

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR

# **SATISFACCIÓN LABORAL Y TELETRABAJO INFORMAL**

**Aplicación en las empresas del Gran Mendoza, segundo trimestre 2020**

Trabajo de Investigación

**POR**

**Cardela, Sergio**

Reg: 29876 - sergio.cardela@fce.uncu.edu.ar

**Castillo, Yasmín**

Reg:29882 - daiana.castillo@fce.uncu.edu.ar

**Corvalán, Mariana**

Reg: 29903 - mariana.corvalan@fce.uncu.edu.ar

**Diaz Demanuelli, Sol Marina**

Reg: 29074 - sol.diazdemanuelli@fce.uncu.edu.ar

**PROFESOR TUTOR**

**Garriga Suarez, Luis Eduardo**

luis.garriga@fce.uncu.edu.ar

**MENDOZA-2021**

## RESUMEN

La satisfacción laboral es un tema que interesa a gran parte de los empleadores ya que ésta influye directamente en el desempeño de cada trabajador. A lo largo de los años se ha hecho primordial tener en cuenta cuáles son los factores y en qué medida estos influyen en la satisfacción laboral, para poder controlarlos de la mejor manera y así evitar problemas subyacentes en el día a día de las organizaciones.

Actualmente, gracias a la pandemia mundial provocada por el COVID-19, y en consecuencia el respectivo aislamiento social aplicado en la Argentina y en nuestra provincia, la gran demanda por la continuidad de los trabajos fue en aumento, por lo que el sector público y el privado se vieron obligados a aplicar forzosamente el teletrabajo, con mayor o menor regulación, desde el punto de vista de la organización empresarial y del sector en particular.

Es por eso que surge la necesidad de preocuparse por esta temática tan importante y realizar políticas dirigidas a conciliar la vida familiar y laboral del teletrabajador. Llevándonos a querer demostrar con la investigación, que la eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador. En el presente trabajo se mostrará la investigación realizada sobre una muestra de teletrabajadores del Gran Mendoza y la medición de la satisfacción laboral del segundo trimestre del 2020 y con ella llegar a conclusiones sobre la incidencia de ciertos factores económicos y sociales, para poder identificar los principales tópicos a tener en cuenta a la hora de aplicar el teletrabajo.

*Palabras claves: Satisfacción laboral, teletrabajo, pandemia, A.S.P.O*

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I: SATISFACCIÓN LABORAL Y TELETRABAJO.....	7
1. Satisfacción laboral.....	7
2. Teletrabajo .....	10
3. La satisfacción laboral en el teletrabajo.....	12
CAPITULO II: LA INTERFAZ TRABAJO-FAMILIA EN EL TELETRABAJO.....	15
CAPITULO III: LA INFLUENCIA DE LAS TIC EN EL TELETRABAJO.....	18
1. Las TIC en las organizaciones .....	18
2. Las TIC para el trabajador: el detox digital en el teletrabajo.....	20
CAPITULO IV: CONTEXTO COVID-19 .....	22
1. Cuarentena y aislamiento como prevención .....	22
2. Declaración de emergencia pública .....	23
3. Trazabilidad de las medidas tomadas por el gobierno nacional .....	23
A. Decreto de Necesidad y Urgencia 297/2020 .....	23
B. Decreto de Necesidad y Urgencia 325/2020 .....	26
C. Decreto de Necesidad y Urgencia 355/2020 .....	27
D. Decreto de Necesidad y Urgencia 408/2020 .....	27
E. Decreto de Necesidad y Urgencia 459/2020 .....	28
F. Decreto de Necesidad y Urgencia 493/2020 .....	28
G. Decreto de Necesidad y Urgencia 520/2020 .....	28
H. Decreto de Necesidad y Urgencia 576/2020 .....	29
CAPITULO V: BIENESTAR DE LOS TELETRABAJADORES EN EL AISLAMIENTO SOCIAL, PREVENTIVO Y OBLIGATORIO .....	30
CAPITULO VI: LA NUEVA LEY DE TELETRABAJO.....	33
CAPITULO VII: RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA .....	35
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES.....	44
REFERENCIAS .....	46
PAGINAS WEB CONSULTADAS.....	47
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	48
ANEXO: ENCUESTA SOBRE TELETRABAJO .....	51

## INTRODUCCIÓN

El tema a desarrollar es la satisfacción laboral en el teletrabajo, actualmente resulta imprescindible analizar este tema debido a que las empresas se vieron obligadas a aplicar este método, siendo los empleados quienes debieron adaptarse a una nueva modalidad de trabajo forzado, esto perjudica a las empresas ya que la insatisfacción del personal puede influir en el crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad en la empresa.

Se pretende darle respuesta a la siguiente pregunta abordada como problema de investigación: ¿Cómo influye la situación actual sobrevenida del teletrabajo en la satisfacción laboral?

A partir de aquí se puede desglosar perfectamente en dos preguntas específicas, la primera desde un enfoque cuantitativo: ¿En qué medida afectan las distintas características de la modalidad de teletrabajo en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas del Gran Mendoza, en el segundo trimestre del 2020?, y la segunda desde un enfoque cualitativo: ¿Qué experiencias influyentes sobre las relaciones familiares de los empleados surgen a partir de la aplicación del teletrabajo forzado en las empresas del Gran Mendoza, en el segundo trimestre del 2020?

El objetivo de la investigación desde el punto de vista general es exponer la incidencia de la aplicación del teletrabajo informal sobre la satisfacción laboral de los empleados en las empresas del Gran Mendoza, en el segundo trimestre del 2020.

Abordando este objetivo de una forma más específica podemos enumerar otros dos objetivos: identificar en qué proporción las principales características de la modalidad de teletrabajo afectan a la satisfacción laboral de los empleados y comprender el poder que ejerce el teletrabajo en el bienestar del hogar de los mismos en el período y lugar elegido como referencia.

En términos generales la hipótesis planteada es que los factores económicos y familiares derivados de la crisis generada por el aislamiento provocan una disminución moderada en la satisfacción laboral de los teletrabajadores, particularmente que la aplicación

del teletrabajo informal y la situación de encierro con todas sus implicancias influyen negativamente en la satisfacción laboral de los teletrabajadores, además, que el bienestar familiar ejerce poder sobre la predisposición al teletrabajo por parte de los trabajadores.

Como unidad de análisis, se ha definido al personal de las empresas que aplicaron teletrabajo en el Gran Mendoza en el segundo trimestre del 2020. La variable a analizar como característica observable es la satisfacción laboral.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, la variable a analizar es la Satisfacción Laboral, que será medida y cuantificada mediante una encuesta, ya que la misma es un método estructurado que nos permite obtener una buena medición de los indicadores principales a estudiar. El instrumento utilizado es el cuestionario con preguntas cerradas.

La necesidad de nuestra investigación, se justifica en adaptar los conocimientos colectivos adquiridos sobre la satisfacción laboral y su relación con el teletrabajo, a partir de las labores científicas ya realizadas, en las condiciones actuales de la sociedad argentina, y particularmente, en la provincia de Mendoza.

Existen investigaciones similares a los temas que desarrolla el presente trabajo, tanto a lo referido al “teletrabajo” como a la “satisfacción laboral” y ambos en su conjunto, por lo que el enfoque que se le pretende dar es contextualizar ambos conceptos en el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (A.S.P.O).

El teletrabajo es un tema que se viene discutiendo hace más de una década, refiriéndose a modificar las estructuras organizacionales, haciéndolas más planas y flexibles, esto lleva a que ciertos cargos en el futuro no requieran estar dentro de una empresa, por ejemplo: los "call center", los vendedores técnicos especializados, etc. Aun así, era muy bajo el porcentaje de empresas que utilizaban este esquema virtual, pero como consecuencia de esta emergencia sanitaria mundial, las empresas se vieron forzadas a aplicar esta metodología para prevenir riesgos físicos, humanos, emocionales y obviamente más contagios. En estos procesos de cambios, tanto el empleado como el empleador se ven obligados a adaptarse a una nueva modalidad de trabajo, es por ello que resulta

imprescindible realizar una evaluación de cómo este cambio ha influido en la satisfacción laboral y en la forma en la que se desenvuelve el empleado.

Considerando que el clima laboral en las organizaciones se ve claramente afectado cuando existen crisis socio-económicas, aumentando el porcentaje de despidos, pues aparece la incertidumbre frente a la estabilidad laboral.

Según los resultados expuestos por Madero Gómez, S. M. en su artículo, el impacto psicológico en el empleado es alto y presenta un cambio en su comportamiento sorprendentemente para bien. El autor muestra ciertos rasgos positivos desde el punto de vista de aquellos que conservan su trabajo.

Se pone de manifiesto que la satisfacción laboral es un elemento clave para el correcto desarrollo de cualquier empresa, por ende resulta importante analizar la incidencia de la satisfacción laboral en la modalidad de teletrabajo “forzado” por el contexto actual.

El problema de la investigación formulada se enmarca dentro del contexto socio económico de crisis que azota nuestro país desde hace décadas, provocando marcadas recesiones económicas, afectando no solo la macroeconomía sino también la micro. En el lapso de tiempo estudiado, la nación Argentina y particularmente para nuestro estudio, la provincia de Mendoza, se vio forzada a tomar la decisión de aplicar el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (A.S.P.O) para disminuir el impacto del COVID-19 en el sistema sanitario y sobre todo en la población.

Por lo expresado en el párrafo anterior, consideramos conveniente la elección del tema porque a raíz de las medidas de aislamiento social, las empresas se vieron obligadas a conservar sus puestos de trabajo en una forma remota, por ende los empleados tuvieron que adaptarse a una nueva forma de trabajar. Debido a esto, es importante determinar la magnitud en que esto construye o destruye valor para las empresas a partir de la satisfacción adquirida o perdida por esta modalidad de trabajo, ya que el factor más importante de las mismas es el capital humano.

Pensamos que al cumplir el objetivo planteado y teniendo en cuenta que la regulación sobre el teletrabajo, como nueva modalidad de trabajo, surgió con posterioridad a la

aplicación informal y hasta forzada de la misma, se lograría beneficiar simultáneamente a los empleados como al sector empresario y a la comunidad en su conjunto, ya que aplicando políticas empresariales abocadas a tal fin, se contribuye al bienestar de la sociedad.

El trabajo de investigación resulta viable ya que se consiguió una amplia variedad de fuente bibliográfica y académica que encara la temática desde distintos puntos de vista, varias de ellas aplicables a nuestro objeto de estudio. Además, contamos con excelentes profesionales de nuestra casa de altos estudios con idoneidad en el tema que pueden orientar y mejorar el producto de nuestro trabajo. Finalmente, podemos abordar directamente al sector empresario que aplica teletrabajo en el Gran Mendoza, utilizando como recurso la encuesta.

La estructura del presente trabajo de investigación se desarrolla de la siguiente forma: el Capítulo I ofrece un marco teórico acerca del teletrabajo y la satisfacción laboral. En el Capítulo II se incorpora la relación trabajo-familia; en concordancia el Capítulo III que incluye la influencia de las TICs en el teletrabajo.

Sumado a esto, el Capítulo IV describe el contexto que surgió como consecuencia del COVID-19; el Capítulo V aborda el bienestar laboral de los trabajadores en el “ASPO”.

En el capítulo VI se contextualiza sobre la nueva ley de teletrabajo, en el VII se desarrollan los resultados de la encuesta y por último, en el VIII la conclusión final.

# CAPITULO I

## SATISFACCIÓN LABORAL Y TELETRABAJO

### 1. SATISFACCIÓN LABORAL

Del latín “*satisfactio*”, es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito.

*Laboral*, por otra parte, es lo perteneciente o relativo al trabajo. Este término tiene varios significados, siendo el más frecuente aquel que hace referencia al esfuerzo realizado por las personas.

Muñoz Adañez define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas” (1990, p. 76).

También se ha definido a la satisfacción laboral como “una actitud global de carácter más o menos positivo ante diferentes aspectos de la experiencia laboral. Esa actitud implica una apreciación de la situación del trabajo en diferentes aspectos considerados y del grado en que esa situación responde a las expectativas y aspiraciones” (García - Montalvo, Peiró y Soro, 2003, p. 424)

Entonces podríamos afirmar que la satisfacción laboral es, fundamentalmente, una actitud hacia el trabajo, y como cualquier otra actitud, posee tres componentes básicos: la cognición, el afecto y el comportamiento. El aspecto cognitivo de la satisfacción en el trabajo se refiere a los pensamientos, creencias y opiniones de un empleado respecto a su empleo. El aspecto afectivo se relaciona con sus sentimientos hacia el trabajo. Y el comportamiento comprende las acciones que el empleado realiza en base a esos pensamientos y sentimientos. La dimensión cognitiva es una apreciación lógica y racional de los siguientes aspectos: condiciones laborales, oportunidades de crecimiento y desarrollo, resultados del trabajo,



naturaleza del trabajo en sí, etc. Los empleados comparan el trabajo real con sus propios estándares internos, y eso determina cuán satisfechos (o insatisfechos) se sienten. La dimensión afectiva concierne los siguientes aspectos que la gente relaciona con sus empleos: sentimientos, emociones, placer o displacer, felicidad o infelicidad.

La satisfacción laboral podría definirse como el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general, es la sensación que un individuo experimenta al lograr el equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que la reducen. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que él mismo desarrolla en su propio ambiente laboral y que son determinados por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Esta percepción de la satisfacción laboral como una actitud se encuentra relacionada con la motivación del empleado para trabajar, es decir el motivo, el por qué y el para qué de la conducta. Mientras más se pueda conocer acerca de los motivos de un individuo o grupo para trabajar, más se podrá comprender su conducta y saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización.

Robbins define motivación como: *"...los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo."* (2009, p. 175)

Por lo que podríamos conceptualizarla como el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual.

La motivación es uno de los aspectos más importantes para lograr la eficiencia y satisfacción laboral, motivar es predisponer al personal para que trabaje en un nivel, forma y tiempo deseado, es despertar el interés hacia los objetivos de la organización. Para que el personal se interese en sus tareas es necesario que encuentren significados que le den sentido a su esfuerzo y energía. La conducta motivada tiene dos aspectos: el subjetivo y el objetivo, el primero de ellos está constituido por los deseos y necesidades del individuo, mientras que el segundo, es el fin de la conducta, es lo que satisface la necesidad, a este aspecto se lo denomina incentivo.

El incentivo es el estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos, es una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. Es decir, son los que satisfacen las necesidades.

Como se describió precedentemente, ofrecer un ambiente y unas condiciones laborales atractivas que favorezcan la conciliación laboral es básico. Para ello, la motivación es fundamental, porque, además de favorecer el compromiso y potenciar el rendimiento, contribuye a aumentar de manera considerable la satisfacción laboral.

El estudio de la satisfacción laboral es muy importante ya que existe una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir insatisfacción laboral. Algunos de los principales factores son:

- Salario bajo.
- Mala relación con los compañeros o jefes.
- Escasas o nulas posibilidades de promoción.
- Malas condiciones laborales.
- Circunstancias personales y laborales.
- Trabajo rutinario.
- Falta de reconocimiento.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, puede disminuir el

desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo. Por esto, resulta indispensable analizar las causas de insatisfacción laboral con el objeto de disminuirlas o eliminarlas.

## 2. TELETRABAJO

En un primer acercamiento, etimológicamente, es posible separar el término “teletrabajo” en la palabra griega “tele”, que significa “lejos” y la palabra “trabajo”, que implica realizar una acción o actividad con esfuerzo y con el objetivo de producir un bien o servicio. De ahí, emana el significado de “trabajo lejos” o, dicho de otra manera, “trabajo a distancia” (Nicolosi, 2002).

Por otro lado, profundizando más en las implicaciones del teletrabajo; Gray, Hodson y Gordon lo definen como una forma flexible de organización del trabajo, desempeñando la actividad profesional sin la presencia física del trabajador, implicando el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa. De acuerdo a esta interpretación, el teletrabajo no es una profesión ni una revolución tecnológica, se trata de una forma de organizar el trabajo, o si se quiere, una modalidad del trabajo; además no es necesaria la presencia física en forma parcial o total en la jornada laboral, de tal manera que un empleado que trabaja desde su casa un día a la semana, sería considerado un teletrabajador.

Otra definición importante sobre el teletrabajo es la que realizó la Organización Internacional del Trabajo (2011), que lo define como una “*forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las TIC en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador*”. En este caso, se enfatiza la distancia entre el trabajador y sus compañeros de trabajo, y no sólo el apartamiento con su empleador.

En Argentina, Tello, Oliveira & Proto (2010) afirman que esta modalidad de trabajo necesariamente debe empezar por la consideración de la infraestructura tecnológica, no sólo de la empresa sino también de la sociedad en su conjunto (se debe evaluar esta última dimensión para comprender las posibilidades que podrá tener, ya que, si no existe dentro de ella, será muy difícil que pueda aplicarse a nivel empresa). El teletrabajo resulta imposible

sin un acceso a Internet de calidad, con velocidad proporcional y a dispositivos compatibles con las demandas del trabajo requerido.

En base a estas definiciones, se puede concluir que el teletrabajo es una forma de trabajo a distancia, en la cual el personal desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico, el mismo se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación, y puede ser efectuado en el domicilio del empleado o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio de la organización.

Según el Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado, el teletrabajo aporta ventajas al trabajador, a la organización y a la sociedad a largo plazo:

Ahorra tiempo y costos al evitar el desplazamiento entre el domicilio y el trabajo.

- Reduce la congestión de tráfico y de las emisiones de carbono.
- Concilia la vida familiar, social y laboral.
- Incrementa la productividad.
- Disminuye la tasa de ausentismo laboral.
- Incluye a los grupos vulnerables.
- Optimiza el tiempo de trabajo.
- Reduce el espacio de trabajo en las instalaciones de la empresa.
- Aumenta la motivación mediante la formación profesional.
- Retiene talentos.

También facilita:

- 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.
- El acompañamiento del proceso de finalización de una licencia por maternidad o adopción para los padres.

La falta de presencia física del trabajador en la oficina, sumado al uso de las TIC y la realización de sus tareas laborales en un domicilio ajeno al de la empresa, generan un cambio de cultura organizacional al cual el empleado debe adaptarse. Es por esto que es necesario evaluar las diferencias en cuanto al trabajo habitual y el teletrabajo.

A continuación se exponen las mismas:

*Figura 1. Diferencia entre el trabajo habitual y el teletrabajo*

ANTES		DESPUÉS
Horarios fijos		Horarios flexibles en función de las necesidades del puesto y los resultados esperados
Trabajo desde una oficina física designada		Trabajo desde cualquier lugar físico
Únicamente uso de computadora en la oficina		Dispositivos propios (BYOD - bring your own device)
Sistema de Monitoreo y Control (ejemplo presentismo)		Trabajo por resultados
Reuniones presenciales		Reuniones virtuales con participantes ilimitados

*Fuente: Ministerio de Producción y Trabajo, Libro Blanco nacional de “buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado”, 2011.*

El teletrabajo es una herramienta que tiene muchas ventajas para ser implementado en diferentes países, pero aún tiene muchos vacíos en su concepto y manejo, lo que lleva a que sea controvertido por diferentes investigaciones.

Las organizaciones que deseen implementar esta herramienta también deben hacer un cambio en sus políticas internas con el fin de aprovechar de la mejor manera el teletrabajo de modo que sea beneficioso tanto para los empleados como para la organización.

### 3. LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL TELETRABAJO

El teletrabajo es un sistema laboral que cada año va en aumento tanto en los nuevos emprendimientos como también en las reestructuraciones de empresas que ya llevan años en

sus respectivos sectores. La sensación de libertad, flexibilidad y conciliación familiar ha sido uno de los grandes factores que motivan a los trabajadores a optar por este sistema, acompañado con los avances de la tecnología y la implementación de las TICs, hacen que hoy sea una posibilidad real efectuar este sistema en las organizaciones, para optimizar recursos y adaptarse a los nuevos tiempos globalizados de la economía y el trabajo.

Esta nueva modalidad, es una alternativa de desempeño para el ejercicio de múltiples profesiones, por lo que es menester determinar qué factores influyen en la satisfacción laboral del empleado.

Para una mejor comprensión, es necesario enfatizar ciertos conocimientos que serán útiles a la hora de emprender la investigación. Entre los principales beneficios que esta modalidad laboral puede ofrecer, tendríamos que mencionar: el alto nivel de autonomía, el alcance de satisfacción laboral, una relación más beneficiosa con su supervisor, la disminución del abandono del trabajo y el menor nivel de conflicto familiar, en cuanto a esta última variable, teniendo en cuenta que el núcleo familiar es considerado el entorno más cercano e importante en la vida de una persona, se considera un factor relevante a la hora de evaluar la satisfacción laboral del trabajador.

El teletrabajo desde el hogar es una modalidad de trabajo relacionada con la flexibilidad en los arreglos laborales que puede ayudar a los trabajadores a compaginar los compromisos laborales con los familiares o de ocio. No obstante, también puede significar una mayor intrusión del trabajo en la vida familiar y generar un estrés laboral adicional (Dockery y Bawa, 2014). Para lograr un enriquecimiento, el teletrabajador debe saber establecer los límites entre el teletrabajo y su vida familiar con el fin de no generar conflictos entre ambos, que a su vez, causan una mayor interferencia entre el aspecto laboral y el familiar.

Golden y Veiga (2006), citados por Allen, Golden y Shockley (2015), también parecen haber encontrado una relación entre la autonomía del trabajador con su satisfacción laboral, de manera que el trabajador tiende a obtener mayores beneficios y mayor satisfacción de sus actividades laborales a medida que el empleador le otorga mayor autonomía.

La flexibilidad de la agenda, un factor clave para la medición de la satisfacción laboral, contribuye tanto para el desarrollo de la autoestima como así también para la seguridad y convicción del empleado hacia su empleador. Los trabajadores tienen una fuerte confianza para con su líder, esta se desarrolla cuando los individuos generalizan su confianza personal a las grandes organizaciones, desarrollando sus tareas en un horario flexible, este mecanismo permite el incremento de la productividad y la calidad de vida siempre que se sigan las recomendaciones para que la jornada no se extienda fuera del horario laboral pactado, disminuyendo así índices de improductividad.

Teniendo como sustento la información recabada en los párrafos anteriores, puede deducirse que los empleados que teletrabajan suelen experimentar niveles más altos de satisfacción que quienes no lo hacen. El teletrabajo es efectivo con respecto a la satisfacción laboral, siempre y cuando el teletrabajador sienta un compromiso hacia su organización; es decir que se sienta parte de la empresa. Considerando lo anterior, es importante recalcar el rol del líder para trabajar estas brechas, ya que sus competencias y estrategias de gestión de equipos son las que, en conjunto con las directrices de la empresa, marcarán el camino para tener teletrabajadores satisfechos y apoyados laboralmente. El cambio debe generarse desde las políticas de recursos humanos el cual debe estar acompañado de la implementación de nuevas estrategias de liderazgo y gestión de equipos, es romper con los paradigmas actuales y desarrollar competencias de liderazgo digital sin descuidar lo humano. Las expectativas sobre el teletrabajo son favorables, esto considerando que los avances tecnológicos van creciendo día a día, lo que genera que los sistemas de trabajo vayan modificándose constantemente y adaptándose a estos avances tecnológicos, en donde lo digital y el trabajo globalizado están aumentando en las empresas de hoy y del futuro próximo.

## CAPITULO II

### LA INTERFAZ TRABAJO-FAMILIA EN EL TELETRABAJO

Con la intención de poder analizar en un sentido más amplio la relación entre la satisfacción laboral y la modalidad del teletrabajo, y teniendo en cuenta que el núcleo familiar es considerado el entorno más cercano e importante en la vida de una persona, y en conjunto con la satisfacción en el trabajo, son dominios que contribuyen significativamente al bienestar de un individuo, es que se propone en este capítulo enfocar la mirada en esta variable: la relación trabajo-familia.

Muchas de las investigaciones del panorama actual se centran en la importancia que tiene la conciliación entre la vida laboral-familiar sobre la gestión de recursos humanos en la búsqueda de una mejor calidad de vida, los cambios en la estructura familiar y el avance hacia la igualdad laboral de género, características que median en la satisfacción laboral de los teletrabajadores. Existe una creciente preocupación sobre la dificultad del teletrabajador en equilibrar la vida laboral-familiar y enfrentar el creciente estrés del tiempo. El teletrabajo desde el hogar es una modalidad de trabajo relacionada con la flexibilidad en los arreglos laborales que puede ayudar a los trabajadores a compaginar los compromisos laborales con los familiares o de ocio. No obstante, también puede significar una mayor intrusión del trabajo en la vida familiar y generar un estrés laboral adicional (Dockery y Bawa, 2014)

Adicionalmente, a la condición de trabajo desde la casa se suman las responsabilidades con los hijos, los que también se encuentran confinados dentro de los hogares, por lo que la relación con la familia que parecería fuese uno de los principales beneficios del teletrabajo, en estas circunstancias son fuente de interrupciones y desconcentración. Estudios previos de condiciones de teletrabajo con hijos han demostrado que las personas se frustran más por la falta de fronteras entre la vida familiar y laboral (Kossek et al., 2009),

Los empleados que teletrabajan suelen experimentar niveles más altos de satisfacción que quienes no lo hacen. Una explicación para esta relación es que los teletrabajadores utilizan más habitualmente las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo en casa o



en otro lugar alejado de la empresa, tanto en su trabajo como con la familia, contribuyendo de esa manera al enriquecimiento y satisfacción personal ligada al trabajo. De la misma forma, el teletrabajo puede generar enriquecimiento trabajo-familia en los empleados, en la medida en que los recursos sociales necesarios para la implantación con éxito del teletrabajo. (Pérez-Pérez, Vela-Jiménez, Abella-Garcés, & Martínez-Sánchez, 2015)

Tomando en cuenta que el Teletrabajo se desarrolla en el ámbito de convivencia familiar, es importante involucrar a la familia o las personas con quien uno convive en el cambio de modalidad de trabajo, porque teletrabajar significa un cambio no solo para la y el trabajador, sino para su familia o para las personas con quienes convive, esta combinación del Teletrabajo con la convivencia familiar no siempre es compacta, lineal, homogénea, pueden presentarse tensiones, paradojas, sin embargo, es válido reconocer si se establece ciertas acciones que promueven el equilibrio de ambas, se percibirá los beneficios que aporta el rendimiento en el Teletrabajo, por lo tanto, es importante establecer las relaciones de confianza con la familia para establecer claramente las actividades para la ejecución del Teletrabajo con el fin de incrementar el grado de satisfacción laboral del trabajador.

Las relaciones de confianza con la familia significan, de acuerdo a (Duran, 2020):

- Determinar el espacio en casa para el Teletrabajo en conjunto con la familia es importante para separar el ámbito laboral del familiar.
- Durante las horas de Teletrabajo se recomienda la colocación de ciertas barreras, límites, normas en el hogar para establecer una distancia entre los asuntos familiares y laborales y así evitar el conflicto que se da entre trabajo y familia.
- Aprovechamiento del tiempo en el Teletrabajo con mayor dedicación al logro de resultados, para tener mayor disponibilidad para compartir en familia.
- Tener espacios de diálogo y comunicación, en tiempos diferentes al Teletrabajo para saber sobre la vivencia de los miembros del grupo familiar o personas de convivencia es importante conciliar espacios de conversación para entablar mayores lazos afectivos, más aún en tiempos de Pandemia.

- Promover espacios para compartir con los miembros de familia para fortalecer la confianza como, por ejemplo: las celebraciones de cumpleaños en familia
- La reasignación de roles, es decir distribuir tareas al interior de la familia favorece a promover una cultura de la corresponsabilidad.

Finalmente, se puede inferir que en este contexto los trabajadores están en una doble enseñanza, aprendiendo a trabajar remotamente y aprendiendo a estudiar con sus hijos virtualmente, sumado a esto el hecho de permanecer todo el tiempo en casa y el compartir todos los días con las mismas personas, puede incrementar los niveles de estrés, para lograr un enriquecimiento, el teletrabajador debe saber establecer los límites entre el teletrabajo y su vida familiar con el fin de no generar conflictos entre ambos que, a su vez, cause una mayor interferencia entre el aspecto laboral y el familiar. La clave está en involucrar a la familia y personas con quien vive para que sean un apoyo en el nuevo proceso y faciliten la convivencia durante la jornada laboral, es importante definir los tiempos laborales y respetar los espacios en donde la y el teletrabajador estará, es muy importante explicarles las reglas de juego a los integrantes de la familia, llegar a acuerdos y compartirles los beneficios de implementar esta modalidad.

## **CAPITULO III**

### **LA INFLUENCIA DE LAS TIC EN EL TELETRABAJO**

#### **1. LAS TIC EN LAS ORGANIZACIONES**

El teletrabajo es una forma de organización del trabajo que utiliza las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) para posibilitar el trabajo a distancia, ya sea en el propio domicilio de los empleados (teletrabajo en casa), en sus desplazamientos laborales (teletrabajo móvil), o en centros especiales diseñados al efecto (telecentros u oficinas satélite)

Respecto a la tecnología de la información y los medios digitales, el Foro Económico Mundial (2020) sostiene que su manejo es una competencia clave necesaria para asegurar el éxito en gran parte de las profesiones. La llamada "ID" (Inteligencia Digital) se basará en la capacidad de usar los medios digitales de forma responsable y eficaz, la capacidad de convertirse en parte del ecosistema mediante el uso y adopción de plataformas digitales para la creación de nuevos contenidos, y el uso de los medios y las tecnologías para la resolución de desafíos y creación de nuevas oportunidades.

Por otro lado, no resulta menos importante contar con competencias comunicacionales no presenciales: trabajar separados físicamente (a distancia) implica comunicarse de formas más elaboradas, especialmente porque el trabajo realizado en forma remota no permite observar las expresiones faciales, los tonos de voz, los gestos y las reacciones "en vivo". Resulta fundamental poder transmitir mensajes adecuados que deben ser comprendidos y entendidos, como consecuencia, se necesita compartir información, asignar tareas y presentar resultados de manera distinta estudiando cada punto mencionado anteriormente. Sumado a esto, resulta conveniente humanizar la comunicación; el correo electrónico o los chats en línea tienden a limitar la profundidad de las conversaciones o el debate, por lo que resulta más propicio fomentar las comunicaciones en tiempo real a través de videoconferencias e incluso llamadas telefónicas. De esta forma, la comunicación se vuelve más personal y orgánica, que hace a la toma de decisiones al debatir las ideas de una manera más eficaz y completa.

Uno de los cambios más importantes que ha generado el aislamiento por la crisis sanitaria es la transformación digital en las empresas y la modalidad de teletrabajo para seguir ejerciendo las labores. También se ha convertido en una alternativa para mantener el empleo y la productividad de las organizaciones durante la cuarentena.

Podemos decir que el teletrabajo ha dejado de cumplir un papel de soporte, sólo factible en empresas de tecnología, para convertirse en una muy buena solución a implementar en las organizaciones, adquiriendo un rol principal y beneficioso en empresas que desarrollan múltiples actividades en las que cada vez es más practicable el teletrabajo. Por este motivo, las empresas adoptantes del teletrabajo invierten más en TIC, utilizan un mayor número de equipos y de aplicaciones informáticas, tienen un mayor nivel de comunicación electrónica, los empleados tienen más acceso externo a los sistemas informáticos de la empresa y tienen un mayor nivel de formación en TIC.

La adopción del teletrabajo está relacionada positivamente con un mayor desarrollo en el uso de las TIC, lo que demanda mayores necesidades de formación en estas empresas pero posibilita a su vez que se obtengan mejores resultados organizativos con el uso de dichas tecnologías. Este enfoque está basado en la teoría de recursos y capacidades, la cual plantea que la ventaja competitiva de la empresa se basa en los recursos y capacidades internas de la empresa que son escasos, valiosos, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Pfeffer, 1996). El enfoque de los recursos parece apropiado para estudiar el teletrabajo, ya que éste se centra en cuestiones de recursos humanos y de tecnologías de información. De esta forma, recursos de la empresa que sean valiosos como el conocimiento de sus recursos humanos o de las TIC que se apalanquen con sus recursos humanos (Powell y Dent-Micallef, 1997) pueden constituir una fuente de ventaja competitiva para las empresas a través del teletrabajo.

Por otro lado, cuanto más rápido se dan los cambios en las TIC, mayor es el nivel de sobrecarga laboral y la ambigüedad de roles percibida por los teletrabajadores y, por tanto, disminuye la satisfacción laboral (Suh y Lee, 2017). Así pues, la naturaleza rápida y cambiante de las TIC puede llegar a ser una fuente de conflicto entre los roles requeridos para el trabajo regular y aquellos necesarios para aprender a utilizar las TIC. Las empresas que disponen de modalidades de teletrabajo necesitan adoptar nuevas tecnologías y sistemas

de información (comunicación unificada, integración por cable e inalámbrica, videoconferencia, plataformas basadas en la nube etc.). Durante el proceso de integración, los trabajadores necesitan resolver problemas técnicos a la medida que aprenden y usan, a la vez, las nuevas herramientas TIC, por lo que pueden experimentar este alto nivel de sobrecarga laboral y ambigüedad de roles (Suh y Lee, 2017)

Claro está, que el teletrabajo demanda que los países, empresas y personas inviertan en infraestructura tecnológica y legal que pueda hacer del mismo algo estable y seguro para los trabajadores. Pero aun así, es una opción muy viable en la nueva economía digital y en los países que van rumbo a la sociedad de la información y el conocimiento, pues permite la generación de nuevas economías y el fortalecimiento del capital intelectual en el país, gracias a las posibilidades de transferencia tecnológica y al posicionamiento del intelecto humano implícitos en las relaciones del teletrabajo.

En definitiva, el teletrabajo permite integrar y coordinar las TIC con los recursos humanos y organizativos de la empresa. El uso de las TIC facilita el trabajo remoto, mejorando la calidad del servicio al ofrecer más prestaciones y mayor eficiencia. En consecuencia, con el teletrabajo se puede mejorar las relaciones con clientes, aprovechando en mayor medida la potencialidad de las TIC para generar ventajas competitivas.

## **2. LAS TIC PARA EL TRABAJADOR: EL DETOX DIGITAL EN EL TELETRABAJO**

El detox digital o desintoxicación digital se refiere a un período de tiempo durante el cual una persona se abstiene de usar dispositivos electrónicos de conexión, como teléfonos inteligentes y ordenadores.

Algunos beneficios que trae son que reduce el estrés, la fatiga y la adicción tecnológica, acaba con el FOMO (fear of missing out) o miedo a perderse de algo si uno se desconecta, incrementa los niveles de atención, aumenta el sentido de la realidad, mejora las relaciones personales y profesionales, recupera la sensación de control, mejora la eficacia en todos los ámbitos de actuación, protege la privacidad y la libertad, contribuye a la reducción del control social masivo, la desigualdad y la precariedad laboral y desconecta para ‘reconectar’ con uno mismo, sus valores y con los de los demás.

Los principales objetivos son:

- Procurar la salud, el bienestar y la felicidad de los trabajadores.
- Mejorar la productividad laboral.
- Incrementar las opciones de retener el talento.

Para llevar a cabo el Détox Digital se recomienda:

- Marcar en el calendario digital de la empresa el horario de trabajo. Es importante para que los demás empleados conozcan los momentos de descanso y los de reuniones.
- Ser disciplinado con el descanso. La productividad no pasa por el tiempo que uno está sentado en una silla, estar bien descansado y no arrastrar estrés lo hace a uno más productivo.
- Sentirse apoyado por la empresa, no sobrecargarse de responsabilidades.
- Desactivar las notificaciones fuera del horario laboral.
- No añadir el correo de trabajo en el dispositivo personal.
- Apagar el ordenador cuando se termine el horario laboral.
- Instalar la “mesa de trabajo” en un espacio distinto al personal.

Debido a lo mencionado anteriormente y al hecho de que en pandemia la exposición al uso intensivo de la tecnología, se llega a la conclusión de que es importante tomar conciencia de los riesgos, estableciendo de manera periódica tiempos de abstinencia de las tecnologías digitales, con el propósito de cultivar la comunicación presencial y para que los momentos de conectividad sean a su vez más productivos y enriquecedores.

## CAPITULO IV

### CONTEXTO COVID-19

#### 1. CUARENTENA Y AISLAMIENTO COMO PREVENCIÓN

La COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2.

El día 11 de marzo de 2020, por los alarmantes niveles de propagación de la enfermedad, su gravedad, y por los niveles de inacción, la Organización Mundial de la Salud (OMS) determina en su evaluación que la COVID-19 puede caracterizarse como una pandemia.

Tras una larga cronología de hechos, la OMS establece que tanto el aislamiento como la cuarentena son métodos para prevenir la propagación de la COVID-19. La conceptualización de ambas es la siguiente:

*Cuarentena* se usa en referencia a cualquier persona que haya estado en contacto con alguien infectado por el virus SARS-CoV-2, que es el causante de la COVID-19, tanto si la persona infectada tiene síntomas como si no. La cuarentena significa que dicha persona permanece separada de las demás porque ha estado expuesta al virus y es posible que esté infectada, y puede tener lugar en un centro especialmente destinado a ello o en su casa. En el caso de la COVID-19, hay que permanecer en el centro o en casa durante 14 días.

*Aislamiento* se usa en referencia a personas que presentan síntomas de COVID-19 o que han dado positivo en la prueba de detección del virus. Estar aislado significa encontrarse separado de las demás personas, a ser posible en un centro médico donde se pueda recibir atención clínica. Si no se puede llevar a cabo el aislamiento en un centro médico y la persona no pertenece a un grupo con un alto riesgo de desarrollar una enfermedad grave, puede pasarlo en su casa. Si la persona tiene síntomas, debe permanecer aislada durante al menos 10 días, a los que hay que añadir otros 3 días sin síntomas. Si la persona infectada no presenta síntomas, debe permanecer aislada durante 10 días a partir del momento en que haya dado positivo en la prueba.

## **2. DECLARACIÓN DE EMERGENCIA PÚBLICA**

A través del artículo 1 de la Ley N° 27541, Ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública, y del Decreto 260/2020, se declaró la emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social, y se delegó en el Poder Ejecutivo nacional, las facultades comprendidas en la presente ley en los términos del artículo 76 de la Constitución Nacional, con arreglo a las bases de delegación establecidas en el artículo 2 de la ley, hasta el 31 de diciembre de 2020.

## **3. TRAZABILIDAD DE LAS MEDIDAS TOMADAS POR EL GOBIERNO NACIONAL**

Con respecto a las principales respuestas políticas ante la crisis, fue necesario, en primer lugar, asegurar la salud de los trabajadores, los empleadores y sus familias para evitar la propagación del virus. Para lograr este objetivo, se adoptaron medidas que permitieron continuar con la actividad con grandes limitaciones en busca de la reducción al máximo posible del riesgo para la salud.

### **A. DECRETO DE NECESIDAD Y URGENCIA 297/2020: DEL 20 AL 31 DE MARZO 2020**

Resulta importante mencionar la medida excepcional adoptada por el Gobierno nacional en este contexto crítico: la declaración del aislamiento social, preventivo y obligatorio, en adelante “ASPO”, que comenzó a regir a partir de las 00:00 horas del día 20 de marzo de 2020 hasta el 31 de marzo inclusive del corriente año, pudiéndose prorrogar este plazo por el tiempo que se considere necesario en atención a la situación epidemiológica. Con el objetivo de proteger la salud pública, todas las personas que habitaran o se encontrasen de forma temporal en las jurisdicciones donde estuviera vigente la normativa, debieron permanecer en sus domicilios, solo pudiendo realizar salidas mínimas e indispensables para el aprovisionamiento de alimentos, medicamentos y artículos de limpieza, con un conjunto de regulaciones que varían en función de la actividad, industria, localidad y grupo social.



Las personas debieron abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo y no pudieron desplazarse por rutas, vías y espacios públicos, todo ello con el fin de prevenir la circulación y el contagio del virus COVID-19 y la consiguiente afectación a la salud pública y los demás derechos subjetivos derivados, tales como la vida y la integridad física de las personas.

Durante ese lapso, los trabajadores y trabajadoras del sector privado tuvieron derecho al goce íntegro de sus ingresos habituales, según los términos que estableció la reglamentación del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Quedaron exceptuadas del cumplimiento del “ASPO” y de la prohibición de circular, las personas afectadas a las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia.

La Gendarmería Nacional, la Policía Federal, la Prefectura Naval, la Policía Metropolitana, y los agentes de seguridad de las provincias y municipios tuvieron la orden de arrestar, secuestrar los autos y someter a la Justicia penal a quienes rompieran el aislamiento obligatorio impuesto por el Decreto.

Citando el artículo 6 del DNU 297/2020, se consideran como actividades esenciales, a las siguientes:

1. Personal de Salud, Fuerzas de seguridad, Fuerzas Armadas, actividad migratoria, servicio meteorológico nacional, bomberos y control de tráfico aéreo.
2. Autoridades superiores de los gobiernos nacional, provinciales, municipales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Trabajadores y trabajadoras del sector público nacional, provincial, municipal y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, convocados para garantizar actividades esenciales requeridas por las respectivas autoridades.
3. Personal de los servicios de justicia de turno, conforme establezcan las autoridades competentes.
4. Personal diplomático y consular extranjero acreditado ante el gobierno argentino, en el marco de la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas y la Convención de Viena de 1963 sobre Relaciones Consulares y al personal de los organismos

internacionales acreditados ante el gobierno argentino, de la Cruz Roja y Cascos Blancos.

5. Personas que deban asistir a otras con discapacidad; familiares que necesiten asistencia; a personas mayores; a niños, a niñas y a adolescentes.
6. Personas que deban atender una situación de fuerza mayor.
7. Personas afectadas a la realización de servicios funerarios, entierros y cremaciones. En tal marco, no se autorizan actividades que signifiquen reunión de personas.
8. Personas afectadas a la atención de comedores escolares, comunitarios y merenderos.
9. Personal que se desempeña en los servicios de comunicación audiovisuales, radiales y gráficos.
10. Personal afectado a obra pública.
11. Supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad. Farmacias. Ferreterías. Veterinarias. Provisión de garrafas.
12. Industrias de alimentación, su cadena productiva e insumos; de higiene personal y limpieza; de equipamiento médico, medicamentos, vacunas y otros insumos sanitarios.
13. Actividades vinculadas con la producción, distribución y comercialización agropecuaria y de pesca.
14. Actividades de telecomunicaciones, internet fija y móvil y servicios digitales.
15. Actividades impostergables vinculadas con el comercio exterior.
16. Recolección, transporte y tratamiento de residuos sólidos urbanos, peligrosos y patogénicos.
17. Mantenimiento de los servicios básicos (agua, electricidad, gas, comunicaciones, etc.) y atención de emergencias.
18. Transporte público de pasajeros, transporte de mercaderías, petróleo, combustibles y GLP.

19. Reparto a domicilio de alimentos, medicamentos, productos de higiene, de limpieza y otros insumos de necesidad.
20. Servicios de lavandería.
21. Servicios postales y de distribución de paquetería.
22. Servicios esenciales de vigilancia, limpieza y guardia.
23. Guardias mínimas que aseguren la operación y mantenimiento de Yacimientos de Petróleo y Gas, plantas de tratamiento y/o refinación de Petróleo y gas, transporte y distribución de energía eléctrica, combustibles líquidos, petróleo y gas, estaciones expendedoras de combustibles y generadores de energía eléctrica.
24. S.E. Casa de Moneda, servicios de cajeros automáticos, transporte de caudales y todas aquellas actividades que el BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA disponga imprescindibles para garantizar el funcionamiento del sistema de pagos.

Llegado a este punto, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, dictó la Resolución 219/2020 que define detalles sobre los trabajadores alcanzados por el ASPO en lo referente a procedimientos de licencias, trabajo a distancia, contratación de personal y reorganización de la jornada de trabajo, entre otros aspectos.

El hecho de solo poder salir del domicilio donde uno se encuentra por cuestiones mínimas e indispensables para satisfacer las necesidades básicas es un factor que sin dudas agrega ansiedad y estrés. Además, a medida que la situación de la pandemia se extendió en el tiempo, las personas tuvieron que seguir trabajando desde sus hogares dentro de sus posibilidades, lo cual agregó mayor incertidumbre y preocupación.

#### B. DECRETO DE NECESIDAD Y URGENCIA 325/2020: DEL 1 DE ABRIL AL 12 DE ABRIL 2020

El mismo prorrogó la vigencia del Decreto N° 297/20, con las modificaciones previstas en el nuevo decreto hasta el 12 de abril de 2020 inclusive. El artículo 2 del mencionado decreto estableció que las trabajadoras y los trabajadores que no se encontrasen alcanzados por ninguna de las excepciones previstas en el artículo 6° del Decreto N° 297/20,

y que debieron cumplir con el “ASPO”, pertenecientes a las jurisdicciones, organismos y entidades del sector público nacional, cualquiera sea su forma de contratación, debieron abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo, pero debieron realizar sus tareas, en tanto ello haya sido posible, desde el lugar donde cumplieron el aislamiento ordenado, cumpliendo las indicaciones de la autoridad jerárquica correspondiente.

C. DECRETO DE NECESIDAD Y URGENCIA 355/2020: DEL 12  
DE ABRIL AL 26 DE ABRIL 2020

Éste prorrogó hasta el día 26 de abril de 2020 inclusive, la vigencia del Decreto N° 297/20, prorrogado a su vez por el Decreto N° 325/20, con las modificaciones previstas en el artículo 2° de este último.

D. DECRETO DE NECESIDAD Y URGENCIA 408/2020: DEL 26  
DE ABRIL AL 10 DE MAYO 2020

Extendió hasta el día 10 de mayo de 2020 inclusive, la vigencia del Decreto N° 297/20, prorrogado por los Decretos Nros. 325/20 y 355/20 y sus normativas complementarias.

Los gobernadores y las gobernadoras de provincias pudieron decidir excepciones al cumplimiento del “ASPO” y a la prohibición de circular, respecto del personal afectado a determinadas actividades y servicios, en departamentos o partidos de sus jurisdicciones, previa aprobación de la autoridad sanitaria local y siempre que se haya dado el cumplimiento, en cada departamento o partido comprendido en la medida, a los requisitos exigidos por los parámetros epidemiológicos y sanitarios.

En su artículo 7, los trabajadores y las trabajadoras mayores de sesenta (60) años de edad, embarazadas o personas incluidas en los grupos de riesgo según fueron definidos por el Ministerio de Salud de la Nación, y aquellas cuya presencia en el hogar haya resultado indispensable para el cuidado del niño, niña o adolescente, estuvieron dispensados del deber de asistencia al lugar de trabajo en los términos de la Resolución N° 207 del 16 de marzo de 2020, prorrogada por la Resolución del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social N° 296 del 2 de abril de 2020.

E. DECRETO DE NECESIDAD Y URGENCIA 459/2020: DEL 10  
DE MAYO AL 24 DE MAYO 2020

Prorrogó hasta el día 24 de mayo de 2020 inclusive, la vigencia del Decreto N° 297/20, que fue prorrogado por los Decretos Nros. 325/20, 355/20 y 408/20.

Continuó la dispensa del deber de asistencia al lugar de trabajo a las personas de mayor riesgo incluidas en la Resolución N° 207/20, prorrogada por la Resolución N° 296/20, ambas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Además se extendió la abstención de concurrir a sus lugares de trabajo, realizando sus tareas, en tanto sea posible, desde el lugar donde cumplían con el aislamiento.

F. DECRETO DE NECESIDAD Y URGENCIA 493/2020: DEL 24  
DE MAYO AL 7 DE JUNIO 2020

Prorrogó hasta el día 7 de junio de 2020 inclusive, la vigencia del Decreto N° 297/20, que fue prorrogado por los Decretos Nros. 325/20, 355/20, 408/20 y 459/20.

G. DECRETO DE NECESIDAD Y URGENCIA 520/2020: DEL 24  
DE MAYO AL 7 DE JUNIO 2020

Estableció la medida de “distanciamiento social, preventivo y obligatorio”, en adelante DISPO, para todas las personas que residían o hayan estado transitando en los aglomerados urbanos y en los partidos y departamentos de las provincias argentinas en tanto estos hayan verificado en forma positiva los parámetros epidemiológicos y sanitarios establecidos en la norma, la cual cita entre otras ciudades, a la provincia de Mendoza.

Para las personas que residían o se hayan encontrado en los aglomerados urbanos y en los departamentos y partidos de las provincias argentinas no encuadrados en el párrafo anterior, se prorrogó hasta el día 28 de junio inclusive, la vigencia del Decreto N° 297/20, que establece el “ASPO”, prorrogado por los Decretos Nros. 325/20, 355/20, 408/20, 459/20 y 493/20.

Continuó la dispensa del deber de asistencia al lugar de trabajo a las personas de mayor riesgo incluidas en la Resolución N° 207/20, prorrogada por la Resolución N° 296/20, ambas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

#### H. DECRETO DE NECESIDAD Y URGENCIA 576/2020: DEL 8 DE JUNIO AL 17 DE JULIO 2020

Para los días 29 y 30 de junio del 2020 se prorrogó hasta el 30 de junio del 2020, el Decreto N° 520/20 y sus normas complementarias.

Para el período comprendido entre el 1 y hasta el 17 de julio de 2020 inclusive, para todas las personas que residían o hayan estado transitando en los aglomerados urbanos, partidos y departamentos de las provincias argentinas en tanto estos hubiesen verificado en forma positiva los parámetros epidemiológicos y sanitarios establecidos, la provincia de Mendoza continuaba en el listado.

Además se prorrogó desde el día 1 de julio hasta el día 17 de julio de 2020 inclusive, la vigencia del Decreto N° 297/20, que estableció el “ASPO”, prorrogado por los Decretos Nros. 325/20, 355/20, 408/20, 459/20, 493/20 y 520/20, exclusivamente para las personas que residían o se hayan encontrado en los aglomerados urbanos y en los departamentos y partidos de las provincias argentinas que no cumplían los parámetros epidemiológicos y sanitarios establecidos por el decreto.

Continuó la dispensa del deber de asistencia al lugar de trabajo a las personas de mayor riesgo incluidas en la Resolución N° 207/20, prorrogada por la Resolución N° 296/20, ambas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

## **CAPITULO V**

### **BIENESTAR DE LOS TELETRABAJADORES EN EL AISLAMIENTO SOCIAL, PREVENTIVO Y OBLIGATORIO**

Aunque no existe una definición estándar para explicar el bienestar laboral, se entiende como el proceso que busca crear, mantener y mejorar las condiciones de los empleados, en el que la empresa lleva a cabo las actividades necesarias para favorecer el desarrollo personal de sus empleados, elevando su bienestar vital y el de su familia.

Esto se logra con un seguimiento permanente y participativo, que busca alcanzar una mejora en los niveles de satisfacción de los trabajadores y, por lo tanto, una mayor eficiencia e identificación con el trabajo realizado en la organización. En la actualidad, este concepto se ha renovado, incorporando otros aspectos psicosociales de importancia que todas las empresas deberían tener en cuenta, se basa en la relación real entre la productividad de un empleado en la empresa y sus niveles de felicidad.

Como se menciona anteriormente, el teletrabajo es un arreglo laboral donde los empleados desempeñan sus labores a tiempo completo o parcial fuera de su lugar de trabajo, usualmente a través de medios electrónicos. En condiciones óptimas el teletrabajo tiene efectos positivos en la productividad de las empresas, pero existen algunos riesgos para el bienestar de las personas que es necesario tener en cuenta.

Las investigaciones sobre el teletrabajo han demostrado repetidamente que los empleados que trabajan desde el hogar tienden a trabajar más horas que cuando están trabajando en los locales del empleador, en parte porque el tiempo para desplazarse al lugar de trabajo es sustituido por actividades laborales y también debido a los cambios en las rutinas de trabajo y a la desaparición de los límites entre el trabajo remunerado y la vida personal. El teletrabajo, en general, puede dar lugar a un horario de trabajo más prolongado y a un aumento de la carga de trabajo durante las noches y los fines de semana, lo que puede llegar a resultar agobiante para muchos de los trabajadores, es crítico tener conciencia de que el teletrabajo expone a los trabajadores a la inmediatez de las redes y contactos electrónicos, como WhatsApp, e-mails, y teleconferencias. La experiencia subjetiva de

ansiedad y el sentirse presionado a responder a demandas laborales excesivas que aparecen en el contexto del teletrabajo se conoce como telepresión. La falta de claridad sobre las expectativas del trabajo y la dificultad de algunas personas para poner límites razonables para trabajar desde casa y descansar puede generar un importante malestar subjetivo. Por ello, desde el punto de vista de las personas, una tarea fundamental de las empresas y en particular de recursos humanos, es velar por el balance entre la productividad de la empresa y el bienestar de las personas, balance que parece ser especialmente difícil de alcanzar en el contexto del teletrabajo.

Una investigación específica sobre las horas de trabajo de los empleados que trabajan desde su casa debido a la pandemia de COVID-19 también ha demostrado que los trabajadores a domicilio están haciendo horas extras. Además, los empleados están pasando más tiempo en reuniones individuales o de equipos, debido a la separación física de los mismos. Los empleados que tienen hijos u otras personas a su cargo en el hogar necesitan encontrar tiempo adicional en su día para realizar su trabajo. Puede que comiencen a trabajar muy temprano en la mañana o continúen hasta mucho más tarde en la noche; también puede que dividan la jornada laboral en segmentos más pequeños, intercalados con descansos para el cuidado de los niños, las tareas domésticas, la educación en el hogar, etc.

Los directivos no solo se enfrentan al desafío de que todo su equipo trabaje desde diferentes lugares, sino también a tener que ponerse de acuerdo con los trabajadores sobre horarios de trabajo individuales para poder cumplir con sus responsabilidades de cuidado. El personal directivo tiene un papel fundamental en el apoyo a los trabajadores y en la mitigación del impacto perjudicial del exceso de trabajo en su salud y bienestar. Estos objetivos pueden alcanzarse si se comunica de forma eficaz expectativas realistas, se establecen plazos alcanzables en los que se tenga en cuenta el contexto sumamente inusual en el que se desarrolla el teletrabajo y se asegure al mismo tiempo la continuidad de las actividades y el nivel de rendimiento requerido. Por el contrario, las expectativas poco realistas y la presión adicional sobre trabajadores ya sobrecargados pueden llevar a que estos se desvinculen y aumente el riesgo de síndrome de agotamiento profesional. Además, las empresas deben ser conscientes del aumento de las exigencias de trabajo de los propios directivos que puede resultar de la gestión de equipos remotos.



Sin ninguna experiencia previa en teletrabajo o con una experiencia muy limitada, los equipos y unidades empresariales enteras que trabajan desde casa pueden experimentar una falta de claridad en cuanto a las prioridades y las tareas que deben realizar. Muchas organizaciones en las que el teletrabajo era prácticamente inexistente pasaron de la noche a la mañana a un sistema de trabajo desconocido. El aislamiento conduce a la incertidumbre sobre con quién hablar sobre temas puntuales, dónde obtener apoyo específico, y también cómo y cuándo acercarse a los colegas, lo que conduce a demoras y supone obstáculos al trabajo. La situación de teletrabajo masivo obligatorio es un desafío, incluso para las organizaciones y trabajadores más experimentados. A menudo significa que los trabajadores tienen que familiarizarse con herramientas tecnológicas nuevas o diferentes y pasar a otra manera de organizar el trabajo, lo que explica en parte por qué muchas personas trabajan más horas, intercaladas con actividades personales, para adaptarse a esta nueva realidad.

Diversos expertos han señalado que el ingreso al mundo del teletrabajo requiere intervenir la cultura de la organización, lo que implica por ejemplo, cambiar las prácticas de gestión de desempeño y las políticas de promoción y mejoramiento salarial. La formación debe priorizar ciertas habilidades de liderazgo para una gestión óptima de equipos en remoto, a través de objetivos preestablecidos, para así, mejorar el bienestar y confianza de los teletrabajadores. También, sería idóneo conocer las perspectivas que tienen los trabajadores en cuanto a su puesto de trabajo en remoto, con el fin de conseguir una mayor satisfacción y productividad en sus funciones.

En definitiva, el éxito de cualquier programa de teletrabajo dependerá de aspectos de la persona, el tipo de trabajo y las características de la organización.

## CAPITULO VI

### LA NUEVA LEY DE TELETRABAJO

Ante la falta de normativa que regule el teletrabajo, el 31 de julio de 2020, el Senado Nacional aprobó la Ley 27.555 incorporando esta nueva modalidad en el art. 102 bis de la Ley 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo) y estableciendo el marco legal al que deberá ajustarse. Por lo que el mencionado artículo reformado describe que:

“Artículo 102 bis: Concepto. Habrá contrato de teletrabajo cuando la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios, en los términos de los artículos 21 y 22 de esta ley, sea efectuada total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja, o en lugares distintos al establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de tecnologías de la información y comunicación.”

Con fecha 20 de enero de 2021 fue publicado en el Boletín Oficial el Decreto 27/2021 que reglamentó, al menos parcialmente, la Ley 27.555 de Teletrabajo. Sin embargo, en su Anexo, en el décimo noveno artículo aclara un régimen de transitoriedad en el que el Ministerio De Trabajo, Empleo Y Seguridad Social dictará una resolución fijando la fecha de inicio del cómputo de los NOVENTA (90) días indicados en el artículo 19 de la Ley N° 27.555. Y se realiza esta aclaración debido a la problemática de que el artículo 19 de la ley establece que la misma entrará en vigor luego de noventa (90) días contados a partir de que se determine la finalización del período de vigencia del aislamiento social, preventivo y obligatorio, hecho ya ocurrido con el inicio del DISPO.

Hasta dicho momento, la fecha en la cual entraría a regir la Ley de Contrato de Teletrabajo estaba definida en términos genéricos, pero no había una fecha cierta.

En este entendimiento, de los considerandos de la Resolución 54/2021 MTEySS se desprende que, de acuerdo a lo previsto por el art. 10 y 34 del decreto 1033/2020, se determinó que, ningún aglomerado urbano, ni departamento, ni partido de las Provincias argentinas se encuentran alcanzados por el aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO); fijándose como fecha de inicio del cómputo del plazo, el 21 de diciembre del 2020. Por lo que, finalmente, el día 5 de febrero de 2021 el Ministerio de Trabajo, Empleo y

Seguridad Social de la Nación mediante la Resolución 54/2021 estableció que la ley que regula el Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo comenzará a regir a partir del 1 de abril de 2021.

Cabe aclarar, que el primer artículo del Decreto 27/2021 establece que las disposiciones de la Ley N° 27.555 no serán aplicables cuando la prestación laboral se lleve a cabo en los establecimientos, dependencias o sucursales de las y los clientes a quienes el empleador o la empleadora preste servicios de manera continuada o regular, o en los casos en los cuales la labor se realice en forma esporádica y ocasional en el domicilio de la persona que trabaja, ya sea a pedido de esta o por alguna circunstancia excepcional.

Esta breve interpretación de la ley hace al objeto del presente trabajo de investigación ya que la aprobación de la deseada Ley de Teletrabajo y su correspondiente fecha de inicio, se dio con posterioridad a la efectiva implementación del teletrabajo, que se desarrolló de una manera imprevista, informal y hasta forzada debido al contexto de pandemia que se atravesó en el primer trimestre del 2020 y que a pesar de las flexibilizaciones, aún se vive actualmente.

Los cambios y reformas estructurales o legales en la Argentina, en muchas ocasiones llegan tarde, de forma deficiente y hasta burocrática, la regulación del teletrabajo en este contexto de pandemia no fue la excepción y para el pesar de muchos trabajadores, las pésimas condiciones, la improvisación, la falta de acuerdo, la exigencia del trabajo a cualquier hora e incluso el no reconocimiento del plus de gasto en internet, luz, y hasta en ocasiones, la compra de insumos para poder trabajar, fue el peor de los males en este teletrabajo informal que lamentablemente por empatía social y por cuidado personal a la no exposición ante el virus es que silenciosamente la sociedad debió resignarse a reconocer como la “nueva normalidad”.

La sociedad celebra un triunfo en el logro de la formalización de una nueva modalidad de trabajo, una que vino para quedarse y que establece muchas ventajas en favor del teletrabajador.

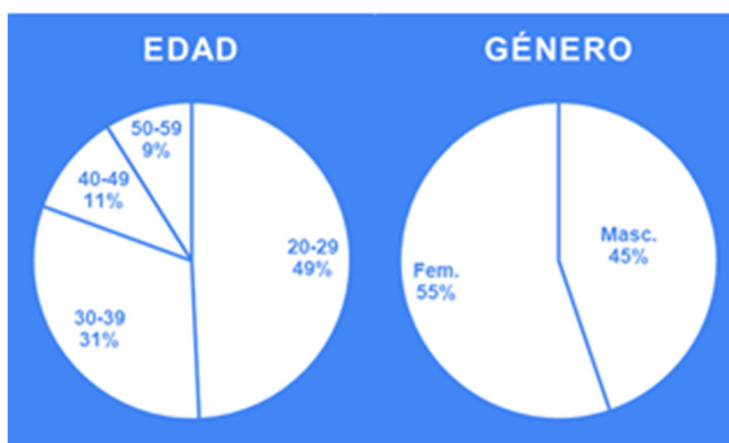
## CAPITULO VII

### RESULTADO DEL ESTUDIO A TELETRABAJADORES DEL GRAN MENDOZA

Se han recogido datos a partir de encuestas realizadas a trabajadores en relación de dependencia con residencia en el Gran Mendoza, los mismos realizaron sus tareas laborales de manera remota durante el segundo trimestre del 2020. De un total de 123 personas encuestadas, se toma como muestra a la formada por 67 individuos que efectivamente teletrabajaron durante el periodo considerado, abarcando tanto a personas de género masculino y femenino y con edades que van desde los 20 a 57 años, con una mediana de 30 años, atendiendo a la siguiente distribución:

*Gráfico y Tabla 1. Distribución muestral.*

		Género		Total
		Masculino	Femenino	
Edad	20-29	12	21	33
	30-39	12	9	21
	40-49	3	4	7
	50-59	3	3	6
Total		30	37	67

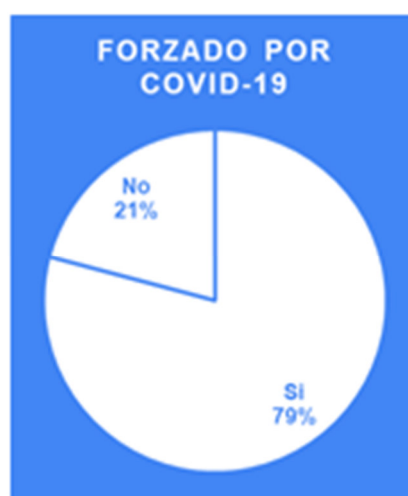


*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2020.*

Se vio conveniente segregar dentro de la muestra entre teletrabajadores que se vieron forzados a adoptar la modalidad por consecuencia de las medidas tomadas para evitar la propagación del virus SARS-CoV-2 (objeto del estudio) y los que comenzaron a practicarlo a partir de un acuerdo mutuo con su empleador, con el objetivo de hacer una especie de comparación entre ambas situaciones. Aquí es donde vemos una primera particularidad y es que el 79% de los encuestados se vieron forzados u obligados por la situación ya mencionada y el 21% restante no.

*Gráfico y Tabla 2. Diferenciación entre teletrabajadores forzados y no forzados.*

Forzado por COVID-19	Cantidad
Si	53
No	14



*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2020.*

Tomando en cuenta el total de la muestra, a partir de una valoración propia de los empleados sobre cómo se encontraba su satisfacción laboral antes y después de la implementación del teletrabajo, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 corresponde a una satisfacción muy mala y 5 a una satisfacción laboral muy buena, se obtuvo como resultado que el 61% del total de los teletrabajadores le dio una puntuación a su satisfacción laboral desde la implementación del teletrabajo de entre 4 y 5, es decir, buena o muy buena, mientras que antes de la adopción de esta modalidad el 57,70% de los encuestados colocaron esta puntuación.

Por otra parte, al relacionar en cada caso particular en cuántos puntos había crecido o decrecido esta valoración luego del avenimiento del trabajo a distancia, se analiza que para el 26,90% del total disminuyó la satisfacción laboral, mientras que para el 37,30% se

mantuvo inmutada y en el 35,80% restante mejoró la misma. Se obtiene como mediana de la satisfacción laboral antes del teletrabajo el valor de 4 (Buena) con un desvío estándar de 0,891185, igualmente se establece una mediana de 4 (Buena) para la valoración de esta durante el teletrabajo, pero con un desvío estándar de 0,906033, por último, a la hora de medir el aumento o disminución de la misma de un momento al otro se obtiene una mediana de 0 y un desvío estándar de 1,171808.

*Gráfico 3,4 y 5. Distribución de valoraciones de la satisfacción laboral para el total de la muestra*





*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2020.*

Por otra parte, analizando el segmento de la muestra que se encontró forzado u obligado a utilizar la modalidad de teletrabajo por motivo de las medidas tomadas para evitar o disminuir la propagación del SARS-CoV-2, de un total de 53 individuos (79% del total de la muestra considerada) se obtuvo como resultado que el 62,30% de los teletrabajadores forzados le dio una valoración a su satisfacción laboral a partir de la implementación del teletrabajo de entre 4 y 5, es decir, buena o muy buena, sin embargo, antes de la adopción de esta modalidad el 52,80% de los encuestados colocaron esta puntuación.

Por otro lado, relacionando para cada caso individual en cuántos puntos había aumentado o disminuido, luego de la adopción del trabajo remoto, se analiza que para el 26,40% de estos bajó la satisfacción laboral, para el 34% se mantuvo sin cambios y para el 39,60% restante subió la misma. Se obtuvo como mediana de la satisfacción laboral, para los trabajadores que se vieron obligados a utilizar el teletrabajo debido al COVID-19, antes del teletrabajo el valor de 4 (Buena) con un desvío estándar de 0,905955141, igualmente se establece una mediana de 4 (Buena) para la valoración de esta durante el teletrabajo, pero con un desvío estándar de 0,938609, por último, a la hora de medir el crecimiento o decrecimiento de la misma de un momento al otro se obtiene una mediana de 0 y un desvío estándar de 1,215228.

Gráfico 6,7 y 8. Distribución de valoraciones de la satisfacción laboral para los teletrabajadores forzados por el COVID-19.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2020.



Por último y para tener información que sirva de base para comparar, se analizan los datos obtenidos sobre los teletrabajadores que no se vieron obligados ni forzados a optar por una forma remota de trabajar, los que optaron por esta modalidad por conveniencia de alguna de las partes del contrato de trabajo y de común acuerdo entre ambas, un total de 14 encuestados (21% del total de la muestra). Se logró obtener como resultado que el 57.10% de los teletrabajadores no forzados le dio una escala a su satisfacción laboral durante la implementación del teletrabajo de entre 4 y 5, es decir, buena o muy buena, no obstante, antes de la adopción de esta forma de trabajar el 71,40% de los encuestados colocaron esta puntuación. Por otro lado, luego de la implementación del teletrabajo, estableciendo una relación para cada caso particular en qué medida había aumentado o disminuido esta puntuación, se analiza que para el 28,60% de estos decreció la satisfacción laboral, para el 50% se mantuvo igual y para el 21,40% restante creció esta. Se obtuvo como mediana de la satisfacción laboral, para los trabajadores que acordaron con sus empleadores trabajar de forma remota, antes del teletrabajo, el valor de 4 (Buena) con un desvío estándar de 0,784465, igualmente se establece una mediana de 4 (Buena) para la valoración de esta durante el teletrabajo, pero con un desvío estándar de 0,801784, por último, a la hora de medir el crecimiento o decrecimiento de la misma de un momento al otro se obtiene una mediana de 0 y un desvío estándar de 0,974961.

*Gráfico 9, 10 y 11. Distribución de valoraciones de la satisfacción laboral para los teletrabajadores no forzados por el COVID-19.*





*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2020.*

En otra sección de la misma encuesta se recabaron datos tendientes a los factores que influyen en el cambio de la satisfacción laboral de los teletrabajadores a partir de la implementación de este modo de trabajar, centrándose en tres grandes factores: la relación con la familia, la utilización de TICs y la disposición de los horarios. Esta sección se llevó adelante con una serie de preguntas relacionadas con la influencia de una variable de estos factores sobre el cambio en la satisfacción laboral de los trabajadores a partir de la implementación del teletrabajo, siendo las mismas respondidas con una escala del 1 al 5, dónde 1 representa que la variable en cuestión no influye en nada con la satisfacción del trabajador, mientras que 5 significa que dicha variable influye mucho en la mencionada satisfacción. Para realizar el análisis de dichos factores se promedió la puntuación obtenida por el total de variables relacionadas con el mismo.

En lo relacionado con el factor de la relación con la familia se obtuvieron los siguientes resultados: la mediana del total de los encuestados en este factor es de 2 (Poca influencia), con un desvío estándar de 0,955536, en el caso de los teletrabajadores forzados por motivo de las medidas tomadas para poner freno al contagio de COVID-19 se obtuvo una mediana de 2 (Poca influencia) y un desvío estándar de 1,001994, la situación varía un poco más para los teletrabajadores que optaron por la modalidad de común acuerdo con sus empleadores, donde la mediana resultó del 1,5 (entre poca influencia y nada) y el desvío estándar de 0,684402.

*Tabla 3. Cuadro comparativo de mediana y desvío estándar para valoración de la influencia del factor de la relación familiar.*

Influencia de la relación familiar			
	Total Teletrabajadores	Forzados	No Forzados
Mediana	2	2	1,5
Desvío estandar	0,955535658	1,00199366	0,68440236

*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2020.*

En lo atinente al factor de la utilización de las TICs los resultados fueron: la mediana del total de los encuestados en este factor es de 2 (Poca influencia), con un desvío estándar de 0,993193, en el caso de los teletrabajadores forzados por motivo de las medidas tomadas para poner freno al contagio de COVID-19 se obtuvo una mediana de 2 (Poca influencia) y un desvío estándar de 0,978728775, la situación varía un poco más para los teletrabajadores que optaron por la modalidad de común acuerdo con sus empleadores, donde la mediana resultó del 3 (Influencia regular) y el desvío estándar de 0,994490.

*Tabla 4. Cuadro comparativo de mediana y desvío estándar para valoración de la influencia del factor de la utilización de TICs.*

Influencia de la utilización de TICs			
	Total Teletrabajadores	Forzados	No Forzados
Mediana	2	2	3
Desvío estandar	0,993192569	0,97872878	0,99449032

*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2020.*

Respecto a lo que provoca el factor de la disposición de los horarios resultó: la mediana del total de los encuestados en este factor es de 3 (Influencia regular), con un desvío estándar de 1,190001, en el caso de los teletrabajadores forzados por motivo de las medidas tomadas para poner freno al contagio de COVID-19 se obtuvo una mediana de 3 (Influencia regular) y un desvío estándar de 1,184457, la situación varía un poco más para los teletrabajadores que optaron por la modalidad de común acuerdo con sus empleadores, donde la mediana resultó de 2 (Poca influencia) y el desvío estándar de 1,247525.

*Tabla 5. Cuadro comparativo de mediana y desvío estándar para valoración de la influencia del factor de la disposición de los horarios.*

Influencia de la disposición de los horarios			
	Total Teletrabajadores	Forzados	No Forzados
Mediana	3	3	2
Desvío estandar	1,190000551	1,18445728	1,24752502

*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2020.*

## **CAPITULO VIII**

### **CONCLUSIONES**

La pandemia de COVID-19 tuvo un gran impacto en el ámbito laboral, afectando a la mayoría de las personas en diversos grados. Para muchos trabajadores la introducción de medidas de distanciamiento físico, los cierres y las restricciones conexas para aplanar la curva de infecciones han tenido consecuencias nefastas, entre ellas, licencias (obligatorias) de duración incierta, licencias sin goce de haberes, reducción de las horas de trabajo y los salarios y pérdida de puestos de trabajo, así como cierres de empresas. No obstante, para un segmento importante de la población activa, la pandemia ha provocado un aumento repentino en la carga de trabajo, así como cambios importantes en los arreglos y condiciones laborales, como el teletrabajo.

Como consecuencia de la emergencia sanitaria mundial, las empresas se vieron forzadas a aplicar esta metodología para prevenir riesgos físicos, humanos, emocionales y obviamente más contagios. En estos procesos de cambios, tanto el empleado como el empleador se ven obligados a adaptarse a una nueva modalidad de trabajo, es por ello que se realizó una evaluación de cómo este cambio ha influido en la satisfacción laboral, siendo esta un elemento clave para el correcto desarrollo de cualquier empresa y de sus trabajadores.

A partir de la encuesta realizada se puede afirmar, en un principio, que los trabajadores forzados por el “ASPO” a implementar la modalidad de teletrabajo, se verifica lo mencionado en los antecedentes bibliográficos citados a lo largo de este trabajo, en cuanto a que los teletrabajadores experimentan una mayor satisfacción laboral que los empleados que no trabajan en forma remota, salvo en casos particulares donde se evidencian altos niveles de disminución de la satisfacción laboral.

En líneas generales, se concluye además que la percepción de los teletrabajadores sobre el cambio o no en su satisfacción laboral, a partir de la adopción del formato de trabajo a distancia, se comporta de una manera muy similar, tanto en los empleados forzados a teletrabajar, como los que optaron de común acuerdo. En consecuencia, el hecho de que su

adopción fuera sobreviniente, improvisada y quizá con poca preparación, no constituyó una fuente de insatisfacción laboral extra.

Adicionalmente, se pone de manifiesto que en cuanto a la conexión a internet, la gran mayoría de las personas encuestadas respondió que sí poseía acceso y que además continuó soportando los costos de la misma, otra parte que sí poseía pero que los gastos corrían a cuenta de su empleador y una pequeña parte que no poseía con anterioridad y tuvo que contratar el servicio por su cuenta. A pesar de esto, se puede inferir que la conexión a internet no era un factor que contribuía en gran medida a su satisfacción laboral. Además, existen entre medianos y bajos niveles de influencia negativa de los factores propuestos (relación con la familia, utilización de TICs y disposición horaria) en la satisfacción laboral de los teletrabajadores durante la ejecución de sus tareas laborales bajo esta modalidad.

Para finalizar, de acuerdo con investigaciones y encuestas preliminares, un porcentaje muy elevado de trabajadores querrían teletrabajar con mayor frecuencia, incluso después de que se hayan levantado las restricciones de distancia física. Además, algunos trabajadores se han dado cuenta de que sus trabajos pueden realizarse fuera de los espacios de oficina tradicionales y ahora también se sienten más cómodos con la tecnología. Muchos dirigentes que anteriormente se oponían a que sus equipos trabajen desde casa han experimentado que esto se puede lograr y apoyan a los que teletrabajan con más frecuencia.

Uno de los motivos que revela este trabajo de investigación, es que esta modalidad de trabajo ha llegado para quedarse ya que si bien en el contexto de COVID 19 no se encontraba regulado, actualmente el Ministerio de Trabajo ha desarrollado una legislación que rige el teletrabajo a nivel nacional, siendo en definitiva, un puntapié normativo esencial para el reconocimiento del teletrabajo. Por esto, es importante que futuras investigaciones se centren en conocer la evolución del mismo y el desarrollo de los puestos de trabajo, para conseguir confianza y satisfacción de los trabajadores/as.

## REFERENCIAS

DOCKERY, A.M. Y BAWA, S. (2014). “*Is Working from Home Good Work or Bad Work? Evidence from Australian Employees*”. Australian Journal of Labour Economics, Perth, 17(2), pp. 163-190.

GARCÍA-CAMINO. M. *Teletrabajo y discapacidad*. España. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

GOLDEN, T.D., VEIGA, J.F. Y DINO, R.N. (2008). “*The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting fact-to-face, or having access to communicationenhancing technology matter?*”. Journal of Applied

GRAY, M.; HODSON, N.; GORDON, G. Y OTROS. (1995). *El Teletrabajo*. Ed. BT Telecomunicaciones, ECTF y Fundación Universidad Empresa, Madrid.

GREENHAUS, J., & POWELL, G. (2006). *When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment*. The Academy of Management Review, 72-92.

MADERO GÓMEZ. S. M. (2011). *Sentimientos del trabajador en una situación de despido laboral y su impacto en la confianza hacia el empleador*, *Economía Gestión Desarrollo*. 12, 9 – 24

MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO (2019) *Teletrabajo en Argentina: primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo. 1a ed.

MUÑOZ, ADAÑEZ. (1990). “*Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*”. (Tesis doctoral inédita. Facultad de psicología, Universidad de Complutense de Madrid)

NADIA IRIS DURAN VILA (2020). *El Teletrabajo y la conciliación con el entorno de convivencia familiar durante la Pandemia COVID-19*. Revista de Psicología no. Especial La Paz.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA. *Manual de buenas prácticas en teletrabajo. 1ra. ed.* Buenos Aires. Recuperado de [https://www.trabajo.gob.ar/downloads/teletrabajo/manual\\_buenas\\_practicas\\_2011.pdf](https://www.trabajo.gob.ar/downloads/teletrabajo/manual_buenas_practicas_2011.pdf). [2011].

PÉREZ-PÉREZ, M., VELA-JIMÉNEZ, M. J., ABELLA-GARCÉS, S., & MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, Á. (2015). *El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados*. UNIVERSIA Business Review, 16-33.

ROBBINS, S.P. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, Decimotercera edición.

SUH, A., Y LEE, J. (2017). *"Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction"*. Internet Research.

TELLO, C., OLIVERA, N., & PROTO, A. (2010). *Teletrabajo en Argentina, ¿Inclusión en la "Sociedad de Control"?* Derecho y ciencias sociales, 3, 305-324.

## **PAGINAS WEB CONSULTADAS**

DIGITAL DÉTOX (s.f). *Definición de digital detox en inglés*. [https://www.lexico.com/en/definition/digital\\_detox](https://www.lexico.com/en/definition/digital_detox)

*Por qué es importante el detox digital.* (s.f). <https://blog.interfell.com/2021/06/02/por-que-es-importante-el-detox-digital/>



## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BEAUREGARD, T. A., & HENRY, L. (2009). *Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance*. Human Resource Management Review, 9-22.

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (12 de marzo de 2020). *Decreto 260/2020*.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/5217883/20200312?busqueda=1&suplemento=1>

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (16 de marzo de 2020). *Resolución 207/2020. Ministerio De Trabajo, Empleo Y Seguridad Social*.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226854/20200317?busqueda=1>

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (19 de marzo de 2020). *Resolución 627/2020 Ministerio De Salud*.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227068/20200320>

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (19 de marzo de 2020). *Decreto 297/2020*.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (20 de marzo de 2020). *Resolución 219/2020 Ministerio De Trabajo, Empleo Y Seguridad Social*.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/5217898/20200320?busqueda=1&suplemento=1>

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (31 de marzo de 2020). *Decreto 325/2020*.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/5217904/20200331?busqueda=1&suplemento=1>

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (02 de abril de 2020). *Resolución 296/2020. Ministerio De Trabajo, Empleo Y Seguridad Social.*  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227411/20200403?busqueda=1>

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (11 de abril de 2020). *Decreto 355/2020.*  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227694/20200411>

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (26 de abril de 2020). *Decreto 408/2020.*  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/228261/20200426>

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (10 de mayo de 2020). *Decreto 459/2020.*  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/228958/20200511>

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (24 de mayo de 2020). *Decreto 493/2020.*  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/229716/20200525>

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (07 de junio de 2020). *Decreto 520/2020.*  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/230245/20200608>

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (29 de junio de 2020). *Decreto 576/2020.*  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/231291/20200629>

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (14 de agosto de 2020). *Régimen Legal Del Contrato De Teletrabajo. Ley 27555.*  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814?busqueda=1>

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (20 de diciembre de 2020). *Decreto 1033/2020.*  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/238890/20201221>

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (19 de enero de 2021). *Decreto 27/2021*.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/239929/20210120?busqueda=1>

BOLETÍN OFICIAL REPÚBLICA ARGENTINA. (03 de febrero de 2021). *Resolución 54/2021. Ministerio De Trabajo, Empleo Y Seguridad Social*

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240482/20210205>

CARLSON, D., GRZYWACZ, J., & KACMAR, K. (2010). *The Relationship of Schedule Flexibility and Outcomes via the Work–Family Interface*. *Journal of Managerial Psychology*, 330-355.

GREENHAUS, J., & BEUTELL, N. (1985). *Source of Conflict Between Work and Family Roles*. *The Academy of Management Review* 76, 76-88.

INFOLEG (21 de diciembre de 2019). *Ley De Solidaridad Social Y Reactivación Productiva En El Marco De La Emergencia Pública. Ley 27541*.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333564/texact.htm>

JORDI, & BUIRA CIPRÉS. (2012). *El teletrabajo. entre el mito y la realidad*. ES: Editorial U.O.C

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (27 de abril de 2020). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

<https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. (10 de noviembre de 2020). *Información básica sobre la COVID-19*.

<https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

## ANEXO: ENCUESTA SOBRE TELETRABAJO



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

### Encuesta sobre teletrabajo

Bienvenido/a.

Le invitamos a participar de la siguiente encuesta, la cual se realiza con el objetivo de recabar datos útiles para la realización de un trabajo de investigación, llevado a cabo por un grupo de estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, sobre la satisfacción laboral de los teletrabajadores.

La duración del mismo no excederá los 5 minutos.

Los datos serán recolectados y analizados de forma anónima, de la misma forma se procederá con la información expuesta en el trabajo final.

Continuemos:

[Iniciar sesión en Google](#) para guardar lo que llevas hecho. [Más información](#)

**\*Obligatorio**

¿Usted ha trabajado de forma remota o teletrabajado? \*

Sí

No

**Siguiente**

**Borrar formulario**



Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

## Encuesta sobre teletrabajo

[Iniciar sesión en Google](#) para guardar lo que llevas hecho.

[Más información](#)

**\*Obligatorio**

### Encuesta sobre teletrabajo

Edad: \*

Tu respuesta

Género: \*

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo
- Otro: \_\_\_\_\_



Departamento en el que reside: \*

Tu respuesta

---

### **Definición de satisfacción laboral:**

A lo largo del desarrollo del cuestionario se hace mucha referencia a la "satisfacción laboral" por lo que resulta necesario, para el caso de que usted no conozca a que se hace referencia, dar un mínimo concepto.

Podríamos definir a la misma como el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.

¿Usted se vio obligado o forzado a trabajar de forma remota o teletrabajar? \*

Si

No



En caso de haber respondido de forma afirmativa la pregunta anterior responda: ¿Se vio forzado a esta situación por motivo de las medidas sanitarias tomadas por el gobierno para frenar la propagación del COVID-19? (Si su respuesta anterior fue "No" vuelva a responder "No") \*

Sí

No

¿Cómo definiría del 1 al 5 su satisfacción laboral ANTES de la implantación del teletrabajo en su empleo? \*

(Considerando su respuesta como: 1-Muy mala; 2-Mala; 3-Regular; 4- Buena; 5- Muy buena)

Muy mala      1      2      3      4      5      Muy buena

En cuanto a la relación con las personas con las que convive, responda:



¿En qué medida del 1 al 5 se vio afectada la relación con las personas con las que convive por la implementación del teletrabajo en su empleo? \*

(Considerando su respuesta como: 1-Nada; 2-Poco; 3-Regular; 4- Bastante; 5-Mucho)

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

¿En qué medida del 1 al 5 le dificultó el cuidado de sus hijos o personas a su cargo? En caso de no tener hijos o personas a su cargo marque 1 (Nada). \*

(Considerando su respuesta como: 1-Nada; 2-Poco; 3-Regular; 4- Bastante; 5-Mucho)

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

En cuanto a la infraestructura tecnológica utilizada para trabajar de forma remota, responda:



¿Desde qué tipo de dispositivo realizó sus tareas laborales durante la implementación del teletrabajo? \*

Smartphone

PC de escritorio

Notebook

Tablet

Otro: \_\_\_\_\_

¿El dispositivo que utilizó para realizar sus tareas laborales durante el teletrabajo fue provisto por su empleador? \*

Si

No, el dispositivo utilizado era de mi propiedad

No, tuve que comprar el dispositivo utilizado por mi propia cuenta

Otro: \_\_\_\_\_



¿Poseía conexión a internet? \*

- Sí y continué soportando los costos de la misma
- Sí, pero mi empleador comenzó a soportar los costos
- No, se me instaló por cuenta de mi empleador
- No, la instalé por mi cuenta
- Otro: \_\_\_\_\_

¿En qué medida del 1 al 5 le afectó negativamente la infraestructura tecnológica que posee en su satisfacción laboral durante el teletrabajo? \*

(Considerando su respuesta como: 1-Nada; 2-Poco; 3-Regular; 4- Bastante; 5-Mucho)

- |      |                       |                       |                       |                       |                       |       |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
|      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |       |
| Nada | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Mucho |



En cuanto a la disposición de sus horarios, responda:

¿De cuántas horas era su jornada laboral habitual ANTES de la implementación del teletrabajo? \*

Elige



¿Cuántas horas por día en total tuvo que dedicarle a su empleo DESDE la implementación del teletrabajo? \*

Elige



¿En qué medida del 1 al 5 le afectó negativamente el cambio en la disposición de sus horarios, si este existiera, en su satisfacción laboral durante el teletrabajo? \*

(Considerando su respuesta como: 1-Nada; 2-Poco; 3-Regular; 4- Bastante; 5- Mucho)

1

2

3

4

5

Nada

Mucho



---

¿Recibió usted mediante mensaje de texto, llamada, mail, o cualquier otra forma de comunicación, alguna orden o pedido laboral directo desde su superior fuera del horario de trabajo durante la implementación del teletrabajo? \*

Sí

No

¿En qué medida del 1 al 5 le afectó negativamente el recibir órdenes fuera del horario laboral, si así hubiera sido, en su satisfacción laboral durante el teletrabajo? \*

(Considerando su respuesta como: 1-Nada; 2-Poco; 3-Regular; 4- Bastante; 5- Mucho)

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

**Habiendo considerado todos estos factores, responda:**



¿Cómo definiría del 1 al 5 su satisfacción laboral DESDE la implantación del teletrabajo en su empleo? \*

(Considerando su respuesta como: 1-Muy mala; 2-Mala; 3-Regular; 4- Buena; 5- Muy buena)

	1	2	3	4	5	
Muy mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy buena

[Atrás](#)

[Siguiete](#)

[Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó en Facultad de Ciencias Económicas - UNCUYO. [Notificar uso inadecuado](#)

Google Formularios



**DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99-C.D.**

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, ..... 5 de noviembre de 2021 .....

 ..... Sergio Cordebo

Firma y aclaración

..... 29.876 .....

Número de registro

..... 40.560.287 .....

DNI

### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99-C.D.

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 05 de noviembre 2021

Mariana Corvalán, Mariana

Firma y aclaración

29903

Número de registro

40.972 839

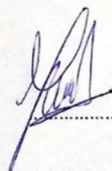
DNI



### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99-C.D.

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 05 de noviembre 2021

 Castillo, Maximiliano  
Firma y aclaración

29882  
Número de registro

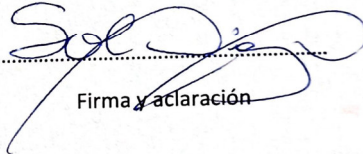
40907.576  
DNI



### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99-C.D.

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 05 de Noviembre del 2021

  
Firma y aclaración

29074

Número de registro

40272625

DNI