

# El trabajo digital como transición hacia los nuevos entornos laborales

## Digital Work as a Transition to New Work Environments

Eduardo Ramírez Cedillo\*

Rocio Aguilar Trujillo\*

### RESUMEN

Como resultado de las medidas de distanciamiento y confinamiento social que se originaron como estrategia de contención ante la presencia del virus Sars-CoV-2, mejor conocido como Covid-19, se tuvo una ampliación de las actividades laborales en entornos digitales como una respuesta para mantener la dinámica económica en la medida de lo posible. Aun cuando la posibilidad de realizar ciertas actividades de forma digital ya era posible desde hace al menos una década, no se había optado por realizarlas. Ante el retiro de las medidas de distanciamiento y confinamiento social, es posible pensar que se mantendrán algunas de las actividades en su forma digital que dependerán en mayor o menor medida de los cambios organizacionales, el avance en la alfabetización digital, las adecuaciones a los marcos legales y la infraestructura de conectividad que se desarrolle en las diferentes regiones o países. El presente documento da cuenta del trabajo digital en pandemia para algunos países de América Latina, así como la adopción del trabajo digital en México.

**Palabras clave:** Trabajo digital, tendencias, Sars-Cov-2.

### ABSTRACT

As a result of the distancing and social confinement measures that originated as a containment strategy in the presence of the Sars-CoV-2 virus, better known as Covid-19. There was an expansion of work activities in digital environments as a response to maintain economic dynamics as much as possible. Although the possibility of carrying

---

\* Profesor-Investigador departamento de economía UAMI

\* Consultora Independiente

Fecha de recepción: 10/02/2020 • Fecha de aceptación: 23/06/2021

out certain activities digitally was already possible for at least a decade, it had not been chosen to carry them out. Given the withdrawal of the measures of distancing and social confinement it is possible to think that some of the activities will be maintained in their digital form that will depend to a greater or lesser extent on organizational changes, progress in digital literacy, adaptations to legal frameworks and connectivity infrastructure that is developed in different regions or countries. This document gives an account of digital work in pandemic for some Latin American countries, as well as the adoption of digital work in Mexico.

**Keywords:** Digital Work, Trending, Sars-Cov-2.

## 1. Introducción

Desde hace algunos años, vivimos en una realidad dinámica en constante cambio, ya sea por la forma en que las personas se organizan de manera social, laboral, educativa, política y económica, o por la incorporación de factores tecnológicos que modifican la organización, los servicios gubernamentales y los procesos productivos dentro de los tres sectores económicos.

A finales del 2019 comenzó a propagarse el virus Sars-Cov-2, también conocido como Coronavirus (Covid-19), detectado por primera vez en China en diciembre de ese mismo año, y tres meses después las restricciones de movilidad eran totales a nivel mundial. Situación que provocó que la mayoría de las actividades productivas y sociales se detuvieran de manera abrupta, lo que «golpeó a la estructura productiva y empresarial con debilidades que se han originado a lo largo de décadas.» (CEPAL, 2020a)».

A partir de la crisis sanitaria del Covid-19, el trabajo digital se convirtió en una alternativa para mantener la continuidad de las actividades económicas, principalmente de las tareas no relacionadas con los trabajadores de primera línea o producción,<sup>3</sup> generando una expectativa positiva que ofrecía nuevas potenciali-

---

<sup>3</sup> En los casos en que la digitalización no fue posible, algunas organizaciones tornaron a realizar cambios en sus líneas de producción. Orlikowski y Scott (2021) relatan cómo la tensión que se generó durante la pandemia se configuró como un medio de cambio aprovechado por diferentes participantes en el mercado, como es el caso de Strigking, fabricante de artículos deportivos y ropa en Los Ángeles, California, empresa que perdió mercado por la pandemia y que reaccionó

dades en materia de incremento de productividad y una serie de efectos sociales no deseados que se han estudiado de manera intensa en la actualidad (Chadee et al., 2021; Oksanen et al., 2021; Orlikowski y Scott, 2021; Parwez, 2022; Tønnessen et al., 2021; Amankwah-Amoah et al., 2021; Camacho, 2021; Marsh et al., 2022; Faraj et al., 2021). Klein y Watson (2021) dan cuenta de forma acertada de la dinámica que se dio en la educación al pasar del salón de clases tradicional al aula virtual, mientras que Maslen y Harris (2021) lo hacen para el servicio médico destacando la correlación necesaria entre pacientes, cuidadores y médicos en la tarea de establecer los síntomas y signos de una posible enfermedad a la distancia.

El teletrabajo presenta nuevas organizaciones en las relaciones laborales que deben acompañarse de iniciativas gubernamentales, convenios colectivos y reformas a las leyes de trabajo que garanticen condiciones dignas a los trabajadores, así como buscar un equilibrio en la relación con la jornada laboral y la vida personal, además de integrar los gastos a los que recurre el trabajador al no recibir, en muchos casos, el pago de teléfonos inteligentes, laptops, luz, internet, entre otros.

Es posible pensar que antes de la pandemia ya se habían observado algunas inquietudes por el trabajo a distancia e incluso es posible suponer que solventadas las condiciones del distanciamiento social la situación del empleo tradicional en varias actividades no volverá a ser la misma, dando pie a diferentes entornos laborales que presentan una serie de beneficios para las empresas y la sociedad, así como los trabajadores (Richter, 2020); en ese sentido, el trabajo digital llegó para quedarse (Marsh et al., 2022).

En lo que resta del documento, se establece la revisión teórica y conceptual de lo que se debe entender como trabajo digital, así como los elementos que lo explican; posteriormente, se hace una revisión del trabajo digital durante la pandemia en América Latina teniendo en cuenta la manera en que se amplió el marco regulatorio respecto al trabajo, para continuar con la forma en que se ha insertado el trabajo digital en México y terminar con una conclusión al respecto.

---

cambiando su producción a mascarillas y batas. Por su parte, Nike amplió sus operaciones en línea experimentando con un canal virtual para ofrecer aplicaciones de entrenamiento personal en el hogar.

## 2. Aspectos conceptuales y teóricos sobre el trabajo digital

Si bien el concepto de trabajo digital es relativamente nuevo, ya existía desde antes de la pandemia; surgió por la expansión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), principalmente por el uso del internet, lo que modificó estructuras organizacionales y formas de trabajo, permitiendo que el trabajador pudiera hacer sus labores de manera remota con el uso de computadoras o cualquier otro dispositivo electrónico (ILO, 2021).

Sin embargo, fue hasta la pandemia que la transición se volcó de manera acelerada, haciendo forzoso retomar la discusión sobre el trabajo digital y los teletrabajadores, entender sus fortalezas y debilidades, así como los problemas en cuestión a las jornadas laborales, injerencia de la vida personal y condiciones de la infraestructura disponible, entre otros, además de analizar la heterogeneidad en este tipo de trabajo y las ambigüedades respecto a la interacción del trabajo con el uso de dispositivos electrónicos.

Bajo este tenor, se plantea, por un lado, que hay una mayor globalización de los puestos de trabajo, debido a que una persona se puede emplear en otro país sin la necesidad de trasladarse físicamente para trabajar. Este tipo de ofertas están caracterizadas por solicitar mayores habilidades y calificaciones. Por otro lado, se encuentran empleos de teletrabajo enfocados, en su mayoría, a jóvenes que estudian o que buscan un ingreso adicional con bajas calificaciones y habilidades digitales, en un esquema informal —sin prestaciones laborales, horas extraordinarias sin remuneración— y con un bajo rango salarial (OIT, 2019), además de los trabajos que se generan en el contexto de la economía de plataformas, que es por demás heterogéneo, pero sin lugar a dudas en el ámbito donde se genera la mayor cantidad de empleos es en el que se dan las mayores carencias sociales relacionadas con la ocupación.

En principio, es necesario tener en cuenta a qué se refiere el término *digitalización*; de acuerdo con Waschull et al. (2022), es el proceso de adopción de tecnologías de la información en diversos contextos. Consiste en convertir tareas o procesos analógicos o tradicionales en papel a formatos digitales para que sean procesados por computadoras posibilitando su acceso, almacenamiento y transmisión, con lo cual se asume una conversión total o parcial de los elementos de la cadena de valor y de los módulos comerciales de la empresa en plataformas digitales. Para Peiffer et al. (2020), el término digitalización se ha utilizado para describir de manera ambigua tanto el proceso de digitalización del proceso de

trabajo o producto del trabajo, como las consecuencias resultantes de la introducción o integración de nuevas tecnologías en procesos de trabajo existentes.

Con el avance tecnológico, los procesos de digitalización cada vez se hacían más rentables en la medida en que se abarataban los costos permitiendo con ello incidir en cambios en la forma tradicional dando paso a la idea del trabajo digital que ha sido definido de formas diversas, asociadas con las TIC como lo hacen Dittes et al. (2019) al mencionar que el trabajo digital se refiere a prácticas laborales que se reconfiguran a través del uso de las tecnologías de la información. Morton et al. (2020), al indicar que las TIC cambian la naturaleza del trabajo en la organización reconfigurando las prácticas laborales, el trabajo digital es el resultado de los cambios externos del contexto organizacional derivados del avance de las TIC y de transformaciones desde dentro de la organización en la medida en que se digitalizan sus tareas y rutinas, o bien Ruiz (2021), quien menciona que el trabajo digital se centra principalmente en el trabajo realizado utilizando TIC, métodos, herramientas y plataformas digitales, no solo como instrumento que ayuda a completar la tarea, sino como parte esencial del intercambio del trabajo.

Por su parte, Chadee et al. (2021) definen el trabajo digital como aquel que se realiza fuera de los límites de los lugares y de los horarios normales de trabajo. Para Lara (2018), se puede definir como la actividad de producción digitalizada sujeta a procesos de valoración económica y realizada por internautas, mientras que Dorschel (2022) supone que todas las cadenas de valor y todos los procesos de producción que hacen posible el uso de las redes sociales deben ser considerados como trabajo digital. Las definiciones anteriores abren el universo de lo que se refiere al trabajo digital, pero lo cierto es que, como lo argumenta Camacho (2021), el trabajo digital es la expectativa de lo que será el trabajo en el futuro, que estará basado en el talento humano adaptado a la conectividad competitiva digital, inteligente, flexible y medido por resultados.

Es posible encontrar en las prácticas laborales diferentes expresiones que son coexistentes con el trabajo digital, como lo es la economía de las plataformas, que se configuran en un esquema bastante amplio de actividades. Ruiz (2021) propone una diferenciación entre las formas que puede tomar el trabajo digital. Por una parte, está el trabajo virtual que se posibilita en el ámbito del internet; por otra, el trabajo digitalizado que se caracteriza por ser estandarizado y parcialmente sustituido por el proceso de digitalización y, por último, el trabajo para la digitalización, que sirve para propiciar el trabajo virtual y produce trabajo digi-

talizado. El trabajo digital también ofrece otras formas, como los crowdsourcing, el teletrabajo y el trabajo en plataformas.

El teletrabajo (también conocido como trabajo remoto) es posible que sea la experiencia más añeja que se tiene sobre la deslocalización del trabajo; de acuerdo con Camacho (2021), surge en 1973 con la finalidad de reducir el traslado a las oficinas que fue remplazado por el traslado de la información necesaria para la realización de las actividades. El teletrabajo se hace en una ubicación ajena alejada de la oficina, control o instalaciones de producción, separando al trabajador del contacto personal con sus compañeros de actividades. El teletrabajo, o trabajo a control remoto, se trata de una actividad laboral que se realiza de forma autónoma y asalariada en la cual se requiere la intermediación de las TIC y, por supuesto, se ejecuta a distancia; seguramente una parte importante de las actividades docentes continuaron su instrucción en diferentes plataformas de conferencias que permitieron reproducir el espacio del salón de clase mediante aulas virtuales con todas las ventajas y limitantes que se desprenden de dichas prácticas.

El trabajo en las plataformas digitales tiene algunas particularidades que se han estudiado por diferentes autores en donde se da coincidencia en relación con la mala situación laboral que no garantizan ingresos adecuados, protección social y otros beneficios. En términos generales, se enfocan en microtarefas, que establecen relaciones cortas y de naturaleza administrativa, y las macrotarefas, que son de mayor plazo y demandan habilidades especializadas (Trajano, 2021).

La CEPAL y la OIT (CEPAL, OIT, 2021) hacen una clasificación sumamente detallada al respecto de las plataformas digitales, estableciendo una primera división relacionada con las plataformas de bienes o servicios; las primeras pueden ser tangibles (Amazon, Airbnb) o intangibles (App Store, Netflix); las segundas se basan en la ejecución de tareas o la prestación de servicios especializados, como son los servicios financieros (*fintech*), de comunicación (redes sociales) o de información (buscadores). La ejecución de tareas se distingue entre las que se basan en la ubicación o aquellas enfocadas en la web. Las basadas en la ubicación son generadoras de una cantidad importante de trabajo, pero es en donde las ventajas que se pueden adjudicar a este tipo de actividades y en general al trabajo digital son contrarrestadas por sus repercusiones en los temas sociales que deben ser considerados en cualquier tipo de trabajo.

En la literatura se han establecido diferentes beneficios asociados con el trabajo digital, que tienen que ver con la ampliación de la productividad y la flexibilidad

que se logra bajo esa modalidad de trabajo (Dittes et al., 2019); de forma adicional, es posible observar una mayor autonomía laboral y una distribución democrática del conocimiento (Morton et al., 2020), además de nuevas formas de liderazgo (Richter, 2020), así como ganar experiencias, mejorar habilidades y conocimientos, ampliar las redes del hogar útiles en el trabajo, menor agotamiento y mayor tiempo destinado al ocio (Oksanen et al., 2021). También se puede vincular con el beneficio de menor tráfico urbano y sus efectos sobre el medio ambiente que se genera por un menor desplazamiento de personas (Weller, 2020a). El trabajo virtual genera ahorros en los desplazamientos, permite tomar el control sobre los tiempos destinados al trabajo, coadyuva con un autocontrol de los trabajadores y mejora su sensación de logro en las actividades que realiza. En una encuesta de IAE Bussines School a 2000 ejecutivos de 6 países de la región al respecto del teletrabajo, se observan números interesantes sobre temas como la automotivación, autodisciplina y proactividad que en promedio obtuvieron resultados por encima de un 75%, lo cual es meritorio en un escenario en el que el teletrabajo no se planificó y fue resultado de la pandemia mencionada.

La conectividad digital, si bien como se ha comentado, presenta elementos favorables que abrieron una posibilidad durante la pandemia y permitieron sortear de manera menos hostil ese hecho inesperado, conllevaba una serie de problemas que se asocian con el agotamiento que conduce a la necesidad de desconectarse, eventos laborales estresantes y problemas familiares estudiados por Chadee et al. (2021) para la industria del hospedaje.

La realidad de los trabajadores en sus hogares y sus capacidades y habilidades tecnológicas en muchos casos complica y agobia la realización de actividades rutinarias, genera complejidad, sobrecarga de trabajo, estrés tecnológico, adicción, distracción, entre otros malestares (March et al., 2022; Chadee et al., 2021), tensiones que se acentúan por la presencia de socios en casa y niños tomando clases (Oksanen et al., 2021).

El desafío del trabajo digital según Oksanen et al. (2021) es establecer fronteras entre el trabajo y la vida privada, ya que se han generado procesos en los cuales se ha dado una introducción del trabajo en la familia y de la familia en el trabajo, derivando relaciones negativas en el bienestar y el rendimiento del trabajo. Camacho (2021) observa una deshumanización, ya que la vida digital implica una conexión que permite estar disponible en todo momento y lugar, por lo que se complica separar los tiempos de trabajo y descanso. De acuerdo con Marsh et al. (2022), mitigar el efecto del lado negativo implica comprender no

solo los procesos psicológicos a nivel individual que provoca el estrés y la tensión, sino también las características del entorno tecnológico en su conjunto, además de establecer cambios o ajustes en la estructura organizacional.

Si bien hay diferentes problemas que principalmente pueden estar vinculados a la situación no planeada del cambio del trabajo presencial al digital por motivos de la pandemia, en el caso del trabajo asociado con la economía de plataforma digital ha sido fuertemente observado por la precarización laboral que gesta en esa actividad (Dorschel, 2022; Fagioli, 2021; Ettlíngler, 2017). Katiyatiya y Lubisi (2021), analizando el caso de Sudáfrica, dan cuenta de la ampliación de brechas y vulnerabilidad social que se genera en esas actividades incrementando los riesgos de la explotación laboral, que a decir de Qu (2020) puede ser mayor en economías con salarios bajos, como es el caso de China y la India. Parwez (2022), por su parte, analizando el caso del trabajo de plataformas en la India, documenta también la precarización laboral y su mercantilización, que se deriva de la economía de plataformas, destacando la ausencia de la protección social, los contratos, salarios bajos y falta de acción colectiva, entre otros.

A decir de De las Heras y Lanzadera (2019), el miedo de los trabajadores de plataformas digitales a perder su empleo incrementa su dependencia, anula su capacidad para reclamar y genera mayor inestabilidad emocional; la independencia y flexibilidad que acompañan la idea del trabajo de plataforma se contrarresta con los bajos salarios y el subempleo que genera una adicción por el trabajo para mantener sus ingresos.

El trabajo digital, en ese sentido, abre grandes brechas entre los ricos y pobres, entre zonas urbanas y rurales, entre los trabajadores digitales de plataforma con los trabajadores tecnológicos, que son trabajadores altamente calificados con espacios idóneos para crecer y desarrollarse en la nueva tendencia de la era digital; la brecha digital incrementa la desigualdad (Amankwah-Amoah, 2021).

Los efectos del trabajo digital, de acuerdo con Baptista et al. (2020), se dan de forma progresiva iniciando con el uso de tecnologías en el lugar de trabajo que mejora tanto las prácticas como la comprensión del trabajo en las organizaciones; posteriormente, se esperarían cambios en los esquemas organizacionales y las dinámicas sociales, mediante patrones de trabajo e interacción; por último, el surgimiento de esquemas completamente nuevos sobre la naturaleza del trabajo, cómo se hace y las estructuras organizacionales correspondientes.

Algunas de las acciones que son indispensables para mejorar las condiciones del teletrabajo tienen que ver con cambios organizacionales que se enfoquen,



a decir de Dittes et al. (2019), en un cambio en la cultura organizacional y lograr liderazgos predominantes que se ajusten al nuevo contexto. Si bien el empleo digital rompe las barreras de la localización para la atracción de nuevos talentos, también se deben atender las carencias de los empleados actuales que se configuran como inmigrantes digitales (Dittes et al., 2019).

El trabajo en un entorno digital hace necesario el manejo de herramientas, capacidades para aprender y respuesta rápida, además de resolver problemas de forma colaborativa, para lo cual es importante avanzar en una Alfabetización digital que se consolida como la habilidad requerida y apreciada que ofrece ventajas para empleados y la organización (Selimović et al., 2021). La demanda por competencias digitales, de acuerdo con Montaudon-Tomas et al. (2020), es requerida por la incorporación de tecnologías y la deslocalización del empleo.

Mejorar las competencias y habilidades digitales es una necesidad para hacer realidad los beneficios del teletrabajo y avanzar en la mitigación de los efectos negativos que ya se mencionaron. Para Oberlander y Bipp (2022), de acuerdo con la teoría de la conservación de los recursos, se debe actuar en dos sentidos: mejorar los recursos personales y los laborales; en el primer caso, atendiendo las competencias de colaboración y comunicación digital y, en el segundo, mediante apoyo social. Las competencias por desarrollar deben estar relacionadas con la ampliación de conocimientos, habilidades, capacidades y aspectos emocionales que le permitan al trabajador lograr una comunicación digital apropiada para comunicarse con colegas, supervisores y socios comerciales; asimismo, tener la capacidad para usar medios y programas digitales para lograr una colaboración adecuada y asertiva con sus compañeros de trabajo, supervisores y clientes.

Fossen y Sorgner (2021) destacan el efecto que puede tener la digitalización sobre las decisiones de las personas para ser emprendedores, bajo la idea de que los procesos de digitalización pueden reemplazar la mano de obra, ya que disminuyen el valor del empleado para la empresa y su remuneración; esto reduce el costo de oportunidad de ser emprendedor. Si la digitalización opera en ese sentido, los autores describen que es una digitalización destructiva; si por el contrario la digitalización se asume como transformadora, mejora la productividad del trabajador y su salario incrementando el costo de oportunidad de ser empresario. Es decir, el costo de oportunidad derivado del tipo de digitalización amplía o disminuye la posibilidad de ser empresario.

¿Qué se espera del trabajo digital una vez atendida la pandemia en materia de teletrabajo? Existen fuertes incentivos para que éste se incremente al menos en

las economías desarrolladas. Para el caso de Estados Unidos, es posible encontrar diferentes encuestas que avalan las ventajas que permiten anticipar que el teletrabajo tendrá una expansión en los próximos años.<sup>4</sup> Global Workplace Analytic supone que de 25 a 30% de la fuerza laboral en Estados Unidos trabajará de forma remota uno o más días. Las razones que se exponen consisten en una mayor demanda de empleo remoto, confianza del autocontrol de los trabajadores por parte de supervisores y gerentes, reducción de costos por los empleadores, reducir el impacto ambiental de los trabajadores generado por los desplazamientos, reducción de costos asociados a los viajes con motivos laborales.

Por último, así como en los procesos de automatización y robotización se generó una idea de la apropiación de la máquina por el trabajo humano, con el trabajo digital en su mayoría se ha matizado la idea de una destrucción de empleos de forma directa o indirecta y, desde luego, es posible pensar que la destrucción de algunos empleos dará paso a la creación de otros, como lo argumenta Acemoglu (2022), al mencionar que, dado el proceso de automatización, la economía podría generar nuevas tareas altamente demandantes en mano de obra. Para Weller (2020b), más que una destrucción completa de empleos, el impacto se genera sobre la forma del trabajo y los trabajadores; en el peor de los casos, se dará un intercambio de trabajos formales de mediana y alta productividad a trabajos informales de menor productividad, lo que dependerá en buena medida de la respuesta en la ampliación de habilidades y capacidades de los trabajadores en relación con los cambios tecnológicos.

En el tema del trabajo digital, la ausencia de trabajadores con las capacidades y habilidades necesarias tendrá como resultado la ampliación de la incorporación de personas a los trabajos de plataforma que amplifican las condiciones de inequidad en los países de mediano y bajo ingreso, como se mencionó párrafos atrás.

---

<sup>4</sup> En una encuesta del portal web Statista se registra el cambio de tendencia al respecto del teletrabajo; previo a la pandemia, un 47% de los encuestados no había experimentado el teletrabajo, a diferencia del 34% durante la pandemia, mientras que previo a la pandemia tan solo el 17% de los encuestados manifestó que 5 o más días desempeñaban sus acciones de forma remota, cantidad que se elevó hasta el 44% durante la pandemia (<https://www.statista.com/statistics/1122987/change-in-remote-work-trends-after-covid-in-usa/#professional>). La Dra. Ozimek, realizando una encuesta para 1000 gerentes de contratación, da cuenta de que para los próximos 5 años se espera que alrededor del 60% de la fuerza laboral sea completamente remota (<https://www.upwork.com/research/future-workforce-report>).

### 3. El trabajo digital en pandemia en América Latina

El Covid-19 frenó varias actividades productivas y empresariales. Sin embargo, también se desarrollaron actividades que aumentaron su intensidad. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE),

[...] los operadores de comunicaciones, proveedores de contenido y servicio en la nube, así como también los puntos de intercambio de internet (IXP), han experimentado hasta un 60% más de tráfico de internet en comparación con el tráfico previo al brote (Weber, 2020).

Lo que mostró un grado de resiliencia tanto empresarial como social.

Esta resiliencia deriva varias discusiones. La primera, es la forma en la que los proveedores de internet han administrado sus recursos para responder a un aumento en la demanda de servicios de banda ancha, principalmente internet residencial; aquí, los gobiernos y empresas tuvieron que asegurar

[...] la continuidad de los suministros, en especial durante el cierre de fronteras y las restricciones de movilidad. Así como clasificar a los trabajadores del sector como trabajadores esenciales y concederles permisos para acceder a los centros de datos y otros sitios críticos para mantener el funcionamiento de los servicios (Weber, 2020).

Asimismo, se obligaron a entender que el consumidor está cambiando sus hábitos, en específico, demandan más conectividad, rapidez y resiliencia, pero con un presupuesto cada vez más reducido por la crisis económica ocasionada por la pandemia.

Otra discusión es la transformación acelerada y, en cierta medida, forzada, de las dinámicas laborales que han ido creando nuevas condiciones para el acceso y la apropiación digital, en una región que se caracteriza por tener estructuras laborales con baja intensidad global en el uso de las TIC's y amplias brechas tecnológicas. De acuerdo con la Secretaría Técnica de eLAC, solo el 67% de la población de los países de América Latina y el Caribe era usuaria de internet, «lo que limita fuertemente las posibilidades de aprovechar los beneficios de realizar actividades a distancia, así como el acceso a otro tipo de bienes y servicios ofrecidos por las plataformas e instituciones públicas, ampliando aún más las brechas de

desigualdad» (CEPAL, 2020b), haciendo heterogénea la difusión del teletrabajo en cada grupo de trabajadores (Maurizio, 2021).<sup>5</sup>

Por lo que la emergencia sanitaria ha evidenciado que, si bien las soluciones virtuales son una opción para la resiliencia económica y social, también condiciona derechos humanos como la salud, la educación y el trabajo, profundizando la inequidad socioeconómica (CEPAL, 2020b). Asimismo, las estimaciones de la CEPAL para seis países de la región, incluido México, señalan que sólo un rango del 4% al 18% de la población podría realizar teletrabajo; el resto se ve limitado a:

- I) Las características del oficio que realiza.
- II) Falta de conectividad, y
- III) El poco desarrollo de las habilidades digitales.

Adicionalmente, hay que considerar que al menos el 50% de los trabajadores en América Latina son informales (Statista, 2022) y no están en condiciones de continuar trabajando en el distanciamiento social, por lo que la transición hacia el trabajo digital fue más evidente en aquellos puestos de conocimiento (trabajadores formales y calificados), cuyas actividades pueden hacerse de manera remota (en cualquier lugar del mundo) y virtual (con tecnologías que permiten la interconectividad).<sup>6</sup>

Antes de la pandemia, en la región sólo el 3% de la población tenía condiciones de teletrabajo. Sin embargo, en el periodo de cierres totales a nivel mundial

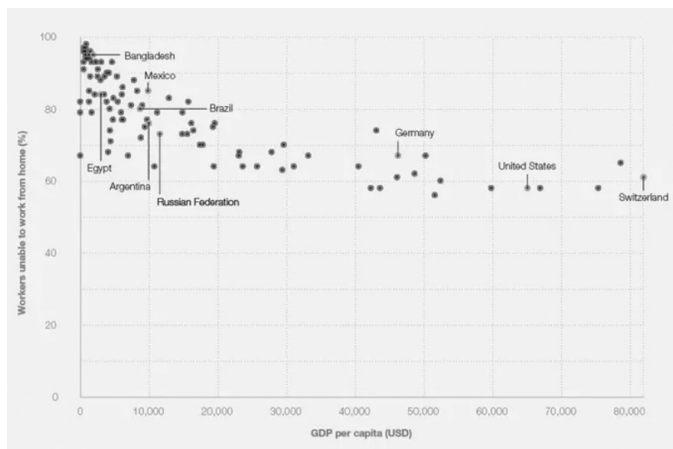
---

<sup>5</sup> Dando seguimiento a los datos de un conjunto de países de América Latina, Maurizio (2021) da cuenta de algunas tendencias relevantes: en promedio, el teletrabajo es mayor en los países de ingresos más altos; responde positivamente con el incremento del nivel educativo; las actividades profesionales, técnicas y administrativas registran la mayor incidencia; se registra de una manera amplia en el sector formal de la economía; en relación con el género tuvo mayor incidencia en mujeres que en hombres; en relación con la edad, el estrato de 25 a 44 años agrupó más del 55% del teletrabajo, lo cual implica que se requiere de ciertas habilidades y un conocimiento específico; en relación con los ingresos, los trabajadores con ingresos superiores antes de la pandemia, en promedio, tuvieron mayor participación en el teletrabajo.

<sup>6</sup> Weller (2020a) de forma similar supone que la proporción de trabajo susceptible de realizar a distancia en un entorno digital estará limitada por las características de la ocupación; entre mayor sea el requerimiento de la atención personal, la limitación se incrementa. La estructura productiva de la economía, el tamaño del sector informal, infraestructura tecnológica y las capacidades de los trabajadores para usarla.

este porcentaje se incrementó a un rango del 20 al 30% de los trabajadores (Naciones Unidas, 2021). Esta proporción es coincidente con las estimaciones del Foro Económico Mundial, en las que comparan el PIB per cápita de los países con las actividades de sus trabajadores, y concluyen que alrededor del 60% de los trabajadores en países de altos ingresos no puede trabajar completamente de manera remota, mientras que esta cifra se incrementa a 80 a 90% para países en desarrollo como los que se encuentran en América Latina (Foro Económico Mundial, 2020).

**FIGURA 1.** PROPORCIÓN DE TRABAJADORES QUE PUEDEN TRABAJAR REMOTAMENTE RESPECTO AL PIB PER CÁPITA.



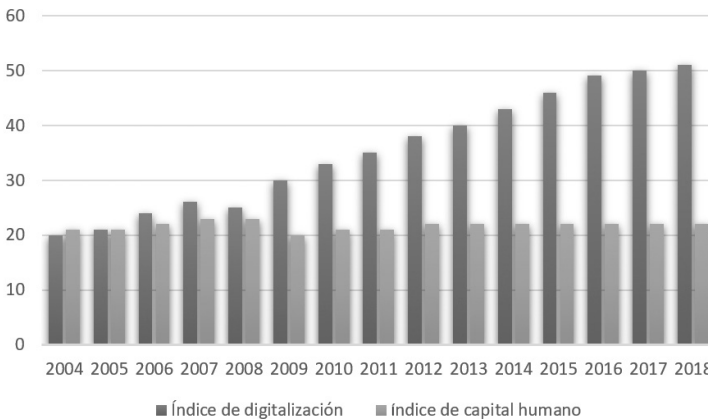
**Fuente:** Foro Económico Mundial, 2020.

A nivel empresarial, también encontramos retos tecnológicos para emplear el teletrabajo. International Data Corporation (IDC) destaca que los principales desafíos están menos relacionados con la evaluación del desempeño, aunque sí más relacionados con dar elementos suficientes para el trabajo en conjunto, la confianza en la realización del trabajo en forma eficiente, la integración de nuevos empleados y el soporte de una nueva cultura de trabajo (IDC, 2021). Mientras tanto, desde el aspecto tecnológico, las empresas en la región reconocen que no cuentan con el soporte y la seguridad de tecnología adecuados para brindar el acceso remoto a los datos, las aplicaciones y los contenidos de la organización,

como también persiste la falta de visibilidad sobre el desempeño y la seguridad de los activos tecnológicos.

Asimismo, se estima que tan sólo el 40% de las empresas en la región tiene clara una estrategia digital (IDC, 2021b). El resto se ha rezagado con operaciones aparentemente estables que se han vuelto obsoletas frente a las recientes interrupciones repentinas. Todo esto crea desafíos significativos en su viaje de digitalización. Por otra parte, si bien la digitalización puede tener aristas al considerar su avance, parece favorable si se compara con la formación de capital humano necesario para una transición propicia al trabajo digital, por lo que es indispensable que se avance en mejorar el capital humano en diferentes sentidos que incluyan la alfabetización digital.

**FIGURA 2.** EVOLUCIÓN DE LA DIGITALIZACIÓN Y EL CAPITAL HUMANO



**Fuente:** Elaboración propia, tomado de Agudelo et al. (2020).

Una tercera discusión es la búsqueda del equilibrio entre la vida privada y las actividades laborales; de aquí surge el concepto «desconexión digital», que busca determinar los límites máximos de las horas laborales, obligando al patrón a no contactar de manera digital al trabajador en cierto horario y que no lo presione a responder sus comunicaciones o requerimientos. «El tiempo de desconexión deberá ser de, al menos, doce horas continuas en un periodo de veinticuatro horas» (Maurizio, 2021: 25), además de respetar días feriados y de descanso.

Ante un incremento en la implementación de la modalidad del trabajo remoto a nivel mundial, diversos países formularon regulaciones con la intención de proteger al empleado; en el caso de América Latina, tenemos los siguientes ejemplos:

**TABLA 1. REGULACIONES REGIONALES AL TELETRABAJO**

País	Fecha de publicación	Descripción
Chile	26 de marzo, 2020	Se publicó en el Diario Oficial de la República de Chile, la Ley N° 21220 DT - Normativa 3.0, en donde se establecen las modalidades de trabajo a distancia y el teletrabajo para los trabajadores del sector privado; además, se exige la determinación del lugar desde donde el trabajador cumplirá sus funciones a distancia. (Ministerio del Trabajo y previsión social, 2020).
Bolivia	14 de abril, 2020	Se publicó en la Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia (2020) el Decreto Supremo 4218, las disposiciones sobre el teletrabajo, en las cuales obligan a las empresas a proveer equipos y medios de comunicación a los colaboradores para el desempeño de sus funciones. El Decreto Supremo regula el teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de las TIC en los sectores públicos y privado.
	14 de agosto, 2020	Se publicó la Ley 27555/2020, en la que se menciona el Régimen legal del Contrato de Teletrabajo para establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de teletrabajo. Los aspectos específicos se establecerán en el marco de las negociaciones colectivas.
México	11 de enero, 2021	Se publicó el Decreto (DOF, 2021) por el que se reforma el artículo 311 y se adiciona el capítulo xii Bis de la Ley Federal del Trabajo, en materia de teletrabajo. Se establece el concepto de teletrabajo, las condiciones de trabajo y que formará parte del contrato colectivo de trabajo. Asimismo, se menciona que el patrón tendrá obligaciones especiales como proporcionar, instalar y encargarse del mantenimiento de los equipos necesarios para el teletrabajo, además de 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.
Brasil	13 de julio, 2017	Prevé la prestación de servicios preferentemente fuera de las dependencias del empleador, permitiendo cambiar el régimen de trabajo presencial por el sistema de teletrabajo, mediante acuerdo contractual. Por lo que en el contexto de pandemia sólo habilitó a los empleadores a cambiar el régimen de trabajo (DO, 2017) .
Colombia	12 de mayo, 2021	Se publicó la Ley 2088 (Función Pública, 2021) por la cual se regula el trabajo en casa como una forma de prestación del servicio en situaciones ocasionales, excepcionales o especiales, que se presenten en el marco de una relación laboral, legal y reglamentaria con el Estado o con el sector privado, sin que conlleve variación de las condiciones laborales, al igual que no será estrictamente necesario hacer una visita física que evalúe las condiciones de teletrabajo mientras dure el Covid-19 y garantiza el derecho a la desconexión laboral.

País	Fecha de publicación	Descripción
Perú	24 de mayo, 2021	Se publicó el texto sustitutorio de la Ley del Teletrabajo (Prietocarrizosa, 2021) en el cual se conceptualiza el teletrabajo, sus modalidades y grupos prioritarios para asignar esta modalidad. Además, se establece que el teletrabajo puede ejecutarse sólo si el trabajador cuenta con las herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicación necesarias, por lo que el empleador deberá proporcionar los equipos tecnológicos y el servicio de acceso a internet. Asimismo, se considera el derecho a la desconexión digital.

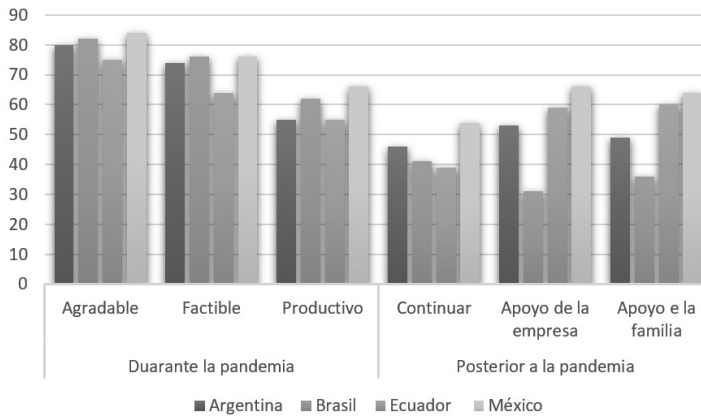
**Fuente:** Elaboración propia con base en las leyes federales de cada país.

Como se puede apreciar, una de las principales regulaciones refiere evitar los mensajes fuera de horarios de oficina, con la intención de respetar el tiempo de las personas y evitar la sobreexplotación y el estrés laboral. Por lo que se deben aprovechar las soluciones tecnológicas, principalmente enfocadas a la paquetería de ofimática, que ya ofrecen la opción de «fuera de oficina», facilitando la desconexión tecnológica y el cumplimiento de las nuevas disposiciones en los modelos de trabajo híbrido y remoto.

En relación con la expectativa que se genera respecto al futuro del teletrabajo, se denota una menor expectativa relacionada con la opinión que se dio durante la pandemia, de acuerdo con la encuesta regional elaborada por IAE Business School para el año 2000, es posible denotar la aceptación que se dio en los participantes del teletrabajo en los cuatros países listados en la figura 3; el nivel en promedio fue arriba del 80%, una cifra alta que estuvo inmersa en la aceptación de una situación emergente, en cuanto a la factibilidad que establece la pertinencia de que la actividad se pueda ajustar al teletrabajo, en promedio, más del 72% así lo consideró. Una reducción relevante se da en la percepción respecto al impacto del teletrabajo en los niveles de producción con un promedio ligeramente por debajo del 60%, que se podría interpretar como satisfactorio considerando de igual forma la emergencia sanitaria. En cuanto al futuro, una vez superada o controlada la pandemia, el escenario parece ser menos prometedor que los resultados anteriores, ya que tan sólo un 45% en promedio estaría dispuesto a seguir laborando en las mismas condiciones que durante la pandemia, situación que mejora si la empresa está dispuesta a ofrecer facilidades, el acompañamiento y la capacitación requerida para desarrollar la actividad; en promedio, poco más del 52% estaría dispuesto a continuar con el teletrabajo. Si se cuenta con el apoyo y colaboración de la familia, la cifra de trabajadores dispuestos a continuar es similar a la anterior.



**FIGURA 3. PERSPECTIVAS DEL TELETRABAJO POSPANDEMIA**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de la encuesta realizada por IAE Business School.

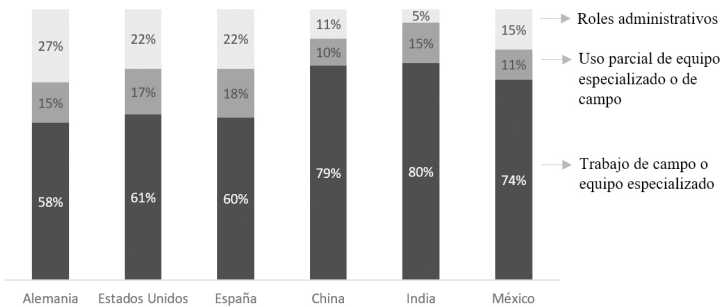
#### 4. Adopción del trabajo digital en México

Para el caso de México, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) reconoce las diferencias entre las personas conectadas y las que aún se encuentran fuera del mundo digital; por ejemplo, más de 11 millones de personas se encuentran desconectadas y otros 13 millones carecen de recursos para adquirir dispositivos de conectividad. Aunado a que «en zonas donde existe la cobertura y la conectividad, mucha gente sigue fuera del mundo digital por su falta de conocimiento y habilidades digitales» (Jalife, 2020). Asimismo, existe una penetración media de internet con aproximadamente 84.1 millones de mexicanos conectados que representan el 72.0% de la población mayor de seis años, pero no todos tienen cobertura en sus hogares; de acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares, sólo el 56.4% de los hogares tiene acceso a internet (ENDUTIH, 2021). En el tema de la conexión a internet, por un lado está la posibilidad de contar con el servicio y por otro la calidad de la señal, porque en ocasiones el ancho de banda es insuficiente, como ocurrió en la pandemia en los casos en los cuales el hogar pasó de necesitar cierto ancho de banda a una condición extrema en los momentos en que se convirtió en oficina, salón de clase y

lugar de esparcimiento. La ausencia de un servicio de internet adecuado intensificó el agotamiento y el tecnoestrés que se mencionaba en el apartado II.

De acuerdo con la Investigación del Banco de México, N° 2021-15, de Leyva y Mora, tan sólo el 10.6% del empleo en México puede desarrollarse bajo la modalidad de teletrabajo. «Por ejemplo, mientras que las posibilidades de teletrabajo alcanzaron el 19.4% del empleo formal, en el empleo informal dependiente e independiente, estas posibilidades habrían sido muy bajas (4.6% y 1.4%, respectivamente)» (Leyva y Mora, 2021: 1). Lo que reafirma la tendencia regional respecto a que son las personas con mayor calificación y nivel académico las que pueden acceder a una modalidad de teletrabajo. Mientras tanto, de acuerdo con McKinsey (figura 4), sólo el 15% de la fuerza laboral mexicana podría trabajar de forma remota hasta cinco días sin afectar su productividad.

**FIGURA 4.** PORCENTAJE DE LA FUERZA LABORAL Y SUS DÍAS POTENCIALES DE TRABAJO SIN PERDER PRODUCTIVIDAD

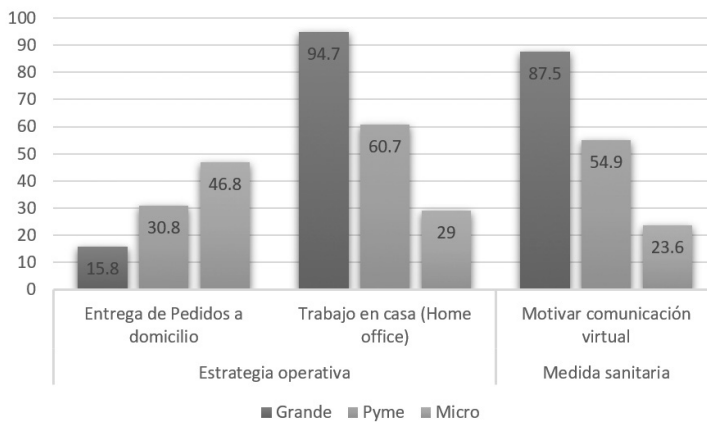


**Fuente:** McKinsey Global Institute, 2020.

Por otro lado, tenemos la lentitud en la adopción de tecnologías a nivel empresa, ya sea porque a nivel gerencial aún se tiene miedo de implementar este tipo de productos o porque el costo es demasiado elevado. Si nos enfocamos a las acciones operativas de la empresa, durante el confinamiento total por el Covid (mediados del año 2020), el 94.7% de las grandes empresas pudo implementar el *trabajo en casa*, seguido de un 60.7% de las pequeñas y medianas empresas (pymes) y un 29.0% por parte de las microempresas, situación que se invierte cuando se trata de *entrega de pedidos a domicilio* donde el 46.8% de las microempresas la instrumentó, seguida de las pymes con un 30.8% y las grandes empresas con sólo un 15.8%, lo

que da una idea de las operaciones que se realizan en cada clasificación. Por otra parte, un dato que también arroja evidencias sobre las limitantes en el uso de las tecnologías y su viabilidad para utilizarlas es el uso de la comunicación virtual como una medida sanitaria; en el caso de las grandes empresas el 87.5% motivó el uso de la comunicación virtual con dicho propósito, mientras que las pymes lo hicieron en un 45.9% y las micro en un 26.6%, como se aprecia en la figura 5 (ECOVID-ML, 2020; ENDUTIH, 2021).

**FIGURA 5. MEDIDAS Y ACCIONES INSTRUMENTADAS EN LA PANDEMIA**



**Fuente:** ECOVID-ML, 2020.

Sin embargo, para el segundo semestre del 2021 la mayoría de los trabajadores regresó al esquema presencial. Tan sólo un tercio de las grandes empresas implementaron el teletrabajo como una medida permanente, mientras que el porcentaje disminuye a 10.8% para las pymes y tan sólo el 5.1% de las microempresas (ECOVID-IE, 2021). A pesar de que, a inicios de la pandemia, una de las principales preocupaciones de los empleadores era tener una caída de la productividad frente a un inminente modelo de trabajo remoto, después de unos meses en esta modalidad uno de los principales beneficios de este esquema de trabajo, después de la tranquilidad y salud de los empleados, fue una mejora en la productividad de los empleados (IDC, 2021b).

Hay que destacar que si bien en México está aprobado el derecho a la desconexión digital, diversas organizaciones siguen manteniendo una lógica de hiper-

conectividad. De acuerdo con la OCDE, cerca del 29% de los mexicanos trabaja 50 horas o más a la semana, lo que hace que destinen menos tiempo a otras actividades, como a su salud o el ocio (OCDE, 2022), por lo que el trabajo remoto con el respeto adecuado de los tiempos de desconexión se puede convertir en una alternativa para incrementar la productividad. Por ejemplo, si se compara el desempeño de un trabajador, sin incluir descansos, comidas y un traslado en la CDMX de dos horas, un empleado de oficina es improductivo 37 minutos en promedio, mientras que un trabajador remoto es improductivo 27 minutos (Airtasker, 2020).

Para México, aún queda un largo camino por recorrer en el tema de un esquema híbrido o remoto de trabajo, ya que, por un lado, el mercado interno se segmenta entre trabajadores informatizados de bajas habilidades (aquellos que sólo presionan botones e ingresan información de manera manual al sistema), contra aquellos, especializados en el desarrollo, diseño o implementación de soluciones tecnológicas. A su vez, mientras que el modelo económico siga basado en mano de obra barata, no habrá incentivos para que se incorporen herramientas tecnológicas que incrementen la competitividad de la industria.

Es aquí donde el gobierno debe ser capaz de garantizar una política educativa, científica y tecnológica que desarrolle habilidades blandas, como capacidades para analizar e innovar con la información y conocimiento (De la Garza, 2018). Además de incorporar en su agenda el tema laboral, que va desde la flexibilización y pauperización laboral, hasta fortalecer aquellos programas destinados a desarrollar las habilidades digitales de los trabajadores.

## Conclusiones

La realidad para muchos países, principalmente subdesarrollados o en vías de desarrollo, es la brecha que existe para lograr la inclusión digital, lo que trae como resultado una disminución de la competitividad del país en comparación con la del resto del mundo, lo que provoca un pobre desarrollo económico.

Por tanto, los gobiernos deben estar obligados a generar agendas digitales y políticas públicas con miras a desarrollar una estrategia que sea capaz de otorgar, generar y garantizar los beneficios que ofrece la construcción de una Sociedad de la Información y Conocimiento (SIC) utilizando el potencial de las TIC para un desarrollo holístico regional para todos.

Ya que todos los entornos de la vida contemporánea del hombre (laborales, culturales, ambientales, de salud, etcétera) están vinculados al uso de las TIC que son básicamente producto de la simbiosis entre equipos electrónicos (hardware) y programas informáticos (software), usados para conseguir, recibir, adquirir, procesar, guardar y diseminar información en una gran variedad de formatos (numérica, textual, audible y visible), a través de accesorios o dispositivos basados en combinación de la electrónica, la computación y las telecomunicaciones, utilizando el internet como medio para socializar y democratizar el conocimiento.

Y es precisamente el internet la base del desarrollo de la cuarta revolución industrial, la cual necesita impulsar un enfoque sistémico para crear una transformación holística en la estructura social, política, cultural y económica de las naciones, que permita abatir la brecha digital, acrecentar la productividad y generar el desarrollo económico.

Sin embargo, el primer paso para reducir la desigualdad digital es tener acceso a internet, y para ello se requiere de la inversión en infraestructura de equipos de telecomunicaciones que brinde conexión estable, y con suficiente ancho de banda hacia el proveedor de servicio de internet (ISP, por sus siglas en inglés), además de ubicuidad de redes, es decir, con presencia en todo tiempo y en todo lugar de medios idóneos para la conectividad del usuario dentro del territorio nacional.

El tema del abatimiento de la brecha digital no es sólo un problema que tienen que resolver los países en vías de desarrollo, como lo son México y los países latinoamericanos; también lo sufren los países altamente industrializados.

En conclusión, la pandemia deja varias tareas pendientes. Primero, entender cuál es el papel del Estado para controlar los efectos de la pandemia, mientras se garantiza el acceso a los servicios básicos de salud, vivienda, alimento, etc. (Borón, 2020), y preguntarnos por qué se tardaron tanto en responder algunos países exacerbando las desigualdades. Segundo, establecer mecanismos que disminuyan el individualismo para crear la conciencia social ante la concentración de la riqueza y la distribución inequitativa. Tercero, distinguir los trabajos particulares de los modelos de producción de las empresas, ya que la flexibilidad laboral en tiempo de pandemia puede impulsar el informacionalismo basado en la automatización de puestos de trabajo y la flexibilidad de producción, gestión y comercialización (Castells, 1999).

## Referencias bibliográficas

- Acemoglu, D. (2022). ¿Podríamos y deberíamos revertir la automatización (excesiva)? En Blanchard O. y Rodrik D. (coords.). *Combatiendo la desigualdad*. Deusto.
- Agudelo, M., Chomali, E., Suniaga, J., Núñez, G., Jordán, V., Rojas, F., Negrete, J., Bravo, J., Bertolini, P., Katz, R., Callorda, F. y Jung, J. (2020). *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19*. CEPAL, eLAC, CAF, dpl consulting, TELECOM Advisory Services, 1–32.
- Airtasker (2020). The Benefits of Working From Home. Comparing the Productivity, Spending and Health of Remote vs. In-office Employees. Actualizado en marzo, 2020. <<https://www.airtasker.com/blog/the-benefits-of-working-from-home/>>.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G y Knight, G. (2021). Covid-19 and Digitalization: *The Great Acceleration*, 136, 602–611. <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>>.
- Argentina.gob.ar. (2020). Ley 27555. Regimen legal del contrato de teletrabajo. Publicado en agosto 2020. <<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27555-341093>>.
- Baptista, J., Stein, M., Klein, S., Watson, M. y Lee, J. (2020). Digital Work and Organizational Transformation: *Emergent Digital/Human Work Configurations in Modern Organizations*, 29, 1–10. <<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101618>>.
- Borón, Atilio (2020). *La pandemia y el fin de la era neoliberal*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. <<https://www.clacso.org/la-pandemia-y-el-fin-de-la-era-neoliberal/>>.
- Camacho, J. (2021). El teletrabajo, la utilidad digital por la digital por la pandemia del Covid-19. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 32, 125–155. <<http://dx.doi.org/10.22201/ij.24487899e.2021.32.15312>>.
- Castells, Manuel (1999). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La Sociedad Red*, vol. 1. México: Siglo XXI, 179–227.
- CEPAL (2020a). *Informe Especial Covid-19*. Naciones Unidas.
- CEPAL (2020b). La desigualdad digital frente al Covid-19. *ASIET MAGAZINE, Telecomunicaciones de América Latina*, 38.
- CEPAL, OIT (2021). Trabajo decente para los trabajadores de plataformas en América Latina. *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*, 24, 1–59.
- Chadee, D., Ren, S. y Tang, G. (2021). Is Digital Technology the Magic Bullet for Performing Work at Home? Lessons Learned for Post Covid-19 Recovery in Hospitality Management, 92. <<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102718>>.

- De la Garza, Enrique (2018). Introducción: el futuro del trabajo en América Latina. *Revista: Trabajo*, Año 10, núm. 15, enero-junio 2018. <<http://www.relats.org/documentos/FTGeneral.RevistaTrabajoM%C3%A9xico2018.pdf>>.
- De las Heras García, A. y Lanzadera, E. (2019). El trabajo en plataformas digitales, puro... y duro. Un análisis desde los factores de riesgo laboral. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, número extraordinario 2019, 55–83.
- DO (2017). Lei N° 13.467, de 13 de julho de 2017, que altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). <[https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p\\_lang=es&p\\_isn=105767&p\\_count=2&p\\_classification=01](https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=es&p_isn=105767&p_count=2&p_classification=01)>.
- DOF (2021). Decreto por el que se reforma el artículo 311 y se adiciona el capítulo XII bis de la Ley Federal del Trabajo, en materia de Teletrabajo. Publicado en enero, 2021. <[https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5609683&fecha=11/01/2021](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5609683&fecha=11/01/2021)>.
- Dittes, S., Richter, S., Richter, A. y Smolnik, S. (2019). Toward the Workplace of the Future: *How Organizations can Facilitate Digital Work*, 62, 649–661. <<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.05.004>>.
- Dorschel, Robert (2022). Reconsidering Digital Labour: Bringing Tech Workers into the Debate. *New Technology Work and Employment*. 37, 1–20. <10.1111/ntwe.12225>.
- ECOVIED-IE (2021). Encuesta sobre el impacto económico generado por Covid-19 en las empresas. Resultados tercer evento. <<https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ecoviedie/doc/PRECOVIDIER3.pdf>>.
- ECOVIED-ML (2020). Encuesta telefónica sobre Covid-19 y mercado laboral. <[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVIED-ML\\_Abr-Jul.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVIED-ML_Abr-Jul.pdf)>.
- ENDUTIH (2021). En México hay 84.1 millones de usuarios de internet y 88.2 millones de usuarios de teléfonos celulares: ENDUTIH 2020. Comunicado de prensa, núm. 352/21, 22 de junio de 2021. <[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ENDUTIH\\_2020.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ENDUTIH_2020.pdf)>.
- Ettlinger, N. (2017). Paradoxes, Problems and Potentialities of Online Work Platforms. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 11(2), 21–38. <<https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.11.2.0021>>.
- Fagioli, A. (2021). To Exploit and Dispossess: The Twofold Logic of Platform Capitalism. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, vol. 15(1), 126–137. DOI: <10.13169/workorglaboglob.15.1.0126>.
- Faraj, S., Renno, W. y Bhardwaj, A. (2021). Unto the Breach: *What the Covid-19 Pandemic Exposes About Digitalization*, 31, 1–7. <<https://doi.org/10.1016/j.infoan>>

- dorg.2021.100337>. <Finnish working population, 122. <<https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106853>>.
- Foro Económico Mundial (2020). The Future of Jobs Report, 2020. Publicado en octubre, 2020. <[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)>.
- Fossen, F. y Sorgner, A. (2021). *Digitalization of Work and Entry Into Entrepreneurship*, 125, 548–563. <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.019>>.
- Función Pública (2021). Ley 2088 de 2021. Por lo cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones. Publicada en mayo, 2021. <<https://www.funccionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970#:~:text=Es%20la%20garant%C3%ADa%20y%20el,vida%20personal%2C%20familiar%20y%20laboral>>.
- Gaceta Oficial, Estado Plurinacional de Bolivia (2020). Decreto Supremo N° 4218. Publicado en abril, 2020. <<http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/normas/buscar/4218>>.
- IDC (2021). The Future of Business Operations in Latin America. Publicado en septiembre, 2021. <<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=LA46821521&pageType=PRINTFRIENDLY>>.
- IDC (2021b). IDC FutureScape Webcast: Worldwide Future of Work 2022 Predictions. Publicado en noviembre, 2021. <<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US48392921>>.
- International Labour Organization, ILO (2021). Working from home: From Invisibility to Decent Work. November, 2021. <<https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Campaigns/Homework/working-from-home#introduction>>.
- Jalife, S. (2020). El llamado a la acción para el sector de telecomunicaciones en México. *ASSET MAGAZINE. Telecomunicaciones de América Latina*, 10–12.
- Katiyatiya, L. y Lubisi, N. (2021) Part B: The Role of Substantive Equality in Shaping Transformative Social Protection in South Africa into the Digital Platform Work. *Journal of Poverty*, 25:1, 23–42, DOI: <10.1080/10875549.2020.1744788>.
- Klein, S. y Watson, M. (2021). The (Re-)configuration of Digital Work in the Wake of Profound Technological Innovation: Constellations and Hidden Work, 31. <<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100377>>.
- Lara, A. (2018). Facework: trabajo digital, redes sociales y nueva servidumbre. *Sociología del Trabajo*, 93, 159–180. <<https://doi.org/10.5209/STRA.61795>>.
- Leyva, G. y Mora, I. (2021). ¿Qué tan altas (bajas) son las posibilidades de hacer teletrabajo en México? Documento de Investigación del Banco de México



- N° 2021,15. <<https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/documentos-de-investigacion-del-banco-de-mexico/resumenes-ejecutivos/%7B9DF61418-28EE-5F33-A83B-876B29399A06%7D.pdf>>.
- Marsh, E., Pérez, E. y Spence, A. (2022). The Digital Workplace and its Dark Side: An integrative review, 128, 1–21. <<https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107118>>.
- Maslen, S. y Harris, A. (2021). xHa of Digital-Sensory work in Caregiving Intra-Actions, 277. <<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.113927>>.
- Maurizio (2021). *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe, 2021. #MiFuturoDelTrabajo, OIT. <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_811301.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf)>.
- Mckinsey Global Institute (2020). Futuro del teletrabajo: análisis de 2000 actividades, 800 empleos y nueve países. Publicado el 23 de noviembre de 2020. <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries/es-ES>>.
- Ministerio del Trabajo y Previsión Social (2020). Ley 21220, modifica el código del trabajo en materia de trabajo a distancia. <<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741>>.
- Montaudon-Tomas, C., Pinto, I. y Yañez, A. (2020). Competencias digitales para las nuevas formas de trabajo: nociones, términos y aplicaciones. *Latindex*, 1333–1347. <[http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6\\_2/30\\_Montaudon\\_Pinto\\_Ya%C3%B1ez.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6_2/30_Montaudon_Pinto_Ya%C3%B1ez.pdf)>.
- Morton, J., Wilson, A. y Cooke, L. (2020). The Digital Work of Strategists: Using Open Strategy for Organizational Transformation, 29. <<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101613>>.
- Naciones Unidas (2021). Teletrabajo en América Latina: 23 millones de personas trabajaron desde casa durante la pandemia de Covid-19. Publicado el 6 de julio de 2021. <<https://news.un.org/es/story/2021/07/1494012#:~:text=El%20teletrabajo%20irrumpe%20en%20los,de%20empleo%20ca%C3%ADda%20de%20los>>.
- Oberlander, M. y Bipp, T. (2022). Do Digital Competencies and Social Support Boost Work Engagement During the Covid-19 Pandemic? 130. <<https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107172>>.
- OCDE (2022). Estadísticas horas trabajadas. <<https://www.oecd.org/centrodemexico/estadisticas/horas-trabajadas.htm>>.

- OIT (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral. Santiago, Chile. <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_723962.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_723962.pdf)>.
- Oksanen, A., Oksa, R., Savela, N., Mantere, E., Savolainen, I. y Kaakinen, M. (2021). Covid-19 Crisis And Digital Stressors at Work: A Longitudinal Study on the Orlikowski.
- W. y Scott, S. (2021). Liminal Innovation in Practice: Understanding the reconfiguration of Digital Work in Crisis, 31. <<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100336>>.
- Parwez, S. (2022). Covid-19 Pandemic and Work Precarity at Digital Food Platforms: A Delivery Worker's Perspective, 5. <<https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100259>>.
- Peiffer, H., Schmidt, I., Ellwart, T., & Ulfert, A.-S. (2020). Digital Competences in the Workplace: Theory, Terminology, and Training. In E. Wuttke, J. Seifried, & H. Niegemann (eds.). *Vocational Education and Training in the Age of Digitization: Challenges and Opportunities* (1st ed., pp. 157–182). Verlag Barbara Budrich. <<https://doi.org/10.2307/j.ctv18dvv1c.11>>.
- Prietocarrizosa, P. (2021). Texto sustitutorio de la Ley de Teletrabajo en Perú. Derecho laboral. Publicado en mayo, 2021. <<https://www.ppulegal.com/insights/libreria-de-conocimiento/texto-sustitutorio-de-la-ley-del-teletrabajo/#:~:text=El%20jueves%2021%20de%20mayo,alcances%20de%20la%20mencionada%20Ley>>.
- Qu, Y. (2020): Is the Internet the Game Changer? Disabled People and Digital Work in China, *Disability & Society*. doi: <10.1080/09687599.2020.1833314>.
- Richter, A. (2020). *Locked-down Digital Work*, 55, 1–3. <<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157>>.
- Ruiz, E. (2021). Varieties of Digital Work. *Global Labour Journal*, 12(2), 177–190. <<https://doi.org/10.15173/glj.v12i2.3892>>.
- Selimović, J., Pilav-Velić, A. y Krndžija, L. (2021). Digital Workplace Transformation in the Financial Service Sector: Investigating the Relationship Between Employees' Expectations and Intentions, 66. »<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101640>>.
- Statista (2022). México: empleados trabajando desde casa 2020. Publicado el 20 de septiembre de 2021. <<https://es.statista.com/estadisticas/1147384/porcentaje-empleados-home-office-mexico/#:~:text=M%C3%A9xico%3A%20empleados%20trabajando%20desde%20casa%202020&text=Seg%C3%BAAn%20fuentes%20oficiales%2C%20el%2030,hab%C3%ADa%20superado%20los%20408.000%20casos>>.

- Tønnessen, O., Dhir, A. y Flåten, B. (2021). Digital Knowledge Sharing and Creative Performance: Work from Home During the Covid-19 Pandemic, 170. <<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120866>>.
- Trajano, J. C. (2021). *A Rights-Based Approach to Governing Online Freelance Labour: Towards Decent Work in Digital Labour Platforms*. S. Rajaratnam School of International Studies. <<http://www.jstor.org/stable/resrep34088>>.
- Waschull, S., Bokhorst, J., Wortmann, J. y Molleman, E. (2022). The Redesign of blue- and White-collar Work Triggered by Digitalization: Collar Matters, 165. <<https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107910>>.
- Weber, V. A. (2020). ¿Cómo el Covid-19 afectó el tráfico de internet y qué aprendimos hasta ahora? Telecomunicaciones de América Latina. Asociación Interamericana de Empresas de Telecomunicaciones, 2–4.
- Weller, J. (2020a), La pandemia del Covid-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Documentos de proyectos, CEPAL.
- Weller, J. (2020b). Las transformaciones tecnológicas y el empleo en América Latina: oportunidades y desafíos. *Revista de la CEPAL*, 130, 7–27

