

**Análisis sobre la implementación de teletrabajo en
empresas argentinas.**

Un estudio desde el punto de vista empresarial

Julián Gómez

Tesina de grado

Licenciatura en Economía

Mar del Plata, Argentina

Marzo, 2023

**Análisis sobre la implementación de teletrabajo en
empresas argentinas.**

Un estudio desde el punto de vista empresarial

Autor: Julián Gómez

Director: Dr. Sergio Anchorena

Comité Evaluador: Dra. Romina Cutuli

Lic. Lizzie Marcel

Mar del Plata, Argentina

Marzo, 2023

RESUMEN

El teletrabajo es una modalidad laboral que está expandiéndose en el mundo desde hace varias décadas. La tendencia hacia un mundo globalizado pone como rol central el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para llevar a cabo las tareas laborales de manera descentralizada y flexible.

La propagación de la pandemia provocada por el COVID 19, aceleró este proceso y forzó a muchas empresas a implementar el teletrabajo de manera repentina. Mientras que, para las empresas, el teletrabajo puede generar reducción de costos y su implementación puede no requerir gran inversión, para los teletrabajadores implica flexibilidad de horarios, trabajo por objetivos y mayor tiempo con la familia.

Mediante la presente investigación, se realiza una encuesta a representantes de empresas de la ciudad de Mar del Plata y Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con el fin de determinar las variables que influyen en la implementación del teletrabajo. Luego, se analizan las variables obtenidas y, finalmente, se realiza un análisis factorial mediante el software SPSS, con el fin de determinar factores ocultos que agrupen a las principales variables que explican la implementación de esta creciente modalidad laboral.

Los resultados demuestran la existencia de nueve factores, los cuales explican el 71% de la varianza total. De esta manera, se pueden utilizar estos factores para comprender qué variables son las más determinantes e influyentes en el proceso de implementación de teletrabajo.

Palabras clave

Teletrabajo - Empresas - Tecnologías de la Información y la Comunicación - Pandemia
- Análisis Factorial

ABSTRACT

Teleworking is a labor modality which has been expanding in the world for several decades now. The trend towards a globalized world places the use of information and communication technologies as a central role to carry out work tasks in a decentralized and flexible manner.

The spread of the pandemic caused by COVID 19 accelerated this process and forced many companies to suddenly implement teleworking. While, for companies, teleworking may reduce costs and its implementation may not require a large investment, it implies flexible schedules, work by objectives and more family time for teleworkers.

Through this research, a survey is carried out on company representatives from Mar del Plata and Buenos Aires City, in order to determine the variables that influence the implementation of teleworking. Then, the variables obtained are analyzed and, finally, a factor analysis is carried out using the SPSS software, in order to determine hidden factors that group the main variables that explain the implementation of this growing labor modality.

The results demonstrate the existence of nine factors, which explain 71% of the total variance. In this way, these factors can be used to understand which variables are the most decisive and influential in the teleworking implementation process.

Keywords

Teleworking – Companies – Information and Communication Technologies – Pandemic – Factor Analysis

AGRADECIMIENTOS

La conclusión del presente trabajo representa el final de una etapa en mi vida, de la cual me llevo muchos conocimientos y ganas de seguir aprendiendo de esta gran profesión.

Quiero agradecer a mi familia y, principalmente, a mi mamá por haberme apoyado en cada momento de mi vida y, particularmente, durante mi etapa como estudiante. La culminación de esta etapa de mis estudios y la consecuente titulación, son sólo una pequeña retribución a todo el apoyo recibido.

A mis amigas y amigos, quienes siempre estuvieron presentes. Mención especial a Flower, a quien le hablé hasta el cansancio sobre esta tesis y las dificultades por las que fui pasando hasta la finalización de la misma. Contar con su apoyo, su cariño, sus consejos y su presencia fueron de gran ayuda.

A la Universidad Nacional de Mar del Plata y a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, las cuales me permitieron formarme como estudiante y profesional, y poder iniciar mis primeros pasos en la docencia, como estudiante ayudante.

Al Instituto Tecnológico de Celaya, universidad en la cual tuve la posibilidad de realizar mi intercambio académico y formarme no sólo como estudiante, sino también a nivel personal al vivir durante casi un año una experiencia única.

A mi director, Sergio Anchorena, por haber aceptado esta responsabilidad y haberme guiado en el proceso.

A todos aquellos quienes financian, directa o indirectamente, la Universidad Pública.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Propositiones.....	10
1.2. Objetivo General:	11
1.3. Objetivos Específicos:	11
1.4. Justificación	11
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Definición conceptual del teletrabajo.....	13
2.2. Características del teletrabajo	14
2.3. Origen del teletrabajo	17
2.4. COVID-19 y teletrabajo	20
2.5. Ventajas del teletrabajo	23
2.6. Desventajas del teletrabajo	26
2.7. Relación teletrabajo-ocio-familia	27
2.8. Teletrabajo y género	29
3. DISEÑO METODOLOGICO	34
3.1. Unidad de análisis	34
3.2. Método de recolección de datos	35
3.3. Método de análisis	36
3.4. Diseño.....	37
4. RESULTADOS	38
4.1. Respuestas a la encuesta	39
4.1.1. Análisis sobre las empresas	39
4.1.2. Tamaño de las empresas	42
4.1.3. Características de los trabajadores.....	43
4.1.4. Qué se espera de los teletrabajadores	50
4.1.5. Teletrabajadores y convivencia con la familia	51
4.1.6. Teletrabajo entre hombres y mujeres	55
4.1.7. Cómo puede implementarse correctamente el teletrabajo	60

4.1.8. Teletrabajo y costos en las empresas	65
4.1.9. Uso de las TICs	70
4.1.10. Preparación de las empresas para la aplicación de teletrabajo	71
4.1.11. Una mirada retrospectiva a la implementación del teletrabajo	81
4.1.12. Comunicación con clientes y proveedores	82
4.2. Análisis Factorial	91
5. CONCLUSIONES.....	102
5.1. Limitaciones	106
5.2. Líneas de trabajo futuras	107
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
7. ANEXO.....	117

1. INTRODUCCIÓN

El teletrabajo es una tendencia laboral que se ha expandido en el mundo y cuya tendencia de crecimiento será exponencial en los siguientes años (Martínez Sánchez, 2012). A su vez, la existencia de una modalidad de trabajo remoto está produciendo un cambio en los modelos de negocio, mediante una sociedad interconectada que proporciona el medio adecuado para encontrar de forma fácil un número muy elevado de personas, profesionales y no profesionales, que pueden cubrir el aporte de trabajo que necesita una organización digital (Sabadell-Bosch, 2020).

La modalidad de teletrabajo está estrechamente asociada a la utilización de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), por lo cual es imprescindible la inversión por parte de las empresas, tanto en recursos físicos como humanos. A su vez, dado que convivimos en un mundo globalizado y en constante desarrollo, no se pueden pasar alto los avances tecnológicos, ya que, éstos promueven la creatividad, favorecen en la optimización del tiempo y disminuye los conflictos entre los miembros de la empresa, (Sartorio, 2019). A su vez, la utilización de las TIC está relacionada con el teletrabajo al influir en el desarrollo económico de las organizaciones al incrementar las oportunidades de empleo en sectores que presentan dificultades de inserción laboral. (Bourhis y Mekkaoui, 2010).

Otros autores como Madero y Barboza (2015) y González, Galvis y Vera (2016), sostienen que el teletrabajo presenta otras características, tales como aumento de la confianza entre la empresa y el trabajador con un mayor nivel de responsabilidad, optimización del tiempo, los recursos y materiales.

Por otro lado, es destacable mencionar el acontecimiento de la pandemia del Coronavirus, ya que fue un hecho inesperado en el mundo, y significó un cambio social y económico, con consecuencias aún persistentes en 2022. Debido al grado de contagio y los desconocimientos sobre la enfermedad, la mayoría de los gobiernos del mundo tomaron medidas obligatorias de confinamiento social con el fin de evitar y disminuir los contagios, evitar el colapso de los sistemas sanitarios y preservar vidas. Sin embargo, el confinamiento social implicó la paralización de la actividad económica, generando así una contracción sólo semejante a la Gran Depresión de la década del '30, en el siglo pasado (Salvia y Zurita, 2021).

En línea con ello, se observó un impacto regresivo en el nivel de actividad económica con sus consecuencias en el empleo, tanto por la pérdida de puestos de trabajo existentes como por las dificultades en la generación de nuevos puestos. Por lo cual, el efecto sobre el tejido productivo interno resulta desconocido, debido a lo inédito y prematuro de la situación (Bargados, 2021). Por otro lado, es de destacar, que algunos sectores productivos estuvieron más expuestos a la crisis que otros. Tal es el caso de los servicios, que requiere de la movilidad de las personas, principalmente, de las actividades asociadas al turismo, hoteles y restaurantes (Ernst y López Mourelo, 2020).

A su vez, en Argentina, el efecto sobre las microempresas y las PyMEs tienen una importancia particular, ya que son las principales creadoras de puestos de trabajo registrado, al mismo tiempo que realizan un aporte significativo al crecimiento económico y el desarrollo productivo (OIT, 2012). Además, según la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (2020), las PyMEs son las principales generadoras de empleo privado (70%) y representan el 40% del PBI, por lo tanto, ocupan un rol clave en el funcionamiento de la economía.

Estos efectos negativos para el sector empresarial tuvieron como respuesta el pedido de relajamiento de las restricciones para poder recuperar la operatividad y, de esta manera, aliviar los efectos negativos que el aislamiento social preventivo y obligatorio (en adelante ASPO) tuvo sobre la economía argentina. En respuesta a ello, el Estado estableció ciertas medidas con el fin de normalizar parcialmente determinadas actividades. Así, se implementó el “Plan de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción” (comúnmente denominado ATP) estableciendo una serie de instrumentos de ayuda a las empresas en función de su tamaño; y así dotarlas de liquidez para el pago de salarios y contribuciones patronales (FOP, 2020)¹.

Asimismo, el sector empresarial implementó una reestructuración de los puestos de trabajo y modificó la forma de llevar a cabo las diversas actividades y tareas que se realizan dentro de las empresas.

De esta manera, el teletrabajo surge como alternativa al trabajo convencional (presencial) con el objetivo de utilizarlo como una herramienta para aumentar la

¹ Además, se sumaron otros instrumentos como crédito bancario a tasa subsidiada y el establecimiento del Procedimiento Preventivo de Crisis, el cual habilitaba a tomar medidas tales como suspensiones concertadas entre empresas, sindicatos y Estado.

productividad, mejorar el clima organizacional y las condiciones de sus empleados (Chavarría Urán, 2020). La implementación del teletrabajo en las empresas es una realidad que ya sucedía y que la pandemia aceleró, por ser una estrategia empresarial viable ante las medidas sanitarias preventivas y obligatorias.

Uno de los aspectos a tener en cuenta es la relativa facilidad para que las funciones o tareas de un puesto de trabajo puedan ser llevadas a cabo mediante la modalidad de teletrabajo. Esto dependerá del tipo de rubro, del nivel de tecnología que tengan las empresas, y del análisis de costo/beneficio que realicen las mismas, entre otros aspectos relevantes.

Por lo tanto, podríamos plantearnos el siguiente interrogante: ¿Cómo se implementó/implementa el teletrabajo en las empresas argentinas, desde el punto de la empresa? Y, ¿qué consecuencias tuvo/tiene esta implementación dentro de las empresas?

El objetivo de este trabajo es comprender el proceso de implementación del teletrabajo en las empresas argentinas -particularmente en las ciudades de Mar del Plata y Buenos Aires-, desde el punto de vista de la empresa y su relación con el medio.

1.1. Proposiciones

Tal como se señala en Vieytes (2004), para el caso de una investigación cualitativa con apoyo de datos cuantitativos, el presente trabajo no requerirá del planteamiento de hipótesis. De todas formas, se plantearán proposiciones a partir de las cuales estará estructurado el trabajo y que sirvan de base o punto inicial, demostrando los juicios de valor previos a la obtención y recolección de datos, los cuales, a su vez, luego serán verificados o refutados empíricamente.

Luego, mediante el análisis a las respuestas generadas a partir de la recolección de datos, se buscará alcanzar los objetivos planteados. El hecho de que no se utilicen hipótesis de trabajo se debe a que, como señala Henderson (citado en Hernández Sampieri et al., 2014), en este tipo de investigaciones, las hipótesis de trabajo se modifican conforme se obtienen los datos, por lo tanto, cobran importante relevancia las circunstancias y el razonamiento del investigador en este proceso.

De esta manera, una vez obtenidos los datos y realizado el correspondiente análisis a las respuestas de la encuesta, los resultados obtenidos pueden contrastar o confirmar las proposiciones iniciales

En este sentido, se realizan las siguientes proposiciones:

- El teletrabajado es una metodología innovadora en el ámbito laboral
- Proporciona flexibilidad tanto a trabajadores como a empleadores
- Implementación puede ser a largo plazo
- A partir de la pandemia en 2020, funcionó como estrategia de reconversión de las empresas

1.2. Objetivo General:

Aportar a la comprensión del proceso de implementación del teletrabajo en empresas de Mar del Plata y Ciudad Autónoma de Buenos Aires, desde el punto de vista de la empresa y su relación con el medio.

1.3. Objetivos Específicos:

- Interpretar, desde la visión de las empresas, cuáles son las variables que influyen positivamente en la correcta implementación del teletrabajo y, de manera contraria, cuáles podrían no ser relevantes.
- Identificar las características de los actores intervinientes en el proceso de implementación del teletrabajo con el fin de proponer mejoras.
- Construir un modelo comprensivo/interpretativo que identifique los factores intervinientes en el proceso de implementación de la modalidad de teletrabajo y determinar si esta modalidad se trata de un proceso de reconversión de largo plazo.

1.4. Justificación

Si bien la literatura relacionada al teletrabajo comenzó a partir de la década del '70 con las investigaciones de Nilles (1973) en Estados Unidos, ésta comenzó a tomar

una importancia central a partir del año 2020, con la aparición de la pandemia de COVID 19. En esta relación teletrabajo-pandemia se han estudiado casos en diversas partes del mundo. Para el caso de Latinoamérica, puntualmente, se estudió la factibilidad de la implementación del teletrabajo en empresas específicas, las ventajas y desventajas de su implementación, estrategias implementación y desigual impacto por género, entre otros aspectos.

Mediante la realización del presente estudio por encuesta, se pretende dar a conocer la modalidad del teletrabajo y su implementación en las ciudades de Mar del Plata y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, desde el punto de vista de la empresa y cómo ésta se relaciona con el medio.

Dado que se encuentra cierto grado de heterogeneidad tanto entre distintos rubros empresariales, como así también dentro de los hogares, se explora la aplicación del teletrabajo como alternativa al trabajo convencional y, de esta manera, proponer el desafío de pensar una conjunción de política pública y privada con el fin de potenciar el teletrabajo a largo plazo, como una posible alternativa al trabajo tradicional (presencial) con el fin de facilitar el acceso al mercado laboral.

Por lo tanto, mediante el presente trabajo, se busca determinar si hay espacio para desarrollar y fortalecer el teletrabajo y, de esta manera, lograr una nueva implementación de flexibilidad laboral y creación de nuevos puestos de trabajo que puedan tener mayor viabilidad mediante esta modalidad en beneficio de empresas y trabajadores.

2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como finalidad representar la estructura del presente trabajo de investigación y, para tal fin, comienza presentando distintas definiciones conceptuales de teletrabajo, dando a entender que no existe una única definición universalmente aceptada. A continuación, se presentarán las principales características que se encuentran en esta modalidad, seguidas de un rastreo de sus orígenes. Luego, se analizará la estrecha relación entre COVID-19 y teletrabajo, para dar paso a las ventajas y desventajas que pueden encontrarse (tanto para las empresas como para los teletrabajadores) y, así, poder establecer un panorama más claro acerca de su conveniencia. Se analizará, también, la relación entre teletrabajo, ocio y la familia y, finalmente, se hará un repaso bibliográfico acerca de las distinciones de género presentes en el teletrabajo.

2.1. Definición conceptual del teletrabajo

Se entiende por teletrabajo a aquel trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas (Diccionario de la Real Academia Española, 2022). Se puede decir que el teletrabajo abarca todas aquellas actividades que pueden ser llevadas a cabo remotamente fuera del lugar de trabajo habitual y que precisan para ello del uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación (Gallusser, 2005). Además, resulta muy interesante destacar que no necesariamente el teletrabajo implica trabajar desde el hogar, sino que hace referencia al lugar de elección del trabajador, fuera del contexto físico de las oficinas tradicionales (Beauregard et al., 2019; Neufeld & Fang, 2005)

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo define el teletrabajo como:

“Una forma de trabajo en la cual un individuo realiza sus labores en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas que estén en esa oficina, además de usar las nuevas tecnologías que hacen posible esta separación facilitando la comunicación” (Di Martino y Wirth, 1990)

En efecto, se puede concebir al teletrabajo como una manera de organizar y realizar el trabajo a distancia, mediante el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), ya sea en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador (Ramírez & Gómez, 2014).

Para el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (2022), el teletrabajo es una 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. A su vez, es aquella que se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y puede ser efectuada en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador. Por último, considera a esta modalidad como aquella que trae beneficios tanto al empleador como al trabajador, y a la sociedad a largo plazo, cuidando el medio ambiente.

En un mundo globalizado, el desarrollo de las TICs y las prácticas asociadas en el ámbito laboral avanzan de forma desigual según el país de que se trate (Eurofound e ILO, 2017). Con lo cual, si bien las empresas de diferentes sectores económicos se han interesado en implementar el modelo de teletrabajo por necesidad y practicidad (Chavarría Urán, 2020), cabría considerar que la incidencia del teletrabajo puede estar relacionada al nivel de desarrollo tecnológico de cada país y las estructuras económicas y culturales de trabajo de los mismos (Eurofound e ILO, 2017).

2.2. Características del teletrabajo

Son varias las características que configuran la modalidad de teletrabajo en general y, a su vez, pueden variar para cada caso en particular. En el apartado anterior, se mencionaron algunas definiciones y, si bien no existe una definición universal, todos los autores coinciden con un aspecto en particular, y es el uso de las TICs.

Por su parte, Felstead y Henseke (2017) realizaron un estudio comparando las formas tradicionales de trabajo con el teletrabajo y demostraron que las personas que realizan éste último se esfuerzan más para ver cumplidos los objetivos y, a cambio de esto, no les resulta tan importante alargar su jornada laboral para alcanzar este fin, verificándose un mayor compromiso con su organización.

Otra de las características (y distinciones comparativas con el trabajo presencial) es que se puede lograr un aumento en el desempeño personal debido a la presencia de elementos tales como la flexibilidad de horarios, autonomía para realizar las actividades y la ausencia de elementos distractores, aunque se determinó que uno de los efectos negativos de este tipo de trabajo es la presencia de problemas relacionados con la salud mental (Beauregard et al., 2019; Crawford et al., 2011).

En Argentina, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2022) destaca algunas características relevantes:

- Nueva cultura organizacional: Fomenta los espacios de aprendizaje, la comunicación transversal, incentiva equipos de trabajo interdepartamentales multidisciplinarios, multiculturales, multigeneracionales y remotos con horarios flexibles y trabajo por resultados.
- Contrato individual voluntario: Se puede armar un contrato que sea consensuado por ambas partes. Se sugiere armar un detalle de los derechos y obligaciones del empleado y el empleador, especificando aspectos de la implementación.
- Trabajo por objetivo: El trabajo no será controlado por reloj, ya que el concepto de presentismo está quedando obsoleto y aparece otro de disponibilidad y objetivo cumplido en busca de una mayor productividad. Esto contempla el derecho a la desconexión.
- Horarios flexibles: (respetando la jornada laboral) – el tiempo y habitualidad de trabajo se acuerdan previamente para que tanto jefes como pares conozcan la disponibilidad del teletrabajador y si existe una rutina presencial o no.
- Distancia + ajenidad + TIC: El trabajo se realiza remotamente en un domicilio ajeno al empleador o no, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).
- Lugar de trabajo determinado o no: El trabajo remoto puede tener una locación determinada o no, siempre y cuando exista el consenso de ambas partes.
- Conectividad: El lugar donde se desarrolle la jornada laboral debe tener buena conexión a internet para cumplir con las tareas asignadas.

- Cobertura de ART: Los trabajadores deben tener cobertura de su jornada laboral semanal, con horarios aproximados y mención de días presenciales. La sugerencia es cubrir 24/7 para que el empleado tenga mejor rango de cobertura.
- Igualdad de derechos y obligaciones con el trabajador presencial: El teletrabajador goza de los mismos derechos, beneficios y obligaciones de aquellos trabajadores que presten igual tarea en los establecimientos de la empresa; los mismos estarán sujetos a la legislación vigente y los Convenios Colectivos de Trabajo.
- Respeto a la vida privada: Todos los sistemas de control destinados a la protección de los bienes e informaciones de propiedad de la empresa deberán salvaguardar la intimidad del trabajador y la privacidad de su domicilio.
- Reversibilidad acordada: En el contrato individual voluntario se sugiere que se mencione en forma taxativa el consenso entre trabajador y empleador para retornar al trabajo presencial o viceversa, retornar al trabajo remoto o conectado.
- Herramientas de trabajo provistas por la empresa o el trabajador: Los equipos y herramientas necesarias para cumplir con la labor podrán ser provistos por la empresa/empleador y el trabajador será responsable por su correcto uso y mantenimiento, como sucede en cualquier puesto de trabajo. En el caso consensuado en que el trabajador utilice su propio equipamiento, se sugiere a la empresa/empleador compensar la totalidad de los gastos y/o amortizaciones que genere su uso.

Sumado a lo anterior, se puede mencionar que, si bien el teletrabajo corre con ventajas desde el punto de vista de la calidad de vida de los trabajadores, la reducción de costos de infraestructura y la disminución de la contaminación ambiental debido a los menores traslados, también conlleva el riesgo de una dualización productiva (FOP, 2020a). Este término hace referencia a que las actividades más calificadas se encuentran, por lo general, localizadas en las regiones centrales del país con mayor factibilidad de ser desempeñadas en forma remota.

Teniendo en cuenta lo mencionado en el párrafo precedente, se puede agrupar al teletrabajo por distintas categorías de empleo, actividades y jerarquías, a nivel internacional y local. De esta manera, mediante la dualización productiva, es más probable de implementar teletrabajo en tareas gerenciales y de dirección, entre los

trabajadores más calificados, en las actividades de servicios de mayor valor agregado y en las regiones más densamente pobladas por grandes empresas.

Claramente, estas características del proceso del teletrabajo introducen un mayor riesgo de desigualdades, lo cual, tanto en Argentina como en los países menos desarrollados, se estructura funcionalmente con la pobreza.

Por lo tanto, el dualismo productivo es un aspecto importante a tener en cuenta, ya que la propia dinámica del teletrabajo puede posicionar por una parte a los servicios, el agro, las regiones centrales del país y las empresas de mayor tamaño relativo. Mientras que, por otro lado, quedaría todo el resto, generando así dos universos distintos, estructurados bajo una creciente heterogeneidad productiva.

2.3. Origen del teletrabajo

El término de teletrabajo tiene su origen en el análisis que realizó Jack Nilles sobre la creciente industria de la tecnología y la información en Estados Unidos durante la década del '70, y lo que el autor denominó "redes de telecomunicación" (Nilles, 1975). Tal como lo indica su definición, el principal foco recae en el uso de las telecomunicaciones con el fin de reducir el tiempo en los viajes, lo cual fue y sigue siendo un problema importante en Estados Unidos, principalmente en grandes áreas metropolitanas como Los Ángeles (ciudad en la cual residía Nilles).

Al mismo tiempo, el trasfondo de la aplicación de las tecnologías informáticas buscaba poder rentabilizar los beneficios económicos como respuesta a la crisis del petróleo emergida en ese entonces. Así, el trabajo de Nilles planteaba reducir costos asociados al uso de combustible vinculados al desplazamiento de los trabajadores en las horas pico y, a su vez, generar una reducción de emisiones de gases nocivos para el medio ambiente (Lenguita, Duhalde y Villanueva, 2005).

Ligado a esto último, el objetivo primordial era ahorrar energía, evitando así desplazamientos de los trabajadores que provocaran consumo de derivados del petróleo (Galluser, 2005), convirtiendo al teletrabajo en una alternativa factible al uso del automóvil para ir hacia trabajo (Agudo Moreno, 2014). Por lo tanto, se buscaba evitar el traslado físico del trabajador manteniendo la continuidad laboral, la cual podía ser

realizada desde su domicilio o el centro de trabajo más próximo. Gracias a esta investigación, se le otorgó a Nilles el seudónimo de “padre del Teletrabajo” (Ushakova, 2015)

De esta manera, Nilles propuso reubicar el lugar de trabajo total o parcialmente lejos de las instalaciones del empleador y cerca o dentro de la casa del empleado para evitar las costosas y largas horas de viaje desde su casa al trabajo y viceversa. Además, gracias a las nuevas tecnologías, la mejora en las computadoras y herramientas de telecomunicaciones fue posible llevar a cabo tales formas de descentralización. Por otra parte, las mayores escalas de reducción de costos fueron conseguidas por la creciente industria de la información, debido a su gran dependencia del trabajo frente a las computadoras. “Anticipamos un uso creciente de las telecomunicaciones por parte de las organizaciones de la industria de la información, particularmente de las teleconferencias complementadas con periódicas reuniones cara a cara” (Nilles, 1975, p. 1143).

En publicaciones posteriores, Nilles (1988) subordina el término de “telecomunicaciones” al término más general “teletrabajo”, con el fin de incluir todo tipo de actividades relacionadas al trabajo fuera de las instalaciones del empleador y apoyadas por las TICs. De esta manera, se puede decir que fue la tecnología lo que modificó la forma de trabajo.

Como se mencionó previamente, las primeras aplicaciones del teletrabajo datan de la década del setenta. Así, en un contexto signado por la crisis del petróleo, el incremento de las necesidades de autonomía y calidad de vida de los trabajadores llevó a que las empresas buscaran modos de trabajo alternativos (Barba, 2001) y que, a su vez, proporcionen una flexibilidad laboral, tal que contribuya a la generación de empleo (Barona Betancourt, 2012). Fue así, como la implementación del teletrabajo proporcionó a las empresas un ahorro, ya que les permitía disminuir sus costos fijos y variables y, por otro lado, abría la posibilidad laboral a trabajadores que no vivieran en la ciudad o país donde estaba situada la empresa (Chavarría Urán, 2020).

De esta manera, el teletrabajo surge como una solución en la reducción de costos de movilidad de los trabajadores y una reducción en el congestionamiento de tránsito en las grandes urbes y así, la contaminación ambiental. A partir de la década del 90', se impulsó y divulgó el teletrabajo de manera más amplia, cuando ya había una

consolidada tendencia a la liberalización y generalización de las TICs (Belzunegui, 2002, citado en Lenguita et. al, 2005). Una definición de TICs, es proporcionada por Iván y Cardini (2015): “Las TIC son un conjunto de servicios, redes y softwares necesarios para manipular la información actual, son todas aquellas herramientas y programas que tratan, administran, transmiten y comparten información mediante soportes tecnológicos” (p. 27).

Siguiendo con lo anterior, el hecho de que las TICs se hayan generalizado y hayan tomado tanta relevancia para la implementación del teletrabajo, se debe a una serie de cuestiones. Barbosa (2013) y Pérez Sánchez (2010), señalan que éstas permiten el acceso a la información de manera fácil y rápida a distancia, permitiendo, a su vez, una comunicación bidireccional entre trabajador y empleador. De esta manera, se ha logrado que los teletrabajadores realicen sus actividades desde sus hogares o desde la locación que establezcan como su lugar de trabajo fuera de la empresa, sin necesidad de concurrir presencialmente a su lugar tradicional de trabajo.

Galluser (2005), sostiene que el uso de las TICs y los servicios asociados a ellas lograron generar un menor costo y mayor capacidad de uso en las telecomunicaciones. Por lo tanto, a lo largo de este proceso, se pudo observar que las tecnologías de conexión en red e Internet y sus aplicaciones, se hicieron cada vez más baratas y mejores, por lo que fueron accesibles y utilizables a gran escala (Landriscini y Yacopino, 2013).

Iván y Cardini (2015) hacen referencia al redescubrimiento del teletrabajo en la década del noventa, el cual se utilizó como alternativa a la organización del trabajo para reducir los desplazamientos laborales, mejorar la conciliación de la vida laboral y personal y así ser la fuente de otro conjunto de ventajas económicas y sociales, logrando de esta manera un rápido crecimiento de la difusión entre empresas industriales y de servicios.

Golden et al. (2006) señalan que la relación positiva entre teletrabajo y conciliación laboral crece en función de la intensidad de este teletrabajo. Así, los beneficios del teletrabajo como herramienta para alcanzar una mejor conciliación laboral y personal aumentan cuanto más teletrabajo se realiza. Por ejemplo, no es lo mismo un día al mes de teletrabajo, que realizarlo tres días a la semana. Lo mismo ocurre con la experiencia en el teletrabajo: aquellos trabajadores que realizan teletrabajo por más de

un año logran conciliarlo con la vida personal mucho mejor que los que llevan menos tiempo teletrabajando.

Sin embargo, la conciliación entre el teletrabajo y la vida personal también puede tener ciertas limitaciones. Por un lado, Allen et al. (2015) sostienen que cuanto más intensivo sea el teletrabajo, menos interfiere el trabajo en la vida personal, pero, a su vez, más interviene la vida personal en el trabajo. Esta situación puede generar que el teletrabajo no permita una separación clara entre los roles familiares y laborales, ya que, si bien el teletrabajo puede contribuir a un mejor equilibrio entre vida personal y laboral, a su vez aumenta la probabilidad de que la vida personal interfiera en el trabajo. De este modo, se pueden producir interrupciones y otras problemáticas derivadas del ámbito doméstico y familiar, que terminen por entorpecer el desempeño laboral.

Por otro lado, Canals y Carreras Baquer (2020) analizan la relación entre la vida personal y el teletrabajo, desde el punto de vista de la servidumbre digital que éste último genera. Para las autoras, la interfaz tecnológica que posibilita el teletrabajo también puede llevar a extender el horario laboral, generando, por ejemplo, la necesidad de comprobar el correo electrónico de manera constante, incluso fuera del horario laboral habitual. En el caso de que esto suceda, no se podría esperar que el teletrabajo ayude a conciliar mejor con la vida personal del trabajador.

2.4. COVID-19 y teletrabajo

Debido al acontecimiento inédito producido por la pandemia de COVID-19, en Argentina, la sociedad se vio obligada a realizar un aislamiento social, preventivo y obligatorio (cuarentena). Dado que, desde su comienzo, no se conocía con exactitud su extensión en el tiempo, la viabilidad de trabajar desde el hogar se convirtió en un factor determinante para poder darle continuidad a la rutina laboral y generación de ingresos a la población.

Además, la cuarentena sirvió para dimensionar la exposición de ocupaciones y trabajadores a los efectos negativos del shock, causados por una merma considerable de los ingresos habituales, lo que constituyó un factor de vulnerabilidad particularmente severo para el caso de trabajadores informales o no asalariados y con menores ingresos (Bonavida Foschiatti y Gasparini, 2020).

Por su parte, La Fundación Observatorio Pyme realizó un relevamiento propio, cuyos datos muestran que la pandemia impactó sobre el tejido laboral de forma permanente, considerando que el teletrabajo se asoma como un nuevo paradigma laboral. Por lo tanto, no se trata de un cambio marginal y transitorio, sino de un cambio radical y a largo plazo, el cual concierne desafíos para la modernización de la gestión interna de las empresas, planteando así una tensión entre el camino hacia el dualismo productivo o la posibilidad de la convergencia en el futuro (FOP, 2020b).

Siguiendo con la investigación realizada por la FOP, se puede encontrar que la situación y el comportamiento de las empresas con hasta 800 ocupados durante la crisis del COVID-19 se caracterizó por la conformación de dos grandes grupos polares.

Por un lado, un grupo “dinámico”, compuesto predominantemente por firmas de mayor dimensión, con mayor grado de operatividad, con menor presencia de personal completamente inactivo, con mayor participación de los sectores del Agro y Servicios y localizadas en la región Centro. A su vez, las empresas que conformaron este grupo adoptaron y continuarán adoptando más trabajo remoto que el promedio y declararon impactos más difundidos por la adopción de la modalidad de trabajo remoto en todas sus actividades de gestión. A su vez, las empresas de este grupo han visto crecer su facturación nominal entre agosto 2019 y agosto 2020.

Por otro lado, se pudo encontrar un grupo “estático”, el cual contó con mayor presencia de empresas de los sectores de Construcción, Comercio e Industria Manufacturera y localizadas predominantemente en regiones como AMBA y Sur. Además, estas empresas eran de menor dimensión, con mayor presencia de firmas no operativas y de staff totalmente inactivos. En este grupo también se encontró menor adopción presente y previsión futura de trabajo remoto y más empresas que en general no vieron aumentar su facturación o, en el peor de los casos, experimentaron una disminución.

Adicionalmente a estas dos definiciones, en el trabajo de la FOP, se encuentran otras dos distinciones de teletrabajo. Uno de ellos fue el teletrabajo por obligación, el cual se dio en aquellos casos en los cuales se buscó evitar un recorte total de la actividad por parte de la empresa. En muchos de estos casos, las empresas tuvieron que innovar y adaptarse rápidamente a un proceso que desconocían o conocían levemente.

También hubo casos en los cuales el teletrabajo se implementó como opción. En estos casos, puede que las empresas ya estuvieran aplicando la modalidad de teletrabajo, por lo menos parcialmente, con lo cual, la decisión de aplicarlo de manera general ante la crisis fue ante la búsqueda de obtener ciertos resultados convenientes por parte de las empresas y para el personal.

Este último caso podría ser bien el de muchas de las empresas de Argentina que están reformulando su modelo de organización del trabajo y adquiriendo una nueva modalidad para desempeñarlo, a partir de la experiencia adquirida a causa de la pandemia.

Sumado a lo anterior, el teletrabajo conllevó a un aumento de las responsabilidades con los hijos, quienes también estuvieron confinados dentro de los hogares, por lo que la relación con la familia, que parecería fuese uno de los principales beneficios del teletrabajo, también fueron fuente de interrupciones y desconcentración (Ramos, Ramos-Galarza y Tejera, 2020). Al mismo tiempo, diversos estudios previos de condiciones de teletrabajo con hijos demostraron que las personas se frustran más por la falta de fronteras entre la vida familiar y laboral (Kossek et al., 2009).

De este modo, las condiciones de teletrabajo en la situación particular de pandemia cobraron una connotación diferente, cuyos estudios servirán a futuro para comprender los diversos mecanismos que pueden utilizar los trabajadores para continuar con sus labores de la manera más eficiente. Así, al trabajo de Neufeld y Fang (2005) utilizado para evaluar productividad en teletrabajo, se incorporó el tema de bienestar mental de acuerdo con la propuesta de Beauregard y Basile (2019) y Crawford et al. (2011), que consideran este factor como uno de los elementos que afectan a las personas que están en condición de teletrabajo y que se adecua a las condiciones de aislamiento por COVID-19.

En línea con estos hallazgos de investigaciones internacionales, las estadísticas recogidas por FOP (2020c) muestran que las características tecno-organizativas del sector productivo es uno de los determinantes de la expectativa de aumento de la productividad futura, y aquí se destaca especialmente el sector de los servicios avanzados. Mientras que la dimensión de las empresas es uno de los determinantes de la expectativa de caída de la productividad, y es en este punto donde se concentran las PyMEs por su menor concentración de competencias técnicas y calificación del personal.

Como breve conclusión, se puede decir que la situación pandémica producida a partir del segundo trimestre del 2020 está fuertemente vinculada con la práctica del teletrabajo en el futuro. Así, la pandemia cambió la modalidad de trabajo en el mediano plazo, es decir, el shock (la crisis sanitaria) tendría efectos más bien permanentes.

2.5. Ventajas del teletrabajo

Se puede pensar al teletrabajo como una modalidad de trabajo revolucionaria y que hubiera sido impensada años atrás. El avance y desarrollo de los dispositivos tecnológicos, el internet y softwares en general, les han otorgado a los trabajadores una herramienta que puede facilitar y conciliar las relaciones laborales con las prácticas de vida habituales. Son varios los estudios en distintos países que analizan las ventajas de la implementación de teletrabajo y cómo esta modalidad impacta tanto en la vida de los teletrabajadores como de las empresas. A continuación, se hará una breve revisión y se pondrán en discusión algunas de las principales temáticas que aborda la literatura actual sobre las ventajas que trae consigo el teletrabajo (Chavarría Urán, 2020)

Benjumea, Villa y Valencia (2006, citado en Cervantes Chacón, 2020) consideran que el teletrabajo es una forma de flexibilidad laboral, ya que no demanda presencia física de los empleados y, al mismo tiempo, éstos pueden cumplir con el correcto desempeño de su actividad profesional. Asimismo, posee otras ventajas, tales como reducción de costos y tiempo de desplazamiento, mayor efectividad laboral, cercanía al cliente, expansión geográfica y menor contaminación. Además, el teletrabajo puede significar un aumento de las oportunidades de trabajo, reducción de estrés, alimentación más saludable, entre otros (Cataño y Gómez, 2014).

En cuanto a la esfera personal, puede permitirle a hombres y mujeres pasar más tiempo con sus hijos, y proporcionar mayor satisfacción laboral y disminución de estrés al percibir mayor autonomía y flexibilidad (Ramírez y Perdomo, 2019; Sánchez y Montenegro, 2019). A su vez, la modalidad de teletrabajo puede significar una mejora en la calidad de vida del trabajador, ahorrando las horas diarias por desplazamiento entre hogar y oficina al no utilizar un medio de transporte y así poder utilizar ese valioso tiempo en actividades de su vida personal.

Autores como Lenguita et. al. (2005) sostienen que, además de que los trabajadores no tengan que trasladarse hasta sus lugares de trabajo, también poseen más libertad para gestionar sus propios tiempos y no tener que someterse constantemente a las jerarquías de los espacios de trabajo.

Otro aspecto -no menos importante- es el hecho de poder percibir beneficios económicos, como ahorro de dinero derivado de la reducción de costos de combustible servicios de internet (para los casos en los que la empresa se hace cargo y ahorros en la alimentación que impacta directamente a la salud, al consumir alimentos preparados en sus hogares.

Un factor relevante a tener en cuenta es el hecho de que el teletrabajo puede ser útil en la apertura de nuevos puestos laborales para personas con discapacidad. En este sentido, Salazar (2012) realiza la siguiente observación:

Las personas con discapacidad no pueden acceder a cualquier trabajo; por más cualificadas que estén tienen menos posibilidades de ser contratados por las empresas, puesto que aún la mentalidad empresarial cree que contratar a una persona con discapacidad traería un sin fin de problemas y costos extras, sin detenerse a pensar que existe una alternativa al trabajo presencial que permite obtener altos índices de productividad [...] El Teletrabajo brinda la posibilidad de ingresar al campo laboral a personas con discapacidad, ya que estas personas poseen un alto grado de necesidad de logro y de competencias para teletrabajar que no están siendo tomadas en cuenta por las empresas. (p. 2-3).

En cuanto a la productividad de los teletrabajadores, un relevamiento realizado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2019) sostiene que se generó un importante incremento, debido a la adopción de esta modalidad. En este sentido, de la encuesta realizada, el 50,7% de las empresas que participaron, manifestaron que el teletrabajo generó una mejora en la productividad. Por otro lado, el 78,1% de las empresas manifestó que el teletrabajo provocó un aumento de bienestar en los trabajadores, generando así una conciliación entre la vida familiar y laboral. A su vez, este aumento de bienestar de los trabajadores se debió a un mayor tiempo libre para poder realizar sus actividades personales.

Las organizaciones también pueden verse beneficiadas por la implementación de teletrabajo y son estos beneficios los que pueden impulsarlas a optar por crear sistemas híbridos o 100% remotos. Diversos estudios sostienen que el principal beneficio por parte de las empresas es la obtención de empleados más comprometidos,

responsables y organizados. Esto, a su vez, deriva en entrega de proyectos a tiempo, aumento en la producción y resultados, incluso hasta se convierte en un tema de retención del talento humano y un mejor aprovechamiento de los espacios de trabajo (Cataño Ramírez y Gómez Rúa, 2014).

Incluso, puede verse al teletrabajo como un beneficio económico. En este sentido, Chavarría Chacón (2020) sostiene que el teletrabajo le proporciona un beneficio a la empresa al reducir costos en puestos físicos e incrementar la productividad de los trabajadores.

A modo de resumen, podemos destacar las siguientes ventajas o beneficios del teletrabajo:

- Ahorro tiempo y costos al evitar el desplazamiento entre el domicilio y el trabajo.
- Reducción de la congestión de tráfico y las emisiones de carbono.
- Conciliación de la vida familiar, social y laboral.
- Reducción del espacio de trabajo en instalaciones de la empresa u obtención de otros espacios con diferentes costos.
- Búsqueda de incremento de la productividad.
- Disminución de la tasa de ausentismo laboral.
- Optimización de tiempo de trabajo.
- Aumento de motivación mediante la formación profesional.
- Ayuda a la retención de talentos.
- Facilitación de inclusión de grupos vulnerables.
- Acompañamiento a la inserción de la Revolución 4.0.

- Facilitación de la continuidad laboral del trabajador luego de sus licencias por maternidad y/o parental, evitando la pérdida del ingreso de su salario al solicitar excedencia.

2.6. Desventajas del teletrabajo

Si bien, el teletrabajo presenta amplias ventajas señaladas anteriormente, también puede contar con desventajas o aspectos negativos. Al respecto, puede mencionarse que, mediante la implementación del teletrabajo, las jornadas laborales pueden extenderse más de lo debido y de manera intensa, con el fin de responder a demandas por parte de los empleadores, que a veces son inmediatas y, esto, jugar en contra de la salud psíquica y física del trabajador (Lenguita et. al., 2005; Crawford et al. 2011).

Siguiendo este último aspecto, se pueden sumar desventajas tales como el aislamiento social (debido al trabajo en el hogar), sobrecarga laboral y dificultad para establecer medidas de control y supervisión al teletrabajador, además de la dificultad de reconocer o diferenciar el tiempo de trabajo con el tiempo para la familia, entre otras (Cano, Castro y Peñafiel, 2017; Felstead y Henseke, 2017).

A su vez, como señala Pacheco (2016), el teletrabajo no puede ser aplicado a todas las empresas o en cualquier cargo dentro de las mismas, ya que no todas las profesiones son aptas para esta modalidad, como así tampoco lo son todos los hogares, ya que se necesita de una infraestructura mínima, tal como una segura y estable conexión a internet y un dispositivo digital con la potencia adecuada para llevar a cabo el teletrabajo (Albrieu, 2020). Otro dato relevante, es que la modalidad de teletrabajo puede ser muy heterogénea entre ocupaciones y ramas de industria, lo cual provocaría que aquellos puestos laborales con mayor proporción de trabajadores informales y cuentapropistas, con niveles de educación, calificación y salarios bajos, sean los menos compatibles para la implementación del teletrabajo (Bonavida Foschiatti y Gasparini, 2020).

Por otro lado, también podría mencionarse que el teletrabajo, a partir del 2020 (año de comienzo de la pandemia por COVID-19) fue impuesto de manera forzosa y no de común acuerdo entre empleados y empleadores, en muchas empresas. De esta

manera, puede que no haya sido posible planificar las condiciones físicas, técnicas y organizativas del mismo y esto se suma al hecho de que, si alguien vive con más personas, ellas también ocupan los espacios del hogar, lo cual puede perturbar la concentración (Cervantes Chacón, 2020).

En resumen, algunas de las desventajas que puede presentar el teletrabajo son:

- Problemas con la conciliación familiar. Si bien, la conciliación familiar es una de las ventajas del teletrabajo, la realidad es que esto puede derivar en distintos resultados, dependiendo del sexo del teletrabajador. En este sentido, puede ocurrir que las mujeres se acojan más al teletrabajo para conciliar, pudiendo -al mismo tiempo- causar que carguen con la mayor parte de las tareas del hogar por estar en casa.
- Sensación de aislamiento y dificultad para trabajar en equipo. Dada la carencia de un ambiente laboral, así como de las relaciones presenciales con los compañeros, puede provocar que el trabajador se sienta aislado. Esto puede ocasionar, a su vez, una desvinculación emocional del trabajador con su empresa, lo que implica una pérdida de involucración y de identificación con la misma.
- Dificultad para desconectar del trabajo. Al teletrabajar, el lugar de trabajo y donde se pasan las horas de tiempo libre, podrían convertirse en el mismo, generando dificultades para desconectar del trabajo.

2.7. Relación teletrabajo-ocio-familia

En los apartados anteriores se mencionaron las ventajas y desventajas que -en general- puede presentar el teletrabajo, tanto para los teletrabajadores como para las empresas. En este sentido la frecuencia de teletrabajo, la carga y flexibilidad horaria y la plena disposición de las herramientas necesarias podrían influir significativamente a nivel trabajo-ocio-familia del teletrabajador. Por lo tanto, en este apartado se analizará un aspecto particular, el cual relaciona el teletrabajo con la esfera de la vida privada, particularmente el ocio y la familia.

En la actualidad, el teletrabajo destaca como principales ventajas una mejor conciliación de la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores, un incremento de la flexibilidad y una reducción en los tiempos de desplazamientos (Castro, 2021). Sin

embargo, para la eficiencia de esta modalidad, es necesario que el teletrabajo se implemente bajo condiciones determinadas. Fundamentalmente, es necesario una planificación y evaluación por objetivos para facilitar la autoorganización del tiempo laboral de forma óptima (OIT y Eurofound, 2020).

Sin embargo, diversos autores, como Pérez Sánchez (2010), Cervantes Chacón (2020) y Miano (2004) -entre otros- destacan la falta de desconexión con el trabajo y, consecuentemente, menos tiempo neto para la vida personal. Pérez Sánchez y Gálvez Mozo (2009) realizaron un estudio basado en entrevistas y definen esta problemática como la trampa del teletrabajo, en la cual caen los trabajadores que voluntariamente sacrifican su propio tiempo de descanso personal, de ocio y cuidado de sí mismas. A continuación, se destacan algunas de sus resultados.

- El teletrabajo, en ocasiones, es una fórmula buscada por las empresas para favorecer una disponibilidad horaria más amplia por parte de los trabajadores.
- La disponibilidad familiar y social que ofrece teletrabajar acaba compensando cualquier tipo de pérdida profesional.
- El teletrabajo es una modalidad laboral muy positiva, en la medida en que posibilita la coordinación de diferentes tareas cotidianas (pediatras, comidas, reuniones con tutores/as, gestiones domésticas, etc.). Al mismo tiempo, esa posibilidad se puede transformar en un factor de estrés, en una lógica de sucesión sin pausa de tareas y deberes que conquista todo el tiempo y espacio de los usuarios.
- A pesar de estas sensaciones de sobrecarga y desbordamiento, la valoración del teletrabajo siempre acaba siendo positiva.
- En el polo opuesto a esta sobrecarga, está el discurso de la liberación, ya que, el teletrabajo está directamente relacionado con un mayor autocontrol del tiempo.
- También, esta liberación hace referencia a la facultad que adquiere uno mismo para actuar y decidir en función de criterios propios. A su vez,

cada vez son más las organizaciones que han constatado que al dar más libertad y autonomía al/a la trabajador/a también obtienen de él/ella más productividad.

- El teletrabajo se conforma como una gran oportunidad para la realización personal al permitir acompañar en los momentos oportunos a sus hijos/as, planificar tareas domésticas personales cuando más conviene, atender asuntos familiares en el momento en que aparecen, etc. Y todo esto se realiza sin la necesidad o imperativo de dar demasiadas explicaciones o justificaciones a los/as superiores/as, ni pedir favores a los/as compañeros/as.
- El teletrabajo facilitaría la autogestión del tiempo laboral y del tiempo familiar, pero su costo es muy elevado, ya que supone multiplicar las horas de trabajo, ya sea remunerado o doméstico-familiar, y casi anular el tiempo de dedicación para el trabajador.

Castro (2021) sostiene que el teletrabajo puede aumentar la productividad debido a que el trabajador se siente más feliz ante la liberación de carga excesiva laboral y sin ver comprometido su salario. Además, desde la perspectiva de la salud, el trabajar menos horas produce menos estrés, mejora el sueño, los vínculos primarios como la familia y amigos se solidifican y las personas están más descansadas y mejor predisuestas (Colombo, 2021).

Por otro lado, una jornada rígida en horarios y duración garantiza que los trabajadores dediquen un tiempo determinado a sus tareas y que sus derechos de jornada sean respetados. Sin embargo, un modelo de teletrabajo más flexible respecto a la jornada implica una mayor responsabilidad y compromiso por parte de los trabajadores para establecer, junto a sus superiores, objetivos específicos, medibles y con plazos realistas (Instituto de ingeniería del Conocimiento, 2021)

2.8. Teletrabajo y género

Dentro de cada país -y entre distintos países- no podría afirmarse que el efecto del teletrabajo ha afectado a hombres y mujeres por igual en el ámbito laboral (OIT,

2020). Varios estudios, tanto a nivel internacional (Feng y Savani 2020; Power 2020; Qian y Fuller 2020), como a nivel local (Actis Di Pascuale, Iglesias-Onofrio, Pérez de Guzmán y Viego, 2021; Actis Di Pascuale y Viego, 2021), entre otros, analizaron el diferencial entre hombres y mujeres sobre la cantidad, calidad y condiciones de trabajo remunerado y la organización de los cuidados en el hogar, a partir de la utilización de la herramienta del teletrabajo durante el período de confinamiento producido por la pandemia del COVID 19, en el año 2020.

El incremento del uso de las TIC, junto con las mejoras y avances tecnológicos, acompañados de la divulgación y continuo uso de la tecnología, posibilitaron el desarrollo y aceleraron la expansión del teletrabajo (Belzunegui-Eraso y Erro-García 2020). Esta modalidad, representa una forma flexible de trabajo basada en las nuevas tecnologías (Messenger y Gschwind 2016), la cual tiene un gran potencial de beneficios para trabajadores en general. Sin embargo, la aparición del COVID-19 y la necesidad acelerada de teletrabajo que esta situación trajo consigo, produjo efectos que han sido negativos para las mujeres.

Así, a la imposición del teletrabajo en el hogar se ha unido una intensificación sin precedentes de las tareas domésticas y de cuidados (Actis et al, 2021). Este incremento en la dedicación a los cuidados se produjo principalmente en mujeres y en detrimento del resto de las actividades de su vida cotidiana. Si bien los hombres también aumentaron su dedicación al trabajo doméstico y a los cuidados, este incremento fue muy inferior al de las mujeres (Farré et al. 2020).

En cuanto a las tareas de cuidado dentro del hogar, Díaz Langou et al (2019) sostienen que hay una feminización de dichas tareas, las cuales son llevadas a cabo por las mujeres generando no sólo una desigualdad de género en la repartición de tareas, sino que esto implica mayor dificultad para que las mujeres puedan llevar a cabo la modalidad de teletrabajo. Incluso, con el comienzo de la pandemia en el 2020, el incremento de las responsabilidades de cuidado, que recayeron de forma casi exclusiva sobre las mujeres, exacerbando las desigualdades de género (Díaz Langou y Caro Sachetti, 2020). De esta manera, las mujeres incrementaron su dedicación proporcional en todas las actividades domésticas, con excepción de la realización de las compras, única tarea donde quienes incrementaron su participación fueron los varones (UNICEF, 2020).

Por otro lado, si se tiene en cuenta que las responsabilidades de cuidado provocan un obstáculo para sostener la presencia en el mercado de trabajo, las desigualdades de género son muy fuertes. Según De León (2017), 3 de cada 10 jóvenes que cuidan niños dejan de trabajar, de estudiar o tienen que trabajar menos horas para realizar esta tarea. Además, -según su estudio- entre las mujeres, quienes dejaron de trabajar o estudiar por esta razón alcanzan el 42,1% y entre los varones, el 12,9%. A su vez, si se tienen en cuenta los rangos de edad, la deserción del mercado de trabajo y el estudio impacta más en las mujeres de 25 a 29 años. De esta manera, más de la mitad de las mujeres en ese rango de edad dejó de trabajar o de estudiar para cuidar a un niño, mientras que entre los varones representa un 7,3%.

Dado lo anterior, las mujeres parten desde una situación de desventaja en el mercado laboral, la cual se origina por el lugar subordinado que se les asigna en la sociedad y en la familia. Desde el momento en que se considera que las tareas domésticas y el cuidado de menores de edad es responsabilidad de las mujeres, surge un reparto desigual de responsabilidades, el cual es el motivo de que éstas suelen acumular menos capital humano que los hombres antes de incorporarse al mercado de trabajo (Anker, 1997).

2.8.1. Segregación horizontal

Este tipo de segregación hace referencia al reparto diferencial de ocupaciones entre varones y mujeres por sector de actividad. De esta forma, las mujeres permanecen excluidas de determinadas ramas de actividad, concentrándose en áreas donde los niveles salariales son inferiores (Wainerman, 1996; Anker, 1997; Amarante y Espino, 2002). De esta manera, las labores que realizan varones y mujeres en la esfera pública del trabajo están fuertemente determinadas por una clasificación sexual del mercado laboral.

Para Díaz Pascual (2008), la segregación laboral es un elemento a la vez estructurado y estructurante de los mercados de trabajo. Por un lado, es un elemento estructurado si:

“tenemos en cuenta que buena parte de la segregación horizontal proviene del proceso de asalarización y mercantilización del trabajo, es decir, a medida que las actividades productivas y de servicios han ido pasando de la esfera doméstica a las organizaciones (empresariales o de las instituciones públicas)” (p. 89).

Por otro lado, es un elemento estructurante:

“desde el momento en el que las características de los trabajadores y de los puestos son muy distintas según consideremos las ocupaciones mayoritariamente femeninas, masculinas o neutras [...] la segregación laboral horizontal por sexo es causante de buena parte de la diferencia salarial que sufren las mujeres en el mercado de trabajo” (p. 90).

Este fenómeno también suele ser llamado paredes de cristal, ya que hace referencia a que las mujeres están “encerradas” en límites invisibles, en determinadas áreas y sus posibilidades de movilidad son escasas (Savino, 2022)

2.8.2. Segregación vertical

La segregación vertical se produce cuando, dentro de una misma rama de actividad, las mujeres ocupan las posiciones de menor nivel jerárquico, viéndose limitadas a alcanzar los puestos superiores, los cuales son ocupados por varones (Wainerman, 1996). En otras palabras, este tipo de segregación ocurre cuando las mujeres se desempeñan en trabajos sin posibilidades de ascenso o sin futuro, denominados “dead-end job” (García de Fanelli, 1991).

Otra forma de definir a este fenómeno suele ser la noción de “techo de cristal” y “suelo pegajoso”. Maack y Passet (1994) definen este término como:

“restricciones que provienen de las expectativas y responsabilidades sociales impuestas a las mujeres que pueden limitar su potencial de desarrollo en su carrera profesional; limitaciones que se derivan de los patrones de comportamiento interiorizados y actitudes que resultan de la socialización de género y; barreras (discriminativas) que hacen que la entrada o el avance en un campo sea más difícil para las mujeres que para los hombres” (p.103-104).

El término "techo de cristal" fue originado en los Estados Unidos y se utiliza para describir la barrera invisible que parece impedir que muchas mujeres competentes asciendan en la escalera jerárquica más allá de los rangos bajos y medios en las principales organizaciones" (Fraser y Poland, 1995). Este tipo de segregación afecta las oportunidades de promoción al interior de las organizaciones, las diferencias salariales

entre grupos mayoritarios y minoritarios, y los niveles de autoridad alcanzados por estos últimos (Estrada Nates, 2012).

A continuación, se describirá el diseño metodológico utilizado, detallando la unidad de análisis, el método de recolección de los datos y el método de análisis realizado. Finalmente, se justificará brevemente el tipo de diseño elegido.

3. DISEÑO METODOLOGICO

Como fue señalado, en este capítulo se detalla el diseño metodológico utilizado. Primero, se describe la unidad de análisis y cómo está compuesta, tanto por su origen como por tamaño de la muestra. Luego, se presenta el método de recolección de los datos y se realiza una breve explicación acerca de la interpretación de las respuestas provenientes de la escala de Likert. A continuación, se describe el método de análisis, el cual surge de los resultados directos de la encuesta y también del análisis factorial. Finalmente, se justifica brevemente el diseño del trabajo.

3.1. Unidad de análisis

En el presente trabajo se investiga acerca de empresas que hayan aplicado y/o estén aplicando la modalidad de teletrabajo, centrándose en dos ciudades: Mar del Plata y Capital Federal (Buenos Aires). El motivo de la elección de estas dos ciudades se debe a la facilidad de obtención de información por parte de las empresas, que constituyen la unidad de análisis. Dado lo anterior y, que el fin del presente trabajo es comprender la implementación del teletrabajo como alternativa al trabajo convencional (presencial), se utilizó una muestra teórica en la cual se encuestó a empresas - principalmente PyMEs-, representadas por empleadores propietarios o empleados responsables de área.

En cuanto al tamaño de la muestra, se utiliza el método de saturación de categoría, el cual consiste en aproximar un número de casos pero la muestra final se conoce cuando las nuevas unidades que se añaden ya no aportan información o datos novedosos al análisis (Hernández Sampieri et al, 2014) p. 388

Por otro lado, la caracterización de estas empresas surge de relevamientos en distintos sectores productivos de la ciudad de Mar del Plata, principalmente el Parque Industrial (PIMDQ) y aquellas empresas pertenecientes a la Asociación de Tecnologías de la Información y la Comunicación de Mar del Plata y la Zona (ATICMA). También, se obtuvieron datos de aquellas empresas a las cuales se pudo acceder mediante la metodología de bola de nieve, surgida a partir de contactos y recomendaciones de las primeras empresas encuestadas.

A su vez, también se obtuvieron respuestas por parte de empresas tecnológicas situadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Las mismas, están asociadas al Polo IT o bien, están situadas en el Distrito Tecnológico de CABA. Por un lado, el Polo IT, es una entidad que nuclea a empresas proveedoras de productos y servicios informáticos de la Ciudad de Buenos Aires y su área metropolitana. Mientras que el Distrito Tecnológico es un centro de promoción, desarrollo, innovación y conocimiento (reglamentado por la Ley 2972 de la Ciudad de Buenos Aires) que alberga empresas de tecnologías de la información y comunicación (“TIC”) y a sus profesionales, generando un clúster con alto valor agregado.

3.2. Método de recolección de datos

Para la recolección de datos, se llevó a cabo una encuesta estructurada con preguntas cerradas, con el fin de obtener información primaria e identificar las principales problemáticas de las empresas y qué rol ocupó la implementación del teletrabajo como estrategia de innovación por parte de las mismas.

La metodología utilizada para la recolección de la información se basó en la utilización de la escala de Likert, la cual consiste en presentar un conjunto de ítems en forma de afirmaciones o juicios para los cuales se solicita la reacción del público participante, en una escala del 1 al 5 (Hernández Sampieri et al, 2014). Para tal medición, se utilizó: 1-Totalmente en desacuerdo; 2-Parcialmente en desacuerdo; 3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4-Parcialmente de acuerdo y 5-Totalmente de acuerdo. Asimismo, para una correcta interpretación de los datos, se consideró a las respuestas con valores 1 y 2, como negativas, mientras que a las respuestas con valores de 4 y 5, se les otorgó una connotación positiva. Finalmente, a las respuestas con valores de 3, se las consideró neutras a fines prácticos.

La encuesta tuvo una extensión de 53 preguntas y fue creada mediante la herramienta GoogleForms (Anexo 1). Las respuestas fueron realizadas totalmente online, utilizando como única vía los correos electrónicos de las empresas, los cuales se obtuvieron mediante consultas a las asociaciones y centros que las nuclean -mencionados en el capítulo 3.1-, como así también mediante referencias provenientes de las primeras empresas, empleándose una bola de nieve. El período de recolección fue de 123 días, desde el 26 de mayo de 2022 hasta el 26 de septiembre de 2022.

En cuanto a las fuentes secundarias, se utilizaron las estadísticas provenientes de organismos públicos, tales como Ministerio de Economía, Ministerio de Trabajo y AFIP, como así también CAME Y la Fundación del Observatorio PyME, entre otros, con el fin de obtener datos secundarios que permitieran una contextualización de la situación de las empresas, previo y durante la aplicación de teletrabajo.

3.3. Método de análisis

El proceso de diseño de las encuestas se realizó mediante preguntas cerradas, cuyas categorías u opciones de respuesta que fueron previamente delimitadas y definidas a por el investigador, sobre la base del marco teórico y los antecedentes mencionados en el capítulo anterior.

Se optó por este método, ya que, las preguntas cerradas son más fáciles de codificar y preparar para su análisis, al mismo tiempo que las preguntas requieren un menor esfuerzo por parte de los encuestados, que no tienen que escribir o expresar pensamientos, sino únicamente seleccionar la alternativa que represente mejor su respuesta. (Hernández Sampieri et. Al., 2014).

Esta forma de diseñar e implementar el cuestionario se consideró la más adecuada, ya que, responder a un cuestionario con preguntas cerradas toma menos tiempo que contestar uno con preguntas abiertas y, teniendo en cuenta que las empresas a las que se encuestó, no eran conocidas a priori por parte del investigador, su predisposición a responder podría ser baja.

Para el análisis, se consideró la frecuencia de cada opción de la escala Likert para cada afirmación o pregunta y, de esta manera, se pudo determinar el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados. Luego, se agruparon las respuestas de acuerdo a la similitud de tema que trataban y se distribuyeron en 12 apartados.

Por otra parte, se utilizó el software SPSS Versión 21 con el fin de realizar un análisis factorial, el cual consiste en determinar factores ocultos que explican -en este caso- el proceso de implementación de teletrabajo. Para tal motivo, se realizó una reducción estadística con el objetivo de explicar las posibles correlaciones que hay entre las variables, teniendo en cuenta el efecto de otras -los factores- que no son observables.

3.4. Diseño

El diseño del presente trabajo es descriptivo y, hasta cierto grado, explicativo, en el sentido de que busca comprender -desde el punto de vista de las empresas- la implementación del teletrabajo en Mar del Plata y Capital Federal, como estrategia de innovación laboral e, incluso, de reconversión para sobrevivir a una crisis económica o restricciones, como en el caso de la pandemia causada por el COVID-19.

En el próximo capítulo se analizarán los resultados obtenidos. Primero, los provenientes de la encuesta, los cuales estarán divididos en 12 apartados, agrupando a las respuestas por similitud de tema. Luego, se analizará la segunda parte de los resultados, provenientes del análisis factorial mediante el software SPSS y, se darán a conocer los factores que influyen en la implementación de teletrabajo.

4. RESULTADOS

El capítulo está estructurado en dos ejes. Por un lado, se realiza un análisis sobre la encuesta realizada, dividida en 12 apartados, basados en 4 principales ejes: Empresa, Trabajadores, Clientes y proveedores y Género. A su vez, para estos ejes se analizan diversas temáticas, comenzando por un análisis de las empresas relevadas y su tamaño. Para el caso de los trabajadores, se analizan las características que, según los referentes de las empresas que contestaron la encuesta, deben poseer para poder teletrabajar correctamente y qué se espera de ellos bajo esta modalidad. A continuación, se indaga sobre los aspectos de la vida privada de los trabajadores y cómo el teletrabajo la afecta, de lo cual se desprende que pueden surgir diferencias entre hombres y mujeres y se realiza su correspondiente análisis.

Una vez finalizado el apartado sobre teletrabajo y género, se procede a analizar cuáles son las variables que, según los encuestados, influyen en el teletrabajo para que éste pueda ser realizado correctamente. Siguiendo en línea con esta temática, otro aspecto relevante en el teletrabajo es la esfera económica, y los costos que éste puede ocasionar en la empresa. Se indaga, también, acerca de la opinión de los encuestados sobre las TICs y su relevancia en este proceso, de lo cual surge otro interrogante acerca de cuál es la preparación de las empresas frente al teletrabajo. Para concluir este primer eje, se analiza al teletrabajo en retrospectiva, una vez aplicado por las empresas, y cuál es la opinión de éstas sobre la comunicación con clientes y proveedores al utilizar esta modalidad de trabajo.

Por último, mediante el análisis factorial multivariado, se encuentran nueve nuevos factores que agrupan las principales variables del instrumento, las cuales explican el 71% de la varianza total². De esta manera, se pueden utilizar estos nuevos factores para concluir el análisis sobre qué variables son las más determinantes e influyentes en el proceso de implementación de teletrabajo.

² La Varianza es una medida de dispersión que se utiliza para representar la variabilidad de un conjunto de datos respecto de la media aritmética de los mismo. Se calcula como la suma de los residuos elevados al cuadrado y divididos entre el total de observaciones. Recuperado de <https://www.sdelsol.com/glosario/varianza/#:~:text=La%20Varianza%20es%20una%20medida,entre%20el%20total%20de%20observaciones>

4.1. Respuestas a la encuesta

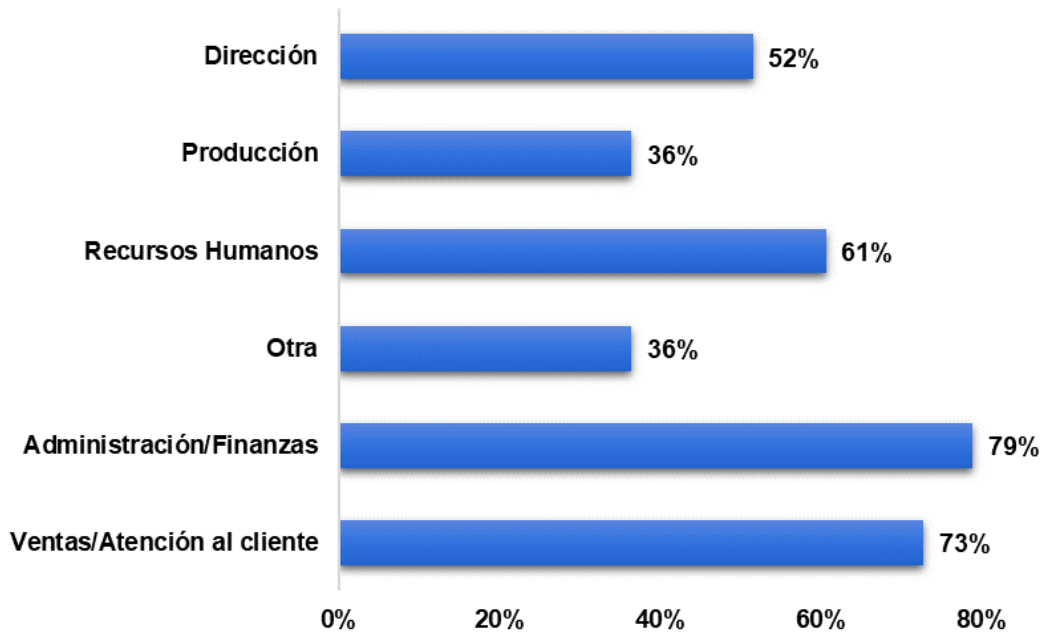
A continuación, se analizarán las respuestas a la encuesta. Las mismas están distribuidas en 12 apartados y agrupadas de acuerdo a la similitud de tema que tratan.

4.1.1. Análisis sobre las empresas

En este apartado se presenta el análisis sobre la distribución de empresas, según área en la cual se implementa teletrabajo. Previo al análisis de las respuestas, cabe destacar que la sumatoria de las respuestas obtenidas, no totaliza el 100%. Esto se debe a que las opciones para responder fueron múltiples y no mutuamente excluyentes y, además, muchos de los encuestados eligieron más de una opción para una misma respuesta.

En el Gráfico 1, se observa la distribución de las respuestas respecto de cuál es el área en la que más se implementó teletrabajo, resultando la más frecuente la de Administración/Finanzas, con un 79% de las respuestas. La misma, es seguida por Ventas/Atención al cliente (73%) y Recursos Humanos (61%). Por su parte, la respuesta menos frecuente fue el área de Producción (36%), lo cual tiene sentido, ya que, por lo general esta área requiere de presencialidad de trabajadores en el desempeño de sus actividades.

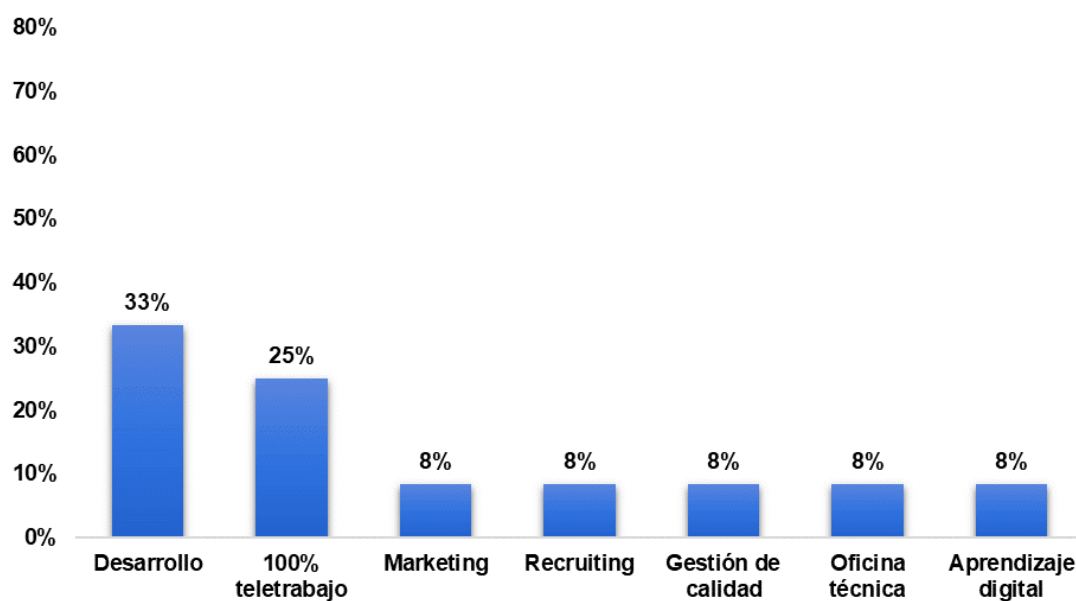
Gráfico 1: Área/s en la que las empresas implementaron el teletrabajo



Fuente: elaboración propia

A su vez, dentro de la categoría “Otra”, se recibieron 12 respuestas, las cuales pueden visualizarse en el Gráfico 2. Así, Desarrollo fue el área en la cual más se implementó teletrabajo (un 33%), mientras que el 25% de las respuestas denotan que hubo empresas que aplicaron teletrabajo íntegramente en todas sus áreas. Por otro lado, también se aplicó teletrabajo en Marketing, Recruiting, Gestión de Calidad, Oficina Técnica y Aprendizaje Digital.

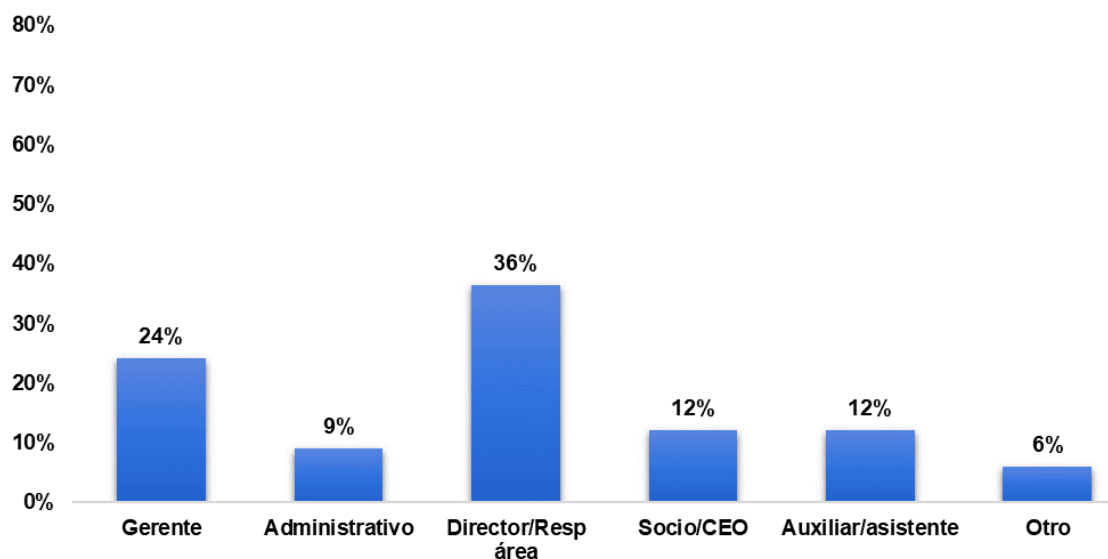
Gráfico 2: Respuestas a la categoría “Otra”



Fuente: elaboración propia

A continuación, el Gráfico 3 representa los puestos o posiciones dentro de la empresa, de las personas que respondieron a la encuesta.

Gráfico 3: Puesto/posición



Fuente: elaboración propia

Quienes más respondieron a la encuesta, fueron los Directores o Responsables de Área, representando al 36% de las respuestas. El segundo lugar lo ocupan los

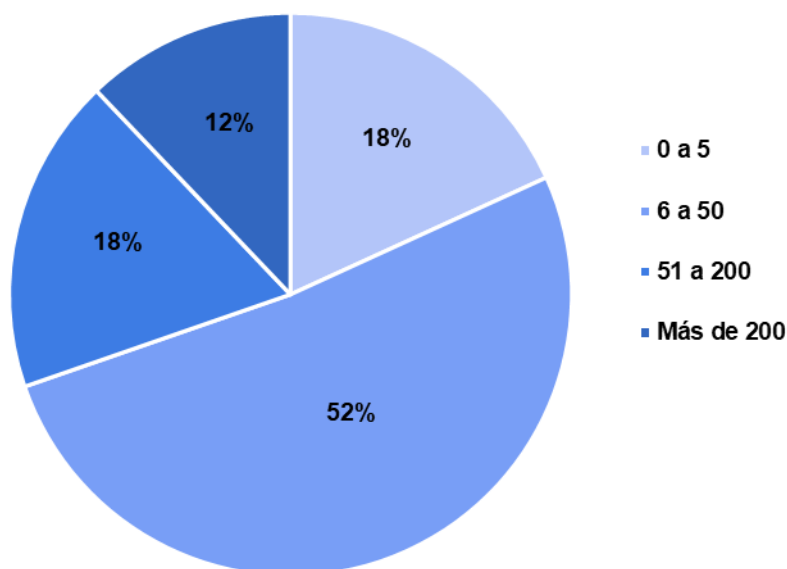
Gerentes de las empresas (24%), seguidos por Socios/CEOs y auxiliares/asistentes (12%).

De lo anterior, puede afirmarse que la encuesta fue respondida por personas con cierto grado de responsabilidad y jerarquía dentro de las empresas, lo cual asegura una mayor fiabilidad y honestidad en las respuestas.

4.1.2. Tamaño de las empresas

El Gráfico 4 representa la cantidad de empleados que poseen las empresas participantes de la encuesta. Esta división por categorías según la cantidad de empleados surge de la resolución del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social N°45/06, la cual establece que las empresas se clasifican dentro de cuatro categorías, de acuerdo con la cantidad de empleados que posean³. En este sentido, se consideran Micro a las empresas con hasta 5 trabajadores, Pequeñas (entre 6 y 50 trabajadores), Mediana (entre 51 y 200 trabajadores) y grandes (más de 200 trabajadores).

Gráfico 4: Cantidad de empleados



Fuente: elaboración propia

³[http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/217216/norma.htm#:~:text=2\)%20Peque%C3%B1as%3A%20cuando%20tengan%20una,DOSCIENTOS%20\(200\)%20trabajadores%E2%80%9D](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/217216/norma.htm#:~:text=2)%20Peque%C3%B1as%3A%20cuando%20tengan%20una,DOSCIENTOS%20(200)%20trabajadores%E2%80%9D)

Según los resultados, el 52% de las empresas se clasifican dentro de Pequeñas Empresas, mientras que un 18% son consideradas Microempresas y otro 18% se incluyen dentro de Medianas. A su vez, el 12% entra en la categoría de Grandes Empresas.

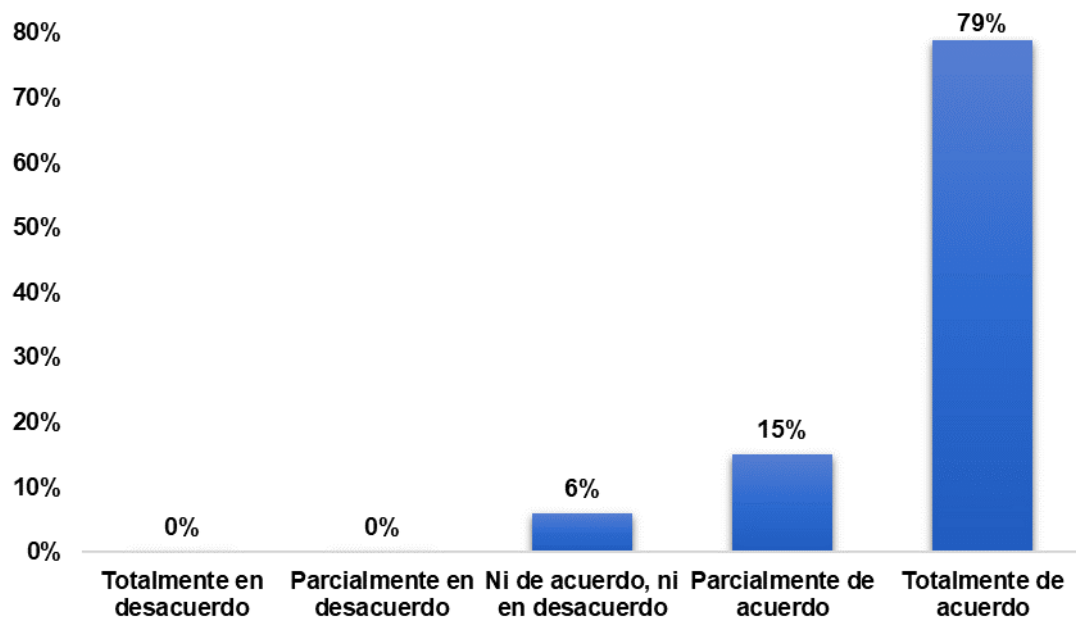
En línea con lo anterior, Marcel *et al* (2021) destacan que el hecho de ser una empresa pequeña o mediana aumenta la probabilidad de implementar TICs, con respecto a una microempresa. Esto, puede deberse a una mayor capacidad de uso en más áreas de la empresa, como así también a la posibilidad de afrontar mayores costos de la actividad.

4.1.3. Características de los trabajadores

El teletrabajo es una actividad que requiere un perfil de trabajador que sea responsable, autónomo, que sea capaz de auto motivarse, con una madurez laboral alta, habilidades de comunicación y manejo tecnológico (Martínez Sánchez, 2012). Esto implica que no puede ser una actividad abierta al público en general, sino que requiere de cierta preparación y habilidades específicas (Martínez, 2010).

Tal como mencionan los autores citados en el párrafo anterior, la responsabilidad -entre otros rasgos- del trabajador es un aspecto considerado clave por los encuestados a la hora de poder llevar a cabo la modalidad de teletrabajo. Esto se ve representado en el Gráfico 5 a continuación.

Gráfico 5: El grado de responsabilidad del trabajador, es de gran importancia para poder llevar a cabo la modalidad de teletrabajo correctamente.

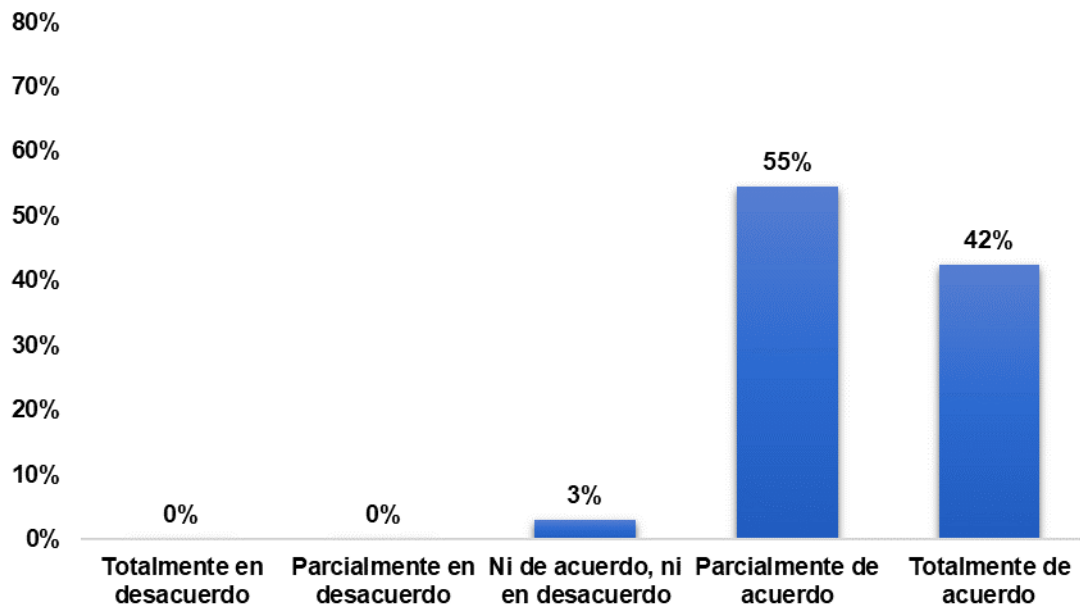


Fuente: elaboración propia

Los datos indican que, para el 94% de las empresas, es de gran importancia el grado de responsabilidad del trabajador para poder llevar a cabo el teletrabajo correctamente.

Por otro lado, cuando se les preguntó acerca de la importancia de un trabajador organizado, los resultados fueron aún más evidentes (Gráfico 6).

Gráfico 6: Es necesario que un trabajador sea organizado, para trabajar mediante la modalidad de teletrabajo

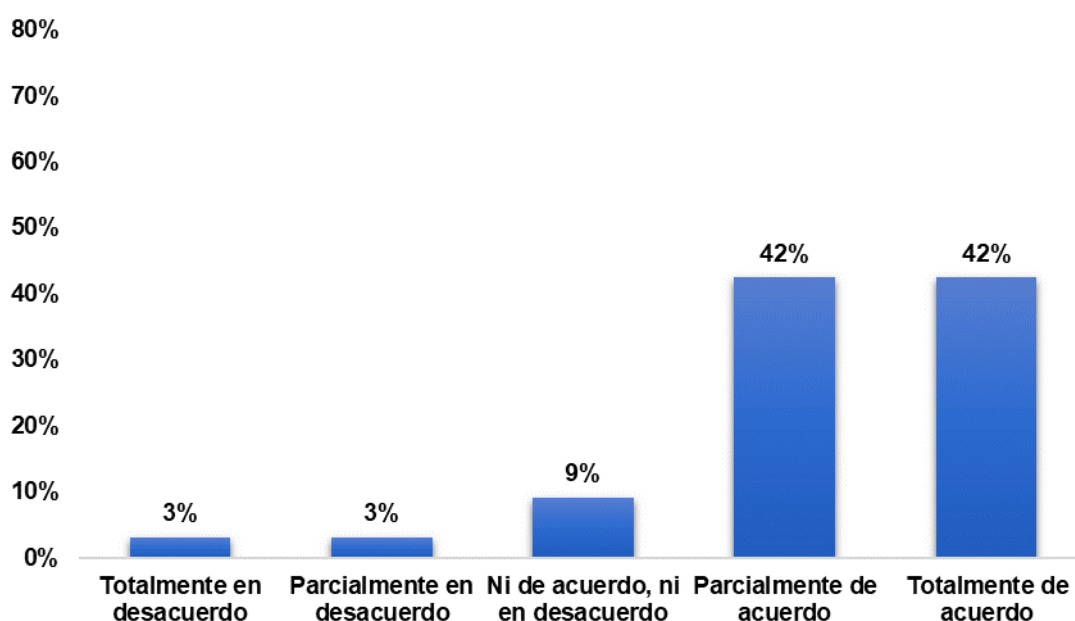


Fuente: elaboración propia

Las respuestas fueron contundentes. El 97% estuvo de acuerdo (parcial o totalmente) con la necesidad de que el trabajador sea organizado para poder teletrabajar correctamente. Por lo tanto, responsabilidad y organización parecen ser las dos grandes características necesarias que, desde el punto de vista empresarial, debe poseer un trabajador para poder desempeñarse bajo la modalidad de teletrabajo.

Además, ocurre algo similar con la necesidad de contar con trabajadores auto motivados, lo cual puede visualizarse en el Gráfico 7.

Gráfico 7: Para realizar teletrabajo, es mejor un trabajador auto motivado

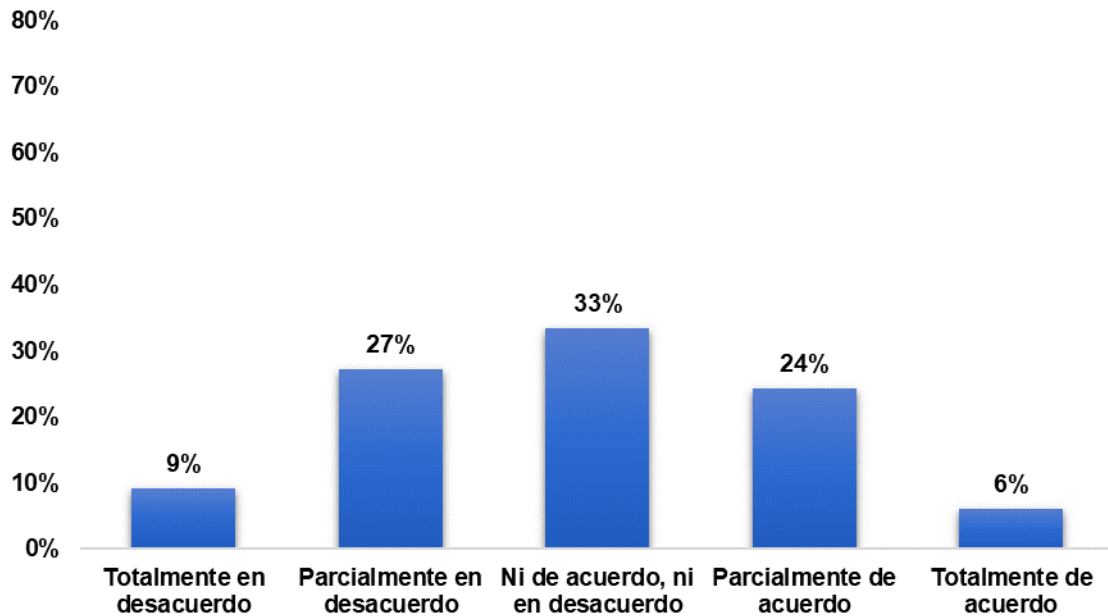


Fuente: elaboración propia

Si bien la gran mayoría está de acuerdo con que es mejor contar con un trabajador auto motivado (el 82%), a diferencia de las características anteriores, hay un 6% de los encuestados que está en desacuerdo con dicha afirmación. Esto puede deberse a que la auto motivación no sea exclusivamente un aspecto intrínseco del trabajador, sino que surja en función de la satisfacción que el mismo siente en su área de trabajo y esté relacionada con las relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral, tanto con superiores o pares.

Sin embargo, los resultados son muy distintos cuando se consultó acerca de la necesidad de que los teletrabajadores posean amplios conocimientos tecnológicos, tal como lo refleja el Gráfico 8, a continuación.

Gráfico 8: Para llevar a cabo la modalidad de teletrabajo, es necesario que el empleado posea amplios conocimientos tecnológicos

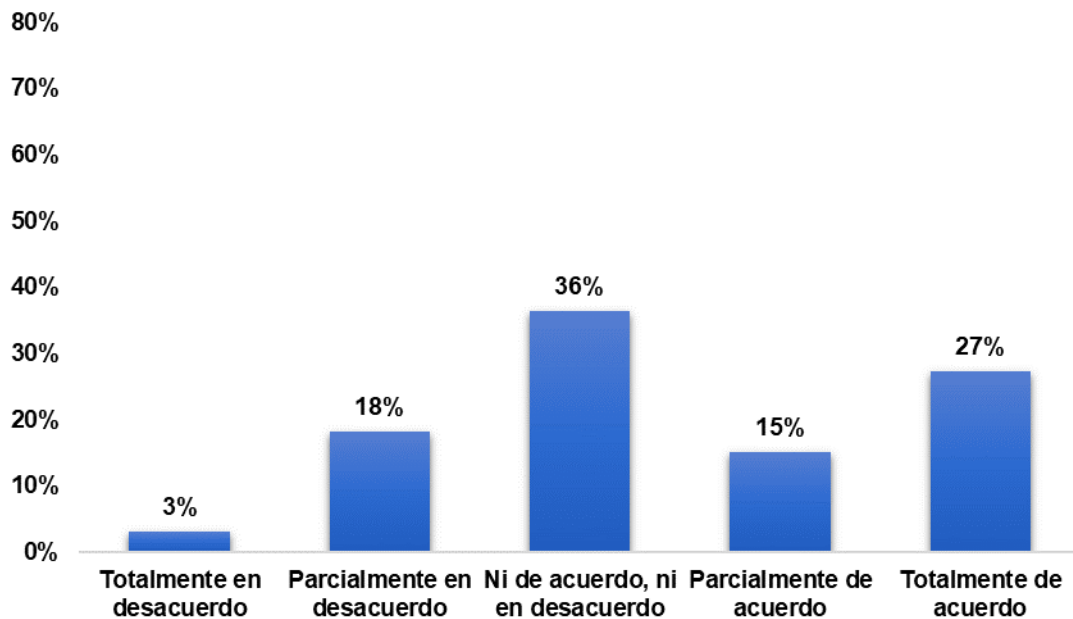


Fuente: elaboración propia

En este caso, las respuestas no dejan una tendencia clara. La mayor cantidad de respuestas (un 33%) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo dicha afirmación, lo cual denota una falta de seguridad al responder. De todas formas, lo más relevante sucede al analizar las respuestas de acuerdo y en desacuerdo. Sólo el 30% de los encuestados afirma estar de acuerdo con la necesidad de contar con teletrabajadores que posean amplios conocimientos tecnológicos, mientras que el 36% de las respuestas no está de acuerdo con dicha necesidad.

El Gráfico 9 representa la opinión de los encuestados sobre si el teletrabajo profundiza la diferencia de productividad entre trabajadores.

Gráfico 9: El teletrabajo pone más en evidencia la disparidad de productividad entre trabajadores

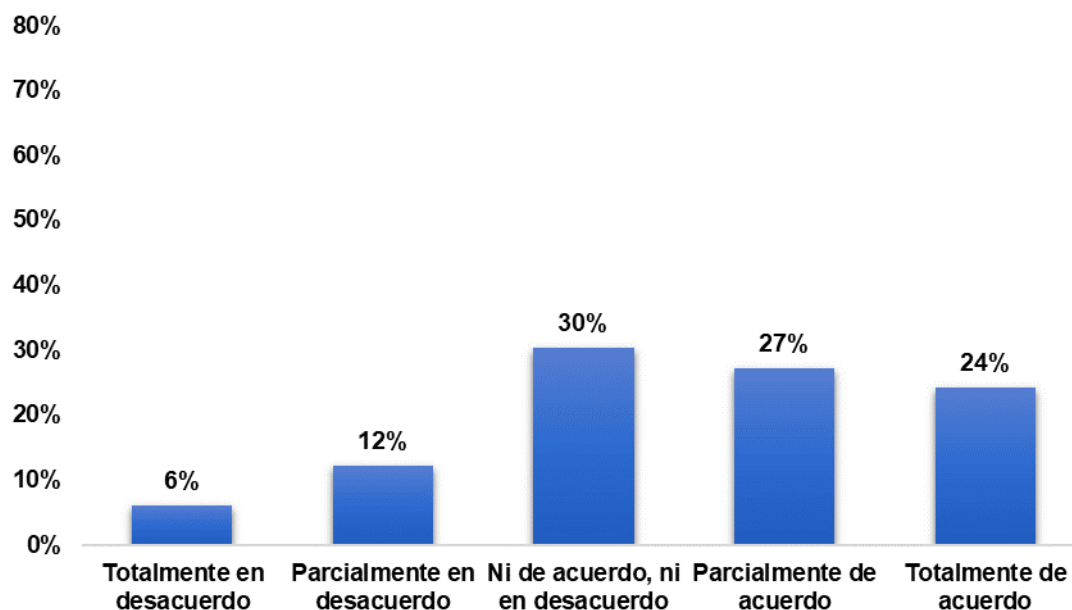


Fuente: elaboración propia

Si tenemos en cuenta la suma de las opiniones de acuerdo, totalizan un 42%, lo cual podría indicar que las empresas afirman que el teletrabajo funcione como filtro para identificar la diferencia de productividad entre trabajadores y así, determinar quiénes son los más y quiénes los menos productivos. Sin embargo, otro gran porcentaje de las respuestas afirmó no estar de acuerdo ni en desacuerdo (36%), lo cual refleja una neutralidad o falta de posición. Además, un 21% no está de acuerdo con que el teletrabajo evidencie disparidad entre trabajadores.

Se consultó también acerca de si el teletrabajo es mejor adaptable a jóvenes o a trabajadores de mayor edad, y las respuestas pueden visualizarse en el Gráfico 10.

Gráfico 10: La modalidad de teletrabajo se adapta mejor a jóvenes, que a trabajadores de mayor edad



Fuente: elaboración propia

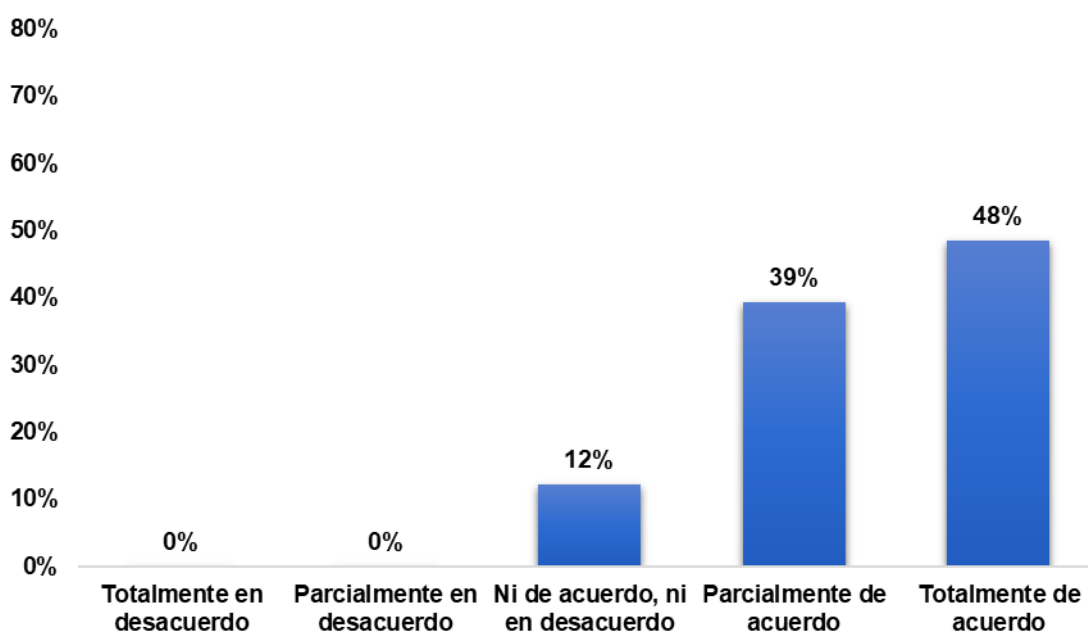
Más de la mitad de las respuestas (el 51%), afirma estar de acuerdo con que el teletrabajo se adapta mejor a los trabajadores jóvenes, que a los más adultos. Sólo un 18% demostró estar en desacuerdo y, aproximadamente, un tercio (el 30%) se abstuvo de tomar posición. De esta manera, podemos percibir que las empresas pueden estar más abiertas a emplear la modalidad de teletrabajo, si en su dotación de trabajadores abunda personal joven.

Lo anterior sugiere que las empresas que realizan teletrabajo se preocupan más por los rasgos de personalidad de sus empleados, que el conocimiento tecnológico que éstos posean, ya que, esto último no es fundamental a la hora de cumplir con las tareas asignadas. En cambio, un trabajador que posea amplios conocimientos tecnológicos pero que no sea responsable, organizado ni auto motivado, no podrá llevar a cabo sus tareas de manera eficiente y, por lo tanto, no será apto para la modalidad de teletrabajo. Asimismo, no podría concluirse rotundamente con que el teletrabajo refleje las diferencias de productividad, aunque puede considerarse que es una modalidad no aplicable a todos los trabajadores y que, a su vez, es preferible en trabajadores de menor rango etario.

4.1.4. Qué se espera de los teletrabajadores

El Gráfico 11 presenta la frecuencia del grado de acuerdo que los encuestados tienen con respecto a la importancia del cumplimiento de objetivos en el teletrabajo.

Gráfico 11: Mediante el teletrabajo, se busca que los empleados cumplan objetivos

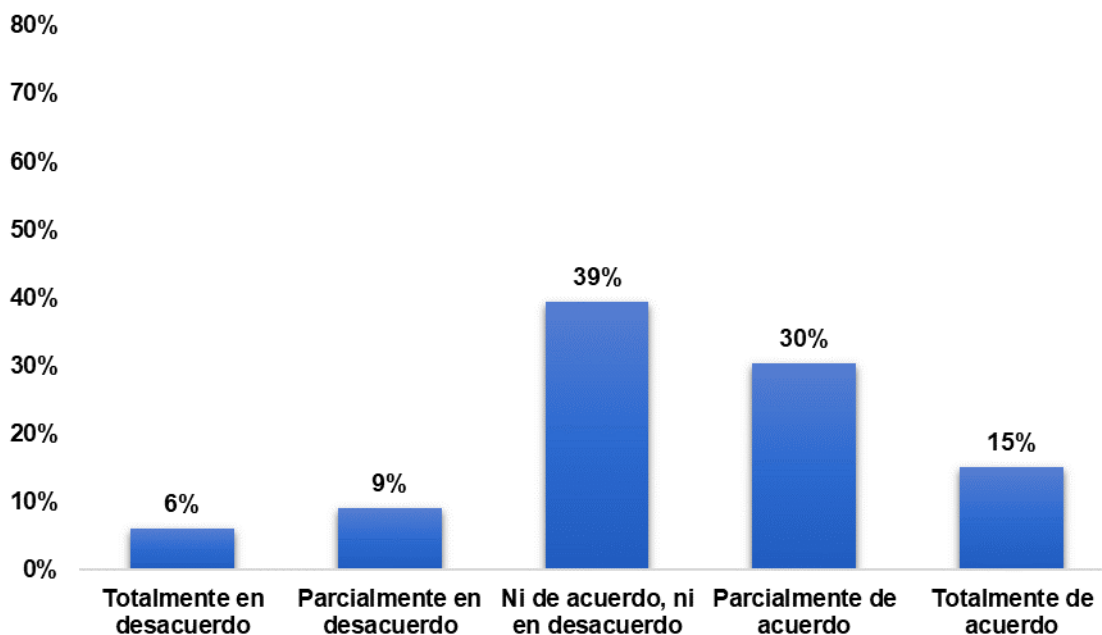


Fuente: elaboración propia

Los datos indican que el 87% está de acuerdo y no hay respuestas en desacuerdo, lo cual indica una clara tendencia a que el cumplimiento de objetivos es una de las bases del teletrabajo.

Por otro lado, el Gráfico 12 refleja las respuestas acerca de la búsqueda del cumplimiento de horarios establecidos, bajo la modalidad de teletrabajo.

Gráfico 12: Mediante el teletrabajo, se busca que los empleados cumplan con horarios establecidos



Fuente: elaboración propia

Para esta afirmación, el 45% de los encuestados cree que los teletrabajadores deberían cumplir horarios establecidos y sólo un 15% no está de acuerdo. Este resultado es un hallazgo, ya que, va en contra de lo indica la literatura acerca del teletrabajo, el cual va direccionado hacia una tendencia de trabajo flexible, en el cual el trabajador puede organizar y estructurar su día, de una mejor manera que para el caso de un trabajo convencional (presencial). Ramírez y Perdomo (2019) y Sánchez y Montenegro (2019) remarcan esto como un aspecto importante, ya que los teletrabajadores gozan de mayor libertad, son más autónomos y flexibles.

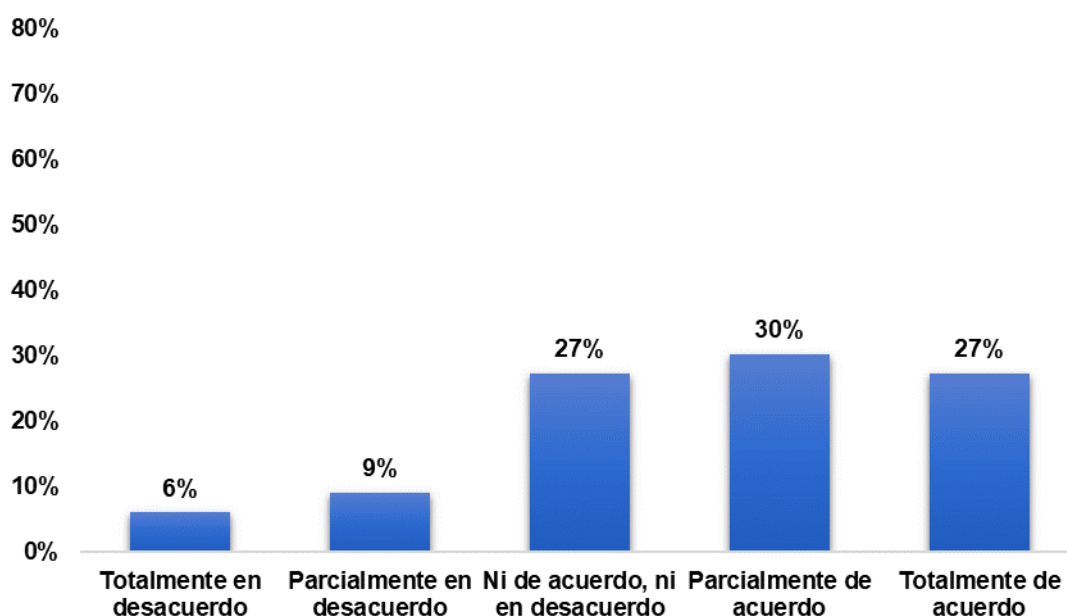
De esta manera, las respuestas indican que, mediante el teletrabajo, se espera que los empleados cumplan con objetivos y que, al mismo tiempo, cumplan con horarios establecidos, tal como si estuvieran trabajando bajo la modalidad tradicional de presencialidad.

4.1.5. Teletrabajadores y convivencia con la familia

Sin embargo, a pesar de las cualidades o características personales que el teletrabajador deba poseer, no puede dejarse de lado la realidad dentro de su hogar, el

cual -en definitiva- es su lugar de trabajo. En este sentido, el Gráfico 13 muestra la opinión de los encuestados acerca de la dificultad para los trabajadores de llevar a cabo el teletrabajo cuando conviven con su familia.

Gráfico 13: El teletrabajo resulta más difícil de llevar a cabo para los trabajadores que conviven con su familia



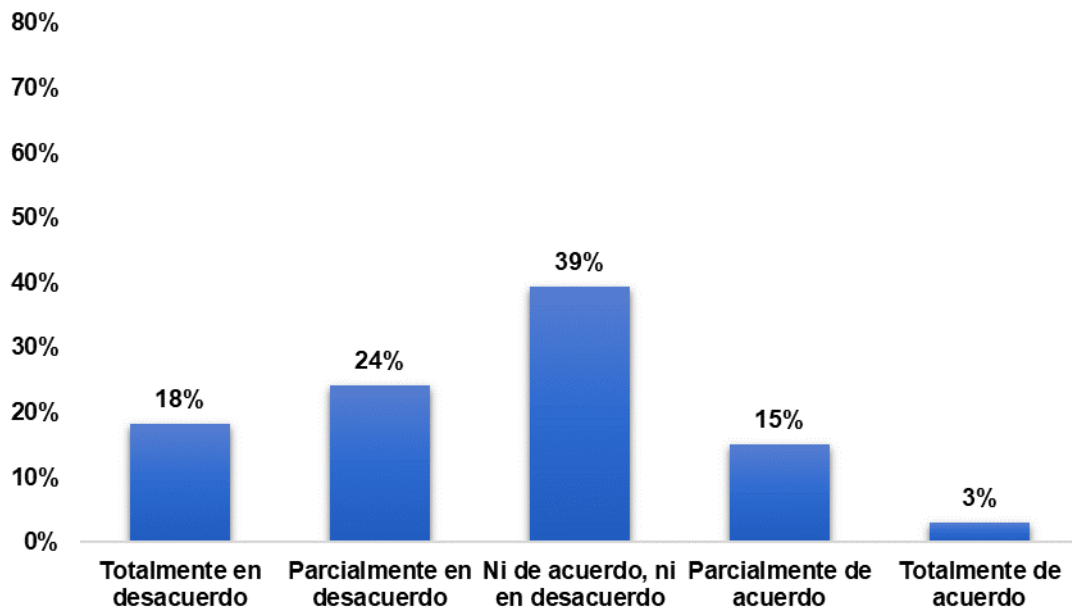
Fuente: elaboración propia

El 57% de los encuestados estuvo de acuerdo con dicha afirmación., mientras que sólo un 15% sostuvo su desacuerdo.

Pérez Sánchez (2010) obtuvo conclusiones similares, denominando a este fenómeno “la trampa del teletrabajo”, y destaca que es dificultoso conciliar los diferentes ámbitos de la vida de una persona con las responsabilidades familiares (trabajo-casa-familia) y esto requiere un nivel de organización de la vida cotidiana muy compleja.

Esto también repercute negativamente en aquellos trabajadores que no poseen en sus hogares un ambiente particular para el trabajo, tal como se refleja en el Gráfico 14.

Gráfico 14: Al momento de implementar el teletrabajo, los empleados contaban con un ambiente particular para el trabajo, en sus hogares

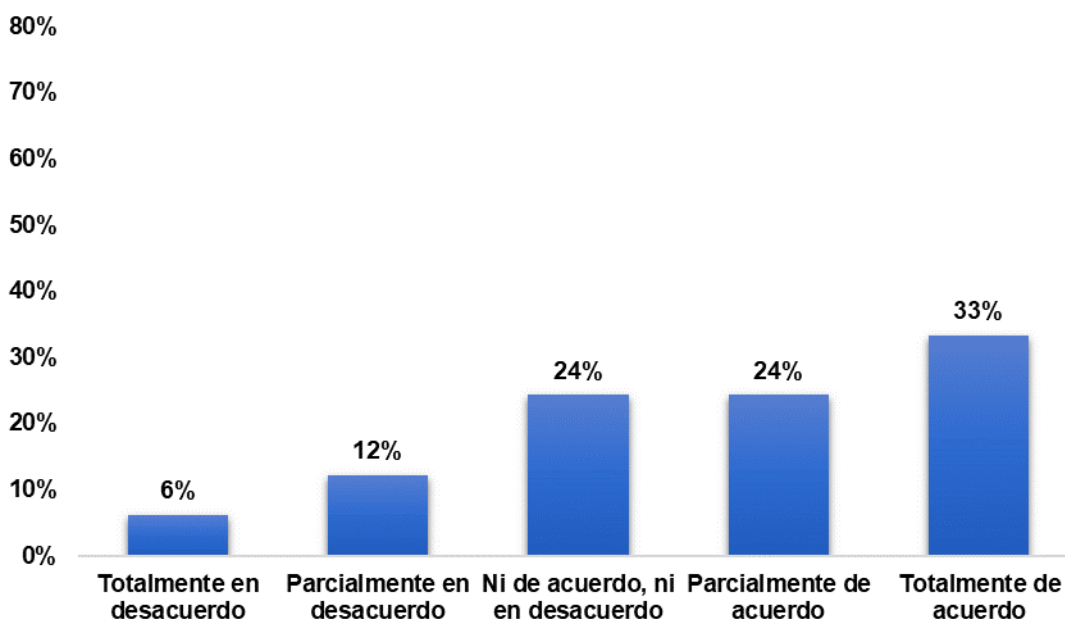


Fuente: elaboración propia

En este sentido, el 42% de los encuestados no afirmó que los empleados hayan contado en sus hogares con un ambiente particular para el trabajo y sólo un 18% estuvo de acuerdo. Cabe destacar que un 39% de las respuestas fue “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, siendo -individualmente- la opción más respondida. Esto puede deberse, entre otros motivos, a que el encuestado (representante de la empresa) no contaba con esa información del empleado, ya que pertenece a cuestiones privadas y personales dentro del hogar de cada uno.

Además, como se observa en el Gráfico 15, los encuestados consideran que convivir con personas a cargo, puede dificultar la correcta realización de teletrabajo.

Gráfico 15: Convivir con personas a cargo, dificulta la correcta realización de teletrabajo



Fuente: elaboración propia

Para el 57% de los encuestados, la correcta realización de teletrabajo se ve dificultada cuando el trabajador convive con personas a su cargo, ya sean hijos o padres o, incluso, familiares con algún tipo de discapacidad. Sólo un 18% considera que esto no es un problema y no debería dificultar una correcta utilización de la modalidad de teletrabajo.

En línea con lo anterior, Perez Sánchez (2010) sostiene que la convivencia con personas a cargo implica destinar horas del trabajo para la familia, las cuales se deben recuperar en otro momento, ya sea por las noches, cuando todos duermen, o los fines de semana, cuando otros afectos pueden hacerse cargo de ellos. Lo que esto genera es que no exista una desconexión con el trabajo y, de esta manera, la carga de trabajo total es mucho mayor que con un trabajo presencial, en donde los límites de tiempos y espacios, las tareas y las responsabilidades están mucho más definidas.

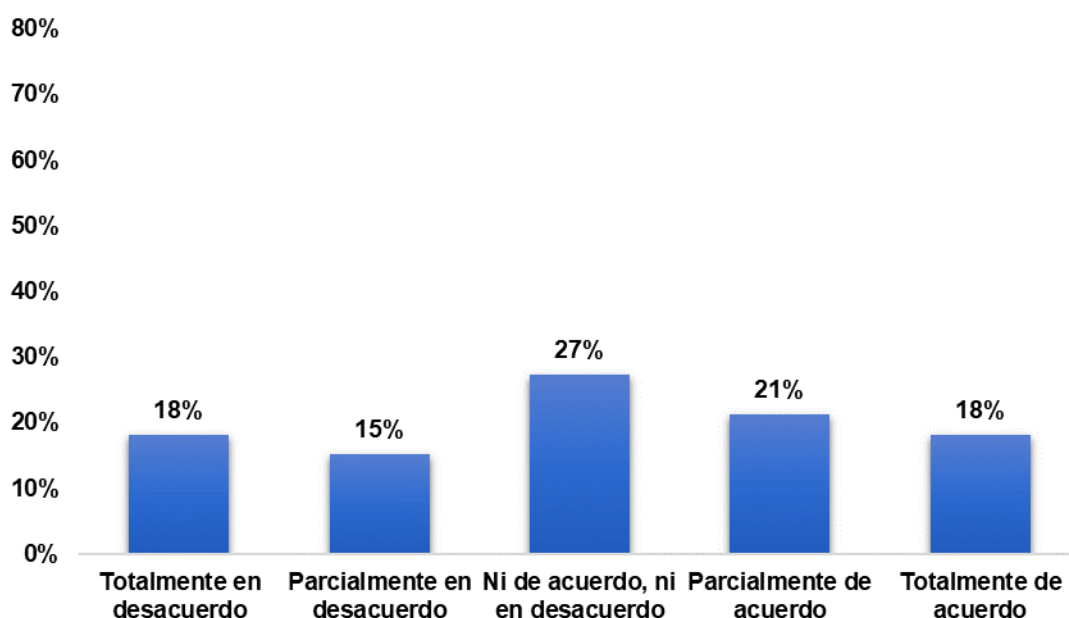
Así, se puede apreciar una dirección clara en las respuestas. Para los encuestados, a los teletrabajadores, les resulta más difícil poder llevar a cabo sus responsabilidades laborales cuando conviven con su familia y, esto, a su vez, se refuerza cuando tiene a su familia (o parte de ella) a su cargo. Por otro lado, el hecho

de no contar con un ambiente particular para realizar teletrabajo podría dificultar aún más esta tarea, aunque las respuestas en este sentido no son demasiado claras.

4.1.6. Teletrabajo entre hombres y mujeres

A pesar de que lo mencionado en el apartado anterior puede ser aplicable para cualquier teletrabajador, el Gráfico 16 refleja una distinción entre hombre y mujeres debido a la realización de tareas domésticas y cuidado de personas dependientes.

Gráfico 16: Dada la realización de tareas domésticas y cuidado de personas dependientes, el teletrabajo afecta de manera distinta a hombres y a mujeres

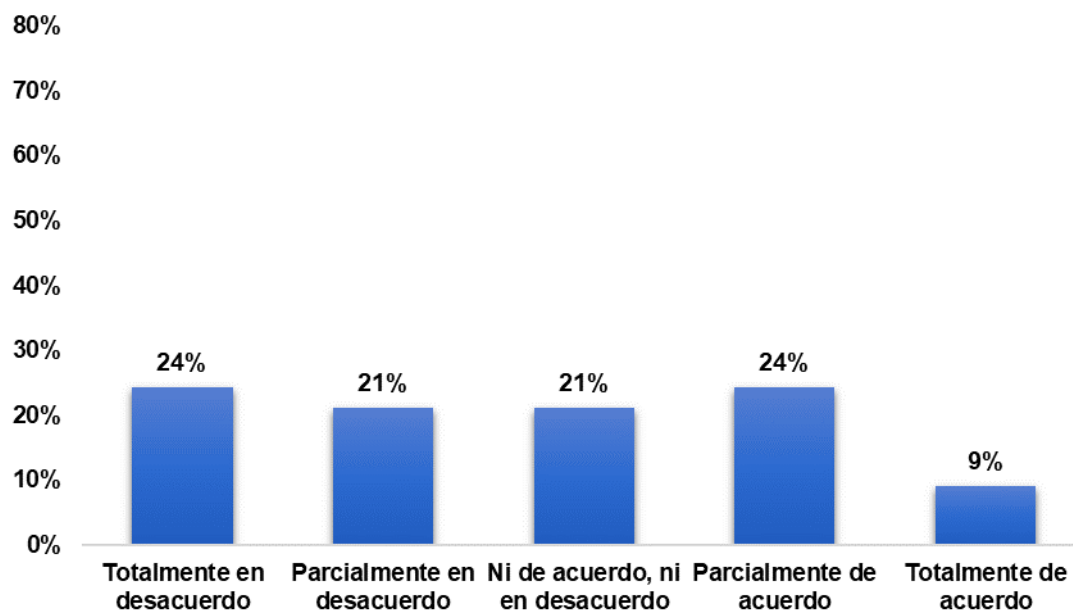


Fuente: elaboración propia

Los resultados de la encuesta demuestran que el 39% de las respuestas está de acuerdo con que el teletrabajo afecta de manera distinta a hombres y mujeres, lo cual podría repercutir en mayor dificultad para las mujeres al llevar a cabo la modalidad de teletrabajo, ya que son ellas quienes se dedican mayoritariamente a las tareas domésticas y cuidados (Benería, 2019). Sin embargo, el 33% no está de acuerdo con dicha afirmación, dejando dos perspectivas opuestas con similar grado de acuerdo y no permitiendo obtener conclusiones claras.

En línea con lo anterior, el Gráfico 17 muestra la opinión de los encuestados con respecto al obstáculo para la realización de teletrabajo por parte de las mujeres, como consecuencia de su rol en el trabajo doméstico no remunerado.

Gráfico 17: Las mujeres son quienes más se ocupan del trabajo doméstico no remunerado, convirtiéndose en un obstáculo para el teletrabajo

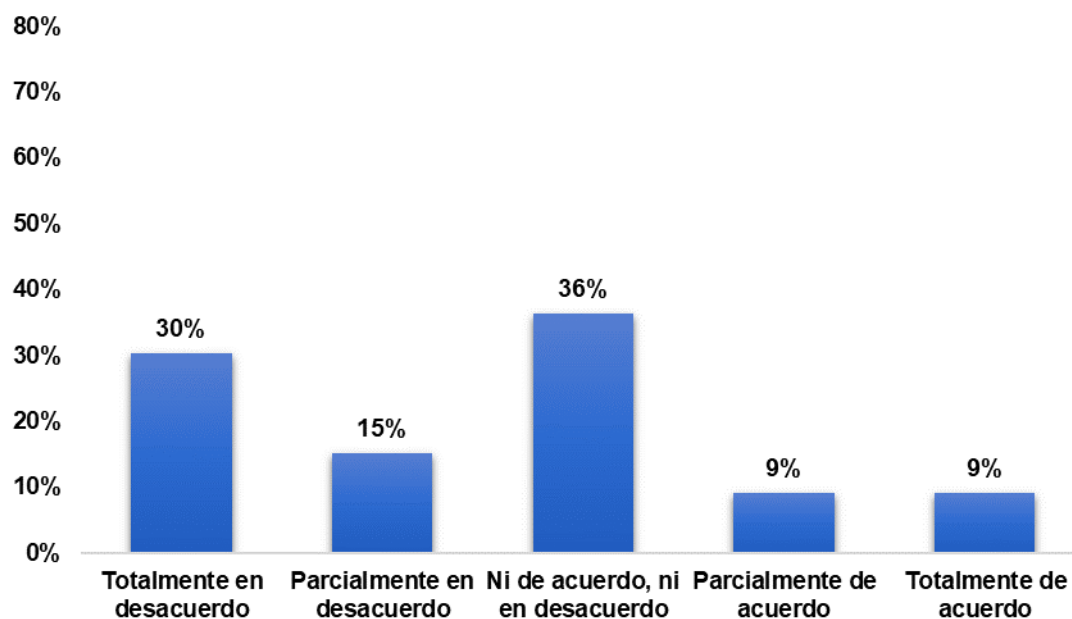


Fuente: elaboración propia

Así, el 33% de las respuestas está de acuerdo con que son las mujeres quienes más se ocupan del trabajo doméstico no remunerado, lo cual se convierte en un obstáculo para poder realizar la modalidad de teletrabajo. Sin embargo, el 45% de los encuestados, afirmó estar en desacuerdo con tal afirmación, lo cual nos lleva a una conclusión opuesta. De esta manera, desde el punto de vista de los encuestados, no parece acordarse con lo que sostiene Carboni (2021) en cuanto a que las mujeres se desvinculan del mercado laboral a causa de dedicarle tiempo al trabajo doméstico y de cuidados no remunerados.

Por otro lado, el Gráfico 18, refleja los resultados de haber consultado acerca de la existencia de distinción de trabajos por sexos y la relativa sencillez que esto puede significar para las mujeres.

Gráfico 18: De acuerdo al tipo de trabajo que suelen realizar, es más sencillo para las mujeres implementar la modalidad de teletrabajo



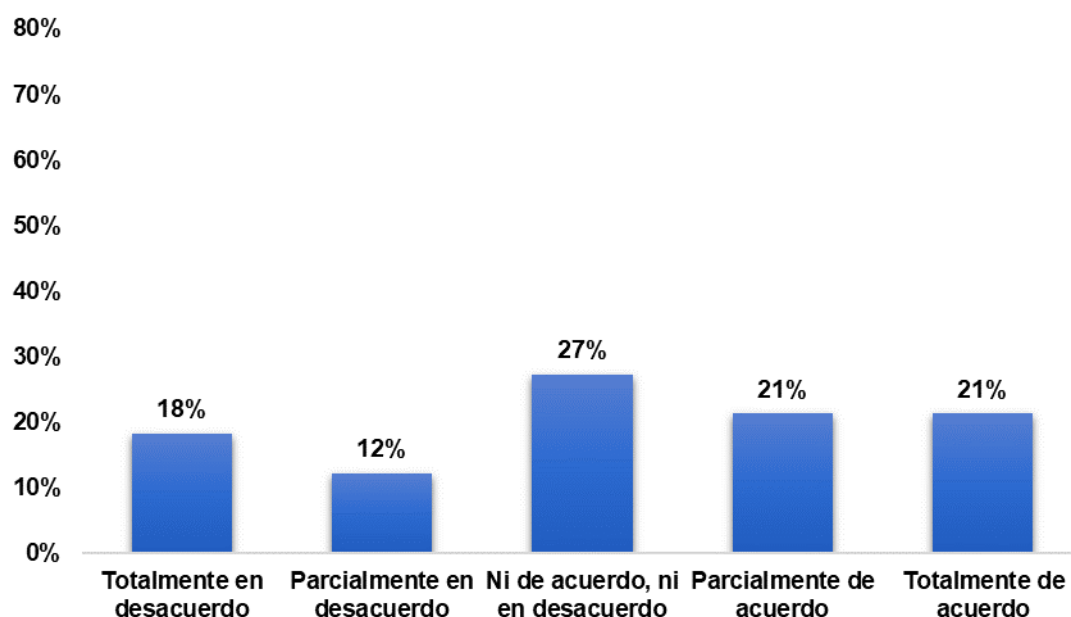
Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que el 45% de los encuestados no está de acuerdo con que para las mujeres sea más sencillo trabajar bajo la modalidad de teletrabajo y sólo un 18% afirmó estar de acuerdo. Un hecho relevante de los resultados es que el 36% restante respondió no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual puede deberse al grado de complejidad de la afirmación y la falta de una alternativa para argumentación.

Si bien, en la encuesta no se les dio la posibilidad de justificar o argumentar su respuesta, los resultados parecen orientarse a lo que sostiene Wainerman (2007) en cuanto a la división sexual del trabajo. Según la autora, esta división asigna roles específicos para las mujeres, concentrando así sus ocupaciones en “servicios femeninos” vinculados principalmente a los rubros de salud, educación, limpieza y servicios gastronómicos (p.e. camareras), tratándose, en su mayoría, de ocupaciones en las cuales no es posible trabajar mediante teletrabajo.

Siguiendo con lo anterior, en el Gráfico 19 se muestra la distribución de respuestas de acerca de la desigualdad de productividad en el teletrabajo, producida por una desigual distribución de tareas domésticas entre hombres y mujeres.

Gráfico 19: Hay una desigual distribución de tareas domésticas entre hombres y mujeres, lo cual genera una desigualdad de productividad por sexo en el teletrabajo

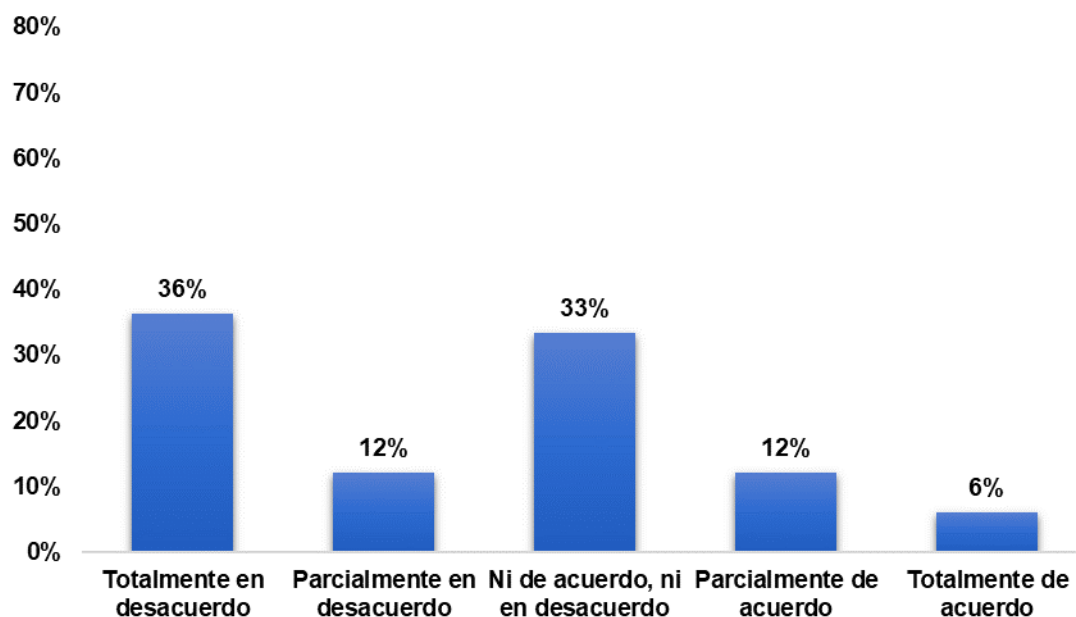


Fuente: elaboración propia

Para el 42% de las respuestas, se cumple la afirmación y estuvieron de acuerdo con que una desigual distribución de tareas domésticas por sexo produzca desigual productividad al momento de realizar teletrabajo. Por otro lado, el 30% no estuvo de acuerdo con que esto ocurra y el 27% restante tomó una postura neutra. La distribución de respuestas no deja una clara conclusión, por lo que no puede considerarse que la productividad en el teletrabajo se vea afectada por la realización de tareas domésticas, en particular cuando éstas son realizadas en mayor proporción por mujeres.

El Gráfico 20 a continuación refleja el grado de acuerdo con respecto a la facilidad de implementación del teletrabajo, con respecto a los rubros laborales a las que las mujeres se dedican.

Gráfico 20: Por lo general, las mujeres se dedican a ramas laborales que facilitan la implementación del teletrabajo

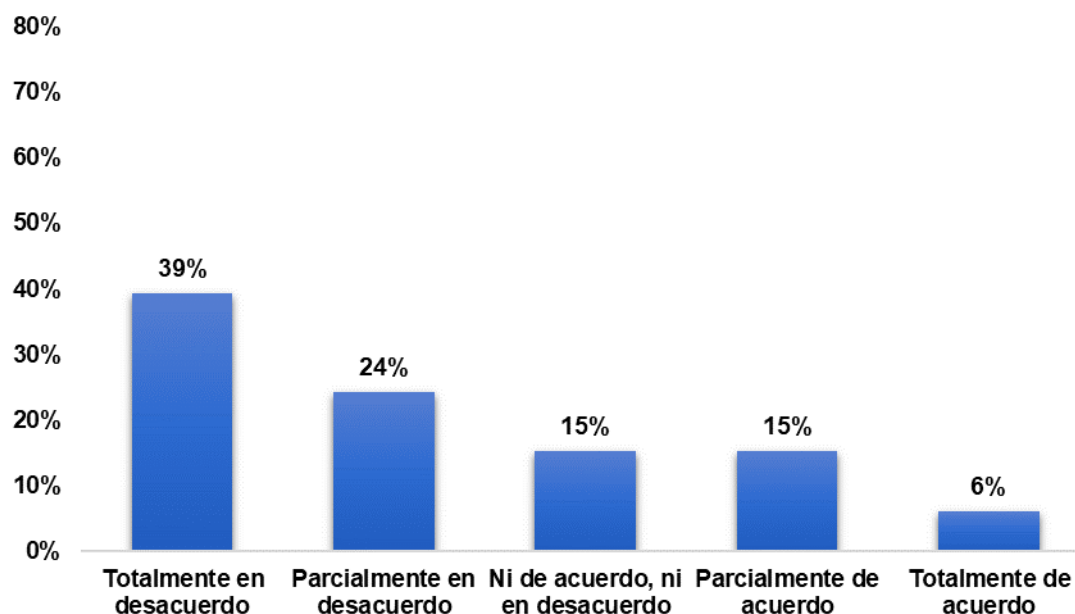


Fuente: elaboración propia

El 48% estuvo en desacuerdo con que las mujeres se dediquen a ramas laborales que faciliten la modalidad de teletrabajo y sólo un 18% respondió de manera positiva. De esta manera, los resultados van en la misma dirección que los obtenidos en el Gráfico 18, lo cual indica que, para los encuestados, no hay diferencias en la modalidad de teletrabajo relacionadas a las ramas o rubros a los que hombres y mujeres se dedican.

La última consigna del presente apartado busca determinar cuál es el grado de opinión de los encuestados con respecto a las posibilidades de ascenso de las mujeres al trabajar bajo la modalidad de teletrabajo. Las respuestas están reflejadas en el Gráfico 21.

Gráfico 21: Al estar recluidas en sus hogares, el teletrabajo puede limitar las posibilidades de ascenso de las mujeres



Fuente: elaboración propia

Las respuestas parecen tener una dirección clara. En este sentido, para el 63% de los encuestados, el teletrabajo no limita las posibilidades de ascenso de las mujeres mientras que sólo un 21% estuvo de acuerdo con que efectivamente, dichas posibilidades se vean reducidas. De lo anterior se desprende que, si existieran motivos por los cuales las mujeres vean limitadas sus posibilidades de progreso en la escala jerárquica profesional, puede deberse a otros motivos, incluido el rubro particular al que se dediquen y así, quedar atrapadas bajo un “techo de cristal” (Wainerman, 1996).

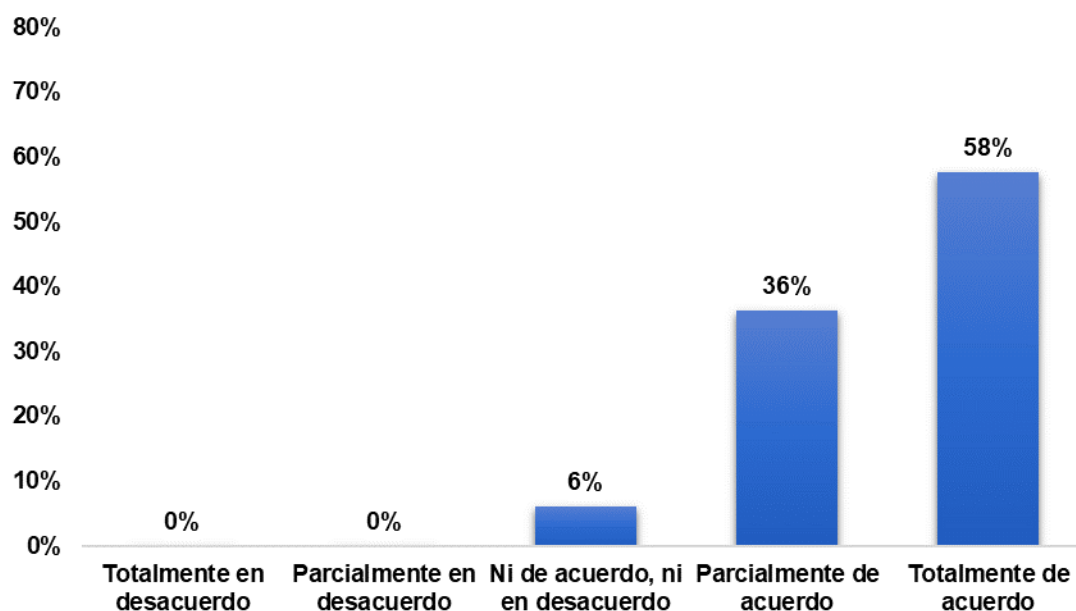
De esta manera, al analizar las respuestas, podemos ver que, en su mayoría, los encuestados coinciden con lo que afirma la literatura sobre el tema. En este sentido, no se puede concluir que el sexo de los trabajadores o las tareas intrahogar que realizan sean un impedimento para llevar a cabo la modalidad de teletrabajo, como así tampoco queda exenta la posibilidad de ascenso o desarrollo personal.

4.1.7. Cómo puede implementarse correctamente el teletrabajo

En este apartado, se analiza la opinión de los encuestados sobre algunos aspectos que deberían o no cumplirse para una correcta implementación de teletrabajo.

A continuación, el Gráfico 22 presenta el grado de acuerdo de los encuestados a la necesidad de establecer procesos para una correcta implementación de teletrabajo.

Gráfico 22: Para poder implementar correctamente el teletrabajo, es necesario establecer procesos

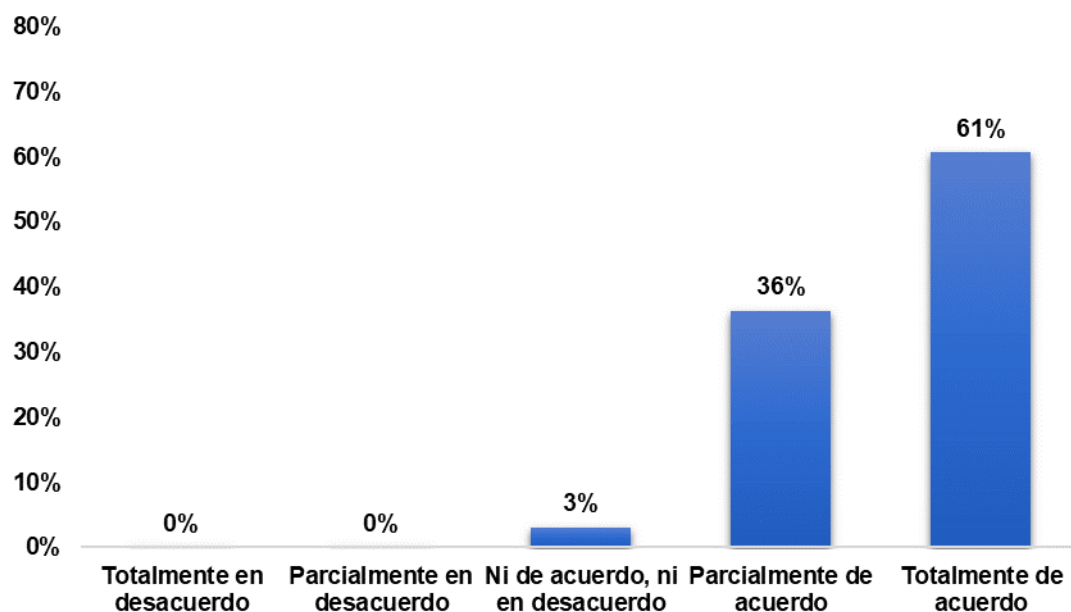


Fuente: elaboración propia

Según los resultados, el 94% manifestó estar de acuerdo con que es necesario establecer procesos para que el teletrabajo sea implementado correctamente. Al no haber respuestas en desacuerdo, la postura es bastante clara.

Por su parte, el Gráfico 23 presenta las respuestas a la necesidad de establecimiento de objetivos claros para poder teletrabajar correctamente.

Gráfico 23: El teletrabajo se implementa correctamente estableciendo objetivos claros

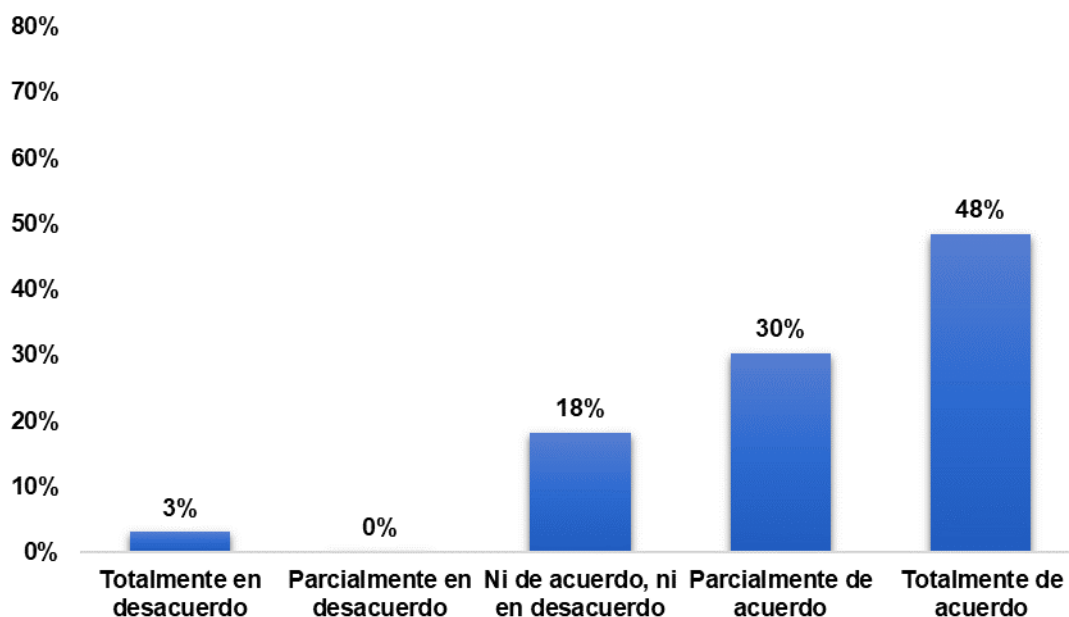


Fuente: elaboración propia

Las respuestas son muy similares a las presentadas en el Gráfico anterior. En este caso, el 97% de las respuestas estuvo de acuerdo con que el teletrabajo se implementa correctamente estableciendo objetivos claros. Esto puede verse como un aspecto fundamental para que el trabajador sepa qué se espera de sí mismo y cuáles son las tareas específicas para realizar, permitiéndole así, una mejor organización de su tiempo. A su vez, estos objetivos deben ser delimitados y medibles (Neme Cardini, 2015).

Por otro lado, al analizar el aspecto tecnológico, se le consultó a los encuestados acerca de la posible existencia de una brecha digital entre empresas que aplicaban regularmente teletrabajo y aquellas que se vieron forzadas a aplicarlo de manera repentina. Los resultados pueden visualizarse en el Gráfico 24.

Gráfico 24: Hay una brecha digital entre empresas que ya aplicaban teletrabajo, y las que debieron hacerlo repentinamente

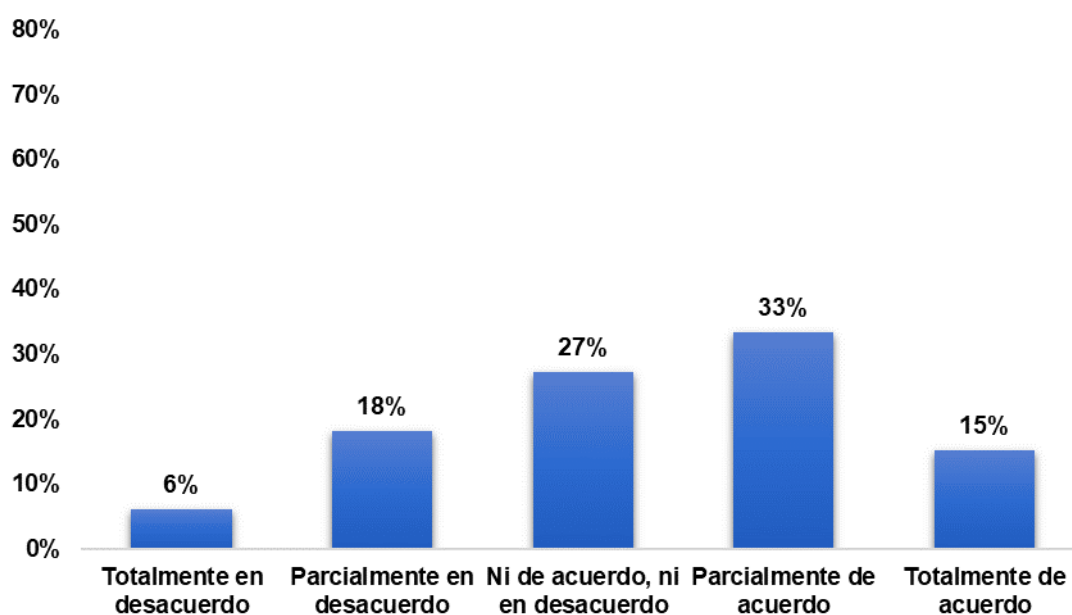


Fuente: elaboración propia

El 78% de las respuestas se orientan a la existencia de una brecha digital entre aquellas empresas que aplican el teletrabajo de manera habitual, y aquellas que se vieron obligadas a aplicarlo de manera repentina, tal como pudo haber ocurrido durante el 2020 con el inicio de la pandemia. Cabe destacar el hecho de que es casi nulo el porcentaje de encuestados en desacuerdo (3%). Esto último refuerza aún más, la importancia de la utilización de herramientas tecnológicas en el trabajo, no sólo como política empresarial para el aumento de productividad y generación de conocimientos, sino también como acto vanguardista ante posibles contingencias

También se consultó sobre la facilidad de adaptación de teletrabajo en las empresas, cuyas respuestas se visualizan en el Gráfico 25.

Gráfico 25: El teletrabajo es fácilmente adaptable a las empresas



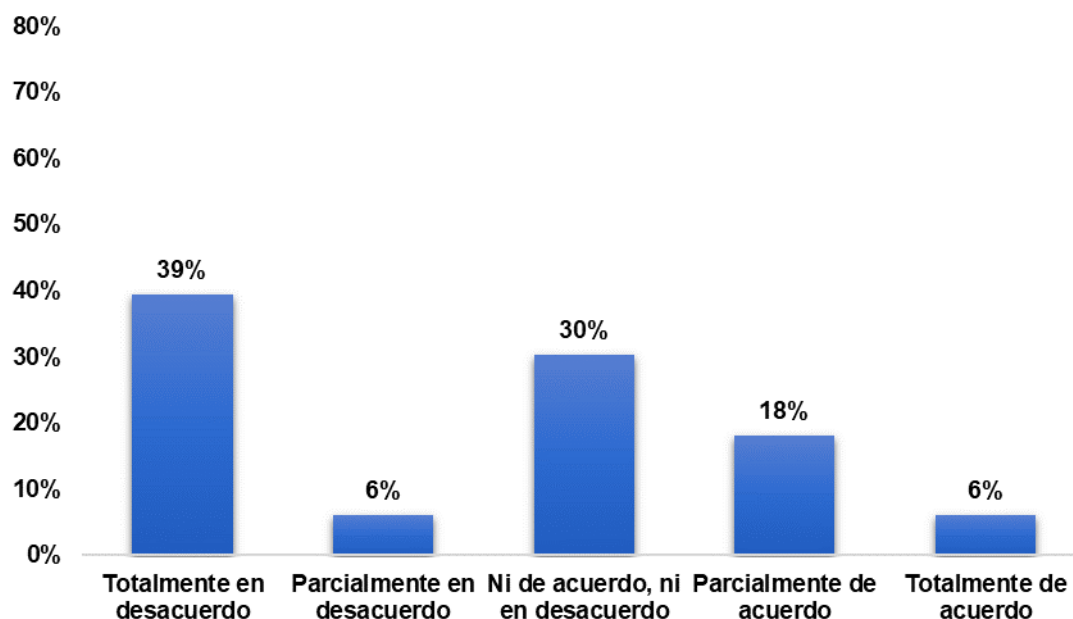
Fuente: elaboración propia

Los resultados demuestran que, para el 48% de los encuestados, el teletrabajo es de fácil adaptabilidad a las empresas. Esto se relaciona con lo presentado en la sección 4.3. Características de los trabajadores, en el sentido de que, cuanto más responsables, organizados y automotivados sean los trabajadores de la empresa en la cual se aplica el teletrabajo, más fácil resultará su aplicación.

A su vez, un 27% indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual parece indicar que no se puede generalizar a todas las empresas, sino que el grado de facilidad depende de características particulares y condiciones específicas de cada una.

Para finalizar este apartado, se presentan los resultados de la consulta acerca de la necesidad de llegar a acuerdo gremiales para poder implementar teletrabajo. Las respuestas se visualizan en el Gráfico 26.

Gráfico 26: Es necesario llegar a acuerdos gremiales al momento de implementar el teletrabajo



Fuente: elaboración propia

El 45% de los encuestados respondió no estar de acuerdo con la necesidad de acordar con los gremios para poder implementar la modalidad de teletrabajo y sólo un 24% estuvo de acuerdo. También hubo un 30% que tomó postura neutral no estando ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto puede deberse a la complejidad de la afirmación y el consecuente desconocimiento del encuestado acerca de cuestiones gremiales.

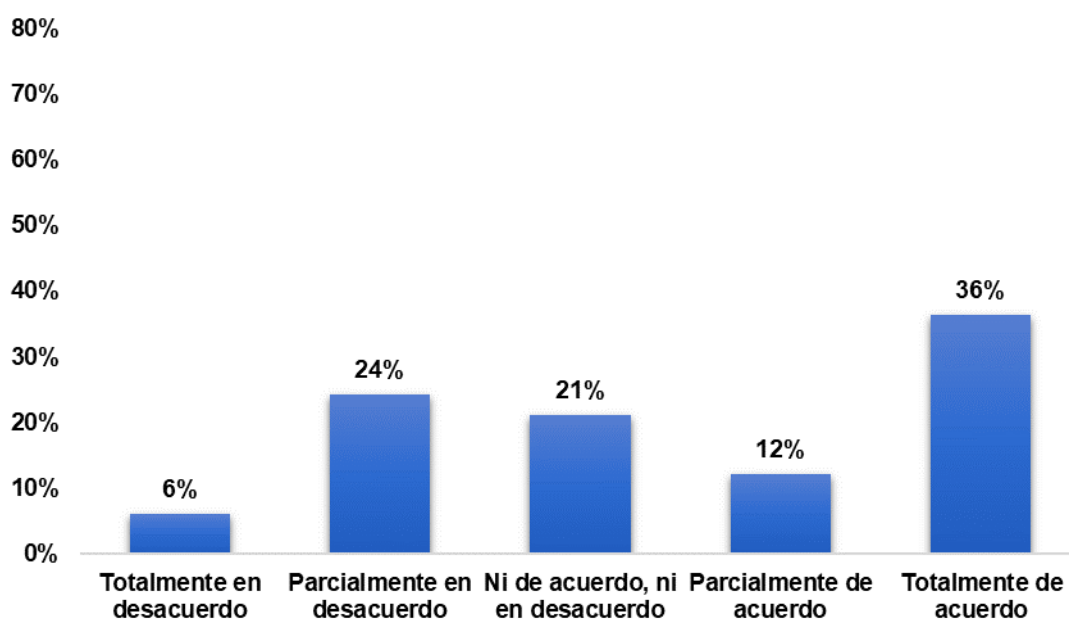
De lo anterior, podemos llegar a la conclusión de que, mediante el teletrabajo, los empleadores buscan que los trabajadores cumplan con determinados objetivos y, a su vez, es necesario que estos objetivos sean claros para que el teletrabajo pueda ser aplicado correctamente. A su vez, es necesaria la aplicación de procesos y el uso de tecnología para que el teletrabajo funcione correctamente. Relacionado a esto último, Rivas y Stumpo (2013) señalan que las tecnologías también posibilitan cambios radicales en las estructuras organizativas, tales como el desarrollo de nuevas formas de aprendizaje e investigación en las firmas, lo cual permite la adaptación a nuevos escenarios repentinos.

4.1.8. Teletrabajo y costos en las empresas

Otro aspecto importante a analizar es la esfera económica. En el presente apartado, nos centraremos en los costos y posibles ingresos de las empresas, asociados a la implementación de teletrabajo.

Se consultó acerca de si la implementación de teletrabajo permitió reducir costos en la empresa y sus resultados pueden visualizarse en el Gráfico 27.

Gráfico 27: La modalidad de teletrabajo permitió reducir costos

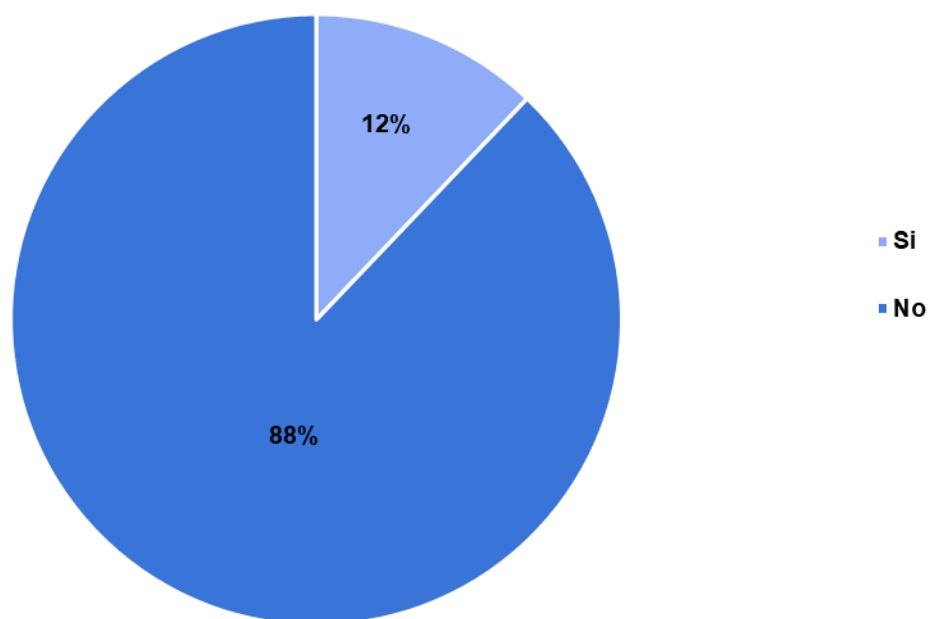


Fuente: elaboración propia

El 48% de los encuestados estuvo de acuerdo con que la aplicación de teletrabajo permitió reducir costos. Esto pudo haberse debido a varios factores, tales como menor consumo en las tarifas de servicios, ahorro en alquiler de oficinas o, incluso, menor utilización de artículos de oficinas. Por lo tanto, se corrobora lo que sostiene Chavarría Chacón (2020) en cuanto a que el teletrabajo produce beneficios económicos para las empresas.

Además, se tuvo en cuenta la posibilidad de los ingresos extra que pudieron haber tenido las empresas a causa de la implementación de teletrabajo. En este sentido, el Gráfico 28 refleja la respuesta de los encuestados al consultarles si recibieron ayuda del gobierno mientras utilizaban esta modalidad.

Gráfico 28: Recibió ayuda económica por parte del gobierno

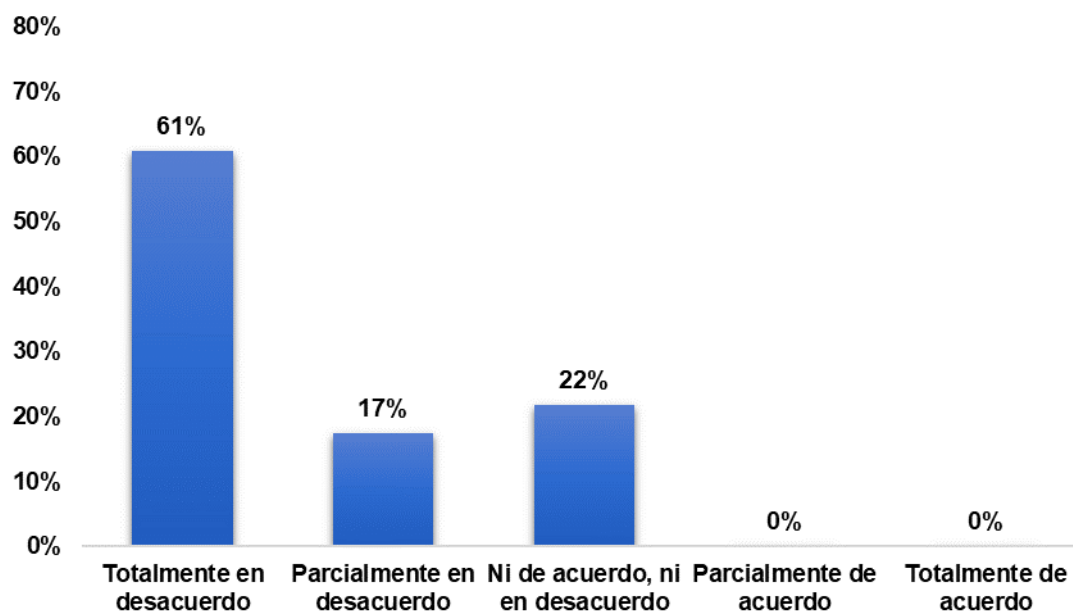


Fuente: elaboración propia

De las 33 respuestas que se obtuvieron, sólo 4 de ellas afirmaron haber recibido ayuda económica del gobierno, representando el 12%. Por consiguiente, la gran mayoría representada por el 88%, respondieron no haber sido beneficiarias de ayudas estatales.

A partir de las respuestas representadas en el gráfico anterior, se consultó si la ayuda recibida por parte del gobierno fue suficiente. Los resultados se visualizan a continuación en el Gráfico 29.

Gráfico 29: El apoyo económico del gobierno fue suficiente para implementar adecuadamente la modalidad de teletrabajo



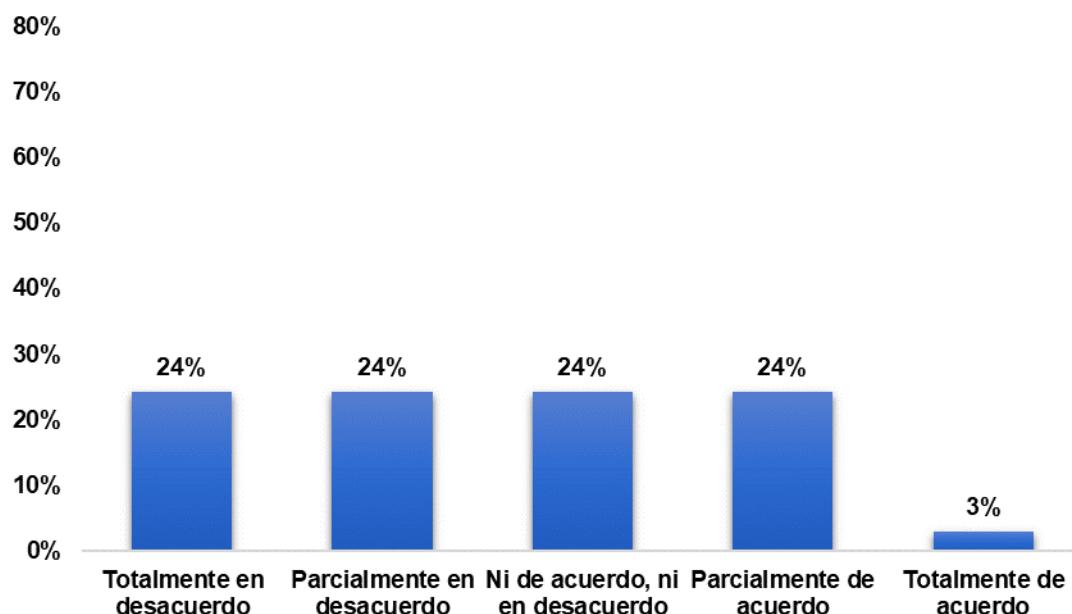
Fuente: elaboración propia

Las respuestas tomaron una dirección clara, estando el 78% de ellas en desacuerdo y sin respuestas que estuvieran de acuerdo con la afirmación. Para este caso, hay que aclarar que las respuestas no pertenecen a los 33 encuestados, sino que sólo 23 de ellos respondieron. Esto se debe -en parte- a que, como se mencionó previamente, las respuestas están ligadas a las del inciso anterior y, por lo tanto, algunos de aquellos que respondieron no haber recibido ayuda por parte del gobierno, decidieron no responder el presente inciso, el cual era opcional.

De esta manera, los casos no coinciden exactamente con los del inciso anterior y podemos determinar que, para los 4 casos que respondieron haber recibido ayuda, ésta no fue suficiente. Además, de los 29 casos que respondieron no haber recibido ayuda, 19 de ellos decidieron responder en el siguiente inciso.

Por último, en cuanto a la esfera económica, se buscó determinar si la implementación de teletrabajo demanda de gran inversión económica por parte de las empresas. Los resultados están representados en el Gráfico 30.

Gráfico 30: La implementación del teletrabajo demanda de gran inversión económica



Fuente: elaboración propia

Si bien, 4 de las 5 categorías elegibles como respuestas, fueron elegidas por la misma cantidad de encuestados, dando lugar a una posible homogeneidad en la elección, sin embargo, esto no fue así. Si se tiene en cuenta que las primeras dos categorías se agrupan, al igual que las últimas dos, el análisis bastante distinto.

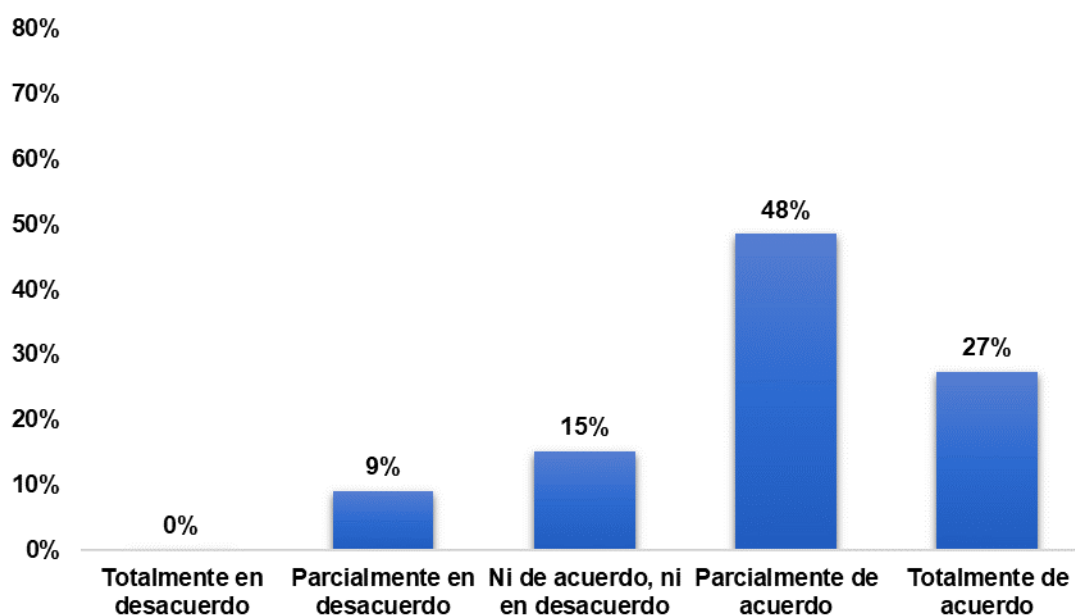
En este sentido, el 48% de los encuestados no estuvo de acuerdo con que la implementación de teletrabajo demande de gran inversión económica y sólo el 27% sí estuvo de acuerdo. Estos resultados dejan a la vista que el aspecto económico no es un problema para que las empresas comiencen a utilizar la modalidad de teletrabajo, lo cual lleva a la necesidad de indagar, en futuros trabajos, otros aspectos sobre porqué aún hoy muchas empresas se resisten a abandonar (al menos parcialmente) la presencialidad de los puestos de trabajo.

Para concluir este apartado, podemos mencionar que la implementación de teletrabajo es positiva en términos económicos para la empresa, ya que permite reducir costos y, a su vez, no requiere de una gran inversión. Es decir, que, si la empresa buscara optimizar sus ingresos y gastos, la implementación de teletrabajo puede ser una gran alternativa.

4.1.9. Uso de las TICs

Centrándonos en las facilidades para los trabajadores al momento de una correcta implementación del teletrabajo, el Gráfico 31 nos muestra el grado de acuerdo de los encuestados con respecto a si los teletrabajadores contaban con equipamiento necesario para poder llevar a cabo su trabajo.

Gráfico 31: Los empleados contaban con el equipamiento necesario para implementar la modalidad de teletrabajo

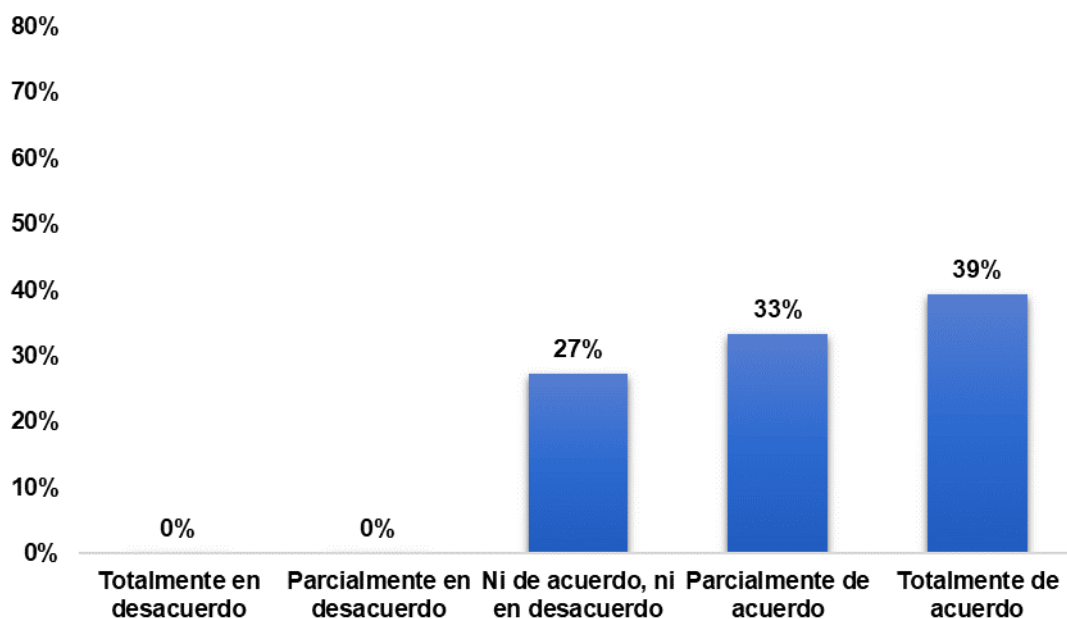


Fuente: elaboración propia

En este sentido, el 75% de las respuestas afirman que los trabajadores contaban con el equipamiento necesario al momento de realizar sus tareas y sólo un 9% no estuvo de acuerdo. Esto significa que los trabajadores no están ajenos a las nuevas tecnologías y herramientas necesarias para teletrabajar, lo cual facilitaría ampliamente su implementación.

En línea con las respuestas anteriores, el Gráfico 32 a continuación refleja las respuestas acerca de si los trabajadores contaban con una adecuada conexión a internet al momento de comenzar a implementar teletrabajo.

Gráfico 32: Los empleados contaban con una conexión a internet adecuada para implementar la modalidad de teletrabajo



Fuente: elaboración propia

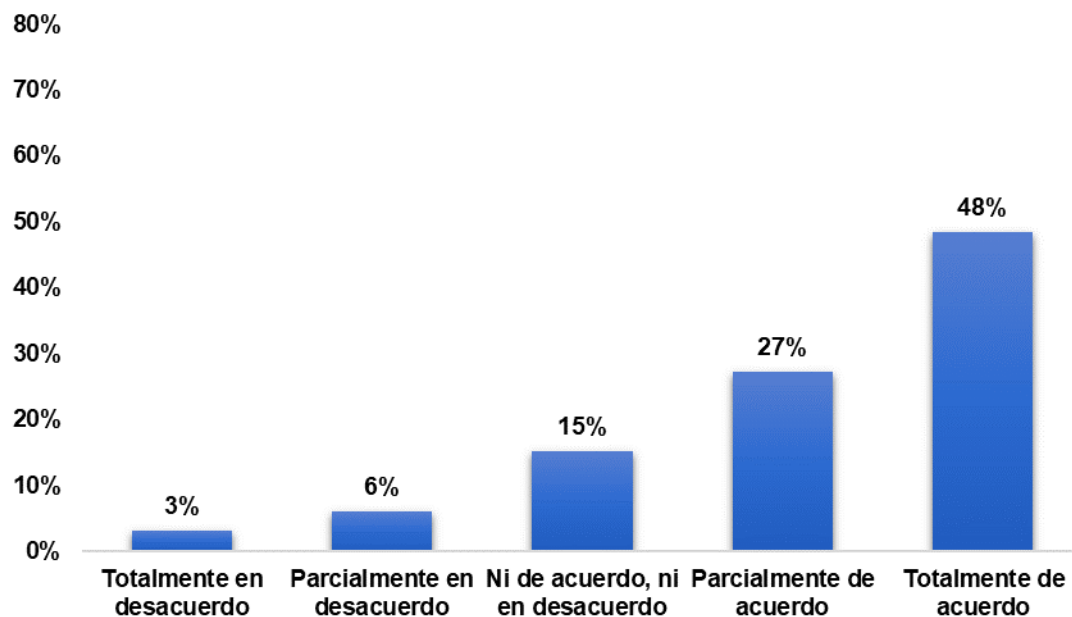
Similar a las respuestas anteriores, el 72% estuvo de acuerdo con que los trabajadores contaban con una conexión a internet adecuada para poder implementar correctamente el teletrabajo. Cabe resaltar que no se registraron respuestas negativas, por lo que se puede verificar que los trabajadores no tendrían inconvenientes tecnológicos para poder sumarse a la modalidad de teletrabajo.

Lo anterior nos conduce a que los trabajadores ya estarían en condiciones de poder utilizar definitivamente el teletrabajo como una opción, de manera parcial o total, dado que cuentan con los insumos básicos, que son el uso de internet y el equipamiento necesario, tal como computadora, auriculares, cámara de video y micrófono, entre otros.

4.1.10. Preparación de las empresas para la aplicación de teletrabajo

En cuanto a la preparación de las empresas al momento de la aplicación de teletrabajo, se les solicitó a los encuestados responder su grado de acuerdo sobre si la empresa estaba preparada tecnológicamente para poder afrontar el teletrabajo. Las respuestas pueden visualizarse en el Gráfico 33.

Gráfico 33: La empresa estaba preparada tecnológicamente para afrontar la situación mediante el teletrabajo

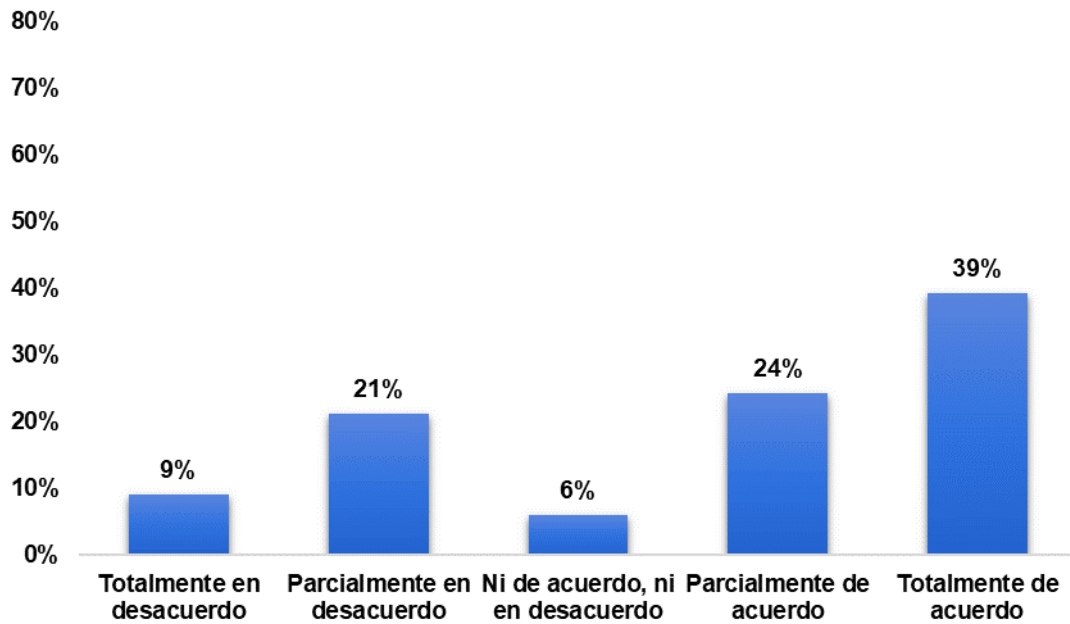


Fuente: elaboración propia

Según los resultados, se evidencia que el 75% de las empresas encuestadas estaban preparadas tecnológicamente para poder afrontar dicha modalidad y sólo un 9% no lo estaban. Esto demuestra una inversión previa y acumulativa en tecnología, lo cual resalta la importancia de la necesidad de estar a la vanguardia en el uso de las TICs. Además, deja a relucir una incubación de conocimientos y desarrollo tecnológico, independientemente de si hubieran incursionado o no en el teletrabajo. Marcel *et al* (2021) llegan a resultados similares, sosteniendo que la inversión en innovación tecnológica impacta no sólo en el desempeño de las empresas, sino también en implementación de nuevas tecnologías.

A diferencia del gráfico anterior, el Gráfico 34 muestra el grado de acuerdo de los encuestados con respecto a si los trabajadores estaban preparados en conocimientos tecnológicos, previo a la implementación de teletrabajo.

Gráfico 34: Previo a la aplicación del teletrabajo, la empresa contaba con personal con conocimientos al respecto

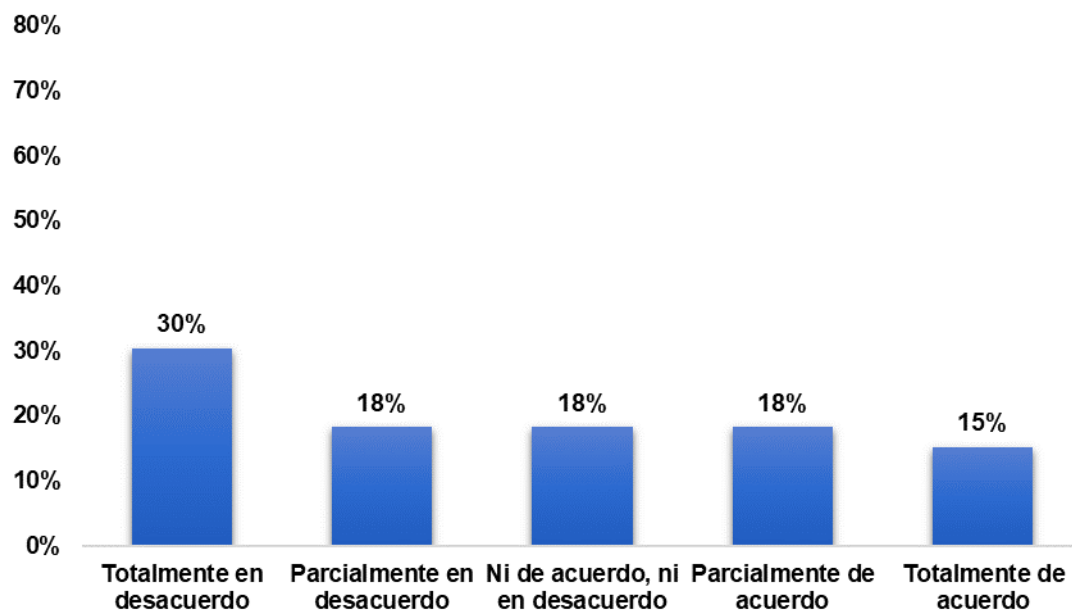


Fuente: elaboración propia

Las respuestas muestran que para el 63%, la empresa contaba con empleados con conocimientos tecnológicos previos, dando lugar a que los empleados también invirtieron en conocimientos sobre tecnología. Menos de un tercio de las empresas encuestadas (un 30%) sostuvieron que no contaban con personal con conocimientos, cuya problemática se analizará más adelante, en el Gráfico 40, el cual mostrará si las empresas tomaron o no medidas al respecto.

Por otra parte, se indagó acerca de si el teletrabajo era una opción que las empresas estaban analizando tiempo atrás. Los resultados se visualizan en el Gráfico 35.

Gráfico 35: El teletrabajo es una opción que se estaba analizando desde hace tiempo



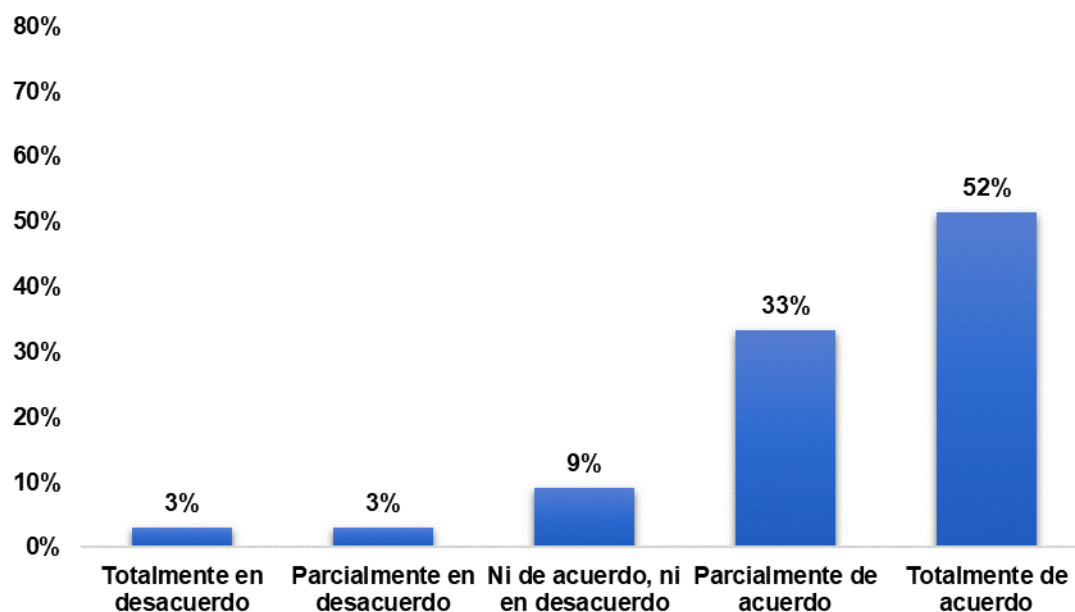
Fuente: elaboración propia

Sólo un 33% afirmó que la modalidad de teletrabajo era una alternativa que la empresa estaba analizando previo a aplicarla. En cambio, aproximadamente la mitad (el 48%) afirmó no estar de acuerdo con lo anterior. En este sentido, podemos decir que el teletrabajo fue una necesidad, pero que, a su vez, la misma pudo ser satisfecha gracias a una previa inversión en tecnología, tal como lo evidencia el Gráfico 33.

Estos resultados van en línea con los de Yoguel et al (2004), quienes plantean que la incorporación y aprovechamiento de las TICs sólo es posible en aquellas empresas que ya estén desarrollando e implementando el uso cotidiano de herramientas tecnológicas. Esto genera procesos sistémicos de aprendizaje que luego van a ser desarrollados y aprovechados en etapas posteriores (Alderete y Jones, 2016).

Asimismo, también se indagó sobre la provisión del equipamiento necesario a sus trabajadores para que éstos puedan realizar el teletrabajo de la manera más adecuada. Las respuestas acerca del grado de acuerdo de los encuestados pueden verse en el Gráfico 36.

Gráfico 36: La empresa le aportó el equipamiento necesario al trabajador para llevar a cabo adecuadamente el teletrabajo

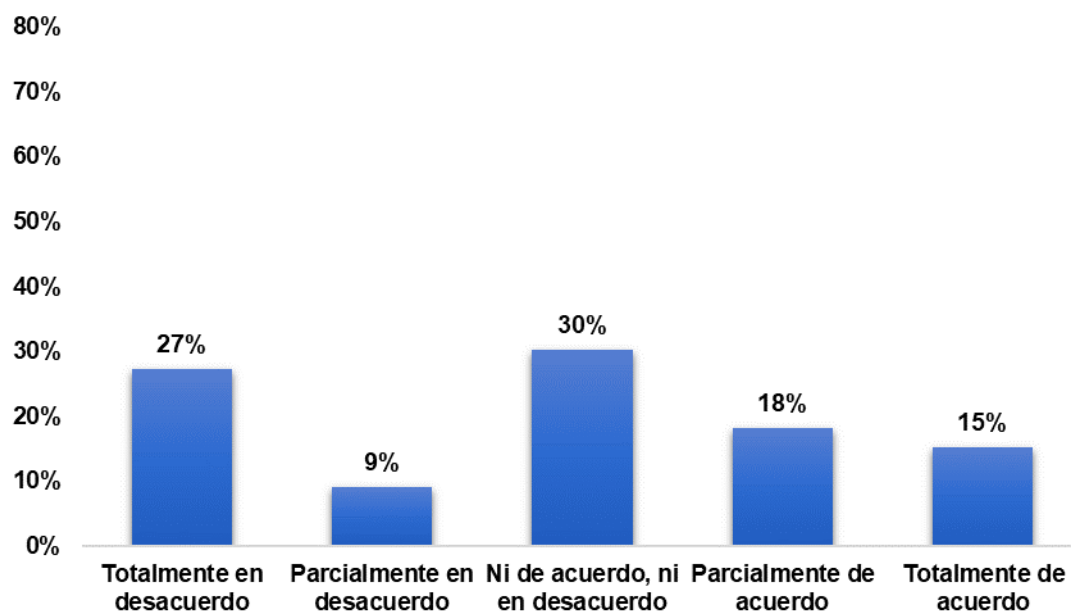


Fuente: elaboración propia

El 85% de los encuestados afirmó que la empresa les proporcionó a sus trabajadores el equipamiento necesario y sólo un 6% respondió de manera negativa, lo cual nos da un indicio de la visión de las empresas acerca del trato a los teletrabajadores.

Para completar este análisis, es necesario visualizar las respuestas en el Gráfico 37, cuando se les consultó a los encuestados acerca de la provisión de conexión a internet hacia los teletrabajadores por parte de las empresas.

Gráfico 37: La empresa proveyó al trabajador de una adecuada conexión a internet para teletrabajar

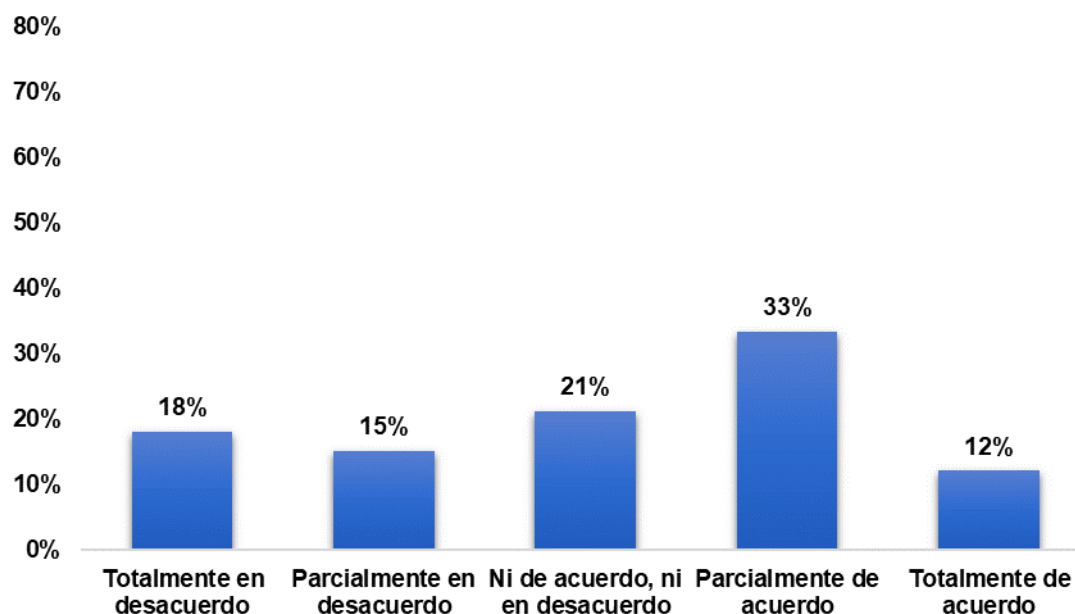


Fuente: elaboración propia

En este caso, las respuestas fueron más heterogéneas y con distinta dirección que las anteriores. Así, el 36% de los encuestados no afirmó que la empresa haya proporcionado conexión a internet y, fueron en menor proporción (un 33%) quienes sostuvieron que la empresa se haya hecho cargo del internet de sus trabajadores. Es de destacar que, además, un 30% respondió de manera neutral, dando lugar a posibles interpretaciones, tales como que la empresa se ocupó del costo de internet de manera parcial o no se ocupó debido a una modalidad de teletrabajo híbrido, entre otras.

A continuación, en el Gráfico 38 se visualizan las respuestas acerca de quién tomó la decisión de implementación de teletrabajo en la empresa.

Gráfico 38: La decisión de implementar teletrabajo, se tomó de manera unilateral por parte de la empresa

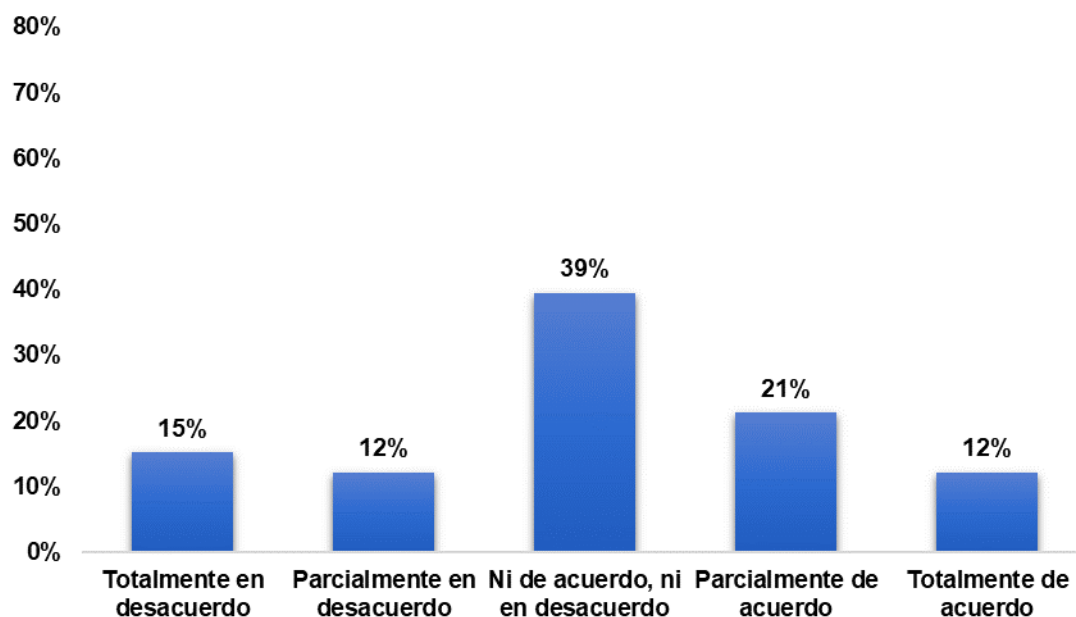


Fuente: elaboración propia

El 45% de los encuestados responde que, la decisión de implementar teletrabajo se tomó de manera unilateral por parte de la empresa, mientras que el 33% no estuvo de acuerdo con tal afirmación. En este caso, las respuestas dependen del rubro de la empresa, ya que, algunas pudieron verse forzadas a implementar esta modalidad por algún motivo de fuerza mayor (como puede ser el establecimiento de la cuarentena) y no pudieron elegir. En cambio, también pudo haber sido una política empresarial pensada a largo plazo, para la cual, es más razonable que sea gradual y con consenso de los empleados.

Por otro lado, también se buscó obtener la opinión de los encuestados acerca de si las empresas comenzaron a invertir en capacitación a sus empleados, una vez implementada la modalidad de teletrabajo. Estas respuestas pueden visualizarse en el Gráfico 39.

Gráfico 39: A partir de la implementación de teletrabajo, la empresa comenzó a invertir en capacitación para sus empleados

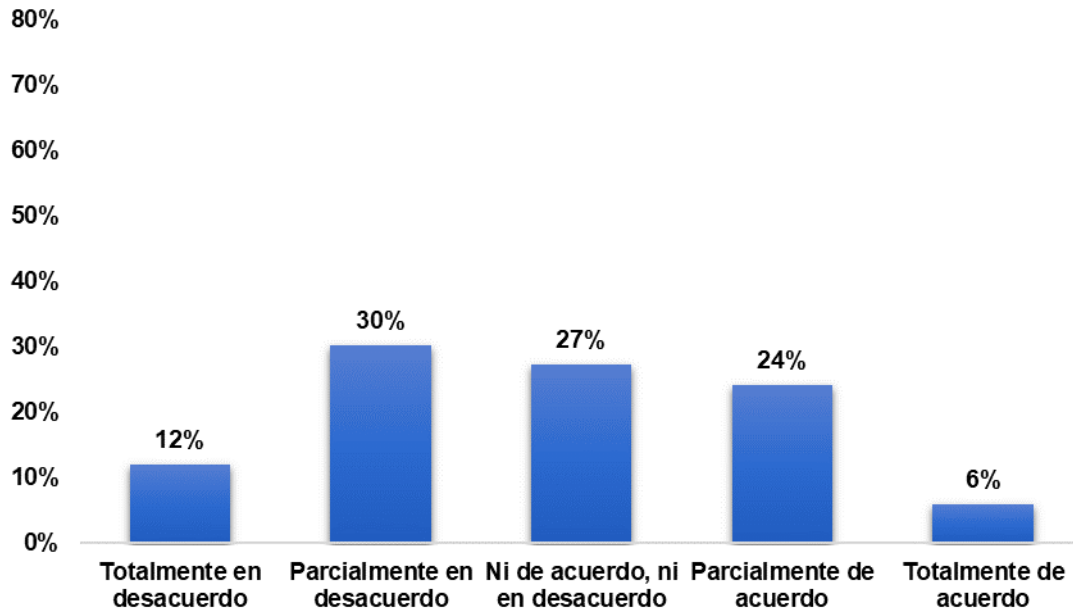


Fuente: elaboración propia

La distribución de respuestas para este caso es bastante particular, ya que sólo el 33% de los encuestados estuvo de acuerdo con que las empresas comenzaron a invertir en capacitación a sus empleados a partir de la implementación de esta modalidad, sin embargo, el 27% no estuvo de acuerdo, dando a entender que las empresas no invirtieron en capacitación. El dato más relevante surge con las respuestas neutras, ya que, fueron las de mayor frecuencia, representando el 39% de las mismas. Los motivos de este hecho pueden ser varios, sin embargo, nos podemos aventurar a pensar que las empresas ya invertían en capacitaciones y en tecnología, tal como se analizó en el Gráfico 33, por lo cual se podría concluir con que no necesariamente comenzaron a invertir a partir de la implementación del teletrabajo, sino que ya lo hacían desde antes.

A continuación, centrándonos en quienes realizan teletrabajo, el Gráfico 40 presenta la opinión de los encuestados sobre si el teletrabajo produce falta de sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización en donde trabajan.

Gráfico 40: El teletrabajo produce falta de sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa

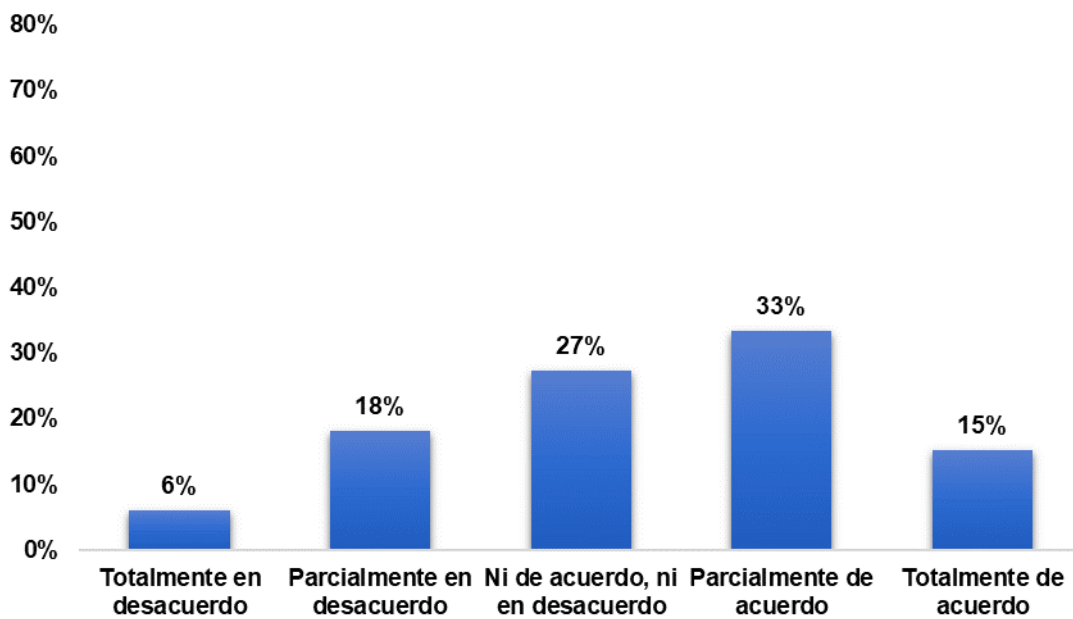


Fuente: elaboración propia

Las respuestas marcan que el 42% de los encuestados no estuvo de acuerdo con tal afirmación, dando señal de que los trabajadores que realicen sus tareas desde sus hogares pueden estar igual de comprometidos que quienes las realicen desde las oficinas de la empresa. Asimismo, menos de un tercio (el 30%) respondió estar de acuerdo, pudiendo dar indicios de efectos negativos o desventajas de la implementación del teletrabajo.

Por último, y analizado todo lo anterior, el Gráfico 41 muestra el grado de acuerdo de los directivos encuestados acerca de la facilidad de implementación de teletrabajo en las empresas.

Gráfico 41: El teletrabajo es fácilmente adaptable a las empresas



Fuente: elaboración propia

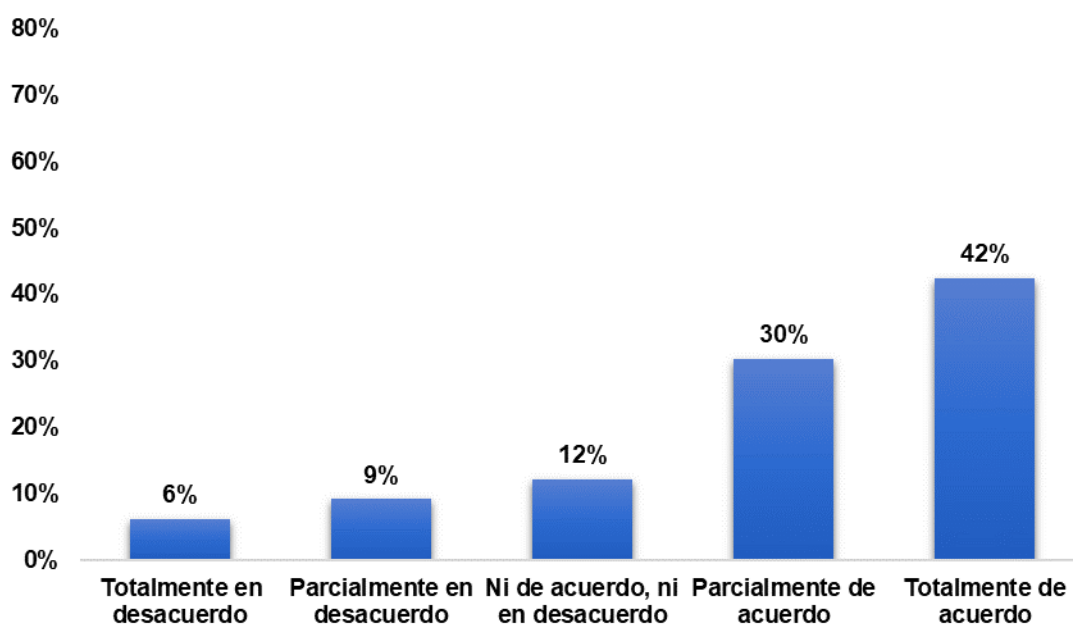
Para casi la mitad (el 48%) el teletrabajo es fácilmente adaptable a las empresas y sólo para una cuarta parte (el 24%), implementar teletrabajo puede ocasionar algún tipo de inconveniente. De todas formas, es de destacar que el 27% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual puede significar que la facilidad relativa de implementación puede depender de varios factores, no permitiendo proporcionar una respuesta clara por parte de las empresas.

En conclusión, el presente apartado presenta mayor claridad con respecto a la preparación de las empresas, tanto previa como a partir de la implementación del teletrabajo. Se puede observar que las empresas invierten con regularidad en nuevas tecnologías, por lo que están preparadas para desafíos o contingencias que puedan ocurrir (como lo fue la imposición de la cuarentena), y que lo mismo ocurre con el caso de los trabajadores, quienes están al tanto de las tecnologías vigentes y pueden adaptarse a ellas. A su vez, el hecho de que la empresa aporte el equipamiento necesario a sus trabajadores facilita sus tareas al mismo tiempo que los mantiene acompañados y pertenecientes a sus puestos. La sumatoria de lo anterior, conduce a que la modalidad de teletrabajo sea fácilmente adaptable a las empresas y éstas la consideren seriamente como una posible práctica.

4.1.11. Una mirada retrospectiva a la implementación del teletrabajo

Cuando se analiza una mirada en retrospectiva hacia la implementación del teletrabajo, se intenta comprender si ésta fue positiva o negativa, en este caso, desde el punto de vista empresarial. En el siguiente gráfico se pueden observar las respuestas por parte de los encuestados.

Gráfico 42: Analizando en retrospectiva, considera que la implementación del teletrabajo fue positiva

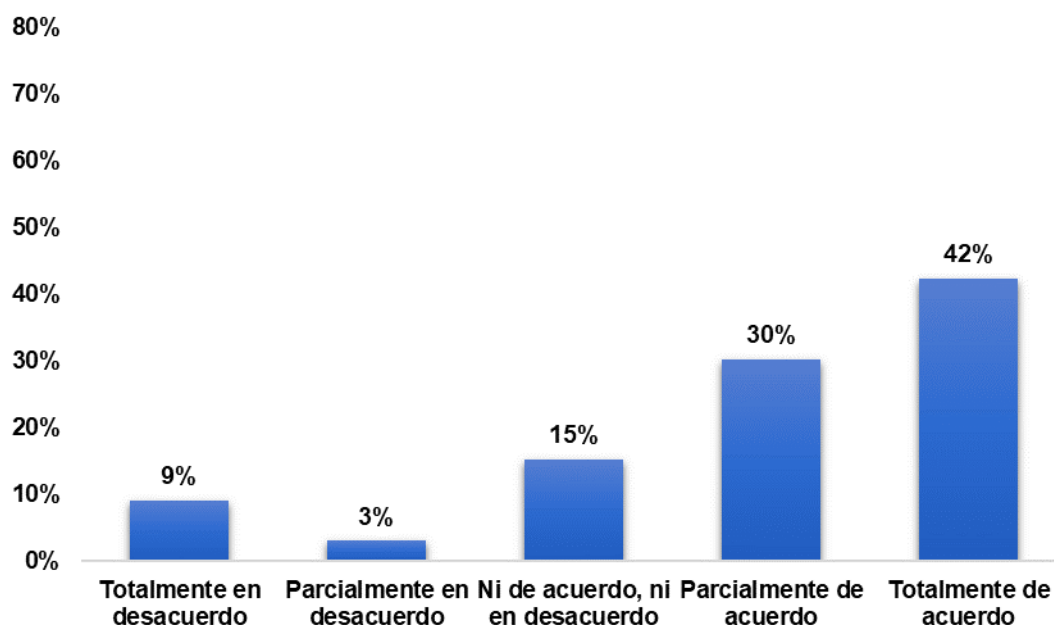


Fuente: elaboración propia

Para el 72% de quienes respondieron, la implementación de teletrabajo fue positiva y sólo un 15% de ellos tuvo una experiencia negativa. De estos resultados, puede desprenderse que el teletrabajo es una alternativa viable al trabajo presencial en las instalaciones de la empresa. De esta manera, no sólo los trabajadores podrían preferir esta modalidad, sino que, desde el punto de vista empresarial, puede ser la mejor práctica para obtener mejores resultados y alcanzar los objetivos propuestos.

Además de los resultados analizados en el párrafo anterior, también se consultó acerca de si el teletrabajo es una modalidad que las empresas tienen pensado continuar utilizar en el futuro. Las respuestas a este interrogante se presentan en el Gráfico 43.

Gráfico 43: En el largo plazo, la empresa continuará aplicando la modalidad de teletrabajo



Fuente: elaboración propia

Similar a las respuestas anteriores, el 72% de los encuestados afirmó que la empresa continuará aplicando teletrabajo en el futuro. Para el caso de quienes no lo consideraron de esta manera, sólo fueron una pequeña parte del total, es decir el 12%. De esta manera, se puede apreciar que el teletrabajo no es considerado como una alternativa ocasional y de corto plazo, sino que se lo piensa como una práctica habitual en el mercado laboral y una alternativa sostenible al trabajo presencial convencional.

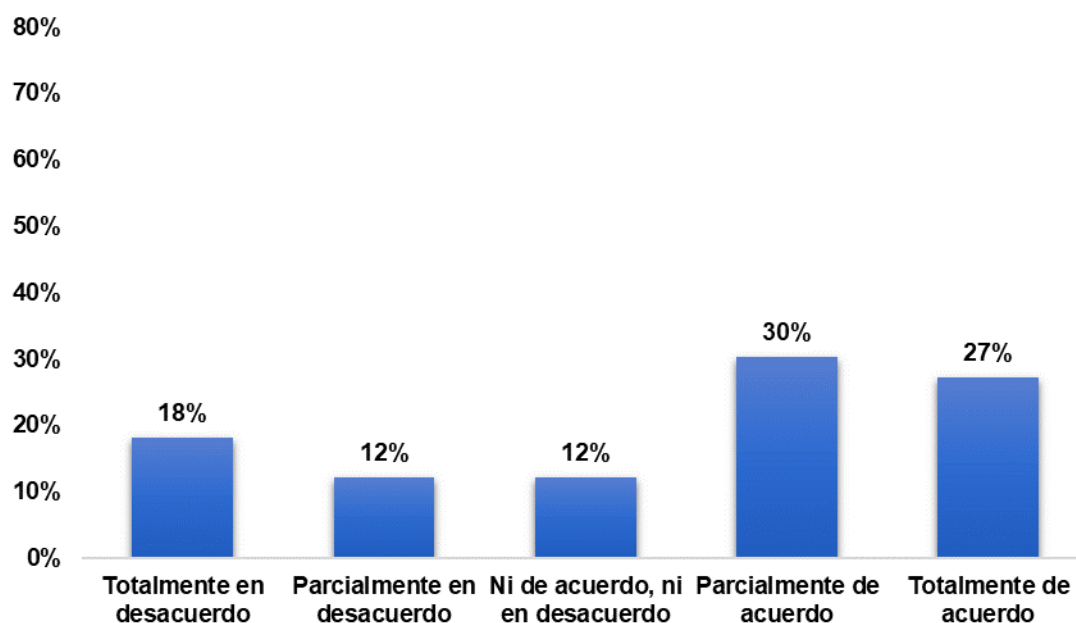
Estos datos dan cuenta que las empresas, luego de analizar diversos aspectos, tales como costos y beneficios económicos, productividad de los trabajadores y uso y estado de la tecnología -entre otros- consideran que el balance de la utilización de teletrabajo fue ampliamente positivo. A su vez, consideran al teletrabajo como una metodología innovadora, que llegó para quedarse y que favorece tanto a trabajadores como a empresas.

4.1.12. Comunicación con clientes y proveedores

En el presente apartado se analiza a la empresa implementadora de teletrabajo y su interacción con el medio, tanto en su comunicación con clientes y proveedores, como las estrategias utilizadas.

En este sentido, el Gráfico 44 representa el grado de acuerdo de los encuestados con respecto a la posibilidad de que el teletrabajo haya modificado la comunicación de las empresas con sus clientes.

Gráfico 44: La aplicación de teletrabajo modificó la forma de comunicación con los clientes

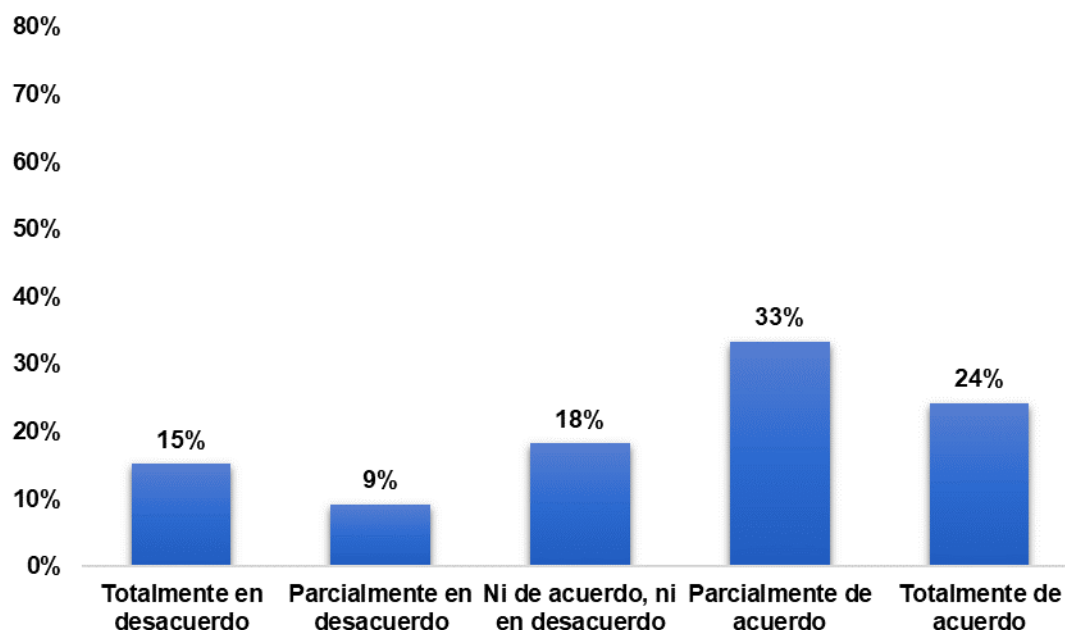


Fuente: elaboración propia

Un poco más de la mitad de las respuestas (el 57%) estuvo de acuerdo con que fue necesaria una modificación en la forma de comunicación con los clientes, quizás mayor comunicación por correo electrónico, redes sociales y teléfono. Mientras que, para el 30%, la práctica de teletrabajo no modificó la comunicación, es decir, se mantuvieron las relaciones habituales con clientes. Esto último, puede explicarse porque, aproximadamente la misma cantidad de respondientes, pertenece al rubro de servicios informáticos, quienes habitualmente suelen tener comunicación a distancia con sus clientes, a diferencia del resto de los rubros que respondieron la encuesta.

Además de cambios en la comunicación, las empresas también debieron recurrir a nuevas estrategias de comercialización a partir de la implementación del teletrabajo. Esto puede verse en el Gráfico 45, a continuación.

Gráfico 45: Hubo una necesidad de recurrir a nuevas estrategias de comercialización

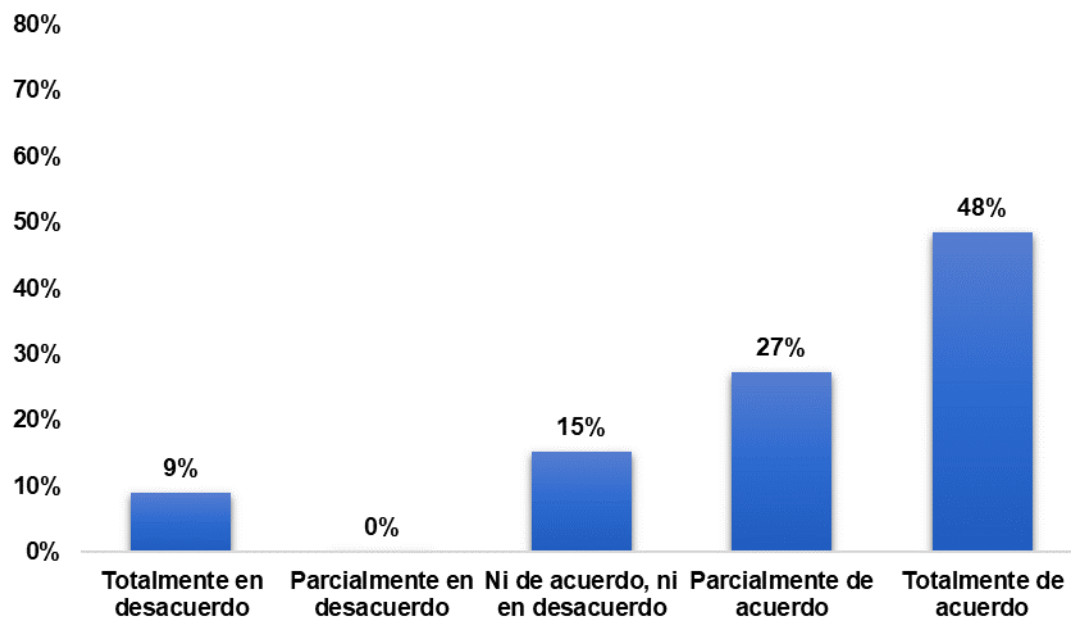


Fuente: elaboración propia

En este sentido, el 57% de los encuestados afirmó haber tenido la necesidad de recurrir a nuevas estrategias de comercialización, mientras que sólo el 16% sostuvo lo contrario. Si bien no se consultó acerca de qué estrategias se utilizaron, teniendo en cuenta las respuestas sobre la utilización de la tecnología y la preparación de los trabajadores al respecto, se podría suponer una implementación de ventas online o la aplicación más profesionalmente de marketing digital o mayor publicidad en medios, entre otros aspectos.

De todas maneras, sí se consultó sobre el período de duración de la implementación de nuevas estrategias comerciales, particularmente, si es que continúan aplicándose al día de hoy. Las respuestas pueden visualizarse en el Gráfico 46.

Gráfico 46: Las estrategias comerciales implementadas a partir del teletrabajo, continúan hasta el día de hoy

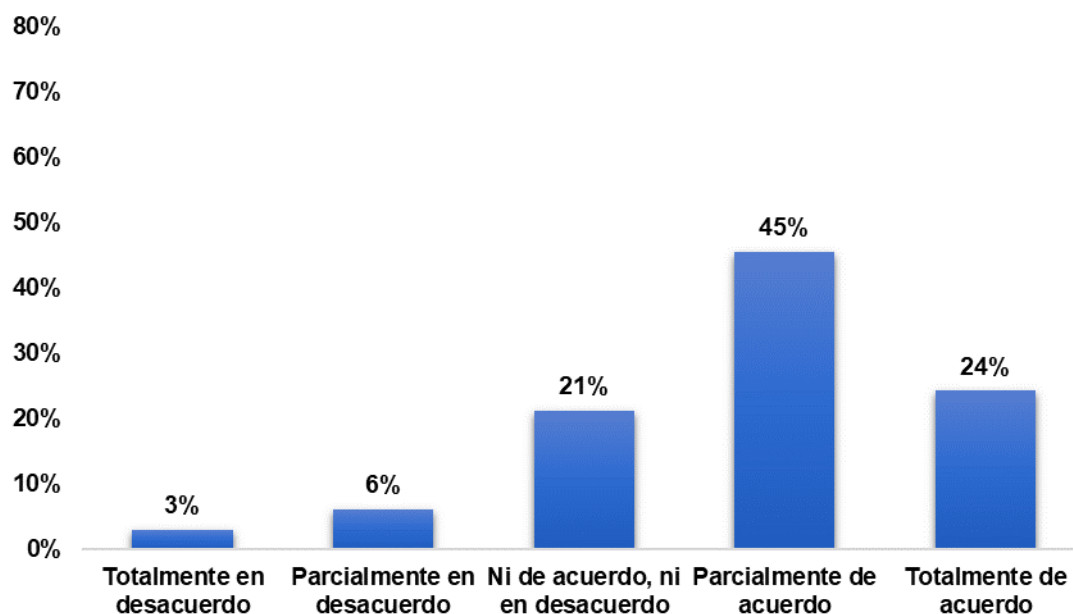


Fuente: elaboración propia

El 75% de las respuestas confirma que las estrategias aplicadas a partir de la implementación del teletrabajo continúan utilizándose actualmente, lo cual supone que fueron exitosas y sostenibles en el tiempo. Sólo una pequeña proporción de las respuestas (9%) no estuvo de acuerdo con que las estrategias continúen utilizándose, lo cual se debe a que parte de quienes respondieron no haber utilizado nuevas estrategias en el análisis anterior, volvieron a responder de manera negativa.

Otro aspecto que se analizó fue el grado de acuerdo respecto a la sencillez para los clientes a la adaptación de la atención recibida mediante la modalidad de teletrabajo por parte de la empresa. Las respuestas se pueden observar en el Gráfico 47.

Gráfico 47: Fue sencillo para los clientes adaptarse a la modalidad de atención de teletrabajo

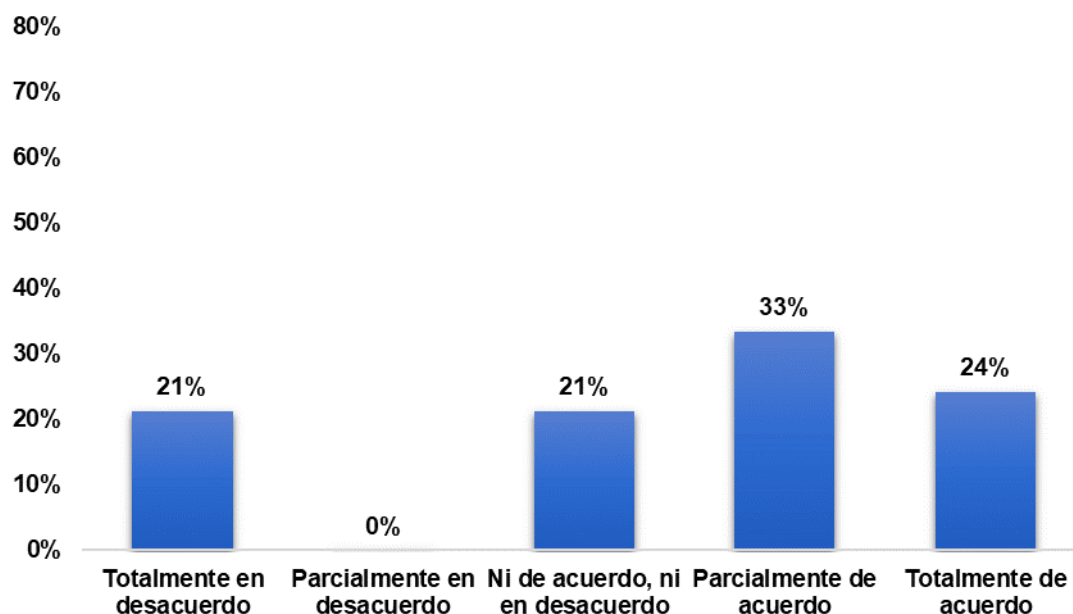


Fuente: elaboración propia

Para el 69% de los encuestados, fue sencillo para los clientes la adaptación a la atención mediante teletrabajo, lo cual puede deberse -en parte- a las estrategias comerciales implementadas (y analizadas en el Gráfico 46), como así también a la preparación tecnológica de la empresa (Gráfico 33). El hecho de que sólo un 9% de los encuestados no haya estado de acuerdo, puede atribuirse a empresas que no hayan aplicado las estrategias de comercialización correctas, que no hayan contado con la preparación tecnológica necesaria o tampoco hayan tenido empleados con conocimiento sobre esta modalidad, entre otros aspectos.

Ligado a lo anterior, también se recabó la opinión de los encuestados respecto a la necesidad de modificar la comunicación con los clientes al momento de implementar teletrabajo. Las respuestas a este interrogante están representadas en el Gráfico 48.

Gráfico 48: Al implementar el teletrabajo, fue necesario modificar la comunicación activa con los clientes

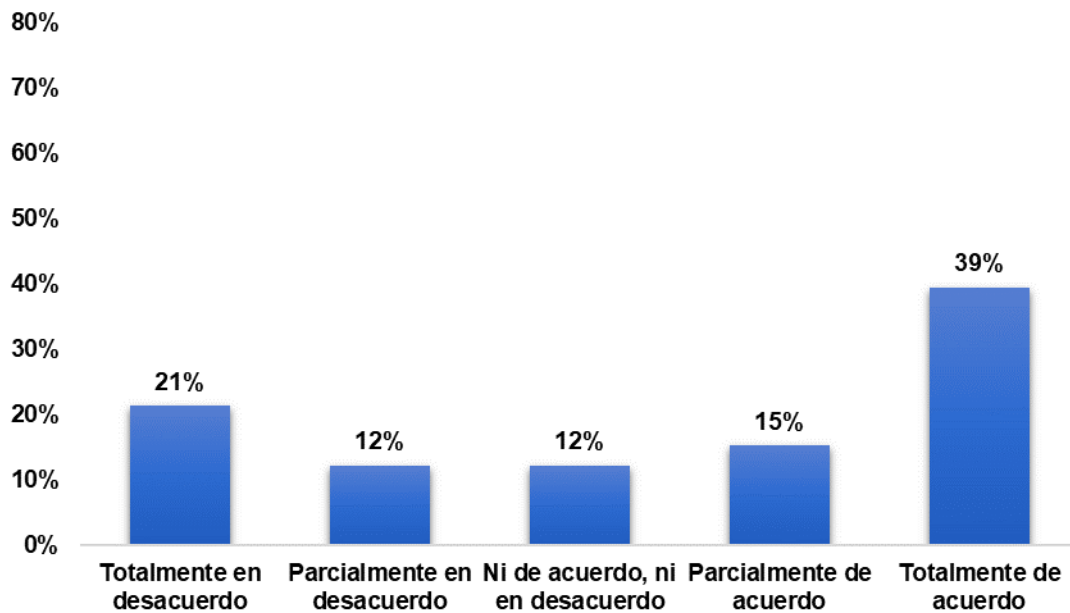


Fuente: elaboración propia

Puede observarse que el 57% de las respuestas se inclinó a confirmar que fue necesaria una modificación en la comunicación con los clientes, lo cual refuerza las respuestas visualizadas en el Gráfico 47, demostrando que los clientes lograron adaptarse fácilmente a una nueva forma de comunicación. Esto, como fue señalado antes, puede deberse a las características de las empresas.

Por otro lado, se consultó a los acerca del grado de acuerdo respecto a la modificación en la comunicación con los proveedores, obteniendo que más de la mitad opinaron que, efectivamente, fue necesaria una modificación en la misma. Dichos resultados se observan en el Gráfico 49.

Gráfico 49: El teletrabajo modificó la forma de comunicación con los proveedores

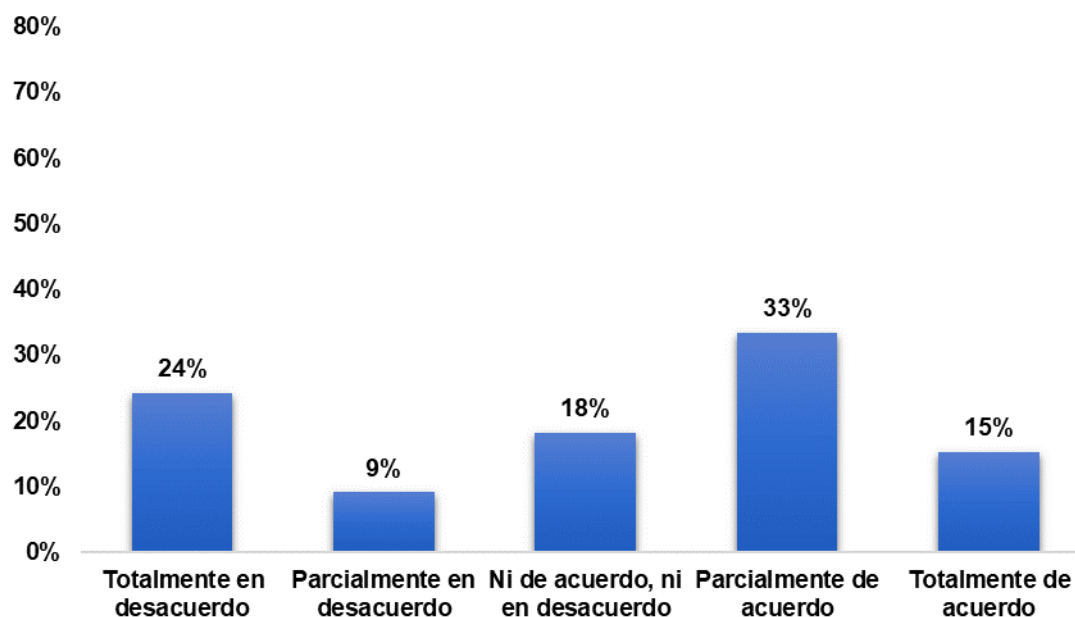


Fuente: elaboración propia

Como se mencionó arriba, el 54% de los encuestados estuvo de acuerdo con que a partir de la implementación del teletrabajo fue necesaria una modificación en la forma de llevar a cabo la comunicación con los proveedores, para lo cual, nuevamente, podemos asimilar que fue gracias al grado de preparación tecnológica de la empresa y a contar con trabajadores con conocimientos tecnológicos que pudieran proporcionar una comunicación fluida y estable, tal como era costumbre en la modalidad habitual de presencialidad plena. Sin embargo, a diferencia de la necesidad de modificación en la comunicación con clientes, para el caso de los proveedores, más de un tercio de los encuestados (particularmente, el 33%) no estuvo de acuerdo. Esto puede deberse a que, aproximadamente, la misma proporción de encuestados pertenece al rubro de los servicios informáticos, quienes no suelen tener relación con muchos proveedores, ya que, por lo general, son estas compañías quienes funcionan como proveedoras de servicios a otros rubros.

Retomando el caso de los clientes, otra cuestión en la que se hizo énfasis fue en la posibilidad de que éstos deban poseer determinadas características para personales para adaptarse a una empresa que opera mediante la modalidad de teletrabajo. Las respuestas a este punto pueden visualizarse en el Gráfico 50.

Gráfico 50: El cliente debe poseer determinadas características para adaptarse a la empresa que implementa teletrabajo

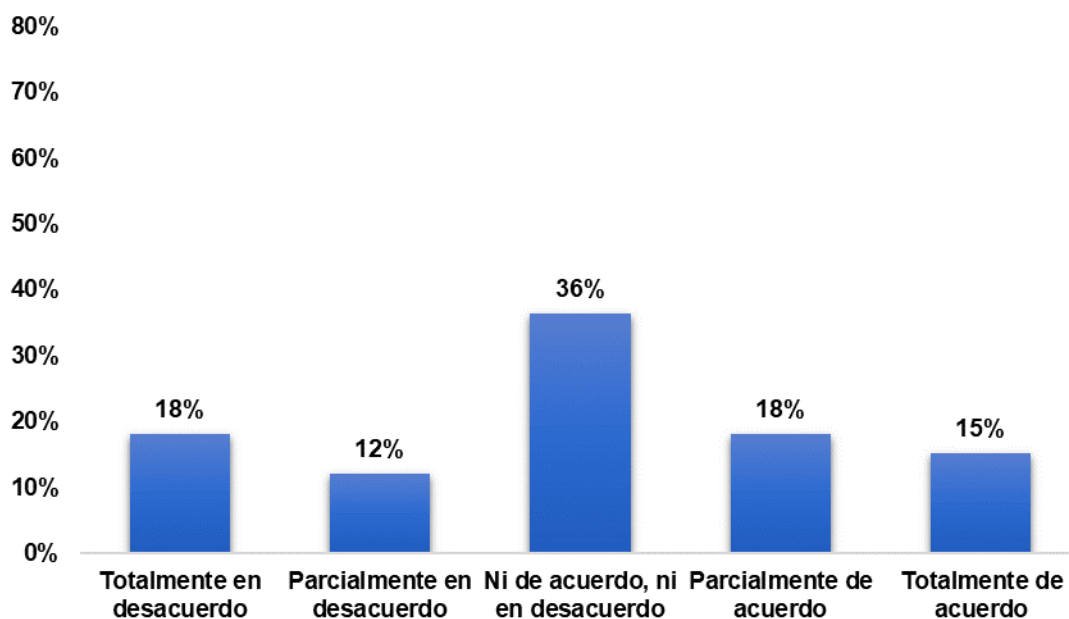


Fuente: elaboración propia

Las respuestas de los encuestados (el 48%) se orientan a estar de acuerdo con el hecho de que los clientes deben poseer algún tipo de características en particular para poder adaptarse a empresas que estén implementando teletrabajo. Si bien, no se preguntó acerca de cuáles deben ser estas características, teniendo en cuenta que, en respuestas anteriores, se obtuvo que la preparación tecnológica de la empresa y contar con trabajadores con conocimientos -además de utilizar las herramientas necesarias- son un factor fundamental para llevar a cabo el teletrabajo, es de esperar que los clientes de este tipo de empresas también posean conocimientos tecnológicos o estén dispuestos a adaptarse a esta metodología.

Finalmente, a modo de control, se realizó una última afirmación a fin de determinar la coherencia de los encuestados en las respuestas anteriores. Así, se afirmó de manera negativa sobre la importancia de una participación activa de los clientes en el rol del teletrabajo. Las respuestas se observan en el Gráfico 51 a continuación.

Gráfico 51: No es tan importante una participación activa de los clientes en el rol del teletrabajo



Fuente: elaboración propia

Sólo un 33% de los encuestados estuvo de acuerdo con que no es tan importante una participación activa de los clientes en empresas que implementen teletrabajo, como así también fue bajo el nivel de respuestas en desacuerdo (30%). Cabe resaltar de este punto, que la opción más elegida fue la respuesta neutra, en la cual los encuestados no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo (36%). De esta manera, no pudo verificarse una coherencia en las respuestas anteriores, debido a la irregularidad en las respuestas, pudiendo asumirse que los encuestados: 1- consideren que la participación de los clientes es importante pero, al comenzar la afirmación en negativo, haya influido en la decisión de su respuesta; 2- consideren que no es importante la participación de los clientes en el rol de teletrabajo de las empresas pero, nuevamente, al comenzar con la afirmación de manera distinta a la esperada comúnmente, no hayan tenido la seguridad acerca de qué respuesta es con la que estaban más de acuerdo, o 3- no hayan comprendido el punto.

En conclusión, del presente apartado se puede mencionar que, a partir de la implementación de teletrabajo en las empresas, fue necesario modificar la comunicación tanto con clientes como con proveedores. Para ambos casos, la utilización de tecnología fue facilitadora en el proceso, como así también la preparación de los empleados para poder utilizarla correctamente. Para el caso particular de la relación con clientes, se aplicaron estrategias de comercialización exitosas, las cuales continúan utilizándose en

la actualidad y, a su vez, esto hizo más sencilla la adaptación de los clientes a la modalidad de teletrabajo.

4.2. Análisis Factorial

Para validar el instrumento, se realizó un análisis factorial, cuyo propósito principal es sacar a la luz la estructura subyacente en una matriz de datos (Closas, Arriola, Jovanovich, Kuc, & Amarilla, 2013). Mediante este método, se realiza una reducción estadística con el objetivo de explicar las posibles correlaciones entre ciertas variables, teniendo en cuenta el efecto de otras -los factores- que no son observables. Este análisis se utiliza en campos como la economía, física y principalmente en las ciencias sociales para estudiar relaciones entre variables y análisis de datos socioeconómicos.

Los resultados se obtuvieron de la prueba piloto, en donde se aplicó una encuesta de 53 ítems a 33 responsables de empresas. Dicha encuesta permitió que al aplicar el análisis factorial en el programa SPSS Versión 21, se pudieran seleccionar los ítems que son determinantes para medir la contribución de las variables independientes en la aplicación del teletrabajo.

Como primer paso, se realizó un análisis de fiabilidad, mediante la obtención del Alfa de Cronbach, el cual permite conocer la consistencia interna del modelo (Hoyt, 1941). Se considera que valores superiores a 0,7 son aceptables para la muestra. En este caso, el Alfa de Cronbach obtenido fue de 0,765, expresado en la Tabla 1.

Tabla1

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,765	44

Luego de haber realizado diversos pasos de rutina, como analizar estadísticos descriptivos y matriz de correlación, con el fin de corroborar que el determinante sea próximo a cero (el cual se cumple en el presente trabajo), se procedió a obtener la

varianza total explicada. Este análisis indica cuál es la varianza total explicada por el modelo y, por lo tanto, cuanto mayor sea este valor, el modelo será mejor para explicar el conjunto total de datos.

Se considera que, a partir de un 70% de varianza acumulada, el modelo es más que aceptable para explicar los datos y, es por este motivo, que se optó por finalizar el análisis en 9 componentes, los cuales explican el 71,44% de los datos. A su vez, es necesario que los autovalores de cada componente sean superiores a 1, lo cual se cumple en el presente análisis. Esta información se visualiza en la Tabla 2.

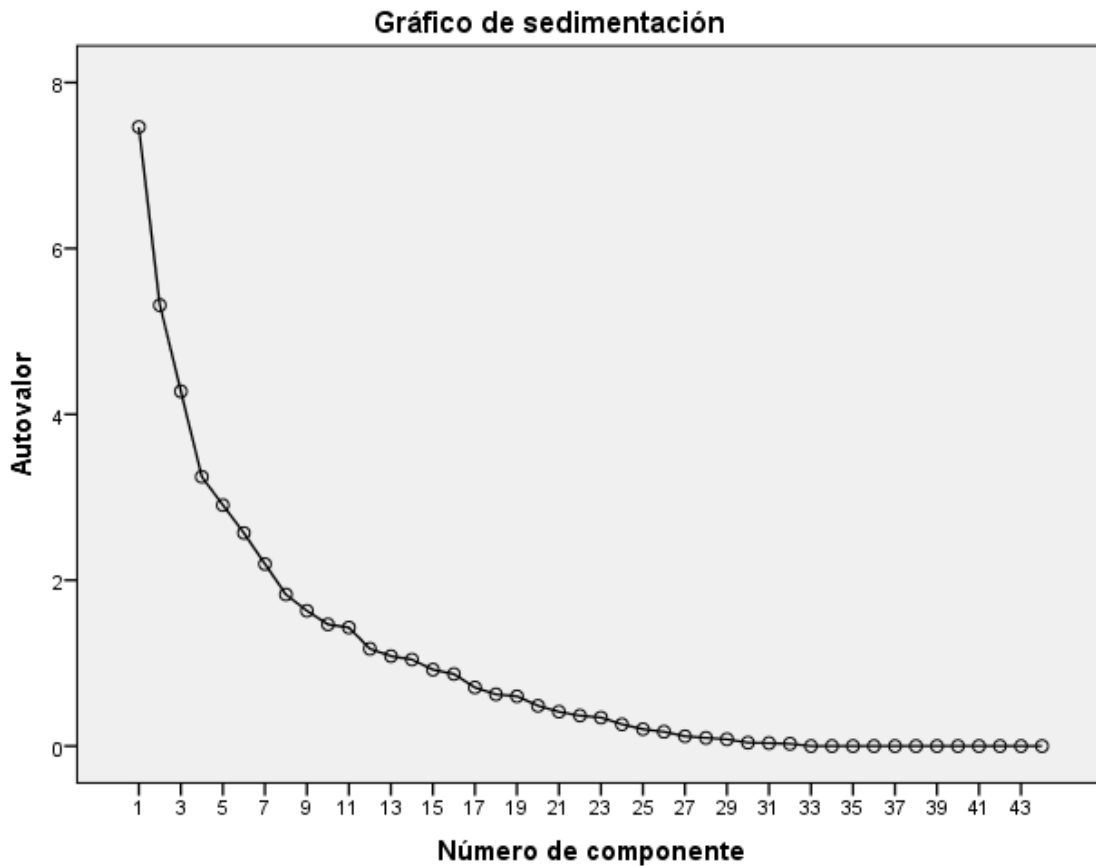
Tabla 2

Varianza total explicada			
Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	7,465	16,965	16,965
2	5,316	12,082	29,047
3	4,277	9,720	38,768
4	3,246	7,378	46,146
5	2,905	6,603	52,749
6	2,569	5,839	58,588
7	2,195	4,989	63,577
8	1,827	4,153	67,730
9	1,632	3,709	71,439

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Otra forma de determinar el número de componentes que explican un porcentaje aceptable de la varianza total es el Gráfico de sedimentación, el cual se visualiza en el Gráfico 52 a continuación.

Gráfico 52



Fuente: elaboración propia

Finalmente, mediante una matriz de componentes rotados se obtienen los factores reducidos que representan a las variables. Como se mencionó previamente, el análisis culmina con la obtención de 9 factores, representativos de las variables volcadas en la encuesta. La matriz de componentes rotados se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3

	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
47. Dada la realización de tareas domésticas y cuidado de personas dependientes, el teletrabajo afecta de manera distinta a hombres y a mujeres	,861								
52. Al estar recluidas en sus hogares, el teletrabajo puede limitar las posibilidades de ascenso de las mujeres	,781								
36. Para llevar a cabo la modalidad de teletrabajo, es necesario que el empleado posea amplios conocimientos tecnológicos	,760								
48. Hay una desigual distribución de tareas domésticas entre hombres y mujeres, lo cual genera una desigualdad de productividad por sexo en el teletrabajo	,713								
50. De acuerdo al tipo de trabajo que suelen realizar, es más sencillo para las mujeres implementar la modalidad de teletrabajo	,690								
51. Por lo general, las mujeres se dedican a ramas laborales que facilitan la implementación del teletrabajo.	,670								

	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
34. El teletrabajo modificó la forma de comunicación con los proveedores	,629								
46. Convivir con personas a cargo, dificulta la correcta realización de teletrabajo	,610								
43. El teletrabajo resulta más difícil de llevar a cabo para los trabajadores que conviven con su familia	,561								
33. La aplicación de teletrabajo modificó la forma de comunicación con los clientes.	,540								
27. Analizando en retrospectiva, considera que la implementación del teletrabajo fue positiva		,880							
32. Las estrategias comerciales implementadas a partir del teletrabajo, continúan hasta el día de hoy.		,863							
24. En el largo plazo, la empresa continuará aplicando la modalidad de teletrabajo		,849							
25. El teletrabajo es una opción que se estaba analizando desde hace tiempo		,724							

	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
22. Previo a la aplicación del teletrabajo, la empresa contaba con personal con conocimientos al respecto		,698							
45. Al momento de implementar el teletrabajo, los empleados contaban con un ambiente particular para el trabajo, en sus hogares			,902						
18. El cliente debe poseer determinadas características para adaptarse a la empresa que implementa teletrabajo			,804						
26. La implementación del teletrabajo demanda de gran inversión económica			-,625						
40. Los empleados contaban con el equipamiento necesario para implementar la modalidad de teletrabajo			,525						
38. Es necesario que un trabajador sea organizado, para trabajar mediante la modalidad de teletrabajo				,911					
37. Para realizar teletrabajo, es mejor un trabajador auto motivado				,833					

	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
42. El teletrabajo pone más en evidencia la disparidad de productividad entre trabajadores				,711					
8. Mediante el teletrabajo, se busca que los empleados cumplan objetivos					,820				
20. El teletrabajo se implementa correctamente, estableciendo objetivos claros					,758				
19. Para poder implementar correctamente el teletrabajo, es necesario establecer procesos					,729				
23. Es necesario llegar a acuerdos gremiales al momento de implementar el teletrabajo						,850			
16. La empresa le aportó el equipamiento necesario al trabajador para llevar a cabo adecuadamente el teletrabajo						-,652			
41. Los empleados contaban con una conexión a internet adecuada para implementar la modalidad de teletrabajo						-,546			
12. La modalidad de teletrabajo permitió reducir costos							,802		

	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9. Mediante el teletrabajo, se busca que los empleados cumplan con horarios establecidos.							-,615		
29. Hubo una necesidad de recurrir a nuevas estrategias de comercialización (ventas online o marketing digital, por ejemplo)							,571		
11. El teletrabajo es fácilmente adaptable a las empresas								,692	
53. Las mujeres son quienes más se ocupan del trabajo doméstico no remunerado, convirtiéndose en un obstáculo para el teletrabajo								-,589	
17. La empresa proveyó al trabajador de una adecuada conexión a internet para teletrabajar adecuadamente									,835
10. Hay una brecha digital entre empresas que ya aplicaban teletrabajo, y las que debieron hacerlo repentinamente									-,793

De esta manera, el trabajo concluye con la obtención de 9 componentes, los cuales agrupan, de manera reducida, a 34 de las variables analizadas. De acuerdo a las variables que agrupa cada nuevo componente, se proponen los siguientes nombres.

El componente número 1 agrupa 10 variables relacionadas con la diferencia del teletrabajo entre hombres y mujeres, al mismo tiempo que toma la relación teletrabajo-hogar, por lo que podemos denominar a este componente como *Aspectos sobre género y convivencia con la familia*.

El segundo componente está relacionado con 5 variables, las cuales se relacionan entre sí al considerar la implementación del teletrabajo como una alternativa concreta, planeada, elaborada y con vistas al futuro, por lo que este componente reúne las características para denominarse *Estrategias comerciales a largo plazo*.

El componente número 3 agrupa cuatro variables, las cuales hacen referencia a los pocos recursos (pero necesarios) para poder implementar el teletrabajo, tales como baja inversión económica por parte de la empresa, que el trabajador cuente con un ambiente particular en su hogar y que posea los elementos necesarios para teletrabajar, y que el cliente posea determinadas características que le permitan adaptarse a la modalidad. En este sentido, se puede percibir que el teletrabajo puede ser sencillo de aplicar cuando se realiza un trabajo conjunto entre empresa, trabajadores y clientes, por lo cual, el componente se puede denominar *Empresa, trabajadores y clientes: un trabajo conjunto*.

El cuarto componente tiene que ver con las características personales deseables de los trabajadores, pudiendo llamarse *Organización y automotivación*.

Para el caso del quinto componente, las variables que lo componen son aquellas que tratan sobre el establecimiento y cumplimiento de objetivos y la necesidad de establecimiento de procesos en el teletrabajo. De esta manera, el componente puede denominarse *Procesos y objetivos*.

Tres variables están incluidas dentro del componente 6, haciendo referencia - una vez más- al equipamiento y conexión a internet que necesita el teletrabajador, pero esta vez visto desde el aporte de la empresa. Además, toma en cuenta a la variable que trata acerca de la necesidad o no de recurrir a acuerdos gremiales para poder implementar el teletrabajo. Por lo tanto, este componente se puede denominar *Responsabilidad empresarial*.

El séptimo componente contiene dos variables positivas (reducción de costos y nuevas estrategias de comercialización) y una negativa (empleados deben cumplir

horarios). De estos resultados, se puede comprender que el teletrabajo necesita de nuevas estrategias, al mismo tiempo que permite reducir costos operativos y que no es necesario que los empleados cumplan con horarios fijos de trabajo. Esto nos conduce a que el componente se denomine *Flexibilidad laboral como beneficio empresarial*.

El componente número 8 comprende dos variables. De manera positiva, el teletrabajo es fácilmente adaptable a las empresas y en dirección negativa, el teletrabajo es un obstáculo para las mujeres -quienes más se ocupan del trabajo doméstico-, pudiendo determinarse que el teletrabajo es una modalidad de fácil adaptación a las empresas, independientemente del sexo de la persona. Así, este componente puede denominarse *Fácil adaptación para hombres y mujeres*.

Finalmente, el último componente también comprende dos variables con dirección inversa, las cuales van en dirección opuesta. Por un lado, se encuentra el hecho de que la empresa se haya encargado de proveer una conexión adecuada de internet a sus trabajadores y, por otro, la existencia de una brecha digital entre empresas que ya aplicaban teletrabajo y las que comenzaron a aplicarlo. Según el análisis, esto implica que, si la empresa provee de una adecuada conexión de internet a sus teletrabajadores, la brecha digital entre empresas puede reducirse, al equiparar las posibilidades de acceso entre trabajadores. Es por esto, que este componente puede llamarse *Adecuada conexión a internet*.

De esta manera, podemos determinar que la implementación del teletrabajo, dadas las respuestas obtenidas en la encuesta realizada, está explicado por nueve componentes:

- Aspectos sobre género y convivencia con la familia.
- Estrategias comerciales a largo plazo.
- Empresa, trabajadores y clientes: un trabajo conjunto.
- Organización y automotivación
- Procesos y objetivos.
- Responsabilidad empresarial.
- Flexibilidad laboral como beneficio empresarial
- Fácil adaptación para hombres y mujeres
- Adecuada conexión a internet

En el siguiente capítulo se expondrán las conclusiones del trabajo, analizando cada uno de los 6 ejes en los cuales está estructurado y a partir de los cuales se realizó la encuesta. Luego, se mencionarán las limitaciones y, finalmente, se propondrán líneas de trabajo futuras.

5. CONCLUSIONES

Por empezar, resulta importante resaltar que el diseño de presente investigación se basó en un estudio descriptivo y explicativo, ya que, busca describir y comprender - desde el punto de vista de las empresas- la implementación del teletrabajo en las ciudades de Mar del Plata y Capital Federal, tanto como una estrategia de innovación laboral o como reconversión para sobrevivir a una crisis económica o restricciones, tal como pudo haber sido el caso de la pandemia causada por el COVID-19. Por lo tanto, no se pueden realizar generalizaciones 100% confiables a partir de los resultados obtenidos, sin embargo, se considera que la muestra analizada brinda una aproximación que permite alcanzar el objetivo propuesto al inicio del trabajo: *Comprender el proceso de implementación del teletrabajo en empresas de Mar del Plata y Buenos Aires, desde el punto de vista de la empresa y su relación con el medio.* Además, permite obtener dar respuesta a la consecución de los objetivos específicos.

De los resultados, podemos destacar que el teletrabajo es una modalidad laboral que llegó para quedarse, convirtiéndose así, en una actividad de largo plazo. La aparición de la pandemia aceleró un proceso que ya era inevitable, a causa de la alta globalización y desarrollo de la tecnología a nivel mundial. Sin embargo, el sector privado se vio obligado a reestructurar de manera repentina su estructura organizativa y laboral, ocasionando esto problemas para muchas empresas, y beneficios para otras tantas.

El presente trabajo analizó la implementación del teletrabajo en empresas marplatenses y de la Ciudad de Buenos Aires, analizado desde 6 ejes principales: empresa, empleador, clientes, proveedores, diferencias por género y trabajadores en general.

En cuanto a la empresa, ésta tuvo que adaptarse a un escenario inesperado. En muchos casos, dependiendo de su estructura, capacidad financiera y tecnología adoptada, fue capaz de poner en funcionamiento rápidamente esta nueva modalidad y hacer frente a esta situación, colaborando positivamente con sus empleados y favoreciendo su adaptación. También, hubo otros tantos casos en los cuales no fue tan sencillo aplicar la modalidad del teletrabajo, ya sea por el rubro o rama industrial a la que pertenecían. En estos casos, la producción se vio disminuida o detenida durante los primeros meses del confinamiento, mientras la empresa lograba readaptar sus puestos

de trabajo y organizarse de la manera más eficiente posible, ya sea implementando la tecnología necesaria, rotando turnos entre sus empleados o, en el peor de los casos, se vieron obligados a cerrar sus puertas de manera permanente. Si bien, muchas empresas optaron por recibir asistencia económica por parte del Estado para sobrellevar la problemática y la disminución de ingresos provocados por la situación, para el caso de la encuesta realizada, es de destacar que sólo el 12% de las empresas declararon haber recibido tal ayuda del Estado.

Los perjuicios y beneficios no ocurren sólo para las empresas sino también para los trabajadores, ya que éstos tuvieron que adaptarse a una modalidad laboral a la que no estaban acostumbrados, no necesariamente estaban capacitados, y, en muchos casos, ni siquiera tenían pensado llevar a cabo. Al mismo tiempo, el hecho de teletrabajar requiere de determinadas características y cualidades propias de los trabajadores para que sean productivos y estén motivados, estando aislados y sin contacto con sus compañeros de trabajo. Además, al no poder visualizarse una estructura jerárquica dentro de un ambiente laboral, la modalidad de teletrabajo requiere de trabajadores autónomos, independientes y con capacidad auto organizativa. En este sentido, el teletrabajo proporciona una flexibilidad que no puede ser aprovechada por todos los trabajadores y empresas de la misma manera, ocasionando disparidades de productividad, incluso dentro de una misma empresa.

Los clientes no quedaron exentos de la problemática de las restricciones ocasionadas por la pandemia, y también debieron adaptarse a una nueva modalidad de atención por parte de las empresas. Por un lado, la modificación de días y horarios de atención fue un hecho que tuvieron que comprender y al cual tuvieron que adaptarse, como así también a las medidas sanitarias inéditas a las que se vieron forzados a cumplir. Por otro lado, el aumento de precios, generado por la inflación que comenzó a acelerarse durante el 2020, en parte por el aumento de costos por parte de las empresas (que luego se trasladó a precios) y también por la incertidumbre que la situación de pandemia generaba.

Para el caso de los proveedores, la adaptación a relacionarse con empresas que estuvieran implementando teletrabajo no fue tarea difícil. Esto puede deberse, por un lado, al grado de preparación tecnológica de las empresas y sus trabajadores, lo cual facilitó la comunicación y una relación lo más similar posible a un contexto habitual de presencialidad plena. Y, por otro lado, al igual que para el caso de los clientes, la situación de pandemia forzó a que este nuevo tipo de comunicación fuera obligatoria, lo

cual generó un aprendizaje acelerado de ambas partes con el fin de mantener la operatoria lo más similar posible a la habitualidad.

Las diferencias de género son estudiadas en diversos ámbitos, y bajo distintos enfoques. Para el caso del teletrabajo, resulta importante comprender si esta modalidad afecta de igual manera a hombres y mujeres y, en caso de que no sea así, determinar el origen de estas diferencias es una tarea que puede llevarse a cabo con el fin de no sólo lograr condiciones equitativas, sino también optimizar recursos y aumentar la productividad de los trabajadores en un contexto que requiere constante innovación por parte de las empresas. En el presente trabajo, no se han encontrado evidencias de que el teletrabajo sea más sencillo de ser llevado a cabo por hombres con respecto a las mujeres, o viceversa. Por el contrario, los resultados parecen indicar que esta modalidad es tan aplicable para un sexo, como para el otro y que, a su vez, no habría razones para que las empresas realicen algún tipo de distinción por sexo cuando el teletrabajo sea parcial y sólo para algunos empleados.

Por último, los empleadores tuvieron que enfrentarse a duras toma de decisiones. Como se mencionó para el caso de las empresas, éstas tuvieron que readaptar parcial o totalmente su estructura organizativa y económico-financiera. Detrás de estas medidas corporativas, estaba la decisión del empleador (o empleadores). La implementación del teletrabajo requería que, si la empresa no lo estaba implementando para ese entonces, debía tomar la decisión de continuar operando bajo esta modalidad o cerrar momentáneamente sus puertas, hasta que la situación de confinamiento se relajara. Entonces, para implementar efectivamente el teletrabajo, era necesario que los empleadores tuvieran un mínimo conocimiento de las TICs o invertir tiempo y dinero en el aprendizaje y aplicación de las mismas. A su vez, aquellas empresas que, por cuestiones de rubro o estructura, se vieron imposibilitadas de aplicar teletrabajo parcial o totalmente, tuvieron que suspender personal o crear turnos rotativos, siguiendo las normas pronunciadas por el Ejecutivo Nacional y, se vieron obligadas a llegar a acuerdos laborales con gremios o sindicatos, lo cual requería un esfuerzo extra a la hora de sobrellevar la situación.

La bibliografía acerca del teletrabajo destaca como aspecto positivo la liberación de ataduras directamente relacionadas con la rigidez horaria que impone la dinámica del mercado laboral en su modalidad habitual. A esto se suma la posibilidad de ganar libertad de acción, capacidad de decisión y actuación ante cuestiones y problemáticas cotidianas en el hogar o con la familia. Sin embargo, los resultados obtenidos en el

presente trabajo señalan que se las empresas buscan que los trabajadores cumplan con horarios establecidos. A su vez, el hecho de que las empresas busquen que se cumplan objetivos en un plazo determinado, puede provocar un exceso de actividad durante el día y a veces también durante la noche.

En la revisión de la literatura se pudo verificar que el teletrabajo aparece plagado de contradicciones, paradojas y tensiones. Es una actividad que libera y esclaviza, es una trampa y una oportunidad, realiza personalmente y puede significar una renuncia. Pero, a pesar de esta complejidad, de la presente encuesta se obtiene una cuestión muy concreta: los riesgos y los posibles efectos negativos del teletrabajo no pueden ensombrecer ni su potencial laboral ni los beneficios que trae consigo. En este sentido, para intentar minimizar estos riesgos, es necesario que, de acuerdo con los resultados expuestos en el capítulo 4, el teletrabajo se implemente bajo unas condiciones determinadas.

En primer lugar, es necesaria una planificación, establecimiento de procesos y evaluación por objetivos del trabajo para facilitar la autoorganización del tiempo laboral de la forma óptima posible.

En segundo lugar, es necesario contar con la confianza de los/as superiores/as en el teletrabajo como forma de organización laboral y en la teletrabajadora como profesional que realizará el trabajo que se le ha encargado de la manera más profesional y adecuada, cumpliendo con los objetivos planteados en tiempo y forma.

En tercer lugar, los teletrabajadores deben tener especial responsabilidad al trabajar mediante esta modalidad, ya que, al estar regidos bajo un esquema flexible, sin horarios y tareas estructuradas, esto también puede ser motivo de dispersión. Para esto, también se requiere que el teletrabajador sea una persona organizada y automotivada, es decir, que no dependa directamente de las órdenes e imposición de tareas de sus superiores. Por lo tanto, el teletrabajador debe tener iniciativa propia.

En cuarto lugar, las empresas deben asegurar que los teletrabajadores dispongan de un espacio de trabajo adecuado en casa y de todos los requerimientos técnicos y tecnológicos necesarios.

En quinto lugar, otra de las condiciones necesarias es que hombres y mujeres participen paritariamente en el teletrabajo, ya que, en una actualidad en donde los roles

de género tienden a igualarse y las tareas domésticas y cuidados de menores pueden ser realizados por cualquiera de ambos sexos, no se encontrarían impedimentos para que uno de los dos pueda quedar excluido de esta modalidad en el mercado laboral.

Por otro lado, de los resultados obtenidos, podemos mencionar que la implementación de teletrabajo es valorada positivamente en términos económicos por las empresas, ya que permite reducir costos y, a su vez, no requiere de una gran inversión. Es decir, que, si las empresas buscaran optimizar sus ingresos y gastos, la implementación de teletrabajo puede ser una gran alternativa.

Se puede concluir, entonces, que, para las empresas encuestadas, fue de gran importancia dotar a sus teletrabajadores de todo el instrumental necesario con el fin de que pudieran realizar sus tareas de la mejor manera posible. De esta manera, no sólo se busca que los trabajadores cumplan con objetivos o lleven adelante una serie de procesos, como se menciona en los apartados 4.1.4 y 4.1.7, sino que es necesario que se les otorguen facilidades para alcanzar los objetivos y seguir correctamente los procesos establecidos.

5.1. Limitaciones

- Si bien, al momento de realizar el presente trabajo, se encuentra disponible amplia información –no sólo a nivel local, sino también internacional- sobre el teletrabajo y disparidades de género, el autor considera que ese es un tema lo suficientemente amplio como para poder ser analizado de manera individual.
 - ✓ No se pudo abarcar a todas las ramas industriales debido a la dificultad de acceso a las mismas.
 - ✓ No todas las empresas encuestadas permitieron acceder a toda la información requerida por el investigador.
 - ✓ Al ser un trabajo de investigación centrado en dos ciudades particulares, no se encontró disponible una amplitud de literatura, estadísticas ni referencias bibliográficas.

5.2. Líneas de trabajo futuras

Dado que el presente trabajo analiza la implementación del teletrabajo como consecuencia de las restricciones ocasionadas por la pandemia del COVID-19, resultaría interesante realizar el mismo estudio en el futuro cercano para realizar comparaciones.

En cuanto a la utilización de las herramientas necesarias para poder llevar a cabo el teletrabajo, podría realizarse una investigación acerca de la facilidad/dificultad de acceso a las mismas.

Se considera necesario profundizar un estudio sobre la implementación del teletrabajo, observado desde el punto de vista del trabajador, con el fin de mejorar las prácticas laborales y fomentar la inclusión laboral teniendo en cuenta el desarrollo de las nuevas tecnologías.

Un aspecto poco tratado en el presente trabajo fue el de la perspectiva de género en la implementación del teletrabajo centrado en una misma ciudad. Dicho aspecto es una interesante línea de trabajo futura, teniendo en cuenta la amplia literatura que hay sobre el tema en cuanto a nivel nacional e internacional.

Finalmente, este trabajo puede servir de base para la toma de decisión de empresas que busquen mejorar aspectos internos, tales como reducción de costos, aumento de productividad de sus trabajadores y lograr una mejor organización de tiempos y objetivos, entre otros.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Actis Di Pascuale, E., Iglesias-Onofrio, M., Pérez de Guzmán, S. y Viegos, V. (2021). Teletrabajo, vida cotidiana y desigualdades de género en Iberoamérica. La experiencia del confinamiento originado por el COVID-19 como laboratorio. *Revista de Economía Crítica*, nº31, primer semestre 2021, ISSN 2013-5254

Actis Di Pascuale, E. y Viego, V. (2020). Teletrabajo y cuidados en Argentina. Las desigualdades de género a la luz de las restricciones impuestas por el COVID-19. Departamento de Economía, UNS | IIESS-CONICET

Agudo Moreno, M. J. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información*, 4, 172–187. Recuperado de <https://revistas.um.es/gesinfo/article/view/221801>

Albrieu, R. (2020). Evaluando las oportunidades y los límites del teletrabajo en Argentina en tiempos del COVID-19. Buenos Aires: CIPPEC.

Alderete, M. V. & Jones, C. (2016). Factores Competitivos y su Vínculo con la estrategia y el compromiso de TIC en MIPYME comerciales y de servicios de Córdoba, Argentina. En Ascúa, R., Roitter, S. y Kataishi, R. (2016). *Lecturas seleccionadas de la XXI Reunión Anual Red Pymes Mercosur 2016*. Tandil. 325-338.

Allen et al. (2015). «How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings». *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68

Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías. *Revista Internacional del Trabajo*, 116(3), 343-370.

Amarante, V., y Espino, A. (2002). La segregación ocupacional de género y las diferencias en las remuneraciones de los asalariados privados (1990-2000). Serie Documentos de Trabajo / FCEA-IE; DT05/02.

Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019). The need for digital workplace: Increasing workforce productivity in the information age. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 15(1), 1–23. <https://doi.org/10.4018/IJEIS.2019010101>

Barba, L. (2001). El teletrabajo y los profesionales de la información. *El profesional de la información*. 10(4), 4-13.

Barbosa, V. K. (2013). *Teletrabajo, Liderar y trabajar en equipos a distancia*. Buenos Aires: Dunken. Disponible en

[https://books.google.com.br/books?hl=es&lr=&id=Jv3Y79Xg5JAC&oi=fnd&pg=PA4&dq=Barbosa,+V.+K.+\(2013\).+Teletrabajo,+Liderar+y+trabajar+en+equipos+a+distancia.+Buenos+Aires:+Dunk+en.&ots=eQ_Wv0apDs&sig=tDMCekOsr_pU5ky5QIBZlvZ43Pw&redir_esc=y#v=onepage&q=tic&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=es&lr=&id=Jv3Y79Xg5JAC&oi=fnd&pg=PA4&dq=Barbosa,+V.+K.+(2013).+Teletrabajo,+Liderar+y+trabajar+en+equipos+a+distancia.+Buenos+Aires:+Dunk+en.&ots=eQ_Wv0apDs&sig=tDMCekOsr_pU5ky5QIBZlvZ43Pw&redir_esc=y#v=onepage&q=tic&f=false)

Bargados, A. (2021). Impacto del Covid-19 en las Pymes argentinas: actividad, empleo y condiciones de trabajo. *Trabajo y Sociedad*, 21(36),123-145.[fecha de Consulta 16 de Julio de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387366077007>

Barona Betancourt, R. (2012). El teletrabajo como un modelo de organización laboral. *Revista Médico Legal*, pp.16. Recuperado de <http://link.gale.com/apps/doc/A343156294/IFME?u=anon~c3f13f67&sid=googleScholar&xid=cd3de056>.

Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and Facilitators for Employees. In *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*(Issue February). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>

Belzunegui-Eraso, Ángel y Erro-Garcés, Amaya (2020): "Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis", *Sustainability* N° 12, 3662.

Benería, L. (2019). Reproducción, producción y división sexual del trabajo. *Revista de Economía Crítica*, 28, 130-152.

Bonavida Foschiatti, C. y Gasparini, L. (2020). *El Impacto Asimétrico de la Cuarentena*. (Documentos de Trabajo del CEDLAS N° 261). Universidad Nacional de La Plata, CEDLAS. Recuperado de https://www.cedlas.econo.unlp.edu.ar/wp/wp-content/uploads/doc_cedlas261.pdf

Bourhis, A. y Mekkaoui, R. (2010). Beyond work-family balance: Are family friendly organizations more attractive? *Industrial Relations* 65(1), 98-117. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228196304_Beyond_Work-Family_Balance_Are_Family-Friendly_Organizations_More_Attractive

Canals, C. y Carreras Baquer, O. (2020). ¿Cómo afecta el teletrabajo a la sociedad y a nuestro modo de vida? *Teletrabajo, una herencia de la pandemia: desafíos y oportunidades*. (448), 32-33. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7611147>

Cano, R., Castro, R. J., y Peñafiel, E. (2017). Ventajas y desventajas del teletrabajo aplicados en la ciudad de Lima-Perú, 2016. Lima, Perú: Universidad Peruana de Las Américas.

Carboni, T. (2021). *Incidencia de la maternidad y sobrecarga de trabajo doméstico y de cuidados no remunerado en situaciones de exclusión educativa y laboral de mujeres jóvenes marplatenses. Un estudio fenomenológico desde la economía feminista*. (Tesis de Licenciatura). Universidad

Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/3641/1/carboni-2021.pdf>

Castro, A. (2021). *El teletrabajo durante la pandemia de Covid-19 en la región del Alto Valle*. (Trabajo final de grado). Universidad Nacional de Río Negro, Sede Alto Valle y Valle Medio, Argentina. Recuperado de <http://rid.unrn.edu.ar/handle/20.500.12049/8100>

Cataño, S. y Gómez, N. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *Rev. CES Salud Pública* 2014; 5(1): 82-91

CEPAL (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación.

Cervantes Chacón, D. (2020). Fortalezas y debilidades de la cultura organizacional en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca al momento de implementar el teletrabajo durante la emergencia sanitaria de 2020 por COVID-19. (Tesis de Maestría). Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.

Closas, A., Arriola, E., Kuc, C., Amarilla, M y Jovanovich, E. (2013). Análisis Multivariante, conceptos y aplicaciones en Psicología Educativa y Psicometría. *Revista de Universidad Adventista del Plata*, 25(1), 65-92. ISSN: 1514-6006. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25930006005>

Chavarría Urán, A. (2020). Estudio de viabilidad para la implementación del teletrabajo en la empresa de servicios Compuset LTDA. (Tesis de licenciatura). Universidad Santo Tomás, Cali, Colombia.

Colombo, D. (2021). *Cronista*. Obtenido de Home office y jornada laboral: cuántas horas trabajar para ser productivo. <https://bit.ly/2Oo7vDF>

Crawford, J. O., MacCalman, L., y Jackson, C. A. (2011). The health and well-being of remote and mobile workers. *Occupational Medicine*, 61(6), 385–394. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqr071>

De León, G. (Marzo de 2017). Jóvenes que cuidan: impactos en su inclusión social Documento de Trabajo N° 158. Buenos Aires: CIPPEC

Díaz Langou, G. & Caro Sachetti, F. (2020). Recomendaciones para que los cambios en el teletrabajo y las licencias no acentúen las brechas laborales de género. Buenos Aires: CIPPEC. Disponible en: <https://www.cippec.org/textual/recomendaciones-para-que-los-cambios-en-elteletrabajo-y-las-licencias-no-acentuen-las-brechas-laborales-de-genero/>

Díaz Langou, G., De León, G., Florito, J., Caro Sachetti, F., Biondi, A. & Karczmarczyk, M. (2019). El género del trabajo. Entre la casa, el sueldo y los derechos. Buenos Aires: CIPPECOIT-ONU Mujeres-PNUD

- Di Martino, V. y Wirth, L. (1990) Teletrabajo: Un nuevo modo de trabajo y de vida, *Revista Internacional del Trabajo*. 109(4)
- Ernst, C. y Lopez Mourelo, E. (2020). El COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política. Buenos Aires: OIT
- Estrada Nates, D. (2012). Segregación ocupacional por sexo. [Tesis del Programa de Economía y Negocios Internacionales]. Universidad ICESI. <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2936467>
- Eurofound and the International Labour Office (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- Farré, L., Fawaz, Y., González, L. y Graves, J. (2020): "How the COVID-19 Lockdown Affected Gender Inequality in Paid and Unpaid Work in Spain", Discussion Paper Series N° 13.434, IZA.
- Felstead, A., y Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Feng, Z. y Savani, K. (2020): "Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home", *Gender in Management*.
- Fraser, V. y Poland, F. (1995) Exposing the invisible ceiling in LIS. *Library Association Record*, 97, 434-435
- Fundación Observatorio PyME (2020a). Coronavirus II: Capital de trabajo y costo diario de la inactividad MiPyME. Medidas del Gobierno y flexibilización de la cuarentena. Ciudad de Buenos Aires. Disponible en https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wpcontent/uploads/2020/04/040720_FOP_Coronavirus-Capital-de-trabajo-y-costo-diario-de-lainactividad-MiPyME.-Medidas-del-Gobierno-y-flexibilizacio%CC%81n-de-la-cuarentena.pdf.
- Fundación Observatorio PyME (2020b). Coronavirus V. II Teletrabajo en la pospandemia. Ciudad de Buenos Aires. Disponible en https://www.observatoriopyme.org.ar/_files/ugd/bdab5e_b3ee5ba3e8bc458bbe872da902d48379.pdf
- Fundación Observatorio PyME (2020c). Más allá de la pandemia, el trabajo remoto como nuevo paradigma. Ciudad de Buenos Aires. Disponible en

<https://www.observatoriopyme.org.ar/courses/m%C3%A1s-all%C3%A1-de-la-pandemia%2C-el-trabajo-remoto-como-nuevo-paradigma>

Gallusser, P. (2005). Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. *La Trama de la Comunicación*, 10,1-15. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323927060015>

García de Fanelli, A. M. (1991). Empleo femenino en la Argentina: de la modernización de los '60 a la crisis de los '80. *Desarrollo Económico* 31(123), 395-414.

Golden, T. D., Veiga, J. F. y Simsek, Z. (2006). «Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?». *Journal of Applied Psychology*, 91, 1340-1350.

González, M., Galvis, E. y Vera, P. (2016). Estudio exploratorio sobre conocimiento y acceso al teletrabajo con líderes comunales de Santa Marta, Colombia. *Revista Encuentros*, 14(01), 77-87. doi:<http://dx.doi.org/10.15665/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed). México D.F. McGraw-Hill.

Hoyt, C. (1941). Test reliability estimated by analysis of variance. *Psychometrika*, The Psychometric Society, vol. 6(3),153-160

Ibañez Pascual, M. (2008). La segregación ocupacional por sexo a examen. Características personales, de los puestos y de las empresas asociadas a las ocupaciones masculinas y femeninas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (Reis)* 123, 87-122. http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_123_041215167193739.pdf

INDEC. (2020). *Informes técnicos*, vol. 4, no. 43. Buenos Aires: INDEC.

Instituto de ingeniería del Conocimiento (2021). *Del trabajo presencial al teletrabajo: gestión del tiempo y evaluación*. Recuperado de: <https://bit.ly/30nhCvz>

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2009). "Good teleworking": Under what conditions does teleworking enhance employees' well-being? In *Technology and Psychological Well-being* (Issue January). <https://doi.org/10.1017/CBO9780511635373.007>

Landriscini, G. y Yacopino, N. (2013, agosto). *El teletrabajo, una nueva modalidad de trabajo en los complejos productivos norpatagónicos en contextos de tercerización*. Ponencia presentada en el 11° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires Argentina.

Lenguita, P., Duhalde, S. y Villanueva, M. (2005, agosto). Las formas de control laboral en tiempos de la teledisponibilidad. Análisis sobre la organización del teletrabajo a domicilio en Argentina.

- Ponencia presentada en el XII Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, Argentina.
- Maack, M. N., & Passet, J. (1994). Aspirations and mentoring in an academic environment – women faculty in library and information science. En E. Jones, & C. Oppenheim, Glass ceiling issues in the UK library profession. *Journal of Librarianship and Information Science*
- Madero, S. y Barboza, G. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y administración*, 60(4), 735-756. doi:[http:// dx.doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001](http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001)
- Marcel, L.; Liseras, N. y Mauro, L. (2021). Factores asociados al grado de uso de TIC en la industria manufacturera del Partido de Gral. Pueyrredon y su complementariedad con la innovación. In Roitter, Sonia y Sauchelli, Mariana, (Eds.), 26 Reunión Anual Red Pymes Mercosur. Pymes, desarrollo sustentable e innovación productiva a nivel sectorial y territorial (pp. 447-464). Buenos Aires: Asociación Civil Red Pymes Mercosur.
- Martínez, R. (2010) *La relación del teletrabajo con la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo y la motivación*. (Tesis de Doctorado). UNAM, México D.F., México.
- Martínez Sánchez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Retos*, 2(4), 143-156. <https://doi.org/10.17163/ret.n4.2012.01>
- Messenger, J. y Gschwind, L. (2016): "Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office", *New Technology, Work and Employment*, 31(3), pp. 195-208.
- Miano, A. (2004, julio). *El teletrabajo en Argentina: su sentido ideológico frente a la práctica laboral precarizante*. Ponencia presentada en el II Congreso ONLINE del Observatorio para la CiberSociedad: ¿Hacia qué Sociedad del Conocimiento? Barcelona, España.
- Ministerio de Producción y Trabajo (2019). 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.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2022). *Teletrabajo y contrato de teletrabajo*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo-0/teletrabajo-y-contrato-de-teletrabajo>.
- Neme Cardini, M. (2015). Teletrabajo: Alternativa de beneficio para las mipymes y sus empleados. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina.

Neufeld, D. J., & Fang, Y. (2005). Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information and Management*, 42(7), 1037–1049. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.001>

Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization, *IEEE Transactions on Communications*, 23 (10), 1142–1147.

Nilles, J. (1988). Traffic reduction by telecommuting: a status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22 (4), 301–17

OIT (2012). *Hacia una estrategia integral de apoyo a la PyME industrial: Para la generación de empleos decentes y productivos en Argentina*. Buenos Aires: OIT, UIA.

OIT (2020): *La COVID-19 y el mundo del trabajo*, Nota conceptual, Organización Mundial del Trabajo, Cumbre Mundial.

OIT y Eurofound. (2020). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. OIT.

Pacheco, P. O. (Noviembre de 2016). *Teletrabajo, ¡menos presencia, más autogestión!* Guayaquil, Guayas, Ecuador: ESPAE.

Pérez Sánchez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *Revista de Internet, Derecho y Política*. (11), 24-33.

Pérez Sánchez, C. y Gálvez Mozo, A. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital* (15), 57-79.

Power, K. (2020): "The COVID-19 pandemic has increased the care burden of women and families", *Sustainability: Science, Practice and Policy* N° 16 (1), pp. 67-73.

Qian, Y. y Fuller, S. (2020): "COVID-19 and the Gender Employment Gap among Parents of Young Children", *Canadian Public Policy* N° 46 (2), pp. 89-101.

RAE. *Teletrabajo*. Obtenido de *Diccionario de la lengua española*: <https://dle.rae.es/teletrabajo?m=form>.

Ramirez, J. y Perdomo, M. (2019). VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO. *Revista Competitividad e Innovación*, 96-119.

Ramírez, S. y Gómez, N. (2014). El concepto de teletrabajo: Aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *CES Salud Pública*, 5 (1), 82-91.

Ramos, V., Ramos-Galarza, C. y Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*. 54 (3), e1450 <https://doi.org/10.30849/ripij.v54i3.1450>

- Sabadell-Bosch, M. (2020). *El teletrabajo, una nueva comprensión del trabajo*. (Tesis de Doctorado). Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, España.
- Salazar, C. (2007). Teletrabajo y la inclusión laboral de personas con discapacidad. *Revista Internacional de Sostenibilidad, Tecnología y Humanismo*. (2) 69-83. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11181/3483>
- Salvia, A. & Zurita, C. (2021). El impacto sobre el bienestar económico y las respuestas políticas a la pandemia de Covid-19 en Argentina y la región. *Trabajo y Sociedad*, 21(36),5-8. [fecha de Consulta 05 de Mayo de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387366077001>
- Sánchez, G. y Montenegro, A. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *Dialnet plus*, 91-107.
- Savino, J. (2022). *Efectos de la dinámica laboral sobre la segregación ocupacional entre mujeres y varones en Argentina (2011-2020)*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina.
- Sartorio, L. (2019). ¿Qué sabemos (y qué no sabemos) sobre el futuro del trabajo? *Nueva Sociedad*, 279, 73-86. Obtenido de https://static.nuso.org/media/articles/downloads/4.TC_Sartorio_279.pdf
- UNICEF (2020). Encuesta de Percepción y Actitudes de la Población. Impacto de la pandemia COVID-19 y las medidas adoptadas por el gobierno sobre la vida cotidiana. Disponible en: <https://www.unicef.org/argentina/media/8646/file/tapa.pdf>
- Ushakova, T. (2015). El Derecho de la OIT para el trabajo a distancia: ¿una regulación superada o todavía aplicable? *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales Y Derecho Del Empleo*, 3 (4), 74-92.
- Vieytes, R. (2004). Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas. Buenos Aires, Argentina: De las Ciencias
- Wainerman, C. (1996). ¿Segregación o discriminación? El mito de la igualdad de oportunidades. *Boletín Informativo Techint* 285, 59-75. http://www.catalinawainerman.com.ar/pdf/Segregacion%20o%20discriminacion_El%20mito%20de%20la%20igualdad%20de%20oportunidades.pdf
- Wainerman, C. (2007). Familia, trabajo y relaciones de género. En Carbonero Gamundí M. A. y Levín S. (comp.) *Entre Familia y Trabajo: Relaciones, conflictos y políticas de género en Europa y América Latina*, 1ed., 147-176. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

Yoguel, G., Novick, M., Borello, J., Roitter, S., & Milesi, D. (2004). Información y conocimiento: la difusión de las TIC en la industria manufacturera argentina. *Revista de la CEPAL* (82), 139-156

7. ANEXO

Implementación de Teletrabajo

Mediante la presente encuesta, se busca comprender el proceso de implementación de teletrabajo en empresas de las ciudades de Mar del Plata y Buenos Aires, como una estrategia de reconversión y una metodología innovadora en el ámbito laboral, la cual podría perdurar a largo plazo.

La misma, estará compuesta por 53 campos a completar, divididos en una sección de datos personales y cuatro secciones adicionales, que serán de utilidad metodológica para el investigador. Se estima que, completar la encuesta, le tomará aproximadamente, entre diez (10) y quince (15) minutos.

Desde ya, se agradece cordialmente su participación.

***Obligatorio**

Datos
personales

A continuación, se le solicita completar con sus datos. Sólo las casillas con un asterisco son de carácter obligatorio.

1. 1. Nombre de Empresa

2. 2. Actividad principal de la empresa *

3. 3. Implementó teletrabajo *

Marca solo un óvalo.

Si

No

4. 4. Área/s en la cual implementó el teletrabajo *

Selecciona todos los que correspondan.

- Administración/Finanzas
- Ventas/Atención al cliente
- Recursos Humanos
- Producción
- Dirección
- Otra

5. 5. Si en la afirmación anterior eligió la opción "Otra", por favor, especifique cuál

6. 6. Cantidad de empleados *

Marca solo un óvalo.

- 0 a 5
- 6 a 50
- 51 a 200
- Más de 200

7. 7. Puesto/posición *

Sección
1

De su parecer acerca de las siguientes afirmaciones, con una escala del 1 al 5, teniendo en cuenta la siguiente escala:

- 1- Totalmente en desacuerdo;
- 2-Parcialmente en desacuerdo;
- 3-Ni de acuerdo, ni en desacuerdo;
- 4-Parcialmente de acuerdo;
- 5-Totalmente de acuerdo

8. 8. Mediante el teletrabajo, se busca que los empleados cumplan objetivos *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

9. 9. Mediante el teletrabajo, se busca que los empleados cumplan con horarios establecidos. *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

10. 10. Hay una brecha digital entre empresas que ya aplicaban teletrabajo, y las que debieron hacerlo repentinamente *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

11. 11. El teletrabajo es fácilmente adaptable a las empresas *

Marca solo un óvalo.

—
—
1
—
2
—
3
—
4
—
5
—
—

12. 12. La modalidad de teletrabajo permitió reducir costos *

Marca solo un óvalo.

—
—
1
—
2
—
3
—
4
—
5
—
—

13. 13. Recibió ayuda económica por parte del gobierno *

Marca solo un óvalo.

Si

No

14. 14. El apoyo económico del gobierno fue suficiente para implementar adecuadamente la modalidad de teletrabajo

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

15. 15. La empresa estaba preparada tecnológicamente para afrontar la situación *
mediante el teletrabajo

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

16. 16. La empresa le aportó el equipamiento necesario al trabajador para llevar a cabo adecuadamente el teletrabajo *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

17. 17. La empresa proveyó al trabajador de una adecuada conexión a internet para teletrabajar adecuadamente *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

18. 18. El cliente debe poseer determinadas características para adaptarse a la empresa que implementa teletrabajo *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

19. 19. Para poder implementar correctamente el teletrabajo, es necesario establecer procesos

*

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

20. 20. El teletrabajo se implementa correctamente, estableciendo objetivos claros *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

Sección
2

De su parecer acerca de las siguientes afirmaciones, con una escala del 1 al 5, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1- Totalmente en desacuerdo;

2-Parcialmente en desacuerdo;

3-Ni de acuerdo, ni en desacuerdo;

4-Parcialmente de acuerdo;

5-Totalmente de acuerdo

21. 21. La decisión de implementar el teletrabajo, se tomó de manera unilateral por *
parte de la empresa

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

22. 22. Previo a la aplicación del teletrabajo, la empresa contaba con personal con * conocimientos al respecto

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

23. 23. Es necesario llegar a acuerdos gremiales al momento de implementar el teletrabajo *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

24. 24. En el largo plazo, la empresa continuará aplicando la modalidad de teletrabajo

*

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

25. 25. El teletrabajo es una opción que se estaba analizando desde hace tiempo *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

26. 26. La implementación del teletrabajo demanda de gran inversión económica *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

27. 27. Analizando en retrospectiva, considera que la implementación del teletrabajo fue positiva

*

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

Sección
3

De su parecer acerca de las siguientes afirmaciones, con una escala del 1 al 5, teniendo en cuenta la siguiente escala:

- 1- Totalmente en desacuerdo;
- 2-Parcialmente en desacuerdo;
- 3-Ni de acuerdo, ni en desacuerdo;
- 4-Parcialmente de acuerdo;
- 5-Totalmente de acuerdo

28. 28. Al implementar el teletrabajo, fue necesario modificar la comunicación activa con los clientes

*

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

29. 29. Hubo una necesidad de recurrir a nuevas estrategias de comercialización (ventas online o marketing digital, por ejemplo) *

Marca solo un óvalo.

—

1

—

2

—

3

—

4

—

5

—

—

30. 30. No es tan importante una participación activa de los clientes en el rol del teletrabajo. *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

—

—

31. 31. Fue sencillo para los clientes adaptarse a la modalidad de atención de teletrabajo

*

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

—

—

32. 32. Las estrategias comerciales implementadas a partir del teletrabajo, continúan hasta el día de hoy.

*

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

33. 33. La aplicación de teletrabajo modificó la forma de comunicación con los clientes.

*

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

34. 34. El teletrabajo modificó la forma de comunicación con los proveedores *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

Sección
4

De su parecer acerca de las siguientes afirmaciones, con una escala del 1 al 5, teniendo en cuenta la siguiente escala:

- 1- Totalmente en desacuerdo;
- 2-Parcialmente en desacuerdo;
- 3-Ni de acuerdo, ni en desacuerdo;
- 4-Parcialmente de acuerdo;
- 5-Totalmente de acuerdo

35. 35. El grado de responsabilidad del trabajador, es de gran importancia para poder llevar a cabo la modalidad de teletrabajo correctamente. *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

36. 36. Para llevar a cabo la modalidad de teletrabajo, es necesario que el empleado posea amplios conocimientos tecnológicos

*

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

37. 37. Para realizar teletrabajo, es mejor un trabajador auto motivado *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

38. 38. Es necesario que un trabajador sea organizado, para trabajar mediante la modalidad de teletrabajo *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

39. 39. El teletrabajo produce falta de sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

40. 40. Los empleados contaban con el equipamiento necesario para implementar *
la modalidad de teletrabajo

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

41. 41. Los empleados contaban con una conexión a internet adecuada para implementar la modalidad de teletrabajo

*

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

42. 42. El teletrabajo pone más en evidencia la disparidad de productividad entre trabajadores *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

43. 43. El teletrabajo resulta más difícil de llevar a cabo para los trabajadores que *
conviven con su familia

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

44. 44. A partir de la implementación del teletrabajo, la empresa comenzó a invertir en capacitación para sus empleados

*

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

45. 45. Al momento de implementar el teletrabajo, los empleados contaban con un ^{*} ambiente particular para el trabajo, en sus hogares

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

46. 46. Convivir con personas a cargo, dificulta la correcta realización de teletrabajo

*

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

47. 47. Dada la realización de tareas domésticas y cuidado de personas dependientes, el teletrabajo afecta de manera distinta a hombres y a mujeres *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

48. 48. Hay una desigual distribución de tareas domésticas entre hombres y mujeres, lo cual genera una desigualdad de productividad por sexo en el teletrabajo

*

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

49. 49. La modalidad de teletrabajo se adapta mejor a jóvenes, que a trabajadores *
de mayor edad

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

50. 50. De acuerdo al tipo de trabajo que suelen realizar, es más sencillo para las mujeres implementar la modalidad de teletrabajo *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

51. 51. Por lo general, las mujeres se dedican a ramas laborales que facilitan la implementación del teletrabajo. *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

52. 52. Al estar recluidas en sus hogares, el teletrabajo puede limitar las posibilidades de ascenso de las mujeres

*

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

53. 53. Las mujeres son quienes más se ocupan del trabajo doméstico no remunerado, convirtiéndose en un obstáculo para el teletrabajo

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5