

Universidad Tecnológica Nacional.

Facultad Regional Villa María.

Maestría en Administración de Negocios.

# **LA EXPERIENCIA DEL TELETRABAJO EN TIEMPO DE PANDEMIA.**



Alumno: Esp. Lic. Roberto Mandelli

Director de Tesis: Mgter. Cledis Peccoud



La experiencia del teletrabajo en tiempo de pandemia.

## **RESUMEN:**

Este estudio investiga la implementación del teletrabajo en organizaciones ubicadas en Villa María y sus áreas circundantes durante la pandemia de Covid-19, ofreciendo información relevante para aquellas empresas que buscan adaptar sus operaciones de forma presencial, remota o híbrida. El análisis aborda los resultados laborales obtenidos mediante el teletrabajo, así como las ventajas y desventajas de su implementación. También se examinan los aspectos del trabajo que han experimentado modificaciones, y se contempla la continuidad del uso de esta modalidad laboral más allá de la pandemia. La investigación se basa en un enfoque de razonamiento hipotético-deductivo y se caracteriza como exploratoria, descriptiva y observacional, con un diseño transversal en términos temporales. Para su desarrollo, se recolectó información de 60 organizaciones de la región a través de encuestas y entrevistas con referentes clave.

Los resultados muestran que los beneficios percibidos por teletrabajar se refieren a la comodidad de laborar desde el hogar, la optimización de los tiempos de trabajo respecto de la modalidad presencial, la posibilidad de trabajar en distintos momentos del día, la agilidad en la comunicación tanto con compañeros como con los clientes, el incremento de ventas on-line, y la disminución de los costos de traslados entre otros. Se observa que estas ventajas son coincidentes con otros estudios previos, y se refieren en su mayoría a un mejor balance entre vida y trabajo, que redundan en una mayor autonomía y mejor gestión del tiempo por parte de los trabajadores. Por su parte, la ampliación de canales (virtuales) de contacto con los consumidores, generaron en algunos casos beneficios para clientes y organizaciones que experimentaron una mayor rapidez y agilidad en el intercambio.

Entre las desventajas observadas se destacan la falta de elementos necesarios para realizar el trabajo, instalaciones inadecuadas y privacidad de los espacios hogareños. La flexibilidad horaria que se toma como ventaja, también

se convierte en lo contrario si el trabajador permanece conectado todo el tiempo, o trabaja en horarios contraproducentes para la dinámica familiar, generando conflictos entre el trabajo y la vida privada; por último, también se plantea la disminución de la interacción cara a cara, que afecta al clima y la cultura organizacional, favoreciendo los malos entendidos, las descoordinaciones, las fallas en la comunicación, y cierta desconexión con la impronta, valores y personalidad de la organización.

Por otra parte, respecto del desempeño logrado por los trabajadores con el uso del teletrabajo, la valoración es muy satisfactoria en la mayoría de los casos. Si bien se registraron dificultades al inicio de la implementación de esta modalidad, las mismas se fueron resolviendo luego de la definición de nuevas pautas, procedimientos y protocolos de trabajo. Las organizaciones manifestaron en su mayoría haber logrado cumplir con las actividades organizacionales teletrabajando, y se mostraron conformes con el grado de cumplimiento de los objetivos y comportamientos de sus trabajadores.

Las principales necesidades de cambios en los entornos laborales durante la implementación del teletrabajo, tienen que ver con nuevos horarios de trabajo, cambios en las tareas (ahora más orientadas a lo virtual) en la coordinación y seguimiento de tareas, definición de objetivos de trabajo por puesto y reuniones diarias (con más frecuencia que en la presencialidad). Además, se identificó el requerimiento de competencias adicionales a los teletrabajadores, como una mayor media de planificación, organización, gestión del tiempo, autogestión, autonomía, adaptabilidad, empatía, negociación, y otras destrezas para la utilización y resolución de inconvenientes con la informática, y conocimientos para el uso de redes, plataformas de uso compartido, software.

Luego de la pandemia existe un importante número de organizaciones que continuarán utilizando el teletrabajo, algunos en modalidad plena y otros de forma híbrida (intercalando tiempos de presencialidad y virtualidad). La experiencia del teletrabajo ha otorgado resultados que son percibidos en general

como satisfactorios tanto para empleados como para organizaciones, habiendo sido la pandemia una aceleradora de una forma laboral que ya venía con una gestación y desarrollo sostenido en los últimos tiempos. El teletrabajo abre posibilidades a nuevas combinaciones de trabajo a distancia, con conexión online u offline, con cumplimiento de objetivos u horas, con presencialidad o sin nada de presencialidad, y una variada combinación de éstas. Sin duda el teletrabajo llegó para quedarse y aún quedan muchas variantes para profundizar.

Discusión: de esta investigación exploratoria surgen nuevos interrogantes: ¿Cuáles son las competencias necesarias del management para gestionar a este entorno laboral diverso? ¿Todos los trabajadores pueden beneficiarse de los arreglos de trabajo flexible? ¿O son estos arreglos una nueva fuente de desigualdad en el mercado laboral? ¿La comodidad de trabajar desde el hogar genera mayor productividad? ¿Cuáles son los impactos psicológicos negativos que podrían sufrir los trabajadores en modalidad de teletrabajo a mediano y largo plazo? ¿El teletrabajo como estrategia de motivación mejora el compromiso de los trabajadores? ¿Cómo gestionan las organizaciones las deficiencias que el teletrabajo genera en la cultura, y clima organizacional? ¿El teletrabajo es una estrategia eficaz de atracción y retención de talentos?

**Palabras claves:** *Teletrabajo. Covid 19. Pandemia. Desempeño laboral.*

**Keywords:** *Telework. Covid 19. Pandemic. Job performance.*

**INDICE:**

·	<b>Introducción.....</b>	VIII
·	<b>1. Modelo de Investigación, Tema y Objetivos.....</b>	1
o	1.1 Modelo de investigación.....	1
o	1.2 Tema, Situación problema.....	2
o	1.3 Objetivos de la Investigación.....	5
·	<b>2. Marco Teórico.....</b>	6
o	2.1 Una mirada al teletrabajo.....	6
o	2.2 Trabajo y Tecnología.....	8
o	2.3 Mercado Laboral y Teletrabajo.....	14
·	<b>3. Marco Conceptual.....</b>	20
o	3.1 Virus Covid 19. Pandemia.....	20
o	3.2 Teletrabajo.....	22
o	3.3 Desempeño Laboral.....	30
o	3.4 Cambio en los entornos laborales. Gestión del cambio.....	32
·	<b>4. Antecedentes.....</b>	38
·	<b>5. Aspectos Metodológicos.....</b>	50
o	5.1 Enfoque y Tipo de Investigación.....	50
o	5.2 Hipótesis.....	51
o	5.3 Diseño de la Investigación.....	51
o	5.4 Población y Muestra.....	52
o	5.5 Variables y Elementos.....	53
o	5.6 Tipos de fuentes y técnicas a utilizar para la recolección de datos. Plan de análisis de datos.....	54
·	<b>6. Análisis de datos y discusiones.....</b>	56
·	<b>7. Conclusiones.....</b>	75
·	<b>8. Bibliografía.....</b>	90
·	<b>9. Anexo.....</b>	97

## INDICE DE TABLAS Y FIGURAS:

### Índice de Tablas:

Tabla 1: Beneficios del Teletrabajo para teletrabajadores, organización y sociedad.....	7
Tabla 2: Desventajas del teletrabajo, para teletrabajadores, organizaciones y sociedad.....	8
Tabla 3: Comparación Modelo de política de trabajo (OIT) y Ley de Teletrabajo 27555. ....	28
Tabla 4: Empresas que aplican el Teletrabajo – 2019.....	38
Tabla 5: Beneficios e impactos del teletrabajo – Antecedentes, primera parte. ....	43
Tabla 6: Beneficios e impactos del teletrabajo – Antecedentes, segunda parte.....	44
Tabla 7: Ventajas y desventajas del teletrabajo – Antecedentes. ....	47
Tabla 8: Ventajas y desventajas del teletrabajo – Antecedentes, segunda parte. ....	48
Tabla 9: Cuadro de consistencia: Problema-Objetivos-Hipótesis-Variables-Elementos.....	53
Tabla 10: Respuesta obtenidas – desventajas del teletrabajo.....	65
Tabla 11: Respuestas – Motivos por los que continuará utilizando teletrabajo. ....	69
Tabla 12: Respuestas Motivos por los que no continuaría el teletrabajo. ....	71
Tabla 13: Hallazgos de entrevistas con referentes claves. ....	74

### Índice de Figuras:

Figura 1: ¿Conoces los acuerdos de trabajo flexible?.....	19
Figura 2: El Teletrabajo aporta ventajas al trabajador y a la organización. ....	25
Figura 3: Antecedentes del Teletrabajo.....	29
Figura 4: Fases del Cambio.....	34
Figura 5: Equipos utilizados para realizar teletrabajo – 2017.....	39
Figura 6: Tipos de Plataformas utilizadas en pandemia. ....	39
Figura 7: Motivos por los cuáles las empresas no aplicaron teletrabajo.....	40
Figura 8: Ventajas percibidas del teletrabajo. ....	42
Figura 9: Gráfico rubros de organizaciones relevadas.....	56
Figura 10: Gráfico de tamaño de organizaciones relevadas.....	57
Figura 11: Gráfico Aplicación de teletrabajo en período de aislamiento social. ....	57
Figura 12: Gráfico Organizaciones que aplicaban teletrabajo antes de la pandemia. ....	58
Figura 13: Aspectos del trabajo que se vieron modificados con el teletrabajo.....	59
Figura 14: Gráfico nuevas aptitudes / competencias requeridas para teletrabajar.....	60
Figura 15: Gráfico: resultado del desempeño individual con la aplicación de teletrabajo.....	62
Figura 16: Gráfico Herramienta de teletrabajo aplicada. ....	63
Figura 17: Gráfico ¿Continuará con la aplicación de teletrabajo?.....	68

## **INTRODUCCIÓN:**

La pandemia de COVID-19, popularmente conocida como la pandemia de coronavirus o simplemente como el coronavirus, es una pandemia mundial derivada de la enfermedad ocasionada por el virus SARS-CoV-2. La Organización Mundial de la Salud (OMS) la reconoció como pandemia en el mes de marzo de 2020, cuando ya se habían informado miles de muertes en una centena de países. Desde ese momento la incertidumbre se apoderó del mundo entero y cambió la vida tal y como la conocíamos. Al mes siguiente, más de un tercio de la humanidad estaba encerrada, y a finales de abril de ese año millones de trabajadores no tenían la seguridad de conservar su trabajo. Esta situación de aislamiento obligó a las organizaciones a optar, adecuar, y adaptar herramientas (virtuales), para que sus organizaciones puedan seguir trabajando. Aun cuando la cultura predominante se orientaba hacia el trabajo presencial, el control y el cumplimiento de horarios.

En Argentina, todo comenzó luego de la instrumentación del decreto presidencial 576/2020: Distanciamiento social, preventivo y obligatorio, todas aquellas organizaciones que pudieron flexibilizar sus labores – algunas con más facilidad que otras - tuvieron que implantar el teletrabajo a marchas forzadas. De pronto, estas organizaciones se encontraron ante un experimento que aceleró en 2 meses lo que posiblemente hubiera sucedido en 5 años.

El teletrabajo ha planteado grandes debates, la situación de deslocalizar los puestos de trabajo, por ejemplo, podría tornar confusas las responsabilidades y derechos de empleadores y trabajadores, esto sumado a otras cuestiones como: necesidad de equipamiento, espacios adecuados en los hogares de los trabajadores, organización de horarios, capacitaciones adecuadas, TICs, etc., ha hecho que trabajar desde el hogar requiriera al menos un tiempo de conciliación, entre otros temas variados para trabajadores que intentaban adecuarse a los nuevos requerimientos de sus trabajos.



Por su parte, los gerentes, dueños y directivos de las organizaciones se enfrentaron en este contexto, al reto de gestionar el cambio organizacional, el cual impactó en todas las áreas de sus organizaciones y en la vida de sus empleados. Realizar esta tarea durante la pandemia fue especialmente difícil, ya que implicaba tomar decisiones con información limitada o nula, en medio de la incertidumbre, y rediseñar estrategias y objetivos para mantener la continuidad operativa.

Por lo tanto, comprender tanto las ventajas como los desafíos del teletrabajo resulta esencial para el management actual. A través de las experiencias pasadas, los líderes pueden abordar aspectos críticos como el desempeño y la satisfacción laboral, la optimización de los recursos disponibles, la atracción y retención de talento, y el rendimiento general de la organización. Pudiendo mediante el diseño e implementación de políticas y nuevos procedimientos maximizar los beneficios del trabajo remoto y minimizan sus posibles obstáculos. Esta aproximación no solo contribuye al éxito a corto plazo de la organización, sino que también establece las bases para un crecimiento y una adaptación futuros, en un entorno laboral que cambia constantemente.

Este trabajo se concentra en responder los siguientes **objetivos específicos**: *Conocer la opinión de las organizaciones en relación a los resultados laborales obtenidos a través del teletrabajo. Identificar ventajas y desventajas en la aplicación del teletrabajo. Averiguar la opinión de las organizaciones respecto a la continuidad del uso de esta herramienta luego de la pandemia. Identificar los aspectos del trabajo que se vieron modificados con la aplicación del teletrabajo.*

## **1. MODELO DE INVESTIGACIÓN. TEMA Y OBJETIVOS.**

### **1.1 MODELO DE INVESTIGACIÓN.**

A los efectos del presente se tomará como referencia el método de investigación propuesto por Hernández, Fernández y Baptista, el mismo consiste en ocho etapas, que serán desarrolladas a lo largo del trabajo. La enunciación de las mismas es la siguiente: “1) Idea de Investigación. Tema. 2) Problema de investigación. 3) Marco teórico. 4) Tipo de Investigación. 5) Hipótesis. 6) Diseño de Investigación. 7) Población y Muestra. 8) Recolección de datos. 9) Análisis. 10) Resultados”. (Bernal, 2006, pág. 67).

El método de investigación es un tema de polémica constante, ya que en torno a éste se han constituido numerosas escuelas, tendencias, paradigmas filosóficos y epistemológicos. El mismo se refiere al “conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos por la comunidad científica” (Bernal, 2006, pág. 66). Las corrientes del positivismo y de la hermenéutica señalan diferencias en la elección del método de investigación, los primeros entienden que para que “un conocimiento fuese considerado como conocimiento científico, debía acomodarse al paradigma de las llamadas ciencias naturales...” (Bernal, 2006, pág. 33), en tanto la hermenéutica manifiesta una “actitud de rechazo al monismo metodológico del positivismo, rechazo a la física matemática como canon regulador de toda explicación científica; y el rechazo del afán predictivo, causalista, y de la reducción de la razón a razón instrumental” (Bernal, 2006, pág. 34). En una concepción más actual Feyerabend, citado en Bernal (2006, pág. 40), habla del pluralismo metodológico en oposición a la unidad de método, por entender que éste último choca con dificultades notables durante los procesos de investigación, y no es aplicable con efectividad para todos los casos, convirtiéndose en limitante para otros.

En las ciencias sociales podemos hablar de diferentes modelos del método general de investigación científica, existiendo así varias versiones de los procesos investigativos, siendo los más conocidos: el método de Mario Bunge, Arias Galicia, y

el seleccionado para este trabajo, el modelo general de Hernández, Fernández y Baptista.

## **1.2 TEMA. SITUACIÓN PROBLEMA.**

El tema de investigación se refiere a la “idea general del campo de conocimiento de una disciplina, en la cual hay un interés por efectuar una investigación” (Bernal, 2006, pág 76). Para este trabajo en particular el tema de investigación se sitúa dentro de la ciencia de la administración, en el campo del conocimiento del comportamiento organizacional. Siendo este último el que se ocupa de analizar cómo las variables del individuo, los grupos y las estructuras influyen en los resultados del trabajo.

Este estudio titulado: La experiencia del teletrabajo en tiempo de pandemia, propone analizar el resultado laboral en términos de desempeño individual en un contexto y condiciones de trabajo diferentes a la que los trabajadores y empleadores venían acostumbrados.

### Planteamiento del problema:

- *Enunciación del problema:*<sup>1</sup> La incertidumbre y angustia se apoderó del mundo entero a inicios de 2020 con la aparición de la enfermedad denominada COVID-19, desde ese momento se produjo un cambio de nuestras rutinas y costumbres tal como las conocíamos. En marzo de ese año, más de un tercio de la humanidad estaba encerrada en sus casas. Para evitar la expansión del virus, los gobiernos dispusieron restricciones de viajes, cuarentenas, confinamientos, cancelación de eventos y el cierre de establecimientos. Los niños no podían asistir a la escuela, ni los adultos a sus trabajos. Sin duda esta crisis sanitaria impactó de lleno en las organizaciones que tuvieron que cambiar las formas presenciales de trabajo, como así también los medios por los cuáles ofrecían y entregaban sus productos y servicios.

---

<sup>1</sup> “Enunciar un problema consiste en presentar, mostrar y exponer las características o los rasgos del tema, situación o aspecto de interés (...) es contar lo que está pasando en relación con una situación (...) requiere precisar la naturaleza y las dimensiones del mismo. Es presentar una descripción general de la situación objeto de investigación.” (Bernal, 2006, pág. 84, 85).

Fue en este contexto, que las organizaciones buscaron en la tecnología un medio para adaptar sus procesos y poder continuar con sus trabajos. En medio de ello descubrieron que, “en muchas -aunque no en todas- partes del mundo, la tecnología no es el mayor desafío. En los países en que sí lo es, la crisis pone de relieve la brecha digital existente en algunas regiones y zonas” (J. Salom, en artículo web de Deloitte, 2020). De esta manera el teletrabajo se incorporó a nuestras vidas a pasos agigantados. En pocos días los trabajadores improvisaron en sus hogares espacios de trabajo, que, cuidando los ruidos hogareños, se convirtieron en los nuevos espacios laborales.

Así el teletrabajo se convirtió en la estrategia seleccionada por la mayoría de las organizaciones para continuar con todo o parte de su trabajo. El Ministerio de Trabajo de la República Argentina define al teletrabajo como: “la forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico(...) se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador” (<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo-0/teletrabajo-y-contrato-de-teletrabajo>)

La situación de la pandemia que planteó cambios en diferentes aspectos de nuestras vidas, también tocó de cerca la modalidad del trabajo, sus formatos, los preconceptos arraigados acerca del trabajo a distancia, las dudas acerca de la productividad y desempeño, junto a otras demandas y desafíos tanto para empleadores como empleados. Estos aspectos motivaron el interés para abordar este trabajo, que pretende explorar como fue la vivencia de las organizaciones de Villa María y zona de influencia (50 kilómetros a la redonda) con la utilización del teletrabajo. Para ello se plantean las siguientes dimensiones a analizar:

- Conocer la opinión de las organizaciones en relación a los resultados laborales obtenidos a través del teletrabajo.
- Identificar los aspectos del trabajo que se vieron modificados. Ventajas y desventajas percibidas.

- Conocer la opinión de las organizaciones respecto a la continuidad del uso de esta herramienta luego de la pandemia.
- *Formulación del problema:*<sup>2</sup>

**¿Cómo fue la experiencia del teletrabajo en las empresas de Villa María y zona?  
– General.**

- ¿Cuál es la opinión de las organizaciones en relación a los resultados laborales obtenidos a través del teletrabajo? – Específico.
- ¿Qué aspectos del trabajo se vieron modificados? ¿Cuáles fueron las desventajas y ventajas percibidas? – Específico.
- ¿Cuál es la opinión de las organizaciones respecto a la continuidad del uso de esta herramienta luego de la pandemia? – Específico.

---

<sup>2</sup> La formulación del problema “implica elaborar dos niveles de preguntas. La pregunta general debe recoger la esencia del problema y, por lo tanto, el título del estudio. Las preguntas específicas están orientadas a interrogar sobre los aspectos concretos del problema (...) son subpreguntas de la pregunta general” (Bernal, 2006, pág. 86).

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.<sup>3</sup>**

#### Objetivo General.

- Explorar acerca de la experiencia del teletrabajo en tiempo de Pandemia (Covid-19), en las organizaciones de Villa María y alrededores (50 km).

#### Objetivos Específicos.

- Conocer la opinión de las organizaciones en relación a los resultados laborales obtenidos a través del teletrabajo.
- Conocer la opinión de las organizaciones respecto a la continuidad del uso de éste modo de trabajo luego de la pandemia (post pandemia).
- Conocer la opinión de las organizaciones respecto a las ventajas y desventajas de la aplicación del teletrabajo.
- Identificar los aspectos del trabajo que se vieron modificados con la aplicación del teletrabajo.

---

<sup>3</sup> “El objetivo general debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título... los objetivos específicos se desprenden del general... deben estar diseñados para lograr un aspecto de aquel...” (Bernal, 2006, pág. 96).

## **2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1 UNA MIRADA AL TELETRABAJO.**

En la revisión bibliográfica realizada acerca de cómo el teletrabajo repercute en el desempeño y por ende en la productividad de los trabajadores, se han relevado estudios y posturas que muestran beneficios para el trabajador y el desempeño, y otros que manifiestan desventajas o escollos que pueden ocurrir en la implementación, y que merecen atención de empleadores y trabajadores.

Oviedo Vega y Vásquez Flores (2014) manifiestan que el teletrabajo es una “modalidad laboral que actualmente se utiliza más en las organizaciones, debido a que contribuye, en una buena parte, a satisfacer las necesidades de los trabajadores. A la vez, existen diversas teorías de motivación que explican las necesidades que todo trabajador tiene y desea satisfacer en todo momento. Es por eso, que bajo la hipótesis de que el teletrabajo le permite, a quien lo ejerce, una mayor calidad de vida, un mejor manejo de su tiempo, una economía en sus gastos de traslados, entre otros, se concluye por medio de esta investigación, que el teletrabajo puede considerarse una estrategia de motivación” (Pág. 51).

Chaparro, Francisco Ortiz, (2007) – (Citado en Boiarov, 2012, pág. 12), afirma que “los aumentos de productividad son superiores al 10% cuando se teletrabaja”. Se atribuye a ello la disminución del estrés, las mejoras en el clima de trabajo, la reducción del ausentismo, la ausencia de interrupciones y una mejor concentración en las tareas, entre otros. Parte del supuesto de que cuando las personas están bien trabajan mejor, y si son felices en sus trabajos son más productivos.

Por otra parte, el teletrabajo también contempla desventajas y retos al momento de su aplicación. Como se cita en Velásquez Camacho y Perea (2018, Pág. 50) “Uno de los temas que se contradicen en cuanto a la modalidad de trabajo es la satisfacción laboral, que en muchas revisiones es referido como un beneficio del teletrabajo, sin embargo, autores como Bae & Yang (2017) mencionan que el teletrabajo no aumenta la satisfacción laboral debido a la reducción de interacción entre el personal, lo cual ocasiona aislamiento. Otro factor señalado por Bae & Yang (2017) es el aumento de

estrés en colaboradores con hijos, ya que causan interrupciones durante las horas laborales. Entre las desventajas desde la perspectiva del teletrabajador se encuentra la ansiedad por invisibilidad en la empresa, la percepción de dudas acerca de la credibilidad del teletrabajador como un colaborador serio de la empresa, la incertidumbre en cuanto a la relación con sus pares, estas desventajas pueden ocasionar bajas en la productividad del teletrabajador e inseguridad acerca de su lugar en la organización (Mello, 2007).”

*Tabla 1: Beneficios del Teletrabajo para teletrabajadores, organización y sociedad.*

Para teletrabajadores	Para empleadores y organización	Para sociedad
Ascenso virtual	Aumento de productividad de trabajadores	Reducción de contaminación
Balance entre vida privada y vida laboral	Reducción de costos de instalaciones (luz, agua, teléfono, internet)	Mejoría en la movilidad de las ciudades
Horarios flexibles	Mejorías en el reclutamiento de candidatos	Inclusión social y laboral de personas con discapacidad
Satisfacción laboral	Retención de personal capacitado	
Disminución de costos de desplazamiento	Procesos descentralizados	
Disminución de costos de vestimenta para laborar	Reducción de ausentismo y rotación	
Ahorro y mejora de alimentación	Mejoras a la cultura organizacional	
Ahorro de tiempo	Compromiso con la organización	
Autonomía		
Aumento de productividad		
Disminución de estrés		

Fuente: Velásquez Camacho y Perea, Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas, Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Escuela de Psicología, ISSN: 1390 - 6399 • ISSN-e: 2602 – 8336, 2018, Pág. 48.



Tabla 2: Desventajas del teletrabajo, para teletrabajadores, organizaciones y sociedad

Para teletrabajadores	Para empleadores y organización	Para sociedad
Aislamiento	Comunicación limitada con teletrabajadores	Efectos colaterales y de rebote que generan congestión en la movilidad de las ciudades
Falta de comunicación	Procedimientos claros	Traspaso de consumos a los hogares y espacios públicos
Invisibilidad en la organización	Compensación y beneficios	
Horas de trabajo extendidas	Coordinación del trabajo	
Gastos previamente asumidos por empleador	Falta de compromiso de los teletrabajadores con la organización.	
Conflictos entre vida laboral y vida privada	Cambios de cultura organizacional	
Desarrollo de carrera	Medición de desempeño laboral	
Limitación de promociones	Manejo y liderazgo efectivo de teletrabajadores	
Expectativas poco realistas de desempeño	Seguridad de información de la organización	
Espacios de trabajo no adecuados	Soporte técnico	
Impactos psicológicos		

Fuente: Velásquez Camacho y Perea, Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas, Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Escuela de Psicología, ISSN: 1390 - 6399 • ISSN-e: 2602 – 8336, 2018, Pág.48.

### 3.2 TRABAJO Y TECNOLOGÍA.

En la actualidad, existen diversos factores de cambio que afectan de forma estructural las actividades productivas a nivel mundial, entre los principales destacan: “1. La fragmentación, la especialización y la relocalización de las cadenas globales de producción. 2. La reducción de los costos de transporte y de comunicación (incluyendo la asequibilidad de las tecnologías de la información y comunicación) que permiten una mayor y mejor interacción de las empresas en el comercio internacional. 3. Los nuevos modelos de negocios que surgen a raíz de los rápidos cambios tecnológicos. 4. Nuevos ámbitos económicos tales como la denominada Cuarta Revolución Industrial – Digital o Industria 4.0” (Rodríguez Argueta, 2016, pág. 2).

Desde la perspectiva empresarial, la convergencia tecnológica está facilitando una gran transformación en las empresas, dejando a la vista, según Pagani (Citada en IDEA, 2019, pág.15) patrones de comportamiento que modifican significativamente la dinámica competitiva de una diversidad de industrias:

- 1) La adopción paulatina de un nuevo umbral de inteligencia y productividad que permite tomar mejores decisiones, resolver problemas de alta complejidad, y atender nuevas necesidades con mayores niveles de eficiencia. Estas tecnologías nos habilitan a ofrecer experiencias disruptivas y operar a un nivel de costos significativamente menor. La inteligencia artificial<sup>4</sup>, el machine learning<sup>5</sup>, la virtualización<sup>6</sup>, la realidad aumentada <sup>7</sup>y la robótica<sup>8</sup> convergen facilitando este fenómeno.
- 2) El surgimiento acelerado de nuevos modelos de negocio y dinámicas competitivas que generan valor de una manera exponencial nunca antes vista. El crecimiento de las plataformas que integran inteligentemente canales y dinámicas de interacción digitales y presenciales, permiten ampliar la generación de ingreso, la llegada a nuevos segmentos y la incorporación de nuevas capas de servicio. La proliferación de este fenómeno está provocando la eliminación de fronteras entre las industrias.
- 3) La implementación de procesos y modelos de llegada al mercado en red. Las empresas redefinen sus estrategias y procesos para operar como nodos de una comunidad que vive interconectada. El desafío es redefinir integralmente el modelo y los procesos de llegada al mercado con nuevas estrategias de relacionamiento con

---

<sup>4</sup> “La Inteligencia Artificial (IA) es la combinación de algoritmos planteados con el propósito de crear máquinas que presenten las mismas capacidades que el ser humano” (<https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-inteligencia-artificial>)

<sup>5</sup> “El Machine Learning es una disciplina del campo de la Inteligencia Artificial que, a través de algoritmos, dota a los ordenadores de la capacidad de identificar patrones en datos masivos y elaborar predicciones (análisis predictivo)” (<https://campus.innovahub.org/mod/hvp/view.php?id=4935&forceview=1>)

<sup>6</sup> “La virtualización es una tecnología que se puede usar para crear representaciones virtuales de servidores, almacenamiento, redes y otras máquinas físicas. El software virtual imita las funciones del hardware físico para ejecutar varias máquinas virtuales a la vez en una única máquina física. Las empresas recurren a la virtualización para utilizar sus recursos de hardware de manera eficiente y obtener retornos mayores de sus inversiones. También potencia los servicios de computación en la nube que ayudan a las organizaciones a administrar la infraestructura de manera más eficaz “(<https://aws.amazon.com/es/what-is/virtualization/>)

<sup>7</sup> “La Realidad Aumentada (RA) es una tecnología que permite superponer elementos virtuales sobre nuestra visión de la realidad” (<https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-realidad-aumentada>)

<sup>8</sup> “Ciencia que aglutina varias ramas tecnológicas o disciplinas, con el objetivo de diseñar máquinas robotizadas que sean capaces de realizar tareas automatizadas o de simular el comportamiento humano o animal, en función de la capacidad de su software” (<https://revistaderobots.com/robots-y-robotica/que-es-la-robotica/?cn-reloaded=1>)

los clientes, que permita integrar instancias digitales y presenciales en una experiencia diferencial y de alta consistencia.

Según Pagani (citada en IDEA, 2019, pág. 18) “el 62% de las Pymes Argentinas consideran muy relevante la incorporación de nuevas tecnologías para capitalizar las oportunidades. Y si bien algunas aún necesitan iniciar o completar la fase de digitalización de procesos de gestión con soluciones de ERP<sup>9</sup>, CRM, o BI, hay un porcentaje de empresas que ya ha incorporado o está con planes de incorporar soluciones más avanzadas de comercio electrónico, aplicaciones móviles, robótica o internet de las cosas. El estudio demuestra que, en las empresas relevadas, el entramado productivo aún está en una fase temprana de evolución hacia la Industria 4.0, y cuenta con un bajo nivel de integración digital entre los miembros de la cadena, las empresas individualmente comienzan a preocuparse por los desafíos pendientes”. “La disrupción se está volviendo la norma. La posibilidad de tener éxito si se da el primer paso es muy grande. Hay que perderle el miedo a la innovación. Desbloquearla es básico para avanzar en la transformación digital”. (Roberto de La Mora, líder de desarrollo de negocios de Amazon Web Services (AWS) – Citado en: <https://www.iproup.com/> artículo de Andrea Catalano, Tarjeta Naranja, Swiss Medical, Edenor y Despegar: cómo ganan con Amazon y avanzan en la transformación digital, 2019).

Sin duda la incorporación de innovaciones tecnológicas es una necesidad de las empresas en busca de seguir manteniéndose competitivas en mercados altamente exigentes que cuentan con clientes que poseen múltiples opciones a sólo un clic. Las innovaciones tecnológicas no sólo se expresan en mejoramiento de productos o procesos actuales, sino también como se ha destacado arriba, proponen nuevos modelos de negocio y servicios que pueden generar desventajas para quienes no estén dispuestos a agregarlos a sus carteras de productos. Queda claro que los procesos de innovación tecnológica no sólo mejoran la relación con el cliente, las

---

<sup>9</sup> Enterprise Resource Planning (ERP) “es un tipo de software que las organizaciones utilizan para gestionar las actividades empresariales diarias, como la contabilidad, el aprovisionamiento, la gestión de proyectos, la gestión de riesgos, el cumplimiento y las operaciones de la cadena de suministro. Una solución de ERP completa también incluye herramientas de gestión del rendimiento empresarial, que ayudan a planificar, presupuestar, predecir y notificar los resultados financieros de una organización” [www.oracle.com/ar/erp/what-is-erp](http://www.oracle.com/ar/erp/what-is-erp)

ofertas de productos, la calidad y terminación de los mismos, sino que mejoran sustancialmente el retorno sobre las inversiones, reducen los costos y se convierten en elementos necesarios para seguir siendo competitivos. Este escenario presenta oportunidades y amplifica los desafíos. Entenderlos y abordarlos es fundamental para prosperar.

El acelerado cambio tecnológico promete modificar la naturaleza y disponibilidad del trabajo, generando desafíos para las organizaciones, debiendo: por un lado, incorporar en sus procesos las innovaciones tecnológicas de la industria para no perder mercado, y por el otro, adaptar sus entornos de trabajo para atraer y retener talentos que requerirán nuevas competencias en este contexto. “McKinsey (2017) ha estimado que alrededor de un 51% de los empleos en Estados Unidos son susceptibles a ser reemplazados por procesos automatizados de aquí a 2050. Para las economías que integran la OCDE, el Banco Mundial (2016) estima que esta cifra es de alrededor del 57%” (citado en BID, Capital Humano 2.0: el futuro de las Américas, Pág. 1). Según el informe preparado en la III Cumbre de las Américas (BID, 2018, pág. 3) “las tecnologías digitales favorecen la proliferación de nuevas formas de empleo. La capacidad de estar permanentemente conectados y comunicados mediante las plataformas en red, combinada con el fácil acceso a grandes flujos de información facilitan el auge de la economía on demand, las plataformas colaborativas y relaciones laborales más flexibles y de menor duración”. “A nivel global, la automatización afectaría a 1.000 millones de empleados, que representan US\$ 15.8 billones en salarios”. (BID, 2018, Pág. 3). Por esto, el gran desafío es la transición esperada de millones de trabajadores desde ocupaciones obsoletas hacia otros sectores económicos. “Tener habilidades transversales y tecnológicas será fundamental en los mercados laborales del futuro” (BID, 2018, Pág. 5). “La irrupción de las nuevas tecnologías implica cambios en los tipos de habilidades que buscarán los empleadores. Las habilidades cognitivas (como la creatividad, capacidad de abstracción y resolución de problemas complejos), y las habilidades blandas asociadas a la inteligencia social (como el aprendizaje proactivo y la comunicación), serán sumamente relevantes en un mundo donde la tecnología se hace cargo de los aspectos rutinarios del trabajo. Por otra parte, las habilidades asociadas al desarrollo

tecnológico (como el uso y manejo de las nuevas tecnologías, la programación y el manejo de bases de datos) serán esenciales. Por último, en un mundo cada vez más interconectado e internacional, el manejo de idiomas será fundamental (...) El permanente avance tecnológico implica que los contenidos de capacitación ocupacional deben ser permanentemente actualizados. Esta realidad cambia los roles tradicionales de los instructores y/o profesionales. En el futuro necesitaremos mentores, orientación y coaching continuo, y en permanente actualización dados los avances que tendrá la tecnología en el entorno laboral” (BID, 2018, Pág.6).

Se espera que las tecnologías generen nuevos desafíos relacionados a (en base a BID, 2018, pág. 2-6): 1) Proliferación de nuevas formas de empleo, especialmente, crea las condiciones para incorporar a grupos que han estado tradicionalmente excluidos de los mercados laborales. 2) La irrupción de las nuevas tecnologías implica cambios en los tipos de habilidades que buscarán los empleadores, competencias denominadas “blandas” como liderazgo, negociación, comunicación, etc. y las relacionadas a las tecnologías de la información. 3) Automatizar los componentes rutinarios del trabajo pueden generar ambientes laborales más creativos y desafiantes. Esto generaría espacios para que los trabajadores inviertan más tiempo en procesos de comunicación, innovación creativa e interacciones estratégicas con clientes y proveedores. 4) Las plataformas digitales abren las puertas a nuevas herramientas de inclusión, capacitación e internacionalización. En síntesis, los trabajos del futuro serán más flexibles. Los empleados tendrán mayor libertad para elegir desde dónde y cuándo trabajar. Las nuevas formas de trabajo serán de naturaleza más informal y efímera, y los trabajadores tendrán que estar dispuestos a capacitarse y desarrollar las competencias necesarias para estar a la altura de esas demandas.

*ChatGPT y el trabajo:* Últimamente, el chat GPT ha dado mucho que hablar, esta herramienta “tiene la capacidad de dar respuestas cada vez más completas y complejas: crear imágenes y videos a partir de textos, crear piezas de diseño de alta complejidad en pocos segundos, desarrollar textos al estilo de un gran escritor, entre tantas otras funciones”. “La IA es considerada una tecnología exponencial, lo cual

significa evoluciona mucho más rápido que lo normal. Nosotros estamos acostumbrados a ver la evolución de manera lineal. Por ejemplo, podemos imaginarnos que los autos o los electrodomésticos seguirán mejorando y agregando nuevas funcionalidades en un tiempo de progreso semejante al que venimos experimentando en los últimos 10 o 20 años” (Revista Mercado, <https://mercado.com.ar/empresas-negocios/revolucion-chat-gpt-como-impacta-en-el-mercado-laboral/> 2023).

“Se refiere a una aplicación especializada del modelo de lenguaje GPT, desarrollado por OpenAI. GPT se basa en la arquitectura Transformer, que es un tipo de red neuronal diseñada para comprender y generar lenguaje humano de manera coherente. El modelo GPT se entrena en grandes cantidades de texto de manera no supervisada, lo que le permite aprender patrones y estructuras lingüísticas complejas. El ChatGPT, por su parte, es una variante que ha sido afinada para llevar a cabo conversaciones en lenguaje natural con los usuarios” (chat.openai.com).

Según el Chat GPT, sus efectos más notables en el trabajo humano es su capacidad para automatizar tareas repetitivas que implican interacciones verbales. Por ejemplo, en procesos de servicio al cliente y soporte técnico, las empresas han implementado ChatGPT para manejar consultas básicas y rutinarias, liberando así a los profesionales para que se centren en cuestiones más complejas y de mayor valor agregado. También se han encontrado aplicaciones en la asistencia en la toma de decisiones en diversos campos. Por ejemplo, en el ámbito médico, para acceder rápidamente a datos clínicos actualizados e investigaciones médicas pertinentes. Sin embargo, su uso plantea desafíos éticos y limitaciones. La posibilidad de que el sistema genere información incorrecta o sesgada es una preocupación importante. Además, la dependencia excesiva en la automatización de conversaciones puede afectar la calidad de la interacción humana y reducir la empatía en ciertos contextos.

En definitiva, de acuerdo a todo lo revisando en este apartado, el cambio y la innovación son una constante, y las organizaciones necesitan adaptarse a los retos del entorno para mantenerse competitivos, y para ello es vital hacerlo con las personas. El futuro del empleo comienza a moldearse hoy, la tecnología y la educación

son claves para enfrentarlo. “Aun cuando el desajuste entre habilidades disponibles y las requeridas por los nuevos empleos genera cierta fricción y sufrimiento en el plano individual, desde una perspectiva social todo este proceso de migración laboral fue sin dudas positivo. Cada cambio de empleo implica usar menos la fuerza y más la capacidad intelectual, hacer tareas menos repetitivas y más creativas, aprovechar cada vez más nuestra capacidad única para realizar actividades cognitivas. Cambio tecnológico y trabajo, son sin duda, temas muy presentes que requieren que gobiernos, organizaciones y trabajadores pensemos en un futuro distinto, donde las nuevas tecnologías - complementadas con las habilidades humanas y entornos regulatorios apropiados- sean la base de un proceso de crecimiento inclusivo”. (Mandelli, R. citado en Revista Claves, 2022, pág. 6).

### **2.3 MERCADO LABORAL Y TELETRABAJO.**

La Organización Internacional del Trabajo (2020) examinó las posibilidades de trabajar desde casa en países con diferentes niveles de desarrollo económico: se constató que factores como la estructura económica y ocupacional y el acceso a tecnología, son determinantes importantes para trabajar desde el hogar. “Las conclusiones indican que la posibilidad de trabajar desde el hogar aumenta con el nivel de desarrollo económico del país. Por consiguiente, los países en que una gran proporción de los puestos de trabajo corresponden a sectores como las TIC, los servicios profesionales, las finanzas y los seguros y los sectores de la administración pública pueden movilizar una mayor proporción de la fuerza laboral a trabajar desde casa, mientras que los países que dependen en gran medida de sectores como la industria manufacturera, la agricultura, la construcción y el turismo tienen menos posibilidades de hacerlo” (OIT, 2020, pág. 3) Desde hace tiempo el teletrabajo y otros arreglos de trabajo flexible son parte de la conversación global. Estos acuerdos entre empresas y trabajadores brindan mayor margen de maniobra para definir aspectos clave del trabajo, como el horario o el lugar donde se desarrollan las tareas. “Sin embargo, hasta antes de la pandemia, sólo algunos países de América Latina y el Caribe habían adoptado leyes nacionales que regulaban el teletrabajo, como Brasil, Colombia, Costa Rica y Perú” (BID, 2022, Pág. 5). La pandemia del COVID-19 marcó

un punto de inflexión en la manera de trabajar de un número importante de trabajadores y empresas en todo el mundo, y fue un acelerador de cambios regulatorios. “Actualmente, la gran mayoría de los países de América Latina y el Caribe cuentan con leyes de teletrabajo, y en varios se están promoviendo reformas que incluyen otros arreglos flexibles de trabajo. En efecto, hoy podemos hablar de una nueva ola de flexibilización del lugar y del tiempo de trabajo” (BID, 2022, Pág. 5).

Relacionado al tema de los cambios en el mercado laboral, un fenómeno que viene creciendo en Argentina es el de los **nómades digitales**, que se ubica en la predilección de los más jóvenes. Esta modalidad que se fortaleció durante la pandemia se refiere a un perfil de personas que trabajan de manera 100% remota, desde diferentes lugares geográficos fuera o dentro del país. “En general son individuos que aprovechan para vivir en diversas partes del mundo, ya que su trabajo no requiere de su presencia física en la empresa. Ante esta tendencia creciente, Argentina presentó una visa especial de trabajo de 180 días (extensible a un año) para los nómades digitales que estén trabajando desde nuestro país. Se habla de que quienes la tramiten gozarán de beneficios y descuentos en alquileres, transporte, espacios de coworking, etc” (Adecco, 2022, Pág. 10). “En 2021, el gobierno porteño registró 4.500 extranjeros que estaban trabajando con esta modalidad en la Ciudad; en 2022 ya eran 12.000, y esperan que sean 22.000 el año próximo. Según el sitio Nomad List, una comunidad de más de 80.000 nómades digitales de todo el mundo, Buenos Aires es la primera ciudad en el ranking latinoamericano para este tipo de vida por el costo de vida, la calidad de las telecomunicaciones, la seguridad y la calidad de la vida nocturna. (...) El 36% de los nómades digitales trabajan como freelancers para varias empresas y el 33% son dueños de sus propios negocios, según un relevamiento hecho por el sitio Passport-Photo.Online. De este trabajo surge también que el 44% de los que eligen esa modalidad de trabajo son millennials, que tienen entre 28 y 40 años. Y que el 65% viajan mientras trabajan durante 1 a 3 meses al año”. (Clarín, junio 2022, [/www.clarin.com/economia/nomades-digitales-debate-fenomeno-global-argentina-busca-parte\\_0\\_BaCSbp9YqO.html](http://www.clarin.com/economia/nomades-digitales-debate-fenomeno-global-argentina-busca-parte_0_BaCSbp9YqO.html) ).



Por su parte el sistema de **trabajo híbrido** viene ganando terreno incluso cuando la presencialidad comenzaba a ser completa. Si bien un porcentaje de empleados nunca pudo adaptar su hogar para la modalidad online, se observa un incremento de la gente que opta por cambios de empleos a modalidades home office 100%. La realidad es que hoy un alto porcentaje de empleados valora el sistema híbrido de trabajo, sobre todo el rango etario de 18 a 40 años. “En general, la dinámica es entre 1 y 3 días de trabajo en la oficina, y el resto desde el hogar”. “Hoy el teletrabajo e incluso la opción del esquema híbrido son considerados como parte del salario emocional. Entendemos como salario emocional a: las ganancias no financieras que obtiene un empleado en una empresa y que pueden cambiar su percepción sobre ella o su empleo”. “Hay un 20%, de las empresas relevadas, que mantiene un sistema en el que parte del personal trabaja 100% presencial y otro de manera híbrida. La cantidad de horas semanales de trabajo remoto oscila entre 9 y 24”. (Adecco, 2022, Pág.10).

### **Horarios personalizados y desde el lugar que prefieras. Redefiniendo la experiencia Laboral.**

“En un mundo empresarial en constante evolución, las modalidades de trabajo han experimentado una transformación significativa para satisfacer las demandas cambiantes de los empleados y las necesidades operativas de las empresas. A medida que la tecnología y la cultura laboral evolucionan, las organizaciones están adoptando modalidades de trabajo innovadoras para fomentar la productividad, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la satisfacción del personal. A continuación, exploraremos diversas modalidades de trabajo, desde horarios flexibles hasta el smart working, que están redefiniendo cómo entendemos y experimentamos el trabajo en la actualidad.

**Horario Flexible:** Una de las tendencias más notables en el mundo laboral actual es la adopción de horarios flexibles. Esta modalidad permite a los empleados adaptar sus horas de trabajo para acomodar sus responsabilidades personales y preferencias. Al otorgar a los trabajadores la autonomía para determinar cuándo

realizan sus tareas, las empresas pueden fomentar una mayor satisfacción y compromiso.

**Semana Comprimida:** otra modalidad que ha ganado popularidad, en lugar de trabajar cinco días a la semana, los empleados completan su jornada laboral en menos días, como cuatro. Esta práctica no solo brinda a los trabajadores más tiempo libre, sino que también puede generar eficiencias operativas al concentrar el tiempo de trabajo y reducir las distracciones.

**Trabajo a tiempo parcial:** La modalidad de trabajo a tiempo parcial ofrece a los empleados la flexibilidad de trabajar menos horas que un horario estándar. Esta opción es atractiva para aquellos que buscan equilibrar sus responsabilidades laborales con compromisos personales, como el cuidado de la familia o la educación.

**Teletrabajo:** El teletrabajo, o trabajo remoto, ha experimentado un aumento significativo, especialmente a raíz de la pandemia global. Permite a los empleados realizar sus tareas desde ubicaciones fuera de la oficina, aprovechando la tecnología para mantenerse conectados y productivos. Esta modalidad puede mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, reducir el tiempo y los costos de desplazamiento, y aumentar la resiliencia empresarial al permitir la continuidad operativa en situaciones extraordinarias.

**Banco de Horas:** es una forma que permite gestionar el tiempo de trabajo. Los empleados pueden acumular horas extras y luego utilizarlas para tomar tiempo libre adicional cuando sea necesario. Esta modalidad permite una mayor flexibilidad en la planificación de vacaciones y días libres, lo que puede contribuir a un ambiente laboral más motivador.

**Ciclos Semanales:** Los ciclos semanales implican la variación de la duración de la semana laboral a lo largo de un período determinado. Por ejemplo, una semana podría ser más intensiva en términos de horas de trabajo, seguida de una semana más ligera. Esta modalidad puede ser útil en sectores donde la demanda de trabajo varía estacionalmente.

**Trabajo Compartido:** En el trabajo compartido, dos empleados comparten responsabilidades y tareas de un puesto a tiempo completo. Esto no solo permite a las empresas maximizar su personal, sino que también brinda a los empleados la oportunidad de equilibrar sus responsabilidades laborales y personales.

**Smart Working:** Es una evolución del teletrabajo que se basa en la utilización de tecnología avanzada para facilitar la colaboración, la comunicación y la productividad. Se enfoca en la entrega de resultados más que en la supervisión de las horas trabajadas, lo que fomenta la responsabilidad y la autonomía de los empleados. Esta alternativa laboral da a los profesionales las herramientas y el margen de maniobra para determinar cómo, cuándo y dónde rendir eficazmente.

Desde horarios flexibles hasta el smart working, estas modalidades ofrecen a las organizaciones la oportunidad de fomentar la satisfacción de su personal, mejorar la productividad y garantizar la continuidad operativa en situaciones desafiantes. Estas innovaciones se orientan a crear entornos laborales más ágiles, colaborativos y atractivos para sus equipos, además de atraer y retener talentos” (Mandelli R., *Artículo de Revista Claves*, 2023, <https://www.clavesdigital.com.ar/novedadcolumna/el-lugar-y-la-hora-que-prefieras-445> )

## ¿CONOCES LOS ACUERDOS DE TRABAJO FLEXIBLE?

### HORARIO FLEXIBLE

Permite que los trabajadores elijan de inicio y finalización de jornada dentro de parámetros determinados fijados por la empresa. En lugar de ingresar a las 9 am y salir a las 5 pm, se trata de tener horarios escalonados que habiliten el ingreso y salida de trabajadores en horarios diferentes.

### BANCO DE HORAS

Es una variable del horario flexible. Permiten que los trabajadores acumulen créditos o débitos de horas trabajadas en un periodo de varios meses, siempre que se respeten ciertos límites. Las horas que se trabajan en exceso pueden compensarse con tiempo libre remunerado o usarse para aumentar los días de vacaciones.

### SEMANA COMPRIMIDA

En esta modalidad se trabajan las mismas semanales en menos días en la semana (en jornadas diarias más prolongadas). Así, en lugar de trabajar 8 horas al día durante 5 días a la semana y descansar 2, este régimen permite trabajar 4 días de 10 horas y descansar 3. Este sistema se denomina "4x3" y es el más conocido.

### CICLOS SEMANALES

El trabajo por ciclo permite promediar las horas de trabajo en periodos mayores a una semana. En el sistema tradicional, las horas máximas de trabajo (40, 45 o 48 horas dependiendo del país) se miden en función de una semana (además del límite diario). Así, por ejemplo, en países donde el límite semanal es de 48 horas, trabajar 56 - 40 y 48 horas es un esquema factible ya que ese 144 promedia las 48 horas en el ciclo.

### TRABAJO A TIEMPO PARCIAL

Es el trabajo que tiene una duración menor a tiempo completo. El más conocido es el trabajo part-time, donde se establece un número fijo de horas de trabajo (por ejemplo: 4 horas diarias). Sin embargo, el trabajo a tiempo parcial, se puede organizar de diversas maneras. Por ejemplo, trabajar a tiempo completo (8 horas) algunos días a la semana y no trabajar el resto o incluso pactar un paquete de horas variables.

### TRABAJO COMPARTIDO

Es la alternativa que permite compartir un trabajo de tiempo completo entre dos trabajadores. Esto supone reducir las horas de trabajo con el fin de repartirlo entre un mayor número de trabajadores.

### TELETRABAJO

Realización de tareas desde otro lugar que no sea la oficina del empleador, utilizando las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). Si no hay uso de TIC, se habla de trabajo a distancia.

### SMART WORKING

Se refiere a la posibilidad de decidir no sólo desde dónde trabajar, sino también cuándo hacerlo (flexibilidad en la jornada laboral).

Figura 1: ¿Conoces los acuerdos de trabajo flexible?

Fuente: BID, El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe, 2022, Pág.8.

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **3.1 VIRUS COVID 19. PANDEMIA.**

Desde la antigüedad al presente, la humanidad ha vivido diferentes pestes o epidemias, tales como: la peste de Atenas, la peste Antonina en Roma, la peste Bubónica, la Viruela, el Cólera, el Escorbuto, la Fiebre Amarilla, la Sífilis, la Malaria, el Polio, el SIDA, la epidemia de Ébola, la pandemia de Gripe A (H1N1), el virus del Zika y actualmente la pandemia del SARS-CoV-2. Según la OMS este nuevo coronavirus, identificado por primera vez en diciembre de 2019 en Wuhan, provincia de Hubei, China se propagó por todo el mundo causando una enfermedad respiratoria aguda. El SARS-CoV-2 **es un virus**: “organismo de estructura muy sencilla, compuesto de proteínas y ácidos nucleicos, capaz de reproducirse solo en el seno de células vivas específicas, utilizando su metabolismo” (RAE), miembro de los coronavirus del género beta, estrechamente relacionados con el SARS-CoV. Recibe diferentes nombres como COVID-19, 2019-nCoV, Virus Wuhan y Nuevo coronavirus de Wuhan (WN-CoV).

Según (Informe [Sociedad Argentina de Virología] 2020), “**los coronavirus son** virus envueltos cuyo genoma consiste en una única molécula de RNA simple cadena de sentido positivo. Pertenecen a una gran familia de virus (Coronaviridae) que infectan aves y varios mamíferos, incluyendo camélidos, murciélagos, civetas, ratas, ratones, perros, gatos y humanos. Ocasionalmente, los coronavirus pueden emerger como patógenos mediante un salto a una especie hospedadora diferente”

Los signos comunes de COVID-19 incluyen fiebre, tos y dificultad para respirar. El virus se transmite generalmente de persona a persona a través de pequeñas gotas de saliva, que se emiten al hablar, estornudar, toser o respirar. Se difunde principalmente cuando las personas están en contacto cercano, pero también se puede difundir al tocar una superficie contaminada y luego llevar las manos contaminadas a la cara o las mucosas.

Según la OMS (2020) el período de incubación suele ser de cinco días, pero puede variar de dos a catorce días. “Las complicaciones pueden incluir neumonía,

síndrome respiratorio agudo o sepsis. Entre los síntomas de un cuadro grave se incluye: Disnea (dificultad respiratoria), pérdida de apetito, confusión, dolor u opresión persistente en el pecho, temperatura alta (por encima de los 38° C) Otros síntomas menos frecuentes: irritabilidad, merma de la conciencia (a veces asociada a convulsiones), ansiedad, depresión, trastornos del sueño, complicaciones neurológicas más graves y raras, como accidentes cerebrovasculares, inflamación del cerebro, estado delirante y lesiones neurales.”

Los cuadros clínicos por infección por SARS-CoV-2 varían de síntomas leves a cuadros clínicos críticos y muerte. Con investigaciones aún en curso, se conoce que hay grupos de población con mayor riesgo de enfermedad grave. “Entre las personas que desarrollan síntomas, la mayoría (alrededor del 80%) se recuperan de la enfermedad sin necesidad de recibir tratamiento hospitalario. Alrededor del 15% desarrollan una enfermedad grave y requieren oxígeno y el 5% llegan a un estado crítico y precisan cuidados intensivos” (OMS, 2020, <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19> ). La edad es un factor de riesgo (> 65 años) así como la presencia de enfermedades crónicas como la diabetes, cardiopatías, enfermedades respiratorias, hipertensión arterial o inmunodeficiencias tienen un riesgo mucho mayor de contraer la enfermedad y de llegar a tener complicaciones graves, por lo que se aconseja el confinamiento domiciliario tanto como sea posible.

Las medidas de prevención recomendadas por el Ministerio de Salud de la República Argentina incluyen lavarse las manos, cubrirse la boca al toser, el distanciamiento físico entre las personas y el uso de mascarillas, además del autoaislamiento y el seguimiento para las personas sospechosas de estar infectadas.

Según el Ministerio de Salud de la República Argentina (<https://www.argentina.gob.ar/sinagir/epidemias-pandemias>), una **epidemia** “se da cuando muchas personas de una región o país se infectan al mismo tiempo con una enfermedad, por ejemplo, gripe en época invernal”. En tanto una **pandemia** “es cuando la enfermedad se extiende a diferentes países y continentes. Hay un alto grado de infección y la enfermedad se traslada fácilmente de un sector geográfico a otro”.

La Organización Panamericana de la Salud (OPS) publicó el 11 de marzo de 2020 que el director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS), anunció que la nueva enfermedad por el coronavirus 2019 (COVID-19) puede caracterizarse como una pandemia, manifestando que la enfermedad se propagaba a niveles alarmantes.

### **3.2 TELETRABAJO.**

#### *a) Del campo a la fábrica, de la fábrica a la oficina, de la oficina a...*

El reemplazo del trabajo humano por la maquinaria no es un fenómeno nuevo, en su momento las personas que se encontraban sin trabajo en el campo migraban a las ciudades para trabajar en las fábricas, que se convirtieron en la principal fuente de empleo en el siglo XX. Luego la tecnología fue logrando que en la manufactura se requirieran menos humanos, y por esos tiempos, quienes se iban quedando sin trabajo en las fábricas comenzaron a emplearse en comercios y oficinas, generando la situación actual en el sector de servicios, siendo uno de los empleadores más importantes en muchos países.

Y cuando pensábamos que habíamos encontrado el lugar definitivo, fue la pandemia de Covid-19 la que irrumpió en nuestras vidas, y requirió cambios rápidos y drásticos en la organización del trabajo. A medida que entraron en vigor las medidas de confinamiento o la obligación de quedarse en casa, una gran parte de la fuerza laboral debió quedarse en sus hogares y trabajar a distancia, siempre y cuando sus funciones lo permitieran. Tanto las organizaciones que ya estaban familiarizadas con el teletrabajo -como las que no- enviaron a sus empleados a casa, generando nuevos desafíos para organizaciones y trabajadores que recurrieron a la tecnología para sobrellevar el trance. Algunos de ellos incursionando, otros requiriendo adaptaciones, capacitaciones, adecuación de espacios y administración diferente de los tiempos del trabajo, entre otras. Así se crearon las condiciones para el experimento de teletrabajo masivo más extenso de la historia. “Antes de la pandemia, solo una fracción de la fuerza laboral trabajaba ocasionalmente desde casa. Dentro de la Unión Europea (UE), la incidencia del teletrabajo regular u ocasional (teletrabajo en el hogar y

teletrabajo móvil combinados) variaba del 30 por ciento o más en Dinamarca, los Países Bajos y Suecia, al 10 por ciento o menos en la República Checa, Grecia, Italia y Polonia. Según los estudios, hasta un 20 por ciento de la fuerza laboral de los Estados Unidos trabajaba regular u ocasionalmente desde su casa u otro lugar alternativo, un 16 por ciento en Japón y solo un 1,6 por ciento en Argentina” (OIT, 2020, Pág.3).

*b) El Teletrabajo es...*

Ideológicamente el teletrabajo ha planteado grandes debates en cuanto a su conceptualización, al límite entre el trabajo subordinado y el autónomo, y la necesidad o no de una regulación específica. En cuanto a la Argentina, la Ley N°20.744 de Contrato de Trabajo (LCT) y la Ley N°25.800 que ratifica el Convenio N°177 de la OIT sobre trabajo a domicilio, refieren a todo tipo de trabajo a distancia, entre ellos, el teletrabajo.

**Se entiende por Teletrabajo a** “la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la Ley de Contrato de Trabajo N°20.744<sup>10</sup> y sus modificatorias, en las que el objeto de contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC)”<sup>11</sup>. La

---

<sup>10</sup> Art. 21. LCT — Contrato de trabajo. Habrá contrato de trabajo, cualquiera sea su forma o denominación, siempre que una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios en favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración. Sus cláusulas, en cuanto a la forma y condiciones de la prestación, quedan sometidas a las disposiciones de orden público, los estatutos, las convenciones colectivas o los laudos con fuerza de tales y los usos y costumbres.

Art. 22. LCT— Relación de trabajo. Habrá relación de trabajo cuando una persona realice actos, ejecute obras o preste servicio en favor de otra, bajo la dependencia de ésta en forma voluntaria y mediante el pago de una remuneración, cualquiera sea el acto que le dé origen.

<sup>11</sup> Manual de buenas prácticas en teletrabajo- Primera edición 2011. Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina, 2011. Citado en: Teletrabajo en Argentina: Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo,



Organización Internacional del Trabajo lo define como: “una forma de trabajo efectuada en un lugar alejado de la oficina central o del centro de producción y que implica una nueva tecnología que permite la separación y facilita la comunicación” (OIT, 2002 – Extraído de Lenguita P. y Miano A. (2005). Las relaciones laborales invisibles del teletrabajo a domicilio).

En un inicio el teletrabajo, trabajo remoto o trabajo a distancia se aplicaba en: casos de cuidado con familiares a cargo (enfermedad y/o vejez), trabajadores próximos a jubilarse, para que la transición no resulte abrupta y puedan adaptarse, como alternativa ante impedimentos en los transportes y traslados. Actualmente, son cada vez más las empresas que disponen de diversos medios para reemplazar la presencia física por medio de videoconferencias, correo electrónico, aplicaciones, smartphones y, por qué no, el tradicional teléfono de línea. Diversas plataformas digitales de trabajo colaborativo permiten compartir e intercambiar información y trabajar interactuando con otros.

Dentro de las ventajas del uso del teletrabajo encontramos:

**El teletrabajo aporta ventajas al trabajador y a la organización:**

- ✓ Ahorra tiempo y costos al evitar el desplazamiento entre el domicilio y el trabajo.
- ✓ Reduce la congestión de tráfico y de las emisiones de carbono.
- ✓ Concilia la vida familiar, social y laboral.
- ✓ Incrementa la productividad.
- ✓ Disminuye la tasa de ausentismo laboral.
- ✓ Incluye a los grupos vulnerables.
- ✓ Optimiza el tiempo de trabajo.
- ✓ Reduce el espacio de trabajo en instalaciones de la empresa.
- ✓ Aumenta la motivación mediante la formación profesional.
- ✓ Retiene talentos.
- ✓ Acompaña la revolución 4.0.

*Figura 2: El Teletrabajo aporta ventajas al trabajador y a la organización.*

Fuente: Teletrabajo en Argentina, [Sec. Gob. de Trabajo y Empleo], 2019, pág. 13.

“A pesar de destacar las ventajas, es importante tener en cuenta que existen aspectos a perfeccionar en relación con el teletrabajo, por ejemplo: mejorar la infraestructura en comunicación y servicios en aquellas regiones donde la conexión a internet es débil o nula, desarrollar una cultura organizacional de trabajo por objetivos con equipos de trabajo remotos e interculturales y tener conciencia plena de la responsabilidad que implica su aplicación” (Teletrabajo en Argentina, [Sec. Gob. de Trabajo y Empleo], 2019, pág. 16).

*c) El Teletrabajo y su legislación.*

La Ley de Contrato de Trabajo (LCT, Ley 20.744, 1976) es la principal normativa, junto a la Ley 25.800 que ratifica el Convenio N°177 sobre trabajo a

domicilio de la OIT, que promueve la igualdad de condición de este tipo de trabajadores con respecto a los presenciales. Ambas reglamentaciones cubren la actividad correspondiente a los trabajadores contratados en relación de dependencia, incluyendo el teletrabajo, aunque sin mencionarlo taxativamente, definirlo ni reglamentarlo puntualmente.

El 30 de Julio de 2020, se sancionó la Ley 27555 – Régimen legal del contrato de teletrabajo que tiene por objeto establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades, que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan. En su artículo segundo incorpora al título III De las modalidades del contrato de trabajo del Régimen de Contrato de Trabajo aprobado por la ley 20.744 y sus modificatorias, el concepto de Teletrabajo: “Habrá contrato de teletrabajo cuando la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios, en los términos de los artículos 21 y 22 de esta ley, sea efectuada total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja, o en lugares distintos al establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de tecnologías de la información y comunicación” (Ley 27.555, 2020). En tanto el art. 3 de la misma establece: “Las personas que trabajen contratadas bajo esta modalidad, en los términos del artículo 102 bis del Régimen de Contrato de Trabajo aprobado por la ley 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, gozarán de los mismos derechos y obligaciones que las personas que trabajan bajo la modalidad presencial y su remuneración no podrá ser inferior a la que percibían o percibirían bajo la modalidad presencial. Los convenios colectivos deben, acorde a la realidad de cada actividad, prever una combinación entre prestaciones presenciales y por teletrabajo” (Ley 27555, 2020).

Entre los aspectos más destacados podemos citar:

a) Mismos derechos, obligaciones y remuneración: para los que efectúen teletrabajo respecto a los que trabajen de forma presencial. La remuneración no podrá en ningún caso ser inferior a la que percibían o percibirán bajo la modalidad presencial.

- b) Misma jornada: la misma debe ser pactada previamente por escrito en el contrato de trabajo de conformidad con los límites legales y convencionales.
- c) Derecho a la desconexión: el trabajador tiene derecho a no ser contactado y a desconectarse de los dispositivos digitales fuera de su jornada laboral y durante los períodos de licencia. No puede ser sancionado por hacer uso de este derecho. El empleador no puede exigir ni la realización de tareas ni remitirle comunicaciones, por ningún medio, fuera de la jornada laboral.
- d) Horarios adaptados para los trabajadores que tengan menores de 13 años a cargo o cuiden a adultos mayores o personas con discapacidad que requieran asistencia y que sean convivientes.
- e) Es voluntario y reversible. Voluntario, pues debe ser consentido por parte del trabajador. Reversible, porque puede ser revocado por el trabajador en cualquier momento de la relación.
- f) Elementos de trabajo: el empleador debe proporcionar el equipamiento -hardware y software-, las herramientas de trabajo y el soporte necesario para el desempeño de las tareas, y asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación de las mismas, o la compensación por la utilización de herramientas propias de la persona que trabaja. El trabajador será responsable por el correcto uso y mantenimiento de los mismos y deberá procurar que no sean utilizados por personas ajenas a la relación laboral.
- g) Compensación de gastos: el trabajador que se desempeña bajo esta modalidad tendrá derecho a la compensación por los mayores gastos en conectividad y/o consumo de servicios que deba afrontar.

Muñoz, Javier en su trabajo: Teletrabajo, una modalidad que se instaló definitivamente a partir del COVID-19, 2020, efectúa un análisis de completitud del marco normativo que ha establecido la 27555 y el Modelo de política de trabajo de la OIT, resultando útil para observar los aspectos que pudieran faltar en la legislación en análisis.

Tabla 3: Comparación Modelo de política de trabajo (OIT) y Ley de Teletrabajo 27555.

<b>Modelo de Política de Teletrabajo (OIT)</b>	<b>Ley de Teletrabajo – ley 27.555</b>
Cumplimiento de políticas de las empresas	No regulado
Salarios y horarios de trabajo	Artículo 4: establece forma de fijación de jornada de trabajo
Salud y seguridad	Artículo 5: Derecho a la desconexión digital. Además, al incluir la contratación como contrato laboral tiene derecho a obra social y seguridad social
Equipamiento e insumos	Artículo 9: Elementos de trabajo
Tecnología, protección de datos y seguridad	Artículo 16: Protección de información laboral. Regula las responsabilidades del empleador, pero no las del empleado
Lugar de trabajo en el domicilio	No regulado
Comunicación	No regulado
Cumplimiento de pautas de trabajo establecidas (productividad, calidad)	Artículo 15: Sistema de control y derecho a la intimidad. Regula sólo las limitaciones al empleador Artículo 11: Capacitación
Cuidado de menores y otras responsabilidades a cargo del empleado en el domicilio	Artículo 6: Cuidado de menores, personas con discapacidad y adultas mayores
Accidentes de trabajo	Artículo 14: Higiene y seguridad. El trabajo por esta modalidad queda incluido en la ley 24.557 (Aseguradoras de Riesgo de Trabajo - ART)
Emergencias y enfermedad	Queda regulado al ser contrato de trabajo, alcanzado por obra social y ART

Fuente: Muñoz Javier, Teletrabajo, Una modalidad que se instaló definitivamente a partir del COVID-19 2020, pág. 8.

“De lo analizado surge que la misma resulta un buen primer paso en el camino de una nueva forma de contratación con poca experiencia práctica generalizada (...) También se observa que existen varios aspectos relacionados con obligaciones de los empleados y otros de cumplimiento de políticas y procedimientos de los empleadores que no se encuentran legislados y que requerirán seguramente una normativa específica. Lo que sí resulta evidente a partir de esta norma es que ha quedado fuera de toda duda el origen de este tipo de contratación. Se trata de una relación laboral

que se ejecutará en un lugar distinto al domicilio que determine el empleador. Con los beneficios y costos que dicha situación implique”. (Muñoz Javier, 2020, Pág. 9).

#### Principales antecedentes del Teletrabajo:

2003	Creación de la Comisión de Teletrabajo, de carácter tripartito, con el objetivo de elaborar un proyecto de Ley de Teletrabajo en Relación de Dependencia.
2004	
2005	Cumbre de la Sociedad de la información en Túnez. La Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social logra posicionar el tema quedando como líder del Grupo de Teletrabajo del e-LAC de la CEPAL hasta 2016 para luego quedarse con la vicepresidencia hasta la actualidad.
2006	
2007	Elevación del proyecto de Ley de Teletrabajo en Relación de Dependencia. Al no tratarse, pierde estado legislativo.
2008	Creación de la Coordinación de Teletrabajo, Resolución N° 428/2008, en la Unidad Ministro. Posteriormente, por resolución N° 147/2012, fue creada en la órbita de la Secretaría de Empleo. Creación del PROPET como primer programa piloto de teletrabajo para empresas.
2009	Lanzamiento de las capacitaciones en alfabetización digital y teletrabajo enfocado a grupos vulnerables; para mayores de 45, jóvenes de entre 18 y 24 años del programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo, personas con discapacidad y capacitaciones para presidiarios. Elaboración del Manual de Seguridad e Higiene en Teletrabajo que se llevó a cabo junto a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo y las ART de las empresas adheridas al PROPET.
2010	Presentación y puesta en marcha del Programa de Certificación de Competencias laborales en Teletrabajo elaborado con la Dirección Nacional de Orientación y Formación profesional. Los roles ocupacionales fueron: Tutor Virtual, Administrativo Contable y Diseñador web. Posteriormente se incluyó el Rol Genérico. Creación del Observatorio de Teletrabajo, conformado por el MTEySS, representantes del sector empleador y trabajador y por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en calidad de organismo internacional asesor. El objetivo era elaborar un manual de buenas prácticas en teletrabajo.
2011	Primera edición del Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo. Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en Teletrabajo.
2012	Incorporación del Rol de Operador de Comunicación Social Digital a la Certificación de Competencias en Teletrabajo. Resolución N°1552/2012 e la SRT, que define el teletrabajo y determina los estándares mínimos que deben cumplirse en términos de seguridad e higiene.
2013	Creación oficial del programa PROPET a través de la resolución N°595/2013
2014	
2015	Finalización del Programa de Certificación de Competencias Laborales en Teletrabajo con más de 300 personas certificadas. Proclamación del Día Internacional de la Promoción y Protección del Teletrabajo, iniciativa del Ministerio de Trabajo que contó con el consenso de Grupo de Teletrabajo de la CEPAL y más de 30 empresas, entidades, organismos y gremios de nuestro país.
2016/17	Promoción y difusión del teletrabajo a través de la presencia del área en distintas Ferias de Empleo, foros empresariales y talleres a nivel nacional.
2017	Elaboración de una encuesta de teletrabajo a través de la creación de un módulo especial para responder en la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) por un período específico.
2018	
2019	Confeción del Libro Blanco de Teletrabajo. Difusión a nivel nacional en cuanto a la modalidad. Permanencia en el Grupo de la CEPAL a través de diversos intercambios para dar cumplimiento a los objetivos. Elaboración de un borrador de decreto con la propuesta de una nueva normativa.

Figura 3: Antecedentes del Teletrabajo.

Fuente: Sec. Gob. de Trabajo y Empleo, Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado, 2019, Pág. 61.

### **3.3 DESEMPEÑO LABORAL**

Para Rodríguez Valencia (2007, pág. 357) el desempeño laboral es “el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad”. “Describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo (...) indica también, de acuerdo a los resultados que se logran, si la persona cumple o no los requisitos de su puesto”.

Según Chiavenato (2000, pág. 359) “el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados para alcanzar las metas mediante las estrategias establecidas, y así obtener el desempeño de las habilidades que tiene cada colaborador”

Bauza y Reyes (2019) - (Citado en: Lino Escobar, L. Raquel, 2022, pág. 25) lo definieron como: “el rendimiento de uno o más trabajadores respecto a las funciones y tareas que realizan en cumplimiento con las metas y objetivos establecidos en una empresa, las cuales permiten un mayor crecimiento productivo”.

En suma, podemos entender al Desempeño Laboral (DL), como la suma de: los resultados obtenidos (RO) por el trabajador en la consecución de los objetivos que la organización espera para el puesto que se está evaluando, y los comportamientos (CO) de ese colaborador en relación al desarrollo de las actividades a su cargo.  $DL = RO + CO$ .

Agregando a lo anterior, la OIT en su documento: El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica, Ginebra, Organización Internacional de Trabajo, 2020, comenta acerca de la importancia de gestionar el desempeño, para ello sugiere: el teletrabajo debe basarse en el diálogo y la cooperación entre la dirección y los trabajadores. Esto es aún más importante cuando el teletrabajo es obligatorio y se realiza a tiempo completo. “Los estudios indican que el mejor método para gestionar el personal de teletrabajo es a través de un proceso denominado gestión por resultados, en el que tanto el equipo directivo como el trabajador se ponen de acuerdo sobre un mecanismo común de evaluación de la

productividad” (Sorensen, 2016 - citado en OIT, 2020, Pág. 7). Esto puede incluir la identificación de objetivos, tareas, hitos y la supervisión y la discusión sobre el progreso del trabajo sin el peso de presentar informes constantemente, para otorgar al personal la flexibilidad y autonomía necesarias para organizar su trabajo sin que el equipo directivo tenga que controlar constantemente los progresos. “Entre las medidas que se deben considerar se encuentran las siguientes:

- Ser muy claro sobre los resultados esperados. Ser lo más específico posible con respecto a lo que se espera de los trabajadores reduce significativamente la ambigüedad potencial y la posibilidad de que se produzcan malentendidos, lo que también lleva a una mayor potenciación y autonomía del teletrabajador en la realización de sus tareas.
- Considere las siguientes preguntas que pueden ayudar a definir los resultados que se esperan de los trabajadores: ¿Cómo reconocer un producto final plenamente satisfactorio? ¿Cuáles son los criterios para determinar que he terminado?
- Brindar comentarios oportunos, regulares y descriptivos a los trabajadores, en los que se describa el trabajo realizado y se sugieran cambios que resulten en una mejora significativa de la tarea y que tengan el efecto esperado.
- Dar una respuesta positiva al trabajo bien hecho.
- Favorecer las videollamadas en las conversaciones delicadas sobre el rendimiento, para permitir la transmisión de las sutilezas de la comunicación no verbal”. (OIT, 2020, pág. 7,8)

Con la práctica del teletrabajo la evaluación del desempeño puede ser algo más complicada en algunos casos, pero mientras la organización logre definir claramente los objetivos a cumplir por cada puesto de trabajo, sumando un claro establecimiento de las prácticas y comportamientos recomendados por la organización, la instancia de evaluación, y mejor aún, la gestión del desempeño, pueden ser procesos muy enriquecedores tanto para organizaciones como para los empleados.



### **3.4 CAMBIO EN LOS ENTORNOS LABORALES. GESTIÓN DEL CAMBIO.**

La situación de aislamiento preventivo obligó a las organizaciones a adaptar herramientas para que su personal pueda seguir trabajando a través del teletrabajo, aun cuando la cultura predominante se orientaba hacia el trabajo presencial, el control y el cumplimiento de horarios. Todo comenzó luego de la instrumentación del decreto 576/2020: “Distanciamiento social, preventivo y obligatorio”, todas aquellas organizaciones que pudieron flexibilizar sus labores – algunas con más facilidad que otras - tuvieron que implantar el teletrabajo a marchas forzadas. Ante esta situación las organizaciones se enfrentaron al desafío de gestionar el cambio del entorno/ambiente laboral y sus formas.

Great Place to Work refiere al Ambiente Laboral como la “percepción de los colaboradores en cuanto a los factores que determinan la calidad de su experiencia en los lugares de trabajo” (Vargas M, 2024. En web Great Place to Work <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/que-es-ambiente-laboral>).

Dichos factores pueden ser tangibles o intangibles. Dentro de los tangibles se encuentran los salarios, las oficinas, cocina, sillas, espacios físicos, etc. Con la modalidad de teletrabajo estos factores cambian, pero se pueden adaptar a las necesidades de las personas. “Los factores intangibles tienen un peso significativo en la creación del ambiente laboral, en esta categoría se define cómo se da la relación de las personas con su trabajo, la calidad de las interacciones entre los colaboradores y cómo estos se sienten con dichos vínculos. Dentro de estos factores podemos mencionar la confianza, la honestidad, el respeto, el reconocimiento, la participación, el balance óptimo entre la vida personal y laboral, la equidad en el trato, la inclusión, el orgullo, entre otros” (Vargas M, 2024. En web Great Place to Work

<https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/que-es-ambiente-laboral>).

Guízar en su libro Desarrollo organizacional (2008, pág. 44) para referirse al **cambio** menciona a **Kurt Lewin** definiéndolo como “una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento o las conductas de un sistema estable” Para Lewin, en dicho comportamiento se conjugan siempre dos tipos de fuerzas: “las impulsoras, que son aquellas que ayudan a que se efectúe el cambio, y las fuerzas restrictivas,

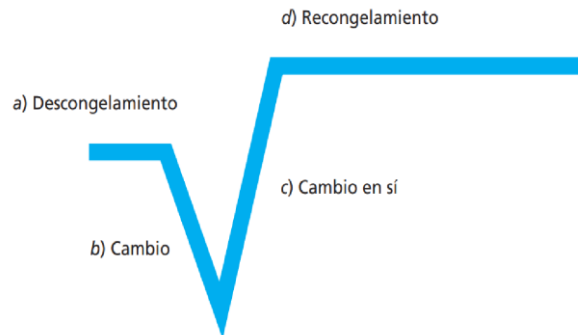
las cuales impiden que el cambio se produzca” (Guízar, 2008, pág.44). Cuando se alcanza el equilibrio entre las dos, los niveles de comportamiento se mantienen y se logra, lo que Lewin denomina equilibrio cuasi estacionario. Para modificarlo, se deben generar posibilidades de incremento en las fuerzas impulsoras, o menguar aquellas que impiden la transformación, o en un tercer escenario combinar las dos tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado: Descongelamiento, cambio-movimiento y recongelamiento. (En base a Guízar, 2008 p. 46). Nótese que si bien Lewin habla de cambio planeado, las etapas pueden aplicarse también a una situación de contingencia, como lo fue la de la pandemia, donde las empresas se vieron enfrentadas a la necesidad de efectuar cambios en sus formas de trabajar, adecuar la tecnología y las competencias de su personal entre otras.

Fase I. Las personas tienen contacto directo con la nueva realidad y se experimentan tendencias de descongelamiento y desestabilización.

Fase II (movimiento o nuevo comportamiento). Se reconoce también como cambios conductuales o reestructuración cognitiva. Es la reacción diferente ante los nuevos acontecimientos, en la cual se experimentan posturas de respaldo o de resistencia. Puede aparecer aquí una visión compartida acerca del estado futuro de la empresa mediante la implicación colectiva y la concientización. El factor psicológico es vital y la comunicación ayuda a compartir ideas y a persuadir.

Fase III (nuevo congelamiento). Es la etapa de estabilización o normalidad, en la cual se implementa el nuevo proyecto empresarial. Se institucionalizan las políticas y estrategias surgidas ante la actual realidad, las cuales deben estar en correspondencia con el logro de la compatibilidad, el respaldo, la armonía y la estabilidad del sistema.

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) mediante el llamado “esquema de la raíz cuadrada”



*Figura 4: Fases del Cambio.*

Fuente: Guízar, Desarrollo organizacional, 2008, P.45.

a) “Como se puede observar, en la fase de descongelamiento prevalece una situación determinante, por ejemplo, situación de pandemia – imposibilidad de asistir a los lugares de trabajo.

b) Se presenta el proceso de cambio, en el cual al principio se puede observar un decrecimiento de la productividad. Siguiendo con el ejemplo se plantea la posibilidad de teletrabajar. Pero puede pasar que varias situaciones y elementos en el hogar no estén preparadas y generan dificultades en el trabajo.

c) Posteriormente, dentro de ese mismo proceso de cambio, se puede observar un mejoramiento de la productividad dado que ya le es más fácil al sujeto de cambio asimilar la nueva metodología de trabajo y conseguir los elementos faltantes.

d) Por último, se inicia la etapa de recongelamiento, en la cual el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo”. (Guízar, 2008, pág.45-46)

Por su parte, **John Kotter** de la Escuela de Administración de Harvard, se basó en el modelo de tres etapas de Lewin para crear un modelo más detallado que describe la implementación del cambio:

- “1. Alentar la sensación de que el cambio es urgente.
2. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
3. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y estrategias para lograr la visión.

4. Comunicar la visión a toda la organización.
5. Dar poder a otros para que actúen a partir de la visión al eliminar las barreras para el cambio, fomentar la toma de riesgos y alentar la solución creativa de los problemas.
6. Planear, crear y recompensar "triumfos" de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los nuevos programas.
8. Reforzar los cambios al mostrar la relación entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional". (Robbins, Judge, 2009, Pág. 586).

Otro modelo para gestionar el cambio se denomina: **Investigación-Acción**, el mismo presenta un "proceso de cambio basado en la obtención sistemática de datos... su importancia estriba en que ofrece una metodología científica para administrar un cambio planeado. La investigación de la acción consiste en cinco pasos (nótese que se asemejan mucho al método científico): diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación". (Robbins, Judge, 2009, Pág.587).

Luego de haber revisado algunos modelos para gestionar el cambio, conviene referirnos en este punto a **cómo afectan las culturas organizacionales a los cambios**. El liderazgo y la cultura organizacional, de Schein (Publicado en Fundación Peter Drucker, El líder del futuro – nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era, 1996) en este trabajo el autor nos aporta un sistema de ideas en las cuales relaciona los procesos de liderazgo en el ámbito empresarial a partir de elementos tales como el poder de animación, el líder como creador de cultura (construir), el líder como sustentador de la cultura (mantener) y el líder como artífice del cambio (cambiar).

El *poder de animación* de los líderes está presente, por ejemplo, cuando las organizaciones inician, y a fin de lograr motivación en las personas cuando necesitan comprometerlas con el nuevo proyecto: "Es una energía que emana de las convicciones personales que motivan al empresario y despiertan el interés en los

otros. Tales personas suelen infundir vida en la organización. De ahí que debamos usar la palabra animador para describir esta clase de líder”. (Schein, 1996, pág. 1).

En el segundo caso (*el líder como creador de cultura*), se explica cuando las empresas tienen las condiciones o el potencial necesario para existir, las convicciones, las suposiciones y los valores culturales que poseen los sistemas directivos se trasladan a los miembros de la colectividad en forma de modelos mentales que llegan a posicionarse en las personas, quienes actúan en consecuencia. En este sentido destaca tres casos más comunes en los que se edifican modelos culturales basados en las perspectivas de la dirección de las empresas:

- “Los empresarios solo contratan y conservan a los subordinados que piensan y sienten del mismo modo que ellos.
- Adoctrinan a sus subordinados y los adaptan a su modo de pensar y de sentir.
- Su propio comportamiento es un modelo de misión que alienta a los subordinados a identificarse con ellos y, de ese modo, interiorizar sus convicciones, valores y suposiciones”. (Schein, 1996, pág. 2).

Asimismo, explica que cuando las organizaciones llegan a tener un éxito, se atribuye este a los esfuerzos del líder, de manera que se llega a posicionar su personalidad en la cultura de la organización. Sin embargo, en el caso de que existan conflictos internos, muchas veces se recurre a prácticas de incentivos y recompensas a fin de aplacar situaciones complejas, sin embargo, esto solo demuestra la incoherencia en los estilos y los métodos de dirección. Para muchos administradores que no logran un adecuado liderazgo resulta compleja la edificación de un proyecto empresarial coherente. A este tipo de entidad Schein las denomina organizaciones neuróticas, en las cuales se convive bajo estrés como consecuencia de los conflictos reiterados y por la exhibición de buenas y malas cualidades que tienden a contraponerse. La desestabilización de la cultura organizacional puede llegar a ser determinante en las empresas que no cuentan con liderazgos efectivos y carecen de potenciales en el personal para garantizar la escapatoria de los baches y propiciar la supervivencia.

El tercer caso, el *líder como sustentador de la cultura*, se encuentra muy asociado a la necesidad de mantener los logros alcanzados por las empresas. Propiciar la sostenibilidad de un proyecto en los tiempos actuales resulta complejo, no solo por los peligros (como consecuencia del tipo de influencia de los sistemas políticos y sociales), sino también por el incremento de la competencia y la existencia de mercados mucho más exigentes. Los métodos e innovaciones que en algún momento la empresa implementó para su surgimiento y despegue no son suficientes, si se espera su perpetuación como sistema. Si los mercados maduran, las organizaciones también tienen que hacerlo y adaptarse a las nuevas exigencias de este, sobre todo con el advenimiento y la consolidación de la tecnología en las sociedades actuales. Es en este punto que los directivos se encuentran ante retos para su desempeño cotidiano *como guías e impulsores* de esa máquina llamada empresa. No puede permitirse un líder formal el envejecimiento o estancamiento funcional de su organización ni del personal que la integra, porque la cultura de la organización decae y las consecuencias pueden ser catastróficas a mediano o largo plazo. “Los líderes tienen que empezar por pensar ahora como artífices del cambio, porque el problema no consiste solamente en cómo adquirir nuevos conceptos y destrezas sino también en cómo desaprender las cosas que ya no son útiles para la organización. Desaprender es un proceso totalmente distinto, que implica ansiedad, actitudes defensivas y resistencia al cambio” (Schein, 1996, pág. 4).

**4. ANTECEDENTES.***a) Teletrabajo – Relevamientos realizados, indicadores de uso:*

La Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) es un programa estadístico que informa de forma permanente la Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo de la Nación desde el año 1998. La encuesta releva en doce centros urbanos a empresas privadas formales a partir de 5 y 10 trabajadores (según aglomerado), pertenecientes a todas las ramas de actividad, exceptuando el sector de actividades primarias (agropecuaria y minas y canteras). A continuación, se muestran algunos de los resultados de la última encuesta realizada en el año 2017 – antes de la pandemia Covid19:

*Tabla 4: Empresas que aplican el Teletrabajo – 2019.*

<b>Aplican teletrabajo</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	1946	3%
No	62749	97%
<b>TOTAL</b>	<b>64695</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sec. Gob. de Trabajo y Empleo, 2019, Pág.32.

La experiencia del teletrabajo en tiempo de pandemia.

Equipos utilizados para teletrabajo. 2017.

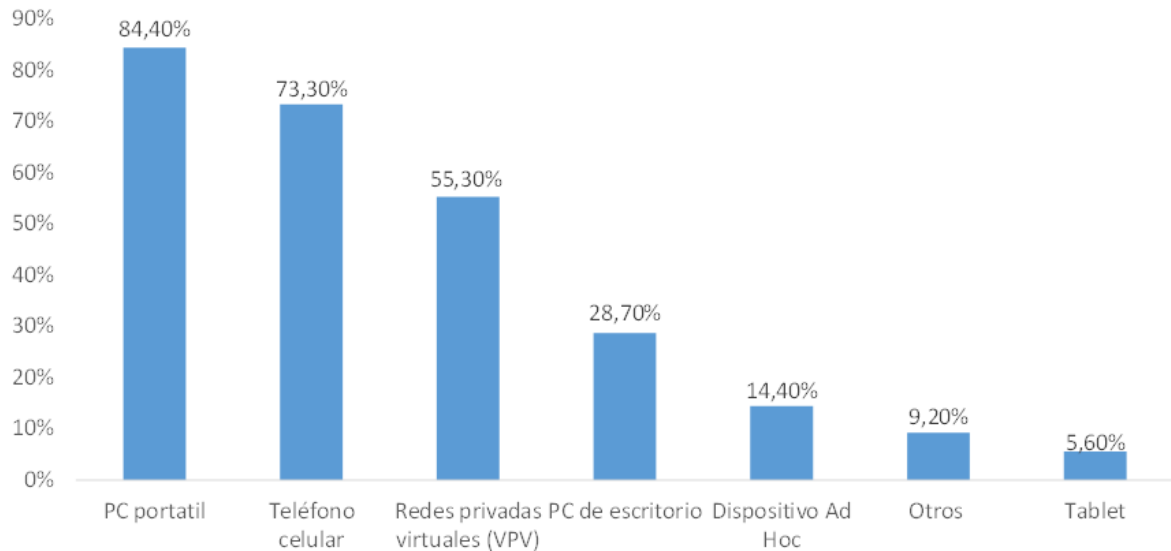


Figura 5: Equipos utilizados para realizar teletrabajo – 2017.

Fuente: Sec. Gob. de Trabajo y Empleo, 2019, Pág.32.

Tipo de plataformas utilizadas para el teletrabajo. Total 12 aglomerados. Año 2017.



Figura 6: Tipos de Plataformas utilizadas en pandemia.

Fuente: Teletrabajo en Argentina, [Sec. Gob. de Trabajo y Empleo], 2019, Pág.36.



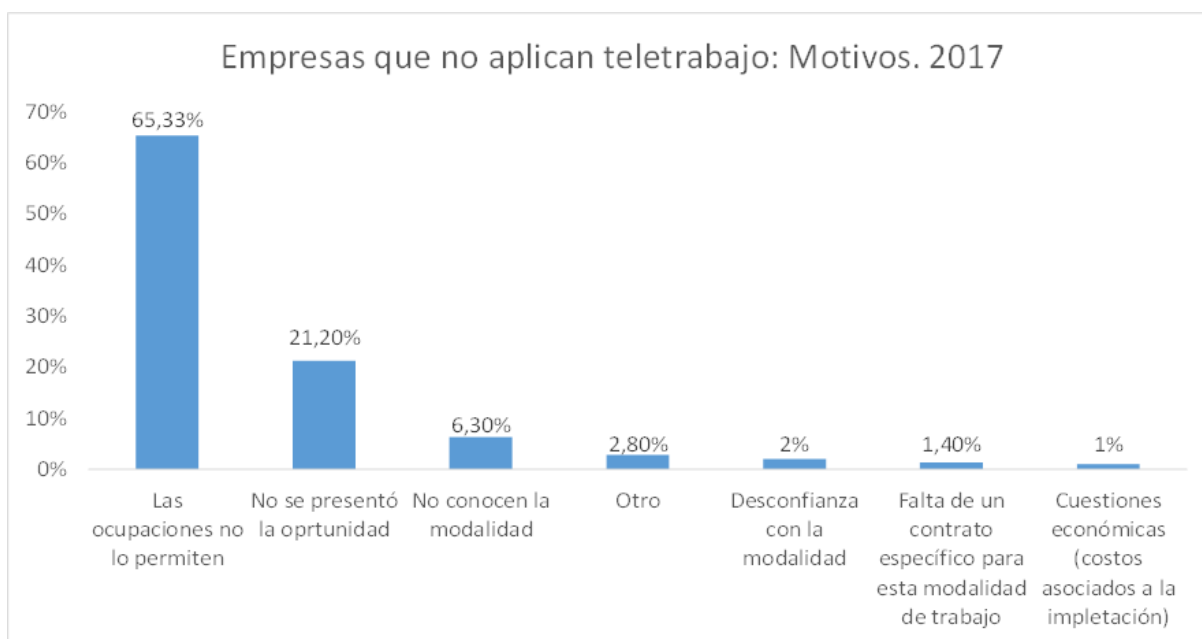


Figura 7: Motivos por los cuáles las empresas no aplicaron teletrabajo.

Fuente: Teletrabajo en Argentina, [Sec. Gob. de Trabajo y Empleo], 2019, Pág. 39.

En septiembre de 2021 se efectuó una encuesta extraordinaria para conocer los efectos de la pandemia en el teletrabajo. En el documento denominado: Impacto del COVID-19 en las modalidades de trabajo, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (2021, Pág. 2) informó lo siguiente:

- “el 21% de los empleadores tiene al menos un trabajador o trabajadora en modalidad mixta (presencial y teletrabajo/home office) y el 12% tiene al menos un trabajador o trabajadora en modalidad de teletrabajo/home office de forma exclusiva. Es decir, que el 33% de las empresas relevadas tienen al menos un trabajador afectado a modalidades remotas.
- Las y los trabajadores en modalidad de teletrabajo/home office exclusivo representan el 5% del total, mientras que las y los trabajadores en modalidad mixta representan el 11% del total relevado. Por su parte, el 83% ya se encuentra trabajando totalmente de forma presencial.
- En cuanto al análisis por rama de actividad y modalidad de trabajo, se destaca la mayor adopción de modalidades mixtas o exclusiva de teletrabajo/home

office en la actividad de servicios financieros (36%) y en la rama de transporte, almacenaje y comunicaciones (20%), probablemente debido a las empresas de comunicaciones. En el resto de las ramas de actividad el porcentaje de trabajadoras y trabajadores que se encuentran en la modalidad teletrabajo/home office no supera el 5%. Por el contrario, ya tienen a la gran mayoría de su personal desarrollando tareas de forma exclusivamente presencial: la construcción (96%), la industria (91%), los servicios personales (88%) y el comercio (87%).

- La modalidad de teletrabajo/home office implicó una readecuación de los insumos de trabajo, en este sentido las empresas asignaron recursos al personal para el cambio de modalidad. En primer lugar, las herramientas informáticas fueron el material más requerido para esta adecuación, el 73% de las empresas asignaron este tipo de material. Luego, el 26% de las empresas asignó mobiliario (sillas, escritorios u otros), el 18% asignó insumos y maquinarias para el trabajo remoto, es decir que se trasladó alguna actividad productiva al domicilio de las y los trabajadores. Por último, el 11% de las empresas encuestadas afirmó haber otorgado alguna compensación salarial para gastos de teletrabajo/home office a su personal, como conexión a internet, telefonía u otros. Asimismo, el 24% de las empresas manifestó no haber asignado recursos para que sus trabajadoras y trabajadores realizaran teletrabajo/home office.
- Por último, al inicio de la pandemia el panorama de implementación del teletrabajo era incipiente, es evidente que la pandemia y las medidas de prevención impulsaron a las empresas hacia una mayor implementación de esta modalidad. Antes de la pandemia de COVID-19, **el 93% de las empresas no tenía personal que realizara teletrabajo** al menos una vez a la semana. Sin embargo, durante el pico de la pandemia esta cifra se redujo al 42%, es decir que **el 58% de las empresas tuvo a algún porcentaje de su personal bajo la modalidad de trabajo a distancia** al menos una vez por semana. El resultado más interesante es la previsión de las empresas para después de la pandemia, **el 23% indica que tendría a algún porcentaje de sus**

**trabajadoras y trabajadores bajo esta modalidad.** En definitiva, se verían triplicadas las empresas que prevén asumir la modalidad de teletrabajo en diferentes proporciones de la dotación de su personal”.

Un estudio de Adecco Argentina, donde participaron más de 360 empleadores, arrojó resultados acerca de cuáles son las nuevas medidas que se tomarán en las oficinas del país, qué métodos de trabajo se implementarán, cómo dejó las relaciones de trabajo la pandemia y cuán amplia será la flexibilidad a partir de ahora. “Uno de los principales puntos es de qué manera continuará la jornada laboral. Ante esta pregunta, el 51% respondió que volverán todos en tiempo completo a las oficinas, el 46% mantendrá el modelo híbrido, es decir algunos días con encuentros presenciales y algunos días de trabajo remoto, y el 3% sostiene que mantendrá el formato exclusivamente remoto” (<https://www.adecco.com.ar/blog/se-vuelve-a-la-oficina-en-el-2022/>, 2022).

#### b) Teletrabajo y Calidad de Vida.

A continuación, se detallan investigaciones realizadas con base en los aspectos benéficos e impactos que el teletrabajo tiene en la calidad de vida de los trabajadores.

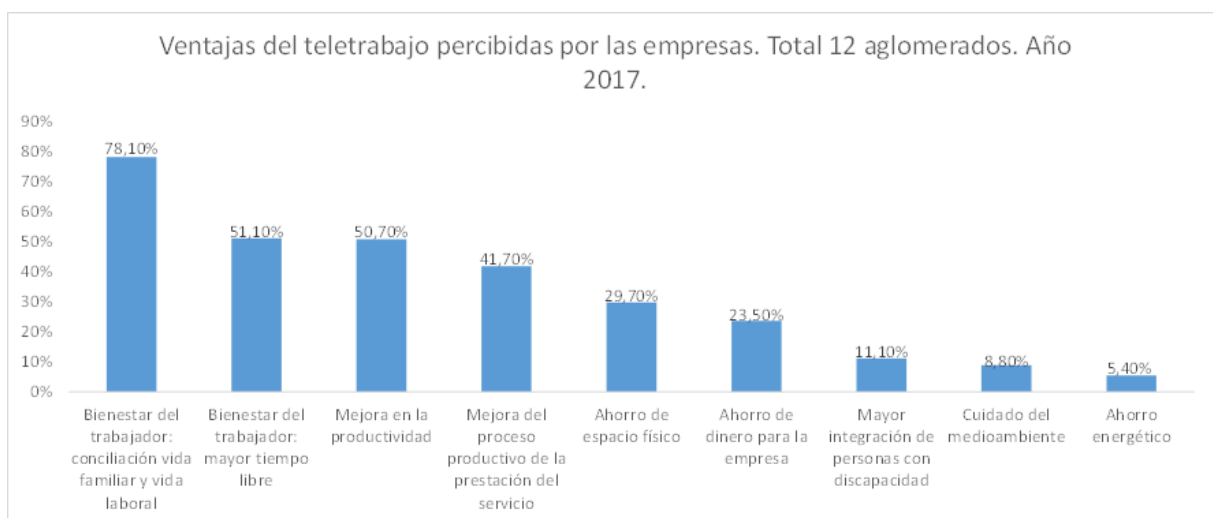


Figura 8: Ventajas percibidas del teletrabajo.

Fuente: Sec. Gob. de Trabajo y Empleo, 2019, Pág. 38.

Tabla 5: Beneficios e impactos del teletrabajo – Antecedentes, primera parte.

Fuente y año de publicación	Objetivo de la investigación	Idea principal	Resultados
<b>Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la psicología (Abregat y Gallego, 2002)</b>	Identificar cuáles pueden ser en el futuro las necesidades de los teletrabajadores, de cara a preservar su salud, adaptación y funcionamiento óptimo desde el punto de vista de la psicología.	Revisión sobre aquellos factores o inconvenientes que pueden incidir de manera negativa o positiva en la salud física y psíquica de los teletrabajadores, teniendo en cuenta el perfil ideal que deben poseer para el desarrollo eficiente de sus actividades. El desajuste en estas características puede llevar, en última instancia, a la afectación de su salud.	Las consecuencias psicológicas pueden ser varias: emocionales, cognitivas y conductuales, siendo la palabra relevante «el estrés». Las consecuencias del estrés pueden implicar un conjunto complejo de respuestas fisiológicas, que afectan gravemente el bienestar y la calidad de vida del que lo padece y le rodean. Las consecuencias físicas pueden ser dos puntos sedentarismo, obesidad por la exposición permanente a los alimentos, comportamientos compulsivos, entre otras.
<b>El Teletrabajo: una estrategia de motivación (Vega y Flores 2014)</b>	Demostrar que el teletrabajo podría considerarse como una de las estrategias de motivación, a través de la cual le permite a quien lo ejerce, obtener una mayor calidad de vida, un mejor manejo de su tiempo, una economía considerablemente en sus gastos, entre otros.	La motivación es esencial para el desempeño individual de un trabajador y el comportamiento organizacional de una empresa, lo que trae como consecuencia una mayor satisfacción y productividad para ambas partes. Se citan cinco teorías que se aproximan a lo que podría pretender el teletrabajo en una organización y en los individuos.	El teletrabajo motiva a que el funcionario opte de forma voluntaria a laborar desde su domicilio o cualquier otro lugar distinto al de su oficina. Para que se ejecute correctamente, quien opte por esta modalidad debe contar con siete competencias fundamentales: automotivación, autorregulación, compromiso, comunicación, aprendizaje, orientación a la calidad y juicio. Trae como resultado una mejor calidad de vida en el teletrabajador y un aumento en la productividad para la empresa. La persona que haga teletrabajo potencia sus habilidades y capacidades, pues requiere ser innovador y responsable.
<b>Los riesgos psicosociales en el trabajo (Rubini, 2012)</b>	Identificar los principales factores de riesgo psicosocial del teletrabajo.	Los riesgos psicosociales son aquellos factores individuales, organizacionales y relacionales que incluyen en el desempeño de un individuo.	El teletrabajo puede exponer a los trabajadores a serios e irreparables riesgos sobre su salud psíquica y relacional. Mediante un abordaje teórico se identifican los principales factores de riesgo psicosocial del teletrabajo y las consecuencias para el trabajador.
<b>¿Por qué estudiar las relaciones sociales en las teleorganizaciones? (Rubini, 2015)</b>	Revisar cómo se establecerán las relaciones laborales en las nuevas teleorganizaciones.	Con la globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación aparecen las telecomunicaciones y el teletrabajo. Estos implican cambios en los modos de organización y trabajos tradicionales. Algunos, como los cambios en la estructura, la coordinación de actividades, el control del trabajo y las relaciones sociales en el trabajo están siendo estudiados por la administración.	Se argumenta por qué se considera de suma importancia que la administración estudie cómo son las relaciones sociales que se gestan y sostienen en la organización cuando sus integrantes trabajan. La investigación se apoya en: 1) la concepción del hombre como un ser social; 2) la importancia que este asigna a los vínculos sociales en el trabajo; y 3) la concepción de la organización como un sistema social que para constituirse y mantenerse en el tiempo requiere encontrar un equilibrio entre sus intereses y los de sus integrantes.

Tabla 6: Beneficios e impactos del teletrabajo – Antecedentes, segunda parte.

<p><b>Teletrabajo y vida cotidiana: ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar (Sánchez y Mozo 2009)</b></p>	<p>Analiza si el teletrabajo se constituye en una estrategia de conciliación de la vida laboral, familiar y personal para las mujeres teletrabajadoras con cargas familiares.</p>	<p>El discurso sobre el teletrabajo no es homogéneo, compacto o lineal. Contradictoriamente: libera y esclaviza, es una trampa y una oportunidad, realiza personalmente y puede significar una renuncia. Pero, a pesar de esta rica complejidad, los riesgos y los posibles efectos perniciosos del teletrabajo no pueden ensombrecer su potencial laboral ni los beneficios.</p>	<p>A pesar de esta valoración positiva, el miedo al impacto que el teletrabajo pueda ejercer en el desarrollo de la carrera dentro de la organización, agravado por la condición de ser mujer, es una de las desventajas percibidas del teletrabajo. El estudio demuestra que la autogestión del tiempo es una de las variables más importantes que influyen en la decisión de teletrabajar; el hecho de que la persona que teletrabaja sea autónoma para organizarse ella misma el tiempo de trabajo le hace interiorizar un sentimiento de &lt;culpabilidad&gt; (por poder trabajar en mejores condiciones, evitar tiempo de transporte o escapar de las interrupciones de la oficina) que le lleva a trabajar más tiempo para compensarlo.</p>
<p><b>El enfoque de género aplicado a la relación teletrabajo-medio ambiente (De Luis, Martínez, Pérez y Vela, 2004)</b></p>	<p>Analizar el impacto del teletrabajo en el medio ambiente.</p>	<p>El principal efecto directo del teletrabajo sobre el medio ambiente estaría en la reducción del consumo de energía y, por tanto, en una menor emisión de contaminantes a la atmósfera como consecuencia de la reducción de los desplazamientos laborales de los teletrabajadores a las empresas.</p>	<p>El teletrabajo tiene un impacto medioambiental positivo en el entorno urbano, al menos en el corto plazo. El impacto del teletrabajo en casa y en telecentros es el más estudiado y muestra una reducción significativa en el número de kilómetros recorridos y en la emisión de contaminantes.</p>
<p><b>El teletrabajo en América Latina y el Caribe (Di Martino, 2004)</b></p>	<p>Entender el estado actual del teletrabajo en América Latina y el Caribe en países como Argentina como Brasil, Uruguay y México.</p>	<p>El potencial del teletrabajo en cuanto a seguir desarrollándose y convertirse en un fenómeno económico y social clave en ALC, depende de una serie de factores. Algunos de ellos, como la posición geográfica, constituyen factores invariables; otros, como la capacidad lingüística y la mano de obra educada, pueden variar solo en una perspectiva del mediano o largo plazo. Otros pueden estar más abiertos al cambio en un plazo relativamente corto y son los que pueden determinar el ritmo del desarrollo del teletrabajo. Entre estos últimos la difusión de las TIC desempeña un papel de gran importancia.</p>	<p>En los últimos años, el abordaje del teletrabajo en ALC se ha caracterizado en gran medida por un empuje hacia la innovación tecnológica, reducción de costos para aumentar la competitividad, búsquedas de una mayor flexibilidad laboral, reconfiguración de las organizaciones, lucha contra el desempleo, aprovechamiento de las oportunidades del mercado global. Este es el enfoque que se ha seguido acompañado de importantes desventajas: flexibilidad que se vuelve incontrolable, reducción que puede ser interpretada como algo malo, condiciones de trabajo que se deterioran y aumento de la precariedad del trabajo. Esto bajo la presunción de que las desventajas son de naturaleza temporaria, y que, eventualmente, los ciclos virtuosos se activarán y eso redundará en beneficios generalmente tanto para la industria como para las personas que trabajan.</p>

Fuente: Benjumea-Arias, M.L., Villa-Enciso, E.M. y Valencia-Arias, J., Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura, Revista CEA, Pág. 59-73, 2016.

### C) Teletrabajo y Desempeño Laboral:

Benjumea-Arias, Villa-Enciso, Valencia-Arias (2016, Pág. 68), en su investigación: Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano concluyen: “el teletrabajo aporta a los procesos de innovación organizacional, aumento de la productividad, calidad de vida de los trabajadores, protección del medio ambiente, mejoramiento de la movilidad en las ciudades y la generación de procesos de calidad frente a los compromisos con el mercado internacional de bienes y servicios. No obstante, cada vez más está siendo cuestionado el rol doméstico y familiar del teletrabajador, que a pesar de la autonomía para manejar «su tiempo», finalmente no cuenta con él para asumir realmente su papel en el contexto individual, organizacional y social”.

La Revista Mercado publicó en enero del 2022 un informe del relevamiento realizado por la Consultora Adecco Argentina, a unos 360 empleadores, sobre diversos aspectos relacionados al teletrabajo, su productividad y la continuidad de esta modalidad. Los resultados publicados fueron los siguientes:

- 1) “Uno de los principales puntos relevados fue de qué manera continuará la jornada laboral. Ante esta pregunta, el 51% respondió que volverán todos en tiempo completo a las oficinas, el 46% mantendrá el modelo híbrido, es decir algunos días con encuentros presenciales y algunos días de trabajo remoto, y el 3% sostiene que mantendrá el formato exclusivamente remoto.
- 2) ¿Hubo una gran diferencia entre el trabajo remoto y el trabajo de oficina? Los resultados aseguran que no, ya que el 38% cree que los empleados trabajaron más desde sus casas que lo que trabajaban en la oficina, el 32% sostiene que trabajaron lo mismo y un 30% que el trabajo fue menos que antes.
- 3) Para el 31% el trabajo remoto fue normal, mientras que para el 20% fue difícil y a partir de aquí los resultados son más estrechos, para un 9% su trabajo en equipo fue excelente, para otro 9% cuando precisó de reuniones prefirió ir de forma presencial a la oficina, para un 6% fue fácil y para un 1% fue imposible. A estas cifras se suma un 24% restante que no hace trabajo remoto.

- 4) ¿Y el compromiso de los empleados cómo se comportó? El 65% de los empleadores que participó del estudio sostiene que el compromiso se mantuvo, fue el mismo, pero por otro lado el 25% dice que el compromiso bajó y, por último, en la escala, un 10% dice que los empleados están más comprometidos que nunca” (<https://www.iproup.com/empleo/28708-que-pasara-con-las-oficinas-y-el-teletrabajo-en-argentina-en-2022> ).

## D) Teletrabajo: Ventajas y Desventajas:

Tabla 7: Ventajas y desventajas del teletrabajo – Antecedentes.

Nombre de artículo	Autor(es) año	Conclusión de revisión y motivo de selección
<b>A New Look at Telecommuting and Teleworking</b>	<b>Cecily Raiborn &amp; Janet B. Butler (2009)</b>	El teletrabajo es un factor con beneficios y desventajas, aunque no se puede aplicar a todos los trabajos. Es un riesgo, pero un riesgo que puede manejarse con las correctas herramientas de medición del desempeño y la dirección de administradores eficientes.
<b>Who and where are flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden</b>	<b>Bertil Vilhelmson &amp; Eva Thulin (2016)</b>	A pesar de estar concentrado en Suecia, el artículo menciona varios factores que implican el teletrabajo el momento de aplicación.
<b>Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers</b>	<b>Yehuda Baruch (2000)</b>	El artículo menciona que existen factores que determinan el teletrabajo y por qué no es una práctica común entre organizaciones a pesar de los beneficios que significa para trabajadores, organización y la sociedad.
<b>The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review</b>	<b>Susan R. Madsen (2003)</b>	Los programas de teletrabajo pueden ser beneficiosos si son planificados e implementados de manera eficiente. Para eso, se necesita considerar los factores que influyen el teletrabajo y sus retos.
<b>The character of telework and the characteristics of teleworkers</b>	<b>Leslie Haddon &amp; Malcolm Brynin (2005)</b>	Existen diversas categorías de teletrabajo y en estas se puede encontrar diferencias en lo referente a género, educación, ocupación, y remuneración percibida. Debido a esto, el teletrabajo se trata más acerca del teletrabajador que el teletrabajo en sí.
<b>The Effects of Family-Friendly Policies on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Panel Study Conducted on South Korea's Public Institutions</b>	<b>Kwang Bin Bae &amp; Gigeun Yang (2017)</b>	En este artículo se observaron connotaciones que califican como desventajas del teletrabajo, y como están ligados a la satisfacción laboral por parte del teletrabajador. Este trabajo se dirige específicamente a Korea; sin embargo, los factores utilizados son de referencia general al tema a discusión.
<b>Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers</b>	<b>Dan Wheatley (2012)</b>	El artículo discute los beneficios que trae el teletrabajo específicamente los trabajadores que permanecen en sus hogares durante toda su labor, pero también discute las posibles desventajas que esto trae al teletrabajador.
<b>Does Satisfaction With Family-Friendly Programs Reduce Turnover? A Panel Study Conducted in U.S Federal Agencies</b>	<b>James Gerard Caillier (2016)</b>	Este trabajo se eligió debido a que se discuten los inconvenientes que puede traer el teletrabajo y a pesar que el trabajo se concentra en agencias federales, se considera que estas desventajas generales para todos los teletrabajadores.
<b>The hard truth about telecommuting</b>	<b>Mary C. Noonan &amp; Jennifer L. Glass (2012)</b>	Este trabajo concluye que los teletrabajadores enfrentan más horas de trabajo en sus hogares que sus pares en oficinas de la organización. Para los empleadores, el teletrabajo puede ser una solución para la resistencia a largas horas laborales, pero esto es una clara desventaja para los trabajadores al aumentar las expectativas de resultados y horas laborales disponibles.
<b>Costs and Benefits of Home-Based Telecommuting: A MonteCarlo Simulation Model Incorporating Telecommuter, Employer, and Public Sector Perspectives</b>	<b>Kevan R. Shafizadeh; Debbie A. Niemeier; Patricia L. Mokhtarian; &amp; Ilan Salomon (2007)</b>	El trabajo expone que mientras el teletrabajo resulta atractivo para trabajadores por los beneficios y facilidades que provee al empleador, factores como costos demuestran ser poco favorables en términos económicos.



Tabla 8: Ventajas y desventajas del teletrabajo – Antecedentes, segunda parte.

<b>Managing Telework Programs Effectively</b>	<b>Jeffrey A. Mello (2007)</b>	El artículo reconoce que existen numerosos beneficios para los trabajadores, empleadores, organizaciones, y sociedad pero los beneficios están acompañados por posibles problemas que pueden surgir sin una administración correcta del programa implementado. El autor brinda recomendaciones para aliviar el peso de los potenciales inconvenientes y el manejo de los mismos.
<b>El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo</b>	<b>Sara Cataño Ramírez &amp; Natalia Gómez Rúa (2014)</b>	En este artículo se expresa que la seguridad y salud es un factor clave para el teletrabajo y que las empresas para tener un programa de teletrabajo efectivo deberían contar con planes de acción y capacitación respecto a la seguridad y salud ocupacional para los teletrabajadores.
<b>El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades</b>	<b>Domingo Verano Tacoronte, Heriberto Suárez Falcón &amp; Silvia Sosa Cabrera (2014)</b>	Según este artículo, a pesar que previamente se ha establecido que el teletrabajo podría ser una solución a la congestión y movilidad de las ciudades, es probable que no sea el caso. Adicional a esto, los autores indican que la adopción de esta modalidad debería ser mayor a la actual para una sostenibilidad de la movilidad de las ciudades.
<b>Teleworking in South Africa: Employee benefits and challenges</b>	<b>Nicholas Baard &amp; Adèle Thomas (2010)</b>	Este trabajo se concentra en la percepción de los teletrabajadores en cuanto a los beneficios y retos previamente revisados en el artículo y menciona factores reconocidos internacionalmente.
<b>Telecommuting and Leadership Style</b>	<b>Timothy R. Dahlstrom (2013)</b>	En este artículo se considera que ciertas desventajas y limitaciones del teletrabajo puede afectar directamente los estilos de liderazgo y supervisión, por lo cual se deben buscar alternativas para liderar a los teletrabajadores.
<b>Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster</b>	<b>Noelle Donnelly &amp; Sara B. Proctor-Thomson (2015)</b>	El artículo examina las implicaciones que tiene el teletrabajo cuando se lo implementa como una herramienta de trabajo posterior a un desastre natural, mientras analiza los costos, beneficios, y retos del teletrabajo en general.

Fuente: Velásquez Camacho Carla M., Perea María V., Telework: A theoretical review of its advantages and Disadvantages, 2018, Pág. 46.

“El teletrabajo es una legítima modalidad de trabajo que permite y optimiza el desarrollo y avances tecnológicos debido al uso de las TICs. En los programas de teletrabajo se contemplan beneficios en varias instancias – para el trabajador, el empleador, la organización, la sociedad, el medio ambiente, lo cual lo convierte en un modelo atractivo y en una oportunidad para crecimiento profesional, organizacional, y económico.” “El teletrabajo es una oportunidad y un riesgo. Los beneficios que ofrece son en su gran parte de carácter no económico, lo cual en si solo es un gran beneficio para la empresa, y son beneficios enriquecedores profesionalmente para el teletrabajador. Adoptar una modalidad de teletrabajo es un gran riesgo, debido a que muchos programas de teletrabajo en organizaciones han fallado y se ha regresado al modelo tradicional” “...la falla de esta modalidad se debe a la falta de análisis y planificación de la misma, por lo tanto el teletrabajo, con un programa debidamente desarrollado, sería más beneficioso que defectuoso en todo ámbito aquí expuesto”. (Velásquez Camacho Carla M., Perea María V, , 2018,).

## **5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.**

### **5.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Esta investigación es abordada desde la lógica del razonamiento hipotético-deductivo por utilizar una combinación del razonamiento inductivo<sup>12</sup> y deductivo<sup>13</sup>. La misma, es de carácter cualitativo<sup>14</sup> ya que busca conocer la cantidad de empresas que utilizaron el teletrabajo y cuántas lo seguirán utilizando. Utiliza además la lógica cualitativa<sup>15</sup> por pretender identificar los juicios que la experiencia del teletrabajo generó en la población relevada. Es una investigación empírica que busca conocer la realidad de las organizaciones con diferentes características, de la región de Villa María.

Según su finalidad, esta investigación puede definirse como exploratoria<sup>16</sup> y descriptiva<sup>17</sup>. Y de acuerdo a las condiciones y su contexto, de tipo observacional – no experimental, por “centrarse en la descripción de fenómenos tal como se presentan en la realidad” (Yuni J. y Urbano C., 2014, Pág. 15). Respecto a su dimensión temporal

---

<sup>12</sup> “La inducción es un tipo de razonamiento que comienza con la observación repetida de fenómenos. A partir de las descripciones logradas en la observación, se trata de establecer ciertos aspectos comunes que llevan a concluir en una generalización” (Yuni J. y Urbano C., 2014, Pág. 10)

<sup>13</sup> “En el razonamiento deductivo se parte de una afirmación considerada verdadera, para luego observar casos particulares que permiten ratificar la verdad de la premisa básica” (Yuni J. y Urbano C., 2014, Pág. 10)

<sup>14</sup> En la lógica cualitativa “Los fenómenos son susceptibles de ser medidos en tanto la realidad se presenta a través de magnitudes...” (Yuni J. y Urbano C., 2014, Pág. 12)

<sup>15</sup> En la lógica cualitativa “...Los fenómenos se caracterizan por ser configuraciones en las que la articulación de los atributos genera estructuras diferentes. Las diferencias en el mundo real no son producto de diferentes cantidades en el atributo...” (Yuni J. y Urbano C., 2014, Pág. 12)

<sup>16</sup> La investigación exploratoria “Recorre a información variada. Puede combinar datos cualitativos y cuantitativos... predominio de instrumentos no estandarizados y procedimientos abiertos...” (Yuni J. y Urbano C., 2014, Pág. 15)

<sup>17</sup> La Investigación descriptiva “intenta describir las características de un fenómeno a partir de la determinación de variables o categorías ya conocidas. Pueden ser cuantitativas, o cualitativas. Los instrumentos de medida pueden ser estructurados o no estructurados...” (Yuni J. y Urbano C., 2014, Pág. 15)

es de tipo transversal<sup>18</sup>, ya que se efectúa una sola medición, permitiendo obtener información del fenómeno en un momento determinado del tiempo.

## **5.2 HIPÓTESIS.**

Las hipótesis de trabajo para este estudio son las siguientes:

- H1: Los resultados obtenidos por las organizaciones (en términos de desempeño laboral) a través del teletrabajo son satisfactorios.

*A los efectos de la corroboración de esta hipótesis se entenderán como resultados satisfactorios a:  $\geq 50\%$  de las organizaciones relevadas otorgan una puntuación de 4/5 al resultado obtenido a través del teletrabajo.*

- H2: La práctica de teletrabajo seguirá siendo utilizada por las organizaciones en la post pandemia.

*A los efectos de la corroboración de esta hipótesis se entenderá que será positiva si:  $\geq 30\%$  de las organizaciones relevadas manifiesten que continuarán con la práctica del teletrabajo luego de la pandemia.*

## **5.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN<sup>19</sup>**

Se realizará una investigación observacional por centrarse en la descripción de los fenómenos estudiados, tal como se presentan en la realidad. En este tipo de investigación el investigador “registra la información que ofrece el fenómeno. Este antecede al interés del mismo investigador. Los hechos ya existen en la realidad, el investigador los reconoce” (Yuni J. y Urbano C., 2014, Pág. 17)

---

<sup>18</sup> Investigación transversal “Suponen la medición de todos los casos del estudio en un solo momento” (Yuni J. y Urbano C., 2014, Pág. 18)

<sup>19</sup> “El diseño de la investigación está determinado por el tipo de investigación que va a realizarse y por las hipótesis que va a probar durante el desarrollo de la investigación. Se habla de diseños cuando está haciéndose referencia a la investigación experimental, que consiste en demostrar que la modificación de una variable ocasiona un cambio predecible en otra”. (Bernal César A., 2006, Pág. 146).

#### **5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

**La población objeto de estudio** se conforma por organizaciones públicas y privadas, de los sectores: a) primario (que crean la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza. Por ejemplo: agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras. b) secundario (centra su actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros útiles para su uso. Por ejemplo: empresas industriales y de construcción. c) terciario (servicios y comercios) con actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo, asesoría, etc. d) públicas (administraciones públicas locales, organizaciones civiles y sin fines de lucro) que se ubiquen en la localidad de Villa María, o localidades cercanas en un radio aproximado de 50 km a la redonda.

**Se accederá a las mismas (marco muestral)**, a través de las cámaras o asociaciones locales de comercios e industria, y las administraciones públicas locales.

**El tamaño de la muestra** para esta investigación será de 60 organizaciones. Utilizando el **método de muestreo** aleatorio, no probabilístico.

## 5.5 VARIABLES Y ELEMENTOS.

A efectos de operativizar las hipótesis se ha desarrollado el siguiente cuadro para facilitar su entendimiento:

Tabla 9: Cuadro de consistencia: Problema-Objetivos-Hipótesis-Variables-Elementos.

Título:	Situación / Problema:	Objetivo General:	Objetivos Específicos:	Hipótesis:	Variables:	Elementos	
La experiencia del teletrabajo en tiempo de pandemia.	¿Cómo fue la experiencia del teletrabajo en las empresas de Villa María y zona?	Explorar acerca de la experiencia del teletrabajo en tiempo de Pandemia (Covid-19), en las organizaciones de Villa María y alrededores (50 km).	Conocer la opinión de las organizaciones en relación a los resultados laborales obtenidos a través del teletrabajo.	Los resultados obtenidos por las organizaciones (en términos de desempeño laboral) a través del teletrabajo son satisfactorios.	Desempeño laboral: DL= RO+CO.	Desempeño Laboral (DL), es la suma de: los resultados obtenidos (RO) por el trabajador en la consecución de los objetivos que la organización espera para el puesto que se está evaluando, y los comportamientos (CO) de ese colaborador en relación al desarrollo de las actividades a su cargo. DL= RO+CO.	Resultados obtenidos (RO) por el trabajador en la consecución de los objetivos que la organización espera para el puesto que se está evaluando,
							Los comportamientos (CO) de ese colaborador en relación al desarrollo de las actividades a su cargo.
			Conocer la opinión de las organizaciones respecto a la continuidad del uso de ésta herramienta luego de la pandemia.	La práctica de teletrabajo seguirá siendo utilizada por las organizaciones en la post pandemia.	Si seguirá siendo practicado el teletrabajo en la post pandemia.	*Uso del Teletrabajo.	
			Identificar los aspectos del trabajo que se vieron modificados con la aplicación de la herramienta.	no requiere hipótesis - descriptivo.	No seguirá siendo practicado el teletrabajo en la post pandemia.		
			Conocer la opinión de las organizaciones respecto a las ventajas y desventajas en la aplicación del teletrabajo.	no requiere hipótesis - descriptivo.			

Fuente: elaboración propia.

## **5.6 TIPOS DE FUENTES Y TÉCNICAS A UTILIZAR PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS. PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS.**

Para llevar a cabo esta investigación se utilizarán **fuentes secundarias** para el armado del marco teórico, conceptual y búsqueda de antecedentes. Se recurrirá a bibliotecas virtuales, para buscar trabajos de investigación, apuntes, revistas, y libros y otra documentación impresa.

Además, a partir de **información primaria** se obtendrán datos de las organizaciones por medio de:

- Encuestas que serán autoadministradas. Su cuestionario estará disponible en la aplicación Google Forms: [https://docs.google.com/forms/d/1ggRPYIIXWPUmCMWUSyckrp-Vik9tErOkH19\\_IzXfS8M/edit](https://docs.google.com/forms/d/1ggRPYIIXWPUmCMWUSyckrp-Vik9tErOkH19_IzXfS8M/edit). Éstas serán enviadas a los encuestados por medios digitales (WhatsApp), quienes autogestionarán sus respuestas. Las mismas presentan la ventaja de ser fáciles y rápidas de administrar y responder, desde el mismo momento que se está enviando la encuesta, hay público que está respondiendo, y está permitiendo conocer la información que se necesita. En las encuestas online no hay presión de respuesta, las personas responderán en el momento que ellos consideren oportuno, sin límite de tiempo y sin nadie que pueda desvirtuar su respuesta, en comparación con las técnicas de investigación como entrevistas y grupos focales, el envío de encuestas online simplifica mucho el análisis. Las encuestas proporcionan datos cuantificables, especialmente cuando incluyen preguntas de formato cerrado. El análisis de los datos es sencillo.

Para esta investigación se diseñará un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas con motivo de obtener información cuantitativa y cualitativa de interés. La información será procesada por la aplicación Google Forms, y será presentada a través de gráficos para su mejor entendimiento y análisis, utilizando distribución de frecuencias e histogramas.

- Entrevistas a referentes: con motivo de agregar más información de tipo cualitativa, que ayude a entender y describir el fenómeno analizado, se realizarán

entrevistas semi estructuradas a referentes de la ciudad y la región, para conocer detalles de su opinión en relación a las organizaciones a las que pertenecen. Para ello se realizará una entrevista al presidente de la Asociación de Empresarios de la Región Centro Argentina – AERCA, y a referentes de la Universidad Nacional de Villa María, y la Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Villa María, por ser los principales centros educativos de la región.

La herramienta de las entrevistas a referentes provee amplia y variada información, posibilita la interacción con el entrevistado, puede brindar mayor comprensión de los datos obtenidos, y en el caso de los referentes pueden incorporar información valiosa de actores importantes para la investigación. Como desventaja puede consumir más tiempo que otros tipos de instrumentos de recolección de datos para su tabulación y análisis.

Para el análisis cualitativo se procederá a categorizar, sintetizar y comparar los datos obtenidos con motivo de generar información relevante del fenómeno estudiado. Luego se procederá a la exposición y presentación de los datos, para culminar en la elaboración de las conclusiones.



## 6. ANÁLISIS DE DATOS Y DISCUSIONES.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de Encuestas – Año 2021.

1) Defina el rubro de su organización

60 respuestas



Figura 9: Gráfico rubros de organizaciones relevadas.

Fuente: Elaboración propia.

Del total las organizaciones relevadas según las actividades económicas que desarrollan, podemos concluir que el sector terciario, compuesto por organizaciones de servicios y comercios, ocupa un 61,7% acaparando la amplia mayoría y siendo el sector predominante de la muestra tomada, mientras que el sector que centra su actividad en la producción - Sector Secundario es el segundo rubro con el 21,7% del total de las organizaciones estudiadas. Con un 11,7% se ubican aquellas instituciones que crean la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza, encuadradas en el Sector Primario. Por último, con un 5,2% se encuentran las Organizaciones Públicas.

2) Especifique el tamaño de su Organización

60 respuestas

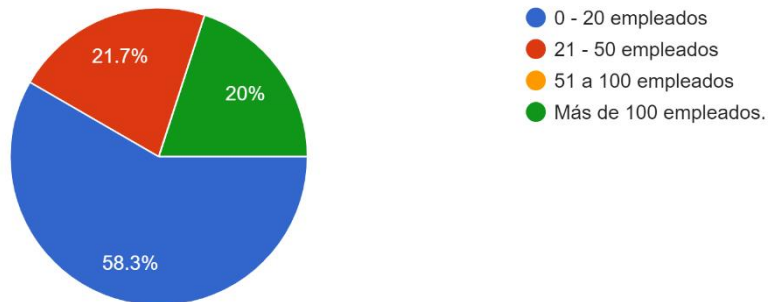


Figura 10: Gráfico de tamaño de organizaciones relevadas

Fuente: Elaboración propia.

Acorde a la división estipulada para este relevamiento, el tamaño las organizaciones de la ciudad de Villa María y su zona de influencia pertenecen en un 58,3% a entidades con una cantidad de empleados que abarca desde 0 a 20 personas para el desarrollo de su actividad, mientras que un 21,7% de las organizaciones emplean de 21 a 50 trabajadores y otro 20% cuenta con una plantilla de personal de más de 100 empleados.

3) ¿Su organización aplicó durante el período de aislamiento social la modalidad de teletrabajo?

60 respuestas

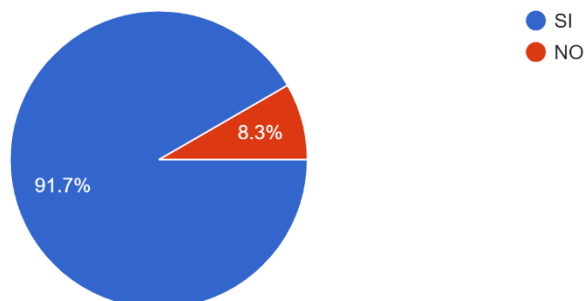


Figura 11: Gráfico Aplicación de teletrabajo en período de aislamiento social.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que, durante el período de aislamiento social por la pandemia Covid-19, más del 90% de las organizaciones, (más exactamente el 91,7%) empleó la modalidad de Teletrabajo, mientras que el 8,3% de las organizaciones, por diversos motivos, no utilizó este modelo de trabajo.

4) ¿Su organización aplicaba herramientas de Teletrabajo antes de la pandemia?

60 respuestas

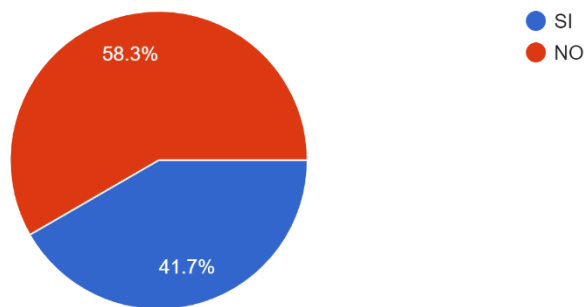


Figura 12: Gráfico Organizaciones que aplicaban teletrabajo antes de la pandemia.

Fuente: Elaboración propia.

Previo a que la pandemia Covid-19 alcanzará a Argentina en marzo del año 2020, el 58,3% de las organizaciones de Villa María y su zona de influencia, no empleaban herramientas de Teletrabajo, mientras que un amplio porcentaje (41,2%) implementaba alguna de éstas herramientas con anterioridad a las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional. De una forma directa o indirectamente, verse obligados a la repentina aplicación, salvaguardó la posibilidad de continuar desarrollando las funciones organizacionales de una manera diferente, pero sin tener que suspender toda la actividad.

5) ¿Cuáles fueron los aspectos del trabajo que se vieron modificados con la aplicación de esta modalidad? - Puede marcar más de una opción.

60 respuestas

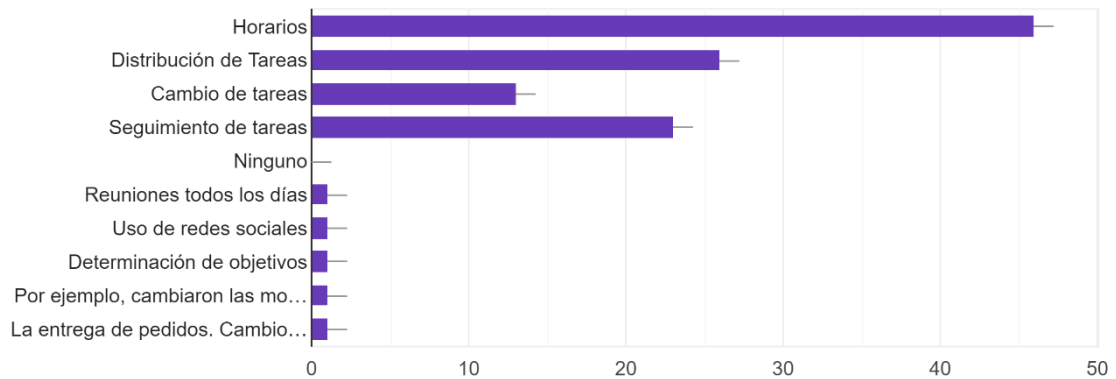


Figura 13: Aspectos del trabajo que se vieron modificados con el teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Amplios y diversos fueron los aspectos del trabajo que se vieron modificados con la implementación de la modalidad laboral de Teletrabajo. Primordialmente, las organizaciones lo vieron reflejado en los horarios normales y habituales de desempeño de sus tareas siendo el 76,7% de las empresas que explicitan esta variable, en segundo lugar, el 43,3% de los establecimientos manifiestan que esta forma de trabajo vino a modificar la distribución de las tareas, para el 38,3% de las organizaciones el seguimiento de las mismas se vio impactado, implicando para el 21,3% cambio en las mencionadas tareas. Además, las organizaciones relevadas, mencionaron en mucha menor medida (1% en cada opción), otros aspectos tales como utilización de redes sociales, entrega de pedidos, determinación de objetivos, reuniones diarias, cambios en horarios de pedidos, entre algunas otras.

6) ¿Se requirieron nuevas aptitudes / competencias por parte del personal para poder trabajar desde sus hogares?

60 respuestas

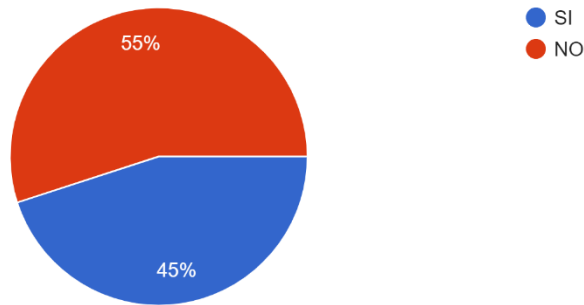


Figura 14: Gráfico nuevas aptitudes / competencias requeridas para teletrabajar.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto de nuevas aptitudes o competencias requeridas por parte del personal de las organizaciones entrevistadas, el 55% de las mismas asevera que no se han demandado nuevas o diferentes aptitudes a las ya empleadas, mientras que el restante 45% manifiesta que fue necesario incorporar o desarrollar otras competencias a las ya aplicadas previo al trabajo a distancia por el aislamiento preventivo a raíz de la pandemia Covid-19.

**7) ¿Cuáles fueron las aptitudes/ competencias que se requirieron para el trabajo a distancia?**

Aquellas empresas que indicaron de manera positiva la incorporación de nuevas competencias para la modalidad de teletrabajo, mencionaron diversas nuevas aptitudes, prevaleciendo entre las más destacadas las explicitadas a continuación:

- Habilidades para planificación, organización y distribución de actividades.
- Desarrollo de habilidades comunicativas.
- Gestión del tiempo.
- Autogestión.

- Autonomía.
- Adaptabilidad.
- Flexibilidad.
- Trabajo en equipo.
- Empatía.
- Habilidades para la utilización de programas informáticos.
- Conocimiento para el manejo de programas remotos.
- Conocimiento de herramientas gratuitas de Google (drive, formulario, keep), en uso de redes sociales y diversas plataformas y herramientas comunicativas.
- Conocimiento para la realización de reuniones virtuales. (zoom, meet, redes sociales, mucho teléfono y whatsapp con grupos y personales).
- Negociación. (con los clientes por servicios que no se pueden cumplir con las fechas de los viajes).
- Conocimientos para resolver problemas técnicos con la computadora e Internet.
- Interacción con el cliente desde diversas plataformas. Manejo de nuevas modalidades de pagos y cobros.
- Adaptabilidad a cambios de la situación adversa.

**8) ¿Cómo fueron los resultados del desempeño individual del trabajo con la aplicación del teletrabajo?**

*(Definiendo a desempeño como: grado de cumplimiento de los objetivos y comportamientos que la organización entiende debe cumplir el empleado para la realización de su trabajo)*

Califique de 1 a 5. (1 es desempeño Malo, 5 es desempeño Excelente)

8) ¿Cómo fueron los resultados del desempeño individual del trabajo con la aplicación del teletrabajo? (Definiendo a desempeño como: gra...1 es desempeño Malo, 5 es desempeño Excelente)  
60 respuestas

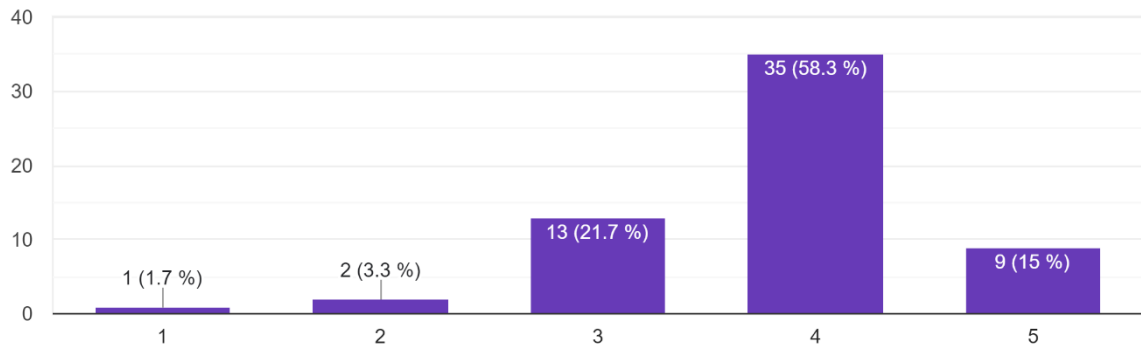


Figura 15: Gráfico: resultado del desempeño individual con la aplicación de teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Para la gran mayoría de las organizaciones relevadas su capital humano ha logrado desempeñarse muy bien con la aplicación del Teletrabajo. Más de la mitad de las entidades relevadas, puntualmente el 58,3% de ellas, han expresado que el desempeño individual de los trabajadores han obtenido muy buenos resultados, en términos de cumplimiento de los objetivos y comportamiento que la organización entiende que debe cumplir cada trabajador por la realización de las actividades a su cargo, el 21,7% de las organizaciones expresó que los resultados alcanzados han sido buenos, y un 15% de las instituciones considera que han sido óptimos, puntuado como excelente el desempeño de sus trabajadores. Es decir que el 73.3,8% valoraron como muy bueno y excelente el desempeño de sus trabajadores con la aplicación de teletrabajo. Mientras que un 5% no considera haber logrado los objetivos esperados calificando como malo y muy malo el desempeño logrado.

9) ¿Cuál fue la herramienta de Teletrabajo aplicada? – puede marcar más de una opción.

60 respuestas

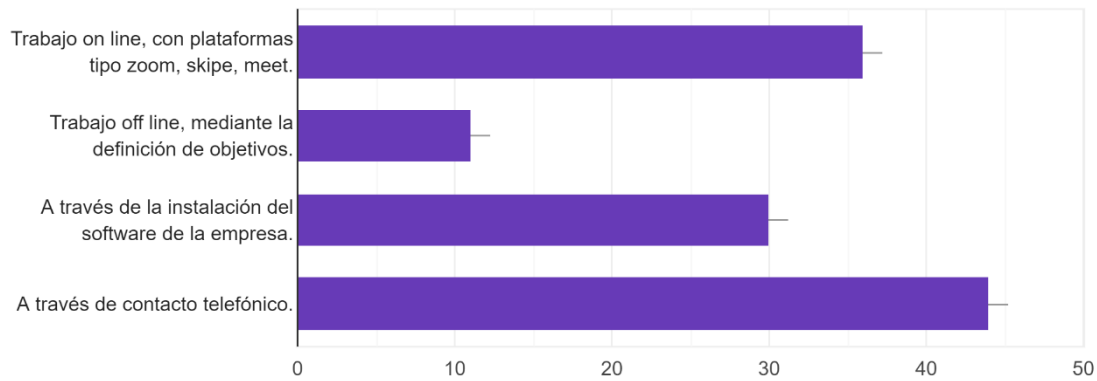


Figura 16: Gráfico Herramienta de teletrabajo aplicada.

Fuente: Elaboración propia.

La herramienta de Teletrabajo más aplicada por las organizaciones durante el aislamiento social, ha sido el contacto telefónico, empleada por el 73,3% de las organizaciones en el afán de continuar llevando adelante las labores diarias, combinada con otras herramientas de trabajo a distancia, le sigue el trabajo on line con plataformas tipo Zoom, Skipe, Meet alcanzando un 60% de aplicabilidad, mientras que 50% optó entre las diversas opciones por la instalación del software de la empresa en la Pc de sus empleados, y por último, el 18.3 % de las entidades aplicó trabajo off line mediante la definición de objetivos.

**10) En caso de haber utilizado otros métodos / herramientas diferentes, ¿Cuáles utilizó?**

Además de las herramientas descritas en el gráfico anterior, algunas organizaciones adoptan otras diferentes, dentro de las cuales se encuentran:

- Conexión remota a servidores AnyDesk y Teamviewer,
- Redes sociales (Instagram, Facebook).
- Archivos compartidos en línea (Google Drive - Dropbox)



Estas herramientas se sumaron a las anteriores, posibilitando que las organizaciones continuarán llevando adelante las labores diarias e impidieron impactos más negativos, que en algunos casos como sabemos, derivó en el cierre definitivo de los negocios.

**11) Enuncie a su criterio: al menos 2 ventajas asociadas al Teletrabajo que usted identificó en este período.**

Las ventajas enumeradas son variadas, y algunas fueron repetidas por el los encuestados: Alrededor del 25% de las organizaciones analizadas concordaron que la principal ventaja está relacionada a la **comodidad** para desarrollar las tareas desde casa, el 14% concuerda que hubo una **optimización del tiempo** de trabajo respecto de los horarios habituales, un 10% coincide que la **Flexibilidad horaria**, marcó la diferencia con la modalidad tradicional. Así mismo se percibió como ventaja la **agilidad en la comunicación, incremento de ventas on-line, cercanía con el cliente, innovar la forma de contacto con el cliente, disminución de costos de traslados, organización rápida del espacio de trabajo.**

**12) Enuncie a su criterio: al menos 2 desventajas asociadas al Teletrabajo que usted identificó en este período.**

Gran parte de las organizaciones relevadas manifestaron alguna desventaja relacionada a los **tiempos adicionales insumidos por la aplicación del teletrabajo**, ya sea por necesitar mayor tiempo para atender a los clientes, o por tener que atender a las demandas laborales en horarios variados, más extensos que en modo presencial. Otra de las desventajas encontradas como respuestas recurrentes se refirió **al espacio de trabajo inadecuado**: trabajar desde el hogar fue para muchos un inconveniente por no contar con la privacidad requerida o los elementos necesarios, favoreciendo esto a la desconcentración en el trabajo. La **disminución en la interacción entre el personal y/o con los clientes** fue otro de los factores que

según las organizaciones se vieron afectadas de manera negativa, complicando las ventas, generando complicaciones en algunos procesos y demoras.

A continuación, se muestra un detalle de las respuestas obtenidas:

*Tabla 10: Respuesta obtenidas – desventajas del teletrabajo.*

Falta de interacción presencial con el equipo de trabajo.
Comunicación constante – fuera de horarios laborales.
Descoordinación – Mayor tiempo de trabajo
Dificultad para interactuar entre el personal.
Dificultad a la hora de realizar el trabajo.
Bases de datos con acceso local.
Las comunicaciones vía internet no siempre son ideales.
No pudimos responder al 100% a la demanda de la prestación de servicios. Demoras en algunos procesos.
El trato con los clientes.
El flujo de trabajo es un poco más lento.
Tiempo que se tarda en las ventas online, y otra, es que la gente no puede apreciar las telas o la calidad de la indumentaria.
Comunicación reducida con el equipo. Complicaciones con los horarios de trabajo.
Incapacidad de acceder a recursos que se encuentran en la empresa.

Falta de información del producto en internet - falta de tecnología para amoldarse a las circunstancias.

Sobrecarga de tareas al personal.

Trabajábamos a todo horario y te llamaban a cualquier hora.

Se hace difícil separar la vida personal y el trabajo.

Reduce la capacidad del trabajo en equipo.

En diferentes áreas, ejemplo recepción de la empresa, es muy difícil realizar tareas por medio del teletrabajo.

Afecta la circulación de documentación importante entre diversos sectores.

Complica la conducción de los grupos de trabajo.

Poco poder de supervisión del trabajo realizado. Poco poder de supervisión de los cumplimientos de horarios.

A veces no resulta fácil desconectar.

Difícil resolución de problemas.

Algunas actividades no se pueden realizar por teletrabajo.

No compartir espacios de dispersión y el poder acomodarse en el mismo espacio físico para determinada actividad de área.

Reduce el contacto con la gente - Dificulta la concentración.

Falta de contacto con clientes y empleados - complicación en organización.

Ruido de las personas que viven en la casa.

Ampliación del horario de trabajo.

Falta de coordinación con sectores operativos.

La cultura de la empresa no está adaptada a esta modalidad y se requiere cambio de procesos.

A veces lleva más tiempo la realización de ciertas actividades por no estar todo 100 % digitalizado, además de que el ámbito laboral desde el hogar hace que haya mayores distracciones.

Comunicación deficiente, disminución del trabajo en equipo, menor posibilidad de la discusión de temas.

Si bien los horarios están delimitados, bajo la modalidad de trabajo en casa siempre se extienden, trabajando más horas por día.

Cómo llevamos adelante muchas tareas de análisis de circuitos críticos en los procesos de negocios, es más fácil delimitarlos en una reunión presencial entre consultores y clientes que a través de una vídeo llamada. De igual manera el trabajo se puede realizar.

Mala conexión de Internet.

Los horarios deben estar previstos porque sino uno no tiene descansos.

Trato con la gente, y gestión completa de la organización.

Problemas de horario, cambios en la jornada.

No tener el contacto directo con el cliente y vos compañeros de trabajo

Exceso de tiempo de atención.

Desconcentración.

No había horarios de atención.

Dificultad a la hora de realizar el trabajo.
Exceso de tiempo de atención.
Pérdida de contacto personal. Esfuerzos adicionales para coordinar el trabajo.
Imposibilidad de realizar otras tareas que requieren presencialidad.
Falta de algunos elementos de trabajo en el hogar.

Fuente: Elaboración propia.

13) Luego de la pandemia, ¿Continuará con la aplicación de Teletrabajo?

60 respuestas

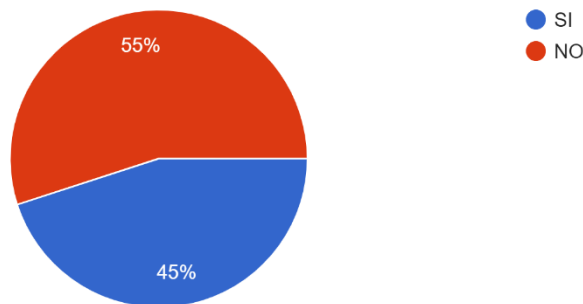


Figura 17: Gráfico ¿Continuará con la aplicación de teletrabajo?

Fuente: Elaboración propia.

El 55% de las organizaciones, manifestaron que luego de las restricciones que impidieron laborar presencialmente, no prevén continuar con la utilización del teletrabajo. En tanto, el 45% - 27 organizaciones, expresan que aprovecharán la oportunidad de innovar y mantendrán en funcionamiento esta modalidad.

#### 14) En caso de haber respondido: Si, ¿Por qué?

Los motivos de la continuidad del uso del teletrabajo responden a variadas situaciones, desde considerarlo cómodo, práctico y ágil, hasta una herramienta para mejorar las ventas, contactos con clientes y mayor compromiso de los colaboradores. Pasando por la posibilidad de desempeñar sus labores desde cualquier lugar o región sin necesidad de oficina fija, hasta plantearlo como una efectiva alternativa ante casos particulares, o en modalidad mixta: presencial y teletrabajo.

A continuación, algunas de las respuestas:

*Tabla 11: Respuestas – Motivos por los que continuará utilizando teletrabajo.*

Porque es una metodología de trabajo ya utilizada.
Porque genera mayor compromiso en los colaboradores.
Porque es un método ya utilizado.
Porque es más cómodo y rápido.
Es un mecanismo más para atender a los clientes.
Porque es una herramienta muy útil.
Esta modalidad es una herramienta más de trabajo que tiene que ser aprovechada. Rápida, fácil, globalizada.
Se seguirá usando la modalidad según la conveniencia eventual, ya que nuestra labor solo necesita mayoritariamente herramientas tecnológicas.
Los líderes pueden trabajar en cualquier región sin oficinas fijas.
Vamos a continuar con la modalidad porque la tenemos desde antes que comience la cuarentena, y porque nos parece una forma de venta efectiva y hemos obtenido buenos resultados.

Porque se realizan guardias de soporte.

Por sus respectivas ventajas

Para casos puntuales.

Por la posibilidad de incrementar la plantilla de empleados sin necesidad de ampliar instalaciones. Se procurará hacerlo en forma rotativa y aprovechando las ventajas descubiertas.

Porque brinda más comodidad

Porque el grupo de trabajo, manejó las circunstancias de una forma muy correcta y organizada.

Solamente actividades que se puedan seguir desarrollando.

Ya lo aplicaban parcialmente desde antes del aislamiento.

Ya se incorporó como método de trabajo del negocio

Porque se logró adaptar a determinados clientes a esta modalidad

Habría que reformular algunos puntos débiles como la mala conexión y preparar un archivo adjunto para tener más planificado lo que uno quiere vender

Tiene ventajas que sirven para ampliar los servicios que uno presta.

El manejo de internet, es muy importante en la actualidad, y las ventas o pedidos cada vez se realizan más de forma online.

Porque facilita el trabajo estando en casa, y permite que se continúe con el trabajo.

Facilita el trabajo a distancia con las distintas sucursales de la empresa.

Por urgencia.

Porque nos hemos dado cuenta de que puede funcionar.

Modalidad mixta (teletrabajo-presencial)

Fuente: Elaboración propia.

### 15) En caso de haber respondido: NO, ¿Por qué?

Entre los motivos enunciados por los cuales no continuaría con la aplicación del teletrabajo, se encuentran respuestas relacionados a **la política o cultura de la organización**: por ejemplo: “la modalidad de trabajo siempre ha sido presencial y, salvo contingencia como ocurrió en el pasado 2020, no se retomará Home Office”, “En principio por decisión de la gerencia/dirección de la organización que no están acostumbrados y no se sienten cómodos con dicha modalidad de trabajo”, por otro lado, hay quienes afirman que **la actividad misma / rubro** hace imposible la utilización del teletrabajo, y otros que expresan que no continuarán porque empeora la **interrelación del personal, el trabajo, o la relación con el cliente**.

A continuación, algunas de las respuestas:

*Tabla 12: Respuestas Motivos por los que no continuaría el teletrabajo.*

Pretendemos volver a trabajar de forma normal, lo cual no quiere decir que lo aprendido y logrado en este tiempo se descarte totalmente. La situación de aislamiento nos obliga a repensarnos y a reorganizarse, por lo tanto, no va a ser algo que desechemos totalmente.

Porque las interrelaciones entre empleados son más simples estando todos en la empresa.

Ya han vuelto a sus horarios habituales, respetando los protocolos necesarios y requeridos.

Al ser una Municipalidad necesitan estar abiertos a cualquier necesidad de la gente.

Además no creen que sea de más comodidad trabajar desde sus casas.

En la organización se cree que lo normal es asistir al lugar de trabajo.

El uso del tiempo es mejor en la oficina, pero trabajaría 6 hs este uso de trabajo es el más eficiente



En principio por decisión de la gerencia/dirección de la organización que no están acostumbrados y no se sienten cómodos con dicha modalidad de trabajo.
Porque las desventajas tienen más peso que las ventajas.
Porque en este tipo de local se pierden puestos de trabajo.
Solo si se organiza el sistema y demás tareas. Hay que lograr organizarse. Quizás se pueda.
Porque en un trabajo como este, es mucho más fácil resolver problemas personalmente, una vez que se pueda salir lo haremos.
Por el momento no es un tema prioritario, veremos más adelante.
Porque solo fue utilizado en esta ocasión de emergencia. Una vez que podamos volver al trabajo, seguiremos haciendo todo del modo tradicional ya que la mayoría de las actividades de nuestro sector, no sé pueden hacer bajo esta modalidad.
En general no, pero puede ser la parte administrativa ya que se puede llevar trabajo a la casa, como facturación, carga de archivos, atención al cliente
Porque para mí es muy importante el contacto personal con el cliente.
Hay que adaptar procesos y procedimientos internos de la empresa para acoplar la modalidad de teletrabajo.
Porque pertenecemos a una localidad pequeña donde las distancias nos permiten organizarnos en oficinas de trabajo
Este punto lo tiene que definir la empresa, no sé si lo van a seguir haciendo. En un principio la idea es volver al cliente, pero se está analizando la posibilidad de un día a la semana trabajar home office.
Siempre y cuando se pueda hacer presencialmente es mejor.
Porque el rubro de la empresa no lo permite. A pesar de que en el aislamiento si se realizaron únicamente las tareas administrativas
Porque se necesita el contacto personal para el desempeño de mi profesión
Esta empresa, no realiza teletrabajo
Porque es mucho más eficiente hacerlo desde el lugar del trabajo.
Porque para que la actividad funcione correctamente se necesita el contacto con los clientes.
No es óptimo para realizar mi trabajo ya que necesitamos que el cliente llegue a nosotros con sus agroquímicos
Porque se necesita del contacto con el paciente, sostener la mirada y la escucha, y la privacidad del espacio terapéutico.

Fuente: Elaboración propia.

- b) A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de Entrevistas a referentes claves.

A través de una entrevista estructurada, con preguntas abiertas se les consultó a tres referentes locales acerca de su mirada y reflexiones sobre las experiencias del teletrabajo en las organizaciones donde trabajan, o representan. Para realizar este relevamiento se contactó al Sr. Juan Carlos Jacobo, presidente de la organización AERCA (Asociación de Empresarios de la Región Centro Argentina), a la Sra. Cledis Peccoud, Coordinadora de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Villa María, y al Sr. Roberto Jaime, miembro – consejero - del Departamento de Administración de la carrera de Administración en la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Villa María y docente en el Instituto Superior del Centro de la República «Dr. Ángel Diego Márquez», de la localidad de Villa María.

Los referentes fueron consultados acerca de: cómo se vivió en sus organizaciones la práctica del teletrabajo; cuáles fueron los resultados obtenidos con esta práctica - en términos de concreción de los objetivos laborales y los comportamientos de los trabajadores; cuáles fueron los aspectos más relevantes que esta modalidad de trabajo trajo aparejado; ventajas y desventajas de su aplicación, y la mirada (en base a sus conocimientos y vivencias) de cada referente acerca de si las organizaciones lo continuarán utilizando luego de la pandemia.

A continuación, se muestra un resumen de los principales hallazgos de las entrevistas:

### Resumen de hallazgos de entrevista con referentes claves:

Tabla 13: Hallazgos de entrevistas con referentes claves.

Comente: ¿Cómo ha sido la experiencia del teletrabajo en la organización que usted trabaja para los actores que usted representa?	En muchos casos se vieron beneficiados.	dependió el rubro.	El teletrabajo les permitió o muchas organizaciones continuar trabajando.	Actualmente muchas organizaciones siguen trabajando de manera híbrida.
¿Cómo valoraría el desempeño laboral logrado durante la pandemia en la organización que usted trabaja, o en los actores que usted representa? Entendiendo al desempeño como: "grado de concreción de los objetivos y comportamientos que la organización entiende debe cumplir el empleado para la realización de su trabajo".	Al principio las organizaciones no lograron un buen desempeño laboral general.	Luego el desempeño fue mejorando, hasta que las organizaciones lograron protocolizar las nuevas formas de trabajo.	Durante la pandemia se se armaban grupos, que iban rotando. A veces se trabajaba desde el hogar, otras desde la oficina con un grupo reducido.	
¿Cuáles fueron los aspectos del trabajo que se vieron modificados con la aplicación de esta modalidad de trabajo?.	El personal y la organización tuvo que adaptarse a nuevos procesos vituales.	Se requirieron más equipos informáticos, y elementos para facilitar la comunicación.	Se requirieron software nuevos y adaptaciones de los existentes para que el personal pudiera conectarse desde su hogar.	Muchas organizaciones trabajaron con grupos rotativos de trabajo: a veces en el hogar, otras semanas en la empresa.
¿Cuáles son a su parecer las principales Ventajas y Desventajas que trajo consigo el Teletrabajo?	Poder trabajar desde cualquier lugar.	Pérdida del contacto personal - se vio afectado el clima laboral, y la cultura organizacional.	Disminuyeron los costos de traslado.	Las variables domésticas dificultaban el trabajo.
Luego de la pandemia, ¿Su organización, o los actores que usted representa continuarán con la aplicación de Teletrabajo?	Si, actualmente en algunas organizaciones se está trabajando a través de un modelo híbrido: presencial / virtual.	La continuidad del uso del teletrabajo depende del rubro de la empresa.	Las organizaciones que pudieron adaptar la estructura y los sistemas seguirán utilizándolo.	

Fuente: Elaboración propia.

## **7. CONCLUSIONES.**

El coronavirus ha confirmado que los objetivos humanos no están aislados de los avances tecnológicos y se pueden integrar. **A medida que las organizaciones buscaron adaptar sus formas de trabajo para dar respuesta a la crisis, descubrieron forzada y estrepitosamente que la tecnología complementa el trabajo y no reemplaza a los humanos. Son más poderosos juntos de lo que cualquiera de ellos puede ser por sí solo**, la telemedicina, la educación e incluso la distribución de alimentos han dado debida cuenta de esta unión.

Nos enfrentamos a un acontecimiento revolucionario que ha redefinido la manera en que las organizaciones organizan sus operaciones, sus ventas, desarrollan productos, gestionan el talento humano y ofrecen capacitación. Este fenómeno merece un seguimiento y atención exhaustiva, dado que ha introducido modificaciones variadas en el mundo laboral, que han generado la necesidad de repensar estrategias, prácticas organizacionales, competencias y nuevos desafíos para los administradores.

### ***A) En relación al marco teórico que soportó el estudio se puede obtener las siguientes conclusiones:***

En la revisión bibliográfica realizada se han observado posturas a favor del teletrabajo, que resaltan los beneficios de teletrabajar, ya sean para el trabajador, como para las organizaciones, y otros autores, que por su parte manifiestan las desventajas de su implementación.

En este recorrido bibliográfico se encontraron posiciones que consideran al teletrabajo como una herramienta de motivación, según Vega y Flores (2014, Pág. 51) que mejora la calidad de vida de los trabajadores, la administración de su tiempo, la mejora de la productividad (Chaparro, Francisco Ortiz, (2007) – citado en Boiarov, 2012, pág. 12) como resultado de la reducción del ausentismo, las interrupciones, la concentración, y en esencia porque tener empleados felices en sus trabajos contribuye a que sean más productivos. Otros agregan en este sentido, que teletrabajar mejora el balance entre vida y trabajo, genera una disminución del estrés

la retención de talentos, contribuye a mejorar el compromiso organizacional y a la inclusión de personas con discapacidad (Vargas M. (2024) página 34 del presente).

En contraposición a estos argumentos, algunos observan que el teletrabajo genera una desventaja ante la presencialidad, originada principalmente por la falta de interacción con otros empleados que produciría un desmejoramiento en los resultados del trabajo; además de ocasionar una serie de inconvenientes, propios de trabajar desde la casa, que en una oficina no los tendrían. Agregando que se podrían generar dudas por parte de la empresa respecto de la credibilidad del teletrabajador e inseguridad del mismo – de acuerdo a lo manifestado por Mello, (2007) – citado en Velásquez Camacho y Perea, 2018, Pág. 50) - en página 7 del presente. En la revisión teórica de Velásquez Camacho y Perea se adiciona a lo anterior, que el teletrabajo puede generar fallas en la comunicación dentro de la organización, mayor carga horaria, impactos psicológicos negativos, necesidad de mayor coordinación del trabajo, cambios en la cultura del trabajo, la necesidad de tener medidas claras de medición del desempeño.

Sin duda estos beneficios y desventajas van a manifestarse diferente en cada caso, debiendo empleadores y trabajadores estar atentos a estos factores para tomar medidas oportunas que permitan alcanzar una experiencia satisfactoria.

Otro de los ejes abordados tiene que ver con **el trabajo y la tecnología**, donde se observa que la tendencia de las tecnologías a integrarse (que originalmente no estaban relacionadas)<sup>20</sup> e incluso a unificarse a medida que se desarrollan y avanzan, está facilitando una gran transformación en las empresas. La incorporación paulatina de un nuevo umbral de inteligencia y productividad permite tomar mejores decisiones, resolver problemas de alta complejidad, y atender nuevas necesidades con mayores niveles de eficiencia. El cambio y la innovación debe ser una constante, las organizaciones necesitan adaptarse a los constantes retos del entorno y para ello es vital hacerlo con las personas. El acelerado cambio tecnológico promete modificar la

---

<sup>20</sup> Se conoce a este fenómeno como convergencia tecnológica.

naturaleza y disponibilidad del trabajo. Actualmente muchas empresas se encuentran ante la necesidad de incorporar los adelantos tecnológicos para seguir siendo competitivas, y por otro lado contar con trabajadores preparados para tales cambios; esta situación lleva implícita la incorporación de nuevas formas de empleo, que incluya mayores flexibilidades para los trabajadores, y el desarrollo de habilidades orientadas a las competencias denominadas blandas. Se puede manifestar que aun cuando el desajuste entre habilidades disponibles y las requeridas por los nuevos empleos (requeridos por las nuevas tecnologías) genera cierta fricción y sufrimiento en el plano individual, desde una perspectiva social todo este proceso de migración laboral fue sin dudas positivo. Cada cambio de empleo implica usar menos la fuerza y más la capacidad intelectual, hacer tareas menos repetitivas y más creativas, aprovechar cada vez más nuestra capacidad única para realizar actividades cognitivas, favorecer la inclusión y la internacionalización, entre otros beneficios.

En referencia a lo relevado del **mercado laboral y el teletrabajo**, resulta interesante destacar un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (2020, Pág. 3) en la que se examinaron las posibilidades de teletrabajar en diferentes países. La investigación arribó a la conclusión de que las posibilidades de teletrabajo aumentan con el nivel de desarrollo económico del país, considerando su estructura económica, ocupacional y el acceso a la tecnología. De esta manera, los países que dependen más de los sectores como la industria manufacturera, la agricultura, la construcción y el turismo, tendrán menos posibilidades de implementar el teletrabajo (página 14 del presente). Por consiguiente, deberíamos esperar que en nuestro país el teletrabajo tenga un crecimiento, pero supeditado mayormente a los sectores TIC, financieros, seguros, administración, etc. De la mano de esto, podemos enunciar dos fenómenos relacionados al teletrabajo que se muestra en crecimiento en Argentina, nos referimos en primera parte a los nómades digitales: se trata de trabajadores que realizan su trabajo 100% virtual, desde distintos lugares, dentro y fuera de un país. Según un relevamiento del gobierno porteño, Buenos Aires resulta ser un lugar atractivo para jóvenes trabajadores extranjeros que se instalan en la ciudad a teletrabajar, dados los servicios, seguridad, posibilidad de turismo, lugares y beneficios que se les ofrece. En segundo término, cabe comentar el terreno que ha

ganado el trabajo híbrido: es la forma laboral en la que el trabajador efectúa su trabajo de 1 a 3 días de forma presencial y el resto de las horas desde sus hogares. Según Adecco esta modalidad presenta un nivel interesante de crecimiento, siendo 9 y 24 las horas semanales que se efectúan de forma remota, y entre 18 y 40 años el rango etario de los trabajadores que la prefieren esta modalidad (Adecco, 2022, Pág.10). Junto a éstas aparecen otras alternativas de acuerdo laborales flexibles como: horario flexible, semana comprimida, trabajo a tiempo parcial, banco de horas, ciclos semanales, trabajo compartido y smart working.

***B) Los estudios recientes del teletrabajo arrojan la siguiente información:***

**Indicadores de uso del teletrabajo:** En el año 2017, el Secretaria de gobierno, trabajo y empleo de la nación, realizó un estudio donde relevó un 3% de empresas que aplicaban teletrabajo. En el año 2021 al efectuar nuevamente el estudio un 33% de las empresas relevadas tenían al menos un trabajador afectado a modalidades remotas. Las industrias que mayormente manifestaron su uso son: servicios financieros (36%) y comunicaciones (20%). Según esta fuente, un 23% indicó que tendría a algún porcentaje de sus trabajadoras y trabajadores bajo esta modalidad. En el año 2022 la consultora Adecco efectuó un estudio en el que 46% de 360 empleadores manifestó que mantendrán algún modelo de teletrabajo, sea híbrido o totalmente a distancia. Análisis realizado en base a información de páginas 38 a 42 del presente.

**El teletrabajo y la calidad de vida:** De la revisión de antecedentes surgen algunas investigaciones que analizan al teletrabajo y la salud, anticipando que su aplicación puede generar algunas consecuencias físicas como sedentarismo y obesidad, además de otras de tipo cognitivas, conductuales y emocionales (Albregat y Gallego (2002) - citado en Benjumea Arias, Villa Enciso, Valencia Arias (2016), pág 63-65. Por su parte Rubini (2012) - citado en Benjumea Arias, Villa Enciso, Valencia Arias (2016), pág 63-65, advierte de riesgos sobre la salud psiquiátrica y relacional. Otro estudio demuestra que la autogestión del tiempo hace interiorizar un sentimiento

de culpabilidad al teletrabajador (por trabajar en mejores condiciones) que lleva a trabajar más tiempo para compensarlo (Sanchez y Mozo, (2009) - citado en Benjumea Arias, Villa Enciso, Valencia Arias (2016), pág 63-65. Noonan y Glass (2012) concluyen en su trabajo que los teletrabajadores enfrentan más horas de trabajo en sus hogares que sus pares en las oficinas de la organización. Para los empleadores como el teletrabajo puede ser una solución para la resistencia a largas horas laborales. (citado en Benjumea Arias, Villa Enciso, Valencia Arias (2016), pág 63-65). Una investigación realizada por la Secretaría de Gobierno, de trabajo y empleo de Argentina revela que un 78,1% de las organizaciones y empleados relevados manifestó que el teletrabajo genera bienestar, conciliando la vida familiar y laboral del teletrabajador. Otro aspecto que también hace al bienestar del trabajador: tener mayor tiempo libre, se ubicó como la segunda ventaja más relevante del teletrabajo ya que fue considerado por el 51% de las empresas. En tercer lugar apareció la mejora en la productividad con 50,7%, en cuarta posición la mejora al proceso de prestación de servicios, con el 41,7%. Luego, en menor medida aparecen ahorro del espacio físico, con 29,7%; ahorro de dinero para la empresa, con 23,5%, y mayor integración del personal con discapacidad, con 11,1%. (2019, pág 38).

**Teletrabajo y desempeño laboral:** Benjumea-Arias, Villa Enciso, Valencia-Arias (2016, Pág. 68) concluyen en su investigación que el teletrabajo “aporta procesos de innovación organizacional y aumenta la productividad...” Adecco (2022) agrega que un 10% de los teletrabajadores se siente más comprometido con su trabajo luego de la implementación del teletrabajo, un 65% expresa que mantiene igual su nivel de compromiso y un 25% comenta haber disminuido su nivel de compromiso. Vega y Flores (2014) concluyen en su trabajo que el teletrabajo puede entenderse como una estrategia de motivación; para que se ejecute correctamente quien opte por esta modalidad debe contar con “siete competencias fundamentales: automotivación, autorregulación, compromiso, comunicación, aprendizaje, orientación a la calidad y juicio. Trae como resultado una mejor calidad de vida en el teletrabajador y un aumento en la productividad para la empresa. La persona que haga teletrabajo, potencia sus habilidades y capacidades, pues requiere ser innovador y responsable” (citado en Benjumea Arias, Villa Enciso, Valencia Arias (2016), pág. 68). El trabajo de



Dahlstrom (2013) considera que ciertas desventajas y limitaciones del teletrabajo pueden afectar directamente los estilos de liderazgo y supervisión, por lo que se deben buscar alternativas para liderar a los teletrabajadores. Finalmente, Raiborn y Butler (2009) plantean que el teletrabajo es un factor con beneficios y desventajas, que no se puede aplicar a todos los trabajos. Es un riesgo, pero un riesgo que puede manejarse con las correctas herramientas de medición del desempeño y la dirección de administradores eficientes (ambas investigaciones citadas en Velásquez Camacho C., Perea M. (2018), pág. 46).

***C) En cuanto al estudio de campo se pueden obtener las siguientes conclusiones:***

Recordando que los objetivos e hipótesis del trabajo son: Objetivo general: *conocer la experiencia del teletrabajo en tiempo de pandemia (Covid-19), en las organizaciones de Villa María y alrededores (50 km)*, y los objetivos específicos:

- *O1 - Identificar ventajas y desventajas en la aplicación del teletrabajo.*
- *O2 - Identificar los aspectos del trabajo que se vieron modificados con la aplicación del teletrabajo.*
- *O3 - Conocer la opinión de las organizaciones en relación a los resultados laborales obtenidos a través del teletrabajo.*
- *O4 - Averiguar la opinión de las organizaciones respecto a la continuidad del uso de esta herramienta luego de la pandemia.*

Hipótesis:

- H1: Los resultados obtenidos por las organizaciones (en términos de desempeño laboral) a través del teletrabajo son satisfactorios. A los efectos de la corroboración de esta hipótesis se entenderán como resultados satisfactorios a:  $\geq 50\%$  de las organizaciones relevadas otorgan una puntuación de 4/5 al resultado obtenido a través del teletrabajo.
- H2: La práctica de teletrabajo seguirá siendo utilizada por las organizaciones en la post pandemia. A los efectos de la corroboración de esta hipótesis se entenderá que será positiva si:  $\geq 30\%$  de las organizaciones relevadas manifiesten que continuarán con la práctica del teletrabajo luego de la pandemia.

#### Datos Generales:

- El relevamiento se realizó a 60 organizaciones de Villa María y zona de influencia (50 Km a la redonda).
- En el relevamiento realizado el 61,7% corresponde a organizaciones del tercer sector, el 21,7% al sector secundario, el 11,7% al sector primario y el 5,2% a organizaciones públicas.
- Más del 58% de estas organizaciones tienen un plantel de hasta 20 empleados.
- Un 92% de las mismas aplicaron el teletrabajo durante la pandemia.

Luego de repasar la información general del estudio, estamos en condiciones de abordar algunas conclusiones particulares: respecto del **objetivo 01**, las organizaciones analizadas concordaron que la principal ventaja está relacionada a la comodidad para desarrollar las tareas desde el hogar, seguida a esta se encuentra la optimización del tiempo de trabajo respecto de los horarios de trabajo presencial; luego, la flexibilidad horaria que marcó la diferencia con la modalidad tradicional de trabajo. Así mismo se percibió como ventaja la agilidad en la comunicación, incremento de ventas on-line, cercanía con el cliente, posibilidad de llegar a más personas a través de las herramientas virtuales, la innovación de la forma de contacto con el cliente, la disminución de costos de traslados, la organización rápida del espacio de trabajo. Podemos observar que las ventajas percibidas por las empresas de Villa María y zona, son coincidentes con otros estudios y teorías relevados, al parecer los principales beneficios percibidos se orientan a encontrar en el teletrabajo un mejor balance entre vida y trabajo, dados por el aprovechamiento de tiempos y la comodidad de trabajar desde el hogar. Chaparro, Francisco Ortiz, (2007) - (Citado en Boiarov, (2012), pág. 12) plantea que uno de los beneficios del teletrabajo se encuentra en un mejoramiento de la productividad, que puede ser fruto de un mejor aprovechamiento de los tiempos, la comodidad que genera el hogar y una mayor satisfacción del trabajador con esta modalidad; los resultados de este estudio arrojan datos iniciales que podrían ser útiles para seguir investigando en este sentido.

Por su parte, las desventajas observadas se relacionan a factores que tienen que ver con los tiempos del teletrabajo, ya sean por mayores demandas, o por horarios

variados que no ocurrían con el trabajo presencial. Otras desventajas encontradas como respuestas recurrentes se refirieron al espacio de trabajo inadecuado: trabajar desde el hogar fue para muchos un inconveniente por no contar con la privacidad requerida o los elementos necesarios, y por último a la disminución en la interacción entre el personal y/o con los clientes, generando complicaciones en algunos procesos y demoras. Siendo estos dos últimos aspectos también expresados por los referentes entrevistados, manifestando que en algunos casos se vieron modificados tanto el clima, como la cultura organizacional. Los elementos enunciados como desventajas son coincidentes con la revisión teórica y de antecedentes. Aunque no aparecieron en este estudio los aspectos psicológicos indeseados que podrían originarse en un mediano y largo plazo, de los cuales hacen referencia Albregat y Gallego, (2002) y Rubini (2012) ambos citados en Benjumea Arias, Villa Enciso, Valencia Arias (2016), pág 63-65. Se puede dejar la inquietud de conocer si este elemento aún no se manifestó por la prontitud del relevamiento. Sin duda la salud de los trabajadores, como así también los nuevos desafíos en la coordinación del trabajo, la evaluación del desempeño individual, la generación de nuevas culturas organizacionales que muestren apertura al teletrabajo, la gestión del clima laboral (con trabajadores a distancia) y los tiempos de trabajo del teletrabajador requieren de la intervención del management de las organizaciones, y de la aplicación de las normativas legales, Ley 27555 en nuestro país.

***En relación al objetivo: O2 - Identificar los aspectos del trabajo que se vieron modificados con la aplicación del teletrabajo.*** Fueron diversas las respuestas, pero hubo coincidencia en afirmar que los principales cambios detectados durante la implementación del teletrabajo tienen que ver con nuevos horarios de trabajo, cambios en la distribución habitual de tareas, y modificación en las tareas propiamente dichas (ahora orientadas a lo virtual). Seguido a estos factores se relevó la determinación de objetivos de trabajo por puesto, y reuniones diarias. Por su parte, las organizaciones relevadas agregaron que sus empleados requirieron nuevas habilidades, o su implementación en mayor intensidad. Entre ellas se encontraron: Habilidades para planificación, organización, comunicación, gestión del tiempo, autogestión, autonomía, adaptabilidad, empatía, negociación, y destrezas para la

utilización y resolución de inconvenientes con la informática, además de nuevos conocimientos en el uso de redes, plataformas de uso compartido, software. Nótese que en su mayoría los encuestados se refirieron a las conocidas habilidades blandas, conocidas así a las habilidades que se conforman de atributos sociales y personales que permiten interactuar bien con otros; a las que B. Castelar (2022) denomina habilidades humanas, en contraposición a las habilidades duras que se refieren a los conocimientos específicos sobre algún tema como, por ejemplo: contabilidad, leyes, etc.

En congruencia con el marco teórico (ver punto 3.2 Trabajo y Tecnología) se observa en esta investigación que la incorporación de tecnología en el ámbito empresarial es de suma relevancia, como lo ha sido el teletrabajo durante la pandemia que permitió a muchos continuar y hasta mejorar su trabajo; y por otra parte, que esta incorporación de tecnología ha demandado de conocimientos específicos en el manejo de las TICs, pero fundamentalmente mayor requerimiento de habilidades interpersonales. A lo largo del tiempo podemos ver que cada cambio tecnológico implicó usar menos la fuerza y más la capacidad intelectual, hacer tareas menos repetitivas y más creativas, aprovechar cada vez más nuestra capacidad única para realizar actividades cognitivas. En definitiva, como dice B. Castelar (2022), “al tener trabajos más humanizados, lo que más importará serán las habilidades que precisamente nos hacen... eso ¡humanos!”.

***En referencia al Objetivo: O3 - Conocer la opinión de las organizaciones en relación a los resultados laborales obtenidos a través del teletrabajo. Y a la Hipótesis: H1: Los resultados obtenidos por las organizaciones (en términos de desempeño laboral) a través del teletrabajo son satisfactorios.*** Podemos concluir que la hipótesis de trabajo ha sido confirmada, siendo positiva en más del 50% la opinión de las organizaciones relevadas. Éstas han valorado como “muy satisfactorio” a los resultados obtenidos, otorgando la calificación de 5 puntos (en escala de 0 a 5 puntos – donde 5 es muy satisfactorio) en un 15% de los casos relevados, 4 puntos en un 58%, y con 3 puntos el 21% de las organizaciones. Por su parte los referentes claves informaron que los resultados del teletrabajo no fueron buenos al inicio, pero

mejoraron con el tiempo, luego de que se definieron las nuevas pautas, procedimientos y protocolos de trabajo en ese contexto, y se fueron resolviendo los aspectos técnicos y de recursos necesarios para el despliegue laboral en los hogares de los trabajadores.

***Respecto al objetivo: O4 - Averiguar la opinión de las organizaciones respecto a la continuidad del uso de esta herramienta luego de la pandemia. Y a la hipótesis: H2: La práctica de teletrabajo seguirá siendo utilizada por las organizaciones en la post pandemia.*** Los resultados muestran en este sentido que un 45% (27 organizaciones) mantendrán en funcionamiento el teletrabajo, de modo híbrido o 100% virtual. Este dato supera a la hipótesis de trabajo que establecía un valor igual o mayor al 30%. Como referencias, en este sentido tenemos a los datos presentados por la Secretaría de Gobierno, trabajo y empleo en un estudio realizado en septiembre de 2021, donde se informó que el 23% indicaba que tendría a algún porcentaje de sus trabajadoras y trabajadores bajo esta modalidad, y el estudio de Adecco presentado en enero 2022, que establece que un 46% mantendrá el modelo híbrido, y el 3% mantendrá el formato exclusivamente remoto. El dato obtenido, debe analizarse entendiendo la particularidad de la zona de relevamiento, y el perfil de las organizaciones relevadas (61,7% pertenecientes al sector terciario, compuesto por organizaciones de servicios y comercios).<sup>21</sup> Referentes claves manifestaron en este sentido que “Las organizaciones que pudieron adaptar la estructura y los sistemas seguirán utilizándolo... La continuidad del uso del teletrabajo depende del rubro de la empresa... Actualmente, algunas organizaciones están trabajando a través de un modelo híbrido: presencial y virtual”. Las organizaciones que continuarán utilizándolo

---

<sup>21</sup> La Organización Internacional del Trabajo (2020, pág 3) se refirió a las posibilidades de trabajar desde casa en países con diferentes niveles de desarrollo económico: se constató que factores como la estructura económica y ocupacional y el acceso a tecnología, son determinantes importantes para trabajar desde el hogar. Las conclusiones indican que la posibilidad de trabajar desde el hogar aumenta con el nivel de desarrollo económico del país. Por consiguiente, los países en que una gran proporción de los puestos de trabajo corresponden a sectores como las TIC, los servicios profesionales, las finanzas y los seguros y los sectores de la administración pública pueden movilizar una mayor proporción de la fuerza laboral a trabajar desde casa, mientras que los países que dependen en gran medida de sectores como la industria manufacturera, la agricultura, la construcción y el turismo tienen menos posibilidades de hacerlo.

manifiestan que lo mantendrán por considerarlo: cómodo, práctico, ágil, una herramienta para mejorar las ventas, el contacto con los clientes, y generador de mayor compromiso de los colaboradores. Quienes han manifestado que no utilizarán la modalidad de trabajo, comentan principalmente que se debe a una falta de adaptación con la política o cultura de la organización, que no lo permite actividad o rubro, y que a su entender empeora la interrelación del personal, el trabajo, o la relación con el cliente.

**Reflexiones finales...** Tenemos hoy una generación de jóvenes que se incorporan a la fuerza laboral y que no han conocido un mundo sin internet. Dan por sentado que podrán comunicarse con sus colegas allá donde estén y en el momento que quieran. No entienden los límites tradicionalmente establecidos entre vida privada y laboral ni la necesidad de estar atado a un despacho para poder trabajar. Cuestionan la cultura de las largas jornadas y el modelo laboral del presencialismo heredado de las generaciones precedentes. Además, valoran su libertad personal, por lo que esperan tener poder de decisión sobre la prevalencia que debe tener el trabajo en sus vidas. Para tener éxito, las organizaciones y los colaboradores tendrán que aprender a navegar juntos por este nuevo mundo, cocreando nuevas reglas, nuevos límites y una nueva relación. Las organizaciones deben abandonar las antiguas ilusiones de control total para sumergirse a las demandas de las nuevas generaciones de trabajadores y clientes, aprovechando las tecnologías y la flexibilidad de las modalidades laborales, entendiendo que la pandemia aceleró estos procesos, que ya venían gestándose, y que los mismos llegaron para quedarse. Los límites que una vez se asumieron como el orden natural de las cosas están desapareciendo, y las organizaciones están encarando un nuevo entorno al irse perdiendo los límites tradicionales que mantenían las cosas empaquetadas y ordenadas, y obtienen permiso para experimentar e innovar definiendo nuevas reglas; generando así, formas de trabajo de carácter más informal que otorgan mayor libertad a los trabajadores, siendo **la ubicación y la modalidad cuestiones secundarias frente a las necesidades del trabajo y de los colaboradores**. Es aquí donde las distintas modalidades de trabajo como las híbridas, que combinan el trabajo presencial y virtual, los horarios flexibles, los bancos de horas, las semanas comprimidas, el trabajo

compartido, y el smart working (modalidad en la que se acentúa el foco en los resultados del trabajo, más que en la supervisión de las horas trabajadas), recubren destacada importancia, permitiendo al empleado elegir cómo, cuándo y dónde rendir más, para el logro de los objetivos organizacionales.

**La frontera entre los humanos y la tecnología** como fuerzas separadas sigue difuminándose a medida que irrumpen en el lugar de trabajo nuevas tecnologías que no sólo automatizan y acrecientan el trabajo realizado por los humanos, sino que realmente mejoran el rendimiento humano y del equipo. “Las organizaciones con visión a futuro están explorando cómo utilizar la tecnología de forma que aliente a los humanos tanto a ser la mejor versión de sí mismos, como a hacer mejor su trabajo” (IDEA, 2023, pág. 5). La tecnología ha sido un impulsor clave del progreso humano en muchas áreas. Por ejemplo, en medicina ha permitido que las personas vivan más tiempo y con una mejor calidad de vida. Los dispositivos médicos, la telemedicina y la tecnología de diagnóstico han mejorado significativamente la atención médica. La tecnología ha hecho posible tratamientos menos invasivos y más precisos, así como una mejor monitorización de la salud. Desde la comunicación, la educación, la ciencia y la sostenibilidad, la tecnología ha mejorado nuestras vidas de muchas maneras. Sin embargo, también ha generado nuevos riesgos, como la dependencia, la seguridad de la información, el temor de la sustitución de trabajadores por máquinas, y el desequilibrio entre las habilidades disponibles y las requeridas por nuevos empleos. Por ello, es importante abordar cada una de estas amenazas de modo cuidado y responsable, apoyándose en los beneficios que traen consigo los avances tecnológicos; que permiten en muchos casos realizar menos tareas monótonas y repetitivas, por más tareas que impliquen procesos creativos, y aprovechar nuestra capacidad única de ejecutar actividades cognitivas, que nos hacen únicos, que nos hacen humanos.

Por otra parte, las tecnologías digitales presentan una oportunidad para la creación de empleo, la capacidad de estar conectados y comunicados permanentemente mediante plataformas en red, combinada al fácil acceso a grandes flujos de información, facilita la incorporación de talentos desde cualquier parte del

mundo, y hace más accesible las condiciones para la **incorporación de grupos tradicionalmente excluidos, como las personas con discapacidad.**

La automatización de los componentes rutinarios del trabajo puede generar lugar a **ambientes laborales más creativos y desafiantes**, donde serán fundamentales nuevas habilidades por parte de los trabajadores. Serán así necesarias las **habilidades cognitivas** como la creatividad, la abstracción y la capacidad de resolución de problemas complejos; **habilidades blandas**, asociadas a la inteligencia social, como la comunicación, tolerancia a la presión, negociación, etc., y así también se requerirán **conocimientos tecnológicos**, tales como la programación, nuevas tecnologías, bases de datos, etc.

**Tales cambios requerirán innovación en las prácticas gerenciales.** Para generar mayor productividad los administradores deberán adoptar nuevas estrategias en temas de monitoreo, definición de objetivos, métricas, revisión de incentivos, y proponer tácticas que aborden las desventajas del teletrabajo, como así también que aproveche sus fortalezas, permitiendo ayudar a que los avances tecnológicos tengan impactos positivos sobre los desempeños de los colaboradores. Además, será necesario profundizar el estudio sobre los impactos de las modalidades flexibles del trabajo sobre el clima laboral, la cultura organizacional y la salud de los teletrabajadores. En definitiva, el management deberá adquirir nuevas habilidades para gestionar a trabajadores diversos, que además practicarán modalidades variadas de trabajo. Desde mi experiencia profesional y habiendo analizado cada una de las ventajas y desafíos del teletrabajo, el administrador deberá dedicar especial atención a los procesos de: a) provisión de personal: seleccionado perfiles que realmente valoren y estén preparados para el teletrabajo u otra modalidad flexible, incluyendo el análisis de formación del candidato como las destrezas para el uso de nuevas tecnologías, sus competencias más orientadas al trabajo por resultados, autonomía, comunicación asertiva, negociación, proactividad, gestión del tiempo, planificación y organización. b) la organización del trabajo a través de la definición de objetivos claros, expresados en resultados medibles, de fácil comprensión de los trabajadores, definiendo políticas respecto del uso de tiempo, las conexiones, los momentos en los



que el trabajador debe estar disponible, la generación de reuniones periódicas de seguimiento, atención de consultas y otras reuniones informales que promuevan un clima armonioso de trabajo y refuercen la cultura. c) la retención de talentos, promoviendo incentivos y desarrollos de carreras pensados para trabajadores con modalidades variadas de trabajo. Se deberán atender las necesidades de los trabajadores de las nuevas generaciones donde la posibilidad de acceso a nuevos proyectos, la participación en la toma de decisiones, los desafíos constantes, las vivencias, la multiculturalidad, el cuidado del medio ambiente, la diversidad, entre otros... para enamorar a trabajadores que reclaman más, a cambio de su permanencia. d) la gestión del desempeño, orientada a dar conversaciones periódicas que promuevan el desarrollo de los colaboradores, escuchando activamente sus dificultades, sus desafíos, para poder superarlos y potenciarlos en vista de los objetivos organizacionales. La virtualidad genera una necesidad adicional de tener devoluciones acerca de los resultados alcanzados, y lograr un buen nivel de confianza entre trabajador y empresa que les permita la sinceridad adecuada para avanzar en vínculos duraderos. e) capacitación continua que potencie las competencias individuales, orientando las mismas a las necesidades en aspectos estratégicos de la organización.

#### ***A) Recomendaciones metodológicas para continuar con el estudio.***

Luego de haber concluido el estudio, se sugieren las siguientes recomendaciones y observaciones para quienes estén interesados en el tema y deseen seguir investigando sobre el mismo. Es importante realizar un estudio que profundice sobre cada industria o sector en particular, debido a que cada una de éstas poseen distintas posibilidades de implementación del teletrabajo. Por otro lado, luego de este estudio descriptivo, exploratorio, surgieron nuevos cuestionamientos que podrían ser materia de inspiración para nuevos estudios, tales como: ¿cuáles son los impactos psicológicos negativos que podrían sufrir los trabajadores en modalidad de teletrabajo a mediano y largo plazo? ¿El teletrabajo genera mayor productividad, asociada a un mejor bienestar de los trabajadores? ¿El teletrabajo como estrategia de

motivación mejora el compromiso de los trabajadores? ¿Cómo gestionan las empresas de Villa María y zona los cambios en la cultura, clima organizacional y salud de los teletrabajadores? ¿Cuáles son las competencias necesarias del management para gestionar a este entorno laboral diverso? ¿Todos los trabajadores pueden beneficiarse de los arreglos de trabajo flexible? ¿O son estos arreglos una nueva fuente de desigualdad en el mercado laboral? ¿Cómo gestionan las organizaciones las deficiencias que el teletrabajo genera en la cultura, y clima organizacional? ¿El teletrabajo es una estrategia eficaz de atracción y retención de talentos?

## **9. BIBLIOGRAFÍA**

- Adecco, Guía Salarial Regional Argentina 2022-2023, 2022.
- Bae, K., & Yang, G., The Effects of Family-Friendly Policies on Job Satisfaction and Organizational Commitment., Public Personnel Management, 2017.
- Bernal César A., Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales., Pearson, México, 2006.
- Beltramino, Valdez Juárez, García Pérez de Lema, Impacto del capital humano sobre el rendimiento de las microempresas: un estudio empírico en argentina, Universidad Politécnica de Cartagena, 2017.
- Benjumea-Arias, M. L., Villa-Enciso, E. M., & Valencia-Arias, J. Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. Revista CEA, 2016.
- BID, III Cumbre de las Américas, Capital humano 2.0: el futuro del trabajo en las américas, Perú, 2018.
- BID, El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe, 2022.
- Bohlander, Scott, Snell: Administración de Recursos Humanos, Cengage Learning, 14ª edición, 2010.
- Bouzas José A., Reyes Germán, Gestión del talento humano, 2019, ISBN: 9786076161760.
- Cabrera, Bonache, Dirección estratégica de personas, Madrid, Prentice Hall, 2002.
- Cardozo Alejandro, Desarrollo Humano en las organizaciones, Temas Grupo Editorial, 2012, ISBN 978-978-1826-47-6.
- Castelar B., Tu futuro trabajo, Editorial Galerna, 2022.
- Chiavenato, Idalberto, Administración De Recursos Humanos: El Capital Humano De Las Organizaciones., McGraw Hill, México, 2009.
- Chiavenato I., Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill Interamericana S.A, Quinta edición, México, 2000.
- Chiavenato Idalberto, Gestión de Personas, Edición, 4ª Edición, 2014.
- Clarín, Nómades digitales, en debate: el fenómeno global del que Argentina busca ser parte, 2022.

- Convenio N° 177, Organización Internacional del Trabajo - Convenio sobre el trabajo a domicilio, 1996.
- Decreto DNU 576/2020, Aislamiento social, preventivo y obligatorio.
- Gobierno de Chile – Dirección del Trabajo, Trabajo a domicilio en el siglo - Tres miradas sobre el teletrabajo, 2005.
- Goleman Daniel, La inteligencia emocional en la empresa, Kairos, 1999.
- Gómez-Mejía, Luis R., Balkin, David B., Cardy, Robert L., Gestión de Recursos Humanos, Ed. Prentice-Hall, 1998.
- Guízar Montúfar Rafael, Desarrollo Organizacional, Tercera edición: McGraw Hill, 2008.
- Hamel, Gary, Prahalad, C. K., Compitiendo por el futuro, Harvard Business Review Press, First Edition, 1996.
- Hatayama, Maho; Viollaz, Mariana; Winkler, Hernan., Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries. Policy Research Working., Paper No. 9241, Washington DC: World Bank, 2020.
- Hellriegel, Don, Slocum Jr., John W., Comportamiento organizacional, 12a. Edición, Cengage Learning, 2010.
- Huevo Claudia Aguilar, Jumba Correa Silvia, Martínez Quispe Lady, El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral, trabajo final maestría, Universidad ESAN, 2021.
- IDEA, Tendencias Globales de Capital Humano 2023, 2023.
- Ley 20.744 - Ley de contrato de trabajo, 1974.
- Ley 27.555 – Régimen legal del contrato de teletrabajo, 2020.
- Ley 25.800 - Convenio sobre trabajo a domicilio, 2003.
- Lino Escobar, L. Raquel, El trabajo remoto y su influencia en el desempeño laboral en la escuela de posgrado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Tesis de maestría, 2022.
- Mariño Navarrete Hernando, Gerencia de procesos, ISBN: 9586822362, México DF, Alfaomega, 2002.

- Mandelli, R. Talento Humano. Del campo a la fábrica, de la fábrica a la oficina, de la oficina a..., Revista Claves, 2022.
- Mandelli, R. Horarios personalizados y desde el lugar que prefieras. Redefiniendo la experiencia Laboral, Revista Claves, 2023.
- Massaro Victoria, ¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?, 2015.
- Méndez, Dariel, La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones, Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia, 2019.
- Mello, J., Managing Telework Programs Effectively. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2007.
- Ministerio de Producción y Trabajo. Teletrabajo en Argentina: primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado. - 1a ed ampliada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo, 2019. Libro digital, PDF - ISBN 978-987-47420-0-1.
- Ministerio de Producción y Trabajo. Encuesta de Indicadores Laborales - Impacto del COVID-19 en las modalidades de trabajo, 2021.
- Moreno Rodríguez Diana Cristina, Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas, ISSN 0120-3053, 2012.
- Muñoz Javier, Teletrabajo, una modalidad que se instaló definitivamente a partir del COVID-19, 2020.
- Organización Internacional del Trabajo, El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica, Ginebra, 2020.
- Oviedo Vega y Vásquez Flores, El teletrabajo: una estrategia de motivación, Revista Nacional de Administración, Universidad estatal a distancia, Costa Rica, 2014. ISSN 1659-4908.
- Pagani L, Competitividad pyme: una oportunidad para el desarrollo, IDEA Pyme, 2019.

- Páez Urdaneta, Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional. Retos y oportunidades, Caracas, Universidad Simón Bolívar, 1992.
- Robbins S. Judge T., Comportamiento Organizacional, Pearson, Décimo quinta edición, 2013.
- Robbins, Judge, Comportamiento organizacional, 13ª edición, Pearson, 2009.
- Rodríguez Valencia J, Administración moderna de personal, Cengage Learning, Séptima edición, 2007.
- Rodríguez Argueta, C. M., La tecnología como factor de competitividad: recientes indicadores internacionales de desempeño, Entorno, 2016.
- Santillán Washington, El Teletrabajo en el COVID-19, 2020.
- Sbdar Manuel, Capital Humano, 1era edición, Arte Gráfico Editorial Argentino, 2009. ISBN 978-978-08-0568-0.
- Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo, Teletrabajo en Argentina: Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado, - 1a ed ampliada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2019. ISBN 978-987-47420-0-1.
- Schein E, Organizational culture and leadership, San Francisco, 1992.
- Sorensen, H., Best practices for managing telecommuting employees, Capella University, 2016.
- Ulrich, Losey y Lake, El futuro de la dirección de recursos humanos, Barcelona, 2000.
- Ulrich, Recursos Humanos Champions, Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados, Ed. Granica, Buenos Aires, 2010.
- Velasco Antonio, Fichas técnicas Metodología de la investigación, 2015, DOI: 10.13140/RG.2.1.2553.1362 - 2015-09-16 T 00:53:39 UTC.
- Velásquez Camacho y Perea, Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas, Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Escuela de Psicología, ISSN: 1390 - 6399 • ISSN-e: 2602 – 8336, 2018.

- Yuni J. y Urbano C., Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación- tomo: I, II, III, 1a ed. – Córdoba. Brujas, 2014. E-Book. ISBN 978-987-5.
  
- Web:
  - Adecco Nota Estudio: <https://www.iproup.com/empleo/28708-que-pasara-con-las-oficinas-y-el-teletrabajo-en-argentina-en-2022>
  - Adecco, ¿Se vuelve a las oficinas en el 2022?, 2022. <https://www.adecco.com.ar/volver-a-la-oficina/>
  - Amazon: <https://aws.amazon.com>
  - Boiarov S., Lo que lo líderes de recursos humanos deben saber sobre el teletrabajo, Ensayo. [https://www.academia.edu/3072829/Lo que lo líderes en Recursos Humanos deben saber sobre el teletrabajo](https://www.academia.edu/3072829/Lo_que_lo_l%C3%ADderes_en_Recursos_Humanos_deben_saber_sobre_el_teletrabajo) Ensayo gana Premio Oscar Urrutia
  - Boletín Oficial de la República Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar>
  - ChatGPT: <https://chat.openai.com/>
  - Catalano Andrea, Tarjeta Naranja, Swiss Medical, Edenor y Despegar: cómo ganan con Amazon y avanzan en la transformación digital, 2019, <https://www.iproup.com/innovacion/7254-naranja-swiss-medical-edenor-despegar-transformacion-digital-con-amazon>
  - Clarin: [/www.clarin.com/economia/nomades-digitales-debate-fenomeno-global-argentina-busca-parte\\_0\\_BaCSbp9YgO.html](http://www.clarin.com/economia/nomades-digitales-debate-fenomeno-global-argentina-busca-parte_0_BaCSbp9YgO.html)
  - Deloitte: <https://www2.deloitte.com/ec/es.html>
  - Great Place to Work: [www.greatplacetowork.com.ar](http://www.greatplacetowork.com.ar)
  - IDEA [https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2017/09/FINALIDEA\\_estudio\\_CompetitividadPyME.pdf](https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2017/09/FINALIDEA_estudio_CompetitividadPyME.pdf)
  - Información Legislativa y documental: <http://www.infoleg.gob.ar/>
  - Iberdrola: <https://www.iberdrola.com/>

- Innovahub:  
<https://campus.innovahub.org/mod/hvp/view.php?id=4935&forceview=1>
- Iproup: <https://www.iproup.com/>
- Lenguita Paula, Miano Amalia, Las relaciones laborales invisibles del teletrabajo a domicilio, 2005:  
<https://www.aacademica.org/amalia.miano/74>
- Lino Escobar, L. Raquel, El trabajo remoto y su influencia en el desempeño laboral en la escuela de posgrado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Tesis de maestría, 2022.  
<https://repositorio.unifsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/6113/ELIA%20RAQUEL%20LINO%20ESCOBAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- *Mandelli Roberto, Horarios personalizados y desde el lugar que prefieras. Redefiniendo la experiencia Laboral., Artículo de Revista Claves, 2023, <https://www.clavesdigital.com.ar/novedadcolumna/el-lugar-y-la-hora-que-prefieras-445> )*
- Ministerio de Salud de la República Argentina:  
<https://www.argentina.gob.ar/salud>  
<https://www.argentina.gob.ar/sinagir/epidemias-pandemias>
- Ministerio de Trabajo de la República Argentina:  
<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo-0/teletrabajo-y-contrato-de-teletrabajo>
- Oracle: [www.oracle.com/ar/erp/what-is-erp](http://www.oracle.com/ar/erp/what-is-erp)
- Organización Internacional del Trabajo: <https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>
- Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es>
- Organización Mundial de la Salud, Información básica sobre la COVID-19, 2020, <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19> )
- Organización Panamericana de la Salud: <https://www.paho.org/es>



La experiencia del teletrabajo en tiempo de pandemia.

- Oviedo Vega y Vásquez Flores, El teletrabajo: una estrategia de motivación, 2014. <https://doi.org/10.22458/rna.v5i2.744>
- Real Academia Española: <https://www.rae.es/>
- Revista Mercado, Revolución Chat GPT: cómo impacta en el mercado laboral, Junio 2023.  
<https://mercado.com.ar/empresas-negocios/revolucion-chat-gpt-como-impacta-en-el-mercado-laboral/>
- Revista Mercado, Qué pasará con las oficinas y el teletrabajo en Argentina en 2022, <https://www.iproup.com/empleo/28708-que-pasara-con-las-oficinas-y-el-teletrabajo-en-argentina-en-2022>
- Robótica: <https://revistaderobots.com/robots-y-robotica/que-es-la-robotica/?cn-reloaded=1>
- Sociedad Argentina de Virología: <https://www.sadi.org.ar/>
- Salom, Joan Pere, La adaptación al nuevo mundo laboral poscoronavirus. The New Normal: ¿es posible?, <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/adaptarse-nuevo-mundo-laboral-poscoronavirus.html>.
- Sorensen, H., Best practices for managing telecommuting employees, Capella University, 2016. <https://www.provexam.com/en-us/aboutus/prov-pulse/articles/best-practices-for-telecommuting>
- Shein E., El liderazgo y la cultura organizacional, [https://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El\\_liderazgo\\_y\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_-\\_Edgar\\_H.\\_Schein.pdf](https://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf)
- Vargas M., ¿Qué es el ambiente laboral?, 2024. <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/que-es-ambiente-laboral>

## 9. ANEXO.

### Cuestionario:

Esta encuesta está orientada a explorar acerca de los resultados del teletrabajo en tiempo de pandemia. Agradecemos su participación.

- 1 - Defina el rubro de su organización:
  - Sector Primario: crea la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza (Por ejemplo: agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras).
  - Sector Secundario: centra su actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros útiles para su uso (empresas industriales y de construcción).
  - Sector Terciario: (servicios y comercios) con actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo, asesoría.
  - Organizaciones públicas.
  
- 2- Tamaño de la Organización.

Cantidad de Empleados	
0 - 20	
21 - 50	
51 - 100	
100 – 206	

- 3- ¿Su organización aplicó durante el periodo de aislamiento social la modalidad de teletrabajo?
  - SI
  - NO
  
- 4- ¿Su organización aplicaba herramientas de teletrabajo antes de la pandemia?

La experiencia del teletrabajo en tiempo de pandemia.

- SI
- NO
- 5- ¿Cuáles fueron los aspectos del trabajo que se vieron modificados con la aplicación de esta modalidad de trabajo?
  - Horarios
  - Distribución de Tareas
  - Cambio de tareas
  - Seguimiento
  - Otros..... cuáles?.....
- 6- ¿Se requirieron nuevas aptitudes/ competencias por parte del personal para poder trabajar a distancia? Si-no
- 7 - ¿Cuáles?.....
- 8) ¿Cómo fueron los resultados del desempeño individual del trabajo con la aplicación del teletrabajo?  
(Definiendo a desempeño como: grado de concreción de los objetivos y comportamientos que la organización entiende debe cumplir el empleado para la realización de su trabajo)  
  
Califique de 1 a 5. (1 es desempeño Malo, 5 es desempeño Excelente)
- 9) ¿Cuál fue la herramienta de Teletrabajo aplicada? – puede marcar más de una opción.
- 10) En caso de haber utilizado otros métodos / herramientas diferentes, ¿Cuáles utilizó?
- 11) Enuncie a su criterio: al menos 2 ventajas asociadas al Teletrabajo que usted identificó en este período.

- 12) Enuncie a su criterio: al menos 2 desventajas asociadas al Teletrabajo que usted identificó en este período.
  
- 13- Luego de la pandemia, ¿Continuará con la aplicación de teletrabajo?
  - SI
  - NO
  - ¿PORQUÉ?.....
  -
  
- 14) En caso de haber respondido: SI, ¿Por qué?
  
- 15) En caso de haber respondido: NO, ¿Por qué?

**Entrevista a referentes claves:**

- 1) Comente: ¿Cómo ha sido la experiencia del teletrabajo en la organización que usted trabaja, o para los actores que usted representa?
- 2) ¿Cómo valoraría el desempeño laboral logrado durante la pandemia en la organización que usted trabaja, o en los actores que usted representa? Entendiendo al desempeño como: "grado de concreción de los objetivos y comportamientos que la organización entiende debe cumplir el empleado para la realización de su trabajo".
- 3) ¿Cuáles fueron los aspectos del trabajo que se vieron modificados con la aplicación de esta modalidad de trabajo?
- 4) ¿Cuáles son a su parecer las principales Ventajas y Desventajas que trajo consigo el Teletrabajo?
- 5) Luego de la pandemia, ¿Su organización, o los actores que usted representa continuarán con la aplicación de Teletrabajo?