacto con otro ser humano.
- **Evaluación.** Uno de los desafíos que enfrentan los superiores de los teletrabajadores es realizar las evaluaciones del desempeño de manera justa, para ello se deben establecer objetivos y evaluar qué tan bien los ha cumplido el teletrabajador. Se pueden llevar listas de verificación de cómo los teletrabajadores han respondido a las sugerencias y cómo se han ajustado a los cambios en los requisitos. La evaluación debe hacerse con base a los objetivos que hayan logrado los teletrabajadores (Sosa, 2019).

## 2. Recursos materiales

El teletrabajador debe contar con el conocimiento mínimo necesario sobre computación, el uso del internet y que esté capacitado para aprovechar eficientemente los dispositivos y las aplicaciones digitales con las que se conectará a la organización y con otras personas relevantes, como pueden ser sus proveedores y clientes. Asimismo, deberán existir puntos de contacto, institucionalmente indicados, para ofrecer soporte técnico a distancia en caso de algún percance, condiciones que parecen obvias pero el AMITI destaca (Información, 2018) . Para quienes realizarán teletrabajo, será necesario contar con los elementos que se indican en la Figura 3. Requerimientos de TI y espacios:



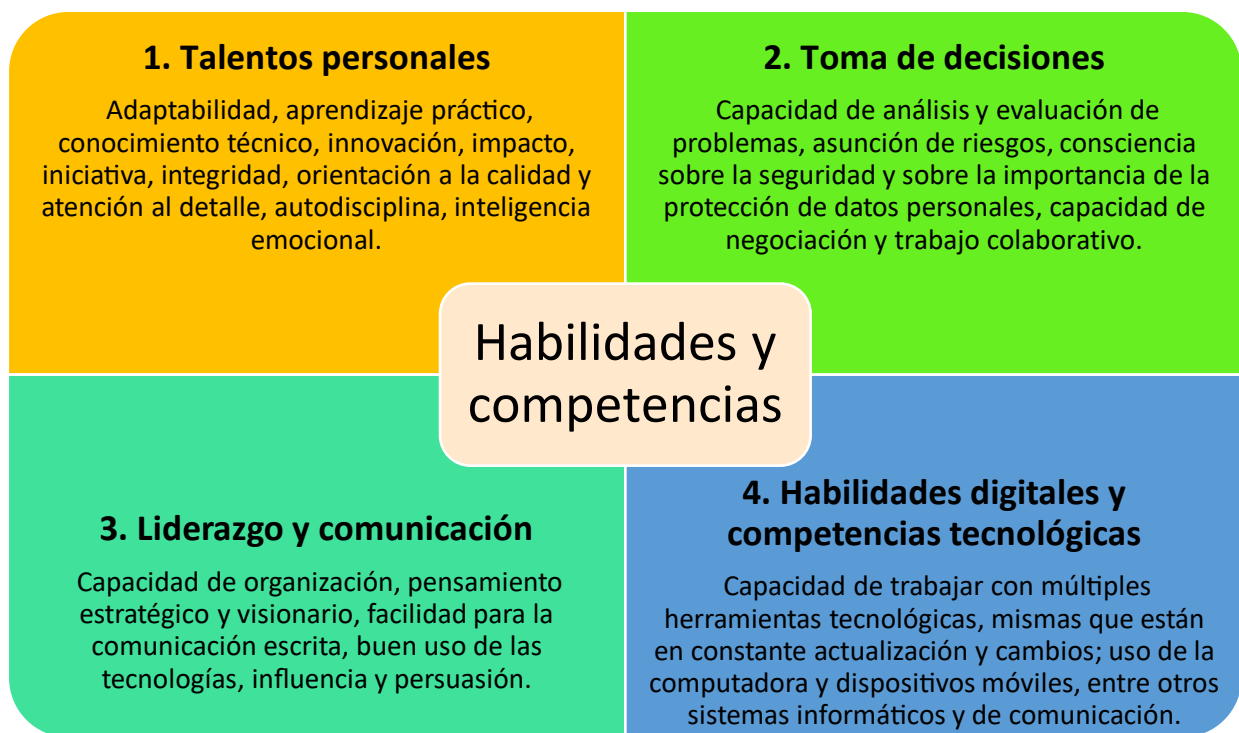
**Figura 3** Requerimientos de TI y espacios Fuente: Elaboración propia con información del AMPI (Información, 2018)

Nota: El gráfico representa los requerimientos de tecnologías de la información y espacio físico que requiere un teletrabajador.

Una recomendación de la AMIPI es que las organizaciones consideren al momento de tomar las decisiones correspondientes que, en caso de ser necesario, puedan apoyar a aquellos trabajadores que requieran las condiciones de TI y espacio físico, por ejemplo, adquirir una silla o una lámpara apropiadas para realizar sus labores. (Información, 2018)

### 3. Habilidades y competencias sugeridas para el teletrabajador

Los responsables de las organizaciones deben buscar y formar teletrabajadores que idealmente cumplan con las características que se indican en la Figura 4. Competencias del trabajador:



**Figura 4.** Competencias del trabajador. Elaboración propia con información del AMPI (Información, 2018)

Nota: El gráfico representa las habilidades y competencias que debe tener una persona para teletrabajar.

#### 4. Requerimientos de seguridad

Al igual que se tienen medidas de seguridad en la oficina física, se requiere implementar medidas de seguridad en el teletrabajo, ya que existen riesgos y problemas asociados a la seguridad de la información. Por ejemplo, una conexión Wi-Fi insegura facilita que un tercero obtenga datos sensibles de la organización y un código malicioso podría permitir que cibercriminales accedan a recursos importantes. A continuación, se detallan algunos consejos destinados a la implementación correcta del teletrabajo.

- **Establecer una política de ciberseguridad.** Establecer medidas de control y protección que se vean reflejadas en la política de seguridad de la organización y que sean del total conocimiento para todos los empleados (Avansis, 2020).
- **Regular conectividad.** La conexión a internet del empleado es el vínculo principal entre él y la organización, por lo tanto, es necesario proteger el acceso a la red para evitar que terceros puedan acceder a recursos sensibles. Establecer una contraseña WPA/WPA2 (Wi-Fi Protected Access), cambiar periódicamente la clave de acceso a la configuración del router (o enrutador) e implementar redes VPN (Virtual Private Network) o claves tipo “Token”, son medidas que permiten mejorar el nivel de seguridad de una conexión inalámbrica (Información, 2018).
- **Proteger computadoras y dispositivos.** Todos los equipos que utiliza el trabajador deberán contar con una solución de seguridad y un firewall (un programa que controla el acceso de una computadora a la red y de elementos de la red a la computadora). Asimismo, conviene instalar las actualizaciones disponibles, implementar contraseñas de bloqueo y realizar mantenimientos regulares, como medidas esenciales para cuidar los equipos y su información (Información, 2018).
- **Educar.** La educación es primordial en cualquier sistema de protección, por lo tanto, es conveniente realizar eventos periódicos de concientización (presenciales o virtuales), a fin de mejorar el nivel de protección de los entornos digitales de trabajo (Goujon, 2020).

- **Controlar el acceso.** Es fundamental mantener un registro digital de las personas que utilizan los equipos, identificando nombre, fecha, hora y asignación de permisos. De igual manera, es indispensable mantener un registro de los equipos de cómputo que entran y salen de las instalaciones, para asegurarse que solamente lo hacen aquéllos que tienen una autorización para ello o son propiedad de los visitantes. Se recomienda que estos registros sean llenados por el personal del centro de teletrabajo y no por los teletrabajadores o visitantes (Avansis, 2020).
- **Establecer medidas diferenciadas.** Es necesario que los centros de teletrabajo y las organizaciones implementen medidas de seguridad de acuerdo con el tipo de información y el perfil de teletrabajador.

## 5. Garantías jurídicas

En principio, la AMIPI considera que existe una base constitucional y una normatividad laboral suficientemente apta como para llevar a las organizaciones a su implementación (Información, 2018).

La AMPI señala que la modalidad del teletrabajo ya estaba reglamentada en la Ley Federal del Trabajo desde el año 1970 bajo el rubro “trabajo a domicilio” pero fue hasta la Reforma laboral de 2012 que se buscó abarcar al rubro de “trabajo a domicilio” como aquel que se realiza utilizando TIC, agregando un párrafo al artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo:

“Artículo 311.- Trabajo a domicilio es el que se ejecuta habitualmente para un patrón, en el domicilio del trabajador o en un local libremente elegido por él, sin vigilancia ni dirección inmediata de quien proporciona el trabajo” (Diputados, 2019)

En 2018, una recomendación que hacía la AMPI y que aplicaba hasta antes de enero de 2021, era que “es importante que el patrón se inscriba en el Registro de Patrones de “Trabajo a Domicilio” en la Inspección del Trabajo en la Secretaría del Trabajo” (Información, 2018). Adicionalmente, se indica que una vez obteniendo el registro, se debe formalizar y/o actualizar,



según aplique, el contrato individual de trabajo de los trabajadores, conforme lo que se indica en el Art. 318 de la Ley Federal del trabajo, como es la siguiente información:

- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón,
- Localidad en donde se ejecutará el trabajo. Establecer que las actividades del trabajador se llevarán fuera del domicilio de la empresa, éste puede ser el domicilio convencional del trabajador o de algún centro de trabajo que se disponga),
- Establecer la naturaleza, calidad y cantidad de trabajo,
- Monto de salario, fecha y lugar de pagos,
- Precisar herramientas o equipos que se proporcionen al trabajador para el desempeño de sus trabajos y;
- Las demás disposiciones que convengan las partes de conformidad y en cumplimiento al artículo 318 de la Ley Federal del Trabajo. Asimismo, el contrato deberá contener una cláusula que establezca que el trabajador realizará trabajo a domicilio y una cláusula en la que se establezca la no generación de tiempo extra.

Una vez firmado este contrato, el patrón debía entregarlo a la Inspección del Trabajo para su revisión, lo anterior basado en el artículo 319 de la Ley Federal del Trabajo.

No obstante, con la contingencia sanitaria por COVID 19, el 11 de enero de 2021 en el Diario Oficial de la Federación se publicaron los nuevos lineamientos que establecen los derechos y obligaciones de los patrones y trabajadores que decidan aplicar el esquema laboral del teletrabajo, siempre y cuando más del 40% del trabajo se desarrolle en un domicilio diverso al de los patrones, de acuerdo con lo que se señala en el Artículo 330-A de la Ley Federal del Trabajo, que a la letra indica:

“Artículo 330-A.-El teletrabajo es una forma de organización laboral subordinada que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, en lugares distintos al establecimiento o establecimientos del patrón, por lo que no se requiere la presencia física de la persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo, en el centro de trabajo, utilizando primordialmente las tecnologías de la información y comunicación, para el

contacto y mando entre la persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo y el patrón.

La persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo será quien preste sus servicios personal, remunerado y subordinado en lugar distinto a las instalaciones de la empresa o fuente de trabajo del patrón y utilice las tecnologías de la información y la comunicación.

Para efectos de la modalidad de teletrabajo, se entenderá por tecnologías de la información y la comunicación, al conjunto de servicios, infraestructura, redes, software, aplicaciones informáticas y dispositivos que tienen como propósito facilitar las tareas y funciones en los centros de trabajo, así como las que se necesitan para la gestión y transformación de la información, en particular los componentes tecnológicos que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información.

Se regirán por las disposiciones del presente Capítulo las relaciones laborales que se desarrollen más del cuarenta por ciento del tiempo en el domicilio de la persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo, o en el domicilio elegido por ésta.

No será considerado teletrabajo aquel que se realice de forma ocasional o esporádica.”  
(Secretaría de Gobernación, 2021)

La modalidad de teletrabajo formará parte del contrato colectivo de trabajo, que en su caso exista entre sindicatos y empresas, y deberá entregarse gratuitamente una copia de estos contratos a cada una de las personas trabajadoras que desempeñen sus labores bajo esta modalidad. Los patrones que no cuenten con un contrato colectivo de trabajo deberán incluir el teletrabajo en su reglamento interior de trabajo, y establecer mecanismos que garanticen la vinculación y contacto entre las personas trabajadoras que desempeñen sus labores bajo esta modalidad. (Secretaría de Gobernación, 2021)

Conforme el Artículo 330 E de la Ley Federal del Trabajo (Secretaría de Gobernación, 2021), los patrones tendrán las obligaciones especiales siguientes:

- Proporcionar, instalar y encargarse del mantenimiento de los equipos necesarios para el teletrabajo como equipo de cómputo, sillas ergonómicas, impresoras, entre otros.
- Recibir oportunamente el trabajo y pagar los salarios en la forma y fechas estipuladas.
- Asumir los costos derivados del trabajo a través de la modalidad de teletrabajo, incluyendo, en su caso, el pago de servicios de telecomunicación y la parte proporcional de electricidad.
- Llevar registro de los insumos entregados a las personas trabajadoras bajo la modalidad de teletrabajo, en cumplimiento a las disposiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo establecidas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Implementar mecanismos que preserven la seguridad de la información y datos utilizados por las personas trabajadoras en la modalidad de teletrabajo.
- Respetar el derecho a la desconexión de las personas trabajadoras en la modalidad de teletrabajo al término de la jornada laboral.
- Inscribir a las personas trabajadoras en la modalidad de teletrabajo al régimen obligatorio de la seguridad social, y
- Establecer los mecanismos de capacitación y asesoría necesarios para garantizar la adaptación, aprendizaje y el uso adecuado de las tecnologías de la información de las personas trabajadoras en la modalidad de teletrabajo, con especial énfasis en aquellas que cambien de modalidad presencial a teletrabajo.

Asimismo, el Artículo 330 F de la Ley Federal del Trabajo (Secretaría de Gobernación, 2021), las personas teletrabajadoras tienen las obligaciones especiales siguientes:

- Tener el mayor cuidado en la guarda y conservación de los equipos, materiales y útiles que reciban del patrón.
- Informar con oportunidad sobre los costos pactados para el uso de los servicios de telecomunicaciones y del consumo de electricidad, derivados del teletrabajo.

- Obedecer y conducirse con apego a las disposiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo establecidas por el patrón.
- Atender y utilizar los mecanismos y sistemas operativos para la supervisión de sus actividades, y
- Atender las políticas y mecanismos de protección de datos utilizados en el desempeño de sus actividades, así como las restricciones sobre su uso y almacenamiento.

Otros aspectos relevantes a destacar de la modalidad del teletrabajo en la legislación son:

- El cambio en la modalidad de presencial a teletrabajo, deberá ser voluntario y establecido por escrito, salvo casos de fuerza mayor debidamente acreditada. En todo caso, cuando se dé un cambio a la modalidad de teletrabajo las partes tendrán el derecho de reversibilidad a la modalidad presencial, para lo cual podrán pactar los mecanismos, procesos y tiempos necesarios para hacer válida su voluntad de retorno a dicha modalidad.
- El patrón debe promover el equilibrio de la relación laboral de las personas trabajadoras en la modalidad de teletrabajo, a fin de que gocen de un trabajo digno o decente y de igualdad de trato en cuanto a remuneración, capacitación, formación, seguridad social, acceso a mejores oportunidades laborales. Asimismo, deberá observar una perspectiva de género que permita conciliar la vida personal y la disponibilidad de las personas trabajadoras bajo la modalidad de teletrabajo en la jornada laboral.
- Los mecanismos, sistemas operativos y cualquier tecnología utilizada para supervisar el teletrabajo deberán ser proporcionales a su objetivo, garantizando el derecho a la intimidad de las personas trabajadoras bajo la modalidad de teletrabajo, y respetando el marco jurídico aplicable en materia de protección de datos personales. Solamente podrán utilizarse cámaras de video y micrófonos para supervisar el teletrabajo de manera extraordinaria, o cuando la naturaleza de las funciones desempeñadas por la persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo lo requiera.

- Las condiciones especiales de seguridad y salud para los trabajos serán establecidas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en una Norma Oficial Mexicana, misma que deberá considerar a los factores ergonómicos, psicosociales, y otros riesgos que pudieran causar efectos adversos para la vida, integridad física o salud de las personas trabajadoras que se desempeñen en la modalidad de teletrabajo.
- Existirán Inspectores del Trabajo, los cuales tienen las atribuciones siguientes:
  - Comprobar que los patrones lleven registro de los insumos entregados a las personas trabajadoras en la modalidad de teletrabajo, en cumplimiento a las obligaciones de seguridad y salud en el trabajo;
  - Vigilar que los salarios no sean inferiores a los que se paguen en la empresa al trabajador presencial con funciones iguales o similares;
  - Constatar el debido cumplimiento de las obligaciones especiales establecidas.

Como comenta Emiliano González, la reforma a la ley publicada en enero de 2021 era necesaria porque 90% de las compañías en el país incorporaron el trabajo remoto como consecuencia del covid-19, según una encuesta que realizó Oxford Business Group a empresarios mexicanos en septiembre. (González, 2021)

## 6. Recomendaciones para teletrabajadores

La revista alto nivel ejecutivo hace una serie de recomendaciones para los teletrabajadores (Medina, 2014) que vale mucho la pena señalar:

- **Disciplina:** El teletrabajador debe estar perfectamente consciente de que el único responsable de que el trabajo salga es él. El hecho de hacer tareas desde casa no quiere decir que no sea un trabajo. Al momento de empezar a trabajar es importante la concentración para que obtener buenos resultados. Aprovechar verdaderamente el tiempo que se le dedica al empleo.

- **Horarios de trabajo:** Se debe establecer claramente el tiempo que se dedicará al trabajo y se debe procurar cumplir todos los días. Quizás en alguna ocasión no habrá oportunidad de hacerlo, sin embargo, no deberá ser una constante, ya que te afectará el lado personal.
- **Lugar de Trabajo:** Es muy importante determinar cuál será el espacio físico. Se recomienda no estar en lugares comunes que distraigan la atención, como puede ser la sala, el comedor o simplemente frente a la televisión.
- **Vestimenta:** Aun cuando no se tenga que salir de casa o mantener contacto con otras personas, es sumamente relevante que al trabajar esté aseado. Tratar de vestir acorde al trabajo, esto ayudará a sentirse mucho más involucrado con las actividades que se desarrollan.
- **Define prioridades:** Organizar y evaluar las cosas en la agenda para proceder de la forma más adecuada y acorde a las necesidades reales y prioritarias que vayan surgiendo.
- **Administración económica:** Si bien salir de casa puede implicar reducir algunos gastos, la realidad es que se debe invertir en básicos del hogar como son: comida, teléfono, internet y luz, los cuales son completamente necesarios para poder trabajar, así que se debe administrar esos gastos. Cabe destacar que, si el teletrabajador vive en lugar en los que se requiera usar aire acondicionado, debe hacer una buena provisión en este rubro.

## 7. Aspectos mínimos a considerar para implementación rápida de teletrabajo (en caso de contingencias)

Durante la contingencia sanitaria de Covid 19, en 2020 algunas empresas e instituciones realizaron recomendaciones para el “Home Office” o teletrabajo, en especial cuando se tuvo que aplicar de forma rápida. A continuación, se mencionan las indicadas por Randstad, líder global en soluciones de recursos humanos fundada en 1960 con presencia en 38 países (Randstad, 2020)

### Para empresas e instituciones (Randstad, 2020)

1. Asegurarse de que los colaboradores cuenten con equipos de cómputo, licencias de software y servicio de Internet en sus domicilios.
2. Establecer los medios de comunicación que se utilizarán para estar constantemente en contacto con colaboradores, clientes y/o proveedores.
3. Asignar las tareas o actividades a desarrollar durante el periodo de contingencia y la forma en la que serán revisados.
4. Establecer una campaña de difusión dirigida a los trabajadores del tipo de espacio que se debe ambientar en los hogares de los colaboradores para que puedan trabajar cómodamente.
5. En la medida de lo posible, se debe incentivar el trabajo en equipo mediante reuniones virtuales eventuales.

Adicionalmente, a nivel federal la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) también publicó una “Guía para implementar el teletrabajo en los Centros de Trabajo en el marco de las acciones para enfrentar el COVID-19” y entre los principales aspectos a considerar se encontraban los siguientes:

- A. Realizar un diagnóstico.** Tanto de funciones, procesos y equipos como de personal viable para teletrabajo. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020)
- B. Comunicación.** La STPS recomienda que antes de iniciar las tareas, debe quedar clara la manera en que se va a compartir la información, destaca “sin invadir el espacio de vida privada del trabajador. Esto puede ser a través de correos electrónicos, reuniones ocasionales, video conferencias, teléfono o una mezcla de todos estos. También debe especificarse cuándo y dónde se realizarán estos contactos” (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020)
- C. Capacidades y herramientas de trabajo.** Se refiere a que El patrón debe asegurarse de que los trabajadores cuentan con las herramientas para realizar sus labores

habituales desde cas, incluyendo el software (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020)

- D. Definir metas y obtener resultados.** En este aspecto se recomienda la orientación a resultados y muy relevante la STPS destaca el balance vida-trabajo y la salud durante esta etapa, como se puede observar en sus comentarios “El supervisor y el trabajador deben definir con claridad los deberes, las expectativas y las fechas de entrega. Al mismo tiempo, debe tenerse cuidado de no sobrecargar al trabajador, ni de darle poco trabajo. Las labores de quienes permanecen en la oficina y de quienes trabajan en casa tienen que estar balanceadas. Asimismo, debe estimularse al trabajador para hacer descansos ocasionales y caminar, ya que pasar horas en la misma posición con movimientos repetidos puede ocasionar daños musculoesqueléticos (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020)
- E. Supervisión y horarios.** La principal recomendación es acordar como debe llevarse a cabo la supervisión y los horarios de trabajo, desconexión,
- F. Evaluaciones.** Al respecto, lo que más se recomienda es la necesidad de comunicación entre las partes cada cierto tiempo, esto para identificar dificultades del teletrabajo, errores que se hayan presentado, y sobre todo la manera de resolverlos.

#### **Para empleados** (Randstad, 2020)

1. Determinar cuál será el espacio de trabajo y adecuarlo para trabajar cómodamente. Este debe tener buena iluminación y ventilación.
2. Organizar el día a día y retroalimentarse con su jefe(a) directo si han cambiado tareas prioritarias u objetivos para que se coordinen y se enfoquen siempre en lo más importante.
3. Ser asertivo en la comunicación con el equipo de trabajo (colaboradores), clientes y/o proveedores. También es relevante establecer cuál es el mejor medio para contactar a cada uno (chat, correo electrónico, llamada o videollamada).



4. Garantizar disponibilidad dentro del horario laboral y separar las actividades personales de las laborales. Si vives con algún familiar u otra persona que pueda estar presente en tu domicilio al mismo tiempo, es conveniente establecer un acuerdo con ellos en el que se mencione respeto de horarios y espacios para que no afecten relaciones, ni desempeño.
5. Definir una actividad física. El home office puede convertirse en algo más sedentario que ir al trabajo. Dar algunas sentadillas cada cierto tiempo, por ejemplo, cada hora o cada dos, también algunos recomiendan que se hagan las llamadas telefónicas de baja concentración parados o si es posible caminando o define un horario para hacer una actividad física.

En relación a las recomendaciones que a nivel federal se recomendaron a los trabajadores, a través de la Guía para implementar el teletrabajo en los Centros de Trabajo en el marco de las acciones para enfrentar el COVID-19” publicada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) se enfocaban a los siguientes puntos:

- A. Definir las actividades
- B. Comunicación
- C. Establecer espacios y hábitos de trabajo.
- D. Definir metas y dar resultados
- E. Administración del tiempo
- F. Familia

## VII. Marco Metodológico

### A. Tipo de estudio

El estudio de este caso se basa en una investigación que consiste en describir situaciones y hechos; es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, en este caso el teletrabajo. “Los estudios descriptivos pretenden medir o recopilar información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a los que se refieren.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991).

Adicionalmente, es una investigación descriptiva, esto debido a que describe el teletrabajo. (Tamayo, 1995)

El grado de profundidad con que se aborda el caso práctico será una investigación exploratoria, la cual indica Fidias G. Arias “(...) es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto”. (Fidias & Arias, 2012)

En esta investigación se recolectan y analizan datos relacionados con el teletrabajo. Se utiliza tanto el enfoque cualitativo como cuantitativo.

El primero, se utiliza en diversas ocasiones dentro de la investigación para la recolección de datos y opiniones, sin tener una medición numérica. También, para la formulación de preguntas a trabajadores.

El enfoque cuantitativo de la presente investigación, utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas y tener datos concretos.

Por otra parte, el diseño de investigación que se adoptará para responder al problema planteado será una Investigación Documental (basada en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos) e Investigación de Campo (consiste en la recolección de datos de trabajadores que usan la modalidad de teletrabajo en organizaciones gubernamentales y no gubernamentales).

Respecto a la investigación de campo a organizaciones gubernamentales, se realizará a través de la plataforma “Infomex-Ciudad de México”<sup>2</sup>, que es el órgano autónomo garante de los derechos de acceso a la información pública y protección de datos personales de la Ciudad de México, creado a partir de la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México a través de la Asamblea Legislativa de la Ciudad de México.

Por lo que se refiere a la investigación de campo a trabajadores se realizará una encuesta con preguntas relacionadas en la materia.

## B. Población y muestra

La población seleccionada son las organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México y sus trabajadores.

Se identificaron 148 organizaciones gubernamentales, a partir del portal del Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México. Estas organizaciones son aquellas que deben informar sobre sus acciones y justificarlas en público, conforme a la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México. (Instituto de Transparencia Acceso a la Información Pública Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México, 2016)

---

<sup>2</sup> Infomex Ciudad de México, también se encuentra como Infomex DF en el portal de internet.

La clasificación del tipo de organización gubernamental conforme al ámbito de gobierno, que identifica el propio Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México es el siguiente:

- 24 Gobierno Central
- 7 Organismos Autónomos
- 2 Órgano Legislativo
- 10 Partidos Políticos
- 2 Órgano Judicial
- 21 Sindicatos
- 66 Paraestatales
- 16 Alcaldías Ciudad de México

De las 148 organizaciones gubernamentales, se eliminaron a los partidos políticos y los sindicatos para centrarse más en las organizaciones de gobierno central y organismos autónomos; por lo que la población es de 117 organizaciones gubernamentales.

Para la determinación de la muestra se determinó un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 8%. Con dichos datos, la muestra resultante fue de 67 organismos gubernamentales.

Se utilizó un muestreo estratificado, que es un tipo de muestreo probabilístico que consiste en dividir toda la población en diferentes subgrupos. Una vez estratificada la población se debe seleccionar, al azar y de forma proporcional, a los individuos finales de cada uno de los estratos que conformarán la muestra estadística. (Enciclopedia Económica, 2019)

En este sentido, se dividió la población en dos grupos. El grupo 1 estaba formado por 113 organizaciones gubernamentales, identificadas como: Gobierno Central, Organismos Autónomos, Paraestatales y Alcaldías de la Ciudad de México (ver Tabla 1) y el grupo 2 estaba formado por 4 organizaciones gubernamentales, identificadas como: Órgano Legislativo y Órgano Judicial (Ver Tabla 2)

Tabla 1

*Grupo 1 de las organizaciones gubernamentales*

| Grupo 1                          | Población  |
|----------------------------------|------------|
| Gobierno Central                 | 24         |
| Organismos Autónomos             | 7          |
| Paraestatales                    | 66         |
| Alcaldías Ciudad de México       | 16         |
| <b>Total</b>                     | <b>113</b> |
| % respecto de la Población Total | 97%        |
| % muestra                        | 65         |

Tabla 2

*Grupo 2 de las organizaciones gubernamentales*

| Grupo 2                          | Población |
|----------------------------------|-----------|
| Órgano Legislativo               | 2         |
| Órgano Judicial                  | 2         |
| <b>Total</b>                     | <b>4</b>  |
| % respecto de la Población Total | 3%        |
| % muestra                        | 2         |

Derivado de lo anterior, el grupo 1 tenía una muestra de 65 organizaciones (ver tabla 1) y el grupo 2 de 2 organizaciones (ver tabla 2). El detalle de las organizaciones gubernamentales se indica en la Tabla 3.

Por lo que se refiere al número de trabajadores de dichas organizaciones, se estima aproximadamente en 163,211, de acuerdo a datos del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, 2016)

Tabla 3

*Organizaciones Gubernamentales Muestra*

| No. | Organización Gubernamental   | Tipo de Organización Gubernamental |
|-----|--|------------------------------------|
| 1   | Secretaría de Administración y Finanzas (antes Oficialía Mayor)  | Gobierno Central                   |
| 2   | Secretaría de Cultura  | Gobierno Central                   |
| 3   | Secretaría de Desarrollo Económico   | Gobierno Central                   |
| 4   | Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda   | Gobierno Central                   |
| 5   | Secretaría de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación (antes Secretaría de Educación y la SECITI)  | Gobierno Central                   |
| 6   | Secretaría de Gestión Integral de Riesgos y Protección Civil (en 2019 se fusiona la Secretaría de Protección Civil y la Agencia de Resiliencia para formar la Secretaría)                                | Gobierno Central                   |
| 7   | Secretaría de Gobierno   | Gobierno Central                   |
| 8   | Secretaría de Inclusión y Bienestar Social (antes Secretaría de Desarrollo Social)   | Gobierno Central                   |
| 9   | Secretaría de la Contraloría General (antes Contraloría General)   | Gobierno Central                   |
| 10  | Secretaría de Movilidad  | Gobierno Central                   |
| 11  | Secretaría de Obras y Servicios (en 2019 absorbió una parte de la Agencia de Gestión Urbana y también absorbió Autoridad del Espacio Público que dependía de Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda) | Gobierno Central                   |
| 12  | Secretaría de Pueblos y Barrios Originarios y Comunidades Indígenas Residentes (antes Secretaría de Desarrollo Rural y Equidad para las Comunidades)   | Gobierno Central                   |
| 13  | Secretaría de Seguridad Ciudadana (antes Secretaría de Seguridad Pública)  | Gobierno Central                   |
| 14  | Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo  | Gobierno Central                   |
| 15  | Secretaría de Turismo  | Gobierno Central                   |
| 16  | Secretaría del Medio Ambiente  | Gobierno Central                   |
| 17  | Consejería Jurídica y de Servicios Legales   | Gobierno Central                   |
| 18  | Fiscalía General de Justicia de la CDMX  | Gobierno Central                   |
| 19  | Instancia Ejecutora del Sistema Integral de Derechos Human   | Gobierno Central                   |
| 20  | Jefatura de Gobierno de la Ciudad de México.   | Gobierno Central                   |
| 21  | Régimen de Protección Social en Salud del Distrito Federal   | Gobierno Central                   |
| 22  | Comisión de Derechos Humanos de la Ciudad de México  | Organismos Autónomos               |
| 23  | Instituto Electoral de la Ciudad de México   | Organismos Autónomos               |
| 24  | Tribunal de Justicia Administrativa de la Ciudad de México   | Organismos Autónomos               |
| 25  | Tribunal Electoral de la Ciudad de México  | Organismos Autónomos               |
| 26  | Universidad Autónoma de la Ciudad de México  | Organismos Autónomos               |
| 27  | Auditoría Superior de la Ciudad de México  | Órgano Legislativo                 |
| 28  | Consejo de la Judicatura de la Ciudad de México  | Órgano Judicial                    |
| 29  | Agencia de Protección Sanitaria de la Ciudad de México   | Paraestatales                      |

| No. | Organización Gubernamental   | Tipo de Organización Gubernamental |
|-----|--|------------------------------------|
| 30  | Autoridad del Centro Histórico                                     | Paraestatales                      |
|     | Centro de Comando, Control, Cómputo, Comunicaciones y              |                                    |
| 31  | Contacto Ciudadano de la Ciudad de México                          | Paraestatales                      |
| 32  | Consejo de Evaluación del Desarrollo Social de la Ciudad de México | Paraestatales                      |
| 33  | Consejo Económico y Social de la Ciudad de México                  | Paraestatales                      |
|     | Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación en la Ciudad de |                                    |
| 34  | México   | Paraestatales                      |
|     | Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación en la Ciudad de |                                    |
| 35  | México   | Paraestatales                      |
| 36  | Escuela de Administración Pública de la Ciudad de México           | Paraestatales                      |
| 37  | Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México                | Paraestatales                      |
| 38  | Fideicomiso Educación Garantizada de la Ciudad de México           | Paraestatales                      |
|     | Fideicomiso Fondo para el Desarrollo Económico y Social de la      |                                    |
| 39  | Ciudad de México   | Paraestatales                      |
|     | Fideicomiso para la Promoción y Desarrollo del Cine Mexicano de la |                                    |
| 40  | Ciudad de México   | Paraestatales                      |
| 41  | Fondo de Desarrollo Económico de la Ciudad de México               | Paraestatales                      |
| 42  | Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México             | Paraestatales                      |
| 43  | Instituto de Capacitación para el Trabajo de la Ciudad de México   | Paraestatales                      |
| 44  | Instituto de Educación Media Superior de la Ciudad de México       | Paraestatales                      |
| 45  | Instituto de Formación Profesional                                 | Paraestatales                      |
| 46  | Instituto de la Juventud de la Ciudad de México.                   | Paraestatales                      |
| 47  | Instituto de las Personas con Discapacidad de la Ciudad de México  | Paraestatales                      |
| 48  | Instituto de Verificación Administrativa de la Ciudad de México.   | Paraestatales                      |
|     | Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial de la Ciudad |                                    |
|     | de México.   | Paraestatales                      |
| 49  | Procuraduría Social de la Ciudad de México                         | Paraestatales                      |
| 50  |  |                                    |
|     | Secretaría de las Mujeres (antes Instituto de las Mujeres de la    |                                    |
| 51  | Ciudad de México)  | Paraestatales                      |
|     | Secretaría Ejecutiva del Mecanismo de Seguimiento y Evaluación     |                                    |
| 52  | del Programa de Derechos Humanos de la Ciudad de México            | Paraestatales                      |
| 53  | Sistema de Aguas de la Ciudad de México                            | Paraestatales                      |
| 54  | Sistema de Transporte Colectivo                                    | Paraestatales                      |
|     | Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia de la Ciudad de  |                                    |
| 55  | México   | Paraestatales                      |
| 56  | Sistema Público de Radiodifusión de la Ciudad de México            | Paraestatales                      |
| 57  | Alcaldía Álvaro Obregón  | Alcaldías Ciudad de México         |
| 58  | Alcaldía Benito Juárez   | Alcaldías Ciudad de México         |
| 59  | Alcaldía Coyoacán  | Alcaldías Ciudad de México         |
| 60  | Alcaldía Cuajimalpa de Morelos                                     | Alcaldías Ciudad de México         |
| 61  | Alcaldía Cuauhtémoc  | Alcaldías Ciudad de México         |
| 62  | Alcaldía Iztapalapa  | Alcaldías Ciudad de México         |

| No. | Organización Gubernamental   | Tipo de Organización Gubernamental |
|-----|------------------------------|------------------------------------|
| 63  | Alcaldía Miguel Hidalgo      | Alcaldías Ciudad de México         |
| 64  | Alcaldía Tlalpan             | Alcaldías Ciudad de México         |
| 65  | Alcaldía Tláhuac             | Alcaldías Ciudad de México         |
| 66  | Alcaldía Venustiano Carranza | Alcaldías Ciudad de México         |
| 67  | Alcaldía Xochimilco          | Alcaldías Ciudad de México         |

Por otra parte, en lo que se refiere a la encuesta realizada a trabajadores directamente para conocer su percepción del teletrabajo, de acuerdo con los datos del INEGI en 2015, en la Alcaldía Benito Juárez existían 233,843 personas como población ocupada, de los cuales el 69.81 %; es decir, 163,245 personas desarrollaban actividades administrativas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2017).

Para esta encuesta se realizó un muestreo no probabilístico, de tipo “en cadena” o “bola de nieve” este método consiste en que el investigador exija, al primer sujeto de la muestra, identificar o señalar a otra persona que cumpla con los requisitos de la investigación. (Enciclopedia Económica, 2019)

### C. Instrumentos y materiales

- Cuestionarios Organismos Gubernamentales:

Los instrumentos que se desarrollaron fueron dirigidos a las organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México, mismos que se enviaron como consultas, a través de la plataforma “INFOMEX-CIUDAD DE MÉXICO”<sup>3</sup>, que es el Sistema de Solicitudes de Información de la Ciudad de México (Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, 2018)

Los cuestionarios tenían 5 preguntas que tenían como propósito: conocer el número de organizaciones en la CDMX que han implementado el teletrabajo; conocer desde cuándo se ha implementado; el impacto actual; conocer los beneficios

<sup>3</sup> Infomex Ciudad de México, también se encuentra como Infomex DF en el portal de internet.



administrativos y económicos de su implementación y conocer la forma en que las organizaciones han implementado el trabajo a distancia. Las preguntas realizadas y su objetivo se indican en la tabla 4:

Tabla 4.

*Preguntas Cuestionario a Organizaciones Gubernamentales*

| Pregunta  | Objetivo  |
|---|---|
| 1. ¿Su organización ha implementado el teletrabajo o tiene planes para su implementación?   | Conocer el número de organizaciones en la CDMX que han implementado el teletrabajo. |
| 2. ¿Desde cuándo se implementó o implementará?  | Conocer desde cuándo se ha implementado.  |
| 3. ¿Cuántos trabajadores tienen acceso al trabajo a distancia en relación a la población total de la organización?  | Conocer el impacto actual del teletrabajo.  |
| 4. ¿Qué beneficios ha tenido su implementación (¿económicos, clima organizacional, etc? O en el caso de planes de implementación que beneficios se esperan. | Conocer los beneficios administrativos y económicos de su implementación.           |
| 5. ¿Cómo opera el teletrabajo? Horarios, equipos, software  | Conocer la forma en que las entidades han implementado el teletrabajo.              |

○ Cuestionarios a trabajadores:

Se realizó un cuestionario para conocer la percepción del teletrabajo en trabajadores de la Alcaldía Benito Juárez. El cuestionario aplicado integró los siguientes reactivos.

Tabla 5.

*Preguntas Cuestionario a Trabajadores*

| Pregunta                                     | Objetivo  |
|--|---|
| 1. ¿Tipo de organización en la que trabajas? | Identificar si existe igualdad entre los sectores o que diferencias se encuentran en el teletrabajo   |
| 2. ¿Cuál es tu actividad laboral?            | Verificar que de acuerdo al tipo de actividad laboral se determina si se pueden realizar teletrabajo. |

| Pregunta  | Objetivo  |
|---|---|
| 3. ¿Has trabajado en la modalidad de teletrabajo?   | Analizar el número de personas y características de quienes trabajan en esta modalidad.                                       |
| 4. Para desempeñar tus actividades ¿las puedes realizar fuera de tu oficina?                                | Verificar que entre más actividades se pueden realizar fuera de la oficina, el teletrabajo es más viable.                     |
| 5. ¿En qué lugar de tu casa realizas las actividades de teletrabajo?  | Revisar las condiciones de trabajo de los teletrabajadores.   |
| 6. ¿Por qué elegiste trabajar en la modalidad de teletrabajo?   | Analizar los objetivos de los teletrabajadores para realizar su actividad "Home Office".                                      |
| 7. ¿Lograste tus objetivos al trabajar en la modalidad de teletrabajo?                                      | Verificar si se cumplen los objetivos de los teletrabajadores.  |
| 8. ¿Qué aspectos positivos percibes de trabajar en teletrabajo?   | Analizar los aspectos positivos que ven los teletrabajadores de la modalidad de "Home Office"                                 |
| 9. ¿Qué aspectos negativos percibes de trabajar en teletrabajo?   | Analizar los aspectos negativos que ven los teletrabajadores de la modalidad de "Home Office"                                 |
| 10. En tu opinión ¿Cuál ha sido el objetivo de tu empresa para que trabajarás teletrabajo                   | Revisar, en opinión de los teletrabajadores, cuál es el motivo de que sus empleadores den la opción de trabajo "Home Office". |
| 11. ¿Cómo es la cultura organizacional de tu empresa? (creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones) | Revisar la cultura organizacional de las instituciones de los "teletrabajadores".   |
| 12. ¿Cómo se acuerda el teletrabajo en tu organización?   | Revisar el mecanismo con el que se acuerda el teletrabajo.  |
| 13. ¿Cómo evalúan tu desempeño laboral?   | Analizar el seguimiento que se le da al desempeño laboral.  |
| 14. ¿Existe alguna ventaja o desventaja de crecimiento laboral por teletrabajar?                            | Revisar si el teletrabajo permite tener ventajas respecto de la modalidad de trabajo habitual.                                |
| 15. En tu empresa ¿Te dan algún apoyo para teletrabajar?  | Analizar los apoyos que se otorgan a los teletrabajadores.  |
| 16. ¿Por qué no has podido trabajar en la modalidad de teletrabajo  | Revisar los aspectos que limitan el teletrabajo.  |

- Obtención de información Pública:

Dado que las organizaciones gubernamentales, publican información en sus páginas de internet, se obtendrá información del teletrabajo en sitios del Gobierno de la Ciudad de

México y buscadores de internet que den a conocer información del teletrabajo que hayan llegado a cabo las organizaciones gubernamentales.

## D. Procedimiento

1. Selección de los temas a tratar relacionados al teletrabajo, conforme a la problemática identificada con el FODA.
2. Investigación, selección y síntesis de información bibliográfica, incluyendo la identificación de sitios de internet que contuvieran información pública de organismos gubernamentales y del tema de teletrabajo, para atender los objetivos planteados durante el periodo de 2016 a junio de 2020.
3. Diseño y elaboración de cuestionarios a organismos gubernamentales, así como, registro en el sistema INFOMEX-CIUDAD DE MÉXICO<sup>4</sup> para enviar el cuestionario.
4. Diseño y elaboración de cuestionarios a trabajadores, utilizando la herramienta de Google formularios.
5. Aplicación de cuestionarios a organismos gubernamentales en junio de 2018 y octubre de 2019, a través del sistema INFOMEX-CIUDAD DE MÉXICO.
6. Aplicación de cuestionarios a trabajadores en junio de 2020, utilizando la herramienta de Google formularios y compartiendo la encuesta a través de medios electrónicos (correo electrónico y whats app, principalmente)
7. Análisis de información de sitios de internet que contuvieran información pública de organismos gubernamentales y del tema de teletrabajo durante el periodo de 2016 a junio de 2020
8. Análisis de los oficios que los organismos gubernamentales enviaron como respuesta a los cuestionarios aplicados. Así como, análisis de las respuestas a los cuestionarios de los trabajadores.
9. Conclusiones en base a los resultados obtenidos.

---

<sup>4</sup> Infomex Ciudad de México, también se encuentra como Infomex DF en el portal de internet.

## VIII. Primera sección. Los inicios del teletrabajo en organizaciones gubernamentales en la Ciudad de México (2016-2017).

### A. Prueba Piloto (2016)

Durante el 23 de mayo al 24 de junio de 2016, la Oficialía Mayor del Gobierno de la Ciudad de México realizó una prueba piloto de teletrabajo que denominó “Oficina en tu casa”. En la prueba piloto participaron 95 personas voluntarias de diversas dependencias y los resultados fueron positivos (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017). Adicionalmente, comenta una trabajadora del Gobierno de la Ciudad que el programa de teletrabajo también se inició como complemento a realizar acciones para mejorar el trabajo en la Ciudad (Dewitte, 2018) programa al que denominaron “*Nueva Cultura Laboral de vanguardia de la Ciudad de México*”.

Entre los datos más destacados de la implementación de la prueba Piloto “Oficina en tu casa” se encuentran los siguientes (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017):

#### 1. Modalidades

El programa se desarrollaba en dos modalidades: a) *Trabajo a Distancia Mixto*, que era para todos los servidores públicos susceptibles de incorporarse, en este se proponía que trabajarán algunos días de manera remota y el resto de los días en el sitio de trabajo convencional, de acuerdo con lo que conviniera con el superior jerárquico; y b) *Trabajo a Distancia Móvil*, exclusivo para directivos, el cual no estaba sujeto a un esquema particular de oficina o casa, sin embargo, el directivo atendería y daría seguimiento a sus objetivos en tiempo real durante toda la jornada con el apoyo de dispositivos móviles (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017). Con estas modalidades se trataba de atender tanto el personal operativo de confianza como al personal directivo, por lo que era un programa equitativo, que incentivaba al personal.

## 2. Equipo y software

El software fue diseñado por el propio Gobierno de la Ciudad y le denominó a la plataforma "Oficina Virtual CDMX", la cual permitiría administrar proyectos, asignar actividades y medir el progreso de las tareas asignadas en tiempo real, mediante la creación de un usuario (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017).

La herramienta contaba con ventajas al ser colaborativa con aplicaciones de Google tales como chat, llamadas y videoconferencias; así como, almacenamiento de archivos y tenerlos al alcance de la mano en cualquier smartphone, tablet o computadora (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017).

Para participar en el proyecto, los trabajadores debían de contar con equipo de cómputo personal, conexión a internet, a fin de estar en comunicación directa (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017).

## 3. Criterios de participación

Dentro de los criterios de participación que se establecieron fueron (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017):

- Que las funciones se puedan realizar vía remota.
- Contar con computadora personal.
- Contar con internet en casa.
- Utilizar la Plataforma "Oficina Virtual CDMX"

#### 4. Recomendaciones para llevar a cabo “Oficina en tu casa”

Para la prueba piloto la entonces Oficialía Mayor, ahora Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno de la Ciudad de México, recomendó una serie de medidas que se indican en la Figura 5:



**Figura 5.** Recomendaciones para llevar a cabo “Oficina en tu casa”. Fuente: “Abecé del Programa “Oficina en tu Casa” (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017)

Adicionalmente, la entonces Oficialía Mayor, ahora Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno de la Ciudad de México recomendó algunas acciones a los trabajadores que participaron en la prueba, como se indica en la Figura 6.



**Figura 6.** Recomendaciones a los Servidores Públicos. Fuente: “Abecé del Programa “Oficina en tu Casa” (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017)

## 5. Resultados de la prueba

- 51% de los participantes consideraban que su productividad incrementó gracias al nuevo esquema de trabajo (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017).
- 75% de los participantes dejaron de usar el transporte público y el 25% dejaron de usar el automóvil (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017).
- 80% de los participantes considera que trabajar de manera permanente, alternando casa y oficina, mejora su ánimo (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017).

- En términos generales, las actividades ideales para incorporarse al Programa “Oficina en tu Casa” fueron las que involucraban el procesamiento de información a través de programas informáticos convencionales, y cuya realización no requería de insumos en el sitio físico de trabajo convencional. Algunos ejemplos de actividades que se realizaron exitosamente por participantes de la Prueba Piloto fueron (Gobierno de la Ciudad de México, Programa oficina en tu casa, 2017):
  - Trabajo administrativo de comunicación e investigación.
  - Actividades de las áreas de diseño de política y evaluación.
  - Diseño y actualización de documentación interna.
  - Información pública y jurídico.
  - Seguimiento de Agenda.

## B. Convenio de concertación (2017)

El 5 de julio de 2017, cuando el Gobierno de la Ciudad de México firmó un convenio de concertación para la implementación y fomento al teletrabajo en la Ciudad de México, el cual denominó “Oficina en tu casa CDMX”. El programa estaba basado en tres principales ejes: 1) Innovación organizacional, 2) Certeza Jurídica para todas las partes involucradas con él y 3) la creación y promoción de políticas públicas de teletrabajo para garantizar su implementación y desarrollo tanto en el sector público como en el privado (Gobierno de la Ciudad de México, Convenio de Concertación para la implementación y fomento al teletrabajo en la CDMX, 2017). Con estos principales ejes se abordaba de inicio las primeras implicaciones que se tenían que modificar para dar un buen inicio al programa del teletrabajo.

Adicionalmente, el convenio de concertación involucró varios participantes de otras Instituciones que brindarían el apoyo para el estudio de las acciones que se pudieran realizar dentro del Gobierno de la Ciudad, dentro de los participantes se encontraban por parte del Gobierno estaban: la Jefatura de Gobierno, la Secretaria de Trabajo y Fomento al Empleo, la



entonces Oficialía Mayor y la Secretaría de Finanzas. Asimismo, por parte de otras instituciones, la Asociación Civil de Universidades e Instituciones de Enseñanza Superior de la República Mexicana, A.C. (ANUIES), la Confederación Patronal de la República Mexicana de la Ciudad de México (COPARMEX-CDMX), la Cámara de Comercio de la Ciudad de México (CANACO-CDMX), la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI) y el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (STUNAM) (Gobierno de la Ciudad de México, Convenio de Concertación para la implementación y fomento al teletrabajo en la CDMX, 2017).

Como se mencionó antes, todos los involucrados tenían como objetivo establecer vínculos de colaboración y comunicación para promover y generar dentro del ámbito de sus respectivas competencias; políticas públicas, en los sectores público, social y privado, que permitieran implementar y fomentar la modalidad del teletrabajo mediante el uso de tecnología de la información y comunicación, muy importante en aquellos empleos, cuyas actividades puedan desempeñarse fuera de un centro de trabajo con el objeto de mejorar la calidad de vida de las personas trabajadoras de la Ciudad de México (Gobierno de la Ciudad de México, Convenio de Concertación para la implementación y fomento al teletrabajo en la CDMX, 2017).

Algunas de las actividades que tenían que realizar eran (Gobierno de la Ciudad de México, Convenio de Concertación para la implementación y fomento al teletrabajo en la CDMX, 2017):

- Identificar aquellos empleos que se pueden desempeñar en la modalidad de teletrabajo.
- Determinar los procesos que pudieran llevarse a cabo fuera del lugar de trabajo
- Ofrecer herramientas tecnológicas, garantizando la seguridad de la información.
- Ofrecer la modalidad de teletrabajo de forma completa o mixta a los trabajadores.
- Proponer modificaciones a las leyes, normas y reglamentos que garantizarán la legalidad, transparencia y equidad.

- Garantizar las condiciones de igualdad, en materia de derechos y beneficios a las personas que optan por la modalidad del teletrabajo, en paridad a las personas que trabajan en la modalidad convencional.

Algunos de los beneficios que se indicaban en el programa eran (Gobierno de la Ciudad de México, Convenio de Concertación para la implementación y fomento al teletrabajo en la CDMX, 2017):

- Equilibrar y mejorar la calidad de vida de las personas trabajadoras de la CDMX, en el ámbito personal, familiar, social y laboral, disminuyendo los gastos generados al transporte y el tiempo de desplazamiento, contribuyendo a una mejora en el ambiente y la disminución del estrés laboral, su impacto en la salud y bienestar personal.
- Disminuir los costos fijos y variables, los gastos inmobiliarios, materiales de oficina, ahorro de espacio físico, ahorro de energía eléctrica, disminución de ausentismo laboral, accidentes de trabajo y otros costos materiales y humanos.
- Disminuir las tasas de desempleo y aumentar la inserción laboral de personas con discapacidad, jóvenes adultos mayores, mujeres embarazadas, en periodo de lactancia o con hijos menores de edad o mujeres y hombres trabajadores con la necesidad de cuidar familiares de la tercera edad o enfermos.

Finalmente, el convenio tenía vigencia de 180 días hábiles para promover la modalidad de teletrabajo.

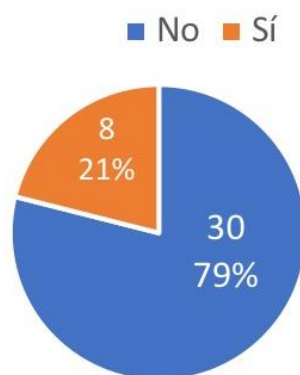
Un dato interesante es que, en la presentación de “Oficina en tu casa CDMX”, la entonces Secretaría del Trabajo del Gobierno del Distrito Federal, Amalia García, indicó que en el programa se encontraban aproximadamente 4,000 burócratas y que la meta para final de 2017 era sumar al menos 5,000 trabajadores del Gobierno local, los cuales no asistirían a las oficinas los martes y jueves. (Galván, 2017).

Como se puede observar con la firma del convenio de concertación para la implementación y fomento al teletrabajo en la Ciudad de México, se inició el rompimiento del paradigma de que el trabajo sólo debía realizarse en las oficinas y comenzar la flexibilidad laboral en beneficios de los trabajadores.

## IX. Segunda sección. Teletrabajo en organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México en 2018

El 27 de junio de 2018, se realizó a través de la plataforma “INFO-Ciudad de México”<sup>5</sup>, una consulta para conocer si aún tenían implementado el programa de teletrabajo a algunas de las organizaciones del Gobierno de la Ciudad de México. Las organizaciones se indican en la Tabla 2. Sujetos Obligados Encuestados.

Como resultado del cuestionario aplicado en 2018, se obtuvo respuesta de 38 de las 67 organizaciones gubernamentales consultadas; es decir el 57%. De los cuales, como se indica en la Figura 7, el 21% de los que contestaron el cuestionario indica que implementaron el programa de teletrabajo, la mayoría en modalidad de prueba.



**Figura 7.** Cuestionario 2018-Organizaciones gubernamentales con teletrabajo. Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de INFOMEX-Ciudad de México, también conocida como Infomex DF.

<sup>5</sup> Infomex Ciudad de México, también se encuentra como Infomex DF en el portal de internet.

Las organizaciones que indicaron que pusieron el programa en implantación fueron:

1. Centro de Comando, Control, Cómputo, Comunicaciones y Contacto Ciudadano de la Ciudad de México (Centro de Comando, 2018).
2. Contraloría General, ahora, Secretaría de la Contraloría General (Contraloría General de la Ciudad de México, 2018) .
3. Alcaldía Venustiano Carranza (Alcaldía Venustiano Carranza, 2018).
4. Oficialía Mayor, ahora Secretaría de Finanzas y Administración (Oficialía Mayor del Gobierno de la Ciudad de México, 2018).
5. Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial del Distrito Federal (Procuraduria Ambiental, 2018).
6. Secretaría de Desarrollo Económico (Secretaría de Desarrollo Económico, 2018).
7. Secretaría de Educación, ahora, Secretaría de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación (Secretaría de Desarrollo Económico, 2018).
8. Secretaría del Medio Ambiente (Secretaría del Medio Ambiente, 2018).

Entre los datos más destacados que indicaron las dependencias en las respuestas recibidas a través de la plataforma “INFO-Ciudad de México”<sup>6</sup> fueron los siguientes:

- Posterior a la prueba piloto de teletrabajo que se realizó en 2016, no se concretó a gran escala la implementación definitiva del programa de teletrabajo. Algunas organizaciones indican porque requerían que las actividades las realizarán los trabajadores en las instalaciones o no existía normatividad específica del tema.
  - El Centro de Comando, Control, Cómputo, Comunicaciones y Contacto Ciudadano de la Ciudad de México (CS) participó en la prueba de 2016 con 3 trabajadores (Centro de Comando, 2018).

---

<sup>6</sup> Infomex Ciudad de México, también se encuentra como Infomex DF en el portal de internet.

- La Secretaría de Desarrollo Económico participó con el 1.95% de los trabajadores (Secretaría de Desarrollo Económico, 2018).
- La Procuraduría Ambiental con el 5.8% (Procuraduría Ambiental, 2018).
- De las pocas instituciones que permaneció con el programa de teletrabajo se encuentra la Secretaría de Educación, ahora, Secretaría de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación, quién indicó al mes de julio de 2018 se tenían 7 personas trabajando en la modalidad de teletrabajo, que representa el 0.63% de su población total (Secretaría de Educación, 2018). Y algunos de los datos interesantes que proporcionaron fueron los siguientes:
  - El programa de teletrabajo comenzó de forma conservadora con un día a la semana de manera remota y el resto de los días en el sitio de trabajo convencional (Secretaría de Desarrollo Económico, 2018) y se programarían conforme la programación y orden de tareas a desarrollar. La plataforma de teletrabajo se administraba con un “Supervisor”, su rol era crear, describir y asignar las actividades a realizar y el “Enlace”; quién ejecutaba las actividades delegadas por el Supervisor. (Secretaría de Educación, 2018).
  - Un tema importante para la administración del personal y logro de los objetivos era que la plataforma contaba con reportes que permitían medir la productividad de todas las áreas de manera remota. (Secretaría de Educación, 2018); de ser así se tenían un seguimiento más preciso del trabajo realizado en casa.
- La Información consultada y las respuestas de los encuestados no indican los beneficios económicos para las Instituciones participantes (Sistema de Solicitudes de Información de la Ciudad de México, 2018).
- Del 79% de las instituciones que contestaron que no tenían implementado el programa, las principales razones que expusieron para no implantarlo fueron limitaciones en normatividad y que sus actividades requieren ser realizadas en el lugar de trabajo. Adicionalmente, la mayoría manifestó que no tiene planes para la implantación de este

tipo de programas (Sistema de Solicitudes de Información de la Ciudad de México, 2018).

## **X. Tercera sección. Teletrabajo en organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México en 2019.**

Con la finalidad de revisar la situación del teletrabajo en organizaciones gubernamentales en 2019, se realizó nuevamente la consulta aplicada en junio de 2018.

El cuestionario estuvo dirigido a las mismas organizaciones, de las cuales 65 contestaron y los resultados más sobresalientes son los siguientes (Sistema de Solicitudes de Información de la Ciudad de México, 2019):

- Del total de las Instituciones consultadas, ninguna tenía al momento de la consulta trabajadores en la modalidad de Teletrabajo (Sistema de Solicitudes de Información de la Ciudad de México, 2019).
- El Tribunal Electoral de la Ciudad de México indicó que tiene condiciones para aplicar el teletrabajo, de acuerdo con el art. 22 del Reglamento en materia de relaciones laborales de ese Órgano Jurisdiccional. El objetivo del programa es lograr conciliar la vida personal, familiar y laboral del personal. Además, se menciona que se deberá privilegiar que, por lo menos un día hábil a la semana, las personas servidoras puedan trabajar desde su casa (Tribunal Electoral, 2019).

Adicionalmente, indica que al momento de la consulta ningún trabajador ha solicitado dicha prestación. No obstante, se considera que su ejercicio podría suponer beneficios tanto personales como institucionales, ya que puede representar un ahorro personal, en gastos de desplazamiento al punto de trabajo (pasajes, gasolina, comidas, entre otros) e institucionalmente puede suponer, ahorros en gastos de infraestructura y servicios (energía eléctrica, agua, insumos, entre otros). (Tribunal Electoral, 2019).

- La Escuela de Administración Pública de la Ciudad de México manifestó que no se ha implementado el trabajo en casa o teletrabajo por las características de las actividades que se imparte, por lo cual no se ha considerado implementarlo a corto plazo. (Escuela de Administración Pública, 2019). Al igual, la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo señaló que no cuenta con la implementación de trabajo a distancia, toda vez que la operación de esta Secretaría requería de los servicios de los trabajadores de manera directa (Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo, 2019)
- La Secretaría de las Mujeres no había implementado el trabajo en casa al momento de realizar la encuesta. No obstante, la Secretaría pretendía implementar el trabajo en casa, con la finalidad de ser punta de lanza para que las personas servidoras públicas que laboran en esa dependencia pudieran conciliar su vida laboral con los trabajos de cuidados; sin embargo, en un proyecto que aún se encontraba en la etapa de análisis respecto a su método de implementación. (Secretaría de las Mujeres, 2019).
- Diez instituciones manifestaron que no tenían en planes cercanos la implementación de la modalidad de teletrabajo , entre las que se encuentran: Auditoría Superior de la Ciudad de México, Autoridad del Centro Histórico, Comisión de Derechos Humanos de la Ciudad de México, Consejería Jurídica y de Servicios Legales, Fideicomiso Fondo para el Desarrollo Económico y Social de la Ciudad de México, Instituto de la Juventud de la Ciudad de México, Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda, Secretaría de Pueblos y Barrios Originarios y Comunidades Indígenas Residentes, Secretaría Ejecutiva del Mecanismo de Seguimiento y Evaluación del Programa de Derechos Humanos de la Ciudad de México.
- La Secretaría de Administración y Finanzas de esta Ciudad, antes Oficialía Mayor, tiene la atribución de implementar la política laboral en la administración pública en la Ciudad de México, conforme el art. 27 Fracción XXII de la “Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y de la Administración Pública de la Ciudad de México (Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo, 2019). Al respecto, dicha Secretaría señala que no cuenta con información respecto de sí se tienen planes, a corto, mediano o largo plazo para instalar un programa de Teletrabajo. (Secretaría de Administración y Finanzas, 2019)

## **XI. Cuarta sección. Teletrabajo en organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México en 2020.**

Derivado de la contingencia sanitaria por la pandemia del virus COVID-19, el Gobierno de la Ciudad de México implementó una serie de acciones administrativas, entre ellas suspender temporalmente las actividades en las dependencias, órganos desconcentrados, entidades de la administración pública y alcaldías de la Ciudad de México (Gobierno de la Ciudad de México, Gaceta Oficial de la Ciudad de México, 2020) y otras encaminadas a que los servidores públicos pudieran trabajar a distancia de acuerdo con algunos parámetros. (Gobierno de la Ciudad de México, Gobierno de la Ciudad de México, 2020).

Al respecto, se publicaron diversas disposiciones que permitieron el teletrabajo, tales como:

- El 19 de marzo de 2020 se publicó en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México, el *“ACUERDO POR EL QUE SE DAN A CONOCER A LAS PERSONAS SERVIDORAS PÚBLICAS DE LAS ALCALDÍAS, DEPENDENCIAS, ÓRGANOS DESCONCENTRADOS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA CIUDAD DE MÉXICO, LAS MEDIDAS PREVENTIVAS EN MATERIA DE SALUD A IMPLEMENTARSE EN LA CIUDAD DE MÉXICO, CON MOTIVO DEL VIRUS COVID-19”*, en cuyo numeral QUINTO se establece que las personas titulares de las Alcaldías, Dependencias, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública de la Ciudad de México, suspenderían actividades colectivas no esenciales; debiendo implementar las medidas necesarias para garantizar, en lo posible, el correcto funcionamiento de sus respectivas Unidades Administrativas; instrumentando los mecanismos para incentivar el trabajo a distancia. (Gobierno de la Ciudad de México, Gaceta Oficial de la Ciudad de México, 2020).
- El 30 de marzo de 2020 se publicó en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México, el *“SEGUNDO ACUERDO POR EL QUE SE DETERMINA LA SUSPENSIÓN DE ACTIVIDADES EN LAS DEPENDENCIAS, ÓRGANOS DESCONCENTRADOS, ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y ALCALDÍAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO, PARA EVITAR EL CONTAGIO Y PROPAGACIÓN DEL COVID-19”*, que en su numeral único se estableció que



las personas titulares de las Dependencias, Órganos Desconcentrados, Entidades de la Administración Pública y Alcaldías de la Ciudad de México, determinarían las funciones esenciales a cargo de cada institución, cuya continuidad debería garantizarse en la medida de lo posible. (Gobierno de la Ciudad de México, Gaceta Oficial de la Ciudad de México, 2020).

- El 1 de abril de 2020 se publicó en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México, el *“TERCER ACUERDO POR EL QUE SE DETERMINAN ACCIONES EXTRAORDINARIAS EN LA CIUDAD DE MÉXICO PARA ATENDER LA DECLARATORIA DE EMERGENCIA SANITARIA POR CAUSA DE FUERZA MAYOR, EN CONCORDANCIA CON EL ACUERDO DEL CONSEJO DE SALUBRIDAD GENERAL DEL GOBIERNO FEDERAL, CON EL PROPÓSITO DE EVITAR EL CONTAGIO Y PROPAGACIÓN DEL COVID-19.”* Que con el objeto de dar cumplimiento y observancia de los principios generales que rigen la función pública, los entes públicos pueden apoyarse en nuevas tecnologías que garanticen de forma actualizada el ejercicio de sus funciones. (Gobierno de la Ciudad de México, Gaceta Oficial de la Ciudad de México, 2020).
- El 6 de abril de 2020 se publicó en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México, el *“ACUERDO POR EL QUE SE AUTORIZA EL USO DE MEDIOS REMOTOS TECNOLÓGICOS DE COMUNICACIÓN COMO MEDIOS OFICIALES PARA CONTINUAR CON LAS FUNCIONES ESENCIALES Y SE ESTABLECEN MEDIDAS PARA LA CELEBRACIÓN DE LAS SESIONES DE LOS ÓRGANOS COLEGIADOS EN LAS DEPENDENCIAS, ÓRGANOS DESCONCENTRADOS, ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y ALCALDÍAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO, CON MOTIVO DE LA EMERGENCIA SANITARIA POR CAUSA DE FUERZA MAYOR DEL CONSEJO DE SALUD DE LA CIUDAD DE MÉXICO”* que en su acuerdo PRIMERO. señala que “Con el objeto de garantizar la continuidad de las funciones esenciales en las Dependencias, Órganos Desconcentrados, Entidades de la Administración Pública y Alcaldías de la Ciudad de México se autoriza la utilización de medios remotos tecnológicos de comunicación como medios oficiales de comunicación entre éstas, así como para la emisión de las convocatorias y la celebración de sesiones ordinarias y

extraordinarias de los órganos colegiados, cuando exista la imposibilidad o inconveniencia de realizar las referidas sesiones de manera presencial. Se entenderán como medios remotos tecnológicos de comunicación los dispositivos tecnológicos para efectuar la transmisión y recepción de datos, documentos electrónicos, imágenes e información a través de computadoras, líneas telefónicas, enlaces dedicados, microondas, vías satelitales y similares.

SEGUNDO. - Las comunicaciones por correo electrónico institucional entre las Dependencias, Órganos Desconcentrados, Entidades y Alcaldías de la Administración Pública de la Ciudad de México serán consideradas comunicaciones oficiales y tendrán validez jurídica plena. Las personas servidoras públicas usuarias de cualquier tipo de correo electrónico institucional se encuentran obligadas a organizar y conservar los correos electrónicos que deriven del ejercicio de sus facultades, adoptando las medidas necesarias para la conservación de los archivos electrónicos producidos y/o recibidos, para garantizar el acceso y disponibilidad de la información. Los servicios de correo electrónico institucional deberán utilizarse exclusivamente para actividades que estén relacionadas con los propósitos y funciones institucionales que desempeñen las personas servidoras públicas usuarias, por lo que se considera el servicio de correo electrónico institucional como una herramienta de uso controlado y limitado al trabajo. Será estricta responsabilidad de los usuarios el correcto uso de la cuenta de correo electrónico institucional, a modo que el uso de la misma responda al interés público.

TERCERO. Para la celebración de sesiones, ordinarias y extraordinarias de los órganos colegiados de las Dependencias, Órganos Desconcentrados, Entidades y Alcaldías de la Administración Pública de la Ciudad de México podrán realizarse a través de cualquier medio tecnológico de comunicación, que permita la participación simultánea de todos los integrantes del órgano colegiado en cuestión, y en la que sea posible el planteamiento, análisis, discusión y en su caso decisión o aprobación de los asuntos sometidos a su consideración, por medio de la voz o mediante voz e imagen, debiendo generar convicción sobre la identidad y la participación remota de los integrantes. Las

Dependencias, Órganos Desconcentrados, Entidades y Alcaldías de la Administración Pública de la Ciudad de México optarán por utilizar los medios tecnológicos de comunicación que dispongan; en caso de que no cuenten con dichos medios, podrán utilizar cualquier otro medio remoto de comunicación a su alcance.

(...) En todos los casos, se deberá dejar constancia de las sesiones que se realicen por medios tecnológicos, mediante el acta correspondiente, la cual será enviada a los integrantes e invitados para sus observaciones y en su caso, validación mediante correo electrónico. Dicha acta deberá ser formalizada conforme a la normatividad aplicable, una vez que las condiciones sanitarias lo permitan. Se dará pleno valor probatorio y reconocimiento a los efectos jurídicos que deriven de las resoluciones y acuerdos que se tomen en la sesión, los cuales deberán constar en las actas que se levanten con motivo de las sesiones que se hayan celebrado en los términos del presente acuerdo”. (Gobierno de la Ciudad de México, Gaceta Oficial de la Ciudad de México, 2020).

Posterior a la emisión de los acuerdos para dar mayor cabida al trabajo a distancia, el 19 de abril de 2020, la Jefa de Gobierno, Claudia Sheinbaum, en conferencia de prensa estimaba que con las medidas implementadas podrían dejar de acudir a las oficinas y edificios de gobierno entre el 30 y 35% de los servidores públicos de la Ciudad. (Expansión, 2020).

Finalmente, el pasado 30 de junio de 2020, el Gobierno de la Ciudad de México para tratar de disminuir la movilidad y mantener la sana distancia que permitiera reducir los contagios por el virus COVID-19 informó a la Ciudadanía, a través de la Agencia Digital de Innovación Pública (ADIP) de la Ciudad de México, la nueva versión verificada de la “Llave CDMX”, una herramienta con la cual los ciudadanos podrán realizar más trámites gubernamentales en línea por la autenticación del propietario. (Gobierno de la Ciudad de México, Sistema llave CDMX, 2020)

Cabe señalar, que si bien en noviembre de 2019 ya se tenía el formato sencillo de la “Llave CDMX” con la intención de reducir trámites administrativos y el plan era sacar una verificación

y concluir la migración en 2021, la pandemia de coronavirus aceleró el proceso. Al 30 de junio se informó que cerca de 290,000 personas se habían registrado en esta herramienta. (Ordaz, 2020)

Ahora bien, en lo que se refiere a la experiencia de teletrabajar durante la contingencia sanitaria por parte de las organizaciones gubernamentales en la Ciudad de México, la Doctora Soledad Aragón Martínez, titular de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo (Styfe), compartió en la revista CAPACITART, Revista informativa de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo y el Instituto de Capacitación para el Trabajo, sus puntos de vista sobre las lecciones aprendidas durante 2020, en el proceso de implementación del teletrabajo, en el contexto de confinamiento provocado por la pandemia Covid-19. Algunos de los puntos más destacados son los siguientes:

- La Dra. Soledad Aragón hace hincapié en la importancia de la planeación, tal como se menciona en la metodología para la implementación del teletrabajo que propone la AMPI. La Dra. Aragón señala “El proceso previo de diseño y planeación es clave para la implementación del teletrabajo. Hay que definir bien qué labores pueden realizarse desde casa, la jornada de trabajo, qué actividades primero tienen que pasar por un proceso de transformación hacia la digitalización para que finalmente puedan ser implementadas en un esquema de teletrabajo” (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020)
- En lo que se refiere a la autoevaluación de la tecnología, que menciona la AMPI, la Dra. Aragón expresa un ejemplo básico pero relevante que las organizaciones gubernamentales deben de tomar en cuenta. La Dra. Aragón expresa que en la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo (Styfe) identificaron que, en los temas de inspección del trabajo, muchos actos dependen de la consulta de un expediente en físico. “Hasta que esos expedientes no estén cien por ciento digitalizados y en una base de datos que se pueda consultar de manera remota, muchas de esas actividades no pueden trasladarse al teletrabajo” (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020)

- Uno de los aspectos que reflexiona la Dra. Aragón relacionada al cambio de paradigma de supervisión del trabajo por parte de los jefes es que “el teletrabajo, al realizarse fuera de un centro de trabajo, implica que quienes tienen personal a cargo pierden el control “presencial” sobre el desarrollo de las labores, y esto debe sustituirse por un esquema distinto, donde lo prioritario son los resultados, los productos finales. Ese cambio de gestión es uno de los mayores retos, pues implica considerar muchos aspectos: desde la planeación del trabajo de manera diaria, semanal y mensual, la definición de metas plausibles, establecer vínculos laborales basados en la confianza y la responsabilidad, y no en el control con mecanismos sancionatorios” (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020). Es de señalar, que entre los beneficios que observa la Dra. Aragón es el cambio de “cultura laboral”, de acuerdo con lo que ella indica diciendo “la transición que estamos experimentando en términos de una nueva “cultura laboral”, enfocada en los resultados, es un beneficio importante” (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020).
- En relación a los recursos humanos de la organización, como se ha mencionado reiteradamente es importante que se cuente con el personal capacitado para realizar el teletrabajo y la Dra. Aragón señala que en la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo han mejorado las capacidades técnicas, a través de la capacitación en línea; al mencionar que como beneficio se encuentra “el aumento de las capacidades técnicas de muchos de los funcionarios, a través de capacitaciones en línea que los prepararon para la nueva realidad en el uso de tecnologías” (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020) e incluso el tema de la capacitación lo indicó como un reto importante para las organizaciones privadas y públicas, como señala “No se puede dar por hecho que todos parten de la misma base de conocimiento tecnológico. Aun cuando sepan usar computadoras y paquetes informáticos básicos, el teletrabajo y todas sus herramientas para realizar las tareas de manera remota requieren adquirir ciertos conocimientos y habilidades” (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020)
- En materia de movilidad, la Dra. Soledad Aragón lo mencionó como otro beneficio indirecto de teletrabajar dentro de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo ya que se eliminaron los tiempos de traslado, al señalar” Eso se refleja en la calidad de vida de

los trabajadores, no perder una, dos o hasta tres horas en la movilidad, y utilizar ese tiempo para otros aspectos más enriquecedores. Incluso el sólo hecho de tener más tiempo para estar en familia, es un gran beneficio” (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020).

- Algo de destacar, es que al teletrabajar en la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo (Styfe), logró beneficios en la organización y un impacto positivo a los ciudadanos, como señala la Dra. Aragón, ya que la acción de digitalizar los trámites a los servicios que brinda la Styfe, “al mismo tiempo que se hace el trabajo con mayor eficiencia y eficacia, se acercan como nunca antes nuestros servicios a la ciudadanía. Una persona que vive en Milpa Alta no se ve obligada a viajar al Centro de la Ciudad hasta las instalaciones de la Styfe para realizar trámites de los programas Seguro de Desempleo o de Fomento, Constitución y Fortalecimiento de Empresas Sociales y Solidarias, incluso las conciliaciones que lleva a cabo la Procuraduría de la Defensa del Trabajo se pueden realizar en casa, desde su celular, cualquier persona puede acceder a estos servicios” (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020)
- Una de las problemáticas que comenta la titular de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo que tuvieron en la implementación del teletrabajo es que no estaba en los planes inmediatos de dicha Secretaría, tal como se observa en los antecedentes del Gobierno de la Ciudad de México. Antes de la contingencia sanitaria, pocas organizaciones públicas mantuvieron la iniciativa de teletrabajar después de la prueba piloto que establecieron, aunque tenían lineamientos para la implementación del teletrabajo. Al respecto menciona la Dra. Aragón “Tenemos que tener claro que, de alguna manera, todo este proceso de teletrabajo ha sido abrupto y consecuencia de la pandemia. No es que no estuviera en nuestra agenda. Desde el año pasado hemos estado discutiendo con secretarías como Semovi y Sedema, la implementación de un esquema de teletrabajo en todo el Gobierno de la Ciudad de México. Hemos avanzado en términos de diseño y de la hoja de ruta a seguir. Además, es importante señalar que su regulación es de competencia federal”. (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020)

- Otra problemática de teletrabajar y más relacionada a la implementación durante la contingencia se refiere al balance vida- trabajo, como indica la Dra. Aragón “como se ha implementado en un contexto de pandemia, los niños están en casa pues no hay escuelas o servicios de guardería, lo que hace difícil la conciliación de la vida familiar y el trabajo” (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020) y particularmente hace referencia a un tema que habían comentado organizaciones privadas con el teletrabajo desarrollado por mujeres o personas a cargo del cuidado de otros “Como sabemos, las labores de cuidado recaen principalmente sobre las mujeres, y ese es un elemento en el que debemos trabajar, de lo contrario tendrá un impacto negativo no sólo en los resultados esperados y en la productividad, sino incluso en un proceso de agotamiento muy grande, con consecuencias psicológicas y emocionales negativas” (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020).
- Al preguntarle a la Dra. Aragón sobre el impacto en los derechos laborales de las personas, en el sentido de riesgo de pérdida de garantías laborales, como la duración de la jornada, el pago de horas extra, la prevención de riesgos de trabajo, entre otros, ella insistió que “Debemos entender que esto ha sido un proceso abrupto motivado por las condiciones que ha impuesto la pandemia. Es decir, estamos ante un escenario excepcional y por tanto se tomaron decisiones excepcionales. Nadie en el mundo estaba preparado para una pandemia de esta magnitud. Por ello la importancia de que esto nos sirva de experiencia e ir diseñando el mejor “modelo” de teletrabajo, pero esto debe hacerse a partir de una detallada regulación sobre el mismo y en la que obviamente se garanticen los derechos laborales” (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020). La Dra. Aragón destacó en lo particular, la experiencia en la Styfe indicando que “ ha sido muy buena, porque si bien al inicio nos costó trabajo adaptarnos a este nuevo esquema de realizar nuestras actividades, hemos ido avanzando y hemos obtenido muy buenos resultados. Nosotros nos basamos en un protocolo que diseñamos en la Styfe y que se compartió a todas las dependencias del gobierno de la Ciudad. Es una guía muy básica, pero suficiente para definir la forma de trabajar, qué personal y en qué áreas sí se puede hacer teletrabajo, registrar los avances, cumplir con las metas y cómo darle seguimiento

a cada una de las áreas que realizan trabajo en casa. Todo esto sin que se pierda ningún derecho laboral” (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020).

- Respecto a la importancia que tienen las políticas de cuidado en el teletrabajo y la igualdad laboral, la titular de la Secretaría de Trabajo identifica su importancia y que las organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México están trabajando en el tema, incluso compartió su experiencia y entiende por lo que pasan sus compañeras de la organización, al señalar “En el mundo, pero particularmente en México, las labores de cuidado (directas e indirectas) siguen recayendo en las mujeres, y te lo digo yo que soy mamá de dos hijos pequeños. Aunque tengo ayuda para el cuidado de los niños, ha sido muy complicado conciliar mis funciones como Secretaria de Trabajo con mis labores de cuidado en casa. Es de verdad todo un reto hacer teletrabajo teniendo dos niños que te piden que comas con ellos, que los duermas, que les leas un cuento, hacerte cargo de la gestión del hogar y a su vez tener miles de reuniones por Zoom y todas las actividades que diariamente realizo como parte de mi trabajo remunerado” (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020).y comparte el origen del problema y una propuesta de solución al señalar “(...) Ahí es donde las políticas públicas y la acción del Estado deben de jugar un rol clave e igualador, lo cual implica trasladarnos del enfoque familista del cuidado a un enfoque desfamiliarizado, para que el cuidado sea asumido como una responsabilidad de la sociedad, no solo de las mujeres. Entre más se avance en ese sentido logrando una universalización del sistema de cuidados, no solo para niños y niñas, sino también para adultos mayores, enfermos, etc., la mujer podrá ingresar mejor al mercado laboral, disminuir las tasas de subocupación, asumir cargos de dirección, entre otros aspectos (...). Sin duda esta emergencia sanitaria ha puesto sobre la mesa y de manera muy nítida la gran carga que tenemos las mujeres en las labores de cuidado, ha puesto también sobre la mesa la importancia de diseñar una política pública integral en materia de cuidados. En esto les puedo decir que diversas dependencias del Gobierno de la Ciudad hemos estado trabajando en el diseño de un sistema de cuidados y tenemos ya importantes avances.” (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020)



- Finalmente, la Dra. Aragón señala que han aprendido mucho en términos de diseño y planeación del esquema de teletrabajo e insiste “(...) debemos garantizar que el teletrabajo no sea, bajo ninguna circunstancia, una causa de pérdida de derechos laborales. Por ello, nuevamente insisto, la importancia de regularlo y de tener una guía de cómo debe implementarse. Sin duda, hay que entrar en el debate y en la regulación del llamado derecho a la desconexión, de la correcta implementación de una cultura de trabajo enfocada en resultados, y no en el conteo de cuántas horas pasas frente a la computadora. Es un gran desafío laboral”. (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020)

## XII. Quinta sección. Teletrabajo, una encuesta en la Ciudad de México a los trabajadores del sector público y privado en 2020.

Los resultados del cuestionario, aplicado en la primera quincena de junio de 2020, son los siguientes:

- Del grupo encuestado el 77.8% trabaja en organizaciones privadas y 22.2% en organizaciones gubernamentales o autónomas.
- El 92.6% de los encuestados ha tenido experiencia en teletrabajo. El detalle por tipo de organización en la que trabajan se indica en la Figura 8:

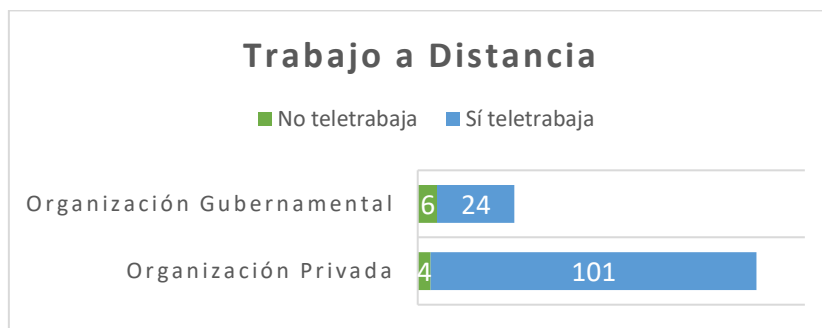
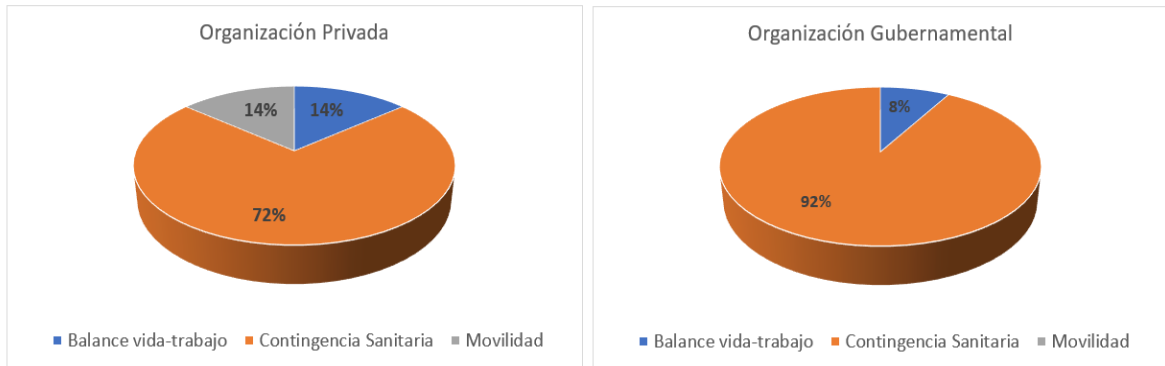


Figura 8. Cuestionario 2020. Teletrabajo vs Tipo de organización.

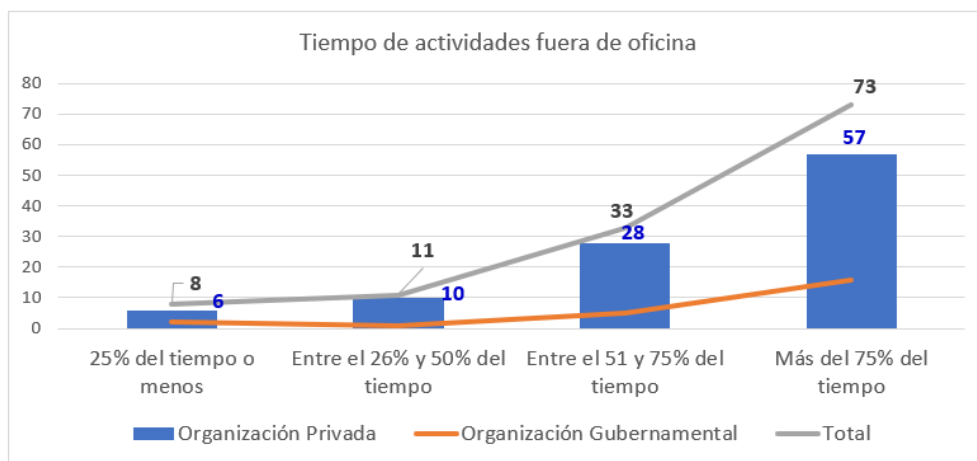
- Uno de los principales motivos para realizar teletrabajo ha sido la contingencia sanitaria por la pandemia de COVID-19, en organizaciones privadas llegó a ser el 72% y en organismos gubernamentales público del 92%, según Figura 9:



**Figura 9.** Cuestionario 2020. Motivos para realizar teletrabajo. Fuente: Elaboración propia.

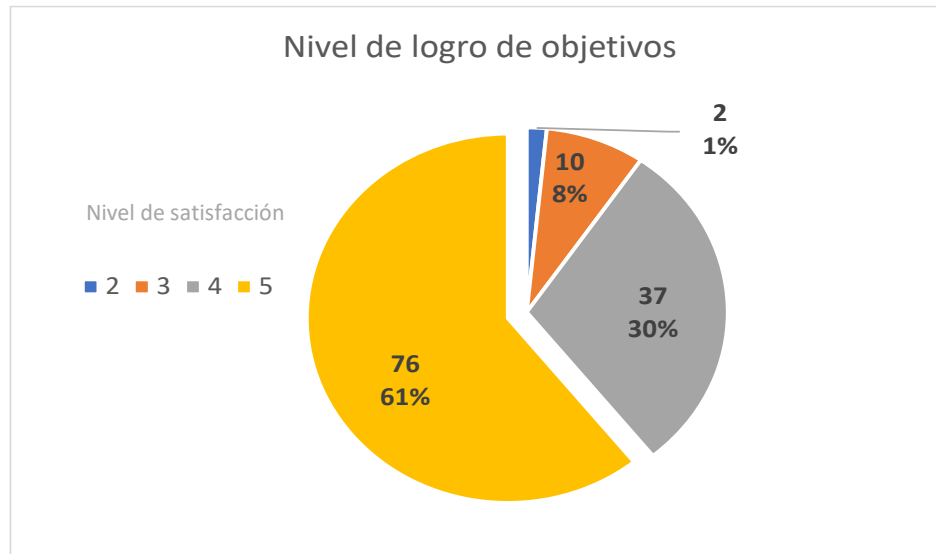
De lo que se desprende que el trabajo a distancia en ambas organizaciones, antes de la contingencia sanitaria era solo aproximadamente menor del 20%, siendo las organizaciones gubernamentales el que menor teletrabajadores tenía (menos del 8%).

- Respecto de las personas que pudieron hacer teletrabajo (125 personas), el 85% de ellas puede realizar más del 50% de su trabajo fuera de sus instalaciones (Adame, 2020). Se concluye entonces, que a mayor cantidad de trabajo que se pueda realizar fuera del trabajo, es más factible implementar el teletrabajo según se muestra en la Figura 10.



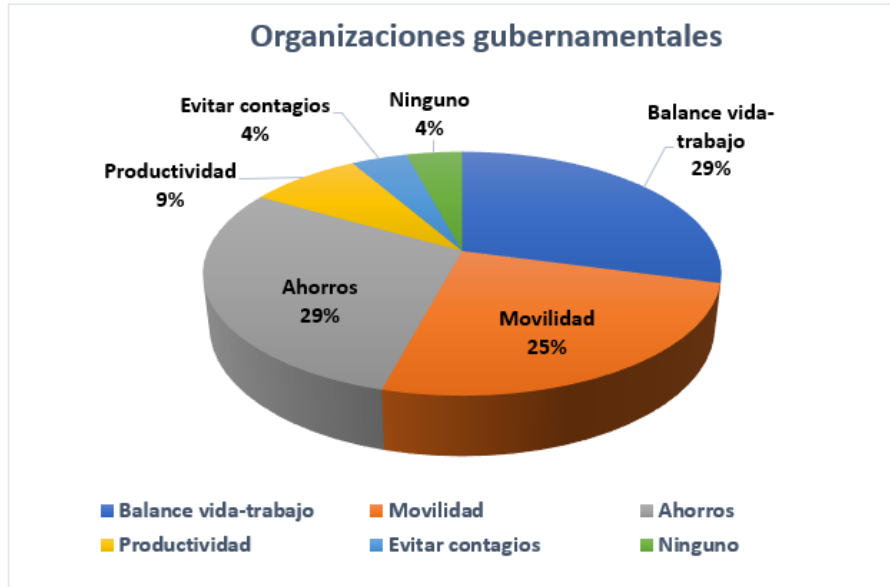
**Figura 10.** Cuestionario 2020. Tiempo de trabajado fuera de la oficina. Fuente: Elaboración propia.

- En lo que se refiere al nivel de logro que los teletrabajadores tienen respecto de que se cumplan los objetivos del teletrabajo, en una escala de 1 al 5, en donde 1 es “nada” y 5 “totalmente”; más del 61% percibe que se cumplen totalmente y 30% más casi totalmente sus objetivos, información que se muestra en la Figura 11.

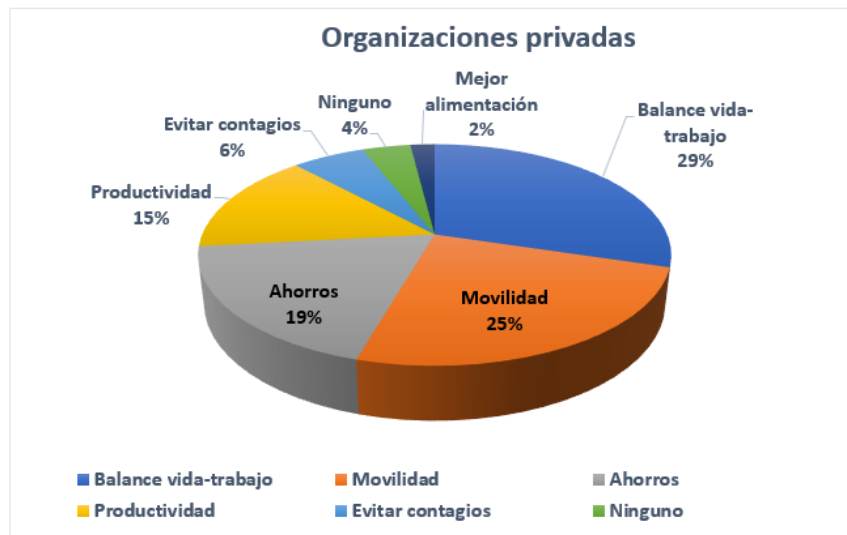


**Figura 11.** Cuestionario 2020. Nivel de satisfacción al teletrabajar. Fuente: Elaboración propia.

- En relación a los principales beneficios que identificaron los encuestados tanto en organizaciones privadas como gubernamentales son: el 30% indicó que hay temas de mejora relacionados con el balance vida trabajo (30%), el 25% observó una disminución en la movilidad y el 21% ahorros inherentes de la movilidad. Se anexa el detalle con los porcentajes correspondientes por sector en la Figura 12 y 13:



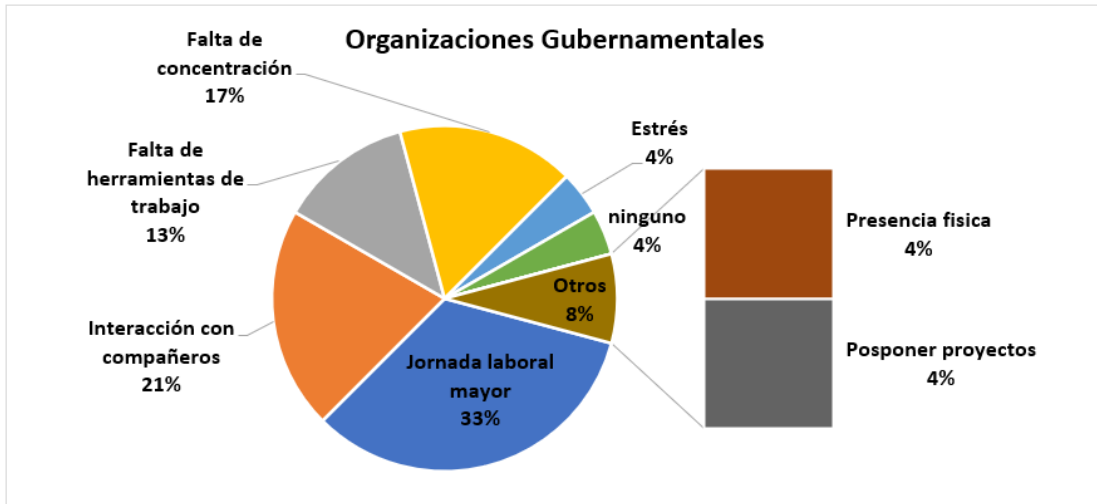
**Figura 12.** Cuestionario 2020. Beneficios del teletrabajo en organizaciones gubernamentales. Fuente: Elaboración propia.



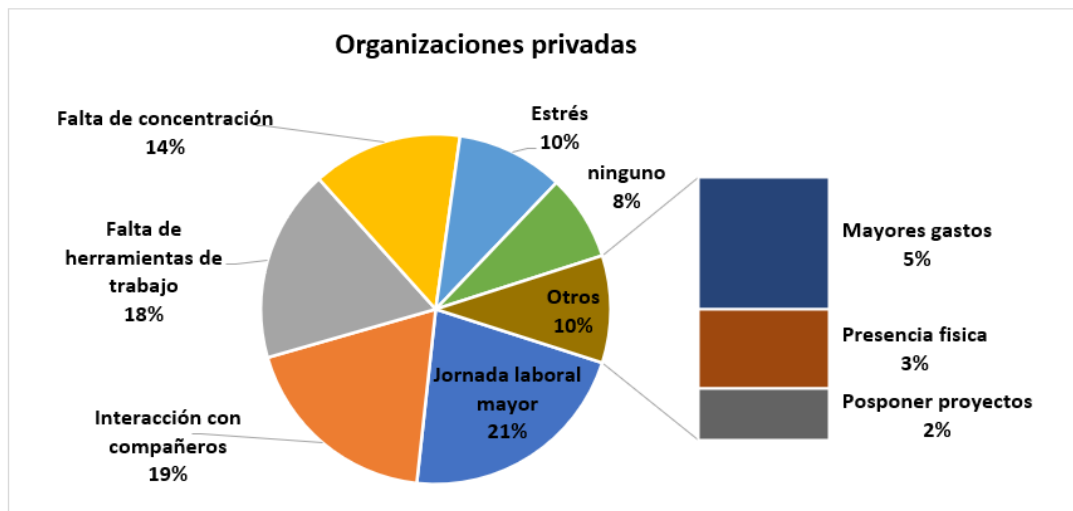
**Figura 13.** Cuestionario 2020. Beneficios del teletrabajo en organizaciones privadas. Fuente: Fuente: Elaboración propia.

- Entre los aspectos negativos de trabajar en la modalidad de teletrabajo, el 24% ha señalado que se han incrementado mucho las jornadas de trabajo, 19% extrañan la interacción con compañeros o colaboradores, 17% señala le falta alguna herramienta de trabajo, 15% le

cuenta trabajo concentrarse y 9% sufre de estrés. Los aspectos negativos que observaron los encuestados por tipo de organización en la que laboran, se indica en la Figura 14 y 15:

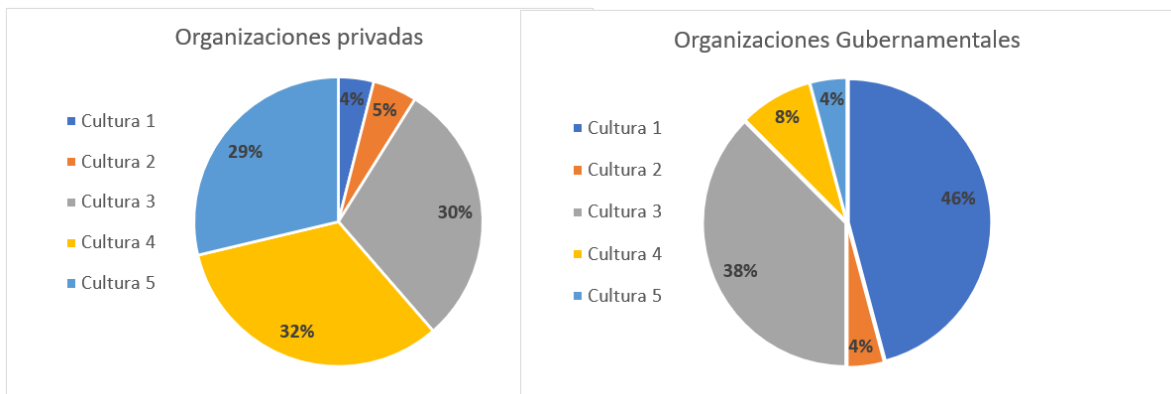


**Figura 14.** Cuestionario 2020. Contras del teletrabajo en organizaciones gubernamentales. Fuente: Elaboración propia.



**Figura 15.** Cuestionario 2020. Contras del teletrabajo en organizaciones privadas. Fuente: Elaboración propia.

- En relación al espacio en el que laboran los teletrabajadores en su casa, el 46% trabaja en un espacio específico destinado, el 39% trabaja en un espacio común, pero destinando un espacio específico y el 15% ocupa un espacio común de la familia. La cultura de las empresas en la que laboran los teletrabajadores es mayormente, con el 62% entre innovadora o muy innovadora. En organizaciones gubernamentales lo clasificaron como el 84% nada innovadora o poco innovadora.



**Figura 16.** Cuestionario 2020. Cultura organizacional. Fuente: Elaboración propia.

- Respecto de cómo se acuerda la modalidad de teletrabajo entre el teletrabajador y el empleador, el 34% lo realiza de forma escrita y el 66% verbalmente.
- La evaluación del desempeño, indica el 93.6% de los teletrabajadores que es por objetivos o resultados y sólo el 16% indica es por cumplimiento de horario.
- En relación de si perciben que el realizar teletrabajo implica desventajas o ventajas para el crecimiento laboral, el 20% percibe desventajas, el 38.4% considera no hay ventajas ni desventajas y el 41.6% opina existen ventajas en trabajar en dicha modalidad.
- Los teletrabajadores reciben principalmente computadora (70.8%) como apoyo a su labor.
- Finalmente, de las personas encuestadas que no realizan teletrabajo, 40% indican que se debe principalmente a que realizan sus actividades físicamente en el lugar de trabajo.

### **XIII. Sexta sección. Teletrabajo experimento global por la pandemia de COVID 19 y sus efectos en la Ciudad de México.**

En 2017, antes de la pandemia derivada del virus SARS-CoV-2 (Covid-19), en una investigación efectuada en 15 países (Alemania, Bélgica, España, Finlandia, Francia, Hungría, Italia, Holanda, Suecia, Reino Unido, Argentina, Brasil, EEUU, India y Japón) por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Eurofound, se indicaba que el teletrabajo beneficiaba a un tercio de los empleados y que el porcentaje de empleados que ejercen el teletrabajo alcanza “una media de 20% en EEUU, 19% en la economía formal de la India, 16% en Japón, mientras que 17% de los empleados de la Unión Europea efectúan sus labores por teletrabajo, con hasta 40% en los países escandinavos, seguidos por Bélgica, Francia, Holanda y el Reino Unido, mientras que Alemania, Hungría, Italia y España se encuentran por debajo de la media de la región. (Información, 2018)

Si bien es cierto, el trabajo presencial sigue siendo importante en nuestra sociedad, el teletrabajo había ido en incremento dado el estilo de vida de las personas y el desarrollo tecnológico, un reflejo de esto son los datos presentados por la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de la Información (AMITI) que señala que “en EEUU, el 37% de los empleados indicaron en 2015 que trabajaban a distancia o desde casa frente al 30% de una década antes; en Francia la proporción de trabajadores que emplea este método pasó de un 7% registrado en 2007 a un 12.4% en 2012, y en Suecia, del 36% en 2003 al 51% en 2014” (Información, 2018).

Particularmente en México, de acuerdo a una encuesta llevada a cabo por AMITI <sup>7</sup> a sus asociados en 2018, indicó que el 73% de sus socios ya llevan a cabo alguna práctica de teletrabajo, aunque la mayor parte de ellos lo aplica con un pequeño porcentaje de sus colaboradores y en un esquema de “teletrabajo suplementario”, pues 82% de estos teletrabajadores combina el trabajo fuera de la oficina con jornadas en las que asiste a la misma (Información, 2018). Cabe señalar, que la AMITI integra sectores de hardware, software,

---

<sup>7</sup> Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de la Información.

integradores, consultores, proveedores de servicios y canales de distribución (algunos de sus asociados son: IBM México, Accenture, KPMG Cárdenas Dosal, Oracle de México, Amazon, Cisco Systems, Microsoft México, Sap México, Auditoría Superior de la Federación, CECOBAN, CONACYT, HP, ITAM Ciudad de México, ITESM Estado de México y TELMEX) y tiene como misión “Acelerar la transformación digital de México”.

La pandemia derivada del virus SARS-CoV-2 (COVID-19) que se detonó en el primer trimestre de 2020 en la Ciudad de México, pero a nivel mundial mucho antes provocó que las empresas decidieran implementar en un uso más intenso el teletrabajo en el mundo y México no ha sido la excepción. El teletrabajo ha sido una alternativa para que las empresas no frenarán algunas actividades y, al mismo tiempo, cuidarán de sus trabajadores.

Si bien es cierto el trabajo a distancia era una opción en algunas empresas, la pandemia obligó abruptamente a adaptarse al teletrabajo, como señala Guillermo Bracciaforte, Cofundador y Director de Operaciones de Workana “con la mitad de la población mundial confinada, la contingencia sanitaria nos llevó a ajustar nuestra forma de trabajar, por lo general de manera rápida, e incluso hasta atropellada. En este tiempo ha crecido el uso de la tecnología para tratar de mantener la operación, y en las empresas e industrias que lo permiten, seguir adelante. Gracias a esto, la confianza en el trabajo remoto y las herramientas digitales para realizarlo acaban de dar un salto impresionante: millones de trabajos se transformarán de forma significativa “ continúa diciendo “la contingencia está empujando a las empresas a hacer algo que ellas ya estaban ensayando hace mucho tiempo, pero que no terminaban de concretar porque muchos gestores no habían aceptado la idea de que es posible liderar un equipo a distancia, ayudados de herramientas y comunicación eficiente. O mejor, algunos startups ya practicaban el teletrabajo una vez por semana como un beneficio, y esto atraía la atención del talento” (Bracciaforte, 2020).

En México, en Junio de 2020, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social invitó a las organizaciones a adoptar medidas preventivas en función del tipo de actividad laboral que desarrolle, en particular, recomendó llevar a cabo medidas para que los servicios que ofrecen los trabajadores pudieran tener lugar fuera del centro de trabajo habitual y se implementará



el teletrabajo en la medida de lo posible, esto en el marco de la seguridad y salud de la población trabajadora y con la finalidad de mitigar el riesgo de contagio del COVID-19 en los centros de trabajo. Como parte de estas acciones, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social publicó la denominada “Guía para implementar el teletrabajo en los Centros de Trabajo en el marco de las acciones para enfrentar el COVID -19” (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2020), cuyo documento expone mucho de lo que se ha mencionado en el presente caso práctico.

Laura Ripani, especialista principal en la División de Mercados Laborales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) señala que “el mercado laboral no será el mismo después del coronavirus, una de las grandes lecciones que nos dejará esta experiencia es que muchos trabajadores pueden realizar sus tareas de manera remota gracias a las tecnologías existentes” (IDC on line, 2020).

En el artículo Coronavirus: un experimento de teletrabajo a escala mundial, Ripani asegura “que el Covid-19 marcará cómo será el teletrabajo en el futuro del trabajo y demostrará, si el experimento se implementa bien, el por qué esta modalidad es una herramienta valiosa tanto para las empresas como para los trabajadores” (IDC on line, 2020).

Hasta antes de la crisis sanitaria, se tienen algunos datos estadísticos:

- Alrededor del 60 por ciento de las empresas en el país empleaba este esquema, cifra que se disparó a más del 90 por ciento cuando comenzó el distanciamiento social, según datos de firmas de atracción de talento. (Reporte Indigo, 2020).
- El 70% de las compañías latinoamericanas no contaba con el beneficio de teletrabajo para sus empleados antes de la pandemia. (Armenta, 2020)
- De los seis países latinoamericanos entrevistados por Bumeran, destacó que en México es donde estamos más avanzados (38%) en la incorporación de este esquema laboral. (Armenta, 2020)

Fidel López Martínez, subdirector de Mercadotecnia de OCCMundial, considera que “Muchas organizaciones se vieron forzadas a adoptar nuevas herramientas tecnológicas en un corto periodo de tiempo y hoy sin duda podemos decir que México está preparado, en su mayoría, para seguir operando desde casa después de la pandemia”. (Reporte Indigo, 2020)

Agustín Iglesias, Director General de Grupo Navent México señala que “Algunas empresas en México ya comenzaban a considerar el teletrabajo como un beneficio para sus empleados, pero ante este panorama es probable que llegue a ser parte de las prestaciones”. (Armenta, 2020)

El teletrabajo requirió en este tiempo herramientas, como son las plataformas de videollamadas, y de acuerdo con cifras de Priori Data muestran que solo en marzo de 2020, el mes con el pico más alto en 2020, la aplicación de Zoom reportó 26.9 millones de descargas en todo el mundo, seguida de Sype, con 6.2 millones. Estas aplicaciones permiten a las personas comunicarse y mantener contacto directo con sus superiores y compañeros.

Adicionalmente, para acondicionar un espacio de trabajo después de que se decretara la Fase 2 de la contingencia, los mexicanos impulsaron 30 por ciento la búsqueda de productos de software en las principales páginas de comercio electrónico, mientras que los de hardware hasta un 10 por ciento, de acuerdo con la Asociación Mexicana de Venta Online. (Reporte Indigo, 2020).

En materia de movilidad, Nicolás Rosales; Presidente de la Asociación Mexicana de Transporte y Movilidad (AMTM), destacó que la movilidad es elemento fundamental para la competitividad de las ciudades: y que “Hoy en día debemos ver el mundo de una forma distinta, la pandemia del Covid-19 nos ha obligado a adaptarnos a una nueva realidad, a implementar cambios acelerados y aprovechar la oportunidad que se nos presenta de repensar como queremos vivir nuestras ciudades”. Adicionalmente, Nicolás Rosales, señaló que de acuerdo a la encuesta origen-destino de 2018, en la Zona Metropolitana del Valle de México se realizaban más de 34.5 millones de viajes diarios, 78% en transporte público, y que a partir de la declaración de cuarentena en la CDMX el día 23 de marzo de 2020, los servicios concesionados de transporte

público perdieron hasta el 80% de usuarios, lo que representa la peor caída en su historia. (Comisión Ambiental de la Megalópolis, 2021)

Algunas empresas u organizaciones han realizado encuestas y los resultados son los siguientes:

- IBM encuestó a más de 25,000 adultos estadounidenses durante el mes de abril para averiguar cómo COVID-19 ha alterado sus perspectivas en una serie de temas, incluyendo el trabajo desde casa. De los encuestados, el 75% dijo que les gustaría seguir trabajando desde casa al menos parcialmente, mientras que el 40% de los encuestados dijo que cree firmemente que su empleador debería dar a los empleados la opción de optar por el trabajo a distancia. (Espacio negocios movistar, 2020).
- La compañía Japonesa Fujitsu realizó un estudio denominado “teletrabajo en tiempos de coronavirus”, la encuesta se aplicó en la primera quincena de abril de 2020, a empleados de una multinacional japonesa en España. Entre los datos más interesantes resulta que 9 de cada 10 les gustaría mantener la modalidad (51% libremente y 24% entre una y dos veces por semana). (Ruiz, 2020)
- La encuesta “COVID-19 y teletrabajo elaborado por “The Wellness and Productivity Project” muestra que 4 de cada 10 profesionistas laboran hasta 5 horas más durante la cuarentena que cuando estaban en la oficina. Este aumento en las horas laborales se está dando porque en muchos de los niveles jerárquicos no se respetan los horarios, pero el colaborador también debe descubrir una manera de ser más eficiente y entregar mejores resultados”. También destaca el aumento de peso, pues al estar en casa el consumo de alimentos es mayor y la movilidad es nula, a esto se suma que alrededor del 38 por ciento de los encuestados no realiza alguna actividad física y 3 por ciento opta por la comida chatarra. (Reporte Indigo, 2020).
- El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) señala que el teletrabajo ha profundizado la carga laboral de las mujeres en comparación con los hombres, de acuerdo con una encuesta elaborada por ellos, el 54% de las mujeres que trabaja desde su casa manifiesta tener mayor carga de trabajo, al mismo tiempo que sus actividades de cuidado en el hogar han aumentado al triple. (El País, 2021)

- Según una encuesta de ONU Mujeres, el estrés laboral aunado a la carga de cuidados domésticos ha provocado que al menos dos terceras partes de las mujeres manifiestan ansiedad y depresión, “El cuidado debe ser un derecho fundamental para los mexicanos, por eso se busca que se genere un sistema nacional de cuidados como un proyecto de ley”, refiere Sanz Luque. (El País, 2021)
- Bumeran realizó una encuesta en México, Ecuador, Argentina, Panamá, Perú y Chile e indica que a pesar de que el trabajo a distancia irrumpió en el escenario laboral mundial con fuerza, a nivel Latinoamérica sólo el 28% de quienes respondieron la encuesta, a finales de mayo dijeron estar realizándolo. Resalta que en México y Perú el 40% de los encuestados dijeron estar trabajando aún bajo esta modalidad. En la región el país que destacó por tener la tasa más baja de trabajadores en teletrabajo fue Panamá con sólo un 13%. (Armenta, 2020).

En la región, el 81% de los encuestados creen que después de la pandemia el trabajo a distancia va a ser incorporado por todas las empresas. Sin embargo, habrá que reaprender algunas técnicas de comunicación y organización de equipo, pues el 60% de los latinoamericanos piensa que en la oficina se generan más posibilidades para hablar de proyectos, objetivos en grupo y generar más ideas. (Armenta, 2020).

Otros datos interesantes es que el 38% de los latinoamericanos considera que sería necesario contar con equipamiento necesario para trabajar de forma cómoda en el hogar (silla ergonómica, soporte de computadora, cámara web, entre otras); 32% consideran necesario la digitalización de documentos (reportes y archivos importantes), el 29% asesoramiento para incorporar mejores prácticas y el 22% lineamientos para reaccionar de manera rápida ante una situación que requiera presencia física. (Armenta, 2020).

En la encuesta los pros del teletrabajo son (Armenta, 2020):

- ✓ El 62% de los encuestados creen que son más productivos trabajando desde su hogar.
- ✓ El 56% señaló que valora el ahorro de tiempo en el camino desde y hacia el trabajo.
- ✓ El 16% disfruta poder trabajar en compañía de sus seres queridos y compartir con ellos más tiempo del habitual
- ✓ El 9% cree que está más tranquilo en su casa que en la oficina.
- ✓ Un 9% se concentra mejor en casa.

En la encuesta los contras del teletrabajo son (Armenta, 2020):

- × El 60% de los latinoamericanos considera que en la oficina se generan más posibilidades de hablar de proyectos u objetivos en grupo y generar más ideas.
- × El 23% dice extrañar a sus compañeros de oficina.
- × El 33% dicen que el principal contra que observan es trabajar fuera del horario habitual y más horas que antes.
- × Al 16% le cuesta desconectarse y poner límites entre su vida personal y profesional.
- × A un 12% le falta equipamiento para trabajar de forma saludable.
- × El 9% dice que no se toma los mismos descansos que estando en oficina.
- × Un 8% siente que hay falta de comunicación en el equipo y eso le impide realizar bien su trabajo.
- × El 6% señala no contar con apoyo constante de parte de su líder.

Al momento de la elaboración de este caso práctico, la contingencia sanitaria continúa, se dice que la vida no volverá totalmente a la normalidad y algunos considera que también la forma de trabajar será distinta, como dice Bracciaforte “Cuando la emergencia pase, recuperaremos un sentido de normalidad, pero algunas cosas tendrán que cambiar. Las empresas pensarán dos veces actividades como reuniones presenciales con clientes, o los viajes de negocios. Por lo que se espera que existan ajustes en los procesos de reclutamiento, para que incluyan personas con

las habilidades requeridas, sin importar en qué ciudad viven y una mayor claridad y comunicación de las empresas con sus colaboradores”. (Bracciaforte, 2020).

Asimismo, Armando Zúñiga, Presidente de COPARMEX CDMX, habló sobre el impacto del COVID y el reto de las empresas para adaptarse al cambio, indicando que antes de la pandemia ya habían analizado las ventajas del teletrabajo, pero a causa de la pandemia tuvieron que adoptar los cambios de un día para otro y que, gracias al teletrabajo, las empresas redujeron costos e incremento en su productividad, pero no todas lo lograron, sobre todo las pequeñas y medianas empresas. El E- Commerce creció y las empresas que no se subieron a esta tendencia no lograron sobrevivir y se perdieron 70 mil unidades económicas desde pequeñas hasta grandes empresas, que representa el 20% del total. Además, señala que lo vivido es “una revolución laboral”, que no permitirá regresar a los tiempos antes de la pandemia, por lo que se requiere de una nueva legislación para analizar y definir como se deben dividir los costos del teletrabajo entre las empresas y sus colaboradores. Se tiene también, que evaluar los impactos en varios sectores que están en una crisis profunda como: la aviación, el transporte público, la educación, el comercio, etc. El reto -dijo- es “como lograr una ayuda mutua entre todos los sectores para brindarse oportunidades. El teletrabajo ha traído grandes beneficios, pero también grandes retos a resolver. (Comisión Ambiental de la Megalópolis, 2021).

#### **XIV. Séptima sección. Ventajas y desventajas del teletrabajo en las organizaciones.**

##### **A. Ventajas del teletrabajo**

De acuerdo con el AMPI, los beneficios que el teletrabajo produce tienen lugar para la organización y para el trabajador, pero también para el resto de la sociedad (Información, 2018)

- **Para el negocio:** Reducción de costos relacionados con instalaciones físicas, mantenimiento y servicios públicos, entre otros; mayor productividad por enfoque en resultados, es decir, mayores ingresos y mayor crecimiento del negocio.
- **Para las operaciones:** Control y seguimiento permanente del desarrollo de las tareas programadas a través de herramientas tecnológicas y procesos descentralizados e interconectados.
- **Para el área de recursos humanos:** Mejoramiento de las condiciones de reclutamiento, al poder contratar al personal más calificado sin importar su ubicación geográfica o disponibilidad de desplazamiento hacia la sede de la organización; mayor índice de retención del personal capacitado; equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados, que generan mayor calidad de vida y se traducen en mayor productividad.

Algunas empresas que han incorporado el teletrabajo a sus operaciones, reportan diversos beneficios (Información, 2018):

- ✓ Aumento del 23 % en la productividad.
  - ✓ Reducción del 18% en costos de la planta física.
  - ✓ Disminución del 63% del ausentismo.
  - ✓ Incremento del 70% en la preferencia por parte de los trabajadores con respecto a otros esquemas laborales
- 
- **Para los trabajadores:** La posibilidad de trabajar en lugares distintos a su oficina es una oportunidad para mejorar la calidad de vida y aumentar el rendimiento de los trabajadores. Entre los beneficios específicos para ellos se encuentran (Información, 2018):
    - ✓ Ahorro en tiempos por desplazamientos entre hogar y oficina.
    - ✓ Ahorro en dinero, tangibles en la reducción de costos de combustible.

- ✓ Ahorros y mejoras significativas en la alimentación y la salud de los trabajadores, al consumir alimentos preparados en sus hogares.
  - ✓ Mejoras en la salud, al reducir el estrés y aumentar las oportunidades de incluir en la rutina diaria tiempo para el cuidado físico.
  - ✓ Mejora de la convivencia familiar y vecinal, al tener mayor presencia.
  - ✓ Optimización de las actividades personales, gracias al desarrollo de habilidades para la gestión del tiempo y las tareas.
- **Para la sociedad** (Información, 2018):
    - ✓ Reducción de la huella de carbono, al evitar el desplazamiento de los trabajadores hacia sus instalaciones.
    - ✓ Inclusión socio-laboral de población vulnerable; pues, gracias a la tecnología, personas con discapacidades o dedicadas al cuidado de otros, sujetos en situación de aislamiento geográfico, podrán realizar un trabajo remunerado.
    - ✓ Mejora de oportunidades para hombres y mujeres trabajadoras en periodos que complican su presencia en las instalaciones de las organizaciones, tales como: familias monoparentales con hijos pequeños, embarazo, lactancia y convalecencias.
    - ✓ Multiplicación de oportunidades de remuneración para personas desempleadas que pueden realizar proyectos sobre demanda.
    - ✓ Aporte al mejoramiento de la movilidad de las ciudades y reducción del tráfico en horas pico asociadas a las jornadas de trabajo.
    - ✓ Incidencia en el incremento de la calidad de vida de los trabajadores y su desarrollo, con la consecuente aportación al bien común.

## B. Desventajas del teletrabajo

El teletrabajo en la tecnología y los servicios financieros pueden plantear una serie de desafíos para el sector y en materia de trabajo, como los problemas relacionados con la



ciberseguridad, la privacidad y la exposición a información confidencial. Adicionalmente, debido a la falta de medidas apropiadas, los trabajadores pueden enfrentar problemas psicosociales relacionados con el aislamiento y la dificultad de establecer límites entre la vida laboral y familiar. Pueden tener menos acceso a la formación y percibir una falta de desarrollo de la carrera profesional en caso de que la cultura organizacional en la que laboren sea muy tradicional. En los acuerdos de teletrabajo, las condiciones de salud y seguridad en el trabajo son también más difíciles de supervisar y controlar. (Organización Internacional del Trabajo, 2016)

Por otra parte, la regulación del teletrabajo es considerada por algunos como débil en nuestro país, ya que mencionan que apenas está reglamentado y se tardó mucho la aprobación en la Cámara de Diputados de la reforma laboral, para garantizar la igualdad de condiciones de trabajo entre teletrabajadores y empleados presenciales. Indicaban que existía el riesgo de que algunos empleadores se aprovecharán del teletrabajo para “esconder abusos”, como horarios de labores extensos”, refiere Cebolla Gay, coordinadora académica del Departamento de Ciencia Política del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). (IDC on line, 2020), situación que como se ha observado en las encuestas e información recabada en este trabajo.

Sí bien es cierto en enero de 2021, se aprobó una reforma para regular el teletrabajo y estableció derechos y obligaciones para empleadores y colaboradores, se encuentra pendiente por parte de Secretaría del Trabajo y Previsión Social la publicación de la Norma Oficial Mexicana (NOM), de cumplimiento obligatorio, para regular aspectos de seguridad y salud en esta modalidad.

Si bien es cierto la reforma en materia de teletrabajo es algo bueno, que varios esperaban desde ante de la pandemia de 2020, aún se tiene que revisar aspectos relevantes, como lo acota Martha Barroso, Directora de People & Culture para Latinoamérica en ManpowerGroup, al señalar que “necesitamos trabajar mucho a nivel autoridad, las empresas con la Secretaría del Trabajo, para definir a qué nos referimos

con “desconexión”, qué características tiene y cuándo se lleva a cabo” (González, 2021). El señalamiento se refiere a que el termino no sólo se refiere al horario de trabajo o jornada de laboral, sino también al tema de desconexión para horario de comida o atención de cuidados de hijos, adultos mayores, enfermos, etc. Incluso la consultora KPMG, hace la reflexión que el ejercer el derecho a desconexión puede no ser tan sencillo en la práctica. En el artículo “7 retos de las reformas a la Ley Federal del Trabajo en materia de home office”, cuestiona si la gente buscará hacer efectiva la desconexión en un momento de crisis como el actual, en el que el miedo a quedarse sin empleo es una constante (González, 2021).

A pesar de que México es uno de los principales países en América Latina con el mayor número de personas que trabajan bajo este esquema, por el lado de los empleadores una de las mayores desventajas es la privacidad o ciberseguridad, ya que varias aplicaciones de videollamadas están expuestas a sufrir hackeos durante las transmisiones poniendo en riesgo información sensible. (Reporte Indigo, 2020)

Otro aspecto es que este método no aplica para todos los trabajadores u organizaciones, debido a que algunas industrias en las que se debe requieren de la presencia física de los trabajadores para funcionar, como son la construcción, minería o manufactura.

## XV. Conclusiones

De acuerdo con los datos e información analizada previamente se observa que la implementación del teletrabajo en las organizaciones gubernamentales en la Ciudad de México en el periodo de 2016 a 2020 se ha realizado en principio de una forma de prueba mínima, pero con poco seguimiento hasta llegar al punto de que muy pocas organizaciones lo habían implementado como una modalidad de trabajo habitual o como opción esporádica de trabajo (algunos días a la semana o al mes) hasta antes de 2020. Es a partir de la contingencia sanitaria de COVID 19, declarada en marzo de 2020, que el teletrabajo se implementa en las organizaciones gubernamentales, como medida de acción para enfrentar el COVID 19.

No obstante, la implementación real del teletrabajo en las organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México fue limitada, se trabajó mucho en lineamientos, acuerdos y herramientas para que los trabajadores pudieran teletrabajar, sobre todo durante el periodo de 2016 a 2018 y se retomaron metodologías en 2020.

En 2016, con la prueba piloto de “Oficina en tu casa” se tuvo una guía de recomendaciones para la implementación del teletrabajo; así como se aplicó la herramienta tecnológica “Oficina Virtual CDMX”. En 2017, se formalizó el “Convenio de Concertación para la implementación y fomento al teletrabajo en la CDMX”, este instrumento tenía como propósito apoyar el teletrabajo, en el cual participó tanto el Gobierno de la Ciudad de México y la iniciativa privada (COPARMEX CDMX, CANACO, AMITI y Universidades por mencionar algunas) (Gobierno de la Ciudad de México, Convenio de Concertación para la implementación y fomento al teletrabajo en la CDMX, 2017). En 2018, se emitió un documento que tenía como propósito establecer una base de conocimiento común para el desarrollo exitoso de proyectos de adopción del teletrabajo en las organizaciones públicas y privadas de la Ciudad de México, el cual se denominó “Guía para la innovación, la productividad y la mejora de la calidad de vida” publicado por la AMITI (Información, 2018). Es de destacar, que esta última guía sirvió de base para aplicar el teletrabajo durante los inicios de la contingencia sanitaria de 2020. Durante 2020, se

publicaron metodologías de implementación de teletrabajo en versión corta por parte de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo con una guía denominada “Guía para implementar el teletrabajo en los Centros de Trabajo en el marco de las acciones para enfrentar el COVID 19” y una serie de los módulos en la página de internet de la Secretaría en las que se encontraban consejos y un *kit* de herramientas para aprovechar el teletrabajo. A la par, en la Ciudad de México, la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo (Styfe) compartió a las organizaciones gubernamentales de la Ciudad un protocolo que diseñó la propia Styfe.

En relación a ¿Cómo implementar el teletrabajo en las organizaciones gubernamentales?, con base a las guías de implementación publicadas y recomendaciones, considero una buena práctica para tener resultados más eficientes y disminuir riesgos, el que las organizaciones puedan pasar por las 5 etapas mencionadas en este caso práctico: 1) Compromiso institucional, 2) Planeación general, 3) Autoevaluación en materia jurídica, tecnología y organizacional, 4) Desarrollo de una prueba piloto y 5) Apropiarse o hacer mejoras al teletrabajo. Estas etapas son una forma progresiva de implementación, debido a que cuando se realiza de forma rápida se pueden omitir algunos aspectos relevantes que pueden traer riesgos o que el teletrabajo se aprecie como algo que no funciona porque no se tomaron todos los elementos necesarios. Cabe señalar, que aquellas organizaciones que no tenían conocimientos ni práctica de teletrabajo, la implementación del teletrabajo fue abrupta durante la contingencia sanitaria, lo que impactó en las organizaciones.

Respecto a ejemplificar cómo puede apoyar el teletrabajo en organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México en temas de referentes a problemas asociados a la movilidad (transporte), medio ambiente, así como, situaciones extraordinarias que impiden el trabajo presencial, se observó que:

- Los trabajadores durante su participación en la prueba piloto del programa de teletrabajo que realizó el Gobierno de la Ciudad de México en 2016, indicaron ahorros principalmente en transportación y mejoras en el clima laboral como es disminución del estrés y mejora del ánimo, tal como indicaba la organización World

Resources Institute, cuyo propósito es promover acciones enfocadas en transformar la ciudad para mejorar la condición humana, al señalar que el teletrabajo es una “solución a la movilidad de la ciudad (...) y esta disminuye el estrés, los gastos, tiempo de desplazamiento y crea una cultura responsable en los empleados al trabajar con un enfoque en los resultados y no por el tiempo en el sitio de trabajo” (Issues Post, s.f.);

- En la encuesta aplicada en 2020, la mayor parte de los teletrabajadores, tanto en organizaciones privadas como gubernamentales, indican que logran sus objetivos al laborar en esta modalidad (más del 61%) y ven que existen beneficios en desarrollar actividades en casa. 30% de los encuestados indicó que hay temas de mejora relacionados con el balance vida trabajo, el 25% observó una disminución en la movilidad y el 21% ahorros inherentes de la movilidad.
- Adicionalmente, en materia de movilidad, la Dra. Soledad Aragón, titular de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo de la Ciudad de México mencionó que al teletrabajar durante la contingencia sanitaria de COVID 19, los trabajadores eliminaron los tiempos de traslado y mejoró su calidad de vida, al utilizar ese tiempo para otros aspectos más enriquecedores. (Instituto de Capacitación para el Trabajo, 2020).
- Nicolás Rosales, señaló que de acuerdo a la encuesta origen-destino de 2018, en la Zona Metropolitana del Valle de México se realizaban más de 34.5 millones de viajes diarios, 78% en transporte público, y que a partir de la declaración de cuarentena en la CDMX el día 23 de marzo de 2020, los servicios concesionados de transporte público perdieron hasta el 80% de usuarios, lo que representa la peor caída en su historia. (Comisión Ambiental de la Megalópolis, 2021)
- No obstante, no es suficiente para determinar que existen beneficios económicos para las instituciones gubernamentales en la Ciudad de México, debido al poco tiempo que duró la prueba piloto (un mes real en 2017). Y respecto, a los resultados de la aplicación del teletrabajo a partir del 2020, motivado por la continuidad de actividades durante la contingencia sanitaria, aún no se miden los ahorros

generados, dado que aún nos encontramos en atención de la contingencia sanitaria.

En lo que se refiere a distinguir los retos del teletrabajo en organizaciones gubernamentales, puedo mencionar como principales los siguientes:

- Continuidad de la modalidad de teletrabajo. No existió continuidad de teletrabajar en las organizaciones gubernamentales, una prueba de la ruptura por parte de las instituciones en dar continuidad al teletrabajo fue que en 2016, se inició con la prueba piloto, en 2017 pocas organizaciones continuaron y en la encuesta que se realizó en 2019, 10 Instituciones indicaron que no tenían planes del teletrabajo en el corto y mediano plazo; sin embargo, la pandemia por COVID 19 que detonó programas de “Sana Distancia” en 2020, así como, verse obligados a que el personal “vulnerable” o de “alto riesgo” no asistirá a las instalaciones y que existiera poco personal en las oficinas por el peligro de contagio obligó a las organizaciones gubernamentales a volver a retomar el teletrabajo de una manera rápida con poco margen de oposición al respecto. El reto en el futuro es mantener la política de teletrabajo como una practica habitual, talvez no diaria, pero si como algo recurrente en aquellas actividades, puestos y personas que se considere conveniente con base a la experiencia de este periodo. Adicionalmente, la política de teletrabajo debe instruirse por parte de los titulares de las organizaciones gubernamentales e incluso de la Jefa de Gobierno, dado que en lo que se ha analizado de 2016 a 2020, cuando se ha instruido una política de los niveles jerárquicos más altos de las organizaciones, la implementación del teletrabajo se ha realizado; es decir, se debe mantener el “Compromiso Institucional”, continuando con la transformación cultural de la organización, disminuir el arraigo a la cultura presencial y percepción de falta de control directivo a distancia; así como, aumentar la confianza de las labores que realicen los trabajadores mediante designación clara de actividades y objetivos.
- Recursos materiales. Las organizaciones deben mantener la renovación de herramientas de trabajo, tanto en la organización (servidores, internet, computadoras, software de

gestión y trabajo virtual, etc.) como a los usuarios externos (aplicaciones tecnológicas para que exista interacción con las organizaciones). Si bien es cierto, en 2016 se inició con la herramienta tecnológica “Oficina Virtual” para el teletrabajo, en 2020 las organizaciones se enfrentaron a que no toda la información con la que se trabaja recurrentemente está digitalizada y se puede compartir y revisar a distancia como lo manifestó la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo de la Ciudad de México; por lo que, el reto es mantener desde algo básico y necesario como la digitalización de archivos y gestión de los mismos. Adicionalmente, actualizar el software de interacción virtual y la infraestructura necesaria para ello. En relación a los usuarios, algunas de las aplicaciones desarrolladas desde 2019 como la “Llave CDMX” debe actualizarse y atender a los requerimientos vigentes.

Otro aspecto a considerar es que la reforma a la Ley Federal del Trabajo, publicada en enero de 2021, prevé que el patrón pague al menos una parte de los servicios de luz e internet, las organizaciones gubernamentales tendrán el reto de determinar los criterios para el reembolso de dichos conceptos y considerar en el presupuesto los recursos necesarios, lo cual puede convertirse en una limitación para promover el teletrabajo.

- Habilidades y competencias de los teletrabajadores. El reto se encuentra en realizar perfiles de puesto para que las actividades se puedan realizar desde trabajo presencial o teletrabajo y reclutar personal con dicho perfil; programar capacitación para los trabajadores y teletrabajadores que permita desarrollar las competencias, habilidades digitales, comunicación, etc. Así como, capacitar al personal que tiene personal a cargo para que desarrolle habilidades de comunicación y gestión de grupos virtuales. Otro aspecto, es mejorar la evaluación y retroalimentación que se realiza del personal.
- Requerimientos de seguridad. Las áreas de TI deben mantener actualizados los sistemas que permitan la seguridad de la información; así como, capacitar al personal en los cuidados que deben mantener para coadyuvar en la seguridad de la información.

- Aspectos jurídicos. Si bien, el teletrabajo está regulado en el Art. 311 la Ley Federal del Trabajo, a nivel organizacional o local se deberá documentar adecuadamente la forma de operación ante las diversas disposiciones normativas, inclusive hay que desarrollar lo que indique la próxima Norma Oficial Mexicana (NOM) para regular aspectos de seguridad y salud en el teletrabajo; se debe garantizar como indicó la titular de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo de la Ciudad de México que “el teletrabajo no sea, bajo ninguna circunstancia, una causa de pérdida de derechos laborales”, el respetar los tiempos de desconexión y la vida personal de los teletrabajadores.

Respecto de la comparación del teletrabajo en organizaciones no gubernamentales versus el teletrabajo en organizaciones gubernamentales, se observa que:

- En febrero de 2017, la OIT señaló que el número de personas teletrabajadoras estaba creciendo en los países industrializados “En Suecia, el 32 por ciento de su población realiza teletrabajo; en Finlandia, 28 por ciento; y en Estados Unidos, 20 por ciento. Mientras que, en países de Latinoamérica, como Costa Rica, Perú, Colombia y Chile, ya se alienta esta práctica” (Mancera, M, 2017); en contraste en las Instituciones del Gobierno de la Ciudad de México ni siquiera se continuó alentando el teletrabajo, ya que se perdió la continuidad de la prueba piloto que se realizó en 2017 y para 2019 ninguna de las Instituciones encuestadas tenía teletrabajadores y sólo el Tribunal Electoral de la Ciudad de México indicó que tenía la normatividad y posibilidad de brindar la modalidad de teletrabajo pero ningún empleado lo había tomado y la Secretaría de las Mujeres sólo tenía la intención de continuar con la implementación del teletrabajo.
- También podemos encontrar similitud en la cantidad de trabajadores que utilizaron el teletrabajo (en versión prueba) con relación a la población total en México. Menos del 5% de los trabajadores de las organizaciones gubernamentales trabajaron en esta modalidad, de acuerdo con los resultados observados y de acuerdo con el Director



General de la AMITI en 2018, el 2.5% de la población laboral activa en México trabajaba bajo la modalidad de teletrabajo, según el informe “Influencia de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) sobre la salud de los trabajadores”, realizado por la Universidad Internacional de Valencia. (Discapacidad motriz, 2018)

- Antes de la contingencia sanitaria de COVID 19, algunas de las organizaciones públicas como las privadas, tenían actividades que se podían realizar en teletrabajo, incluso existían metodologías para implementación desde el 2016 en organizaciones gubernamentales; sin embargo, no existía el “compromiso institucional” para su implementación, como lo confirmó el análisis que publicó The Competitive Intelligence Unit (CIU) “aunque 70% de las actividades laborales podían realizarse de forma remota, apenas 2 de cada 10 empresas estaban listas para hacerlo. En ese momento, trabajar fuera de la oficina, y específicamente en casa, era algo que muchos mexicanos no conocían o que solo habían hecho de forma esporádica” (González, 2021)
- En la mayoría de los países, un porcentaje importante de empleados efectuaba el teletrabajo ocasionalmente y no de manera regular, de hecho, la AMITI indicó en 2018, que el 82% de los teletrabajadores combina el trabajo fuera de la oficina con jornadas en las que asiste a la misma (Información, 2018); es decir, se puede considerar que será la tendencia, combinar trabajo presencial en oficinas y trabajo a distancia; porque en las encuestas realizadas a los teletrabajadores, ellos también indican un deseo de mantener contacto con la organización y compañeros, ya que la han marcado como una desventaja de teletrabajar.
- De los resultados de la implementación rápida del teletrabajo en las organizaciones gubernamentales de la Ciudad de México, aún no se pueden medir los resultados debido a que aún estamos en la contingencia sanitaria, espero que una vez concluida se puedan continuar con las buenas prácticas implementadas y pulir las áreas de mejora en el tema.

- Un aspecto similar tanto en organizaciones gubernamentales como privadas, es que existen estudios y comentarios de líderes gubernamentales que opinan que el teletrabajo se mantendrá una vez que termine la contingencia sanitaria de COVID 19. Según la encuesta “Work from Home Experience” de Global Workplace Analytics, 77% de la fuerza laboral en el mundo quiere seguir con el trabajo remoto al menos una vez por semana (González, 2021). En América Latina, 72% de las organizaciones apostarán por esta modalidad, de acuerdo con el estudio “El futuro del trabajo” realizado por la plataforma de gestión de recursos humanos Runa, en (González, 2021). En México, después de la pandemia, 48.5% de las organizaciones privadas mantendrá el teletrabajo más de un día por semana, y una cuarta parte lo adoptará de forma permanente. Finalmente, tanto las titulares de las Secretarías de Trabajo a nivel federal y de la Ciudad de México, señalan que el teletrabajo llegó para quedarse.

En mi opinión, la modalidad de teletrabajo es una buena opción para “mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la capital” como indicó la entonces Secretaria de Trabajo de la Ciudad de México en 2017 (Mancera, M, 2017); sin embargo, dependerá de las organizaciones para que continúen trabajando en definir acciones más específicas para implementarlo y promoverlo, dado que si bien existen beneficios del teletrabajo por lo que se ha mencionado, existe aún en la mente de los jefes y trabajadores la falsa idea de que necesitan estar en oficina para lograr los objetivos del trabajo.

Según Javier Allard, en 2018 el teletrabajo había aumentado un 20% en México, por ser una herramienta que permitía la retención de talentos y el ahorro de costos para la empresa y el empleado. (Discapacidad motriz, 2018) por lo que aún no podemos determinar los verdaderos alcances de sus beneficios.

Finalmente, el que las empresas y organizaciones gubernamentales hayan tenido que recurrir a la implementación rápida del teletrabajo en algunas industrias o actividades derivado de la pandemia de Covid 19; con poca o mucha conciencia de lo que implicaba el trabajar fuera de la oficina fue un avance en aplicar el “trabajar fuera de sitio habitual”, algunos aseguran fue un

experimento global, hay algunos que tienen opiniones favorables otros desfavorables. En mi opinión, las organizaciones deberán tener en cuenta en lo futuro, la modalidad de teletrabajo, más que como una opción para que existan beneficios para los trabajadores o las organizaciones tengan ahorros, como una opción de continuidad operativa. Hoy estamos frente al cambio de paradigma de ¿En dónde trabajamos? El lugar físico en algunas actividades no define el trabajo, entramos más a la era del conocimiento que menciona Peter Druker. Confío en que tomemos lo mejor de esta experiencia y en los siguientes años se mejore lo que hoy conocemos como teletrabajo, impulsando el desarrollo de la administración de las organizaciones.

## XVI. Referencias

- (s.f.). Obtenido de <https://www.iexe.edu.mx/administracion-publica/sabes-cuantos-servidores-publicos-trabajan-en-mexico.html>
- Adame, R. (01 de junio de 2020). *Formulario de google*. Obtenido de Formulario de google: <https://docs.google.com/forms/d/10B0-IYZyTPt52WtxSI41GV1DIs4H5x41pnSqmy8bC9Y/edit>
- Alcaldía Venustiano Carranza. (04 de julio de 2018). Oficio de Respuesta de Transparencia DGA DRH/1477/2018. *Oficio de Respuesta de Transparencia DGA DRH/1477/2018, atención a solicitud 415000097218*. Ciudad de México, México.
- Armenta, M. (12 de junio de 2020). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/tecnologia-desencanto-homeoffice/>
- Avansis. (25 de abril de 2020). *Avansis*. Obtenido de Avansis: <https://www.avansis.es/ciberseguridad/ciberseguridad-teletrabajo/>
- Bracciaforte, G. (20 de mayo de 2020). *Expansión*. Obtenido de Expansión: <https://expansion.mx/opinion/2020/05/04/la-pandemia-acelerara-la-revolucion-4-0-el-trabajo-deja-la-oficina>
- Braccio, B. (13 de febrero de 2020). *flexjobs*. Obtenido de flexjobs: <https://www.flexjobs.com/blog/post/remote-work-statistics/>
- Breña, F. (1999). Ley Federal del Trabajo, Comentada y Concordada. En F. Breña Garduño, *Ley Federal del Trabajo, Comentada y Concordada* (pág. 301). México: Oxford University Press.
- Camacho, J. (2015). La informalidad del teletrabajo en México. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones y Derecho del Empleo*, 13-17.
- Cantú, N., Montelongo, K., & Bueras, R. (marzo de 2007). *Tecnológico de Monterrey*. Obtenido de Tecnológico de Monterrey: [https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/573104/DocsTec\\_6238.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/573104/DocsTec_6238.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Centro de Comando, C. C. (09 de 07 de 2018). Oficio de Respuesta de Transparencia CS/CG/UT/1026/2018. Ciudad de México.
- Comisión Ambiental de la Megalópolis. (24 de marzo de 2021). *Gobierno de México*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/comisionambiental/prensa/impacto-del-teletrabajo-al-medio-ambiente-la-movilidad-y-la-economia>
- Contraloría General de la Ciudad de México. (15 de julio de 2018). Respuesta de transparencia a la solicitud de información 115000138718. *Respuesta de transparencia a la solicitud de información 115000138718*. Ciudad de México, México.
- Dewitte, H. (08 de 08 de 2018). (R. Adame, Entrevistador)

- Diputados, C. d. (02 de julio de 2019). *Cámara de Diputados*. Obtenido de Cámara de Diputados: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_020719.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf)
- Discapacidad motriz. (17 de 07 de 2018). *Discapacidad motriz*. Recuperado el 08 de 2018, de Discapacidad motriz: <https://discapacidadmotriz.org/home-office/>
- El País. (21 de marzo de 2021). *El País*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/mexico/2021-03-08/estamos-mas-cansadas-el-teletrabajo-profundiza-la-carga-laboral-de-las-mujeres-mexicanas.html>
- Enciclopedia Económica. (2019). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/muestreo-no-probabilistico/>
- Enciclopedia Económica. (2019). *Enciclopedia Económica*,. Obtenido de Enciclopedia Económica,: <https://enciclopediaeconomica.com/muestreo-estratificado/>
- Escuela de Administración Pública. (2019). *Respuesta a consulta de transparencia 0304400018719*. Ciudad de México.
- Espacio negocios movistar. (6 de mayo de 2020). *Espacio negocios movistar*,. Obtenido de Espacio negocios movistar,: <https://espacionegocios.com.ar/coronavirus-home-office-por-siempre-15645/>
- Expansión. (19 de marzo de 2020). *Expansión*. Obtenido de Expansión: <https://politica.expansion.mx/cdmx/2020/03/19/trabajadores-de-gobierno-de-la-cdmx-podran-laborar-en-casa-ante-coronavirus>
- Fidias, & Arias. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Galván, F. (05 de 07 de 2017). *merca2.0*. Recuperado el 08 de 2018, de merca2.0: <https://www.merca20.com/la-ciudad-de-mexico-promovera-el-home-office/>
- García, J., Fuentes, J., & Silva, A. (diciembre de 2013). *Letras Jurídicas*. Obtenido de Letras Jurídicas: <http://letrasjuridicas.com.mx/Volumenes/28/A06.pdf>
- Gates, B. (1995). Camino al Futuro, traducción de la primera edición en inglés. En B. Gates, *Gates, Bil* (págs. 8,1-33.). México: Ed. Trillas.
- Gobierno de la Ciudad de México. (05 de julio de 2017). *Convenio de Concertación para la implementación y fomento al teletrabajo en la CDMX*. Obtenido de [http://www.data.educacion.cdmx.gob.mx/oip/2017/A121/FXXVIII/465\\_CDMX\\_SEFIN\\_OM\\_OTRAS.pdf](http://www.data.educacion.cdmx.gob.mx/oip/2017/A121/FXXVIII/465_CDMX_SEFIN_OM_OTRAS.pdf)
- Gobierno de la Ciudad de México. (2017). *Programa oficina en tu casa*. Recuperado el 08 de 2018, de Programa oficina en tu casa: <https://docplayer.es/30852499-Programa-oficina-en-tu-casa-cdmx.html>
- Gobierno de la Ciudad de México. (2019). *Plaza Pública del Gobierno Ciudad de México*. Obtenido de Plaza Pública del Gobierno Ciudad de México:

[https://plazapublica.cdmx.gob.mx/uploads/decidim/attachment/file/12/plan\\_gob\\_nov\\_digital.pdf](https://plazapublica.cdmx.gob.mx/uploads/decidim/attachment/file/12/plan_gob_nov_digital.pdf)

Gobierno de la Ciudad de México. (30 de marzo de 2020). *Gaceta Oficial de la Ciudad de México*.

Obtenido de Gaceta Oficial de la Ciudad de México:

[https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal\\_old/uploads/gacetas/ddcac298af1eb9c3e3235ac7890a9a32.pdf](https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal_old/uploads/gacetas/ddcac298af1eb9c3e3235ac7890a9a32.pdf)

Gobierno de la Ciudad de México. (6 de abril de 2020). *Gaceta Oficial de la Ciudad de México*.

Obtenido de Gaceta Oficial de la Ciudad de México:

[https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal\\_old/uploads/gacetas/c14f895324ff4ceca903a863c6e6474a.pdf](https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal_old/uploads/gacetas/c14f895324ff4ceca903a863c6e6474a.pdf)

Gobierno de la Ciudad de México. (20 de 03 de 2020). *Gobierno de la Ciudad de México*. Obtenido de Gobierno de la Ciudad de México: <https://www.cdmx.gob.mx/portal/articulo/acuerdo-para-prevenir-covid-19-en-servidores-publicos>

Gobierno de la Ciudad de México. (01 de julio de 2020). *Sistema llave CDMX*. Obtenido de Sistema llave CDMX: [https://llave.cdmx.gob.mx/public/que\\_es\\_llave.xhtml](https://llave.cdmx.gob.mx/public/que_es_llave.xhtml)

González, I. E. (21 de enero de 2021). *Milenio*. Obtenido de Milenio:

<https://www.milenio.com/especiales/teletrabajo-90-empresas-mexico-migrado-esquema>

Goujon, A. (25 de abril de 2020). *Revista it now*. Obtenido de Revistaitnow:

[https://revistaitnow.com/it\\_connect/el-teletrabajo-desde-la-perspectiva-de-la-seguridad-de-la-informacion/](https://revistaitnow.com/it_connect/el-teletrabajo-desde-la-perspectiva-de-la-seguridad-de-la-informacion/)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

IDC on line. (6 de abril de 2020). *IDC on line*. Obtenido de IDC on line:

<https://idconline.mx/laboral/2020/04/06/home-office-y-el-experimento-en-tiempos-de-coronavirus>

IFT. (2019). *IFT*. Obtenido de IFT:

<http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/usodeinternetenmexico.pdf>

Información, A. M. (16 de noviembre de 2018). *AMITI*. Obtenido de AMITI:

[https://guias.amiti.org.mx/guias/Teletrabajo\\_en\\_la\\_Ciudad\\_de\\_Mexico.pdf](https://guias.amiti.org.mx/guias/Teletrabajo_en_la_Ciudad_de_Mexico.pdf)

Instituto de Capacitación para el Trabajo. (24 de noviembre de 2020). *icat*. Obtenido de icat:

[https://icat.cdmx.gob.mx/storage/app/media/REVISTA\\_4\\_2020-digital.pdf](https://icat.cdmx.gob.mx/storage/app/media/REVISTA_4_2020-digital.pdf)

Instituto de Transparencia Acceso a la Información Pública Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México. (2016). *infocdmx*. Obtenido de infocdmx:

<http://www.infocdmx.org.mx/index.php/solicita-informacion-publica/%C2%BFqui%C3%A9nes-son-los-sujetos-obligados.html>

Instituto Federal de Acceso a la Información Pública. (2018). *infomexdf*. Obtenido de infomexdf:

<https://infomexdf.org.mx/InfomexDF/Default.aspx>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *INEGI*. Obtenido de INEGI:  
<http://www.sideso.cdmx.gob.mx/documentos/2017/diagnostico/inegi/2016/Conociendo%20a%20Ciudad%20de%20Mexico%202016.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Conociendo México*. Obtenido de Conociendo México:  
[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/anuarios\\_2017/702825094683.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2017/702825094683.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (21 de junio de 2018). *INEGI*. Obtenido de INEGI:  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/publica2018\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/publica2018_Nal.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *INEGI*. Obtenido de INEGI:  
<https://www.inegi.org.mx/programas/cngspspe/2019/#Tabulados>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *INEGI*. Obtenido de INEGI:  
[https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#Resultados\\_generales](https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#Resultados_generales)
- Issues Post. (s.f.). *Issues post*. Recuperado el 08 de 2018, de Issues post:  
<http://issuespost.com/trabajar-desde-casa-puede-danar-carrera/>
- Kowalski, K., & Swanson, J. (2005). *Emerald Insight*. Obtenido de Emerald Insight:  
[https://pdfs.semanticscholar.org/6414/1c99c80c6cd926e8cba4fc617afcbf160442.pdf?\\_ga=2.112533892.1428918079.1597622317-81459899.1597622317](https://pdfs.semanticscholar.org/6414/1c99c80c6cd926e8cba4fc617afcbf160442.pdf?_ga=2.112533892.1428918079.1597622317-81459899.1597622317)
- lotimperio. (16 de octubre de 2017). *Scrib*. Obtenido de Scrib:  
<https://es.scribd.com/doc/59689806/Historia-Grupo-Bimbo>
- Mancera, M. (05 de 07 de 2017). *Miguel Ángel Mancera Espinosa*. Recuperado el 08 de 2018, de Miguel Ángel Mancera Espinosa: <http://miguelangelmanceraespinosa.com/primer-foro-sobre-el-teletrabajo/>
- Markgraf, B. (2020). *Chron Newsletters*. Obtenido de <https://smallbusiness.chron.com/manage-telework-employees-42466.html>
- Martínez, R. (2012). *El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*. Obtenido de redalyc.org:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504550954002>
- Medina, A. (17 de Diciembre de 2014). *Alto nivel*. Obtenido de Alto nivel:  
<https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/47521-como-hacer-home-office-y-no-morir-en-el-intento/>
- Offices, I. (20 de mayo de 2020). *IOS Offices*. Obtenido de IOS Offices: <https://www.iosoffices.com/>
- Oficialía Mayor del Gobierno de la Ciudad de México. (02 de julio de 2018). Oficio OM/DEFI/0268 respuesta atención de consulta 114000132218. *Oficio OM/DEFI/0268 respuesta atención de consulta 114000132218*. Ciudad de México, México.
- Ordaz, A. (30 de junio de 2020). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/noticias-cdmx-llave-verificada-chatbot-victoria-whatsapp/>

- Organización Internacional del Trabajo. (10 de noviembre de 2016). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo:  
[https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_534817/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_534817/lang-es/index.htm)
- Padilla, A. (1993). *Teletrabajo Dirección y Organización*. Colombia: Computer Ra.
- Procuraduría Ambiental. (29 de 06 de 2018). Respuesta de transparencia PAOT-400-629-2018. Ciudad de México.
- Randstad. (abril de 2020). *Randstad*. Obtenido de Randstad:  
<https://www.randstad.com.mx/tendencias-360/tendencias-laborales/implementar-y-hacer-home-office-ante-el-covid-19/>
- Real Academia de la Lengua, R. (01 de abril de 2020). *Real Academia de la Lengua*. Obtenido de Real Academia de la Lengua: <https://dle.rae.es/teletrabajo>
- Reporte Indigo. (27 de mayo de 2020). *Reporte Indigo*. Obtenido de Reporte Indigo:  
<https://www.reporteindigo.com/indigonomics/home-office-el-trabajo-del-futuro-pandemia-empresas-ventajas-paradigmas/>
- Reyes, D. (20 de junio de 2019). Trabajo en Herman Miller. (R. Adame, Entrevistador)
- Ruiz, E. (12 de mayo de 2020). *El Universal*. Obtenido de El Universal:  
<https://www.eluniversal.com.mx/cartera/el-90-de-trabajadores-piden-mantener-home-office-despues-de-pandemia-estudio>
- Secretaría de Administración y Finanzas. (2019). *Oficio SAF/DGAyF/DACH/SDO/223/2019 respuesta a consulta de transparencia 01060000576919*. Ciudad de México.
- Secretaría de Desarrollo Económico. (05 de 07 de 2018). *SEDECO / OSE/ UT/ 1076 / 2018*. Ciudad de México.
- Secretaría de Educación. (02 de 07 de 2018). Respuesta de Transparencia SEOU/DA/1789/2018.
- Secretaría de Gobernación. (11 de enero de 2021). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación:  
[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5609683&fecha=11/01/2021](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5609683&fecha=11/01/2021)
- Secretaría de las Mujeres. (2019). *Oficio SMCDMX/U-T/ 1217/10-2019 respuesta a solicitud de información folio 0118000055119*. Ciudad de México.
- Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo. (2019). *Oficio STyFE/DAJ/UT/1061/10-2019 respuesta a la solicitud de transparencia 01135000068819*. Ciudad de México.
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (Junio de 2020). *juntosporeltrabajo*. Obtenido de juntosporeltrabajo:  
<https://juntosporeltrabajo.stps.gob.mx/docs/herramientas/GUI%CC%81A%20PARA%20IMPLEMENTAR%20EL%20TELETRABAJO%20EN%20LOS%20CENTROS%20DE%20TRABAJO%20EN%20EL%20MARCO%20DE%20LA%20ACCIONES.pdf>



Secretaría del Medio Ambiente. (10 de julio de 2018). Respuesta a solicitud de transparencia 112000142718 A. *Respuesta a solicitud de transparencia 112000142718 A*. Ciudad de México.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (29 de marzo de 2020). *juntos porel trabajo*. Obtenido de juntos porel trabajo: <https://juntos porel trabajo.stps.gob.mx/docs/herramientas/7-GUI%CC%81A%20PARA%20IMPLEMENTAR%20EL%20TELETRABAJO%20EN%20LOS%20CENTRO%20DE%20TRABAJO%20EN%20EL%20MARCO%20DE%20LA%20ACCIONES.pdf>

Sistema de Solicitudes de Información de la Ciudad de México. (2018). *Sistema de Solicitudes de Información de la Ciudad de México*. Obtenido de Sistema de Solicitudes de Información de la Ciudad de México: <https://infomexdf.org.mx/InfomexDF/Default.aspx>

Sistema de Solicitudes de Información de la Ciudad de México. (15 de octubre de 2019). *infomexdf*. Obtenido de <https://infomexdf.org.mx/InfomexDF/Default.aspx>

Sosa, R. (14 de enero de 2019). *Alto nivel*. Obtenido de Alto nivel: <https://www.altonivel.com.mx/opinion/empresas-jefes-desconfian-home-office/>

Tamayo, M. (1995). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Tamayo, M. (1995). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Trabajos.com. (20 de mayo de 2020). *Trabajos.com*. Obtenido de Trabajos.com: <https://www.trabajos.mx/informacion/index.phtml?n=9&s=3>

Tribunal Electoral. (2019). *Oficio TECDMX/CTyDP/UT-SIP/178/2019*. Ciudad de México.