



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



Carrera: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

# HOME OFFICE COMO MODALIDAD DE TRABAJO APLICADO A YG DESIGN S.A EN COMPARATIVA CON SU MODALIDAD DE TRABAJO TRADICIONAL BAJO UN CONTEXTO DE PANDEMIA.

Trabajo de Investigación

POR  
Daiana Priscila Palma

Profesor Tutor  
NOUSSAN LETTRY, Ramiro Luis

M e n d o z a – 2024

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Gustavo y Cristina, quienes siempre han estado a mi lado, brindándome su apoyo incondicional y enseñándome el valor de la resiliencia. Su amor y guía han sido fundamentales en cada paso de este camino.

A Damián y Francisca, mi soporte emocional y mis mayores admiradores, gracias por su aliento constante y por creer en mí incluso en los momentos más desafiantes. Su presencia y amor infinito ha hecho de este proceso una experiencia invaluable.

Y a Benicio, quien me dejó la profunda enseñanza de que la vida es efímera y preciosa. Desde el cielo, sé que me estás apoyando, y tu recuerdo me inspira a seguir adelante con determinación y gratitud.

Con todo mi amor y aprecio, dedico este trabajo a ustedes.

## RESUMEN TÉCNICO

En la actualidad la percepción del mundo ha cambiado drásticamente. Las personas están interconectadas a través de redes que son características de la sociedad de la información y del conocimiento, un fenómeno que ha sido potenciado por las TIC.

El ámbito laboral no ha sido ajeno a esta transformación; las tecnologías se han integrado de manera significativa, dando lugar a la aparición del Home Office, también conocido como teletrabajo, como una nueva modalidad donde los trabajadores desempeñan sus tareas y responsabilidades laborales desde su casa.

El constante desarrollo del teletrabajo representa una transformación significativa para YG Design S.A., una agencia de diseño gráfico de Mendoza, donde sus trabajadores se han visto en la necesidad de equilibrar nuevas dinámicas laborales para aprovechar al máximo los beneficios y ventajas que ofrece esta modalidad. Al mismo tiempo, han tenido que minimizar los riesgos y desventajas asociados al teletrabajo, todo esto en medio de una situación de pandemia mundial que llevó a las autoridades y organismos reguladores a implementar el aislamiento obligatorio y preventivo. Esta situación obligó a la agencia a reestructurarse para poder subsistir, mientras que los trabajadores debieron encontrar formas de combinar su vida personal y profesional para garantizar el éxito y la funcionalidad del trabajo remoto.

El Home Office logró ser interiorizado a pesar de los desafíos que conlleva, reflejando una notable capacidad de resiliencia y flexibilidad en un entorno laboral en constante cambio. Sin embargo, es importante reconocer que aún existen aspectos que requieren mejoras. La clave para optimizar esta modalidad radica en el aprendizaje continuo, donde tanto las organizaciones como los empleados deben comprometerse a identificar áreas de oportunidad y a implementar soluciones efectivas. Al fomentar un entorno de aprendizaje y adaptación, se podrá maximizar el potencial del teletrabajo, asegurando que se convierta en una experiencia enriquecedora y productiva para todos.

Palabras claves: Home office, TIC, YG Design, trabajo tradicional y Pandemia.

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>2</b>
<b>RESUMEN TÉCNICO</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>8</b>
<b>HOME OFFICE COMO MODALIDAD DE TRABAJO, CONTEXTUALIZACIÓN Y CONCEPTOS</b> ....	<b>8</b>
<b>QUÉ ENTENDEMOS POR HOME OFFICE</b> .....	<b>8</b>
<b>ENCUADRE LEGAL</b> .....	<b>12</b>
<b>EL PAPEL DE LAS TIC'S</b> .....	<b>17</b>
<b>VIABILIDAD DEL MODELO</b> .....	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>23</b>
<b>ACTUALIDAD Y REORGANIZACIÓN EN TIEMPOS DE PANDEMIA</b> .....	<b>23</b>
<b>IMPACTO DEL COVID-19</b> .....	<b>23</b>
<b>ABORDAJE ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>27</b>
<b>LAS PYMES Y EL HOME OFFICE</b> .....	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>38</b>
<b>PROFUNDIDAD Y ANÁLISIS DE LA MODALIDAD DE TRABAJO</b> .....	<b>38</b>
<b>MANEJO DEL CAMBIO</b> .....	<b>38</b>
<b>VENTAJAS Y DESVENTAJAS</b> .....	<b>41</b>
<b>TELETRABAJO Y NEUROCIENCIAS</b> .....	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>50</b>
<b>CASO DE ESTUDIO</b> .....	<b>50</b>
<b>HISTORIA</b> .....	<b>50</b>
<b>MODALIDAD DE TRABAJO</b> .....	<b>52</b>
<b>ANÁLISIS</b> .....	<b>54</b>
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>55</b>
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>77</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>81</b>
<b>ANEXO N°1: ENCUESTA</b> .....	<b>81</b>
<b>ANEXO N°2: ENTREVISTA</b> .....	<b>86</b>

## INTRODUCCIÓN

El mundo actual está en constante transformación, impulsado por las tecnologías que se integran cada día más en nuestras vidas, modificando los paradigmas y la forma en que realizamos nuestras actividades.

La globalización ha generado la necesidad de implementar cambios estructurales en los ámbitos de la información y la comunicación. Como resultado, las relaciones sociales, el comercio y el trabajo se organizan y desarrollan de maneras diversas. Este panorama se vuelve cada vez más multifacético, gracias a la amplia gama de herramientas y medios disponibles para organizaciones e individuos, que facilitan y optimizan sus operaciones.

A partir de esta reestructuración surge una necesidad de cambio, dado que las organizaciones adhieren cada vez más a los nuevos esquemas y necesitan actualizarse en tiempo real, los trabajadores adquieren nuevos esquemas de trabajo y lo combinan con su vida diaria dando lugar a lo que conocemos como Teletrabajo donde se unifican dos componentes claves como las Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC's) junto con la prestación de servicios profesionales dando pie en consecuencia, a la capacidad de los trabajadores, en muchos casos, poder desempeñar sus funciones desde sus hogares como alternativa a la asistencia física a un lugar determinado de trabajo.

El Teletrabajo o Home office rompe los esquemas de trabajo *in situ* lo que bajo un contexto de pandemia como lo fue el Covid-19 favorecieron el desempeño de tareas y promovieron medidas sanitarias que tenían el objetivo de lograr un aislamiento de la población para reducir el impacto del contagio.

En nuestro país, esta modalidad de trabajo comienza a tener una gran relevancia a partir de la crisis política y económica de los años 70', cuando el surgimiento e implementación de las nuevas tecnologías permitieron la conectividad desde cualquier parte del mundo de manera inmediata pero, sobre todo, se torna completamente fundamental a nivel nacional como internacional durante la emergencia sanitaria dado que el objetivo principal fue implementar medidas seguras para la salud laboral y ocupacional obligando a las empresas a repensarse y reorganizarse en un esfuerzo por evitar el cierre de organizaciones y la eliminación de puestos de trabajo.

El interrogante principal pone en duda cómo continuar operando sin que se produzca un quiebre económico como consecuencia de las pérdidas laborales en las que se podía incurrir de no utilizar las

nuevas herramientas que la globalización había brindado y es por ello que se torna completamente importante, en todo sentido, la regularización y la creación de un marco legal que ampare bajo el foco legal, tanto a los empleados como a los empleadores.

Un enfoque regulatorio bien diseñado puede facilitar la adaptación de las empresas a las dinámicas cambiantes del mercado laboral, promoviendo la innovación y la competitividad. En este sentido, es vital que las políticas públicas se alineen con las necesidades del entorno laboral, asegurando que todos los actores involucrados puedan operar de manera efectiva y sostenible en un mundo cada vez más globalizado y digitalizado.

Por lo expuesto, buscamos ahondar sobre las características del teletrabajo en nuestro país y las regulaciones normativas existentes que alcanzan el trabajo de las personas que llevan a cabo sus tareas bajo esta modalidad, cuál es el papel que las tecnologías de la información y comunicación desempeñan en esta nueva modalidad de trabajo y cuán viable de aplicar es. También se construirá información sobre las bases de la pandemia y la viabilidad del modelo de trabajo bajo este contexto de emergencia para poder determinar cuáles son las ventajas y desventajas que se presentan en este manejo del cambio.

Se parte de la hipótesis dónde YG Design S.A. una pyme mendocina reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad del servicio que brinda y la experiencia que la precede, ante el contexto actual, cambia su modalidad de trabajo como consecuencia de la aparición de la pandemia por COVID, es por ello que a través de este estudio se intentará analizar cuáles son los costos y beneficios de aplicar Home office como modalidad de trabajo en comparativa con su modalidad de trabajo tradicional.

La presente investigación es de carácter cualitativo, tanto en cuanto a la formulación del problema de investigación así como en la formulación de sus objetivos. Los datos han sido recolectados de fuentes primarias y secundarias confiables, adecuadamente analizados, de modo tal que, en base a ellos, realizar el análisis del caso y arribar a las conclusiones pertinentes. Al efecto, se han realizado encuestas y entrevistas a actores clave en un marco de pos pandemia.

Con el objetivo de proteger al equipo de trabajo, YG Design S.A. adoptó la modalidad de Home Office, rompiendo así con los esquemas de trabajo tradicionales que habían estado vigentes durante casi una década. En este sentido, la transición hacia el cambio es menos abrupta para las empresas de servicios que no dependen del trabajo manual ni del uso de maquinaria para la producción de bienes, especialmente si cuentan con un sólido soporte tecnológico que respalde la capacidad de trabajo de su personal.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar en profundidad los resultados de la implementación de la modalidad de Home Office en la empresa objeto de estudio. A través de este análisis, pretendemos identificar tanto las ventajas como las desventajas que experimentaron los trabajadores involucrados en el proceso, considerando sus perspectivas personales y profesionales.

Además, es fundamental introducir los conceptos relacionados con el trabajo remoto, para construir una conceptualización integral que abarque los pilares más relevantes de esta modalidad. Esto incluye aspectos como la flexibilidad, la productividad, la comunicación y el equilibrio entre la vida laboral y personal, que son esenciales para entender el impacto del Home Office en el entorno laboral actual.

Así mismo, proponemos exponer los resultados de la aplicación del trabajo desde casa y compararlos con los del trabajo considerado ‘tradicional’. Para ello, será necesario profundizar en la regulación vigente en Argentina, analizando cómo se estructura y se adapta a las nuevas realidades laborales.

También exploramos las diversas aristas que influyen en esta modalidad, incluyendo aspectos legales, tecnológicos, y culturales, así como las percepciones de los empleados y empleadores. De este modo, esperamos ofrecer una visión completa y matizada de la transición hacia el trabajo remoto y sus implicaciones en el ámbito laboral.

# CAPÍTULO I

## HOME OFFICE COMO MODALIDAD DE TRABAJO, CONTEXTUALIZACIÓN Y CONCEPTOS

En el presente capítulo se pretende identificar lo que denominamos Home Office como una modalidad de trabajo que propone un cambio en la metodología habitual aplicada por la industria, un nexo con las tecnologías que representan el futuro laboral, donde la convergencia de la innovación tecnológica redefine constantemente las reglas del juego y que luego de un contexto de pandemia resultó ser clave alrededor del mundo. Se contextualizará al mismo para entenderlo desde dentro de nuestra cultura y se brindarán conceptos con el objetivo de lograr su comprensión.

### QUÉ ENTENDEMOS POR HOME OFFICE

A lo largo del tiempo la manera de trabajar del hombre ha ido mutando, pasó de ser una simple interacción con la naturaleza como lo plantea Karl Marx (1867-1965), "*el trabajo es en principio un acto que sucede entre el hombre y la naturaleza*" a interactuar con varios factores que lo modifican y le permiten un mayor alcance. La introducción de las tecnologías a nuestra vida diaria permite generar un cambio en la manera de hacer las cosas, por lo que esta actividad humana comienza a depender de muchos factores como el lugar de nacimiento, la clase social, los recursos y accesos a las TIC's o como hoy en día sucede en la mayoría de los casos, la inclinación o deseo de la persona de desempeñar un determinado rol.

En la actualidad encontramos que la era de la información ha dado paso a una era más concentrada y competitiva llamada la era del conocimiento donde las tecnologías desarrollan un papel fundamental en todos los ámbitos ya que se han vuelto indispensables para nuestra cotidianidad pero sobre todo, han definido la manera en que se trabaja diariamente ya que han permitido obtener una serie de instrumentos que permiten incrementar la calidad del trabajo y generar grandes transformaciones.

Cuando analizamos la forma de operar de las organizaciones y los trabajadores a través del tiempo podemos observar que dependió de muchos sucesos en base a los cuales las realidades económicas, sociales, culturales, políticas, ambientales y tecnológicas se adaptan y flexibilizan con el objeto de mantenerse operativos y adaptarse al mundo moderno.

En este punto, se hace hincapié que va a depender del marco socioeconómico el alcance de este impacto aunque por supuesto hay variables que no son estáticas como el ámbito económico dentro del cual se encuentra inserto el trabajo y la realidad social que involucra al ser humano que lo desarrolla.

La dinámica del mercado del trabajo se ha visto modificada por estos cambios y se ha potenciado en tal magnitud que permiten hoy en día desarrollar casi cualquier actividad desde cualquier punto del mundo. Las tecnologías, tan importantes y relevantes en nuestro mundo actual, se han unificado con las actividades diarias obteniéndose como resultado que el recurso más valioso que se tiene es el conocimiento a partir del cual es posible la producción de riqueza dado que su característica fundamental es que se considera útil para lograr cualquier objetivo.

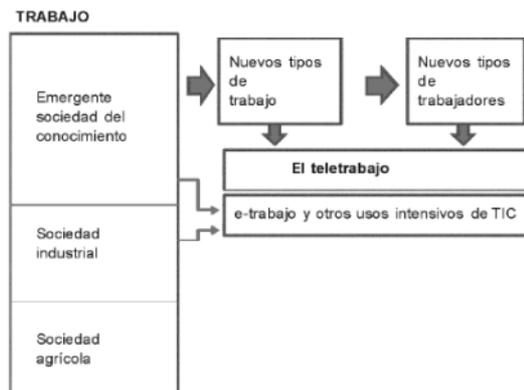
De acuerdo a Jordi Buirra (2012), existen tres tipos de trabajadores: trabajadores de servicios (tradicionales), trabajadores del conocimiento (que pueden llevarlo consigo a cualquier lugar) y los gerentes del cambio (son aquellos que supervisan y dirigen a otros trabajadores). A efectos de esta investigación nos centraremos en los trabajadores del conocimiento que son aquellos que pueden desempeñar su rol o tarea desde cualquier lugar dada su capacidad de llevar consigo su conocimiento y habilidades. Son muy importantes debido a que su valor radica en su capacidad para generar, aplicar y compartir conocimiento en distintos contextos. Su trabajo es más flexible y menos dependiente de un lugar físico, lo que les permite adaptarse a diferentes entornos laborales.

Dado lo expuesto notamos que intrínsecamente señalamos dos maneras de trabajar: tradicional desde el lugar que denominamos “espacio de trabajo” entendiéndose como el lugar físico provisto por las organizaciones para que una persona cumpla con un rol o jornada laboral. Por otro lado, expusimos las premisas que en el mundo moderno existen otras formas en que la persona brinde su capacidad y recursos para lograr cumplir objetivos y tareas necesarias para satisfacer las necesidades de su puesto de trabajo; allí converge lo que denominamos Home Office o como algunos autores lo llaman: “Teletrabajo”.

Es importante aclarar, que si bien en esta investigación tomaremos ambos conceptos como sinónimos hacemos hincapié en que el Home Office o trabajo en casa se encuentra dentro de la definición de Teletrabajo ya que éste último es más amplio y se utiliza para describir el trabajo a distancia en general mientras que el Home Office se refiere exclusivamente al trabajo realizado desde el hogar del trabajador que presta servicios. El tiempo que se trabaja fuera del espacio asignado por la organización también es relevante ya que se podría optar por una modalidad de trabajo híbrida que convine trabajo presencial con el trabajo a distancia.

En el cuadro número 1 se expresa esta transformación: podemos ver como la sociedad del conocimiento da lugar a los nuevos tipos de trabajo y por ende a nuevos trabajadores que apoyándose en el uso de las tecnologías alimentan el trabajo a distancia o Teletrabajo.

Cuadro 1



Fuente: Jordi Buira (2012). El teletrabajo. Entre el mito y la realidad

Existen muchas definiciones y aproximaciones a lo que llamamos Home office; para nosotros son relevantes aquellas que se refieren a la modalidad de trabajo que se puede adoptar fuera de la oficina o espacio de trabajo brindado por la organización y que se desarrollan en casa, es decir, en el domicilio del trabajador utilizando herramientas de comunicación en línea como: correo electrónico, videoconferencias, llamadas, sistemas en línea y otras tecnologías con el objetivo de cumplir con sus responsabilidades laborales.

Si bien en muchos países esta modalidad es aplicada desde hace mucho tiempo con resultados exitosos, resulta que en nuestro país toma relevancia ante la emergencia sanitaria que derivó en que el gobierno nacional decreta la medida de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio el 20 de marzo del año 2020 obligando de esta manera a los argentinos a recluirse y buscar alternativas para desarrollar su labor a distancia.

El concepto de Home Office ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años a nivel mundial, demostrando una gran transformación en la forma en que las personas abordan sus responsabilidades laborales y desempeñan su rol desafiando y revolucionando el panorama laboral al que estábamos acostumbrados.

El desarrollo de la tecnología y las cambiantes dinámicas laborales ha permitido la transición de un modelo de trabajo tradicional a uno más flexible y adaptable que resultó ser un modelo de preferencia ante la crisis por COVID-19.

Para Diego Martín Buitrago Botero (2020, p.1) *“El Teletrabajo visto como una forma de organización laboral supone el desempeño de actividades remuneradas utilizando las tecnologías de Información y comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y el empleador y el desarrollo de las actividades laborales sin que requiera la presencia física del trabajador en las instalaciones del empleador, el cual se puede realizar de tres formas: autónomos en el cual se utiliza el propio domicilio o lugar escogido por el teletrabajador para su actividad profesional, en este se trabaja siempre fuera de la empresa y solo acuden a ella en algunas ocasiones; móviles en el que no se tiene un lugar de trabajo establecido y las herramientas principales para el desarrollo son las TIC; y los suplementarios que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.”*

Por su parte Lubiza Osio Havriluk (2010, p.96) indica que *“La mayoría, piensa que teletrabajar, se refiere al uso de las tecnologías en el quehacer diario y de cierta manera es así. El teletrabajador requiere del conocimiento y uso intensivo de las TIC en el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, debe considerarse otro aspecto importante, como lo es la distancia. Es decir, la persona trabaja fuera o distante de las oficinas del negocio o empresa para la cual labora. En base a lo anterior, se puede plantear el uso de la siguiente fórmula para definir el teletrabajo: Teletrabajo = Trabajo + Distancia + Uso intensivo de las TIC.”*

Mientras que para Vittorio Wirth y Linda de Martino (2004, p.469) *“El teletrabajo puede definirse como el trabajo efectuado en un lugar donde, apartado de las oficinas centrales o de los talleres de producción, el trabajador no mantiene contacto personal alguno con sus colegas, pero está en condiciones de comunicar[se] con ellos por medio de las nuevas tecnologías”.*

En base a los conceptos antes mencionados, podemos concluir que el Home Office es una modalidad de trabajo que se lleva a cabo por medio de las tecnologías de la información y comunicación y que permiten al individuo prestar sus servicios o conocimientos de manera remota desde el hogar sin perjuicio del salario percibido y con la misma eficiencia y eficacia que si lo prestara desde la oficina o espacio de trabajo. Sin embargo, es un concepto que está en constante evolución y podremos sin dudas encontrar muchas aristas que no nos permitan enmarcarlo en sólo una definición.

Esta modalidad en constante desarrollo representa una transformación significativa dentro del ámbito laboral, involucrando tanto a organizaciones como trabajadores quienes tienen que equilibrar dinámicas para aprovechar los beneficios y reducir al máximo los riesgos que implica esta nueva forma de trabajo. Es fundamental a su vez considerar los pilares que sustentan esta transformación y le dan vida: las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la capacidad del trabajador de ofrecer sus servicios de manera remota.

## ENCUADRE LEGAL

La idea de trabajar desde casa no es algo novedoso que se puso de moda en el último tiempo: según Gentilin (2020), históricamente fue Estados Unidos uno de los principales promotores del teletrabajo, ya que en el año 1793 comienzan a gestarse las primeras ideas al respecto.

Durante la crisis económica de 1998-2002 en nuestro país, se hizo evidente la necesidad de buscar alternativas laborales y aprovechar los recursos que ofrecía Internet. Por este motivo, en el año 2003, el Ministerio de Trabajo creó una comisión dedicada al estudio del teletrabajo. En el contexto de la pandemia, esta modalidad se volvió aún más imprescindible, ya que fue adoptada de manera generalizada por las autoridades como una medida necesaria para mantener la actividad económica y proteger la salud pública. Regular y abordar el teletrabajo se ha convertido en una prioridad para adaptarse a esta nueva realidad.

Resulta muy compleja la cuantificación de la real implementación del trabajo a distancia antes y luego de la pandemia, pero sí es posible afirmar que previo a la crisis sanitaria un porcentaje muy bajo de empresas aplicaba el Home Office mientras que luego de este hecho histórico, la tasa se incrementa considerablemente producto de una aceptación generalizada a prestar servicios a distancia con ayuda de la tecnología.

En el año 2020 se concreta la primera ley sobre la materia compuesta por un conjunto de leyes que abordan distintos puntos sobre la temática. Es importante destacar a la Argentina como pionera dentro de América del Sur en introducir la reglamentación y regulación necesaria a esta modalidad.

Dentro de la normativa de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social encontramos las principales leyes, decretos y resoluciones que regulan esta modalidad junto con las nuevas formas de trabajo dentro del territorio nacional:

- Resolución 239/2013 – Promoción de Empleo
- Resolución 21/2020 – Resolución de la SRT
- Resolución 595/ 2013 – Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (PROPET)
- Ley 25.800 - Ratifica el Convenio N°177 sobre trabajo a domicilio de la OIT
- Ley 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo

- Resolución 142/2021 - Fija la entrada en vigencia el 1° de abril de 2021. Aclara que la permanencia en situación de trabajo en pandemia no equivale a lo fijado art. 7 Ley 27.555. Trabajo en pandemia no es lo mismo que teletrabajo.
- Resolución 54/2021 - Fija la entrada en vigencia de la Ley de teletrabajo a partir del 1° de abril de 2021
- Decreto 27/2021 - Reglamenta Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo
- Ley 27.555 - Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo

Dentro de esta última se establece que *“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.”*

Algunos aspectos importantes de la ley para destacar son los siguientes:

1. Definición: La ley define el teletrabajo como la realización de tareas a distancia, efectuada en distintos establecimientos de los que ofrece el empleador utilizando las TIC's.
2. Acuerdo Escrito: Para formalizar la modalidad de teletrabajo, se debe establecer un acuerdo por escrito que contemple las condiciones específicas de la relación laboral bajo esta modalidad.
3. Equipamiento y Condiciones Laborales: El empleador es responsable de proporcionar y mantener los equipos necesarios para el desempeño del teletrabajo, así como de garantizar las condiciones de salud y seguridad en el trabajo.
4. Derechos del Trabajador: Los trabajadores que desempeñan sus funciones mediante teletrabajo mantienen todos los derechos laborales reconocidos por la legislación argentina. Esto incluye derechos a la desconexión digital, al descanso y a la jornada laboral.
5. Derecho a la Desconexión Digital: promoviendo un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal.
6. Reversibilidad: La ley contempla la posibilidad de que el trabajador retorne a la modalidad presencial, siempre y cuando exista acuerdo entre las partes y se respeten ciertos plazos y condiciones.

En el siguiente cuadro podemos interiorizarnos sobre normativas que alcanzan a esta modalidad de trabajo:

Cuadro 2

Norma	Año	Objeto
<b>Ley 20744<sup>2</sup></b> Ley de contrato de trabajo (Capítulo I, artículos 21 y 22)	1976	<p>En el Capítulo VI relacionado al Contrato de Teletrabajo Art. 102 bis. Se establece el concepto del teletrabajo, que lo define como "Habrà 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 la Ley 20.744, 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.</p> <p>Además, se establece que los presupuestos legales mínimos del contrato de teletrabajo se establecerán por ley especial. Las regulaciones específicas para cada actividad se establecerán mediante la negociación colectiva respetando los principios de orden público establecidos en la Ley 20.744.</p>
<b>Ley 25.212<sup>3</sup></b> Ratificación del Pacto Federal Laboral (Anexo VI crea Plan Nacional para la inserción laboral y el mejoramiento del empleo de las personas discapacitadas)	1999	<p>Esta norma crea y/o fortalece los servicios de empleo nacionales y provinciales para personas con discapacidad. Y en ese marco se menciona que se ofrecerá información a las empresas acerca de los trabajadores con discapacidad, sus aptitudes y posibilidades de utilización de esta fuerza de trabajo, dentro de cuyas modalidades se menciona trabajo a domicilio y teletrabajo.</p>
<b>Ley 25.800<sup>4</sup></b> Aprobación del Convenio sobre trabajo a domicilio, adoptado en la 83 Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo	2003	<p>En el artículo primero define la expresión "trabajo a domicilio", el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio, realiza en su domicilio o en otros locales que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador; a cambio de una remuneración; con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quién proporcione el equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello, a menos que esa persona tenga el grado de autonomía y de independencia económica necesario para ser considerada como trabajador independiente en virtud de la legislación nacional o de decisiones judiciales.</p> <p>Y en el artículo cuarto establece la igualdad de trato en cuanto entre los trabajadores a domicilio y los otros trabajadores asalariados, teniendo en cuenta las características particulares del trabajo a domicilio y, cuando proceda, las condiciones aplicables a un tipo de trabajo idéntico o similar efectuado en una empresa.</p>

<p>Resolución de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo <b>N°1.552</b> del año 2012<sup>5</sup></p>	<p>2012</p>	<p>Esta resolución establece una definición de teletrabajo y las condiciones en las que debe realizarse. En su artículo primero define como Teletrabajo a la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones. Asimismo, se establece que el empleador deberá notificar a su ART la lista de trabajadores que se desempeñan bajo la modalidad de Teletrabajo, la localización de los mismos, tiempo dedicado y tareas desempeñadas. De igual manera, es el empleador quien deberá proveer a los trabajadores los elementos de protección personal, como sillas ergonómicas, extintores de incendio, botiquín de primeros auxilios, manual de buenas prácticas de Salud y seguridad del Teletrabajo. Y previo consentimiento del trabajador y notificando fecha y hora cierta de visita, puede verificar las condiciones del lugar determinado por el</p>
		<p>trabajador para la ejecución de su tarea, a través de un profesional del área de Higiene y Seguridad de la Empresa, quien puede ser acompañado por un técnico de la A.R.T. o un representante de la Entidad Gremial.</p>
<p>Resolución del Ministerio de Trabajo y Empleo <b>N° 595</b> del año 2013<sup>6</sup> (Crea el Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo - PROPET)</p>	<p>2013</p>	<p>Este programa tiene por objeto promover, facilitar y monitorear la aplicación de la modalidad de Teletrabajo en empresas del sector privado, a través de herramientas que brinden un marco jurídico adecuado para empleadores y teletrabajadores. Entendiéndose por Teletrabajo a la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la Ley de Contrato de Trabajo N°20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, en las que el objeto del contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC).</p>

Manual de Buenas Prácticas de teletrabajo en empresas privadas de la Superintendencia de Riesgos de Trabajo <sup>7</sup>	2013	Este manual tiene como objetivo explicar a quienes participen del Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET), las medidas destinadas a evitar las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, de acuerdo a las características y riesgos de las tareas a realizar.
Primer libro blanco Nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado. Ministerio de Producción y Trabajo. Teletrabajo en Argentina <sup>8</sup>	2019	En el libro se desarrollan los siguientes temas: i) definiciones, características y ventajas del teletrabajo; ii) perfiles, tips y desafíos; iii) salud y seguridad; iv) habilidades blandas necesarias; v) economía verde y teletrabajo; vi) estadísticas del teletrabajo; economía del conocimiento y agenda digital y vii) marco normativo.
Resolución de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo N° 21 de 2020 <sup>9</sup>	2020	Establece que los empleadores que habiliten a sus trabajadores a realizar su prestación laboral desde su domicilio particular en el marco de la emergencia sanitaria dispuesta por el Decreto N° 260 de fecha 12 de marzo de 2020 deberán denunciar a la ART a la que estuvieran afiliados, la Nómina de trabajadores afectados, domicilio donde se desempeñara la tarea y frecuencia de la misma (cantidad de días y horas por semana). El domicilio denunciado será considerado como ámbito laboral a todos los efectos de la Ley N°24.557 sobre Riesgos del Trabajo.

Fuente: Superintendencia de Riesgos del Trabajo (2021). Teletrabajo: análisis de experiencias y normas comparadas.

Téllez (2009, p. 731-732), afirma que el Acuerdo europeo indica que hay ciertos requisitos que deben ser abordados por el empleador de un teletrabajador, se debe considerar: a) el carácter voluntario, b) la protección de datos, c) la vida privada, d) la salud y seguridad, e) la formación, f) el equipamiento, g) organización del trabajo, h) obligaciones, i) condiciones del trabajo y j) los derechos colectivos.

Dentro de la ley que regula el trabajo desde casa en la Argentina encontramos que regula lo referente a los derechos y obligaciones de las personas que laboran bajo esta modalidad sin perjuicio de sufrir ningún tipo de modificación en su salario; el empleador debe proveer los software y hardware necesarios para llevar a cabo la tarea en cuestión mientras que es responsabilidad del empleado el correcto mantenimiento de los mismos. Está prohibido el contacto con el trabajador fuera del horario laboral. En el caso de que el trabajador tenga a cargo o bajo su cuidado a personas que requieran de su atención tendrán flexibilidad para ocuparse de ellos.

En cuanto al carácter voluntario también se establece de este modo, como la capacidad a revertir esta decisión: la persona que trabaja bajo la modalidad del teletrabajo tendrá derecho a la compensación

por los mayores gastos en conectividad y/o consumo de servicios que deba afrontar y como último punto importante a destacar encontramos que incluye y menciona el control y el derecho a la intimidad.

Se lo reconoce al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación como la autoridad de aplicación de la presente ley.

Resulta muy importante la aplicación de una regulación legal en nuestro país ya que teletrabajar no sólo revoluciona la manera en que las empresas operan, sino que también tiene un impacto significativo en la cultura laboral y social de la Argentina y en un contexto en el cual la interacción cara a cara y las relaciones personales han sido tradicionalmente valoradas, el home office ha puesto a prueba la capacidad de todos los actores involucrados para adaptarse y evolucionar en un entorno laboral en constante cambio.

## **EL PAPEL DE LAS TIC'S**

La evolución a nivel mundial de las tecnologías generó un cambio estructural en las organizaciones que en vistas del nuevo surgimiento adaptaron su operatoria como un medio para lograr incrementar su competitividad. Tal como considera Mujica (2000), el avance tecnológico incorpora en las organizaciones un enfoque diferente al habitual para acceder al conocimiento, flexibilidad, interactividad, economía, rapidez, independencia, comunicación y desarrollo.

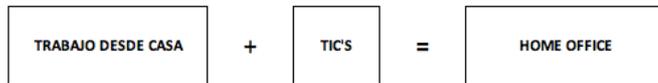
Con el objeto de aclarar algunos conceptos, cuando nos referimos a las TIC's estamos hablando de las tecnologías de la información y comunicación entendiéndolas como un conjunto de aplicaciones, herramientas, técnicas, metodologías y sistemas integrados que logran a través de la digitalización y el uso de las redes de internet promover las comunicaciones y permitir la circulación de la información en tiempo real.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación han transformado significativamente el mundo laboral, afectando diversos aspectos en cuanto a la forma en que se llevan a cabo las tareas, se gestionan las empresas y se interactúa dentro del entorno laboral.

Como se expuso con anterioridad en este trabajo, resulta fundamental para la existencia del Home Office la capacidad del trabajador de poder realizar el trabajo a distancia lo que implica resignar la vigilancia física por parte de un superior y la utilización de estas tecnologías de manera óptima en

conjunto con el conocimiento de las herramientas necesarias para lograr una conexión perfecta suprimiendo tiempos, espacios y permitiendo un seguimiento digital de la operación:

Cuadro 3



Fuente: Elaboración propia.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) tienen la capacidad de flexibilizar y dinamizar las tareas, aunque a nivel organizacional representen un desafío. Su relevancia radica en que la viabilidad y expansión del trabajo a distancia dependen de ellas para sustentarse y promover el cambio organizacional.

A raíz de lo mencionado llegamos a la conclusión de que el objetivo de la utilización de las mismas consiste en potenciar la eficiencia de cada puesto de trabajo que va a llevarse a cabo a distancia, siempre que se consideren y utilicen los aspectos considerados claves:

1. Comunicación Remota: permiten la conexión a distancia a través de correos electrónicos, videoconferencias y plataformas de comunicación digitales.
2. Herramientas de Colaboración en Línea: plataformas que permiten la colaboración de varias personas al mismo tiempo, ya sea para avances, administración de proyectos o para utilizarlas como información y comunicación al mismo tiempo que se almacena en la nube.
3. Seguridad de la Información: las tecnologías brindan redes privadas que aseguran la confidencialidad de archivos, comunicaciones e información de la organización que resulta sensible y altamente clasificada.
4. Gestión del Tiempo y Tareas: permiten lograr eficiencia en el manejo del tiempo y el desarrollo de tareas ahorrando tiempo y dinero.
5. Acceso Remoto: permiten el acceso desde cualquier lugar del mundo a los archivos y a la información que se almacena en la nube.
6. Formación y Desarrollo: facilitan el acceso de la información lo que genera un acceso global a conocimientos y habilidades en cualquier lugar del mundo y en el momento que se desee.
7. Retroalimentación y mejoras: basado en la actualización necesaria en cuanto a conocimientos y tecnologías de punta que van reemplazándose continuamente.

Entre los aspectos que sufrirán cambios podemos nombrar a:

1. Las rutinas organizativas dado que donde antes se generaba una sinergia presencial entra en juego la virtualidad.
2. Los procesos que demuestran que es necesario repensarlos y nutrirlos para que funcionen bajo el nuevo esquema.
3. El clima organizacional que debe reinventarse para mantener los vínculos a distancia.
4. La gestión de situaciones donde se requiera la mirada de un superior.
5. La creación de conocimiento a partir de un nuevo ambiente.

La apertura a la colaboración a nivel global le permite a equipos que se encuentran redistribuidos geográficamente, interactuar sin barreras y lograr trabajar de manera eficiente al mismo tiempo que podemos visualizar cómo la gestión de proyectos y la coordinación de los mismos puede llevarse a cabo y demostrar buenos resultados.

No todas las organizaciones pueden adaptarse a un esquema de trabajo a distancia: por ello es indispensable comenzar con un análisis interno que determine la viabilidad de su aplicación asegurando la calidad y productividad pero fundamentalmente preparar al capital humano para enfrentarse a la virtualidad ya que se ha demostrado que las empresas que aplican el teletrabajo requieren de un nivel superior de formación en tecnologías y en muchos casos, al desarrollar sus propios sistemas o software, deben invertir mayor tiempo para que el personal lo conozca y sea capacitado.

La transformación organizacional con la llegada de las tecnologías cambió paradigmas de cómo se deben desarrollar las actividades, el mundo de hoy necesita mayor productividad y resultados debido a que la competencia está en constante actualización con el medio que la rodea.

Lo cierto es que el trabajo desde casa necesita de las TIC's y ellas proporcionan múltiples beneficios si son aplicadas de manera correcta: permiten administrar de manera más eficiente los recursos, agilizan las comunicaciones, promueven la oportunidad a las empresas de promover y desarrollar el trabajo en equipo, el uso adecuado del tiempo y el cumplimiento de metas, a través del reconocimiento de las capacidades, habilidades y destrezas de sus empleados.

La importancia de las tecnologías para el trabajo a distancia es innegable en la actualidad y se ha vuelto aún más evidente con la evolución de las formas de trabajo y las circunstancias globales. Las mismas desempeñan un papel central al permitir una transición fluida al trabajo a distancia y al

proporcionar las herramientas necesarias para mantener la eficiencia, la colaboración y la seguridad en un entorno laboral cada vez más digitalizado.

La capacidad de adaptarse y aprovechar sus beneficios se ha vuelto indispensable para la resiliencia y el éxito de las empresas y los profesionales en el panorama laboral actual. En la era digital quien no se sube a bordo del barco de las tecnologías no puede acceder al mundo de la conectividad, algo que es indispensable en el mundo actual.

## **VIABILIDAD DEL MODELO**

El acceso universal a la información, infraestructura y tecnología generan un ambiente apto para el desarrollo y surgimiento de nuevas modalidades de trabajo. De acuerdo a Josefa Montalvo Romero (2020, p.4) para que esta modalidad de trabajo sea viable *“no debe implicar renuncia o menoscabo de los derechos laborales para el trabajador. Se deben buscar los mecanismos que garanticen un trabajo decente y de igualdad de trato en cuanto a remuneración, capacitación, formación, seguridad social, acceso a mejores oportunidades laborales y todas las condiciones de que gozan los trabajadores presenciales que prestan sus servicios en la sede de la empresa y que son protegidos por la Ley Federal del Trabajo”*.

Podemos identificar ciertos factores que resultan necesarios para poder implementar el teletrabajo en organizaciones que históricamente utilizaban el trabajo tradicional:

- Naturaleza del Trabajo.

En primer lugar se debe realizar un análisis singular y específico acerca del trabajo en sí, se requiere de un mapeo del tipo de tareas o actividades que se puedan realizar fuera del espacio asignado por la empresa y de esta manera determinar qué puestos pueden llevarse a casa los trabajadores.

- Tipo de empresa.

Podemos destacar que, a nuestro parecer, las empresas de servicio resultan más propicias a lograr el Home Office dado que no requieren de la utilización de maquinarias ni de un espacio específico para la manipulación de bienes que no pueda ser adaptado dentro del hogar de sus teletrabajadores. La necesidad de manipular productos tangibles genera cierta resistencia cuando el trabajo debe realizarse a distancia.

- Tecnología y conectividad.

La disponibilidad de las tecnologías y el acceso a internet resultan relevantes para poder acceder al trabajo a distancia. Las organizaciones deben proveer a sus trabajadores de los equipos y plataformas necesarias para su correcto desempeño.

- Equilibrio entre trabajo y vida personal.

Establecer límites claros entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal es esencial para evitar la sobreexplotación y el agotamiento. La desconexión digital es un aspecto importante para garantizar un equilibrio saludable.

- Asuntos legales y de cumplimiento.

Cumplir con las regulaciones laborales relacionadas con el teletrabajo es crucial. Esto incluye acuerdos formales, compensación y seguridad en el trabajo, es decir, aquellas organizaciones que migren de modalidad deben migrar también sus contratos de trabajo.

- Estructura organizacional.

Si tenemos en cuenta los factores estructurales y organizacionales, la viabilidad de la aplicación del trabajo desde casa depende de la burocratización y la antigüedad de la organización, esto es así ya que mientras más burocratizada y más antigua es una organización tiende a ser mucho menos permeable, es decir, más resistente al cambio y a la aplicación de nuevas modalidades ya que su éxito en parte ha subsistido por su manera de hacer las cosas y su aprendizaje a lo largo del tiempo.

El tamaño de la empresa y la cantidad de trabajadores también influyen en la viabilidad de la aplicación del teletrabajo:

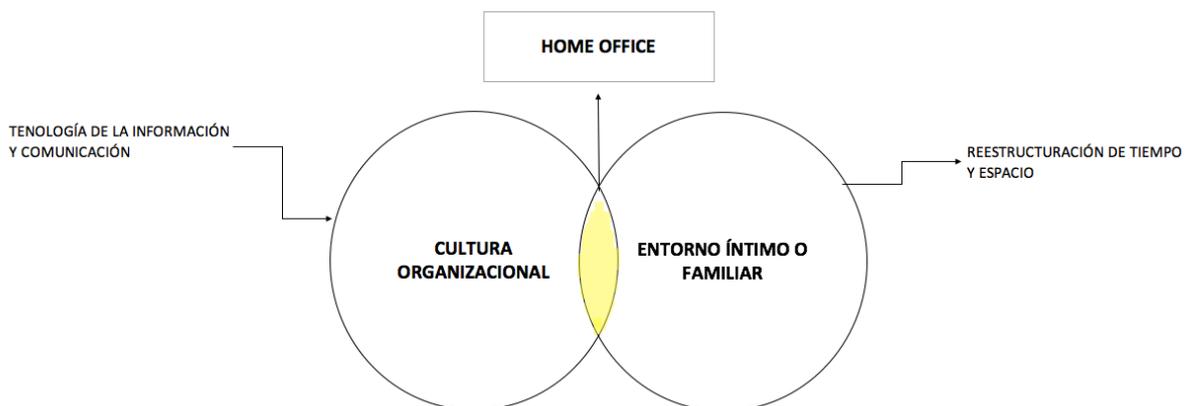
1. Se debe analizar el número de personas de la nómina empresarial: bajo el contexto de pandemia que vivimos a nivel mundial en el año 2020 resultó fundamental aplicar el trabajo a distancia por el riesgo sanitario que implicaba para las grandes organizaciones contar con un flujo importante de empleados bajo un mismo techo, en este sentido, las empresas que tienen mayor cantidad de empleados debieron adaptarse de manera casi obligatoria a la aplicación de esta modalidad, mientras que a las pequeñas les resultó en cierto modo más sencillo capacitar a menos cantidad de personas para poder teletrabajar con éxito.

2. Debemos tener en cuenta al capital humano en función de la participación, el poseer el sentido de pertenencia, la flexibilidad y el poder adaptarse a los cambios.

En definitiva, para que este modelo sea viable tanto a nivel organizacional como individual, necesitamos poder unificar ambos entornos para que puedan subsistir y que en esta dinámica evolutiva no se genere lo que se denomina como tecnoestrés producto de la implementación de las TIC's en el hogar.

Para menguar todo tipo de inconvenientes se debe propiciar un ambiente familiar sano que pueda combinarse con el desempeño de tareas laborales facilitando el acceso a tecnologías que el trabajador pueda conocer, actualizarse y estar capacitado para poder mantener un correcto contacto con proveedores, clientes o entre los trabajadores para poder lograr que la información fluya. El mapeo de lo expuesto con anterioridad lo podemos apreciar en el cuadro que a continuación se muestra:

Cuadro 4



Fuente: Elaboración propia.

Si bien resulta imposible evitar visualizar la transformación de los entornos laborales en ambientes virtuales que propician un cambio en la manera en la que los individuos administran su tiempo para cumplir con los objetivos organizacionales, es indispensable que previo a implementar este proceso se logre unificar los entornos involucrados con el fin de que permitan su viabilidad.

En el siguiente capítulo podremos ahondar en aspectos más profundos sobre cómo impacta el home office en la vida de los trabajadores y cómo bajo un contexto de pandemia mundial logran conjugar vida personal con profesional teniendo en cuenta las consecuencias de esta unificación.

## CAPÍTULO II

### ACTUALIDAD Y REORGANIZACIÓN EN TIEMPOS DE PANDEMIA

Este capítulo busca dar a conocer los aspectos más relevantes de la implementación del Home Office, de su promoción y el impacto durante la pandemia del COVID-19 donde se produce una generalización de la metodología de trabajo funcionando como garante de la continuación de los puestos de trabajo independientemente del lugar desde donde se diera origen. Se expondrán los hechos y finalidades de aplicación para comprender el alcance y la importancia del fenómeno.

#### IMPACTO DEL COVID-19

La Organización Mundial de la Salud define a lo que llamamos pandemia como una epidemia que se extiende a lo largo de los países del mundo afectando a una gran cantidad de personas. La infección por el virus proveniente del agente causal denominado: SARS-CoV-2 comienza en el año 2019 y en un lapso corto de tiempo resuena a nivel mundial cambiando por completo la vida de todas las personas como lo muestra el cuadro 5 en el cual podemos observar la línea de tiempo correspondiente a los eventos importantes respecto de este fenómeno.

Cuadro 5



Fuente: R. Mojica-Crespo (2020). “Pandemia COVID-19, la nueva emergencia sanitaria de preocupación internacional: Una revisión”

El impacto de la pandemia obligó a todas las economías del mundo a cambiar abruptamente la manera en que operaban. Resultó en un cambio profundo y abrupto en las economías de todo el mundo, obligando a gobiernos, empresas y trabajadores a adaptarse rápidamente a una nueva realidad. Las medidas de confinamiento y distanciamiento social implementadas para frenar la propagación del virus llevaron al cierre temporal de negocios, la interrupción de cadenas de suministro y una caída significativa en la demanda de bienes y servicios.

El trabajo remoto se convirtió en una necesidad imperativa, acelerando la adopción de tecnologías digitales y cambiando la dinámica laboral. Empresas de todos los sectores tuvieron que implementar soluciones tecnológicas para mantener la operatividad, lo que resultó en una digitalización sin precedentes. Además, sectores como el comercio electrónico y la tecnología experimentaron un crecimiento exponencial, mientras que otros, como el turismo y la hostelería, enfrentaron grandes desafíos.

Una cuestión importante a mencionar se relaciona con que en nuestro país la tasa de trabajadores informales es muy alta; en este sentido entonces, el sistema en general está preparado sólo para proteger a los trabajadores formales ante un shock como el que generó la pandemia y es por esto que resaltamos el hecho de que el mercado se segmenta en dos grandes grupos, que si bien se encuentran bajo el mismo entorno, no sufren en igual medida las consecuencias del mismo.

En el año 2019 Argentina se encontraba en un momento de fragilidad económica y social que se acentúa con la llegada de la crisis sanitaria impactando en mayor proporción a las pymes quienes sufren el impacto directo de las consecuencias de aplicar un aislamiento social obligatorio y preventivo y a los trabajadores informales que no contaban con ninguna garantía de poder conservar su ingreso; a este escenario se le suma un contexto con más de un 50% de inflación, comercios cerrados, incertidumbre y miedo generalizado por contraer la enfermedad, tocándole de esta forma a la sociedad y a las organizaciones buscar alternativas que aseguren los puestos de trabajo para que la caída de las actividades no termine de aniquilar la economía del país.

Particularmente, la Argentina implementa nuevas modalidades de trabajo que permiten menguar el impacto de la caída del empleo producto de la crisis existente donde todos los sectores que se ven modificados planifican nuevas maneras de poder operar recurriendo a los beneficios que aporta la globalización, incrementándose de esta manera la importancia y el uso del Teletrabajo. Consecuentemente las autoridades dictaminan el DNU 260/2020 en la fecha del 12 de marzo del 2020 donde se establece que *“en la situación actual, resulta necesario la adopción de nuevas medidas oportunas, transparentes, consensuadas y basadas en la evidencia científica, que se sumen a las ya*

*adoptadas desde el inicio de esta situación epidemiológica, a fin de mitigar su propagación y su impacto sanitario” y el DNU 297/2020 publicado el 19 de marzo del 2020 que dictamina “que nos encontramos ante una potencial crisis sanitaria y social sin precedentes, y para ello es necesario tomar medidas oportunas, transparentes, consensuadas y basadas en las evidencias disponibles, a fin de mitigar su propagación y su impacto en el sistema sanitario” Este decreto dispone, en sus respectivos arts. 1 y 2 el “aislamiento social, preventivo y obligatorio”.... “para todas las personas que habitan en el país o se encuentren en él en forma temporaria”.*

La decisión de las autoridades fue de manera obligatoria en vistas de un bien social que collevó en la caída del empleo y efectos negativos para el mercado de trabajo en conjunto con una paralización de gran parte de las actividades económicas mientras que otras se sobrecargaban como lo fue el ámbito de la salud.

En búsqueda del estímulo que mantenga funcionando el ámbito económico es que nos adentramos en lo que denominamos como Home Office con la esperanza de mantener activos los puestos de trabajo y tratar de sortear la inestabilidad del mercado, las pymes rápidamente supieron adecuarse al modelo y las grandes empresas se empeñaron en capacitar al personal para que pueda migrar en lo posible a un trabajo cien por ciento remoto.

Las empresas tuvieron que basarse en una guía clara sobre cómo implementar el trabajo a distancia y para ello evaluaron:

- La urgencia y necesidad de implementar el nuevo esquema de trabajo.
- Cargos y tareas factibles a ser realizadas a distancia.
- Pros y contras de implementar Home Office.
- Turnos, distanciamiento, seguridad, salubridad para aquellas tareas que requerían de presencialidad.
- Acuerdos con las autoridades.
- Contratos, información y comunicación.
- Reestructuraciones necesarias.
- Costos y beneficios.
- Libertades y conflictos

La implementación del Teletrabajo en tiempos de pandemia no es exactamente el mismo tipo de teletrabajo que si fuese realizado por elección propia de las organizaciones y trabajadores, es decir, el teletrabajo por elección es aquel que ante circunstancias normales elegimos implementar una modalidad distinta a la habitual evaluando sus pros y contras, haciéndolo de manera planificada,

corrigiendo y retomando cursos de acción; por el contrario, la carga de una pandemia obligó a muchos a trabajar desde casa utilizando esquemas de teletrabajo pero no documentarlo ni reglamentarlo bajo las normativas vigentes y aplicables al Home Office.

El trabajo desde casa tuvo como objetivo fomentar en primer lugar el cuidado de la salud de todos los individuos que se vieron en la obligación de mantener un aislamiento necesario y preventivo para lograr combatir la propagación del virus.

La difícil combinación de un contexto de emergencia, crisis económica y aislamiento social nos demostró que el teletrabajo es una vía privilegiada que promueve la flexibilidad suficiente para poder mantener un gran porcentaje de puestos de trabajo al tiempo que se maximiza la utilización de las tecnologías y se salvaguarda la salud de las personas.

Sin dudas, fueron muchas las consecuencias que dejó la crisis sanitaria y que aún nos resulta imposible de medir a nivel del impacto económico, muchas industrias colapsaron, puestos de trabajo se perdieron, existió una crisis de liquidez a causa del encierro, desestabilización del mercado, aumento de deuda, descontento social y grandes recesiones que aún no han sido superadas.

El paso de la pandemia propició la vuelta de un gran porcentaje de trabajadores a sus puestos de trabajo pero no sin antes preguntarse si el regreso es más conveniente que continuar trabajando desde casa, la economía experimentó una reapertura necesaria que evidentemente no se comportará de manera estática sino que va a reaccionar a cada estímulo del mercado. La incertidumbre sobre el desarrollo y el impacto total del virus aún hoy resultan imposibles de medir.

La pandemia ha transformado rápidamente la dinámica laboral, destacando la importancia del teletrabajo en situaciones de crisis y como una opción viable a largo plazo para muchas empresas. A medida que las organizaciones continúan adaptándose a las cambiantes circunstancias, es probable que el teletrabajo siga desempeñando un papel significativo en el futuro del trabajo.

Si bien el Covid-19 dejó un mercado inestable, en recesión y con dificultades, también promovió la posibilidad de que las organizaciones se apegaran a los sistemas de conexión digitales e incursionaran en nuevas maneras de llevar adelante sus actividades generando nuevos esquemas de retención de empleos, promoviendo esquemas flexibles y estimulando a la protección social, esquemas que aún hoy siguen vigentes y resultan ser funcionales.

Aún cuando los gobiernos respondieron con paquetes de estímulo económico y políticas de apoyo para mitigar el impacto negativo notamos que la recuperación ha sido desigual. La pandemia puso

de manifiesto las desigualdades existentes, afectando desproporcionadamente a las comunidades más vulnerables e impulsando el mercado tecnológico. Podemos afirmar que atravesar la crisis sanitaria obligó a una reconfiguración económica global, acelerando tendencias preexistentes y planteando nuevos desafíos y oportunidades para el futuro.

## **ABORDAJE ORGANIZACIONAL**

Trabajos recientes advierten sobre las consecuencias en la salud mental que el COVID-19 y el aislamiento social provocaron en la población, atender este impacto resulta altamente importante para su alcance, tanto a nivel social como económico.

Con el comienzo de la emergencia sanitaria surgen diversas normativas y esquemas de cuidados que hay que tener en cuenta en términos de salud para poder seguir operando; a nivel institucional las organizaciones debieron implementar nuevas políticas que incluyeran tanto esquemas relacionados a salud y seguridad como aquellos que se relacionaran con la estabilidad emocional del trabajador.

De acuerdo a lo que cita Dressler (2009) sobre las normas OSHA, se considera indispensable que los empleadores proporcionen a sus trabajadores un empleo y un lugar de trabajo libre de los peligros reconocidos que les ocasionan, o les podrían ocasionar la muerte o un daño físico grave. Bajo esta hipótesis resulta responsabilidad de las instituciones proporcionar un ambiente laboral sano que permita el correcto desempeño del empleado.

Como consecuencia, las empresas armaron esquemas de buenas prácticas, políticas de salud y seguridad y establecieron nuevas modalidades sobre las cuales debieron trabajar para poder lograr implementarlas a través de una rápida capacitación que en muchos casos consistió en prueba y error dada la emergencia de la situación en la que nos encontrábamos insertos a fines del año 2019 con el comienzo de la pandemia.

El proceso no resultó sencillo, tanto naciones como empresas se reestructuraron para lograr políticas de empleo que permitieran amoldarse al trabajo a distancia y tratar de mantener la continuidad en las actividades empresariales, en el caso de la Argentina y de acuerdo a la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) a través de una investigación para determinar como se regula y evoluciona el Teletrabajo a futuro descubrieron lo siguiente:

1. El teletrabajo en Argentina se encontraba presente en algunas empresas antes de la llegada de la emergencia sanitaria. Sin embargo, su alcance fue bajo dado que no existía regulación a la modalidad.
2. Con la emergencia sanitaria se aceleró el proceso de implementación del trabajo a distancia al interior de las empresas argentinas, existiendo un alto impacto y gran cantidad de teletrabajadores durante este período.
3. El crecimiento en la aplicación de esta modalidad concretó la regulación legal.

De acuerdo a la investigación realizada por Benavides y Silva-Peñaherrera (2022, p.7) la Organización Internacional del Trabajo, en el año 2020 realizó una encuesta a 31 países descubriendo que aproximadamente 557 millones trabajaron en ese periodo en sus domicilios, oscilando entre el 25,4% en los países de renta alta y el 13,6% en los países de renta baja. *“En Europa, Eurofound, mediante una encuesta on line en la que han participado más de 136.000 personas en las tres rondas ya realizadas, la primera en el mes de abril de 2020, encontró que el 37% de los participantes había empezado a trabajar en el domicilio con el inicio de la pandemia. Un porcentaje que alcanza un 60 en Finlandia, un 20% en Rumania, un 40% en Portugal y un 30% en España.”*

En el año 2007 en nuestro país el trabajo a distancia era implementado por aproximadamente un 6% de la población económicamente activa, mientras que durante un estudio llevado a cabo en el año 2020 se descubrió que en América Latina bajo un contexto de pandemia que determinó que millones de trabajadores cambiaran la modalidad de trabajo, se llegó a un incremento del 324% del teletrabajo y eso a pesar de que se estimaba que solo el 21,3% tenían probabilidad de teletrabajar.

En términos laborales, se genera una explotación de las tecnologías y los medios de comunicación remotos impactando en mayor medida ante la crisis sanitaria, hoy es posible identificar ciertos esquemas heredados que resultan determinantes dado que, bajo un contexto de crisis no fue posible prepararse ni capacitarse para abordar con una estructura más sólida los conocimientos necesarios para sobreponerse al contexto y que ante el paso del tiempo resulta necesario poner en revisión para mejorarlos.

Cuando hablamos de capacitación, Dessler (2009) la define como *“proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo”* que es lo que efectivamente se necesitó ante tal crisis, donde una gran proporción del mercado laboral tuvo que migrar a una nueva metodología de trabajo.

Para poder lograr asimilar e incorporar nuevas definiciones y conocimientos los trabajadores tuvieron que guiarse por un modelo actualizado a lo que propone Dressler (2009) siguiendo el siguiente esquema:

1. *Implantación* del trabajo a distancia de manera rápida producto del COVID-19.
2. *Diseño de la instrucción* y capacitación al mismo tiempo que se llevan adelante las tareas en los puestos de trabajo.
3. *Análisis de las necesidades* y habilidades para el manejo de la tecnología.
4. *Evaluación* del nuevo esquema y modelo de trabajo a distancia.
5. *Validación* del mismo eliminando los defectos y actualizando su estructura de manera tal que funcione.

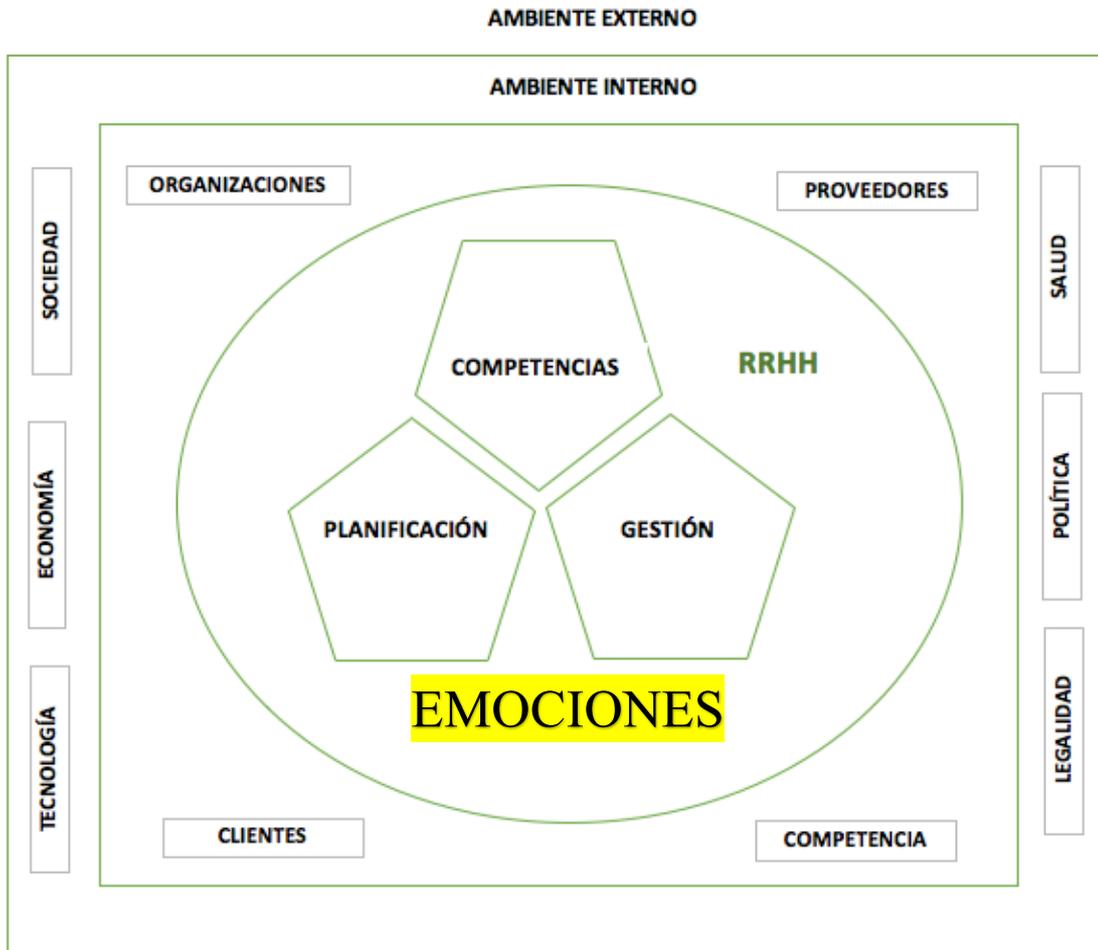
Es importante recalcar que lejos de un modelo tradicional, tanto organizaciones como individuos debieron aprender sobre la marcha cómo llevar a cabo la capacitación necesaria hasta lograr generar un patrón de conocimiento y adaptación al entorno, es decir, fue necesario utilizar, en términos de capacitación, la denominada capacitación sobre la marcha poniendo a prueba la flexibilidad, que de acuerdo a lo que explica Maristany (2007, p.19) “*La flexibilidad de una organización depende, en primer término, de la flexibilidad de sus componentes para producir cambios.*” En este sentido, ambas partes deben poder mutar al mismo tiempo que lo hace el contexto.

En cierto modo, la globalización nos ha permitido abrir nuestras mentes y capacidades a los cambios, pero no es menor el hecho de que se requiere de cierta maduración para poder lograr la correcta adaptación al mismo y que en el proceso es indispensable el acompañamiento para poder asegurar los resultados.

Entendiendo que el recurso más valioso en las organizaciones es el recurso humano que la hace traccionar y fundamenta el direccionamiento estratégico que busca lograr el cumplimiento de los objetivos, es que llegamos a la conclusión de que el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal a través de la planificación y gestión eleva las competencias de los trabajadores de manera tal que se genera la suficiente flexibilidad que le permite adaptarse a las necesidades de la organización y del entorno.

Bajo un contexto de emergencia sanitaria, las organizaciones tuvieron que comenzar a operar sus recursos como lo hacen ciertas corporaciones globales en el sentido de que tuvieron que tener en cuenta los factores que las afectan como lo muestra el cuadro de elaboración propia a continuación:

Cuadro 6



Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar entonces, que la permeabilidad del sistema es lo que le permite mutar a nuevos esquemas o modalidades de trabajo. El organismo vivo que representa una organización depende de manera directa de los recursos que la componen, por lo tanto si analizamos el cuadro presentado podemos ver que tanto el ambiente interno como externo influyen directamente a los trabajadores con un componente fundamental como lo son las emociones que pueden en cierto modo interferir y generar ruidos internos en la pirámide sobre la que se sustenta y que es fundamental para el funcionamiento general de la organización.

El cambio implica en este sentido, implantar de forma planeada, administrada, sistemática y desde otra perspectiva nuevos métodos y sistemas que no se encontraban en una organización ya formada.

No cabe duda de que el desafío fundamental consistió en que el recurso humano de las organizaciones pudiese adaptarse rápidamente al ambiente en crisis sin que lo emocional influyera en la

práctica profesional, algo tan complejo y sensible que no hubiese podido llegar a buen puerto de no contar con el correcto acompañamiento y seguimiento de parte de la institución ante un contexto con información limitada, cambios extremos y sentimientos de incertidumbre, miedo y angustia.

En términos de seguridad y salud también se consolidaron grandes cambios que implicó tomar las medidas necesarias de prevención y protección que aseguren el bienestar de los individuos que prestan sus servicios, medidas que debieron extenderse hasta el ámbito intrafamiliar donde el empleado debía comenzar a desarrollar sus actividades profesionales bajo el modelo del Teletrabajo.

Coincidimos al hablar de salud laboral con Sonia Maritza Matabanchoy Tulcán (2012, p.89) cuando determina que *“La salud laboral... se refiere al estado o las circunstancias de seguridad física, mental y social en que se encuentran los trabajadores en sus puestos de trabajo, con la finalidad de prever de control dirigido a fomentar el bienestar y reducir o eliminar los riesgos de enfermedades o accidentes.”* Estas circunstancias debieron ser expresamente revisadas y modificadas implicando cambios estructurales muy grandes pero al mismo tiempo logrando la ampliación del diseño de estrategias que posicionaron a los trabajadores como colaboradores estratégicos y permitieron consolidar tanto el impacto social como el económico con el objetivo de mantenerlos a ambos dentro de un ambiente seguro y salubre a través de una gestión de acompañamiento intensivo.

La perspectiva de ver al trabajador como persona que tiene necesidades y emociones nos permite entender las consecuencias que tan inmenso cambio genera en su salud psicológica, física y emocional de cada individuo, cuestionándonos si existe algún tipo de reconocimiento hacia quien lleva adelante el proceso. Entender esta rearticulación muestra que el trabajo no es sólo una fuente de ingreso sino que es un nexo de salud y estabilidad que debe ser cuidado y reconocido.

Al referirnos a una gestión de acompañamiento intensivo englobamos todo lo relacionado a estrés y motivación laboral; entendiendo al primero como un desequilibrio entre las expectativas, demandas y la capacidad del trabajador de cumplirlas en tiempo y forma generándose un costo en bienestar y salud, mientras que la segunda hace referencia a incrementar el potencial de los colaboradores de manera tal que sientan el impulso para cumplir con los objetivos.

En el caso del teletrabajo la motivación tiene que lograrse de manera remota, es decir, es necesario otorgarle al trabajador la satisfacción de sus necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización a distancia y tratar de lograr el mismo impacto que si el trabajo se realizara de manera tradicional.

En el siguiente cuadro podremos ver en detalle los tipos de necesidades a ser cubiertas para que el trabajo sea realizado de manera más eficiente y motivada.

Cuadro 7

**NECESIDADES BÁSICAS DE UN TRABAJADOR**

Estabilidad laboral	La organización puede ofrecerla por medio de la contratación formal. Se le puede asignar el liderazgo en un proyecto para que se sienta parte fundamental para el desarrollo de un trabajo. Asimismo, se debe demostrar que es una empresa seria, responsable y estable.
Crecimiento profesional	Todo trabajador requiere la posibilidad de perfeccionar sus conocimientos por medio de capacitaciones, ya sea para su puesto actual o puestos futuros. Y a la vez, tener la posibilidad de asumir nuevos puestos y con ello sentir un crecimiento profesional.
Estima	El funcionario requiere una valoración por su trabajo tanto por parte del jefe, como de los compañeros y de la organización en la cual labora; además de sentirse aceptado por ellos.
Toma de decisión	Las organizaciones deben ofrecer a sus trabajadores cierta independencia y la potestad de que ellos decidan qué es lo más conveniente en su puesto de trabajo. Esto les dará confianza y reafirmará su estabilidad laboral y el nivel de aceptación que tienen hacia ese trabajador.

Fuente: Oviedo Vega, A., & Vásquez Flores, N. (2015). “El teletrabajo: una estrategia de motivación”

En este sentido, podemos observar que con el Home Office es posible permitirse horarios más flexibles lo que proporciona un manejo propio del tiempo, autorregulación y descanso sin que peligre el puesto de trabajo; los niveles de estrés disminuyen en el sentido de que no es necesario trasladarse a diario a una oficina o puesto de trabajo formal, existe una mayor capacidad de los trabajadores de promover sus propios objetivos e identificar sus propias necesidades, que si se cumplen en tiempo y forma generará efectivamente un gran reconocimiento a nivel laboral.

Resulta indiscutible el cambio de las condiciones laborales con el fin de trascender la emergencia sanitaria, así mismo como no resulta para nada sencillo poder unificar el entorno familiar con el laboral donde el bienestar y la salud resultan ser los objetivos del cambio de modalidad de trabajo y donde se genera un sacrificio a los esquemas a los cuales los trabajadores se encontraban acostumbrados. Bajo este nuevo comienzo, la respuesta de parte de las organizaciones sobre los comportamientos, logros y esfuerzos muta hacia la virtualidad dónde aparecen nuevas necesidades.

Los trabajadores juegan el papel fundamental en la adaptación y en el proceso del cambio, a ellos se les debe el reconocimiento del esfuerzo. La posibilidad de contar con una regulación al trabajo desde casa brinda tranquilidad y estabilidad para poder ejercerlo, la flexibilidad de horarios es indispensable para poder unificar el desempeño de las tareas con el desarrollo de la vida familiar y se

llega a la conclusión de que así como las personas hacen concesiones, también las empresas deben hacerlas, rompiendo con procesos y controles estrictos cuando existe un rendimiento positivo por parte del empleado, es decir, cuando el desempeño del empleado es el esperado, reforzando de manera eficaz el esfuerzo puesto en lograr que así suceda.

## **LAS PYMES Y EL HOME OFFICE**

Recalcando la importancia del traccionamiento entre las organizaciones y los individuos que la componen, ahondamos en el concepto de lo que denominamos PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) ya que actualmente componen el 94,5% del universo de empresas que existen en nuestro país y que emplean alrededor del 64% de los trabajadores argentinos contribuyendo al empleo, la innovación y el crecimiento económico.

De acuerdo al Ministerio de Economía *“La Dirección de Fortalecimiento de la Competitividad PyME categoriza a las MiPyME en un sector y tramo determinado. El sector al que pertenecen se determina de acuerdo a la actividad principal de la empresa y el tramo se asigna en función de los montos de las ventas totales anuales o a su cantidad de empleados”*. Vemos cada uno de ellos en los siguientes cuadros:

Cuadro 8

## ACTIVIDAD PRINCIPAL

SECTOR	SECCIÓN	
AGROPECUARIO	A	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA
INDUSTRIA Y MINERÍA	B	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS
	C	INDUSTRIA MANUFACTURERA
	H	SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO, solo las actividades 492110, 492120, 492130, 492140, 492150, 492160, 492170, 492180, 492190, 492210, 492221, 492229, 492230, 492240, 492250, 492280, 492290
	J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES, solo las actividades 591110, 591120, 602320, 631200, 620100, 620200, 620300, 620900
SERVICIOS	D	ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO
	E	SUMINISTRO DE AGUAS, CLOACAS, GESTIÓN DE RESIDUOS Y RECUPERACIÓN DE MATERIALES
	H	SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO (Excluyendo las actividades detalladas en el sector "Industria y Minería")
	I	SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y SERVICIO DE COMIDA
	J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (Excluyendo las actividades detalladas en el sector "Industria y Minería")
	K	INTERMEDIACIÓN FINANCIERA Y SERVICIOS DE SEGUROS
	L	SERVICIOS INMOBILIARIOS
	M	SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS
	N	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS DE APOYO (Incluye alquiler de vehículos y maquinaria sin personal)
	P	ENSEÑANZA
	Q	SALUD HUMANA Y SERVICIOS SOCIALES
	R	SERVICIOS ARTÍSTICOS, CULTURALES, DEPORTIVOS Y DE ESPARCIMIENTO (Excluyendo la actividad 920 "Servicios relacionados con el juego de azar y apuestas")
	S	SERVICIOS DE ASOCIACIONES Y SERVICIOS PERSONALES
CONSTRUCCIÓN	F	CONSTRUCCIÓN
COMERCIO	G	COMERCIO AL POR MAYO Y AL POR MENOR, REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Desarrollo productivo (2023)

Cuadro 9

## MONTOS DE VENTAS

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	208.401.000	91.494.000	599.483.000	435.869.000	316.630.000
Pequeña	1.236.557.000	551.596.000	4.270.323.000	3.256.865.000	1.166.340.000
Mediana tramo 1	6.899.145.000	4.565.365.000	20.297.829.000	23.180.330.000	6.863.946.000
Mediana tramo 2	10.347.579.000	6.520.009.000	28.997.100.000	46.835.799.000	10.886.680.000

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Desarrollo productivo (2023)

Cuadro 10

CANTIDAD DE EMPLEADOS

Tramo	Servicios	Comercio
Micro	7	7
Pequeña	30	35
Mediana Tramo 1	165	125
Mediana Tramo 2	535	345

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Desarrollo productivo (2023)

Para comprender su funcionamiento debemos interiorizarnos en las ventajas y desventajas de este modelo de empresa. Por un lado, como desventajas podemos apreciar que:

1. Son altamente vulnerables al ambiente incrementándose su riesgo.
2. Pueden ser más susceptibles a las fluctuaciones económicas y a las crisis, ya que pueden carecer de la diversificación y los recursos que tienen las grandes empresas.
3. Es difícil el acceso a la financiación y eso limita su capacidad para invertir en tecnología, expansión y marketing.
4. Cuentan con un poder limitado de negociación y procesos operativos en su mayoría improvisados dada su corta vida.
5. La falta de economías de escala puede dificultar a las pymes ofrecer precios competitivos en comparación con empresas más grandes que pueden producir en grandes cantidades.

En cuanto a las ventajas vemos que:

1. Poseen una estructura pequeña que permiten cambiar rápidamente sin incurrir en altos costos.
2. La comunicación resulta más fácil y fluida.
3. Al contar con menos personal se logra una mejor integración de los procesos y cultura.
4. Las pymes son fuentes significativas de empleo en Argentina, su capacidad para contratar y entrenar a empleados locales contribuye a la generación de oportunidades de trabajo en comunidades diversas
5. Cuentan con mayor acercamiento a sus clientes
6. Existe mayor rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones.
7. En comparación con las grandes corporaciones, las pymes pueden tener una estructura organizativa más sencilla.

La crisis sanitaria que golpeó simultáneamente a todo el mundo, llega a nuestro país en un contexto de extrema vulnerabilidad económica transformando dramáticamente la realidad social e insistiendo en la búsqueda de un camino que sea viable para continuar trabajando. Ante tal dificultad, resaltan los beneficios de la digitalización y de la utilización de los recursos en línea que facilitaron la migración de un gran porcentaje de puestos de trabajo a una modalidad de prestación de servicios virtuales demostrando que, con la llegada de la pandemia y la necesidad del distanciamiento social, rápidamente se aceleró el cambio y la automatización del mercado laboral que se encontraba en un estado crítico y que por otro lado, también logró amoldarse a la migración logrando en gran medida la conservación de puestos de trabajo.

Las personas no sólo experimentaron un repentino cambio a nivel social, a nivel de salud física y mental, sino que también sufrieron el impacto económico que conllevó tal cambio. La fuerza del mercado laboral predominante: en este caso las Pymes en nuestro país, recibieron el mayor golpe y tuvieron que redirigir todos sus recursos con el objetivo de lograr amoldarse ante el cambio de realidad entendiendo la gran dificultad de este esfuerzo, ya que uno de los puntos débiles de las pymes es su gran exposición al entorno y la particular dificultad de acceso a la tecnología.

El foco del cambio se pone con exactitud en los recursos empleados y destinados a la migración de la modalidad de trabajo, aceptando que la digitalización busca maximizar los resultados utilizando los recursos productivos a distancia, con mayor autonomía y libertad en la toma de decisiones.

Descubrimos entonces que existe una economía digital en la que las pymes se ven envueltas, donde individuos y empresas transan con la utilización de las TIC's y el objetivo de lograr cumplir sus resultados.

Pero, ¿qué implica un cambio de modalidad ante una crisis? Resultó ser que no fue una decisión propia tomada luego de un análisis estructurado, se da ante una emergencia sanitaria que no preparó a ninguna organización ni individuo para atravesarla, ante tal adversidad las pymes debieron apoyarse en los organismos gubernamentales y confiar en la capacidad de sus integrantes para poder sortear la situación, se requirió de tecnología, de capacidad, de flexibilidad para lograr créditos financieros que apoyen el cambio y de gobiernos que pudieran intervenir en pos de sostener una economía en picada.

A raíz de lo expuesto, observamos que existen aspectos positivos y negativos del cambio de modalidad de trabajo sustentado en un ambiente caótico y en crisis sanitaria que impulsa a todo el ambiente a transformarse para subsistir.

Al conjugar vida privada con la vida laboral podemos afirmar que existirán beneficios y consecuencias, así mismo, al implementar un nuevo modelo de trabajo podremos apreciar las ventajas y desventajas de llevarlo a cabo sobre todo para las pequeñas y medianas empresas que absorbieron el mayor impacto en materia económica.

La pandemia sin dudas ha transformado rápidamente la dinámica laboral, destacando la importancia del teletrabajo en situaciones de crisis y como una opción viable a largo plazo para muchas empresas. A medida que las organizaciones continúan adaptándose a las cambiantes circunstancias, es probable que el teletrabajo siga desempeñando un papel significativo en el futuro del trabajo y es por ello que en el próximo capítulo veremos en detalle cada uno de los casos para poder dilucidar su efectividad.

## CAPÍTULO III

### PROFUNDIDAD Y ANÁLISIS DE LA MODALIDAD DE TRABAJO

El propósito de este capítulo consiste en demostrar el resultado de emplear el Home Office como modalidad de trabajo con la implicancia de los riesgos y beneficios que se generan en un contexto no planificado de distanciamiento social; circunstancias que nos proporcionarán las bases por medio de las cuales podremos exponer implícitamente cuál es el impacto en la salud psicosocial de los trabajadores, cuáles son las ventajas y desventajas del modelo y las consecuencias de aplicarlo.

### MANEJO DEL CAMBIO

Trabajar desde casa presenta desafíos excepcionales tanto en la calidad de vida como en la productividad del trabajador, que inserto en la era de la conectividad combina ambas en el desempeño de su puesto de trabajo.

La necesidad de encontrar un equilibrio tolerable se vuelve fundamental ante un contexto de grandes cambios que requieren de una gran adaptabilidad y de la capacidad de eliminar todo aquello que genera confusión, inflexibilidad e incertidumbre.

Implementar nuevos métodos en las organizaciones responde en algunos casos, a una necesidad del ambiente sobre el que no se tiene control alguno pero sobre el cual se intenta obtener una respuesta y un impacto para lograr generar valor.

Los cambios organizacionales requieren en primer lugar de una internalización del mismo, es decir, necesitan ser aceptados y digeridos en el sentido de que es indispensable que los individuos los integren en el desempeño de sus tareas y es por ello que cuando hablamos de cambio, asumimos que existe una situación que requiere de una acción distinta a la que aplicamos cotidianamente, es decir, hablamos de cómo vamos a proceder ante un nuevo conflicto o una nueva oportunidad.

De acuerdo a lo que plantea Sandoval Duque (2014, p.165) existen los siguientes tipos de cambios:

- *Cambio por planeación, cambio por anticipación o cambio proactivo.*

- *Cambio por inercia o por imitación.*
- *Cambio por reacción o como respuesta a las circunstancias.*
- *Cambio por tensión final o por crisis.*

En el caso del cambio por planeación, la empresa tiene la capacidad de utilizar el tiempo a su favor ya que puede preparar todo el proceso con suficiente anticipación de manera tal que puede fijar rutas de acción de forma estratégica utilizando objetivos que puedan facilitar el escenario futuro planteado y reorientar estrategias en caso de que cambien las circunstancias. Es el tipo de cambio considerado ideal pero no el más utilizado en la práctica ya que no se implementa de manera constante en las organizaciones; requiere establecer objetivos de mediano y largo plazo que deben ser revisados para poder corregir en caso de que sea necesario; un escenario que no es viable ante una crisis que no proporciona el tiempo suficiente para dar lugar a la anticipación.

El cambio por inercia o imitación se da cuando se sigue una moda o una tendencia ya sea del ambiente o de la competencia, es lo opuesto a una reflexión profunda ya que juega un papel fundamental la influencia de otras organizaciones. Este tipo de cambio es posible en ambientes generalmente constantes y previsibles donde es posible visualizar cuáles son los comportamientos de quienes están dentro de la organización ya que no sería posible en ambientes cambiantes o caóticos que requieren de una rápida reacción.

Cuando hablamos del cambio por tensión final o crisis, nos referimos a la circunstancia donde se pone en juego la propia supervivencia de la empresa, donde ya no hay instancias intermedias y donde la posibilidad de cometer errores se torna mayor.

En nuestro trabajo de investigación haremos hincapié en el cambio por reacción o respuesta donde las organizaciones no resultan para nada indiferentes a lo que sucede en el ambiente que las rodea impulsándolas a sobreponerse y accionar de acuerdo a las circunstancias.

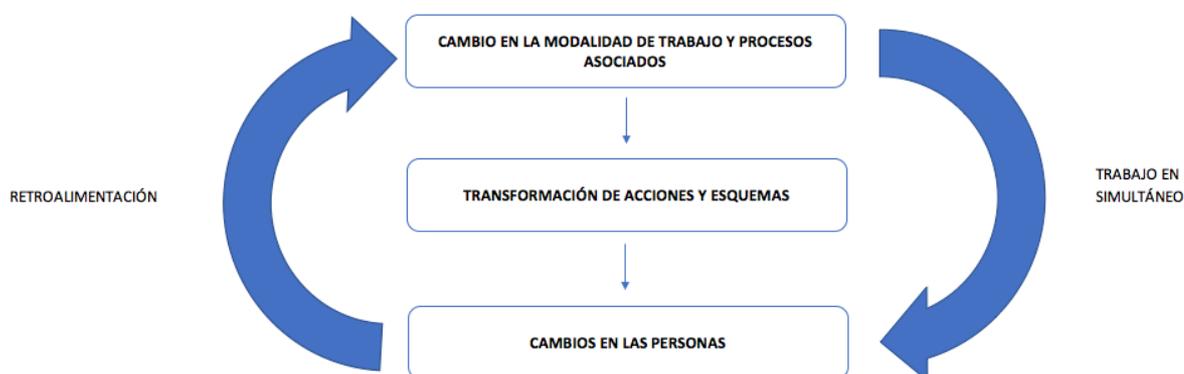
En un contexto de pandemia, donde se necesitó tomar decisiones rápidas y prácticas para que los trabajadores pudieran seguir desempeñando su rol y tratar de mantener de esta manera la economía, podemos afirmar que al iniciar un proceso de cambio es indispensable mantener una comunicación activa que permita generar una vía de descompresión ante las situaciones complejas por las que será inevitable transitar; por otra parte, también será necesaria una gran flexibilidad por parte de los individuos que lo van a llevar a cabo y que experimentarán en primera línea las consecuencias y por último requerirá de dosis altas de tolerancia a la frustración cuando aparezcan los primeros inconvenientes para poder mantener la constancia del nuevo proceso.

Al centrarnos en esta capacidad de los individuos de manejar el cambio, aparece entonces la necesidad de coordinar ciertos aspectos que funcionarán como la base del nuevo esquema a ser implementado; por ejemplo, se necesitará eliminar la resistencia que pudiese surgir, involucrar habilidades y experiencias disponibles, aptitudes de flexibilidad y transformación que requiere adentrarse profundamente en el sentir de las personas y promover su adaptabilidad delineando tanto contexto como circunstancia.

Para que el cambio ocurra y sea sostenible en el tiempo necesitamos direccionar los recursos disponibles del equipo de trabajo a hacerlo posible, es decir, necesitamos en primer lugar tener en cuenta al factor humano que va a liderar este cambio y que lo va a generar para que en su percepción personal no represente una amenaza.

Como en todo proceso de cambio el tiempo es determinante: podemos observar que si incluimos dentro de la dinámica un contexto de emergencia sanitaria, el esquema se revierte para dar lugar en primera instancia de una modificación de la modalidad de trabajo y en los procesos centrándose en un primer momento en la nueva manera de desempeñar las actividades para posteriormente volcarse hacia las personas que lo implementan diariamente tal como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 11



Fuente: Elaboración propia.

Si tenemos en claro que el aprendizaje genera valor agregado cuando se aplica de manera correcta, obtendremos una utilidad para el grupo de trabajo pero para que esta capacidad pueda ser ejercitada se requiere de una apertura suficiente que permita no estancarse ante posibles resistencias, orientación y motivación suficiente para poder mantener el proceso de cambio en el tiempo e internalizarlo a la vez que incorporamos herramientas de comunicación que permitan retroalimentar el sistema con buenas prácticas.

No existen dudas que el manejo del cambio se vuelve explícitamente dependiente del sentir emocional de la persona que lo ejecuta y que necesita de una base sustentable y retroalimentable de comunicación activa: el recurso humano debe motivarse y orientarse para poder lograr transitar el recorrido del cambio dentro del cual surgirán múltiples desafíos que deberán ser sorteados, pero resulta fundamentalmente importante tener la capacidad de mantener ese cambio en el tiempo e internalizarlo dentro de la organización, aún cuando la misma traccione como un todo en diferentes lugares físicos gracias a la aplicación del Teletrabajo.

El cambio asociado a esta modalidad de trabajo resulta ser dinámico y evoluciona al mismo tiempo que lo hacen las tecnologías pero también generan nuevas formas en la que se concibe y se lleva a cabo el teletrabajo introduciendo nuevas prácticas y adaptaciones en respuesta a las demandas y oportunidades del entorno laboral actual. En otras palabras, resultó ser multifacético, requiriendo adaptaciones tanto tecnológicas como personales. Este proceso de cambio ha demostrado ser una prueba de resiliencia y capacidad de adaptación, elementos clave para enfrentar los desafíos del futuro laboral.

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

La evolución de las tecnologías permitió la creación de vínculos virtuales que posibilitaron la interacción a distancia entre individuos y compañías modificando la manera en que podrían relacionarse. El Home Office, como ya hemos demostrado, surge de la posibilidad que tienen los trabajadores de desempeñar su labor desde casa siempre que cuenten con conexión a internet, los equipos tecnológicos y la capacitación adecuada para utilizarlos.

A lo largo de nuestro trabajo, hemos expuesto que esta nueva modalidad que implica desempeñar el rol laboral desde casa, ha resultado ser la respuesta ante la emergencia sanitaria producto del COVID-19 y una herramienta muy importante para el mantenimiento de los puestos de trabajo ante la crisis económica generada por el aislamiento social.

La aplicación del teletrabajo en Argentina experimentó una expansión significativa y una evolución acelerada con la llegada de la pandemia, lo que impulsó su regulación y análisis en profundidad. Aunque ya se había implementado históricamente, la situación actual requirió una revisión exhaustiva de los procesos, un cambio cultural, entrenamiento intensivo y la capacidad conjunta de estabilizar múltiples aspectos. Esto nos ha permitido identificar tanto las ventajas como las desventajas

desde la perspectiva del trabajador y de la organización, ya que el impacto varía diferencialmente para cada uno. Además, ha fomentado un cambio en la manera tradicional de llevar a cabo las actividades laborales y en la relación entre los individuos y sus colegas.

#### VENTAJAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL TRABAJADOR

- Horario de trabajo flexible.
- No hay restricción de movilidad a la oficina.
- Comunicación eficaz a través de las TIC's.
- Colaboración con el medio ambiente en la reducción de contaminación por el uso de medios de transportes que contaminan.
- Optimización de recursos económicos.
- Mayor productividad y tiempo de trabajo por contar con la herramienta a la mano.
- Organización más eficiente y autónoma del tiempo utilizado.
- Mayor satisfacción laboral.
- Aislamiento de conflictos sociales.
- Ahorro y mejoras en la alimentación.
- Ahorro de tiempo.
- Disminución del estrés en términos generales.
- Permite una mejor administración del hogar.
- Reducción de demoras y mayor disponibilidad de tiempo con la familia.
- Menor estrés laboral.
- Entorno más tranquilo y personalizado.

#### VENTAJAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ORGANIZACIÓN

- Reducción de costos internos de mantenimiento de oficina.
- Reducción de rotación del personal.
- Reducción de ausentismo.
- Mantenimiento del personal capacitado como parte de la organización.
- Posibilidad de contratar personal en cualquier parte del mundo.
- Comunicación eficaz a través de las TIC's.
- Optimización de recursos tanto financieros como humanos.
- Mayor delegación de trabajo y tareas.
- Aumento de la productividad.

- Incorporación de procesos descentralizados.
- Compromiso con la organización.
- Fuerte cultura organizacional.
- Inclusión social y laboral.
- Mayor seguridad y salud organizacional.
- Mayor flexibilidad laboral.
- Mejoras en la comunicación.
- Menor estrés laboral.
- Dirección dirigida a resultados.

#### DESVENTAJAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL TRABAJADOR

- Dificultad para separar la vida privada de la profesional.
- Falta del suficiente entrenamiento en el uso de tecnologías.
- Mayor control y seguimiento.
- Temor al cambio.
- Resistencia a aplicar nuevos procesos.
- Dependencia a superiores.
- Poca capacidad para la organización del tiempo.
- Poco espacio físico para destinarlo a un área de trabajo.
- Presencia familiar interfiriendo en horario laboral.
- Falta de ayuda en tareas domésticas.
- Dificultad en el manejo de conflictos.
- Sentimiento de aislamiento y falta de distensión.
- Motivación reducida.
- Sentimiento de trabajar mayor cantidad de horas que las que invertía en la oficina.
- Sentimiento de invisibilidad y estancamiento laboral.
- Falta de retroalimentación.
- Afecta la capacidad de interactuar y trabajar en equipo.
- Posibilidad de generar una ciberadicción producto a la dependencia de las TIC's.
- Sentimiento de pérdida del placer relacionada al reconocimiento de sus pares.
- Incapacidad de establecer límites.
- Dificultades tecnológicas y técnicas de los equipos.
- Escasas posibilidades de ascensos y promoción.
- Procrastinación.

## DESVENTAJAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ORGANIZACIÓN

- Resistencia de aplicación por parte de los empleadores.
- Dificultad en la delegación de tareas y en brindar confianza por parte de los superiores.
- Falta de aptitud en el manejo del personal a cargo para los puestos gerenciales.
- Sentimiento de pérdida del control.
- Falta de capacitación.
- Poco presupuesto asignado a tecnología.
- Imposibilidad de aplicar técnicas eficientes de motivación a distancia.
- Mayor posibilidad de que se filtre información sensible perteneciente a la organización.
- Dificultad en mediciones del desempeño del trabajador.
- Falta de retroalimentación.
- No es aplicable para todas las organizaciones ni todas las profesiones.
- Mayor costo en tecnología y mantenimiento de equipos.
- Cambios en contratos de trabajo.
- Dificultad en el seguimiento anímico de sus trabajadores.

Queda claro que el Teletrabajo instala cambios en la organización del trabajo tanto para el trabajador como para la organización de la cual forma parte y es la encargada de proporcionar lo necesario para poder cumplir con esta modalidad a distancia. La descentralización de los procesos es un punto a recalcar, ya que se vuelve fundamental la transferencia de responsabilidad, del poder de toma de decisiones y de la administración del tiempo para poder desempeñar correctamente la tarea asignada.

Aunque queda mucho por analizar, podemos determinar que si el teletrabajo fuese aplicado de manera eficiente, podría potenciar al máximo sus beneficios ya que resultan ser muchos y de gran repercusión, aún cuando las desventajas podrían seguir existiendo; sin embargo, la posibilidad de reducir su impacto e importancia puede verse claramente ya que en muchos casos con entrenamiento y capacitación podrían sortearse la falta de flexibilidad, la falta de delegación de responsabilidades, se podría mejorar la retroalimentación, podría aumentar la motivación e incluso eliminar la resistencia al cambio.

La calidad de vida de los individuos que conforman la industria del trabajo debe mejorarse si queremos aumentar la productividad y bajo esta modalidad es indispensable poder conciliar tanto vida familiar como laboral ya que les toca convivir bajo un mismo techo; yuxtaponer ambas permite que el trabajador pase más tiempo en casa lo que equivale a una mejor calidad de vida pero siempre que se

pueda equilibrar con el manejo del tiempo y del espacio sin que eso genere un desequilibrio psicosocial por la falta de un entorno laboral que permita distender el trabajo en equipo.

Es importante tener en cuenta que los beneficios y desafíos del teletrabajo pueden variar según las circunstancias tanto individuales como de la industria y la cultura organizacional de cada empresa. Muchas organizaciones han optado por modelos de trabajo híbridos que combinan el teletrabajo con la presencia en la oficina para abordar algunas de estas desventajas y maximizar las ventajas del trabajo a distancia.

No hay dudas que el éxito del teletrabajo en Argentina depende de la capacidad de ambas partes para abordar los desafíos y capitalizar las ventajas, adaptando sus estrategias y políticas para crear un entorno de trabajo remoto eficaz y sostenible.

Un enfoque híbrido que combine elementos del teletrabajo con la presencia en la oficina puede ofrecer un equilibrio óptimo para maximizar los beneficios y minimizar las desventajas siempre que se establezcan el resto de las variables que entran en juego.

## **TELETRABAJO Y NEUROCIENCIAS**

El paso de la crisis económica que se acentuó con la pandemia a nivel mundial por COVID-19 fue un evento inesperado que trascendió los recursos y posibilidades de ese entonces, impactando de manera directa en el bienestar personal, social y físico de las personas. Los cambios producen reacciones, dualidades que son el fiel reflejo de cómo nuestro cerebro procesa la información y actúa ante un determinado contexto.

Las neurociencias son un campo multidisciplinario mediante el cual se investiga y aborda una amplia gama de temas relacionados con la estructura y función del sistema nervioso, así como su papel en el control del comportamiento, la cognición, las emociones y otras funciones fisiológicas.

Bajo el contexto de una pandemia mundial y la posibilidad de agravar la crisis económica que atravesábamos en el país, se genera una migración generalizada hacia una modalidad de trabajo que utiliza como principal vehículo conductor a la tecnología y que permite el respeto a las medidas de aislamiento social, el mantenimiento de gran cantidad de puestos de trabajo y la sistematización de un

método funcional que permita cuidar a los trabajadores y gestionar la tecnología en pos de lograr la correcta implantación del trabajo a distancia.

Podemos nombrar en conjunto con la autora Viviana Laura Díaz (2018) ciertas variables que influyen a niveles neuronales cuando utilizamos las TIC's:

- Internet nos incita a tener una atención parcial ya que no demanda que pensemos.
- El uso intensivo de la tecnología promueve que no focalicemos, es decir, el proceso de procesar y recordar información se ve sustituido por un acceso rápido a ella y posterior descarte ya que de ser necesario una máquina podrá recordar por nosotros.
- La neuroplasticidad se ve afectada también y transforma el proceso cognitivo. Es posible que nuestras neuronas generen nuevas conexiones como que mueran por no ser utilizadas.
- Se producen cambios y alteraciones en los patrones del sueño al estar expuestos gran cantidad de horas a dispositivos electrónicos.
- La disminución del contacto social puede resultar en aislamiento emocional para el trabajador.
- Se puede desarrollar una relación dependiente con la tecnología y una adicción a ella.
- La constante conexión a dispositivos electrónicos y la presión de estar siempre en línea pueden contribuir al estrés y la ansiedad.

Ante semejante realidad se torna importante la capacidad cognitiva de las personas propiciando el neuroliderazgo y una gran creatividad que permitan administrar, planificar, dirigir y controlar nuestro cerebro con el objetivo de no caer en un uso indebido de la tecnología y posibilitar su sostenibilidad en el tiempo, entendiendo que las tecnologías de la información y comunicación nos influyen en gran medida a lo largo de nuestra vida laboral.

La Licenciada. Ma. Evelyn Carolina Lechuga Contreras (2020, p.1) plantea que *“cognitivamente los seres humanos no podemos tener cuadros incompletos de una situación, nuestro cerebro busca completar la información, ya sea con algo real o no, haciendo uso de los recursos internos que tenemos. Al cerebro lo que le interesa es tener una respuesta, una explicación, aunque esta no sea “lógica” o “verídica”. Rodríguez, D. J. (1992) explica que las creencias que pueda tener una persona están relacionadas con la experiencia personal procedente del medio exterior, que ha sido almacenada en un cerebro sano y es capaz de modificar las funciones interiores dando como resultado la percepción consciente o subconsciente del significado de las cosas, dando lugar a respuestas emocionales y conductuales.”* Resulta interesante comprender que este procesamiento de la

información proviene de nuestros sentidos que de acuerdo a nuestra percepción personal generamos una respuesta manifiesta.

De acuerdo a lo que expone la licenciada, el 80% de la información que recogemos proviene de nuestra vista que otorga mucha información a raíz de la cual vamos a reaccionar, entonces ¿qué sucede cuando este sentido se encuentra sobrecargado de información y expuesto a pantallas una gran cantidad de horas? Resulta que nuestro sistema visual se encuentra muy influenciado por las tecnologías y expuesto a una gran cantidad de radiación para la cual no se encuentra preparado; el cambio de modalidad de trabajo impacta en nuestra salud a tal punto que es necesario lograr un equilibrio para darle tiempo al cerebro de oxigenarse y desintoxicarse para poder tomar decisiones funcionales ante el tipo de información que recibe del medio que lo rodea.

Bajo la hipótesis planteada podemos determinar que la salud en todas sus formas adquiere vital relevancia y coincidimos con lo que el autor Claudi Camps (p.35) plantea: *“Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones trabajen activamente en la promoción de la salud mental dentro de los entornos laborales, haciendo especial énfasis en la prevención y en la medición del bienestar de los trabajadores.”*

Es evidente a raíz de lo expuesto, que nuestro estado emocional condiciona el funcionamiento de nuestro cerebro así como influye en nuestro procesamiento de la información, las tecnologías permiten que nos beneficiemos de ellas a través de su poder de innovación de manera tal que al conectarnos de manera remota la comunicación resulta más eficiente y especializada, la automatización de los procesos productivos logra mantener una alta competitividad y es más fácil el acceso a la inteligencia colectiva que es propiciada por la colaboración de los individuos con las TIC's.

La tecnología es una herramienta fundamental que nos permite incorporar y desarrollar una gran cantidad de habilidades cognitivas, entrenando a nuestro cerebro a procesar gran cantidad de datos y transformarlos en información en menor cantidad de tiempo. El uso de ellas de forma sustentable y sostenible no hace más que demostrar beneficios al trabajador y a la organización en cuanto a productividad y resultados.

Al adoptar una modalidad de trabajo a distancia las relaciones interpersonales se ven modificadas ya que se resigna la comunicación no verbal que nuestro cuerpo, gestos y miradas expresan. La comunicación se genera a través de la red donde se torna más importante la información compartida en forma recíproca ante una resignación y disminución de las relaciones entre los individuos participantes.

El papel que desempeñan las personas en el Home Office resulta ser el elemento fundamental del cambio, ellas requieren atención y cuidados en un mundo liderado por la automatización donde es necesario no perder el foco en la inteligencia emocional que acompaña a cada trabajador ya que él mismo es la fuerza laboral del futuro.

El cambio en el mundo del trabajo genera incomodidades y miedos que impactan de forma directa en la mente de los trabajadores ya que se ha evidenciado que muchos puestos de trabajo en un futuro pueden ser ocupados por máquinas que cometen menos errores que los seres humanos, pero aún cuando se anticipa tal escenario, podemos asegurar que siempre se requerirá de la supervisión de una persona ya que la tecnología por sí misma no podrá crecer ni desarrollarse a menos de que alguien promueva su evolución. La capacidad humana siempre podrá superarse, imponerse y buscar nuevos límites utilizando como herramienta a las TIC's.

El mundo digital torna imprevisible al mundo laboral donde las generaciones deben transar bajo una gran competitividad donde la creatividad y la capacitación se convierten en la moneda de cambio que deben ofrecer las organizaciones para que los trabajadores produzcan conocimiento. La capacitación de los trabajadores debe ser constante y continua si no se pretende caer en una de las barreras más importantes para poder trabajar a distancia ya que la capacitación en tecnología es indispensable para posibilitar el Teletrabajo.

El trabajador remoto debe estar preparado para sortear todos los problemas de comunicación que puedan existir, debe tener la suficiente autonomía para tomar decisiones y fijar prioridades, debe poder autogestionarse y lograr aportar conocimiento que nutra al puesto de trabajo que desempeña. La implementación de capacidades nuevas demuestra un compromiso fuerte con motivar los cambios y propiciar un escenario para que sucedan.

Un gran compromiso logra colaboración y el trabajo colaborativo por sí mismo busca reducir los vicios existentes de la resignación de relaciones interpersonales que genera el trabajo a distancia, el compromiso de los trabajadores con la cultura y los valores organizaciones funcionan como una vía para lograr que fluya la comunicación y favorece a la salud organizacional en la que se encuentra inserto el trabajador.

La evidencia demuestra que el tipo de Teletrabajo va a depender de muchos factores que pueden condicionar la forma en la que se desenvuelve, un ejemplo claro es el país donde tiene lugar ya que no es lo mismo aplicar el trabajo desde casa en un país desarrollado con mayor acceso a recursos y tecnologías que hacerlo desde un país subdesarrollado donde el acceso a internet es más limitado.

El Home Office requiere de un cambio cultural de las partes que intervienen y de mucha práctica para adquirir experiencia ya que será necesaria para digitalizar la tarea de la que se está a cargo; así mismo resulta esencial apearse a la normativa existente para encontrarse dentro del marco de ley que protege a los trabajadores que eligen esta modalidad de trabajo.

Si hablamos de los beneficios de esta modalidad y los sobreponemos con las realidades culturales de cada país podemos demostrar que por razones culturales, es en general la mujer quien se encuentra más expuesta ante un mundo laboral poco adaptado que pueda conciliar su vida familiar con la profesional y que en el campo emocional existe un aumento significativo de la satisfacción cuando eliminamos esta barrera y proporcionamos mayor cantidad de tiempo para que las familias dispongan devengando en una reducción de gastos y viajes a la oficina.

El impacto del teletrabajo desde el punto de vista de las neurociencias es un tema complejo que involucra la interacción entre el entorno laboral virtual, las funciones cognitivas y el bienestar emocional de las partes intervinientes. La inteligencia emocional funciona como una llave en la cerradura del bienestar emocional que se abre para conducirnos a relacionarnos con los demás y es fundamental centrarnos en las experiencias personales y sus condicionantes ya que impactan de manera directa en la motivación.

La posibilidad de trabajar desde el hogar propicia a la persona a un manejo más estratégico del tiempo y le da autonomía en la toma de decisiones, esta conciliación entre la vida privada y la profesional no hace más que contribuir a resultados positivos que fortalecen procesos químicos de revitalización y placer, al contrario de lo que ocurre cuando se elevan los niveles de estrés y de cortisol.

Resulta importante destacar la importancia de comprender cómo las tecnologías de la información y comunicación influyen en el cerebro, en el rendimiento y bienestar de los trabajadores a tal punto de resultar adictiva en cierta forma. Abordar los desafíos desde este enfoque puede conducir a estrategias más efectivas para gestionar el teletrabajo y maximizar sus beneficios mientras se minimizan los posibles impactos negativos en la salud mental y cognitiva de los individuos que lo aplican.

En resumen, son los trabajadores y las organizaciones quienes deberían en conjunto encontrarse en la búsqueda del entrenamiento de la inteligencia colectiva que permita salir de la zona de confort y crear nuevos mapas mentales que potencien la eficiencia en la concentración y reduzcan los efectos negativos que la tecnología genera en nuestro cerebro.

## **CAPÍTULO IV**

### **CASO DE ESTUDIO**

Este capítulo nos invita a explorar a YG Design S.A. una pyme mendocina reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad del servicio que brinda y la experiencia que la precede; ante el contexto actual, el cambio de su modalidad de trabajo se vio afectado por el paso de la pandemia por COVID-19 pretendiéndose analizar cuáles son los costos y beneficios de aplicar Home office como modalidad de trabajo en comparativa con su modalidad de trabajo tradicional.

#### **HISTORIA**

En un universo vibrante y visualmente cautivador, la creatividad y el diseño desempeñan un papel esencial para destacar en el mercado y dejar una impresión duradera en los consumidores. Una empresa que encarna esta filosofía es YG Design una entidad que ha abrazado la innovación, excelencia y la estética para transformar la manera en que percibimos el diseño.

YG Design es una pyme mendocina y es considerada una de las más importantes agencias de diseño de Mendoza. Surge en 2008 fundada por sus socios quienes trabajan en esta industria desde hace más de 20 años, logrando desde sus inicios, navegar por las aguas cambiantes del diseño con una filosofía arraigada en la originalidad y la funcionalidad. Su compromiso con la calidad y la innovación ha sido la piedra angular de su éxito, convirtiéndola en un referente en el mundo del diseño.

Esta agencia de diseño, es una empresa de servicios de consultoría estratégica y creativa enfocada en la industria de bebidas y productos de lujo. Se especializa en diseño de packaging, consultoría de branding y comunicación agregando valor para sus clientes a través del posicionamiento y potenciamiento de sus marcas. Se caracteriza principalmente por trabajar constantemente en la búsqueda de valores diferenciales para cada producto haciendo que el proceso para cada cliente sea único y personalizado .

A lo largo de su historia, ha logrado dejar su huella en mercados de casi todos los continentes; trabajando duramente generó una importante cartera de clientes dentro de los cuales destacan empresas muy reconocidas y grandes industrias alrededor del mundo. Ha logrado también posicionarse entre las

agencias denominadas “worldclass agencies” las que siempre han sido una referencia en términos de objetivos y logros a alcanzar.

Gracias a sus socios, jóvenes emprendedores de Mendoza, quienes apuestan por el desarrollo local de una empresa que tenga alcance internacional, lograron marcar de alguna manera el camino a otras empresas creativas de la región respecto a la internacionalización de sus servicios.

YG Design ha sido galardonada a lo largo de su corta trayectoria, tanto con premios y reconocimientos por su trabajo empresarial (premios “ProMendoza”, “ExportAr”, Galicia/La Nación, por citar algunos) como también por su expertise específico de diseño. Sólo dos empresas argentinas han recibido más de una vez un Pentawards -concurso internacional de Packaging- YG Design es una de ellas; también cuenta con premios CLAP; NeenahPaper; Design&Design; USA BeverageWorld; IDA DesignAwards, A DesignAwards, por citar sólo algunos. Además, es referencia constante en sitios especializados, publicaciones, como así también invitada a participar en numerosos congresos, seminarios y conferencias por su experiencia y trayectoria en la industria.

Lo que distingue a YG es su capacidad para abordar una amplia gama de servicios, permitiendo que la empresa logre diversificarse, adaptándose a las necesidades cambiantes del mercado. Ya sea creando identidades de marca sorprendentes o diseñando etiquetas que cautivan, la versatilidad de la empresa se traduce en soluciones únicas y a medida para cada cliente.

Más allá de su éxito comercial, fue golpeada como todas las pymes argentinas por la pandemia por COVID-19 que la obligó a abrazar las herramientas digitales más allá de las fronteras que ya ocupaba y es tan así que en este mundo impulsado por la tecnología logró imponerse ante tal crisis eligiendo como modalidad de trabajo el Home Office.

Ante tal escenario, las prioridades y necesidades de la empresa cambiaron ajustando sus estrategias de marketing y comunicación para adaptarse al nuevo entorno, lo que impactó directamente en la demanda de sus servicios. Necesitó adaptar su presencia en línea, desde sitios web hasta contenido en redes sociales incrementando su presencia en plataformas digitales, incluso sus flujos de trabajo se vieron modificados.

La pandemia no sólo generó un proceso de cambio a nivel social sino que también logró transformar la economía de muchas organizaciones que operaban de manera particular por muchos años, en el caso de nuestra empresa podemos decir que transformó su panorama, generando desafíos pero también oportunidades.

Su adaptabilidad, creatividad y la capacidad para comprender y responder ante las cambiantes necesidades del mercado fueron la clave para la resiliencia de YG en un entorno empresarial en crisis y en constante evolución.

## **MODALIDAD DE TRABAJO**

Desde sus inicios YG Design optó por una modalidad de trabajo tradicional ubicando su oficina comercial cerca de sus clientes mendocinos, para mayor interacción y comodidad dado que con sus clientes internacionales siempre la conexión fue de manera remota.

Sus principales servicios que son el asesoramiento estratégico y el diseño en temas relacionados a branding, posicionamiento de marca, desarrollo de productos, extensiones de línea y soporte al área de marketing y ventas le permitió siempre desarrollar su actividad con movimientos mínimos de interacción personal con sus clientes.

El principal canal de comercialización de YG es el marketing uno a uno y es la venta de servicios profesionales la que tiene una particularidad muy especial, relacionada con la intangibilidad de la oferta.

Si bien, cualquier empresa puede acceder al portafolio de proyectos que han sido desarrollados por la agencia, resulta muy difícil vender exactamente lo mismo ya que cada proyecto es único por ser personalizado y adaptado a la necesidad particular de cada cliente. La venta de proyectos estratégicos es consultiva, de contacto uno a uno, en un ámbito en donde se pueda presentar la empresa y sus características fundamentales para poder recoger el brief que se necesita para proceder.

Su principal ventaja competitiva es la calidad del servicio, comparable con los mayores estándares mundiales de servicio, el renombre, el reconocimiento y la recomendación son sus armas más poderosas. Esto, sumado a un gran compromiso, una alta creatividad y conocimiento de la industria, los convierte en reconocidos expertos en el tema, lo que al mismo tiempo genera una mirada positiva de parte del cliente quien percibe la exclusividad del servicio brindado.

Dentro de las consideradas agencias “worldclass”, podría decirse que YG se posiciona como una empresa de diseño que ofrece una muy buena relación precio-calidad haciéndola competitiva a nivel internacional.

Desde 2008 ha demostrado un gran crecimiento llegando a tener hasta 33 empleados dentro de su nómina; la flexibilidad del servicio y la diversidad de proyectos le permitió nutrir sus procesos de manera que se pudieran realizar de manera eficiente reduciendo tiempos muertos entre tareas. Así mismo, dentro de YG se desarrollaron diversas políticas que ayudaron desde el desarrollo productivo como a la convivencia de más de 30 empleados dentro de un mismo espacio físico.

El trabajo presencial le permitió lograr una gran sinergia entre las áreas que componen a la agencia: gerencia, producción, RRHH, administración y finanzas, marketing y comercialización quienes no necesitaban más que caminar 5 pasos para comunicarse de manera activa y en tiempo real.

Con la llegada de la pandemia todo cambió, la modalidad de trabajo de la empresa que durante 12 años había sido la misma tuvo que mutar rápidamente sufriendo una abrupta transición significativa que implicó ajustes en todas las áreas de la organización. Las decisiones fueron rápidas y concisas: todos debían empezar a trabajar desde sus casas de forma inmediata.

Para YG fue sumamente importante garantizar la seguridad de sus empleados y se anticipó a la decisión de las autoridades iniciando el trabajo remoto un mes antes de que el DNU del gobierno instara a quedarse en casa. El equipo logró incorporar esta modalidad con éxito porque lograron implementar una comunicación efectiva que derivó en una colaboración colectiva con grandes resultados positivos y reveladores.

El cambio hacia el teletrabajo no estuvo exento de desafíos, si bien el traspaso fue menos abrupto que para la mayoría de las organizaciones, requirió de una adaptación a nuevas herramientas tecnológicas sobre todo para aquellas áreas que no interactuaban mucho con ella, la gestión de proyectos a distancia y la preservación de la cultura organizacional fueron obstáculos que la agencia tuvo que abordar con rapidez y agilidad. La ausencia de interacciones informales y la pérdida de la inmediatez creativa que proporciona la proximidad física se convirtieron en desafíos adicionales que debieron sortearse con medios de comunicación virtuales.

Para superar los desafíos tecnológicos y garantizar la continuidad operativa, se invirtió en infraestructura digital, sumando suscripciones a programas y canales virtuales se implementaron herramientas de colaboración en línea, se mejoraron las capacidades de acceso remoto y se proporcionó capacitación intensiva para garantizar la eficientemente navegación por el nuevo entorno de trabajo digital.

A pesar de los desafíos que implicó el cambio de modalidad en conjunto con la distancia física y la presencia virtual, YG descubrió que el trabajo desde casa, un ámbito privado donde los trabajadores

se sienten seguros y a gusto, también podía ser un catalizador para la creatividad. La libertad para trabajar en entornos cómodos y familiares estimuló nuevas perspectivas, mientras que las reuniones virtuales y las herramientas de colaboración en línea permitieron una colaboración efectiva y la materialización de ideas a pesar de la distancia.

Este viaje, que involucró el trabajo a distancia, brindó valiosas lecciones. La agilidad en la adaptación, la comunicación transparente y la importancia de mantener una conexión humana a través de la pantalla se destacaron como elementos esenciales. Se logró mayor flexibilidad ante los cambios, expresar ideas y sentimientos de manera clara y efectiva, y a valorar las interacciones personales, incluso en un entorno virtual. Estas experiencias no solo mejoraron la eficiencia y productividad, sino que también fortalecieron el valioso sentido de comunidad y colaboración a pesar de la distancia física.

El proceso de cambio para YG fue transformador, desafiando paradigmas establecidos y llevando a una reevaluación profunda de sus prácticas laborales. La transformación de la agencia hacia el teletrabajo post-COVID-19 representa una historia de resiliencia, adaptabilidad y creatividad en sí misma.

Aunque desafiante, esta transición ha demostrado que la creatividad no tiene fronteras físicas y que, a través de la tecnología y la innovación en la forma en que trabajamos, el diseño gráfico puede florecer incluso en entornos remotos.

## **ANÁLISIS**

A partir de la hipótesis planteada como objeto de estudio de este trabajo y habiendo demostrado el impacto que generó la pandemia por COVID – 19 en Yg Design S.A., es que profundizaremos en el análisis del impacto del cambio de modalidad de trabajo capturando las percepciones del personal que trabaja en la agencia, encuestando y entrevistado al respecto de la transición vivida desde un modelo de trabajo tradicional hacia el Home Office.

Buscando comprender las oportunidades, desafíos y, sobre todo, la resonancia de esta transformación es que realizamos en un primer momento una encuesta que tiene por objeto comprender la visión personal y grupal del equipo desarrollándola de manera anónima para darle privacidad y flexibilidad de respuesta al grupo de trabajo entrevistado.

Bajo el entendimiento de que es el capital humano quien atraviesa este cambio paradigmático, establecimos indicadores de percepción y opinión sobre los ámbitos que repercuten en el trabajo desde casa a comparación de los que impactaban de manera directa cuando se trabajaba desde la oficina.

El alcance del cuestionario involucró a un total de 17 trabajadores que son quienes actualmente conforman la flota de empleados de YG, así mismo las entrevistas que fueron realizadas de manera personal arrojan datos similares a los de la encuesta con la particularidad de que se pudo profundizar en respuestas aleatorias y extender la información de respuestas percibidas.

Los entrevistados fueron seleccionados en función a la responsabilidad del puesto que ocupan, entendiendo que los líderes de equipo pueden abarcar mayor cantidad de información y dar un feedback de un panorama mucho más completo. El total de las entrevistas realizadas fueron 8.

A continuación presentaremos los resultados de este profundo análisis, que no sólo arroja luz sobre los datos cuantitativos de nuestras encuestas, sino que también explora las narrativas personales y las percepciones subyacentes reveladas durante las entrevistas. Tanto la encuesta presentada como el modelo de entrevista podrá ser consultada en el anexo de este trabajo.

A raíz de esta investigación, buscamos no sólo evaluar el estado actual del teletrabajo en YG, sino también establecer un punto de partida para futuras mejoras y transformaciones. Este estudio es más que un informe; es una oportunidad para aprender, evolucionar y continuar definiendo nuestro futuro creativo en un entorno laboral cambiante; no se trata sólo de ser un reflejo de números y estadísticas, sino una ventana abierta a las experiencias, desafíos superados y éxitos descubiertos por el equipo que se animó a implementar el teletrabajo.

## **RESULTADOS**

### Perfil de las personas encuestadas.

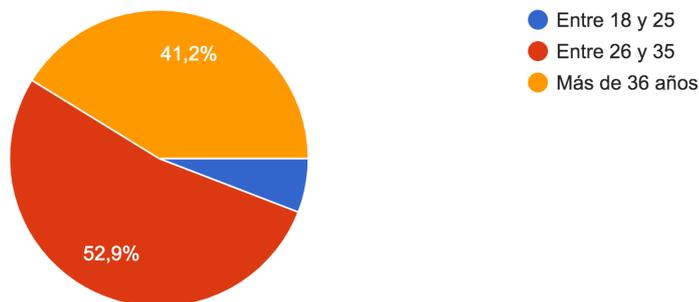
Para dar respuesta a la hipótesis planteada con anterioridad partiremos de analizar el grupo de trabajo según las edades ya que en muchas investigaciones encontramos datos que referenciaban que la edad de una persona puede tener diversas repercusiones en la aplicación del teletrabajo, y éstas pueden variar según las características individuales, el tipo de trabajo y las preferencias personales.

En el caso de YG, más del 50% de sus trabajadores son mayores de 36 años de edad y el porcentaje restante se encuentra por debajo de esa franja etaria, resultando que la adaptabilidad generacional no fue un desafío sino que se vio nutrida por la experiencia y expertise que cada miembro aporta a la organización.

Cuadro 12

EDAD

17 respuestas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta HOME OFFICE - YG (enero 2024). Total = 17 personas.

Si bien en ocasiones es cierto que las personas más jóvenes pueden tener una mayor familiaridad y comodidad con las tecnologías digitales, lo que puede facilitar la transición al teletrabajo, también es importante no generalizar, ya que adultos mayores también pueden ser hábiles en el uso de tecnologías, mientras que algunos jóvenes sin experiencia pueden enfrentar desafíos.

También notamos puntualmente en las entrevistas que realizamos cara a cara, que las preferencias para el trabajo en equipo pueden variar con la edad ya que el grupo compuesto por los más jóvenes preferían la colaboración en línea y el trabajo en equipo virtual, mientras que la otra franja de empleados valora más la interacción personal y el trabajo en un entorno de oficina tradicional. Según los trabajadores mayores una mayor sinergia se obtiene de la interacción cara a cara donde se pueden captar mejor las sutilezas del lenguaje corporal, el tono de voz y las expresiones faciales, elementos que son cruciales para una comunicación efectiva.

Casualmente, los trabajadores de mayor edad son quienes desempeñan roles de mayor responsabilidad dada su experiencia y expertise. Su conocimiento acumulado resulta ser muy valioso para la toma de decisiones y la resolución de problemas.

En este punto también identificamos dentro del grupo, el porcentaje de mujeres y hombres que componen la fuerza laboral de la agencia de diseño gráfico, dato relevante para poder analizar si el sexo

de la persona influye en su capacidad o flexibilidad a la hora de aplicar el cambio de modalidad de trabajo.

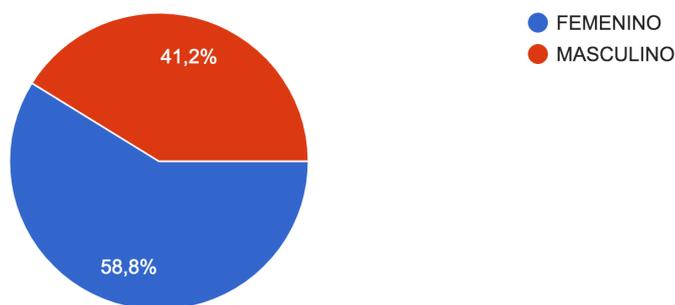
En las entrevistas puntualizamos si el pertenecer a un grupo u otro generó algún tipo de resistencia o inconvenientes ya que la gran mayoría de los trabajadores tiene familia y los espacios dentro de casa pueden llegar a ser compartidos.

Nos encontramos con que al grupo de mujeres que son madres les resultó satisfactorio e importante destacar el teletrabajar para poder pasar mayor cantidad de tiempo con su familia mientras que a la mayoría de los trabajadores hombres, no le resultaba este beneficio tan importante como al grupo femenino, sino que destacaba para ellos el ahorro en combustible y la autonomía que se ganaba como el mejor beneficio obtenido por cambiar de modalidad de trabajo.

Cuadro 13

SEXO

17 respuestas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta HOME OFFICE - YG (enero 2024). Total = 17 personas.

La repercusión de ser mujer o de ser hombre en la aplicación del teletrabajo puede estar influida por varios factores, incluidos los roles de género tradicionales, las responsabilidades familiares, las percepciones culturales y las dinámicas laborales.

Las percepciones de género pueden afectar la forma en que se evalúa la productividad de ambos sexos ya que pueden tener expectativas distintas sobre la disponibilidad, la dedicación y la eficiencia, lo que podría generar desafíos adicionales o, en algunos casos, incluso beneficios.

Estos roles tradicionales, en oportunidades, asignan a las mujeres la mayor parte de las responsabilidades domésticas y de cuidado, incluso cuando ambas partes de una pareja trabajan jornadas

laborales completas. Este desequilibrio puede hacer que el teletrabajo sea una experiencia diferente tanto para mujeres y hombres. Es posible que las mujeres que aplican el Home Office puedan encontrar más difícil separar el trabajo profesional de las tareas del hogar o del cuidado de los niños, lo que puede llevar a una sobrecarga y a un agotamiento significativo. Los hombres, por otro lado, pueden no enfrentar las mismas expectativas, lo que les permite mantener una jornada laboral más estructurada y menos interrumpida.

Las percepciones culturales también influyen. En algunas culturas, el trabajo desde casa puede ser visto como menos serio o profesional, y esta percepción puede ser más acentuada para las mujeres, afectando su credibilidad y oportunidades de avance profesional. Si una organización no tiene políticas claras de apoyo al teletrabajo que consideren las necesidades específicas de ambos géneros, las mujeres pueden verse desproporcionadamente afectadas.

Las condiciones laborales y las desigualdades de género pueden persistir, aún en entornos de teletrabajo por lo que resultó crucial para YG abordar estas dinámicas de género y crear un entorno de trabajo a distancia inclusivo que reconozca y respete las diversas experiencias y necesidades de hombres y mujeres.

La agencia de diseño entiende que fomentar la igualdad de oportunidades, promover una cultura laboral flexible y abordar las barreras de género contribuirá a un entorno de teletrabajo más equitativo y productivo para todos.

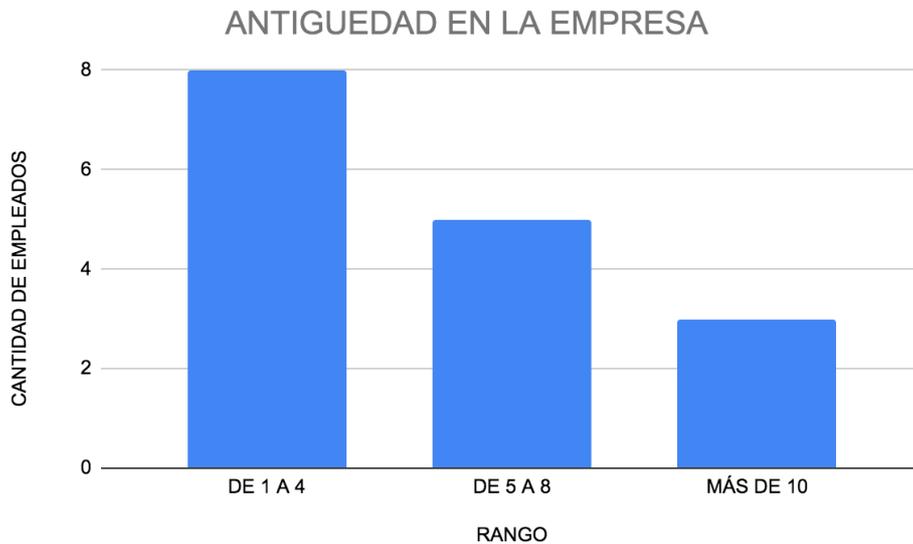
De igual manera, se analizó cómo podría repercutir el nivel de estudio de los trabajadores de YG, donde el 75% cuenta con un nivel universitario y el 25% restante se encuentra por debajo de ese nivel. Al igual que lo que planteamos con el género, el nivel de estudios no tiene mayor relevancia en cuanto al impacto de modalidad de trabajo más bien todo lo contrario.

Los trabajadores de la empresa bajo análisis, al iniciar su contrato laboral tienen una capacitación intensiva en el uso de las herramientas y equipos de trabajo que resulta independiente del nivel de estudio lo que le permite llevar a cabo su tarea dentro de la organización sin mayores inconvenientes. Esta herramienta proporcionada por la agencia jugó un papel fundamental en el traspaso de emergencia por la pandemia antes mencionada, hacia la nueva modalidad de trabajo.

Cada persona trabaja con sus propios equipos electrónicos y los sistemas se encuentran todos en línea, de manera tal que sólo se requiere que la persona se conecte a una red wifi para poder desempeñar su rol una característica fundamental para poder teletrabajar.

Al momento de analizar al equipo de trabajo de acuerdo a su antigüedad, pudimos identificar que la experiencia y la familiaridad con la cultura y los procesos de la empresa son factores que pueden influir en cómo una persona más antigua puede experimentar y adaptarse al teletrabajo.

Cuadro 14



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta HOME OFFICE - YG (enero 2024). Total = 17 personas.

Empleados con mayor antigüedad suelen tener una mayor familiaridad con los procesos internos, flujos de trabajo y sistemas de la empresa, así como también la experiencia suficiente para haber logrado la autonomía necesaria para poder desempeñar su rol sin supervisión.

En las entrevistas logramos comprender desde un punto más personalizado como quienes llevaban más años dentro de la agencia pudieron sortear de mejor manera las dificultades que planteó el cambio de modalidad.

Por medio de los testimonios entendimos que la experiencia y conocimiento acumulado por años proporcionaron herramientas valiosas para adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias ya que no solo existe un entendimiento más sólido de los procesos internos y las dinámicas de equipo para aquellos que tienen mayor antigüedad, sino que también habían desarrollado habilidades de resiliencia y adaptación a lo largo de los años.

La capacidad para anticipar problemas y encontrar soluciones eficientes ha sido fundamental durante la transición y el cambio. Además, la familiaridad con la cultura organizacional y sus redes de apoyo dentro de la empresa permitieron mantener la cohesión del equipo y servir de guía para los

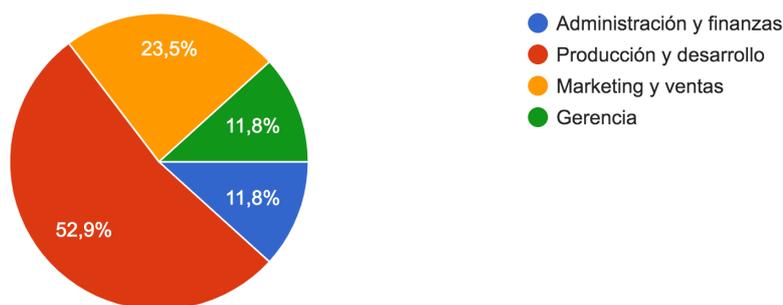
compañeros menos experimentados. En contraste, aquellos trabajadores con menos tiempo en la agencia enfrentaron mayores desafíos al no contar con la misma experiencia.

Existen factores influyentes en la aplicabilidad y la experiencia del Home Office de diversas maneras. No sólo entorno a la antigüedad o franja etaria de la persona, sino que cada área o departamento puede afrontar diversas encrucijadas al tener sus propias características y necesidades específicas, pero sobre todo notamos que el equipo de diseño o producción suele requerir un alto nivel de colaboración creativa y desarrollo, mientras que el departamento administrativo puede tener tareas más enfocadas en la gestión y la administración.

Cuadro 15

#### ÁREA DONDE TRABAJA

17 respuestas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta HOME OFFICE - YG (enero 2024). Total = 17 personas.

El equipo comercial y de marketing por otro lado, necesita interactuar más directamente con los clientes. La forma en que se gestionan estas interacciones y reuniones con clientes varió con el cambio de modalidad de trabajo.

El equipo de gerencia resultó fundamental en este proceso de cambio ya que requirió de la generación y adaptación de políticas y prácticas de teletrabajo para abordar las necesidades únicas de cada departamento con el objeto de lograr una transición exitosa hacia el trabajo remoto.

En lo analizado hasta el momento, podemos decir que el equipo de YG ha traccionado de manera unificada dentro del cambio de modalidad de trabajo a pesar de estar compuesto por grupos heterogéneos que se abrazaron a la experiencia de aquellos que llevan más años trabajando en la agencia y que tienen la cultura de la misma bien arraigada. Cada área sorteó diversos desafíos que una vez superados generaron una gran nutrición para la empresa.

### Afectación en el desempeño de tareas teniendo en cuenta las unidades familiares de sus miembros.

En nuestro análisis, creímos pertinente incursionar un poco en la unidad familiar de quienes trabajan en la empresa dado que una característica principal del Home Office consiste en la capacidad de quienes lo aplican, de unificar vida familiar con la laboral.

Anteriormente, planteamos el hecho de que muchas trabajadoras resaltaron en sus entrevistas que pasar más tiempo con sus familias era un beneficio ganado, citamos algunos testimonios a continuación:

- *“Aplicar home office ha sido retador, pero aliviante finalmente porque puedo ahorrarme el tiempo que me gastaba en ir a la oficina preparando el desayuno de mi hija, recibirla cuando llega de la escuela y disfrutar este tiempo adicional que ha fortalecido nuestro tiempo de calidad.”*
- *“Trabajar desde mi casa me ha permitido, creo yo, ser más flexible con mi horario. Puedo organizar mis tareas y lo que se espera de mi de manera que pueda estar presente en los momentos importantes de mis hijos, como sus actividades extracurriculares, no es fácil ser madre y necesitar dividirse en mil a la vez. Es un equilibrio que nunca pensé que podría lograr si seguía trabajando en una oficina”*
- *“Estar en casa me permite estar disponible para lo que necesita mi familia en tiempo real sin dejar de ser eficiente en mi puesto”.*

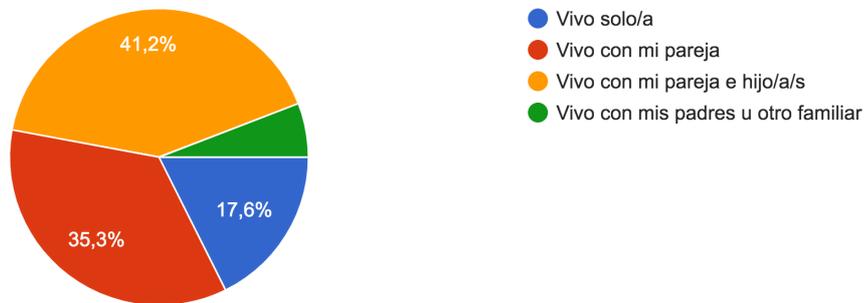
Al mismo tiempo, fue necesario consultar si el tiempo de trabajo era cumplido de manera efectiva ya que una gran preocupación al migrar de modalidad por parte de los accionistas fue el cumplimiento de la jornada laboral con la misma eficiencia y tasa de terminación de tareas que cuando la actividad se desarrollaba dentro de la oficina.

En el siguiente cuadro podemos apreciar cómo se compone la unidad familiar de los miembros de la sociedad bajo análisis, donde podemos observar que sólo un poco más del 17% del total de trabajadores vive solo, el resto convive con su pareja, con su pareja e hijos o con algún familiar.

Cuadro 16

### UNIDAD FAMILIAR

17 respuestas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta HOME OFFICE - YG (enero 2024). Total = 17 personas.

Resulta indispensable poder lograr un equilibrio general, entendiendo que no sólo la unidad familiar es lo que impacta directamente sobre el trabajo desde casa, sino que llevar adelante un hogar representa un gran desafío y carga de trabajo para quien implementa el Home Office.

La combinación de tareas del hogar y teletrabajo puede resultar agotadora si el tiempo no se administra de la manera correcta: los resultados de nuestras encuestas y entrevistas demuestran que en la práctica, el ajuste de cada persona y situación son únicos; es por ello necesario encontrar una estrategia para cada caso.

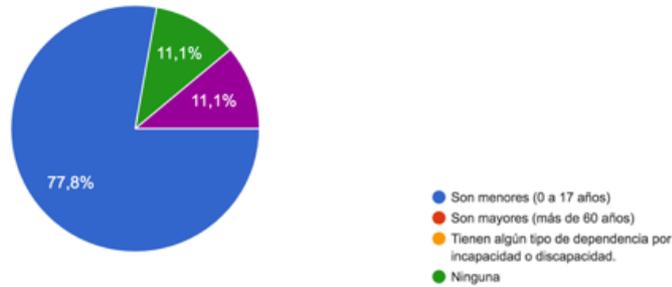
De acuerdo a los datos recabados en nuestra investigación, descubrimos que el establecimiento de un horario claro y específico se vuelve una clara necesidad cuando no tenemos ayuda en casa para las tareas domésticas, el cuidado de niños o la atención a familiares.

Así mismo, la designación de un espacio específico para trabajar en casa contribuye a la separación física entre las responsabilidades laborales y familiares. Al finalizar la jornada laboral, salir de ese espacio puede ayudar a desconectar.

Estos comentarios pudieron ayudarnos a identificar los factores principales que tienen relevancia para los trabajadores que implementan el teletrabajo y que han transitado contextos de grandes cambios.

Cuadro 16

CUIDADO DE LAS PERSONAS QUE CONVIVEN CONMIGO  
9 respuestas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta HOME OFFICE - YG (enero 2024). Total = 17 personas.

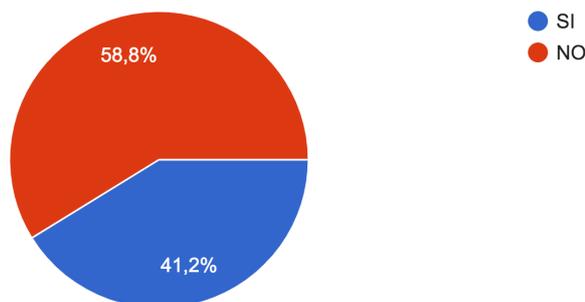
En el caso de YG, más del 77% del personal tiene a cargo a menores, cuestión que implica gestionar el tiempo de manera tal que se pueda cumplir con los requerimientos del trabajo al mismo tiempo que se atienden las necesidades de los niños que dependen de sus padres.

Es necesario entonces, lograr delegar tareas específicas buscando distribuir las responsabilidades y aliviar la carga de trabajo y si es posible, considerar la posibilidad de utilizar servicios externos, como servicios de limpieza o entrega de alimentos, servicios que contribuyen a liberar tiempo para concentrarse en el trabajo.

De acuerdo a los datos obtenidos en nuestra encuesta podemos apreciar que la mayoría no cuenta con ayuda externa tal como muestra el cuadro a continuación:

Cuadro 17

TENGO AYUDA CON LOS CUIDADOS DE LA CASA (contrato alguien externo)  
17 respuestas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta HOME OFFICE - YG (enero 2024). Total = 17 personas.

La situación se tornó compleja bajo un contexto de pandemia donde los trabajadores no podían acceder a este servicio, tuvieron que lograr por cuenta propia cumplir con la jornada laboral y las demandas hogareñas de manera exitosa al mismo tiempo que era obligatorio cumplir con el confinamiento.

Cabe destacar que tanto el cuidado de personas a cargo como las tareas del hogar representan una gran carga mental que impacta directamente en la productividad de la persona que se encuentra expuesta de manera directa y constante a ésta.

Para quienes trabajan desde casa, no les ha sido nada fácil separar roles ni dejar de lado pendientes, más bien todo lo contrario porque consideran que tareas como lavar la ropa, hacer el almuerzo, atender la demanda de un hijo o lavar los platos tienen un gran peso mental y físico cuando se convive constantemente con esta mezcla de trabajo y hogar.

Como ya expusimos, la flexibilidad en este tipo de modalidad de trabajo es relevante ya sea para programar descansos regulares, para gestionar el estrés o para equilibrar las demandas del puesto y las tareas domésticas junto a los roles de padres o vínculos familiares que requieran atención o responsabilidad.

Al implementar estas estrategias y ajustarlas según las necesidades individuales y familiares, es posible lograr un equilibrio más efectivo entre la vida laboral y familiar durante el teletrabajo. La clave radica en la comunicación abierta, la flexibilidad y la atención consciente a ambas esferas de la vida.

### Percepción del funcionamiento del teletrabajo

En cuanto a la percepción de las personas encuestadas acerca del teletrabajo descubrimos que la mayoría se encuentra cómoda con la modalidad de trabajo a distancia aunque durante las entrevistas y bajo preguntas más personalizadas, casi el 90% consideró que un modelo de trabajo híbrido funcionaría mejor para YG.

Un modelo de trabajo híbrido consiste en la planificación de la jornada laboral alternando presencialidad con trabajo desde casa, es decir, armar un cronograma donde se trabaje ciertos días en la oficina y otros se haga Home Office. Este enfoque implica la elaboración de un cronograma que especifique los días en los que los empleados asistirán a la oficina y aquellos en los que realizarán sus tareas desde su hogar. De esta manera, se busca optimizar la productividad y el bienestar de los trabajadores, adaptándose a sus necesidades y promoviendo un equilibrio entre la vida personal y

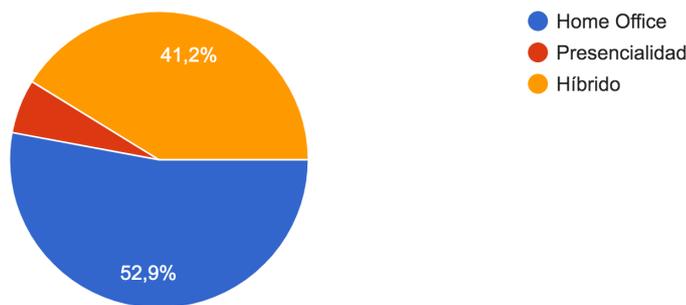
profesional que no solo facilita la colaboración y el trabajo en equipo, sino que también fomenta un ambiente laboral más dinámico y adaptable a los desafíos actuales.

Para el caso de esta agencia, el área de mayor relevancia es “desarrollo” resultando ser en cierto modo la más significativa, de acuerdo a los encuestados y pertenecientes a esta área, la colaboración virtual, lejos de limitar la interacción creativa, ha ampliado las fronteras de la colaboración entre equipos; plataformas digitales, reuniones virtuales y herramientas compartidas funcionan como una red de comunicación fluida, propiciando un intercambio constante de ideas y retroalimentación, sin importar las barreras físicas.

Cuadro 18

#### MODALIDAD DE TRABAJO QUE PREFIERO

17 respuestas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta HOME OFFICE - YG (enero 2024). Total = 17 personas.

El impacto positivo del teletrabajo se extiende más allá de la esfera profesional, tocando aspectos fundamentales de la vida personal. La flexibilidad horaria permite a los trabajadores conciliar sus responsabilidades laborales con compromisos familiares y personales, fomentando un equilibrio que se traduce en mayor satisfacción y bienestar.

Cuadro 19

### PERCEPCIÓN DE ALCANCE DE OBJETIVOS Y PRODUCTIVIDAD

17 respuestas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta HOME OFFICE - YG (enero 2024). Total = 17 personas.

Destacamos que la mayoría de los trabajadores se sienten más productivos trabajando desde la comodidad de su hogar, que trabajando desde la oficina ya que consideran que se reducen al mínimo las pérdidas de tiempo por la sociabilización con compañeros, se reducen los ruidos de ambiente, lo que genera un ambiente de mayor concentración para aquellos que necesitan de un ambiente más silencioso para poder trabajar.

La flexibilidad para gestionar su tiempo de manera más autónoma para los trabajadores de YG Design genera gran satisfacción. La capacidad de establecer horarios personalizados según las preferencias individuales y ritmos propios contribuye a un mayor aprovechamiento de las horas de máxima productividad.

La personalización del entorno laboral de acuerdo con las preferencias individuales, la comodidad y familiaridad del propio espacio pueden generar un ambiente propicio para la concentración y la creatividad, eliminando distracciones innecesarias que quizás existan en un entorno de oficina.

La eliminación del estrés asociado con los desplazamientos, el tráfico y las presiones del entorno de oficina contribuye a un estado mental más relajado y enfocado, es decir, la percepción de una mayor productividad al teletrabajar se deriva de la sinergia entre la flexibilidad, la autonomía, la personalización del entorno y la reducción de factores estresantes. Este cambio en la dinámica laboral refleja una adaptación positiva a las nuevas formas de trabajo que se traducen en grandes beneficios.

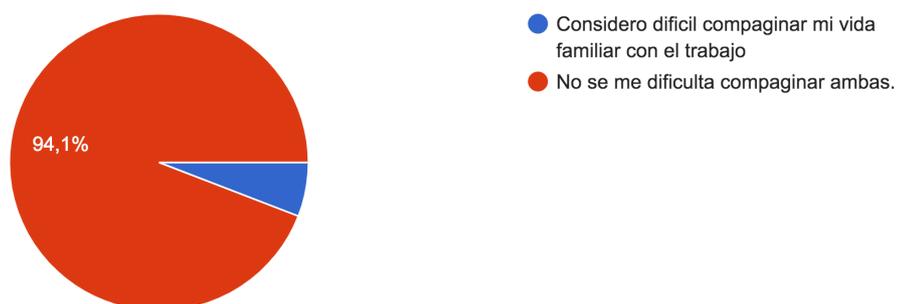
Así mismo, para poder comprender lo planteado con anterioridad, donde se evaluó el desempeño teniendo en cuenta la unidad familiar de cada miembro de la agencia de diseño, podemos observar cómo ante la pregunta de si consideraban difícil compaginar vida familiar con laboral, el 94% indicó que no

le resultaba para nada difícil. Este resultado sugiere que, en general, los miembros de la agencia han logrado establecer un balance efectivo entre sus responsabilidades laborales y sus compromisos familiares, lo que puede ser indicativo de un entorno de trabajo que favorece la flexibilidad y el bienestar personal.

Cuadro 20

#### VIDA FAMILIAR Y TRABAJO DESDE CASA

17 respuestas



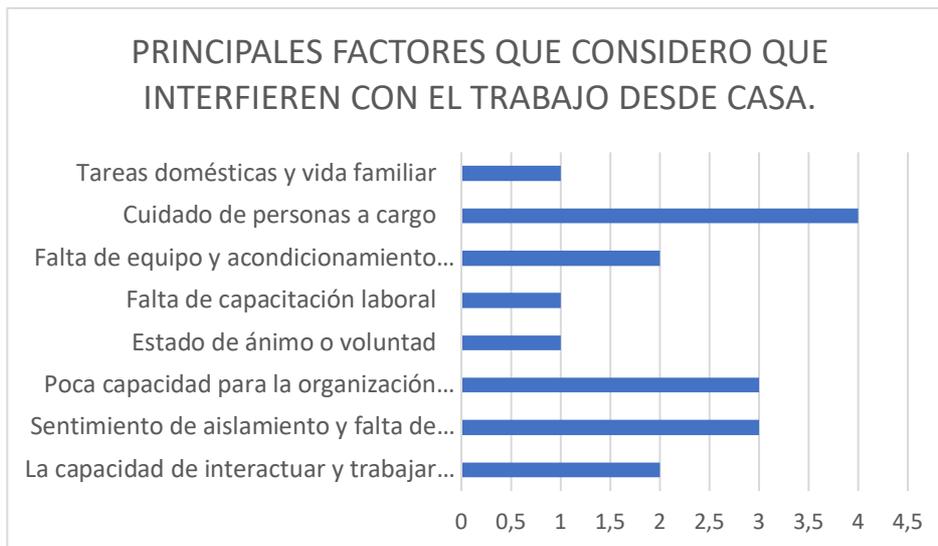
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta HOME OFFICE - YG (enero 2024). Total = 17 personas.

Para YG, comenzar tiempo antes de que se implementara la cuarentena con esta modalidad, le proporcionó tiempo para poder corregir las posibles desviaciones o dificultades que aparecieron, dado que muchos trabajadores tuvieron dudas y necesitaron de mayor cantidad de dedicación, de adaptación y entrenamiento que otros; pero luego de la pandemia, los mismos que tuvieron dudas al inicio indicaron que no les resulta difícil combinar vida personal con la profesional.

Estas respuestas se traducen en una adaptación positiva sobre la modalidad de trabajo desde casa, el equipo no sólo logró adaptarse sino que también considera que no le afectó de manera directa en la productividad ni en el desempeño de sus tareas este cambio impuesto.

Aún así, los encuestados pudieron detectar los factores que interfieren para el correcto traccionamiento del Home Office como vemos en el cuadro a continuación.

Cuadro 21



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta HOME OFFICE - YG (enero 2024). Total = 17 personas.

Utilizando la escala de Likert, donde los trabajadores pudieron puntuar del 1 al 5 en qué medida ciertos factores afectaban su capacidad para trabajar desde casa (siendo 1 la puntuación para determinar la menor afectación y 5 el puntaje de mayor impacto), apreciamos cómo para aquellas personas que tienen hijos o personas bajo su cuidado indicaron que los afecta en gran medida el compartir el mismo espacio para el trabajo y la vida familiar.

Así mismo, el sentimiento de aislamiento y la falta de distensión resulta relevante cuando se encuesta a la persona de manera personal; la poca organización del tiempo cuando resulta compartida con las tareas del hogar tiene relevancia en ciertas circunstancias diarias que se mezclan con las obligaciones del trabajo y la responsabilidad profesional del trabajador.

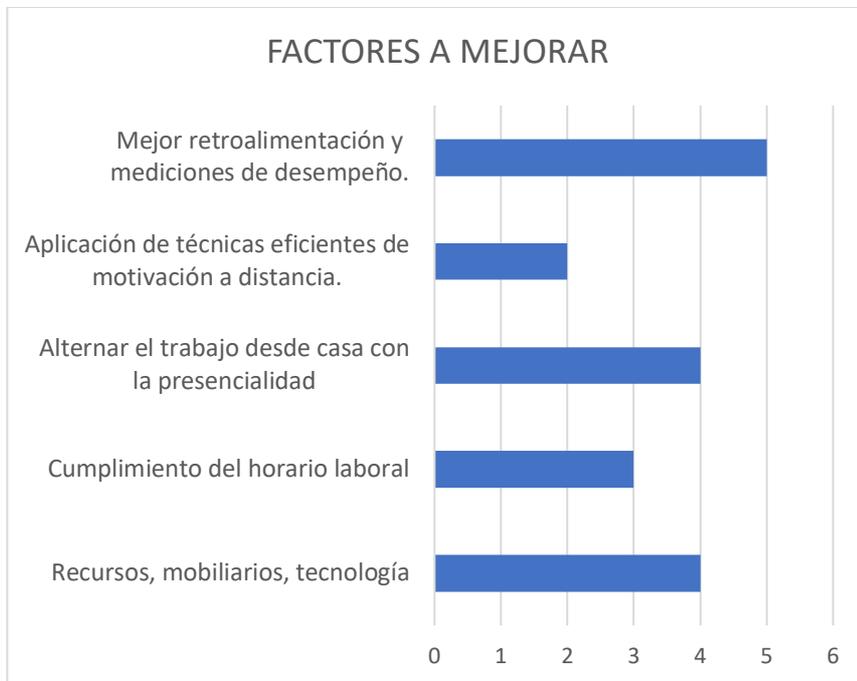
Al examinar estos factores, queda claro que la efectividad del modelo de trabajo híbrido está intrínsecamente relacionada con la capacidad de cada individuo y de la organización para abordar y gestionar estos elementos de manera equilibrada. Esta gestión adecuada no solo es fundamental para el bienestar del trabajador, sino que también impacta directamente en el rendimiento y la productividad de la empresa.

Para lograr un equilibrio óptimo, es esencial que tanto los empleados como los empleadores implementen estrategias efectivas de comunicación y planificación. Esto puede incluir la creación de horarios flexibles, la promoción de espacios para la desconexión y el fomento de un ambiente de apoyo que permita a los trabajadores expresar sus inquietudes y necesidades. Además, la capacitación en gestión del tiempo y el establecimiento de límites claros entre la vida laboral y personal son indispensables para mitigar el riesgo de agotamiento y fomentar una cultura laboral saludable.

El factor humano, con sus emociones, representa una fuerza motriz tanto para el éxito como para los obstáculos de este tipo de modalidad de trabajo. La gestión de equipos a distancia demanda habilidades de liderazgo adaptativas, la construcción de relaciones sólidas y estrategias para mantener la motivación y el sentido de pertenencia.

Comenzar con esta evaluación propició la base para poder identificar la manera en que los entrevistados podían indicar qué factores consideraban que se podían mejorar y cuáles consideraban positivos para lograr que sea exitoso el Home Office.

Cuadro 22



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta HOME OFFICE - YG (enero 2024). Total = 17 personas.

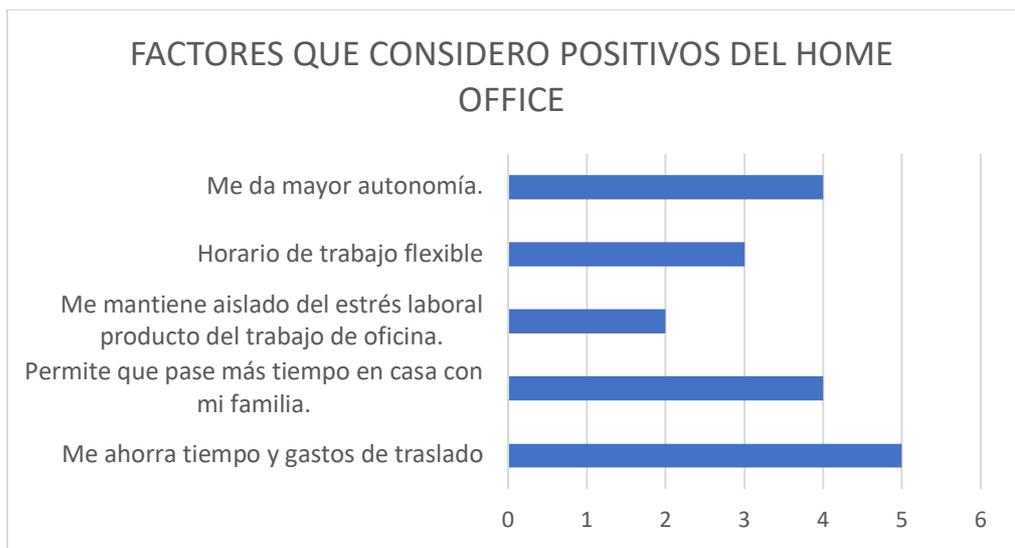
Para el equipo de YG, mejorar la retroalimentación y las mediciones de desempeño a distancia resultan sumamente influyentes para nutrir las dimensiones emocionales de los trabajadores que necesitan conocer cómo resulta para la organización el aporte productivo que generan de manera individual y aislada.

La tecnología, por su parte, se define cómo una herramienta facilitadora esencial para el teletrabajo, proporcionando las plataformas y herramientas necesarias para la colaboración y comunicación efectiva. Sin embargo, su impacto positivo se ve matizado por desafíos relacionados con el mobiliario que en ocasiones queda obsoleto con mucha facilidad.

A su vez, al abrirse la posibilidad de poder alternar presencialidad con trabajo a distancia permite a los trabajadores que sienten que necesitan distanciar su vida privada de la laboral, obtener un recurso muy valioso.

Esta realidad multifacética nos permite descubrir los beneficios de teletrabajar en comparación con las dificultades identificadas.

Cuadro 23



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta HOME OFFICE - YG (enero 2024). Total = 17 personas.

El ahorro tanto en tiempo como en gastos resalta en gran medida, la autonomía y flexibilidad horaria proporcionada por el teletrabajo que ha permitido adaptar jornadas laborales a ritmos naturales y compromisos personales de los trabajadores. Esta flexibilidad no sólo ha mejorado la calidad de vida de los trabajadores, sino que también ha demostrado ser una herramienta valiosa para optimizar la productividad y el rendimiento laboral.

El empoderamiento del equipo de trabajo para gestionar su propio tiempo y entorno de trabajo ha llevado a un aumento en la responsabilidad individual y, a menudo, ha resultado en un mayor compromiso y satisfacción laboral. La capacidad de autogestionarse les permite sentirse más valorados y confiados en sus habilidades, lo que se traduce en una mayor motivación para contribuir al éxito del equipo y de la empresa en general. Este nivel de compromiso, a su vez, se refleja en un aumento de la productividad, ya que los empleados son más propensos a invertir tiempo y esfuerzo en proyectos que consideran importantes y significativos.

Además, el empoderamiento contribuye a una mayor satisfacción laboral. Los trabajadores que tienen control sobre su entorno y su tiempo suelen mostrar niveles más altos de bienestar, ya que pueden

equilibrar mejor sus responsabilidades laborales con sus vidas personales. Esta satisfacción no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también puede reducir la rotación de personal y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

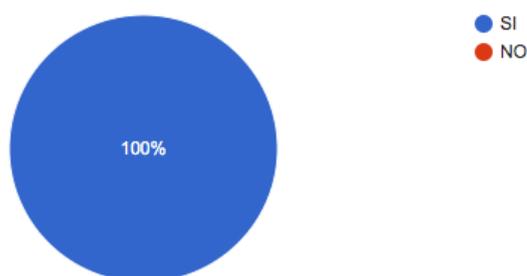
La conciliación entre lo laboral y personal se ha traducido en la capacidad de equilibrar sus responsabilidades familiares y profesionales de manera más efectiva. Esta armonía ha contribuido a reducir el estrés y mejorar el bienestar emocional de los trabajadores.

La adaptabilidad de esta modalidad ha demostrado ser fundamental para la resiliencia organizacional, así como para atender las cambiantes necesidades y expectativas de la fuerza laboral de YG. Al consultar a los empleados sobre la aplicabilidad y el éxito de esta modalidad, especialmente tras haber enfrentado un contexto de emergencia sanitaria debido a la pandemia mundial, todos respondieron afirmativamente.

En un contexto donde la flexibilidad y la adaptación son cada vez más valoradas, las organizaciones que fomentan un entorno de trabajo empoderador están mejor posicionadas para atraer y retener talento. Al promover una cultura que celebre la autogestión y la responsabilidad individual, las empresas no solo mejoran el clima laboral, sino que también se preparan para enfrentar los desafíos del futuro con un equipo motivado y comprometido.

Cuadro 24

CONSIDERAS QUE EL HOME OFFICE ES APLICABLE A YG



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta HOME OFFICE - YG (enero 2024). Total = 17 personas.

Estos factores no sólo les brinda tranquilidad al sistema que componen las organizaciones con los trabajadores, sino que también se traducen en resultados positivos generalizados.

Al fortalecer la confianza y la cohesión dentro del equipo, se optimizan los procesos operativos y se mejora la comunicación. Esta sinergia permite que cada miembro del equipo se sienta valorado y motivado, lo que a su vez eleva la productividad y la eficiencia general de la organización.

Cuadro 25

CREES QUE SE DEBE MANTENER ESTA MODALIDAD DE TRABAJO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta HOME OFFICE - YG (enero 2024). Total = 17 personas.

Para los trabajadores de YG, la implementación y permanencia de la modalidad de teletrabajo se erige como una decisión estratégica con impactos significativos tanto en lo personal como en lo profesional. La experiencia global de adaptarse a esta forma de trabajo remoto ha destacado una serie de beneficios y dificultades que necesitan ser eficientemente atendidas tanto para potenciarlos como para eliminarlas.

Es fundamental para nosotros abordar los desafíos que surgen con el teletrabajo y garantizar la equidad en las oportunidades profesionales para todos los empleados. La decisión de mantener esta modalidad de trabajo remoto requiere un enfoque equilibrado que no solo capitalice sus beneficios, sino que también enfrente de manera proactiva sus desafíos.

Para lograr esto, es esencial establecer políticas claras que guíen la práctica del teletrabajo, asegurando que todos los empleados comprendan sus derechos y responsabilidades. Asimismo, es vital atender las necesidades tecnológicas de los trabajadores, proporcionando las herramientas y recursos necesarios para que puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente desde casa.

Además, promover una cultura de colaboración es muy necesario y puede lograrse a través de plataformas digitales que faciliten la comunicación y el trabajo en equipo, así como mediante iniciativas que fomenten la interacción social entre los empleados, incluso en un entorno virtual.

Por último, no se puede subestimar la importancia de cuidar la salud mental de los empleados. Implementar programas de apoyo psicológico y bienestar, así como fomentar un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal, son aspectos clave que contribuirán a un entorno de trabajo positivo y productivo.

Al integrar estos elementos, las organizaciones no solo asegurarán el éxito continuo del trabajo desde casa, sino que también aprovecharán la sinergia que se genera en el proceso de cambio, creando un ambiente laboral más inclusivo y adaptado a las necesidades de su fuerza laboral que se predispone para mutar cuando sea necesario.

## CONCLUSIÓN

A lo largo de nuestro trabajo, hemos demostrado cómo la implementación del Home Office ha transformado de manera significativa la forma en que YG Design ha operado en los últimos años, especialmente a raíz de la pandemia de COVID-19. La capacidad de trabajar desde casa en un contexto de emergencia sanitaria ha permitido a la empresa adaptarse rápidamente a un entorno cambiante y desafiante. Esta flexibilidad no solo ha sido decisiva para la continuidad del negocio, sino que también ha demostrado ser un factor clave en la retención del talento, especialmente en un sector en el que la creatividad y la innovación son esenciales.

Ofrecer a los empleados la opción de trabajar desde un entorno que les resulte cómodo y familiar puede potenciar claramente su rendimiento y eficiencia. Esto se vuelve aún más relevante al considerar la importancia de las tecnologías para el trabajo a distancia. Estas herramientas desempeñan un papel fundamental al facilitar una transición fluida hacia el teletrabajo, proporcionando los recursos necesarios para garantizar la colaboración y la seguridad en un entorno laboral cada vez más digitalizado.

En función de lo analizado, pudimos detectar numerosas ventajas del Home Office: en primer lugar, la reducción de tiempos de desplazamiento es uno de los beneficios más evidentes. Los diseñadores pueden dedicar el tiempo que normalmente gastarían en trasladarse a la oficina a tareas creativas o a la atención de su entorno familiar; esta mayor disponibilidad de tiempo puede traducirse en una mejora en la productividad y la calidad del trabajo. Además, el Home Office puede contribuir a un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que es especialmente importante en una industria donde las horas de trabajo pueden ser extensas y demandantes. Un empleado que se siente equilibrado y satisfecho en su vida personal es más propenso a ser productivo y creativo en su trabajo.

Otra ventaja significativa del Home Office es la posibilidad de acceder a un talento más diverso y global, es decir, es posible contratar a profesionales de diferentes partes del mundo sin la limitación geográfica que impone el trabajo presencial; esto no solo enriquece el equipo con diversas perspectivas y enfoques, sino que también permite a la agencia adaptarse a diferentes mercados y tendencias globales, ampliando así su alcance y competitividad.

Sin embargo, el Home Office también presenta desafíos que no pueden ser ignorados. Uno de los principales inconvenientes es la dificultad para obtener feedback entre los miembros del equipo. En YG, donde la creatividad a menudo surge de la interacción y el intercambio de ideas, la falta de comunicación cara a cara puede limitar el sentimiento de reconocimiento. Aunque las herramientas

digitales han facilitado la comunicación virtual, éstas no siempre pueden reemplazar la dinámica de trabajo en equipo que se experimenta en un entorno de oficina.

Además, el Home Office puede llevar a una sensación de aislamiento entre los empleados. La falta de interacción social que se produce al trabajar desde casa puede afectar negativamente la moral del equipo y la cultura organizacional. Para ello, es importante encontrar formas de fomentar el sentido de comunidad y pertenencia, incluso en un entorno remoto.

Otro desafío importante es la gestión del tiempo y la autodisciplina. Aunque trabajar desde casa puede ofrecer una mayor flexibilidad, también puede ser una fuente de distracción. Los trabajadores pueden verse tentados a mezclar sus responsabilidades laborales con las tareas del hogar, lo que puede llevar a una disminución de la productividad. Además, la falta de una estructura de trabajo definida puede dificultar la separación entre la vida laboral y personal, lo que puede conducir a un agotamiento, físico, mental y emocional.

En conclusión, el Home Office ha demostrado ser una modalidad de trabajo con implicancias significativas para YG. Su importancia radica en la flexibilidad que ofrece, permitiendo a los empleados equilibrar mejor su vida laboral y personal, así como en la posibilidad de acceder a un talento más diverso. Sin embargo, resulta necesario abordar los desafíos asociados, como la comunicación, el aislamiento y la autodisciplina. Es fundamental no subestimar la importancia de cuidar la salud mental de los miembros del equipo, especialmente en el contexto del trabajo desde casa, que se ha vuelto común a raíz de la pandemia de COVID-19. La crisis sanitaria global ha alterado drásticamente la forma en que trabajamos, y aunque el teletrabajo ha traído consigo beneficios significativos, también ha presentado desafíos únicos que pueden afectar el bienestar emocional de los trabajadores lo que no sólo influye en su calidad de vida, sino que también tiene un impacto directo en su rendimiento, creatividad y capacidad para colaborar efectivamente con sus compañeros.

En un entorno de trabajo remoto, donde la interacción social puede verse limitada, es aún más necesario implementar programas de apoyo psicológico. Estos programas pueden incluir servicios de asesoramiento virtual, talleres sobre manejo del estrés y actividades que fomenten la resiliencia y el autocuidado. Al proporcionar al equipo un espacio seguro para expresar sus preocupaciones y recibir orientación profesional, las organizaciones demuestran su compromiso con el bienestar de sus miembros, lo que es especialmente relevante en tiempos de incertidumbre.

Además, fomentar un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal se convierte en una necesidad apremiante en el contexto del teletrabajo. La pandemia ha difuminado las fronteras entre el hogar y la oficina, lo que puede llevar a los empleados a sentirse constantemente “conectados” a su

trabajo. Por ello, es esencial que las empresas establezcan políticas que promuevan horarios flexibles y la desconexión digital. Alentar a los empleados a establecer límites claros entre su tiempo de trabajo y su tiempo personal puede prevenir el agotamiento y mejorar su satisfacción general.

La implementación de pausas regulares, la promoción de actividades recreativas y el respeto por los días de descanso son prácticas que contribuyen a un entorno de trabajo positivo, especialmente en un contexto de trabajo remoto. Un empleado que logra equilibrar sus responsabilidades laborales con su vida personal es más propenso a estar motivado y comprometido con su trabajo, lo que se traduce en una mayor productividad y creatividad.

En resumen, para que el Home Office sea verdaderamente efectivo, es esencial implementar estrategias que fomenten la colaboración, mantengan la cultura organizacional y ayuden a los trabajadores a gestionar su tiempo de manera efectiva. Solo así se podrá maximizar el potencial de esta modalidad de trabajo y garantizar el éxito continuo de la agencia en un entorno laboral en constante evolución.

## BIBLIOGRAFÍA

Arthur, Z. (2000). “Gestión del cambio organizacional caminos y herramientas”. La construcción de un modelo organizacional. Recuperado de: [https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya\\_yala](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala).

Ayestarán, S. (1999). “Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones”. Recuperado de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2148>.

Barrera Buteler, Guillermo (2020): “El derecho argentino frente a la pandemia y post-pandemia covid-19”. 1ª ed.- Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba, 2020. Recuperado de: <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/19284>.

Beltrán, A. R. P., Bilous, A., Ramos, C. R. F., & Escobar, C. F. B. (2020). “El impacto del teletrabajo y la administración de empresas”. RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento, 4(1), 326-335. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402204>.

Benavides, Fernando G. y Silva-Peñaherrera, Michael (2022): “Datos y evidencias del teletrabajo, antes y durante la pandemia por COVID-19”.

Buira, Jordi (2012). “El teletrabajo. Entre el mito y la realidad”.

Buitrago, Diego Martín. Editorial: “Teletrabajo: una oportunidad en tiempos de crisis”. Revista CES Derecho. Vol. 11, No. 1, enero a junio de 2020, 1-2.

Camps, C. “El conocimiento de la neurociencia aplicado al bienestar de las personas y de las organizaciones”. DOI: <https://www.wemindcluster.com/wp-content/uploads/2024/04/brains-12-entorno-laboral-neurosciences.pdf>.

Castro Mora, P. A., Galarza Rincón, I. N., & Galarza Rincón, S. J. (2017). “Ventajas y desventajas del teletrabajo a nivel psicosocial”. Recuperado de: <https://repository.ucc.edu.co/items/1e9f99b5-355c-4ef2-940e-48ebcad9dd64>.

Chuco, V. (2021). El teletrabajo y su impacto en el estrés de los trabajadores. *Newman Business Review*, 7(1), 81-98. DOI: <https://doi.org/10.22451/3006.nbr2021.vol7.1.10059>.

Contreras, M. E. C. L. (2020). Neurociencia y Coronavirus. *Revista Oftálmica*, 19, 8-9. DOI: <https://doi.org/10.56172/oftalmica.v19i.15>.

De Desarrollo, B. I. (2007). y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).(2007). “Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público”. Washington, DC: BID. DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.547](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.547).

Delfino, F., & Marino, J. (2020). “Trabajo y salud fuera de la oficina: la regulación del teletrabajo en Argentina”. XIV Jornadas Nacionales de Debate Interdisciplinario en Salud y Población: “Salud, Derechos y Desigualdades: Desafíos Urgentes. Recuperado de: [https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/64431459/PONENCIA\\_DELFINO\\_FOLCO\\_MARINO\\_JAIME\\_MESA3-libre.pdf?1600098028=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTrabajo\\_y\\_salud\\_fuera\\_de\\_la\\_oficina\\_la\\_r.pdf&Expires=1699908278&Signature=VCEVqhDRx-WM~KZOePvjGJsiggCH4K0GsLNGtTTfJc43YQq52llXPfmslZKbTYLTCfQ6c8BlO9cgDQ1TqpA6yHGEUcxCT-bXVB~pDvZtZRv39gZz9IeDxVeQJ4nKa7Tx2fUmpg~C7myyc8m78q2hdtsG AHL~CO3SxC1bTx63dMbTR0194qRcFkUo74in30rRu4DTJ1H5SrK3eUoFnd8gbmo6~k4hNiQS81bAKGjEeLfZ1hYQ5MNNf-wp-80YhF3G36yDMM3k1BF6GMkvjdE1baxNvdEiJvAfsWlbErp7GkS~AwllkRbpeS0Qgzg0vc-WJ3EdVbE1yzQ-MmWeV7QyA\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/64431459/PONENCIA_DELFINO_FOLCO_MARINO_JAIME_MESA3-libre.pdf?1600098028=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTrabajo_y_salud_fuera_de_la_oficina_la_r.pdf&Expires=1699908278&Signature=VCEVqhDRx-WM~KZOePvjGJsiggCH4K0GsLNGtTTfJc43YQq52llXPfmslZKbTYLTCfQ6c8BlO9cgDQ1TqpA6yHGEUcxCT-bXVB~pDvZtZRv39gZz9IeDxVeQJ4nKa7Tx2fUmpg~C7myyc8m78q2hdtsG AHL~CO3SxC1bTx63dMbTR0194qRcFkUo74in30rRu4DTJ1H5SrK3eUoFnd8gbmo6~k4hNiQS81bAKGjEeLfZ1hYQ5MNNf-wp-80YhF3G36yDMM3k1BF6GMkvjdE1baxNvdEiJvAfsWlbErp7GkS~AwllkRbpeS0Qgzg0vc-WJ3EdVbE1yzQ-MmWeV7QyA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA).

DESSLER, GARY (2009): “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS” Decimoprimer edición, Pearson Educación, México 2009.

Di Martino, V. (2004). “Conferencia Internacional en el Salón Islas Malvinas”. Ministerio de Trabajo, Argentina, 5.

Díaz, Viviana L. (2018): “Teletrabajo y Neurotecnología: una guía imprescindible para gestionar el Trabajo 4.0”.

Ernst, C., & López Mourelo, E. (2020). “El COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política”. Nota técnica. Buenos Aires: OIT. Recuperado de: <https://aldiaargentina.microjuris.com/wp-content/uploads/2020/04/nota-tecnoca-ernst.pdf>.

Gray, M., Hudson, N., & Gordon, G. (1996). "Teleworking explained". Long Range Planning, 29(6), 910-910.

Leiva, D. G. (2022): "El teletrabajo en pandemia, un cambio de paradigma para las pymes". DOI: <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/2041>.

Machiavelli, F. (2023). "La Regulación del teletrabajo en las Administraciones Públicas: los casos de Francia y Argentina". Cuadernos Del CEDEOP, 1(22), 4-28. Recuperado a partir de <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/cedeop/article/view/2661>.

Maristany, Jaime (2007): "Administración de Recursos Humanos" 2da. Edición, Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2007.

Marx, Karl. (1867-1965). "El capital" Tomo 1. Volumen 1.

Matabanchoy Tulcán, S. M. (2012). "Salud en el trabajo". Universidad y salud, 14(1), 87-102.

Ministerio de Economía (2023), Industria y Desarrollo Productivo: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme#1>.

Ministerio de Economía (2023): <https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-pymes-argentinas-generaron-140000-puestos-de-trabajo-en-el-primer-trimestre#:~:text=junio%20de%202023-.La%20Secretar%C3%ADa%20de%20Industria%20y%20Desarrollo%20Productivo%20del%20Ministerio%20de,64%25%20de%20los%20asalariados%20registrados>.

Mojica-Crespo, R., & Morales-Crespo, M. M. (2020). "Pandemia COVID-19, la nueva emergencia sanitaria de preocupación internacional: una revisión". Medicina de Familia. SEMERGEN, 46, 65-77. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.semerg.2020.05.010>.

MONDY, R. WAYNE (2010): "Administración de recursos humanos." Decimoprimer edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010.

OIT (2022): "Perspectiva empresarial sobre la legislación del teletrabajo en América Latina" Recuperado de: [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_873977/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_873977/lang--es/index.htm).

Oviedo Vega, A., & Vásquez Flores, N. (2015). "El teletrabajo: una estrategia de motivación." Revista Nacional De Administración, 5(2), 41-56. DOI: <https://doi.org/10.22458/rna.v5i2.744>.

Pita, G. E. C. (2018). “Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones”. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 499-510. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313252>.

Ramírez, J. M., & Hernández, M. P. (2019). “Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura”. *Revista Competitividad e Innovación*, 1(1), 96-119. DOI: <https://doi.org/10.31095/investigatio.2018.10.5>.

Ramírez, S. L. C., & Rúa, N. E. G. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *Revista CES Salud Pública*, 5(1), 82-91. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4804770>.

Romero, J. M. (2020). “Teletrabajo: modalidad en expansión”. *Enfoques jurídicos*, (2), 121-133.

Sandoval Duque, José Luis (2014): “Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor”. *Estudios Gerenciales*, Volume 30, Issue 131, Pages 162-171, ISSN 0123-5923, Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001156>.

Santillan, W. (2020). “El teletrabajo en el COVID-19”. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65-76. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746439>.

Soto, S., Cardelús, C., Ercilla, G., Fuentes, L., Garcés, E., Donoso, S., ... & Micó, A. (2020). Informe de resultados de la encuesta “el impacto del confinamiento en la corresponsabilidad: conciliación y teletrabajo”. DOI: 10.20350/digitalCSIC/13687.

Superintendencia de Riesgos del Trabajo (2021): “Teletrabajo: análisis de experiencias y normas comparadas”. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/experiencias-y-normas-comparadas-relacionadas-al-teletrabajo>.

Toledo, P. (2021). “Análisis comparativo de las leyes sobre el teletrabajo en el Cono Sur”. *Journal of Management & Business Studies*, 3(1), 1-16. DOI: <https://doi.org/10.32457/jmabs.v3i1.1578>.

# ANEXO

## ANEXO N°1: Encuesta.

### HOME OFFICE - YG

daianapriszilapalma@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

 No compartido



**\* Indica que la pregunta es obligatoria**

**EDAD \***

Entre 18 y 25

Entre 26 y 35

Más de 36 años

**SEXO \***

FEMENINO

MASCULINO

**NIVEL DE ESTUDIO (elija el de mayor grado)**

Primario completo

Secundario completo

Terciario

Universitario

Otro:

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA (expresar en años) \*

- De 1 a 4
- De 5 a 8
- Más de 10

ÁREA DONDE TRABAJA \*

- Administración y finanzas
- Producción y desarrollo
- Marketing y ventas
- Gerencia

UNIDAD FAMILIAR

- Vivo solo/a
- Vivo con mi pareja
- Vivo con mi pareja e hijo/a/s
- Vivo con mis padres u otro familiar
- Otro:

CUIDADO DE LAS PERSONAS QUE CONVIVEN CONMIGO

- Son menores (0 a 17 años)
- Son mayores (más de 60 años)
- Tienen algún tipo de dependencia por incapacidad o discapacidad.
- Otro:



TENGO AYUDA CON LOS CUIDADOS DE LA CASA (contrato alguien externo) \*

- SI
- NO

MODALIDAD DE TRABAJO QUE PREFIERO \*

- Home Office
- Presencialidad
- Híbrido

Si la respuesta fue el modelo híbrido indicar cuantos días a la semana le gustaría concurrir a la oficina:

Tu respuesta

PERCEPCIÓN DE ALCANCE DE OBJETIVOS Y PRODUCTIVIDAD \*

- Me siento más productivo haciendo home office
- Siento que puedo hacerlo mejor si trabajo presencial
- No percibo modificaciones en mi desempeño ya sea que trabaje de modo presencial, en home office o en formato híbrido.

VIDA FAMILIAR Y TRABAJO DESDE CASA \*

- Considero difícil compaginar mi vida familiar con el trabajo
- No se me dificulta compaginar ambas.



Si la respuesta fue que le resulta difícil, indicar en una escala del 1 al 5 (siendo 5 el nivel de mayor dificultad) en qué medida se le dificulta compaginar vida familiar con laboral.

Poco difícil

1

2

3

4

5

Muy difícil

**PRINCIPALES FACTORES QUE CONSIDERO QUE INTERFIEREN CON EL TRABAJO DESDE CASA. \***

Indicar en una escala del 1 al 5 (siendo 5 el nivel de mayor dificultad) en qué medida se le dificulta compaginar vida familiar con laboral.

	1	2	3	4	5
Tareas domésticas y vida familiar	<input type="radio"/>				
Cuidado de personas a cargo	<input type="radio"/>				
Falta de equipo y acondicionamiento para lograr teletrabajar	<input type="radio"/>				
Falta de capacitación laboral	<input type="radio"/>				
Estado de ánimo o voluntad	<input type="radio"/>				
Poca capacidad para la organización del tiempo.	<input type="radio"/>				
Sentimiento de aislamiento y falta de distensión.	<input type="radio"/>				
La capacidad de interactuar y trabajar en equipo	<input type="radio"/>				
No considero que existan factores que interfieran con el trabajo desde casa	<input type="radio"/>				

CONSIDERAS QUE EL HOME OFFICE ES APLICABLE A YG \*

SI

NO

FACTORES QUE CONSIDERO POSITIVOS DEL HOME OFFICE \*

Me ahorra tiempo y gastos de traslado

Permite que pase más tiempo en casa con mi familia.

Me mantiene aislado del estrés laboral producto del trabajo de oficina.

Horario de trabajo flexible

Me da mayor autonomía.

Otro:

FACTORES A MEJORAR \*

Recursos, mobiliarios, tecnología

Horario y cumplimiento de jornadas de 8 hs (no en cualquier horario)

Alternar el trabajo desde casa con la presencialidad

Aplicación de técnicas eficientes de motivación a distancia.

Mejor retroalimentación y mediciones de desempeño.

Otro:

CREES QUE SE DEBE MANTENER ESTA MODALIDAD DE TRABAJO \*

SI

NO



## ANEXO N°2: Entrevista.

Fecha

# ENTREVISTA A .....

## PUESTO .....

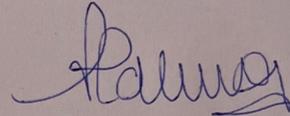
1. CUENTAME UN POCO SOBRE YG SUS ORÍGENES Y SU ACTUALIDAD EN POCAS PALABRAS.
  - A. AMPLIAR EN LA PERCEPCIÓN DE LA PERSONA ENTREVISTADA SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.
  
2. ¿CUÁL ES TU ROL DENTRO DE LA EMPRESA?
  
3. ¿DEL 1 AL 5 (SIENDO 5 LA MEJOR PuntuACIÓN) CUÁN PRODUCTIVA CREES QUE ES HOY LA EMPRESA?
  - A. ¿TIENE QUE VER CON EL CAMBIO DE MODALIDAD?
  
4. ¿SI LA PANDEMIA NO HUBIESE TENIDO TAL IMPACTO, HUBIESES PENSADO QUE UNA MODALIDAD DE TRABAJO A DISTANCIA ERA POSIBLE DE APLICAR?
  
5. CONSIDERAS QUE HA MODIFICADO LA MANERA EN QUE LOS TRABAJADORES PERCIBEN SU PUESTO DE TRABAJO ANTE UNA MODALIDAD VIRTUAL?
  
6. CONSIDERÁS QUE EXISTIERON CAMBIOS EN LA PRODUCTIVIDAD RESPECTO DE LA QUE HABÍA EN UNA MODALIDAD PRESENCIAL?
  
7. ¿EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5 (SIENDO 5 EL MEJOR ESCENARIO) COMO PUNTUARÍAS EL HOME OFFICE PARA YG? ¿POR QUE?

8. ¿CUAL CREES QUE ES EL MAYOR INCONVENIENTE CON ESTA NUEVA MODALIDAD?
9. ¿CUAL CREES QUE ES LA MEJOR VENTAJA?
10. ¿CONSIDERAS QUE ES UNA MODALIDAD SOSTENIBLE EN EL TIEMPO?
11. ¿TE PARECE MEJOR UTILIZAR UNA MODALIDAD HÍBRIDA ENTRE UN MODELO PRESENCIAL Y UNO A DISTANCIA? ¿EN QUÉ MEDIDA?
12. ¿EXISTEN ACTUALMENTE PROCEDIMIENTOS ANTE CORTES DE LUZ, DE INTERNET U OTROS SUCESOS QUE EXCEDAN LA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DEL TRABAJADOR? ¿CUÁLES?
13. ¿CREES QUE LA PANDEMIA MODIFICÓ LA MANERA EN QUE LA ORGANIZACIÓN SE DESENVUELVE?
14. ¿PODRÍAS CONTARME DESDE TU PUNTO DE VISTA, COMO CREES QUE CONTINUARÁ TRABAJANDO YG Y POR QUÉ?

### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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, 28 de Agosto de 2024.



Daiana Priscila Palma

Número de registro 28.315

DNI 37.518.825