



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Contador Público Nacional y Perito Partidor

Trabajo de Investigación

HOME OFFICE Y SALUD OCUPACIONAL EN CONTEXTO DE PANDEMIA.

Un estudio en empleados públicos de la Provincia de Mendoza.

Autores

BARBIERA, Nuri Jimena – Reg: 26028 – nuri.barbiera@fce.uncu.edu.ar

GUTIERREZ, Pablo Daniel – Reg: 26188 – pablo.gutierrez@fce.uncu.edu.ar

MOLINA, Lucas Matías – Reg: 26273 – lucas.molina@fce.uncu.edu.ar

Profesor

Dra. MARSOLLIER, Roxana

Mendoza, 2023.



ÍNDICE

RESUMEN	4
PALABRAS CLAVES	4
INTRODUCCION	5
Capítulo I- MARCO TEÓRICO	9
Teletrabajo y home office	9
A- Teletrabajo	9
B- Teletrabajo como modalidad de trabajo en pandemia.....	23
C- Marcos regulatorios existentes en Argentina.....	28
D- Home office	30
Capítulo II- CAMBIOS ORGANIZACIONALES DURANTE PANDEMIA	37
A. Definición de cambio organizacional	37
B. Causas de cambios organizacionales	40
C. Políticas de Recursos Humanos.....	44
D. Desarrollo y capacitación del talento humano	46
Capítulo III- SALUD OCUPACIONAL	48
A. Definición de Salud Ocupacional	48
B. Objetivos de la Salud Ocupacional	51
C. La salud ocupacional desde una perspectiva positiva	51
D. La teoría de los recursos y demandas laborales	53
E. Los riesgos psicosociales en el trabajo.....	55
F. Salud ocupacional y Teletrabajo.....	56
Capítulo IV- METODOLOGIA	58
Diseño metodológico:.....	58
Muestra.....	58
Técnicas e instrumentos	58
Encuesta utilizada.....	59
Capítulo V: RESULTADOS.....	66
Capítulo VI. CONCLUSIONES.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Edad de los participantes en décadas.	66
FIGURA 2: Género de los encuestados.	67
FIGURA 3: Estado civil de los encuestados.	67
FIGURA 4: Porcentaje de encuestados con y sin hijos.	68
FIGURA 5: Lugar de trabajo.	68
FIGURA 6: Antigüedad.	69
FIGURA 7: Tarea que realiza.	70
FIGURA 8: Trabajo home office	70
FIGURA 9: Lineamientos recibidos por los encuestados	71
FIGURA 10: Dispositivos utilizados para realizar trabajo home office	72
FIGURA 11: Situaciones referidas a los recursos tecnológicos utilizados	72
FIGURA 12: Porcentaje de participantes que ya poseían conexión a internet.	73
FIGURA 13: Porcentaje de participantes que soportaban el gasto de internet.	73
FIGURA 14: Condición de los elementos laborales en casa.	74
FIGURA 15: Jornada laboral habitual antes del teletrabajo.	75
FIGURA 16: Variación en la carga laboral debido al home office.	75
FIGURA 17: Rango de horario de trabajo.	76
FIGURA 18: Cantidad de trabajo en forma presencial.	76
FIGURA 19: Nivel de satisfacción de los encuestados en cuánto a la modalidad de trabajo.	77
FIGURA 20: Nivel de afectación del home office a la productividad de las tareas	77
FIGURA 21: Características de la comunicación con la modalidad home office.	78
FIGURA 22: Frecuencia de vivencia de ciertas situaciones.	79
FIGURA 23: Frecuencia con que experimentaron algunos síntomas.	80
FIGURA 24: Mayores beneficios del home office según los participantes encuestados.	81
FIGURA 25: Mayores desventajas de la modalidad home office según los encuestados.	82
FIGURA 26: Modalidad de trabajo actual	82
FIGURA 27: Preferencia por la modalidad de trabajo.	83
FIGURA 28: Sugerencias para la aplicación del home office	84



RESUMEN

La pandemia que afectó al mundo en los últimos años obligó a los organismos estatales, entre otros, a aplicar la modalidad de trabajo home office, situación que afectó a los empleados tanto a nivel individual como en el desempeño de su labor. El presente estudio tiene como objetivo general analizar el impacto del home office en la salud ocupacional de los empleados de la administración pública de la Provincia de Mendoza. Se trabajó con un diseño metodológico cuantitativo, de tipo exploratorio – descriptivo. Los datos se recolectaron a partir de una encuesta aplicada a empleados públicos que estuvieron realizando home office durante la pandemia. Se trabajó con una muestra intencional de 63 empleados (n=63). Los resultados de este estudio aportaron información de interés sobre el impacto de la pandemia en general y del home office en particular en el empleo público. A su vez, los resultados son importantes insumos para la gestión del recurso humano en el contexto de la administración pública de la Provincia de Mendoza.

PALABRAS CLAVES

Home office, salud ocupacional, pandemia, empleados públicos, teletrabajo



INTRODUCCION

La irrupción de la pandemia ha transformado la forma en que trabajamos, tiempo atrás una organización se gestionaba desde una oficina, habiendo un vínculo presencial entre empleador-empleado, aunque actualmente existen otras formas de trabajar y distintos ámbitos para gestionar, lo que beneficia a la organización y al trabajador (Rivera Cabezas, 2014). En Mendoza, esta transición ha impactado directamente en los empleados públicos, sus dinámicas laborales y, por supuesto, en su salud ocupacional.

El concepto de *home office* no es nuevo, la modalidad de trabajo flexible en lo que respecta a horario y espacio de trabajo es una tendencia que ha crecido mucho en los últimos años, sin embargo, la administración pública muchas veces no cuenta con la infraestructura necesaria que ello implica. Debido a la pandemia y a la obligación de las personas de permanecer en sus casas, la única alternativa posible de continuar con sus actividades fue a través de esta modalidad, para la cual no se contó con ningún tipo de anticipación que permitiera tener los recursos e insumos necesarios que el teletrabajo demanda.

Por otro lado, cabe considerar que esta situación generó un impacto en la salud ocupacional de los empleados y podría asociarse con un aumento del estrés y de situaciones de angustia y ansiedad, lo que puede traducirse en una disminución en cuanto al desempeño de los mismos, ocasionada por la falta de lugar físico para llevar a cabo las tareas, la precariedad de los servicios de internet e instrumentos proporcionados por la administración y por último, y no menos importante, la presencia de la familia en el lugar de trabajo.

Finalmente, analizar el impacto del *home office* en la salud ocupacional de los empleados públicos nos permitirá determinar en qué medida es posible considerarlo como una modalidad de trabajo permanente y no sólo una medida de emergencia, aportando información de interés para la gestión del recurso humano.

Planteo del problema de investigación

La emergencia sanitaria por el COVID-19 ha impulsado el *home office* de forma masiva durante los últimos meses en todo el mundo. Este cambio podría afectar de manera permanente el mundo del trabajo. El coronavirus (COVID-19) ha provocado un uso más intenso del *home*



office en el mundo, y Mendoza no ha sido la excepción. Esta modalidad se ha posicionado como una alternativa para que las empresas y organismos públicos no frenen algunas actividades y, al mismo tiempo, cuiden a sus trabajadores. Sin embargo, es importante mencionar que el home office en tiempos del COVID-19 no tiene nada que ver con la versión flexible o permanente que muchos conocemos desde hace años.

En ambos escenarios, esta forma de trabajo puede causar varios problemas e incide en la salud de los empleados. Aunado a esto, no es lo mismo trabajar un día en la mesa y silla del comedor que varios meses. Ni que hablar cuando los empleados se empiezan a sentir afectados psicológicamente por los miedos, las pérdidas, las angustias, etc. En resumen, no podemos comparar el *home office* que estamos viviendo con uno tradicional donde tuvimos la flexibilidad de la movilidad. Sin embargo, es una realidad que debemos adaptarnos a esta “nueva normalidad” que, según los expertos de la salud, puede extenderse entre 18 y 24 meses más (Moore et al., 2020).

El establecimiento de hábitos y rutinas en personas que llevan a cabo la modalidad home office ha cobrado importancia debido a su elevada prevalencia de estrés en los trabajadores; padecimientos como ansiedad, desgaste emocional, lumbalgias o síndrome de colon irritable cuyas consecuencias son causa de disfuncionalidad.

Las características del estrés anteriormente descritas han sido asociadas al desgaste laboral, conductas de bajo desempeño, acompañadas por hábitos poco saludables, trastornos digestivos, tensión arterial, por mencionar algunos, derivados del estilo de vida de un empleado en modalidad *home office*.

Ante lo expuesto, la pregunta de investigación que subyace a este proyecto es:

¿Cuál fue el impacto del home office en la salud ocupacional de los empleados de la administración pública de la Provincia de Mendoza?

- ¿Cómo afectó el *home office* realizado durante la pandemia en la vida personal de los trabajadores?
- ¿De qué manera influyó el *home office* en la vida familiar de los empleados?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del *home office* en la organización y realización de las tareas asignadas a su puesto de trabajo?
- ¿Cuáles fueron las condiciones y recursos con los que se realizó el trabajo remoto durante la pandemia por parte de los empleados públicos?
- ¿Cuáles fueron las condiciones e insumos dispuestos por la Administración en la implementación de esta modalidad de trabajo?

- ¿Cómo se proyecta la modalidad *home office* luego de la pandemia en el empleo público?

Fundamentación de su Relevancia

La relevancia de este estudio radica en que no se encontraron hasta el momento, estudios que aborden las consecuencias del trabajo remoto en el empleo público en nuestra provincia. En este sentido, la presente investigación permitirá conocer las consecuencias del *home office* en el empleo público en tiempos de pandemia.

Es de suma importancia el acompañamiento del empleado tanto en el aspecto laboral como personal, apoyando no solo a su formación profesional sino también a su crecimiento personal.

La salud de los trabajadores es un aspecto que ha cobrado importancia tanto para los organismos, gestores de políticas de prevención, promoción e intervención a nivel mundial de la salud, como para el Estado y las empresas.

Los resultados serán insumos importantes para generar un plan de fortalecimiento institucional donde los trabajadores y la organización estén conscientes de la importancia de la prevención y cuidado de la salud, a través de aquellas pautas que la salud ocupacional nos brinda con el fin de minimizar las enfermedades laborales y mejorar el rendimiento de los mismos.

Objetivo General:

Analizar el impacto del *home office* en la salud ocupacional de los empleados de la administración pública de la Provincia de Mendoza. Diagnosticar la incidencia del *home office* realizado durante la pandemia, en la vida personal de los empleados públicos.

Objetivos Específicos:

- Observar los efectos del *home office* en la vida familiar de los empleados.
- Identificar las ventajas y desventajas del *home office* en la organización y realización de las tareas asignadas a su puesto de trabajo.
- Indagar sobre las condiciones en que se efectuó el trabajo remoto durante la pandemia por parte de los empleados públicos.



- Determinar las condiciones e insumos dispuestos por la Administración en la implementación de esta modalidad de trabajo y examinar la proyección de la modalidad home office luego de la pandemia en el empleo público.

Hipótesis general:

El home office realizado durante el tiempo de pandemia por los empleados de la administración pública de la Provincia de Mendoza ha tenido una incidencia predominantemente negativa en la salud ocupacional de los trabajadores, especialmente marcada por las condiciones personales (ansiedad, estrés, síntomas psicossomáticos) y la falta de espacio físico y recursos adecuados para llevar a cabo la tarea.

Estructura del trabajo

En los primeros capítulos se expone el marco teórico, comenzando con la evolución del concepto de Home Office, ventajas y desventajas del mismo, y sus distintas modalidades.

A continuación, como consecuencia de la pandemia se analizan los cambios organizaciones como son la flexibilidad horaria y la necesidad de adaptarse a un entorno digital, entre otros.

Por último, se abordan los efectos en la salud ocupacional de los empleados públicos que incluyen los físicos, visuales, psicossociales, etc.

Posteriormente, se exponen los resultados de la encuesta, de producción propia, realizada a empleados públicos de la provincia de Mendoza, su análisis y conclusiones. A su vez para el desarrollo de la investigación, se ha optado por un diseño cuantitativo, de tipo exploratorio-descriptivo, de corte transversal.

Los resultados permitirán obtener un primer diagnóstico sobre la incidencia del home office en la salud ocupacional de los empleados de la administración pública de la Provincia de Mendoza, considerando tanto el impacto en su vida personal y familiar, así como la influencia en el desempeño de la tarea y la organización.

Por otra parte, analizar las ventajas y desventajas resultantes del home office y la posibilidad de considerarlo como una modalidad permanente de trabajo dentro de la Administración Pública de Mendoza.



Capítulo I- MARCO TEÓRICO

Teletrabajo y home office

A- Teletrabajo

Con el paso del tiempo, la humanidad ha ido cambiando sus estructuras de vida y de relacionarse, y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), ha sido el medio que se ha prestado para ello. Estas han permitido potenciar países, organizaciones y hasta seres humanos individuales en pro de la creación de una mejor calidad de vida.

El uso de las TIC, permite la creación de nuevas estructuras y civilizaciones con diferenciaciones bien marcadas, según sea su uso, las cuales impactan la calidad de vida, el bienestar, el medio ambiente, la salud y muchos otros aspectos de la cotidianidad de cualquier ciudadano; evidenciándose cada vez más, la brecha digital y la nueva distinción entre pobres y ricos, por el acceso que se tiene a las mismas. Estas ideas son reforzadas por Civit y March (2000:2), en su libro *Implantación del teletrabajo en la empresa*; al hacer referencia a palabras de Alvin Toffler:

“una nueva civilización está emergiendo en nuestras vidas, y hombres ciegos están intentando en todas partes sofocarla. Esta nueva civilización trae consigo nuevos estilos familiares; formas distintas de trabajar, amar y vivir; una nueva economía; nuevos conflictos políticos; y más allá de todo esto, una conciencia modificada también.”

Esto da a entender, que no se puede pensar en mantener estructuras estáticas y rígidas en las sociedades, debido a que existen cambios fundamentales en las actividades diarias y cotidianas que forman parte del ser en su estancia en el planeta, como vivir, amar y trabajar.

Parte de los cambios de esta nueva civilización, está fundamentada en el uso de las TIC como elemento distintivo, en específico, el uso de la Internet como elemento iniciador de los cambios sociales, individuales, organizacionales, políticos, entre otros. El Internet y el acceso que tienen los países a éste, lo constituye un elemento importante para: a) determinar el potencial de los países al acceso a la información y a la capacidad de tomar decisiones; b)



creación, generación y difusión del conocimiento en las sociedades modernas, a través de éste; c) generación de nuevas fuentes de empleo, y d) la creación de una nueva y creciente economía digital.

El resultado actual, se evidencia en sociedades que se insertan a distintas velocidades en el uso de las tecnologías, cuyos quehaceres diarios se hacen más o menos eficientes y productivos; el vivir se ve facilitado; el amar se ha expandido y no tiene fronteras, pues las redes sociales han permitido recuperar y crear relaciones; trabajar no tiene limitaciones de espacio y tiempo y la competencia se vuelve cada vez más voraz. Lo anterior se manifiesta en el surgimiento, principalmente de herramientas, como el teletrabajo según Quinteros Gomez (2018).

En este sentido, se aprecia la presencia de una tecnología que permite mayor comunicación, movilidad, administración de múltiples recursos, aumento de productividad y libertad a la hora de trabajar y de relacionarse. Esto induce a los profesionales a cambiar su manera de trabajar; haciéndola más personal y propia; permitiéndoles laborar desde su hogar o sitios remotos, sin dificultad, mediante el uso de las TIC que se adapten a sus habilidades y potencien el desempeño de sus actividades.

Pensar en trabajo e inamovilidad del sitio para realizarlo, ya no es posible. Ahora, es necesario repensar las organizaciones y los países, para permitir la introducción de estas tecnologías y sin afectar la seguridad laboral, ni social de las personas. Sólo a través de la creación de estructuras sólidas, a nivel de país, se fortalecen los caminos que llevan a las naciones hacia las sociedades del conocimiento y de la inteligencia.

1. Definición del teletrabajo

¿Qué es el teletrabajo? Muchos hacen inferencia de lo que significa este término, al dividirlo en 2 palabras: tele + trabajo. 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 es la distancia. Es decir, la persona trabaja fuera o distante de las oficinas del negocio o empresa para la cual trabaja.

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.

La ECaTT (1999: 12), define que los “teletrabajadores, son aquellos que trabajan de forma computarizada (con un ordenador), alejados del negocio de su empleador o de la persona que los contrata, y que transmiten los resultados de su actividad vía un vínculo de telecomunicación.”

Es importante aclarar, en relación a esta definición, que trabajar de forma computarizada, puede ocurrir no sólo con computadores personales, sino también con portátiles, pda, teléfonos celulares inteligentes, centrales telefónicas especiales; requiere del uso de intranets, extranets e Internet, sistemas de información empresariales, entre otras TIC actuales. Así mismo, demanda contar con otras tecnologías de soporte para la realización de actividades, tales como: fax, impresoras y dispositivos de almacenamiento.

En cuanto a la distancia, muchos autores plantean: si trabajar cerca de la oficina o en algunos lugares preparados tecnológicamente por la empresa, fuera de su establecimiento principal o si sólo, él no estar en el sitio de trabajo, pero estar conectado constantemente a la compañía por medio de la tecnología, es teletrabajar. Esto puede variar y es tema de discusión el cómo hacerlo. Sin embargo, en términos de una definición, distancia tiene que ver con no estar localizado en el edificio de la compañía o empresa que contrata a la persona, y no hace referencia a cuánto tiempo; sólo al espacio.

Por su parte, el CIDEDEC (2000: 7), plantea lo siguiente: “El teletrabajo ocurre cuando trabajadores asalariados realizan todo o parte (regular u ocasionalmente) de su trabajo fuera del sitio habitual de su actividad, normalmente desde el hogar, utilizando las Tecnologías de la Información y la Comunicación.” Es decir, el teletrabajo es desempeñado en una localidad remota a la organización, separando al trabajador del contacto personal con otros colaboradores, y entendiendo que la tecnología permite esta separación, mediante la facilitación de la comunicación y del trabajo. Se puede entender, igualmente, que el teletrabajo engloba una amplia gama de actividades que pueden realizarse a través de las TIC, ya sea a tiempo completo o parcial.

Otro aspecto importante a considerar en el teletrabajo, es lo relativo a la remuneración del trabajador, quien puede ser asalariado o un profesional “freelance”. Ello no genera diferencia en el concepto, pues a la final el trabajador termina realizando las tareas y alcanzando las metas convenidas con la organización.



Escalante y otros, usan en sus definiciones, la siguiente:

“El teletrabajo, es una aplicación de las telemáticas a entornos empresariales, el mismo implica la relación laboral por cuenta propia o por cuenta ajena, considerando de igual forma el contrato de trabajo a domicilio donde la prestación de la actividad se realiza en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste, sin vigilancia del empresario y utilizando medios telemáticos proporcionados mayormente por la empresa contratante. En este sentido, el teletrabajo posibilita enviar el trabajo al trabajador; de igual forma, esta modalidad admite la práctica de una amplia gama de actividades profesionales que pueden realizarse a tiempo completo o parcial.” (Escalante y otros, 2006).

Esta definición, abarca más clara y completamente los aspectos a los que puede referirse el teletrabajo: distancia, uso intensivo de las TIC, tiempo, profesiones y trabajo. Pero lo más interesante, es que plantea el hecho de que es el trabajo, el que va al trabajador y no el trabajador al trabajo; replanteándose las maneras tradicionales de trabajar.

2. Cómo y desde dónde teletrabajar

Siguiendo el mismo orden de ideas, con respecto a cómo ocurre el teletrabajo, Di Martino (2004: 4-5), identifica una serie de prácticas claves en teletrabajo, en las cuales se incluyen: a) Teletrabajo desde el hogar o telehomeworking; b) en una ubicación por lo general más cercana al hogar que al lugar de trabajo tradicional; c) en cualquier lugar de trabajo alternativo, donde las telecomunicaciones hacen posible y cómodo el teletrabajo; d) en diferentes lugares cambiando con el tiempo – trabajo móvil o nómada; y e) a través de países y continentes.

De lo anterior, se infiere que existen distintas formas de teletrabajo y diferentes espacios desde donde un teletrabajador puede realizar sus tareas. Para ello, muchos países y empresas, han creado espacios físicos o localidades que permiten aplicar el teletrabajo como una opción, debido a que el teletrabajo puede ser costoso para un individuo, por la cantidad de recursos que demanda esta actividad.

Estos espacios físicos, son los siguientes:

- **Telecentros comunitarios:** son espacios creados en las comunidades que permiten a sus habitantes acceder a bajo costo a las TIC, y facilitan localizar la tecnología al alcance de los individuos, a fin de que estos puedan realizar tareas, buscar información en Internet, usar las redes sociales, entre otros.



- **Oficinas satélites:** son espacios creados por las mismas empresas, que están acondicionados tecnológicamente y mantienen relación constante con la organización, mediante las telecomunicaciones, ya que ellos quedan distantes de las oficinas centrales de la organización. Estos centros generalmente están situados cerca de las localidades en donde habitan la mayoría de los teletrabajadores que cumplen con los perfiles requeridos por las empresas.
- **Centros de trabajo vecinales:** son espacios creados en localidades lejanas, por diferentes organizaciones, a fin de sumar recursos y generar espacios comunes a los teletrabajadores cerca de su lugar de habitación. Es una opción atractiva para pequeñas empresas que no tienen los suficientes recursos financieros para montar oficinas satélites.
- **Telecentros:** instalaciones que están equipadas para el teletrabajo, y no necesariamente quedan cerca del lugar del domicilio del trabajador, pero le brindan los recursos necesarios para su desempeño profesional. Esta opción puede ser atractiva para los teletrabajadores, pues las oficinas deben mantenerse actualizadas tecnológicamente y ellos accedan a sus recursos pagando un “cannon” de arrendamiento que puede ser por horas, semanas, meses o años.
- **Call centers:** son espacios creados para los operadores telefónicos, en los cuales pueden realizar y recibir llamadas, usando centrales telefónicas, unidas a computadoras y sistemas que le permiten la realización de sus tareas. Están específicamente orientados a trabajadores de venta y servicio postventa, mercadeo, banca electrónica, asesorías o servicios en general.
- **Teletrabajo Offshore:** son oficinas ubicadas en el extranjero por empresas, las cuales requieren contratar teletrabajadores en zonas de interés para ellas. Comentando las distintas opciones de espacio para el teletrabajador, se pasó a analizar el aspecto referente a cómo realizar el teletrabajo. En este sentido, Yáñez (2007: A71), en su artículo: el Teletrabajo aumenta en el país: Tecnología Permite el Crecimiento de la Labor Remota en Chile, plantea que el Instituto Europeo de Investigación y Estudios Estratégicos de Telecomunicaciones (EURESCOM), ha definido la existencia de varias modalidades de teletrabajo:
 - a) Teletrabajador en casa: Alguien que no tiene un puesto permanente en una oficina y que trabaja predominantemente en su hogar.
 - b) Teletrabajador de oficina: Alguien que tiene un puesto permanente en una oficina y que puede trabajar también en casa.
 - c) Teletrabajador flexible de oficina: Emplea parte de su jornada laboral y o días en casa; se incluyen aquí los trabajadores que sólo trabajan en casa por las noches o fines de semana, o que están en casa, pero que tienen que estar disponibles durante este tiempo.



- d) Teletrabajador flexible en casa: No tiene un puesto permanente en una oficina, sino que trabaja en casa y en diferentes oficinas.
- e) Teletrabajador con oficina en casa: Quien tiene un ordenador en su oficina y en casa y que pasa dos o tres días en la oficina y el resto de la semana en casa.
- f) Teletrabajador móvil en casa y en la oficina: Tiene un puesto y un ordenador en su oficina y un ordenador portátil y que pasa tres días en la oficina, y un día en casa y un día en otras oficinas.

Adicionalmente a lo anterior, es importante señalar los usuarios del teletrabajador. Ello se puede explicar bajo la siguiente perspectiva:

- El teletrabajador asalariado: es personal de la nómina fija de la empresa, pero trabaja desde un lugar remoto a ésta.
- El *“freelance”* o *autoempleado*: trabaja para una o varias empresas ofreciendo sus servicios en la solución de tareas puntuales, trabaja a destajo o por proyectos. Esta es una de las formas más utilizadas. Por su parte, en el artículo reseñado en Expansión y empleo (s/a: 2004), en su artículo: De las grandes empresas al mundo rural, lo define de la siguiente manera: “Es aquel empleado que no va físicamente a la oficina y puede trabajar para varias empresas a la vez, generando un impacto inmediato en la disminución de los costos y a su vez, contribuye a evitar el aislamiento antes provocado por el teletrabajo en sí.” Esta opción se hace interesante, por la disminución de costo que representa para la empresa y porque el teletrabajador tiene la oportunidad de prestar sus servicios en diferentes lugares y manejar diversos proyectos, convirtiendo su profesión en una actividad altamente atractiva.
- El teletrabajador empresario: es aquel que decide tener su propia empresa, trabajando desde su casa o sitio remoto, ofreciendo productos o servicios. Estas definiciones, permiten señalar que el teletrabajo puede ser asumido por el individuo, empleando la forma más cómoda para prestar sus servicios sin limitaciones, en esta nueva opción de la era digital.

3. Objetivos del teletrabajo

Según Escalante y otros (2006), existen objetivos socioeconómicos, empresariales y de los trabajadores, quienes están involucrados en el desarrollo de esta nueva modalidad. Utilizando esta catalogación, los objetivos antes señalados, se explican según sigue:

➤ **Socioeconómico:**

- Tiene un impacto en la distribución de la población, ya que el individuo no tiene que mudarse a las zonas donde hay trabajo para poder tener mejores expectativas



de vida. Esto, pese, ayuda a mejorar las condiciones medioambientales, disminuir el congestionamiento del tráfico, mejorar las condiciones de las viviendas, evitar hacinamiento en las ciudades, disminuir el estrés y permitir una mejor distribución de las oportunidades.

- Le facilita a las personas discapacitadas su inserción en el mundo laboral; especialmente en países como América Latina, en donde la mayoría de las infraestructuras no consideran las necesidades y limitaciones de este tipo de personal.
- Genera el desarrollo de nuevas economías e industrias no exploradas en los países, principalmente en las comunidades locales, al ofrecerles oportunidades de trabajo a las nuevas generaciones de relevo y mejorar las condiciones de vida. Esto fomenta la competitividad en las zonas referidas, la incorporación de nuevas TIC y un mayor desarrollo de la cultura local, apoyado por la penetración de las tecnologías.
- El desarrollo de estas economías, se da por la creación de nuevas pequeñas y medianas empresas, las cuales se crean para dar respuesta no sólo al teletrabajo, sino para ayudar a generar estructuras que lo soporten, activando así la economía a través de nuevas inversiones.

➤ **Empresariales:**

- Las organizaciones se hacen más ágiles y flexibles, para poder realizar nuevas tareas o mejorar las actuales; producto de disponer de personal con mejores competencias, no existentes en la zona. Además, su capacidad de expansión es mayor, permitiéndoles adaptarse a las demandas reales del mercado y generar productos o servicios más competitivos. En función a esta flexibilidad, la empresa puede responder cómodamente ante el aumento y disminución de picos de trabajo, a través de la contratación de teletrabajadores para satisfacer las demandas reales y disminuir la nómina flotante con recursos de alto desempeño.
- El empresario asume menos riesgos, tanto de inversión en infraestructura, como de costos de mano de obra; manteniendo una empresa productiva con un 50% menos de costos, producto de los puestos de teletrabajo.
- Mayor flexibilidad en el proceso de selección de personal, ya que el teletrabajo no limita a que el trabajador deba habitar en la zona. Esto incide en el mejoramiento de la calidad de la empresa.



- Las empresas pueden hacerse más competitivas, al enfocarse en desarrollar la gestión principal del negocio y dejar otros aspectos a la subcontratación de recursos por medio del teletrabajo. Esto es complementario con el objetivo de crear nuevas industrias o empresas en el ámbito socioeconómico.
- Permite la redistribución de los recursos entre las grandes empresas, y las pequeñas y medianas empresas; generando así mejor calidad de servicio a los clientes y disminución de los costos en las ejecuciones de las tareas.

➤ **Trabajadores:**

- Brinda mejor calidad de vida asociado a menos estrés, menos gastos en transporte, ropa y mejores condiciones de alimentación. Genera mayor vida en familia, pues permite que los padres estén más tiempo en casa y puedan compaginar sus tareas con la de los niños, fortaleciéndose los lazos familiares y la educación en el hogar. Mayor autonomía del trabajo, a la hora de decidir la proyección y desarrollo de su carrera, no limitándolo a las posibilidades locales y permitiéndole una mejor distribución de su tiempo en la ejecución de sus tareas.

4. Ventajas del teletrabajo

Las ventajas del teletrabajo vienen asociadas a sus objetivos. En este sentido, se pretende apuntar a los beneficios conseguidos por los trabajadores y las empresas, como actores principales en la relación de teletrabajo.

Montalvo (2006: 5), señala que “lo importante para un teletrabajador es que tenga sentido de confidencialidad, disponibilidad, creatividad y actualización permanente”. Sin embargo, en un sentido más amplio las ventajas vienen asociadas a la comodidad que les dá esta modalidad, no sólo en la forma de trabajar, sino de vivir.

Entre estas, se pueden citar:

- Flexibilidad para decidir cuándo, dónde y cómo realizar teletrabajo.
- Autonomía en la organización y desarrollo de sus actividades.
- Movilidad.



- Mayor productividad, asociada al sentido de libertad en la realización de las actividades y por la oportunidad de poder elegir qué hacer y en qué proyectos participar.
- Mayores oportunidades laborales, ya que no posee limitaciones geográficas para acceder a mejores oportunidades de trabajo.
- Mayor vida familiar, asociada a la flexibilidad del teletrabajo.
- Oportunidades de participación para personas discapacitadas, permitiendo insertarse en la comunidad sin problemas de rechazo.
- Menor desplazamiento para trabajar, lo que se traduce en ahorro en gastos de transporte; menos molestias y estrés.
- Capacidad de elección del entorno de trabajo.
- Capacidad de decidir el horario laboral y las pautas de trabajo.
- Realizar la mejor combinación de las exigencias laborales y extralaborales.
- Mejor calidad de vida y sólido desarrollo personal.
- Oportunidad de crecer profesionalmente al trabajar para empresas, no sólo locales y nacionales, sino internacionales.
- Crear nuevas empresas y oportunidades de trabajo para otros teletrabajadores.

En relación a las empresas, sus ventajas vienen dadas principalmente por los ahorros y la maximización del rendimiento de los recursos. Entre estas podemos citar:

- Menores problemas de convivencia entre los empleados, como consecuencia de la falta de interacción personal entre los teletrabajadores.
- Mayor productividad en la empresa, debido a que el teletrabajo, por lo general se realiza asignando trabajos por objetivos.
- Menor costo por puesto y menor necesidad de infraestructura, al no requerir de espacio físico para albergar a los trabajadores.
- Disponibilidad de una amplia gama de profesionales especializados (teletrabajadores), para que la empresa aborde sus trabajos o proyectos. Ello impactará en la calidad del producto y/o servicio que preste la organización.
- Ahorro en costos, al no existir la necesidad de invertir en sistemas de control de horario para los trabajadores.
- Disminución en los índices de ausentismo laboral de la empresa.



- Disposición de una mejor infraestructura de TIC para el desarrollo de los trabajos requeridos por la empresa, ya que los teletrabajadores deben poseerla para su desempeño profesional.
- Mejora en los plazos de entrega de los trabajos y proyectos, especialmente cuando los pagos se realizan por cumplimiento de objetivos pautados.
- Crecimiento y expansión geográfica de la empresa, sin realizar cambios estructurales, ni incrementar sus costos de infraestructura.
- Eficiencia en el desempeño de los puestos de trabajo, al existir la flexibilidad de ser manejados por distintos teletrabajadores.

5. Desventajas del teletrabajo

Así como el teletrabajo presenta un conjunto de ventajas muy atractivas, también muestra algunas desventajas, tanto para el trabajador como para la empresa.

Di Martino (2004: 30), plantea que “los riesgos de salud y seguridad de los teletrabajadores desde el hogar, incluyen todos aquellos que se encuentran en los entornos de oficina convencionales, agravados por el hecho de que las viviendas no fueron construidas para albergar actividades laborales extra-domésticas”. Aspecto que es fundamental, pues se debe entender que los teletrabajadores en su mayoría trabajan desde el hogar y éste no está equipado para ello, y de estarlo, los costos serían altos para el individuo. Está es una de las mayores desventajas para el teletrabajador.

Entre otras desventajas, se encuentran las siguientes:

- El no acudir a un lugar de trabajo y no tener relaciones con otros trabajadores puede producir sensación de aislamiento en el trabajador, lo cual afectaría su rendimiento.
- Para muchos teletrabajadores no existe la identidad laboral y no hay una integración con la empresa en la que trabajan.
- Un teletrabajador puede estar trabajando para varios competidores al mismo tiempo, lo que puede generar conflictos de confidencialidad.
- El teletrabajador puede sentir inseguridad laboral, más fácilmente que un trabajador tradicional, por su ausencia en la compañía.
- La falta de ambiente laboral, puede afectar algunos teletrabajadores que han tenido mucho tiempo trabajando tradicionalmente.



- En algunos casos, se puede dar el sedentarismo en los teletrabajadores por la falta de traslado y movimiento; desmejorando la calidad de vida de los mismos.
- Los aspectos culturales, también influyen en el desempeño de los teletrabajadores, debido a que existen, en algunos países, personas que no comprenden el teletrabajo y menosprecian a los teletrabajadores subvalorando su actividad.

En el caso de las empresas, se pueden presentar las siguientes desventajas:

- Dificultad para motivar a los teletrabajadores, no sólo por estar ellos fuera de la empresa, sino por tener elementos culturales completamente distintos a los de la misma.
- El no tener a los teletrabajadores dentro de la empresa, compartiendo su ambiente laboral puede originar pérdida de la fuerza corporativa de la empresa, por la falta de integración de estos empleados a la organización.
- Es difícil la supervisión de los teletrabajadores, por lo cual puede generarse puntos de rendimiento decrecientes en estos, trayendo como consecuencia mayores costos.
- El teletrabajo puede resultar más costoso que disponer de un personal tiempo completo en la oficina; esto depende de la naturaleza y exigencia de la actividad a desarrollar.
- Pueden existir conflictos de lealtad entre los teletrabajadores y las empresas, cuando estos acceden a información vital de la misma o a sus bases de datos. O cuando trabajan para varios competidores, como se mencionó anteriormente.

6. Competencias para el teletrabajo

El teletrabajo, suena atractivo e interesante para muchos profesionales, especialmente para los adultos contemporáneos y adultos jóvenes actuales, discapacitados y amas de casa. Sin embargo, no puede ser tomado a la ligera, pues podría generar más fracasos profesionales que éxitos, si no se asume de la manera adecuada. Las personas que deseen participar en esta modalidad, deben contar con un conjunto de aptitudes y actitudes necesarias para sostener un desempeño adecuado en el ejercicio profesional. Las competencias aquí mostradas, se basan en un análisis realizado por Salazar (2007) y son las siguientes:



- **Atributos personales:** son características propias de las personas, las cuales generalmente se definen como valores, y que permiten tener las condiciones personales para realizar el teletrabajo. Entre ellos podemos mencionar:
- Proactividad en la realización de las tareas.
 - Disciplina para el cumplimiento de todas las actividades laborales y extralaborales, sin que unas interfieran con el cumplimiento de las otras.
 - Creatividad para el desarrollo de las actividades y no caer en la monotonía; al no compartir un clima laboral con otros compañeros de trabajo. Así como, saber crear e innovar mediante el trabajo personal.
 - Compromiso con el cumplimiento del trabajo.
 - Organización del espacio, las actividades laborales y extralaborales.
 - Constancia para el logro de los objetivos.
 - Responsabilidad con el cumplimiento de las actividades.
 - Motivación para realizar el trabajo; pues existe la posibilidad de dejarse distraer por la casa, los hijos y las otras actividades.
 - Receptividad para aceptar las críticas y comentarios sobre sus productos.
 - Iniciativa, para poder ser creativo o resolver problemas.
 - Ética personal y profesional.
 - Honradez, en la presentación de sí mismo y de un portafolio de productos y/o servicios reales.
 - Confidencialidad en sus relaciones laborales con diferentes empresas. Esto es relevante en el caso de los “freelance”.
- **Competencias tecnológicas:** características asociadas al uso y manejo de las tecnologías, las cuales son necesarias para el teletrabajo, en lo referente al uso intensivo de las TIC.
- Estas son:
- Manejar Internet y las aplicaciones propias de Internet, tales como: correo electrónico, uso de buscadores, utilizar una Intranet, realizar transferencia de archivos, entre otros.
 - Saber usar programas básicos computacionales.
 - Resolver problemas sencillos, relacionados con las nuevas tecnologías.
 - Comunicarse por videoconferencia, chats, mensajería instantánea, entre otros.



- **Competencias comunicacionales no presenciales:** El hecho de trabajar remotamente, requiere tener habilidades de comunicación más elaboradas, ya que se necesita compartir información, datos, asignación de tareas y entregas de resultados, las cuales deben ser entendidos y comprendidos. Para ello es necesario que el teletrabajador:
 - Posea una buena expresión escrita
 - Maneje idiomas, en especial el inglés
 - Sepa comunicarse, con mensajes claros y concisos
 - Disponga de buena redacción y estilo.
 - Prepare informes cortos, veraces y oportunos.

- **Autogestión del trabajo:** el hecho de no cumplir horarios y tener la libertad para trabajar de la manera en que lo exige el teletrabajo, requiere de características que permitan que el trabajador cumpla con sus tareas y metas, en el tiempo convenido. Para ello debe conocer sobre:
 - Administración del tiempo
 - Gestión de proyectos

Además, debe poseer hábitos laborales y ser capaz de gestionar un ambiente de trabajo saludable, sin estrés.

- **Formación:** un aspecto imprescindible para un teletrabajador, al estar consciente de que debe competir con profesionales, no sólo locales sino internacionales, es mantenerse actualizado mediante una formación permanente, a fin de poseer un conocimiento profundo de las técnicas y tecnologías que emplea en la prestación de sus servicios. Además, debe poseer la versatilidad para trabajar en diferentes tipos de industria y ser capaz de responder a los requerimientos de distintos países con los que interactúa. Esto hace que su necesidad de formación sea constante y para ello debe tener:
 - Interés por aprender a utilizar las nuevas tecnologías
 - Capacidad para aprender sólo
 - Capacidad de transferir conocimientos a situaciones nuevas
 - Disposición al aprendizaje continuo.



- **Competencias profesionales para el cargo:** propias de la profesión y del área laboral en la que se desempeñe.
- **Capacidades de negociación:** el teletrabajador debe ofrecerse como un especialista; además, debe presentar sus productos o servicios y las tecnologías que maneja, para que sus potenciales contratantes conozcan sus capacidades. En este sentido, él debe poseer capacidades para:
 - Ofrecerse personalmente como profesional especializado (teletrabajador autónomo)
 - Saber elaborar y discutir una propuesta, así como vender sus resultados potenciales.
 - Negociar trabajos, precios, objetivos, alcances, condiciones, entre otras.

El teletrabajo, es una opción novedosa que les permite a los países entrar en un nuevo rumbo tecnológico, que invita al progreso y a la preparación de los profesionales en el uso de las TIC, lo cual posibilita el desarrollo de nuevos productos y nuevas economías.

Así mismo, genera mejores condiciones de vida y contribuye con el medioambiente; permitiendo a los profesionales conseguir mejores oportunidades laborales y a las empresas potenciar su plantilla de trabajadores. Se presenta como una opción importante y atractiva para ser utilizado en las pequeñas y medianas empresas, cuya expansión y crecimiento se dificulta al no acceder con facilidad, dado su alto costo, a profesionales especializados que le ayuden a mejorar sus procesos y consecuentemente su posicionamiento competitivo en el mercado. No obstante, ello es factible a través del teletrabajo.

Sin embargo, la inexistencia de un marco jurídico a nivel mundial que incentive la introducción del teletrabajo como una herramienta de apoyo a las organizaciones, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, es lo que ha dificultado la inserción del mismo en los países de América Latina y el Caribe.

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



a las posibilidades de transferencia tecnológica y al posicionamiento del intelecto humano implícitos en las relaciones del teletrabajo.

B- Teletrabajo como modalidad de trabajo en pandemia

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en la tercera edición del informe “El COVID-19 y el mundo del trabajo”, plantea que la disminución de horas laborales en el segundo trimestre del año 2020 implica la destrucción de 305 millones de empleos. Al comenzar la pandemia, la misma OIT preveía una reducción de 25 millones, es decir que la dimensión de la crisis estaba fuera de órbita para el organismo. El aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO), que entre marzo y abril tenía al 90% de la población mundial sometida a cierres parciales o completos de fronteras y a restricciones para viajar (Herrero y Belardo, 2020) demostró ser la forma más eficaz de enfrentar al virus y sobre todo para intentar mejorar los sistemas sanitarios. Sin embargo, puso en evidencia también la incapacidad del capitalismo neoliberal de resolver la crisis, que por el contrario se profundiza día tras día.

Asimismo, el deterioro en las condiciones de trabajo y de vida no es producto de la pandemia, sino que hoy se evidencia con más crudeza. Según datos de OIT (2018), en el mundo, existían 2000 millones de trabajadores con empleos informales, más de 190 millones de personas desempleadas, el consumo diario per cápita de más de 300 millones de hogares era de menos de dos dólares, entre otros indicadores. Es decir, las condiciones de vida eran catastróficas aun antes del comienzo de la pandemia: “había 820 millones de personas hambrientas en el mundo, 2200 millones sin servicios de agua potable, 4200 millones sin servicios de saneamiento gestionados de forma segura y 3 mil millones sin instalaciones básicas para el lavado de las manos.” (MinRE de Cuba, 2020).

También es importante señalar que la pandemia y el aislamiento social preventivo y obligatorio no produjeron el teletrabajo. Esta modalidad de organización del trabajo tiene ya muchos años, pero se extendió mayormente desde la década del 90, con la expansión de la telemática e internet (Vocos y Martínez, 2004). Sin embargo, el aislamiento generalizado está implicando la masificación del home office como modalidad, produciendo una cantidad de dificultades para las y los trabajadores del mundo.

De todas formas, es importante reconocer que esta modalidad de organización del trabajo impacta –en la actualidad- en flexibilizar el tiempo de trabajo y la organización de este; en las



diferencias de género; en el control laboral; en el aumento de propaganda a favor de las empresas, que son quienes están saliendo beneficiadas con el teletrabajo; así como quedan en evidencia las limitaciones de los marcos regulatorios y los desafíos del sindicalismo para la Argentina.

A continuación, veremos una por una las limitaciones que plantea esta modalidad de trabajo:

1. Flexibilización del tiempo

Tal como enseñó Marx (1973) hace más de cien años, el valor de una mercancía se determina por el tiempo de trabajo necesario para su producción. Es decir que el tiempo –junto con los productores, lógicamente- es una variable central en la producción de valor. La jornada y el ritmo de trabajo se constituyen, entonces, definitorias respecto de la plusvalía.

La traslación de tareas, así como la adición de nuevas funciones y tareas, en los domicilios, implica en primer lugar, el desorden de la jornada laboral y el ritmo de producción. El aislamiento social preventivo y obligatorio agarró desprevenidos a millones de trabajadores a realizar tareas de forma remota.

Esto implica una modificación sustantiva de una premisa de organización de la sociedad capitalista, a la que estamos acostumbrados: la diferencia entre el espacio de producción y el espacio de reproducción. O, mejor dicho, la supuesta distinción entre estos dos espacios de la vida social. Leite Lopes (2011) indicaba la “invasión” del trabajo en la vida doméstica y la antropología del trabajo ha venido realizando grandes aportes respecto de la superposición de estas “esferas”. Esta delimitación “tiene la limitante de establecer un sesgo diferencial entre ámbitos que constituyen una totalidad” (Giniger, 2011).

Así y todo, esta distinción entre el ámbito de trabajo y el doméstico forma parte de nuestra experiencia vital: “ir al trabajo”. Como plantea Harvey (1977), el capitalismo en la segunda posguerra mundial modificó sustantivamente la relación del espacio de la producción y de la reproducción, cambiando la localización de la actividad económica de las ciudades. El transporte público se convirtió así en un elemento clave de la organización social. Es importante tomar nota, entonces, que no siempre fue así. Las descripciones de cama caliente que Marx introduce en el capítulo XXVI (1973: 738) nos tienen que permitir analizar que no hay nada definitivo en la organización del trabajo capitalista, pues ésta es la cristalización histórica de una relación de fuerzas.



En este sentido, la masificación desordenada del teletrabajo implica la extensión – también desordenada- de la jornada de trabajo. Se escuchan de a cientos los comentarios acerca de que los jefes se comunican a cualquier hora, solicitan tareas por fuera de la jornada que estaba pautada antes de la pandemia; hay infinidad de notas en periódicos y revistas sobre el estrés que esto causa. Incluso comienza a viralizarse la noción de “derecho a la desconexión”. En la Argentina, sin ir más lejos, el 23 de abril, el senador Daniel Lovera (Frente de Todos) presentó un proyecto de ley al respecto, bajo influencia de la legislación francesa (artículo L2242-17 incorporado al código laboral y en la media sanción de la ley aprobada por la Cámara de Diputados, el 26 de junio, esta categoría está incluida (Yasky, 2020).

Por un lado, efectivamente se extiende la jornada de trabajo. Aquellos que trabajaban de 9 a 17, hoy no tienen ni comienzo ni final en la jornada. Desde el despertar al acostarse, pueden estar realizando alguna tarea propia de su trabajo. O peor aún, despertarse a mitad del sueño puede implicar la ejecución de alguna tarea. Se trastoca hasta tal punto la vida que aquello a lo que estábamos habituados, que aprendimos con el ABC del sentido común, es decir, incorporarnos de la cama, apoyar los pies en el suelo y levantarnos para comenzar el día (“e ir al trabajo”), hoy puede reducirse a agarrar el celular de la mesita de luz y comenzar a trabajar.

En esta misma dirección, por otro lado, los trabajadores pueden estar lavando ropa, cocinando o acostando a sus hijos, al mismo tiempo que responden un email, un whatsapp o llenan un formulario con sus celulares. Esto ocurre muy especialmente con las mujeres, que son quienes desarrollan el trabajo doméstico y de cuidado. Este trabajo no remunerado, hoy hace eclosión con quienes llevan adelante también el trabajo asalariado en sus hogares. Las consecuencias son dramáticas para la salud de las mujeres.

Finalmente, el “derecho a la desconexión” estuvo diseñado como tal debido a que los trabajadores salían de los establecimientos laborales y recibían sistemáticamente en sus teléfonos mensajes o pedidos de sus jefes. Muchas empresas les dan a los trabajadores un teléfono corporativo, con el cual la jornada laboral se extiende indefinidamente. La ley del “derecho a la desconexión” originalmente estaba ligada a este fenómeno, más que al teletrabajo. En el teletrabajo, tal como se experimentó durante pandemia no había jornada de trabajo definida.

2. Control laboral



En marzo del 2020, al diseminarse la política de aislamiento social preventivo y obligatorio en gran parte del mundo, los programas espías tuvieron un boom de ventas y descargas. Las posibilidades tecnológicas de control a través de softwares específicos son múltiples, desde acceder a la cámara y ver en vivo los movimientos, hasta tener el historial completo de visitas a páginas web, incluyendo el tiempo de permanencia en cada una. En algunos casos, estos controles se realizan a sabiendas del trabajador, pero muchas otras veces no. Como planteamos en otros trabajos (Figari et al., 2016), las herramientas de gestión del management se especializan según el campo de actuación técnico-productivo, es decir que se adecuan a las necesidades de productividad y control laboral requeridos. Esto supone “nutrirse de saberes técnicos (que incluyen saberes implícitos no codificados) propios de un determinado campo de intervención” (2016: 18), que en el teletrabajo son saberes tecnológicos, con las TICs especializadas para los fines solicitados.

De todas formas, más allá y más acá de los delitos que puedan cometerse sobre el derecho a la intimidad, de lo que se trata es que el teletrabajo no escapa de las tendencias generales de control de la fuerza de trabajo. Estas se orientan sí hacia la especialización tecnológica, pero fundamentalmente sostenidas sobre la fragmentación de los colectivos laborales.

En este punto, la búsqueda de consentimiento (Buroway, 1979) de los trabajadores por parte de las empresas produce una cantidad de sentidos que éstas pretenden diseminar como bondades del teletrabajo. A esto le llamamos propaganda y en plena pandemia se extendió, fundamentalmente en las empresas de multimedios, que ven en el teletrabajo una clara oportunidad de reducir costos.

3. Propaganda a favor en tiempos de Covid-19

Las ideas que las empresas proponen como las bondades acerca del teletrabajo son muchas.

Aquí vamos a enumerar algunas para proponer una mirada crítica sobre ellas: “Trabajar sin moverse de su casa”. Esta idea se difunde como la panacea del trabajo asalariado. Ya no hay que trasladarse hacia ningún sitio, ni seguir una rutina de horarios fijos al despertar; no hay uniforme, ni las formalidades propias de una oficina. Los trabajadores están en su casa, con la comodidad de esta. ¿Comodidad? Como decíamos más arriba, el espacio doméstico está plagado de conflictos, atravesado por las mismas contradicciones que el resto de la sociedad. Esto incluye, además, que los instrumentos de trabajo, al menos mayoritariamente en esta extensión pandémica del teletrabajo, son propiedad del trabajador. La inminencia del



aislamiento y de la transferencia de las tareas a teletrabajo hizo que las condiciones en las cuales se encontraban los equipos para desarrollar estas tareas laborales fueran, mayormente, obsoletas o al menos, no óptimas para esta situación. Rápidamente, se agotaron los stocks de notebooks y aumentó la venta de teléfonos celulares, al menos en la Argentina (Piris, 2020). La obsolescencia de los instrumentos de trabajo retrasa y produce aún más conflictos, a los que se suma la brecha digital y el aumento exponencial de los servicios de internet, con sus caídas y limitaciones.

Está claro que la infraestructura para una migración masiva al teletrabajo y al tele-estudio no era óptima (Diario El Destape, 2018) y la mayoría de las empresas u organismos no se hacen cargo de los instrumentos de trabajo, cuyo mantenimiento corre por parte de los trabajadores.

No debiera naturalizarse esta condición de propiedad de los instrumentos de trabajo por parte de los trabajadores. No es la primera vez que los trabajadores tienen que utilizar sus propias herramientas, pero a la apropiación de la producción ajena se le suma que el gasto de los instrumentos de trabajo y su mantenimiento corren por parte del salario del trabajador. Lo cual, evidentemente, implica una reducción salarial.

Lo mismo ocurre con los gastos corrientes de los hogares. La difusión propagandística del teletrabajo dice: “se gasta menos”. Sin embargo, la luz, el gas, los servicios de internet, el agua y otros servicios esenciales, que durante el tiempo de trabajo en el establecimiento laboral corren por parte del empleador (a veces incluso la alimentación), hoy han sido trasladados a los trabajadores.

Otra suposición favorable es acerca de que “aumenta la calidad de vida”: “se trabaja en pantuflas; no hay que esperar el colectivo”. Se plantea incluso que el menor uso del transporte implica menos emisiones de carbono, por tanto, menor contaminación. Independientemente de la ausencia todavía de estudios serios acerca de la disminución de las emisiones de carbono en tiempo de pandemia y ASPO, vale decir que la timba financiera casi es neutra en carbono ni contamina el aire, pero suma a millones de personas en la pobreza.

Finalmente, el teletrabajo se propone como una forma de tener “mayor autonomía y libertad”. Estos elementos forman parte del ideario neoliberal por excelencia, en lo que respecta a las relaciones de trabajo. La utopía es el emprender por sí solo, proceder sin supervisión, trabajar para cualquier parte del mundo: ser el empleador de ti mismo.



Con este enfoque, se han desmantelado derechos laborales profundizando el individualismo reinante, que en tiempos de pandemia y por tanto, de necesaria solidaridad y colectividad, pusieron en crisis a la sociedad. Particularmente, la tendencia es a encubrir las relaciones de trabajo, produciendo fraude laboral. La uberización del trabajo (Serrano García, 2017).

A esta propaganda a favor del teletrabajo, además se le opone aquellas otras dimensiones que indicábamos anteriormente y que los trabajadores experimentaron: se dificulta la organización del trabajo/vida social, el trabajo en equipo, las condiciones de promoción; disminuyen los salarios de hecho porque se trasladan gastos que corrían a cuenta del empleador. Pero, además, no moverse trae consecuencias negativas a la salud física y psíquica.

C- Marcos regulatorios existentes en Argentina

Hace tiempo atrás, con una extensión comparativamente minúscula al teletrabajo que estamos experimentando hoy, el fraude laboral y la falta de atención sindical era un elemento por considerar. En este momento tan particular de la historia, con una pandemia hace tiempo atrás y el ASPO como respuesta generalizada, es un tiempo oportuno para la visibilidad y debate sobre la cuestión.

Como propone Lenguita (2010:261), las dudas que el teletrabajo plantea hoy radican en el carácter “clandestino” de los vínculos laborales que proyecta. Como otros modelos de trabajo a distancia, el teletrabajo muestra faltas en la estabilidad y la protección laboral, en parte como resultado de la negación de ámbitos formales y reales de configuración reivindicativa.

En este marco, es imprescindible recordar que hasta el momento existen marcos regulatorios vigentes. Particularmente, la Convención OIT 177 (1996) “Trabajo a domicilio”. Esta convención garantiza los derechos generales adquiridos históricamente: remuneración, seguridad, formación, protección por maternidad, etc. La misma no es específica ni mucho menos del teletrabajo, pero permite igual interpretar el marco general de la regulación de las relaciones de trabajo que no se realizan en el establecimiento laboral, especialmente en los domicilios. Esto es importante para construir el cuadro donde se despliegan las relaciones entre empleados y empleadores, en la línea de evitar el fraude laboral o el encubrimiento. Sin embargo, al no ser específica casi ninguna de las particularidades de esta modalidad de trabajo con el uso de TICs está contemplada.



En Argentina, en 2011, luego de una serie de estudios y diálogos impulsados por el Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social (MTESS) y la OIT, se publicó un Manual de Buenas Prácticas en el Teletrabajo. Este material no tiene fuerza de ley ni constituye una regulación, pero tiene la vocación de orientar para futuras reglamentaciones. Los conceptos centrales que se impulsan allí tienen que ver con: 1) la voluntariedad para empleador y empleado; 2) la reversibilidad; 3) la recomendación de que las empresas paguen a los teletrabajadores un importe que compense los gastos derivados de la implementación del teletrabajo en su domicilio. Tal como otras orientaciones de OIT, tanto en la voluntariedad (el trabajador no realizará teletrabajo forzosamente, sino de mutuo acuerdo con el empleador), como la reversibilidad (el derecho a volver al puesto de trabajo presencial), existe un sesgo de simetría en la relación laboral. Sin ir más lejos, hoy la extensión del teletrabajo no es voluntaria y la reversibilidad se está poniendo claramente en juego. La amenaza de despidos, en un contexto de crisis tan profundo hace impracticable la voluntariedad y la reversibilidad de casi cualquier situación laboral, exceptuando aquellos lugares con fortaleza sindical. Pero, además, la reversibilidad es un derecho para los trabajadores que ya están en funciones, como para los nuevos trabajadores.

Asimismo, la media sanción de la ley sobre el teletrabajo a la que se hizo mención más arriba, recogió estas recomendaciones como elementos que componen el articulado, aunque, de todas formas, la misma solo entró en vigencia noventa días posteriores a la finalización del ASPO.

Finalmente, existe también en Argentina, una resolución de la Superintendencia de Riesgos de Trabajo (SRT 1552/2012) que implica un marco general de riesgos y obligaciones del empleador respecto del teletrabajo. Esta resolución exige que el empleador informe a la Aseguradora de Riesgos de Trabajo (ART) la nueva situación, y que debe proveer los siguientes elementos: silla ergonómica, extintor portátil, botiquín de primeros auxilios, almohadilla mousse, manual de buenas prácticas de salud y seguridad en el teletrabajo, para cada uno de los teletrabajadores. Sin embargo, al comenzar el ASPO quedó suspendida por la Resolución 21/2020, que exige sólo informar a las ART.

La masificación del teletrabajo, que encontramos hoy, en una experiencia única para la humanidad como fue en época de pandemia y la respuesta que la humanidad encontró: el aislamiento social preventivo y obligatorio. En este sentido, la extensión del teletrabajo que se experimentó en pandemia refiere a una situación de excepción y emergencia, por lo cual es necesario no naturalizarla. Los trabajadores que llevan adelante hoy el teletrabajo debieran



ser quienes están exceptuados o cumplen tareas y funciones requeridas en tiempo de pandemia, tales como garantizar derechos y obligaciones del Estado y las empresas. No tiene ninguna razón de ser, excepto la ganancia privada, sostener la productividad tal como se venía realizando antes de este tiempo de ASPO.

La historia del capitalismo tiene múltiples experiencias en las cuales los sectores dominantes aprovecharon situaciones de crisis para ampliar sus negocios. El teletrabajo se presenta para las grandes corporaciones como una oportunidad de flexibilización laboral y de intento de desconfiguración de lazos entre trabajadores. La utopía del mundo sin conflicto sigue siendo la expectativa de un sector de las clases dominantes (los mismos que vieron erróneamente “el fin de la historia”), y el teletrabajo los alienta a una vida laboral sin sindicatos, al menos en el lugar de trabajo.

En este sentido, es importante que se abra la negociación colectiva para regular este estado de excepción, pero que esta regulación terminara al finalizar el ASPO y los trabajadores recuperaran el conjunto de derechos, e incluso mejores condiciones laborales.

Como dice Giniger (2020) existen algunas materias que debieran ser negociadas por los sindicatos en caso de seguir con la modalidad de teletrabajo en la actualidad: 1) Excepciones al teletrabajo; 2) Remuneración; 3) Compensación adicional, 4) Jornada de trabajo; 5) Formación y capacitación; 6) Evaluación y desarrollo profesional; 7) Derechos de las mujeres; 8) Instalaciones y equipamiento; 9) Confidencialidad y protección de los datos de la empresa; 10) Protección de la salud, seguridad e higiene; 11) Sistema de control, protección del derecho a la intimidad del teletrabajador; 12) Visitas al domicilio del teletrabajador; notificación y consentimiento previo.

D- Home office

Hasta hace un tiempo lo que se conocía como “organización” o institución era el de gestionar desde una oficina, o salir de casa y llevar una relación presencial jefe- empleado, hoy en día ya no es el único medio por el cual se puede trabajar. Actualmente existen muchos espacios



donde se puede gestionar para así ser beneficiados tanto la organización como el empleado, que pertenecen a las organizaciones.

Uno de estos lugares es desde la comodidad de las casas, termino conocido como *“home office”*. Así el empleado se organiza tanto con sus labores del hogar, como las de su trabajo y es propietario de su tiempo, cumpliendo con parámetros establecidos por las organizaciones o instituciones.

Trabajar estrictamente desde casa (home office) hoy en día se ha convertido en un término más conocido por los trabajadores en su mayoría para Estados Unidos. Es importante mencionar que cuando se trabaja desde casa (home office) también existe una relación jefe-empleado, en donde el empleador exige tareas laborales realizadas con tiempos, metas y objetivos establecidos previamente por el empleador y la organización para el empleado como se menciona anteriormente.

Según Cabezas (2014) es necesario conocer y analizar la percepción de la experiencia que se crea en los empleados sobre su trabajo asignado desde casa (home office). Para así comprender los beneficios y desventajas del trabajo desde casa, como también identificar si el trabajo laboral se mezcla con el trabajo de casa, y si este factor crea un bajo desempeño por parte del empleado debido a que no se concentra de la misma manera que trabajando desde una oficina. Se debe identificar el propósito de la organización mediante el cual los trabajadores gestionan desde casa y no gestionan en oficinas como usualmente lo hacen la mayoría de las personas que trabajan para una organización. A continuación, se desarrollan algunas cuestiones de trabajar desde casas.

1. Horario flexible

La realidad organizacional actual ha permanecido ya en constante cambio y evolución. Esta evolución busca obtener no solo lo mejor de las capacidades de cada ser humano, tomando en cuenta también los beneficios de la organización. Se podría considerar uno de estos beneficios para ambas partes el trabajo en casa (home office). Según la empresa de Tele Trabajo (s.f.) el trabajo desde casa “Es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador de la empresa durante una parte importante de su horario laboral.” Se hace notar aquí que el trabajo desde casa (home office) suele ser más fácil de administrar con las tareas del hogar, ya



que no solo es flexible si no también se reduce el tiempo en el que las personas se tienen que mover de un lado a otro para así poder llegar a la oficina.

El tiempo puede llegar a ser beneficioso no solo para los trabajadores como para todas aquellas personas con las que se necesita compartir en la vida, como también es de gran ayuda en cuanto a las tareas del hogar siempre y cuando se haga buen uso del tiempo y se sepa llevar a cabo.

Es de vital importancia administrar el tiempo, puesto que sin un horario establecido las tareas laborales se pueden ver perjudicadas, ya que se puede mezclar fácilmente las tareas del hogar. Es por eso que se debe no solo realizar un horario de las tareas laborales y cumplirlo como también situarse en el ambiente elegido para laborar. En un reciente artículo escrito por Wiles (2006) "Hace notar que el horario flexible trae ventajas para los empleados, entre ellas una mayor productividad, menor absentismo y personal más contento, como también aumento de la creatividad ya que pueden decidir trabajar en los horarios de conveniencia al igual que utilizar el horario en el que se sienta más productivo. Trabajar desde casa brinda la facilidad para el personal de la organización ya que la mayor parte de los empleados puede elegir sus horas de trabajo. La mayor parte los empleados pueden empezar la jornada entre las 7 y 9 de la mañana y terminarla entre las 3 y 7 de la tarde. Esa flexibilidad de horario es muy apreciada por los gerentes comúnmente.

2. Ventajas y desventajas de trabajar desde casa

El horario para cualquier organización es indispensable, aunque cuando se gestiona desde casa se debe de estar abierto al horario flexible como también a evaluar a los colaboradores en base a las metas y objetivos obtenidos. Según Muñoz (s.f.). Algunas de las ventajas de trabajar desde casa son:

- a. Libertad: El empleado establece los horarios y días de descanso muchas veces, de manera que se puede iniciar la jornada laboral antes o después, teniendo en cuenta cuáles son los momentos del día en que rinde más y se mantiene más altos niveles de energía.
- b. Soledad y autosuficiencia: Los empleados evitan los acosos por parte de compañeros y jefes o bien compañeros vagos que no hacen la parte del trabajo que les corresponde.



c. Necesidad de organización: Saber organizar es especialmente importante cuando se trabaja desde casa. Es de gran ayuda realizar una lista de tareas tomando en consideración la importancia de cada una de las tareas antes de iniciar la jornada laboral.

También menciona ciertas desventajas de trabajar desde casa tales como:

a. Disciplina: Se trabaja desde casa sin supervisión necesaria, pero se debe tener en mente de dejar todo el trabajo para después ya que se puede llegar a incumplir con las tareas o realizarlo rápido sin que sea un buen trabajo. Puede que si se deja todo para después se termine trabajando todo el día.

b. Soledad y autosuficiencia: No todas las personas se sienten bien o cómodas trabajando solas todo el día.

c. Falta de separación entre vida profesional y personal: La vida familiar o personal y la vida profesional pueden llegar a mezclarse de una manera que crea estrés. Es por eso que es de gran importancia que se tenga en consideración la utilización de un espacio o habitación que se utilice solamente para el lugar de trabajo, en donde se pueda almacenar los documentos o herramientas de trabajo. Si fuese posible un teléfono con número de teléfono independiente ya que muchas veces se reciben llamadas en horas no hábiles y si se está descansando podría llegar a volverse incómodo. Comunicarles a los familiares sobre los horarios de trabajo y que no se está disponible para esas personas será de gran ayuda para no interferir con el trabajo de la organización. Y si se mezcla el trabajo con la vida personal y se termina trabajando en el salón mientras los demás ven la tele, seguramente no se podrá realizar un trabajo muy productivo. Por tanto, tener un espacio propio de trabajo es fundamental para tener éxito.

d. Cuando los demás no toman el trabajo desde casa en serio: Cuando una persona trabaja en su propia casa, puede suceder que el resto de los miembros de la familia no se tomen su trabajo en serio, y que se tenga el pensamiento de que si la persona está en casa todo el día deberá hacer más tareas domésticas que los demás. Es por eso que poseer un espacio adecuado y separado al resto del hogar para trabajar ayudará.

e. El peligro de acabar trabajando todo el día: Si no se puede establecer la separación clara de la jornada laboral y horas de descanso, se puede terminar trabajando todo el día alternando las tareas domésticas y el trabajo de la organización y es por eso que el trabajo no es productivo.



No todas las personas están dispuestas a trabajar desde casa. Simplemente este tipo de trabajo no es para todas las personas, sin embargo, es importante conocerse para así saber si se está dispuesta a trabajar desde casa o bien si la persona quiere hacerlo. Tomando como base o guía las notificaciones anteriores podrían ayudar.

Un estudio encargado por Microsoft (2013) "El 73 por ciento de los encuestados dijeron que hay una falta de confianza dentro de su organización cuando se trata de trabajar desde casa, mientras que el 30 por ciento de ellos revelaron que a veces se sienten culpables por no estar en la oficina. Las personas no necesitan estar atadas a su escritorio para ser productivas o para colaborar con sus colegas. " En el mismo estudio de Microsoft Dave Coplin expreso que el trabajo se debe dedicar a las cosas que el empleado hace, no en donde lo realiza. El trabajo flexible implica elegir un lugar que mejor se adapte a las necesidades y en donde el empleado sea más productivo para hacer ciertas tareas. Esto puede significar trabajar desde diferentes lugares durante el día, como en una cafetería, un centro de conocimiento, una oficina remota, en movimiento o en casa si es necesario.

No obstante, "Microsoft está confiando mucho en una estrategia de trabajo muy flexible, ya que Bill Gates piensa que las tecnologías existentes, como Skype, tienen todo lo que se necesita para permitir que cada empresa supervise a sus empleados incluso cuando no estén en la oficina. " Microsoft (2013)

Esta visión es muy común en las organizaciones ya que, aunque se admite que es conveniente tanto para la organización y trabajadores, no aceptan que los empleados trabajen desde casa (home office). Esta tendencia en la mentalidad de grandes empresarios suele ser común primero que nada por la resistencia al cambio, ya que se está acostumbrado a que los empleados asisten a la oficina con una hora de entrada, una hora de salida y una hora de almuerzo. De esta manera consideran tener a los empleados controlados y haciendo buen uso de las horas laborales, que se les están remunerando.

Esta idea queda cada vez más en el pasado ya que hoy en día más y más personas al igual que las organizaciones optan por la opción de trabajar desde casa, y enfocarse más en las metas conseguidas a corto plazo como también los objetivos y logros. Aunque este cambio se genere muy despacio debido a los miedos y a los pensamientos negativos que los empresarios generen poco a poco se logrará que se elimine la resistencia al cambio y se busque una forma de pensar innovadora con altos beneficios.



Muchas organizaciones transoceánicas como multinacionales están optando por el trabajo desde casa, ya que es una manera menos costosa y riesgosa para trabajar con talentos de otros países. Este tipo de pensamientos son los que generalmente generan barreras al cambio por temores falsos que habitan en las personas. Pero con seguridad no seguirá siendo igual conforme pasen los años y la tecnología siga avanzando, ya que esta es de gran aporte para todas aquellas organizaciones futuristas que desean romper barreras e irse convirtiendo en organizaciones con mejor talento humano.

Según Mondy y Noe (2005), mencionan que algunos empleados consideran el trabajo a distancia como una prestación debido a que trabajar desde casa conlleva varios beneficios, aunque esto no sea un pago adicional. Por lo tanto, las empresas deben mantener en mente las metas de diversidad. Las organizaciones deben tratar de evitar el percibir el trabajo a distancia como una forma de trato especial.

Este cambio de pensamiento debe de realizarse debido a que no es una prestación o un privilegio hacia el trabajador más bien es una forma de trabajar. Este cambio de pensamiento se puede llegar a dar el cambio, si la manera en que reclutan por grupo ya sea étnico, social, raza género, entre otros se varia y envés se recluta por conocimiento y experiencia. Dejando ese pensamiento clasista, por un lado.

Según Mondy y Noe (2005) El trabajo desde casa también posee debilidades, aunque estas sean mínimas las hay. Una gran debilidad tanto para organización como para el trabajador es que los vínculos entre los empleados y sus empresas no son tan fuertes y se debilitan con facilidad. En una encuesta los trabajadores a distancia informaron sentir una escasez de tiempo y sentían que las mejores tareas eran asignadas a los empleados regulares que podían laborar con sus colegas frente a frente.

Una ventaja que poseen las organizaciones en las cuales se trabaja desde casa (home office) es la de ampliar el mercado laboral ya que se puede contar con personas discapacitadas para laborar, trabajadores con hijos pequeños, o que se encuentren fuera del país, entre otros.

El trabajo desde casa brinda la oportunidad a personas y talentos los cuales no pueden salir de casa por algún motivo o circunstancia. La organización también se ve beneficiada de poseer talentos los cuales aportan ideas nuevas, y que también poseen deseos de superación. Cabe mencionar que existe una variedad de tipos de trabajo para trabajar desde casa como también diferentes puestos en las jerarquías de las organizaciones que trabajan desde casa.



Gestionar desde casa puede que no sea tan fácil como parece o bien para todos los trabajadores, como también puede que no sea para todas las personas, pero para muchas personas significa grandes avances funcionales en la industria que ayudan tanto a la organización como a los empleados que pertenecen a las mismas. Trabajar desde casa requiere de mucha disciplina para que se lleve a cabo las labores sin que estas se vean con las tareas domésticas o el tiempo de familia.

Depende mucho de las necesidades que se tengan tanto como organización como trabajador para poder decidir qué es lo más conveniente y lo que más les simplifica sus tareas laborales. Solo hay que pensar de una manera constructiva, positiva y sobre todo creativa para así realizarse como empleado en el ámbito laboral.

Trabajar desde casa puede traer tanto beneficios para la organización como para los trabajadores, pero se debe mantener una idea firme ya que no es fácil y no siempre funciona para todos los empleados como tampoco para todas las organizaciones y los diferentes departamentos que las organizaciones tengan.

Capítulo II- CAMBIOS ORGANIZACIONALES DURANTE PANDEMIA

A lo largo de la historia de la humanidad, ha habido una serie de pandemias de enfermedades como la viruela, entre otras. La más fatal en la historia registrada fue la peste negra (también conocida como La Peste). El término no se usó, hasta las posteriores pandemias incluidas la de la gripe de 1918. La Pandemia es considerada como una epidemia de una enfermedad infecciosa que se ha propagado en un área geográficamente extensa, por ejemplo, en varios continentes o en todo el mundo, afectando a un número considerable de personas.

La declaración de pandemia, ante la evolución del COVID-19, sin dudas, ha supuesto en el año 2020 una acelerada transición entre modelos de organización socioeconómica y cultural. Una gran parte de la población se ha debido de sumir en el teletrabajo y al uso de medios digitales, debido a las medidas de distanciamiento, para evitar así el riesgo al contagio; esto ha incrementado la digitalización de la oferta y demanda de servicios

En la situación de COVID-19, se podía predecir de las organizaciones que no lograran adaptarse corrían el riesgo de dejar de existir, o seguir funcionando bajo patrones de retroceso organizacional (Salanova, 2020). Durante la situación de pandemia, las organizaciones fueron atravesando una serie de dificultades en el proceso normal de la actividad laboral, como ser la implementación del teletrabajo, disminución de la jornada laboral, periodos de ceses laborales, rotación interna del personal, ausentismo laboral, conflictos laborales entre otros, que afecta la gestión organizacional, como también, la imagen de la empresa y cambios dentro de la organización.

A. Definición de cambio organizacional

El cambio organizacional es definido como “una transformación planificada, sistemática e interactiva en los procesos de la organización para adaptarse a la inestabilidad del entorno y garantizar la mejora continua en su gestión” (Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella, & Ronda-Pupo,

2017, pág. 327). No obstante, cualquier crisis altera dicho paradigma y da paso a un nuevo análisis, que busca diagnosticar las debilidades y fortalezas de los nuevos cambios en la organización y exige al mismo tiempo, un nuevo paradigma de gestión (Garbanzo-Vargas, 2015).

La pandemia por coronavirus, afectó significativamente el desarrollo económico a nivel mundial, como efecto se produjo la caída de bolsas, la reducción del comercio y el retroceso de la economía, que incidieron negativamente en las inversiones y otros indicadores socioeconómicos que demostraron la gran crisis económica a nivel internacional, donde solo unos pocos (empresarios, políticos, negocios) han sido beneficiados con esta crisis (Castiglioni, 2020). Estas situaciones han provocado, en la mayoría de las empresas e industrias a nivel mundial, un cambio organizacional impulsivo, inmediato y obligando a la descentralización de los procesos, que, sin duda alguna, se interpone a los paradigmas tradicionales y cambia la vida laboral hacia un enfoque más digitalizado (Zecler, 2020). El abordaje de la gestión de cambio es fundamental para evitar que factores como la actitud negativa o la resistencia al cambio conlleve a desarrollar un grado de intolerancia en los funcionarios, que bloquee sus capacidades para realizar las tareas propias de la organización y termine por afectar a las cooperativas en sus bienes y servicios.

Al respecto, Velazco (2021) propone que las organizaciones sigan una ruta de tres etapas: 1) descongelar el statu quo, 2) el movimiento hacia el estado final deseado, y 3) el congelamiento del nuevo cambio a fin de hacerlo permanente (Coria Páez, Valderrama Santibáñez, Neme Castillo, & Rivera González, 2016). Muchos programas de cambio organizacional simplemente no funcionan porque se limitan a cambios en el trabajo y no contemplan el comportamiento organizacional de los recursos humanos, que se trata específicamente de la actitud de las personas frente a la transformación (Chiavenato, 2017). Por lo tanto, las estrategias organizacionales implementadas, ante una gestión de cambio por crisis, deben contemplar a sus recursos humanos, quienes son parte fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización.

El cambio organizacional ha existido siempre y representa la principal característica de los tiempos modernos (Chiavenato, 2017). Este paradigma se ajusta a este tiempo que actualmente ha obligado a gestionar cambios a nivel organizacional sin previa planificación.



Atendiendo a lo que esto representa y cómo un cambio organizacional ineficaz puede repercutir de forma negativa en la productividad, el rendimiento y, por tanto, en la capacidad competitiva de la organización.

Asimismo, Salanova (2020), plantean que las organizaciones asimilaron la presente crisis, tendiendo a desarrollar una resiliencia reactiva, culminando fortalecidas este complicado período. No obstante, la resiliencia también tiende a favorecer una capacitación de una manera más proactiva de frente a las adversidades, más potencial que responsiva, cuyo principal objetivo es el de anticipar, estructurar y minimizar la conmoción ante los acontecimientos estresantes propios de los días de crisis. Como se puede evidenciar en los resultados de las investigaciones previas al fenómeno de estudio, todas concluyen que el Covid-19 trajo un verdadero cambio ante paradigmas y modelos de trabajos que demanda una gestión del cambio, centrado en los recursos humanos y escasamente en el ámbito financiero y político.

El cambio organizacional es un concepto impulsado primeramente por Kurt Lewin, principal precursor de esta teoría, secundado por Richard Beckhard que fue el primero en avanzar en estos estudios al aportar un concepto novedoso, abarcador y un modelo que transita por las etapas de planeación, implementación, control y mejora (Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella, & Ronda-Pupo, 2017). Según Lewin, básicamente, un sistema es constante porque las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas lo conservan de esa manera; por lo consiguiente, modificar estas fuerzas ocasionará cambios al sistema (Martínez Bustos, Carrasco Sagredo & Bull, 2018). En otras palabras, siempre según Lewin, el cambio organizacional representa una modificación de las fuerzas conservadoras del comportamiento estable de un sistema, que se rige por dos tipos de lineamientos específicos, primero, las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y, segundo, las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), ambos lineamientos mantienen el estatus quo necesaria en una organización (como se cita en Pérez-Vallejo, et, al. 2017).

Por su parte, Beckhard, otro referente clásico del cambio organizacional, lo definió como un esfuerzo planificado por parte de los directivos, que tiene como objetivo apuntar al aumento de la eficiencia del personal, como estrategia para lograr cumplir con los objetivos organizacionales (Pinto, 2012).



B. Causas de cambios organizacionales

Sandoval Duque (2014) indica que existen dos grandes causas que impulsan al cambio organizacional, las cuales pueden ser externas o internas:

- 1) Las externas acontecen como consecuencia de las nuevas tendencias en los mercados actuales, consumidores con necesidades diferentes, las innovaciones tecnológicas cada vez más constantes, competidores con diferentes perfiles, todos estos influenciados por los nuevos estilos de vida.
- 2) En cuanto a las causas internas, guardan relación con el desarrollo mismo de la organización, la visión de futuro que desarrollan, las diversas modificaciones que se producen en la estructura y en los procesos, por citar algunos.

En base a todas las definiciones detalladas hasta aquí, se puede deducir que la tesis más común entre los autores, hace referencia que el cambio organizacional es la búsqueda de la transformación planificada, sistemática e interactiva en todos los procesos de la organización para acomodarse a las crisis, situaciones del entorno y garantizar la mejora continua en su gestión (Pérez-Vallejo, et. al, 2017).

El clima organizacional viabiliza medir la actitud de las personas cuando se planea aplicar cambios organizacionales y determinar en qué elementos se debe trabajar más para lograr un cambio efectivo. Esto se justifica debido a que la conducta, en promedio, de las personas no se basa simplemente en las tipologías particulares, sino que depende del escenario o situación en el que acontecen los hechos (Martínez Bustos, Carrasco Sagredo, & Bull, 2018)

El mundo se enfrentó a una contingencia sanitaria causada por el virus Covid-19, a raíz de estos sucesos las organizaciones de todo el mundo tuvieron que buscar diferentes alternativas para seguir realizando las actividades laborales. Una de las estrategias con mayor implementación en esta área es el teletrabajo. Según el MinTIC, en Colombia se ha evidenciado un aumento de casi 400% en la modalidad del teletrabajo, relacionado con los dos años anteriores MinTIC (2020). Para el MinTIC (2020).

El teletrabajo contribuye a la transformación digital del país, permitiendo que los ciudadanos puedan emplearse desde cualquier lugar, evitando la rutina de estar ejerciendo las funciones en un mismo lugar todos los días, reduciendo los tiempos de movilidad y brindando la oportunidad de integrar al mundo laboral a las personas con discapacidad.



De allí, el clima organizacional, en la actualidad juego un papel esencial en el incremento de las labores de la misma, donde los colaboradores garanticen su estabilidad no solo económica sino emocional, ayudando a mejorar la calidad de la organización, específicamente en estos momentos de pandemia. En vista de lo planteado, Melamed (2020), señala que:

Esta situación de la pandemia ha hecho que se aproveche muy bien las actitud cooperativa y constructiva llevándolos a un nuevo momento fundacional. Son aquellas organizaciones que vienen cultivando hace mucho tiempo una cultura colaborativa y de aprendizaje, por lo que consideran que este es el momento ideal de ponerlo en práctica y aplicarlo plenamente.

La finalidad de esta investigación es comprender cómo estos procesos organizacionales se daban en plena situación de confinamiento a causa del Covid-19, puesto que suelen ser procesos que se realizan de forma presencial, bajo el control absoluto.

Se logró entender que la situación de pandemia es de gran influencia para las organizaciones, y las pone en la obligación de gestionar nuevos procedimientos, reinventar sus paradigmas, identificar nuevos espacios para acompañar a sus colaboradores y los más importante, hacer visible la cultura de la organización ante situaciones de crisis mundial como lo fue la pandemia por Covid-19.

La cultura organizacional es ese aspecto propio de cada compañía que logra diferenciar sus procesos de las demás organizaciones, son esos aspectos que expresan la esencia de la historia de la misma y las formas en que se establecen las relaciones de la organización para con todas las otras personas, es decir, no solo los colaboradores y líderes, sino también con la sociedad en general. Asimismo, Llanos (2016), señala que la “cultura organizacional es inherente y se vuelve necesaria para regular, identificar y diferenciar ciertas sociedades de otras, ciertos grupos de otros” (p. 11). Ahora bien, las organizaciones “se ordenan de acuerdo al ideario de institución que se espera establecer; por tanto, va construyendo todo un engranaje de espacios, tareas, perfiles profesionales que se espera se acoplen a los puestos” (Coello 2016, p. 86).

Es necesario resaltar que en las organizaciones se debe tener una clara cultura para que el clima sea el más adecuado, manteniendo a los colaboradores activos para desarrollar las actividades y llevar a las organizaciones a un éxito eminente, específicamente en momentos de pandemia por Covid-19. Dentro de la cultura organizacional hay un componente relevante que es el clima organizacional, y esta trata de cómo se están dando las dinámicas dentro de las organizaciones. Aunado a lo anterior, Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), afirman



que “la cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenido con vista a garantizar una adaptación externa adecuada”. (p. 70).

Basado en lo anterior, la cultura organizacional permite equilibrar el clima de una organización conllevándolo a mejorar cada uno de los procesos de la misma. De la misma manera, Bracho (2012), señala que la cultura “no se inicia con sistemas, se inicia por los gerentes, y poco a poco se integran equipos, grupos, comités, y desarrollo tecnológico, así como redes que tejen el sistema competitivo de las organizaciones” (p. 55).

Asimismo, la cultura “se encuentra en proceso, que pueda evolucionar hacia un consenso, una armonización de prácticas propias de una comunidad, por supuesto con sus inconexiones, pero, buscando delimitar los términos de la comunidad científica frente a un espacio virtual incontrolable” (Bracho y Ureña 2012, p. 13). En la actualidad esa cultura está afectando directamente al clima organizacional debido a la pandemia, ya que no se están cumpliendo con cada uno de los elementos de la organización solo se está tomando en cuenta algunos símbolos que identifican a la empresa, pero el trabajo se ha multiplicado. Para Mueete (2020)

Los comportamientos deseados son las actitudes, hábitos, creencias, valores y formas de interacción que queremos. En este sentido, es importante pensar cómo queremos ser reconocidos por nuestros clientes y empleados. Dada la coyuntura de Covid-19, el expositor resaltó cómo es que distintas culturas pueden determinar comportamientos distintos para un mismo evento.

Esta intervención, pone en reflexión que aspectos serán indispensable tener en cuenta a corto plazo en la optimización de los procesos de gestión del talento humano, con la declaración de nuevas premisas, nuevos paradigmas, acompañando en todo momento desde lo emocional, con la implementación de mejoras y de una capacitación específica si es pertinente. De este modo, se busca, principalmente detectar necesidades de capacitación, para que, a través del entrenamiento y la formación de los colaboradores, se logren reforzar habilidades, actitudes y conductas para ocupar potenciales puestos, preparándolos para salir de la zona de confort, generando actitudes proactivas, con mejora constante, a nivel social y cultural, generará motivación, confianza, apertura a nuevas formas de trabajo, de relaciones laborales. En el camino de reinventarnos, en la búsqueda de alternativas, la tecnología y la conectividad tienen



que convertirse en aliadas para todos los procesos de RRHH. La siguiente fase, luego de la pandemia, será de recuperación, con desarrollo de soluciones para mitigar el impacto del brote en la salud y el bienestar de los empleados y acciones para normalizar la oferta y la demanda a fin de permitir que el negocio se reestablezca. La continuidad del negocio orientada a la crisis está dada en trabajar para crear una nueva normalidad, ajustándose a las circunstancias según lo exijan las condiciones.

Senge (1990) expresa que las estrategias de firmas líderes se centran en ser consideradas desde las perspectivas de los procesos de aprendizaje, involucrando a la empresa en su conjunto, con sus objetivos, acciones y resultados. Así también, menciona que: “La visión y el pensamiento estratégico son considerados como las principales guías de una gestión flexible basada en el desarrollo del núcleo competitivo de la empresa” (Senge, 1990).³ Transitar este periodo como una experiencia de aprendizaje, y aunar compromiso y trabajo colaborativo es el gran desafío.

Esta pandemia, sin precedentes contemporáneos, instala en las organizaciones el replanteo de cómo hacer frente a la crisis generada en la economía, dar continuidad al negocio conviviendo al menos por un tiempo con el concepto de aislamiento social. Las empresas tanto privadas como públicas se enfocan en gestionar la seguridad física, psicológica y financiera de los empleados. El área de capital humano, en las organizaciones, deberá modificar, al menos, las formas, los métodos y las herramientas que venía utilizando. Muchos se refieren al momento como un punto de inflexión, como una revolución de transformación, principalmente porque se están modificando las relaciones laborales y las formas de trabajo, es por esto, que la administración de recursos humanos debe adaptarse a este nuevo contexto. Pero ¿de qué hablamos cuando hablamos de gestión del talento humano?

Tal como lo menciona Chianevato (2008), la Gestión del talento humano:

Se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, integrar talentos a la organización, socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora, diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.

Hoy por hoy se habla de administrar con las personas, ellas son las que entienden del negocio, las que viven la variedad de modificaciones, son socios que hacen el futuro de la misma. Ya que se sigue al autor Idalberto Chiavenato en este marco teórico se encontrará el termino administración de recurso humano (ARH), sin embargo, este autor aclara en sus obras que adopta este término por tratarse de una marca registrada.



La ARH, es un área interdisciplinaria, abarcando conceptos como la psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas cibernética, etc.

C. Políticas de Recursos Humanos

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción". (Chiavenato)

Las políticas dan orientación, constituyen guías para la acción, dando respuestas a interrogantes que puedan presentarse. Cada organización las elabora de acuerdo a la filosofía y necesidades propias.

Una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de integración de recursos humanos: dónde reclutar, en qué condiciones y cómo reclutar; criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización; cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno con rapidez y eficacia.
2. Políticas de organización de recursos humanos: cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones de todos los puestos; criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización; criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.
3. Políticas de retención de los recursos humanos: criterios de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo; criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las



prácticas en el mercado laboral; cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado; criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización; relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos: criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores; criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización; creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. Políticas de evaluación de recursos humanos: cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización; criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Expresa Echeverría (2009) que el cambio fundamental entre una y otra es que la empresa tradicional se basaba principalmente en trabajo manual y por lo tanto en destreza física. La clave de la productividad residía en el control de los procesos y tiempos, y se requería un estilo de liderazgo anclado en el control y el miedo, con organizaciones altamente jerarquizadas y perfiles de autoridad del estilo "capataz". La nueva empresa, la empresa emergente, depende cada vez menos del trabajo manual; y el trabajo no manual, requiere de nuevas capacidades como la palabra como herramienta crítica frente a la destreza física. Requiere también autonomía y confianza frente al control y el miedo, y requiere líderes empresariales con capacidad para desarrollar a sus equipos, y potenciar talentos.

El impacto de la globalización ha cambiado de forma considerable las formas de gestionar las empresas y de realizar el trabajo. Las compañías han recurrido a diversas medidas para mejorar la eficacia y la competitividad, basadas no en sueldos bajos y recursos naturales, sino en innovación, habilidades y productividad como formas de mejorar la calidad y reducir los costes. Puesto que la productividad y la calidad se han convertido en consideraciones principales para la competitividad, la calidad y formación de los trabajadores se han convertido en factores



cruciales. Las habilidades de los empleados se han vuelto determinantes importantes no solo de la flexibilidad, la productividad y la calidad, sino también de la empleabilidad, la inversión y la habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Por otra parte, la gestión de la tecnología es posible solo a través de personas, y como se las gestiona y forma afecta al éxito de esta transferencia. La tecnología también está desplazando trabajos tradicionales y creando nuevos, que requieren habilidades diferentes. La informática, cuyo límite de potencial para producir cambios no se conoce, está ejerciendo un importante impacto sobre la estructura de las organizaciones, la naturaleza y localización del trabajo y la forma en la que se organiza.

La tecnología ya está facilitando los cambios en las estructuras organizativas, creando organizaciones más horizontales. Esto ha dado lugar a una gestión que se realiza menos por órdenes y supervisión, y más a través de un énfasis en la cooperación, en compartir ideas y en la comunicación, con un enfoque más participativo a la gestión de las personas. (Dolan, Garcia y Richley, 2006). La tecnología moderna ahora hace posible que aspectos del trabajo se realicen fuera de la empresa, por ejemplo, desde casa e incluso más allá de las fronteras nacionales. El trabajo a tiempo parcial está aumentando especialmente debido a la entrada de más mujeres en el trabajo y su preferencia, en algunos casos, del trabajo a media jornada.

D. Desarrollo y capacitación del talento humano

La emergencia sanitaria por el coronavirus aceleró los procesos de transformación en las empresas y ha puesto un énfasis mayor en el futuro del trabajo. En este contexto, las áreas de gestión del talento humano jugarán un rol clave para generar conexiones entre la tecnología, los colaboradores y la organización mientras se busca garantizar el bienestar del capital humano. Algunas de las tendencias actuales responden a ahondar en gestión del conocimiento, ética y el futuro del trabajo, pertenencia y diseño del trabajo para el bienestar. Ya que debemos actuar sobre la marcha es necesario poner la mirada en el entrenamiento y desarrollo del talento humano. El entrenamiento y desarrollo se relaciona con el cambio individual o microscópico, en el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos (Chiavenato, 2000). Gary Dessler (2009) indica “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el

producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

Tal como lo menciona Simón Dolan (2007), “la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”



Capítulo III- SALUD OCUPACIONAL

La salud ocupacional comenzó a tomar mayor importancia a partir de 1970 con el desarrollo de diversas normativas internacionales para garantizar condiciones de trabajo sanas y seguras para todos los trabajadores, independientemente del sector en el que se desarrollaban (EHS Insight Resources, 2019). Inicialmente, el enfoque era el análisis y mejoramiento de las condiciones laborales de quienes realizaban trabajos manuales rutinarios, como es el caso de trabajadores de manufacturas, donde con frecuencia se contrataba a jóvenes sin experiencia y el lugar de trabajo estaba sometido a riesgos constantes que causaban accidentes y otros problemas de salud.

La salud ocupacional ha sido una preocupación constante de empresas y gobiernos. La Organización Mundial de la Salud (2021), ha establecido que la salud de los trabajadores es esencial, por lo que ha generado parámetros que permiten mejorar las condiciones en el contexto laboral. Este organismo ha establecido que la salud ocupacional se centra en todos los aspectos de la salud y la seguridad en el lugar de trabajo y tiene un fuerte enfoque en la prevención de riesgos.

Para Tomas (2021) las políticas tendientes a mejorar la salud ocupacional tienen como objetivo la adaptación del entorno laboral a los trabajadores para promover el más alto grado de bienestar físico, mental y social. Son importantes para el trabajador, pero también para la organización en su conjunto ya que una fuerza laboral sana y motivada tiende a generar mejores resultados. En este sentido, desde 1995 la Organización Mundial de la Salud previó que uno de los retos más importantes en términos de salud ocupacional en el futuro serían los problemas vinculados al uso creciente de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

A. Definición de Salud Ocupacional

El comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud, definen la salud ocupacional como “el proceso vital humano no solo, limitado a la prevención y el control de los accidentes y las enfermedades ocupacionales dentro y fuera de su labor, sino enfatizando en el reconocimiento y control de los agentes de riesgo en su entorno biopsicosocial”.



El Consejo superior Universitario Centroamericano ha definido la salud ocupacional como “la condición física y psíquica que se da en el trabajador como resultado de los riesgos a que se expone derivados de su trabajo en un proceso laboral específico”.

En el anterior concepto, se presenta una visión integral del trabajador como ser físico, psicológico y social en situación concreta de trabajo y expuesto a los diferentes riesgos producto de su labor.

Otro aspecto importante se relaciona con las vinculaciones entre condiciones de vida y condiciones de trabajo, ya que, de acuerdo con el acceso a la educación, la disponibilidad de los alimentos para el consumo y el descanso, condicionan de una manera determinante la calidad en el trabajo. Además, en salud ocupacional se debe tener en cuenta el concepto de autocuidado. No hay que olvidar que cada persona debe aceptar la responsabilidad de dispensarse cuidados de sí mismo y de los demás. La persona tiene la capacidad de tomar decisiones y controlar su propia vida.

Esta definición implica que la salud, en primera instancia, es responsabilidad de cada persona mediante el fomento de prácticas de autocuidado y después, de la sociedad en que cada uno vive. Estas prácticas de autocuidado, también se pueden trasladar a los lugares de trabajo.

Consecuentes con lo anterior, se considera que la salud ocupacional es la disciplina conformada por un conjunto de actividades interdisciplinarias, que propende por el diagnóstico, análisis y evaluación del cuidado, la promoción, conservación y el mejoramiento de la salud, así como la prevención de enfermedades profesionales y los accidentes laborales, de manera que las personas se puedan ubicar en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones fisiológicas y psicológicas; además evitar los daños a los elementos de la producción mediante acciones en la fuente, en el medio y las personas.

Como se puede deducir de los conceptos anteriores, Blandon (2004) establece que la salud de los trabajadores demanda la decidida intervención de diversas disciplinas, para lo cual se enuncian las principales áreas de salud ocupacional, en las que intervienen los profesionales por cada campo del conocimiento, así:

-MEDICINA DEL TRABAJO: se define como un campo específico de la salud ocupacional, que se ocupa de la evaluación, promoción, mantenimiento y mejoramiento de la salud del trabajador, mediante la aplicación de los principios de la medicina preventiva, asistencia médica de urgencias, rehabilitación y salud ambiental. La medicina de trabajo se propone dar una dimensión más humana y social,



consagrando la supremacía del hombre, preservando la capital salud, único bien del trabajador, que le da la capacidad para producir riqueza de carácter social.

-MEDICINA PREVENTIVA: disciplina que se ocupa de las acciones preventivas destinada a evitar los efectos y consecuencias no deseadas en la salud de las personas o el ambiente que los rodea, su estrategia fundamental es la educación en salud ocupacional y las demás acciones tendientes a prevenir los daños a la integridad de las personas. Se considera que en esta disciplina intervienen el medico ocupacional y en general, la enfermera asistencial y la ocupacional, el psicólogo, el epidemiólogo, con el propósito de prevenir la ocurrencia de enfermedades de origen común y de actuar en coordinación con los profesionales de la medicina del trabajo.

-HIGIENE INDUSTRIAL: se define la higiene industrial como la ciencia dedicada al reconocimiento, evaluación y control de los factores ambientales que se originen en o por los lugares de trabajo, los cuales pueden provocar prejuicios y patologías entre los trabajadores o ciudadanos de la comunidad. La higiene industrial detecta, analiza, evalúa, el sistema de trabajo y diseña los mecanismos de control y mejora del medio ambiente del trabajador, en busca del mejoramiento de la salud y la productividad.

-SEGURIDAD INDUSTRIAL: es el conjunto de normas y procedimientos encaminados a prevenir la ocurrencia de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales, mantener las instalaciones, materiales, maquinas, equipos y herramientas en buenas condiciones para su uso.

Se dedica a la prevención de los accidentes de trabajo mediante medidas de carácter técnico, organizacional y humano, a fin de proteger la fuerza laboral en los procesos productivos. En esta área es importante considerar el papel del ingeniero y el tecnólogo en seguridad industrial, para complementar las actividades de atención a las personas, de responsabilidad concreta de los profesionales de la salud en el trabajo.

-PSICOLOGIA DEL TRABAJO: está relacionada con el estudio de las capacidades mentales, psicológicas y sensoriales del hombre, para que este logre desempeñarse adecuadamente en determinado oficio, profesión, dentro de la organización de la cual hace parte. Esta área le compete principalmente al psicólogo asistencial y organizacional, así como la colaboración de la trabajadora social en el desarrollo de los programas de promoción, prevención y atención en salud mental.



B. Objetivos de la Salud Ocupacional

Para Blandon (2004) la salud ocupacional debe orientar sus políticas, acciones y los recursos con el fin de:

- Mejorar y mantener la calidad de vida y salud de la población trabajadora.
- Proteger la salud de los trabajadores, ubicarlos y mantenerlos en una ocupación acorde con sus condiciones fisiológicas y psicológicas.
- Servir de instrumento de mejoramiento en la calidad, productividad y eficiencia de las empresas.
- Mejorar la actitud de empleadores y trabajadores frente a los riesgos profesionales, mediante la promoción de la salud en el trabajo y la educación.
- Mejorar las condiciones de trabajo con el fin de disminuir los riesgos de enfermedad profesional y de accidentes derivados del ambiente laboral.
- Minimizar las cargas laborales y los factores de riesgos generados en los ambientes de trabajo, lo cual redundará en un menor riesgo para la vida del trabajador.

C. La salud ocupacional desde una perspectiva positiva

La denominada Psicología Organizacional Positiva tiene sus orígenes en la década de los 90' en los Estados Unidos y hace referencia al "estudio del funcionamiento óptimo de las personas y los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva" (Salanova, 2008). Por su parte, Salanova, Martínez Martínez y Llorens Gumbau (2014) la definen como el estudio y campo de acción orientado a evaluar el funcionamiento de las organizaciones y de las variables que inciden en la salud de los individuos, con la finalidad de implementar estrategias tendientes a mejorarla. Tal y como lo describe Salanova, (2008), las organizaciones saludables se centran en el cuidado de la salud dentro de los procesos de trabajo. En contraste, las organizaciones negativas o tóxicas se caracterizan por la presencia de líderes negativos, falta de motivación, estrés laboral, conflicto organizacional y un mal clima laboral, elementos que contribuyen al deterioro de la salud mental de los trabajadores (Camacho Ramirez y Mayorga, 2017).

Al respecto, Salanova (2009) desarrolló un modelo de organización saludable compuesto por tres elementos:

- Las prácticas organizacionales saludables, que incluyen tres tipos de recursos:



1- Recursos organizacionales. Incluyen las prácticas directivas y de recursos humanos, a través de estrategias como la selección y socialización de nuevos empleados, la capacitación y el desarrollo de competencias. Estas prácticas organizacionales suelen generar la aparición de sentimientos de orgullo, pertenencia y lealtad (Salanova, 2009; Hernando, 2007).

2- Recursos sociales. Se refiere a las relaciones laborales entre los empleados y empleadores que fomentan el desarrollo social dentro de la organización. Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19. Dentro de estos recursos se pueden citar: canales abiertos para la comunicación, liderazgos saludables y una cultura de calidad (Salanova, 2009; Ramos, 2015).

3- Recursos de la tarea. Se refieren a las características de las tareas del trabajador. Para lograr la eficacia y la salud en el trabajo, las organizaciones saludables son aquellas que fomentan el desarrollo de experiencias positivas relacionadas con la tarea, proporcionando recursos de información, autonomía, claridad en las tareas, combinación de tareas para evitar el aburrimiento, etc. (Salanova, 2009; Frías, 2014).

- Los empleados saludables: Dentro de esta categoría se incluyen conceptos tales como el capital psicológico positivo (autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia). Una organización saludable se relaciona con empleados saludables en el sentido de que, si una organización ofrece todos los recursos necesarios para desarrollar prácticas laborales saludables, los empleados se caracterizarán por tener un adecuado bienestar psicosocial en el trabajo.
- Los resultados organizacionales saludables, es decir, productos y/o servicios de excelencia, y relaciones positivas con el entorno y la comunidad.

Podemos decir que este modelo propone que las organizaciones que ofrecen recursos laborales, estimulan el desarrollo de los empleados y promueven la generación de ambientes organizacionales saludables son capaces de promover la salud ocupacional en el trabajo, lo que conllevará a que se beneficien, indirectamente, de una mejora en los resultados organizacionales. Los ambientes laborales saludables con aquellos que permiten la integración del trabajador, su participación y empoderamiento, la cooperación multisectorial y multidisciplinaria, la justicia social y la sustentabilidad, contribuyendo a que el trabajador se

sienta bien y seguro con él mismo y con los demás, para asegurar su éxito en todos los aspectos de su vida (Salanova, 2009; OMS, 2010; Hernando, 2007).

D. La teoría de los recursos y demandas laborales

Para comprender la salud en el trabajo es importante explicar las bases que sustentan al modelo de demandas y recursos laborales (D-RL; Bakker y Demerouti, 2013). El modelo de D-RL propone que la salud ocupacional se ve afectada por la interacción entre dos grupos de factores del trabajo. Por un lado, se encuentran: 1) demandas laborales, que se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del trabajo que pueden afectar la salud mental y física, puesto que exigen al empleado la inversión de distintos recursos energéticos, físicos o psicológicos; 2) Los recursos laborales, se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que contribuyen a elevar la satisfacción laboral y el nivel de compromiso de trabajo, puesto que resultan funcionales para el alcance de las metas, mitigan el impacto de las demandas laborales y estimulan el crecimiento y desarrollo personal (Bakker y Demerouti, 2007).

Cabe señalar que el compromiso de trabajo es un constructo que refleja un estado de funcionamiento óptimo de los empleados, que se manifiesta en niveles elevados de motivación, involucramiento y compromiso con la organización (Schaufeli y Salanova, 2007). En otras palabras, constituye un estado mental positivo de plenitud, que se refleja en niveles elevados de vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo (Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, 2008). Al respecto, Salanova, Martínez y Lorente (2005) definen los obstáculos organizacionales como “los factores tangibles del ambiente laboral que tienen la capacidad de restringir el desempeño”. En contraste con estos obstáculos organizacionales, se encuentran los facilitadores, que se definen como “las acciones y las estrategias dirigidas a mitigar los problemas ocasionados por los obstáculos que pueden interferir en la actuación”.

Numerosas investigaciones han demostrado que los recursos y demandas laborales suelen afectar la salud por vía de dos procesos relativamente independientes (Bakker y Demerouti, 2013). Por un lado, las excesivas exigencias del trabajo tienden a perjudicar la salud del trabajador, ya que contribuyen a agotar sus recursos energéticos. Por el otro, los recursos laborales suelen mejorar el bienestar del individuo y su vinculación afectiva con el trabajo por medio de la activación de procesos motivacionales. Asimismo, existe evidencia que señala que



ambos grupos de factores suelen interactuar para generar una influencia positiva sobre el individuo. Esto ocurre cuando los recursos son capaces de amortiguar el impacto de las demandas laborales sobre la salud, y/o cuando las demandas amplifican el efecto motivacional de los recursos laborales (Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthopoulou, 2007).

Con sustento en el modelo D-RL, si bien las demandas laborales son capaces de actuar como obstáculos organizacionales y, por ende, tienen potencial para ser perjudiciales para la salud de los empleados, tal y como argumentan Pujol-Cols y Arraigada (2017), existe evidencia de que “la relación entre los factores psicosociales laborales y sus consecuencias fisiológicas, psicológicas y conductuales se ven moderadas por un conjunto de recursos personales que contribuyen a amortiguar los efectos negativos de los estresores y del distrés laboral sobre la salud ocupacional”. Uno de estos recursos personales es el capital psicológico positivo, el cual constituye un estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por:

- 1) La autoeficacia, es decir, el grado de que la persona tiene en sí mismo para emprender y alcanzar el éxito en tareas desafiantes;
- 2) El optimismo, es decir, la tendencia del sujeto a hacer atribuciones positivas sobre tener éxito actual y futuro;
- 3) La esperanza, es decir, ser perseverante en el cumplimiento de las metas y, en aquellos casos donde sea necesario, reinventar el camino hacia las mismas; y
- 4) La resiliencia, es decir, la capacidad de la persona de recuperarse de una situación difícil y salir fortalecido de ella (ver Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007)

La literatura ha mostrado que los recursos personales también condicionan las estrategias empleadas por los individuos para hacer frente a las demandas laborales. Para Lazarus y Folkman (1986) existen tres tipos de estrategias de afrontamiento del estrés:

- las estrategias centradas en la resolución del problema (problem-solving coping), las cuales consisten en diseñar acciones dirigidas a reducir o eliminar el estresor que produce estrés;
- las estrategias centradas en las emociones (emotionfocused coping), las cuales consisten en recurrir a un grupo de procesos cognitivos a fin de disminuir la alteración emocional; y por último



- las estrategias centradas en la evitación (avoidance coping), las cuales consisten en distanciarse o removerse física o psicológicamente del objeto, persona o situación que genera estrés. En general, los cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19 en personas con mayores recursos personales suelen recurrir con más frecuencia a las estrategias de resolución de problemas y con menos frecuencia a las estrategias basadas en la evitación (Lazarus y Folkman, 1986).

E. Los riesgos psicosociales en el trabajo

Son muchos los autores que coinciden en que el trabajo y las relaciones de empleo han cambiado profundamente en las últimas décadas (Parker, Wall y Cordery, 2001). Esto ha llevado a que los académicos y directivos se preocupen cada vez más por estudiar los factores de riesgo psicosocial que afectan la calidad de vida de los empleados, con el propósito de diseñar estrategias de intervención que preserven su salud y efectividad en el trabajo (Pujol-Cols y Arraigada, 2017). En tal sentido, Moreno (2011) define los riesgos psicosociales en el trabajo como una serie de incidencias que pueden generar algún tipo de afección en la integridad y salud del empleado. Asimismo, Kyaw-Myint, Strazdins, Clements, Butterworth y Gallenger (2017) señalan que los riesgos psicosociales en el ámbito del trabajo se refieren a cuestiones que hacen al diseño y gestión del trabajo (y su contexto social y organizacional) que tienen el potencial de causar daño psicológico o físico en los empleados.

Al respecto, Unda, et al. (2016) señalan que los factores de riesgo psicosocial más presentes en el trabajo son aquellos relacionados con la salubridad, el mal ejercicio de las actividades laborales, la mala aplicación de las habilidades, el trabajo excesivo, el ritmo laboral ajetreado, la inexistencia de controles adecuados, la inseguridad laboral, el ambiente tóxico de trabajo, entre otros. Resulta relevante señalar también la postura de Mathisen, Bronnick, Arntzen y Vestly (2017), quienes argumentan que los cambios organizacionales también pueden representar un riesgo psicosocial para el trabajador, en la medida en que acrecientan la incertidumbre, la ambigüedad y la inseguridad laboral. En este sentido, los cambios a menudo implican importantes transiciones para los empleados, como cambios en los roles y tareas, nuevos líderes y compañeros de trabajo, inestabilidad laboral, entre otros, lo que ciertamente acrecienta los riesgos psicosociales en el trabajo.

Sobre la base de las ideas presentadas en el párrafo precedente, Ross (2021) concluye que los riesgos psicosociales pueden generar consecuencias importantes en la salud de los



trabajadores, ya sea a nivel afectivo, fisiológico o conductual, incluyendo, por ejemplo, agotamiento emocional, depresión, enfermedades cerebrovasculares y cardiovasculares, etc. (Neffa, 2015; Moreno, 2011). En definitiva, resulta importante tener en cuenta éstas y otras potenciales fuentes de estrés para el trabajador y, a partir de allí, diseñar estrategias y políticas de intervención que prevengan las consecuencias negativas para su salud y bienestar, sobre todo en un contexto de pandemia que ha generado tantas transformaciones en las organizaciones y en la vida laboral y personal de los individuos.

F. Salud ocupacional y Teletrabajo

En 2020, la pandemia de COVID-19 trajo consigo la reconsideración sobre la salud ocupacional debido a las nuevas designaciones de trabajadores y a las condiciones de distanciamiento impuestas. El Foro Económico Mundial, (2020) estableció tres categorías de trabajadores durante la crisis sanitaria:

- Empleados esenciales: personas cuyos empleos se relacionan con mantener la seguridad, la salud y el bienestar. Esta clasificación incluye trabajadores de primera línea (bomberos, policías, autoridades del sistema penitenciario, trabajadores agrícolas y de la industria alimentaria, industria manufacturera esencial, tiendas de alimentos, servicios de comida, transporte público, sector educativo, transporte y logística, finanzas, construcción de vivienda, energía, derecho, tecnologías de la información, comunicaciones, medios de comunicación, entre otros).
- Empleados remotos: personas que trabajan fuera de las instalaciones del empleador. Trabajan de manera remota y pueden conservar su empleo trasladándose al trabajo desde casa donde cuentan con las condiciones básicas de acceso a internet y otras tecnologías.
- Empleados no esenciales: personas cuyos empleos han sido suspendidos o limitados a causa de las restricciones sanitarias. Entre los sectores más afectados se encuentra el sector turístico y restaurantero, tiendas de ropa y accesorios, guarderías, gimnasios, eventos deportivos y empresas de entretenimiento, entre otros.

Esta denominación según Tomas (2021) ha hecho necesaria una reconsideración sobre la salud ocupacional de los trabajadores en condiciones distintas a las previamente establecidas.



El teletrabajo per se no es ni bueno ni malo para la salud (Fabregat et al. 2002), sino que, como fenómeno multidimensional, su efecto depende de múltiples factores. En consecuencia, la tarea para la salud ocupacional es participar del trabajo interdisciplinario demandado y marchar paralelamente a la implementación de esta nueva forma de trabajo. A partir de las tres connotaciones englobadas en el concepto del teletrabajo, desglosamos los elementos que deben tomarse en cuenta a la hora de vigilar y atender las nuevas necesidades y riesgos para la salud de los teletrabajadores. Por un lado, la relación teletrabajador-organización se sumerge en la dinámica del mercado laboral, con distintas modalidades de teletrabajo y con tendencias de flexibilización laboral que deben regularse y normarse para evitar que presiones organizacionales deriven en excesiva cantidad de trabajo y jornadas prolongadas que desencadenen estrés laboral (Montreuil y Lippel 2003, Di Martino 2004). Algunos investigadores indagaron desde la perspectiva psicológica y revelaron que los teletrabajadores manifiestan sentimientos de soledad, preocupación e irritabilidad en el desarrollo de sus actividades (Fabregat et al. 2002; Lundberg y Lindfors 2002; Mann y Holdsworth 2003).

Por otro lado, la ubicación o lugar de trabajo debe seguir recomendaciones ergonómicas, dando especial atención a la modalidad teletrabajo desde el hogar, sobre el uso de ubicaciones físicas apropiadas, equipamiento, luminosidad, ventilación y temperatura adecuada (Di Martino 2001; Harrington y Walter 2004).

Para finalizar, Gareca (2007) considera que las TICs, como medio indispensable para desarrollar el teletrabajo, poseen una dinámica evolutiva constante que puede desencadenar tecnoestrés (Fabregat et al. 2002) si no se actualizan, capacitan y mejoran las destrezas de los teletrabajadores. A todo lo anterior, se adicionan los riesgos potenciales para la salud física como el sedentarismo y las alteraciones de hábitos alimenticios saludables en la mayoría de las modalidades de teletrabajo. Además de los riesgos visuales y músculo-esqueléticos asociados al uso indiscriminado de TICs (Di Martino 2004; Bergum 2007). En suma, los riesgos para la salud mencionados deben ser considerados en las políticas de implementación de cualquier modalidad de teletrabajo que se aplique. El interés radica en que las disciplinas implicadas converjan y potencialicen el fenómeno, en lugar de difuminarse y/o seguir trayectorias utilitarias.



Capítulo IV- METODOLOGIA

Diseño metodológico:

Se utilizó un diseño de investigación cuantitativo, de tipo exploratorio – descriptivo, de corte transversal, esto debido a que se decidió tener un punto de vista objetivo de las vivencias que tuvieron los empleados en un determinado momento.

Muestra

Se trabajó con un muestreo intencional de empleados que se desempeñan en la administración pública de la Provincia de Mendoza, que efectuaron home office durante el periodo 2020/2021 a causa de la pandemia. La muestra fue de 63 empleados (n=63).

Técnicas e instrumentos

Se diseñó un cuestionario de investigación, que incluyó datos sociodemográficos (género, edad, si es de riesgo COVID-19, etc.) y laborales (antigüedad en la administración, tipo de trabajo que realiza, etc.). Además, se plantearon preguntas cerradas y abiertas y cuestionarios tipos Likert para indagar sobre aspectos personales, familiares, de condiciones de trabajo de home office, entre otros.

El cuestionario se digitalizó a través de Google Forms, el que se pudo visualizar con la lectura de un código QR que derivaba al formulario a completar, y se difundió en las distintas áreas de la Honorable Cámara de Senadores. Al inicio del cuestionario se explicó el objetivo de la investigación y los participantes debieron expresar su consentimiento informado, mediante la aceptación de la encuesta.

La participación fue libre y voluntaria, en resguardo de su identidad. Los datos son confidenciales, respetando el secreto estadístico dispuesto por la Ley 17622. La encuesta fue respondida en el mes de Julio del 2022.

Los datos se procesaron mediante el paquete Excel. Se utilizaron tablas de datos y representaciones gráficas de los mismos.



Encuesta utilizada

Home office en el empleo público

Somos estudiantes de la carrera de Contador Público y Perito Partidor de la Universidad Nacional de Cuyo, en nuestro trabajo final de investigación. La presente investigación es conducida por BARBIERA, Nuri Jimena, MOLINA Lucas Matias y GUTIERREZ, Pablo Daniel. Los invitamos a responder este cuestionario sobre el impacto que tuvo el home office o trabajo remoto en el empleo público durante la situación de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio – ASPO, dispuesto por la pandemia por Covid-19.

Solo pueden responder quienes sean empleados públicos de cualquier organismo estatal. La participación es libre, voluntaria y anónima. Si acepta participar, puede retirarse de la investigación en cualquier momento. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial, garantizando el secreto estadístico (Ley Nº 17622).

El tiempo en responder este cuestionario es de 10 minutos aproximadamente. Desde ya, muchas gracias por su valiosa colaboración.

Acepto

Variables sociodemográficas:

1. Edad:
2. Género:
 - Mujer
 - Hombre
 - No binario
 - Prefiero no decirlo
 - Otro:
3. Estado civil:
 - Casado
 - Soltero
 - Separado/divorciado
 - Pareja



-Otro:

4. Hijos: sí ¿Cuántos?..... No

5. Lugar de trabajo:

-Administración central/ Casa de Gobierno

-Legislatura

-Organismos descentralizados

-Municipio

-Otro:

6. Tipo de tarea que realiza:

-Administrativo

-Técnico

-Profesional

-Otro:

7. A raíz de la pandemia (2020) ¿realizó su trabajo de manera remota? Sí No

8. En sus primeras experiencias de home office ¿qué tipos de lineamientos recibió por parte de la institución para su implementación?

- Asesoramiento permanente/soporte técnico

- Planificación de metodologías de trabajo (Scrum, tradicional)

- Capacitación en home office

- No recibí instrucciones

- Otro:

Tecnología y conectividad

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

-Smartphone

-Notebook

-PC escritorio

-Tablet

-Otro:



10. En relación con los recursos tecnológicos utilizados durante el teletrabajo, ¿cuál fue su situación?

- Tuve que adquirir la tecnología necesaria con recursos propios
- Los aparatos electrónicos que poseía eran obsoletos
- Sufrí la rotura de los dispositivos
- El dispositivo utilizado era propiedad de mi empleador
- Otro:

11. Al momento de iniciar su trabajo desde el hogar, ¿Poseía conexión a internet?

- Sí, pero soportaba los costos de la misma
- Sí, pero mi empleador comenzó a soportar los costos
- No, la instale por mi cuenta
- No, se instaló por cuenta de mi empleador.

12. Describa la condición de los elementos con los que contaba para el desarrollo de sus actividades desde casa:

	Malo	Regular	Bueno	No poseía/No corresponde
Escritorio o mesa de trabajo				
Silla ergonómica				
Impresora				
Programas informáticos adecuados				
Espacio físico libre de ruido				
Luz propia (natural y/o artificial)				
Útiles varios				
Ventilación				

Carga laboral

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

- Hasta 4 hs.
- entre 5 y 6 hs.
- entre 7 y 8 hs
- más de 8 hs.



14. Con la situación de home office la carga laboral de trabajo:
- se mantuvo igual, dentro de los horarios establecidos.
 - se mantuvo igual, pero con horarios diferentes.
 - se incrementó la carga de trabajo (más trabajo y fuera del horario laboral).
 - disminuyó la carga laboral, dentro del horario establecido.
 - disminuyó la carga laboral, pero fuera de horarios convencionales.
15. Durante la pandemia ¿Cuál fue el nivel de presencia en su lugar de trabajo?
- Ninguna vez
 - ocasionalmente
 - una vez por semana
 - de dos a cuatro veces por semana
 - todos los días de la semana

Satisfacción laboral

16. En relación con su nivel de bienestar laboral, evalúe en una escala de 1 a 5 cuán satisfecho se siente respecto de la modalidad de su trabajo: (nada satisfecho, poco satisfecho, satisfecho, muy satisfecho).

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	satisfecho	Muy satisfecho
Antes de la pandemia				
Solo home office				
Mixto (presencial/home office)				
Presencial pos- pandemia				

17. ¿De qué manera la modalidad home office afectó la productividad de sus tareas?
- se mantuvo igual
 - ha mejorado
 - ha reducido
 - No lo sé



18. En relación con la comunicación en su trabajo durante la modalidad home office, qué características tuvo la comunicación:

	Empeoró	Se mantuvo igual	Mejóro	No lo sé/No corresponde
Con los superiores				
Con mi equipo de trabajo				
Con mis subordinados				
Con el resto de compañeros de trabajo				
Con los destinatarios del servicio (ciudadanos)				

Impacto en la familia

19. Mientras trabajaba desde casa, con qué frecuencia vivenció las siguientes situaciones:

	0 nunca	1= rara vez	2= a veces	3= con frecuencia	4= siempre
Compartía el espacio físico con otros miembros de la familia					
Compartía elementos tecnológicos con otros miembros de la familia					
Cuidaba a mis hijos u otra persona a cargo mientras trabajaba					
Se superponían las tareas domésticas o familiares con las laborales					
Podía disponer de mi tiempo de forma flexible					
Mis superiores supervisaban mi tarea					
Mantuve contacto con mis compañeros de trabajo					
Los gastos domésticos aumentaron					
Surgían problemas de convivencia por tener mi trabajo en casa					

20. Considerando la etapa exclusiva de trabajo remoto desde casa, diga con qué intensidad experimentó los siguientes síntomas: Nada, Poco, Algo, Mucho.

	Nada	Muy poco	Algo	Mucho
Miedo a contagiarme				



Sensación de aislamiento o soledad				
Estrés relacionado con la tecnología y el home office				
Sensación de agotamiento emocional (ya no puedo más)				
Ansiedad e incertidumbre				
Falta de motivación para hacer mi trabajo				
Dificultad para concentrarse				
Enojo/frustración				
Problemas posturales				
Dolor de espalda				
Dolor de cabeza/jaquecas				
Trastornos digestivos				
Cansancio físico				
Insomnio/dificultades con el sueño				

Impacto home office

21. Desde su experiencia de trabajo remoto en casa ¿Cuáles considera que son los mayores beneficios de esta modalidad? Marque las 5 más importantes:

- flexibilidad horaria
- aumento de productividad
- mayor motivación
- ahorro económico
- más efectividad
- ahorro en tiempo (desplazamientos)
- mayor organización
- autonomía laboral
- mejoramiento en calidad de vida
- ambientes más agradables
- desarrollo de la creatividad
- permite la integración de personas con discapacidad
- otro:

22. Desde su experiencia de trabajo remoto en casa ¿Cuáles considera que son las mayores desventajas de esta modalidad? Marque las 5 más importantes:

- dificultad para supervisar a los empleados
- pérdida de confidencialidad institucional



- distracciones
- sedentarismo
- niveles altos de estrés
- aumento de responsabilidad
- no todos los trabajos se pueden realizar bajo esta modalidad
- dificultad de generar pertenencia al organismo
- dificultad de separar vida personal con lo laboral
- falta de recursos para el desarrollo de tareas
- pérdida de relaciones laborales
- aislamiento
- otro:

23. Actualmente ¿bajo qué modalidad de trabajo se desempeña?

- bajo la modalidad home office
- modalidad híbrida (combina teletrabajo y presencialidad)
- presencial

24. Respecto al home office considera que:

- le gustaría mantener la modalidad luego de la pandemia
- con algunos ajustes, le gustaría mantener la modalidad luego de la pandemia
- le gustaría un enfoque mixto (trabajo en casa y presencial en oficina)
- no es para mí

25. A partir de la situación de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio – ASPO, dispuesto por el gobierno a raíz de Covid-19 al inicio del 2020 y de sus vivencias personales en el trabajo remoto desde casa ¿Qué políticas debería desarrollar el Estado para la implementación de home office o teletrabajo como una nueva forma de organizar el trabajo en la administración pública?

Capítulo V: RESULTADOS

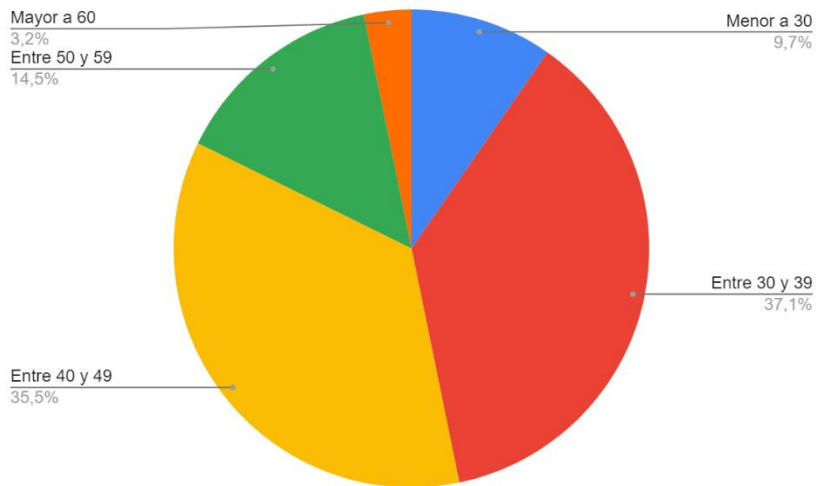
A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta elaborada ad hoc para este trabajo de investigación.

1. Edad de los participantes

Participaron empleados entre 21 y 63 años de edad, con un promedio de 40 años.

En el gráfico siguiente se ilustran la participación por rango etario por década.

FIGURA 1: Edad de los participantes en décadas.



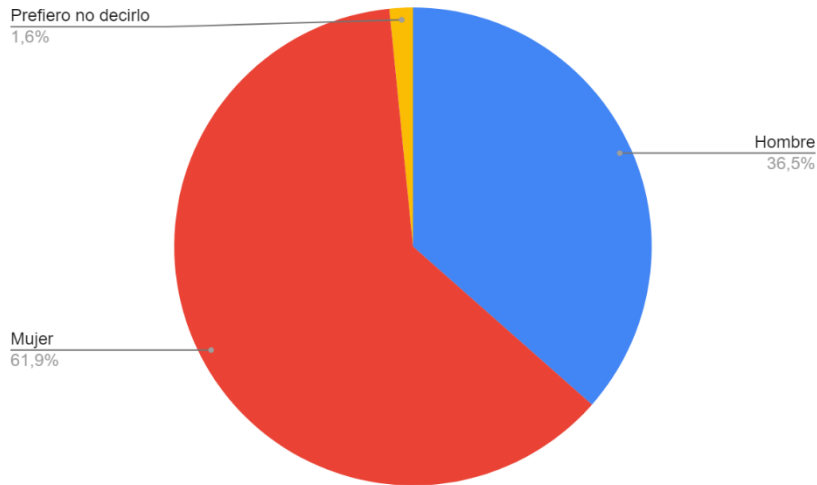
Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

La mayoría de los participantes se encuentran entre los 30 y los 49 años, siendo estas décadas las de mayor representatividad en la muestra.

2. Género de los participantes

El siguiente gráfico muestra el género contestado por los encuestados.

FIGURA 2: Género de los encuestados.



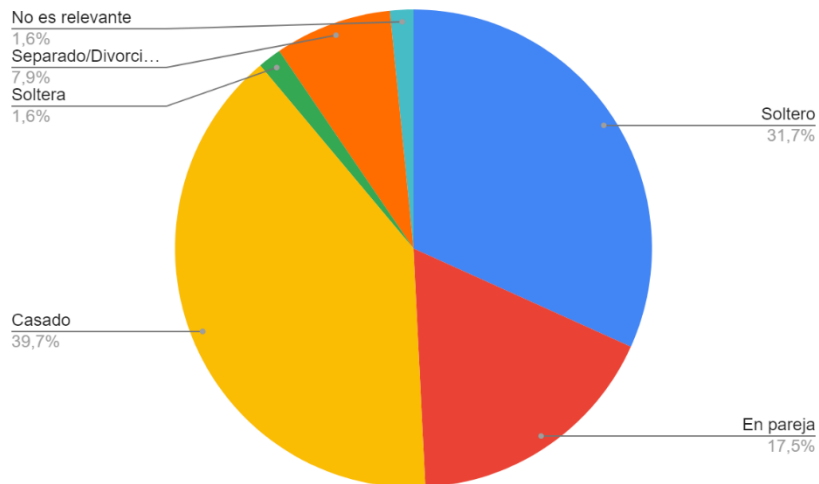
Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

La mayoría de la muestra resultaron ser mujeres, se puede ver que casi duplica el número de hombres.

3. Estado civil:

En la figura 3 se puede apreciar el estado civil de los participantes.

FIGURA 3: Estado civil de los encuestados.



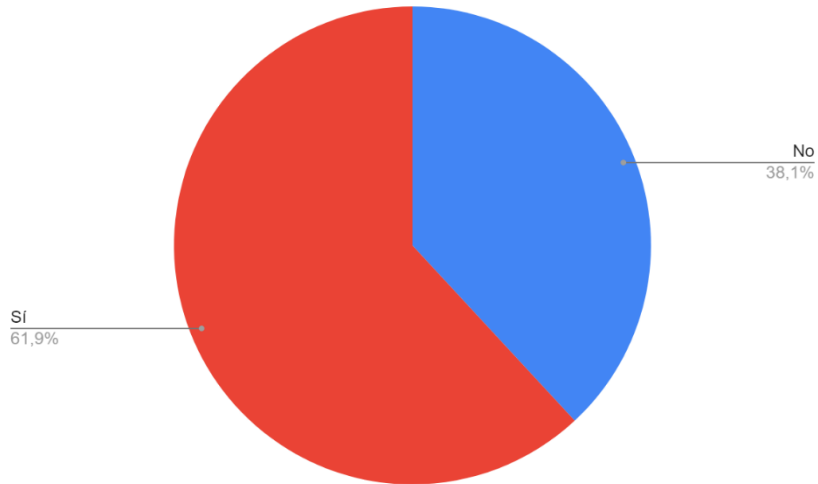
Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

Como se ve, alrededor de un 60% de encuestados están en pareja o casados.

4. Porcentaje de encuestados con hijos:

Aquí se puede observar el porcentaje de la muestra que tiene o no hijos.

FIGURA 4: Porcentaje de encuestados con y sin hijos.



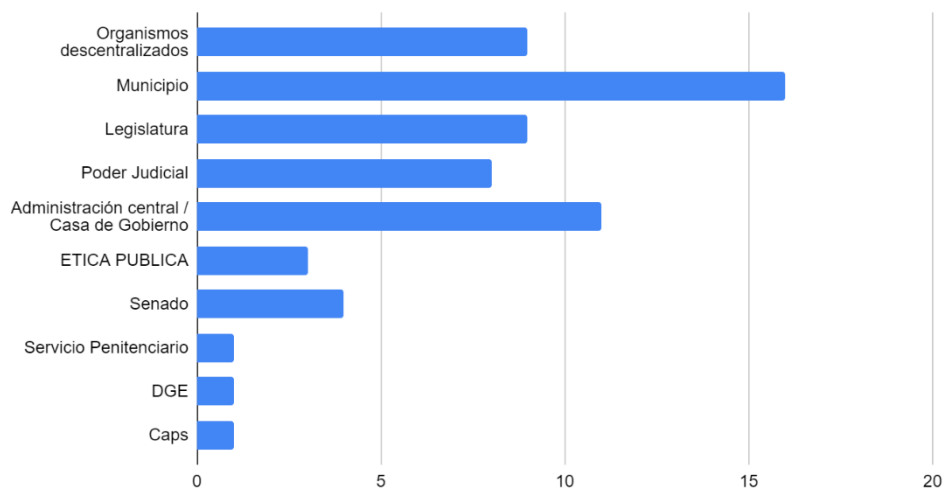
Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

Como se puede ver, según la muestra, 6 de cada 10 trabajadores del sector público tienen hijos.

5. Lugar de trabajo:

En el gráfico de la figura 5 se muestra en qué repartición del sector público trabajan.

FIGURA 5: Lugar de trabajo.



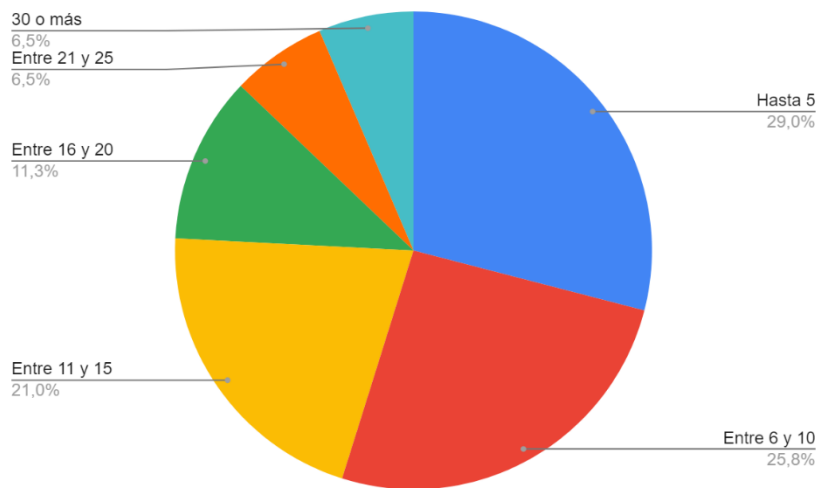
Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

La repartición que más respondió fue correspondiente a los municipios, pero en general los encuestados son pertenecientes al gobierno provincial.

6. Antigüedad en el empleo público

En el gráfico de la figura 6 se encuentra la antigüedad en el empleo público separado por rangos de 5 años. Hay una notable diferencia en la cantidad de empleados entre los de menos y más antigüedad.

FIGURA 6: Antigüedad.



Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

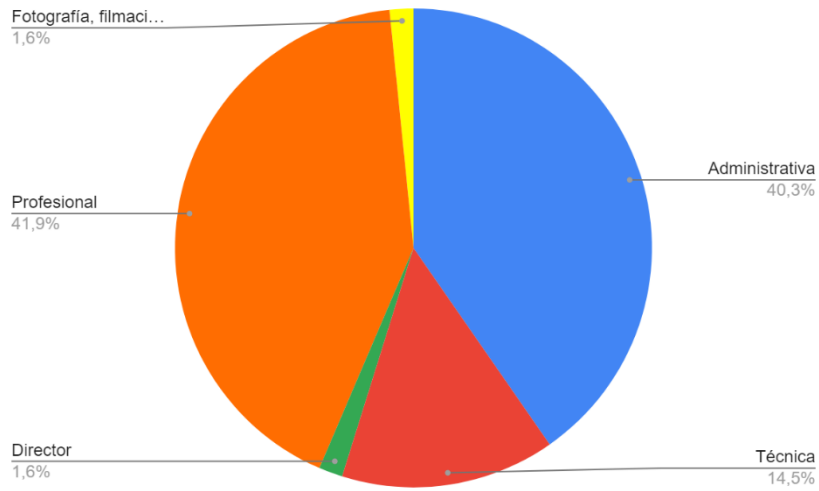
Esto va de la mano con las edades de los encuestados por lo que no se puede inferir que vaya disminuyendo la cantidad o vayan egresando del ámbito público.

7. Tipo de tarea que realiza

Al ver el gráfico de la figura 7 nos encontramos con el tipo de tarea que realizan los participantes del estudio.

Entre administrativos y profesionales se llevan el 80% del total, mientras que el nivel directivo no llega al 2% del personal. Esto no da una idea de la estructura organizacional del Estado.

FIGURA 7: Tarea que realiza.

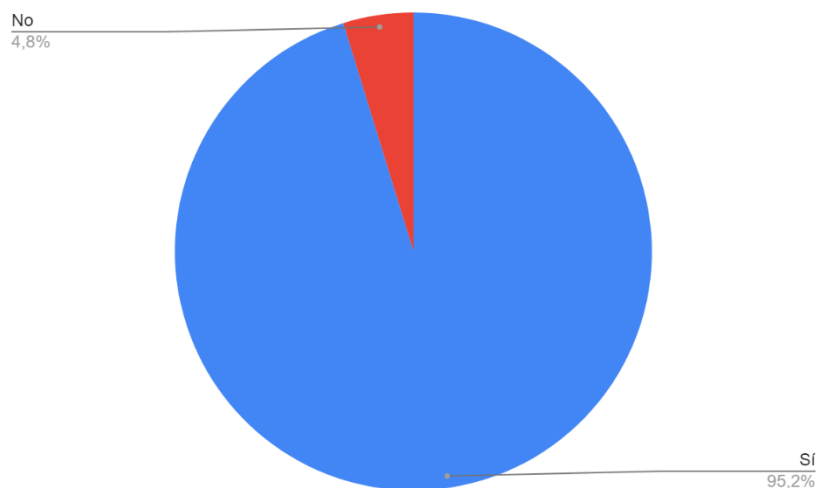


Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

8. Realizó o no su tarea de manera remota

Ahora en la figura 8 observamos cuánto personal del sector público realizó sus tareas de forma remota.

FIGURA 8: Trabajo home office



Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

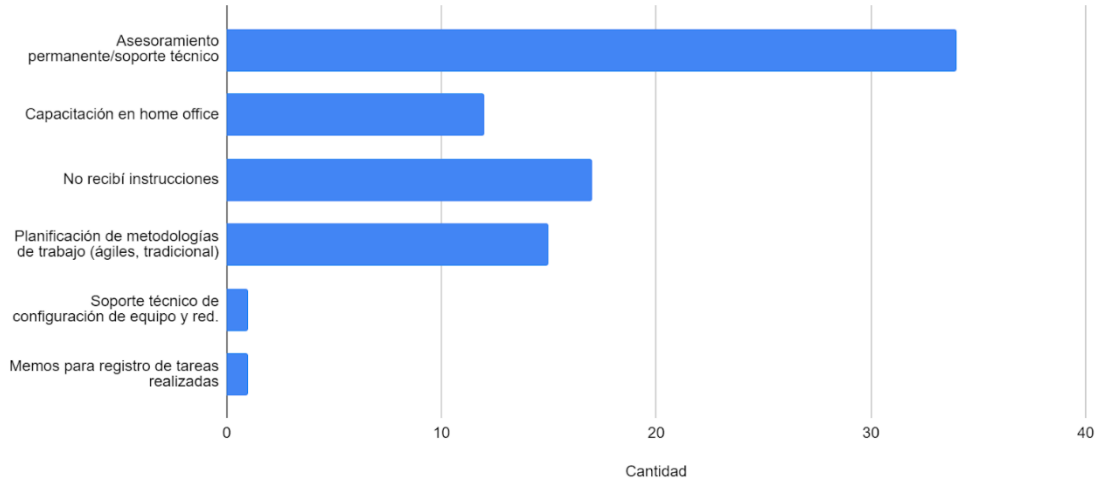
En esta figura vemos que fue inferior al 5% el personal que no trabajó home office, lo que deja en claro que la decisión tomada para enfrentar la pandemia, fue la implementación del trabajo remoto como medida para evitar el contacto estrecho.



9. Lineamientos de trabajo

A continuación, vemos en la figura 9 qué tipo de ayuda se proporcionó al empleado en la implementación de la modalidad de trabajo desde casa.

FIGURA 9: *Lineamientos recibidos por los encuestados*



Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

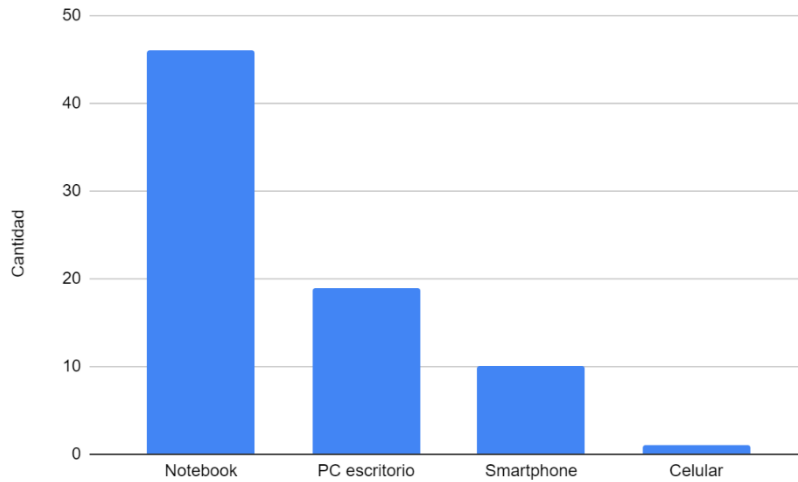
Se puede observar que se hizo foco en lo referido al soporte técnico. Seguido a eso la gente no recibió ningún tipo de instrucciones y luego viene la planificación y capacitación de la modalidad de trabajo.

10. Dispositivos

En el siguiente gráfico se muestran las herramientas de trabajo más utilizadas.

Como era de esperar las notebooks lideran el ranking en este caso.

FIGURA 10: Dispositivos utilizados para realizar trabajo home office

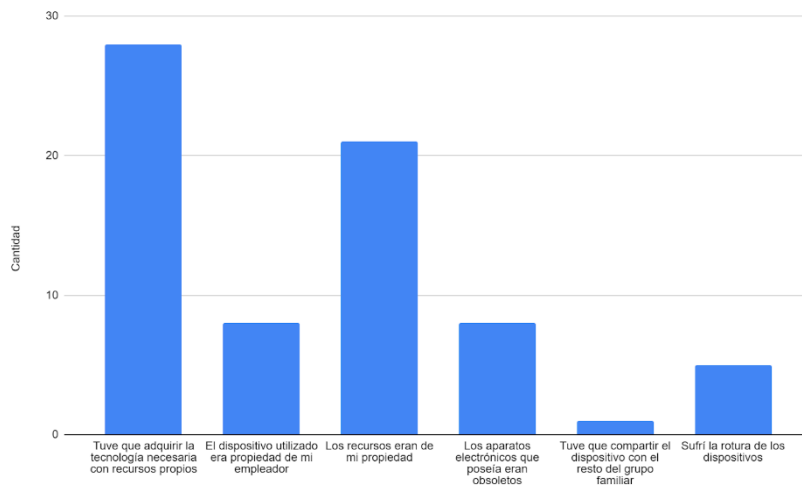


Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

11. Situación en cuanto a recursos tecnológicos

En el gráfico de la figura 11 veremos las particularidades de cada participante en relación a la obtención y uso de los elementos de trabajo.

FIGURA 11: Situaciones referidas a los recursos tecnológicos utilizados



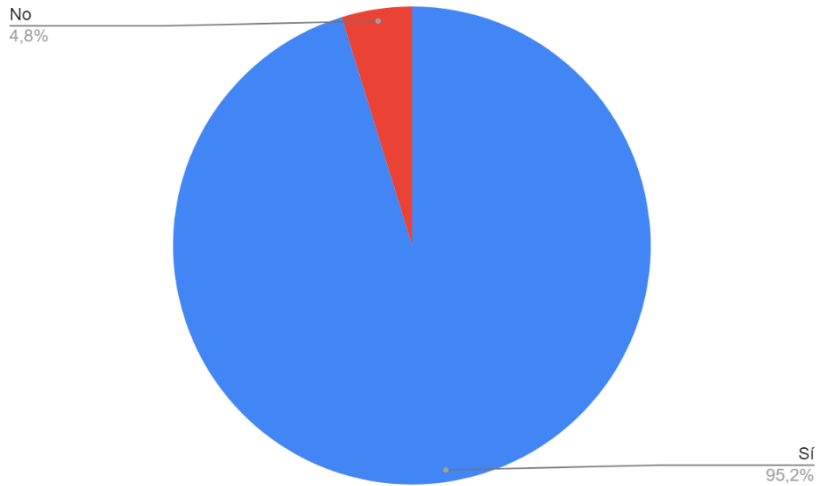
Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

Según indica el gráfico, la mayoría obtuvo los elementos con recursos propios. Por lo que no hubo gran apoyo en ese tema.

12. Conexión a internet

A continuación, se muestra el porcentaje de la muestra que ya tenía conexión a Internet previamente a la nueva modalidad.

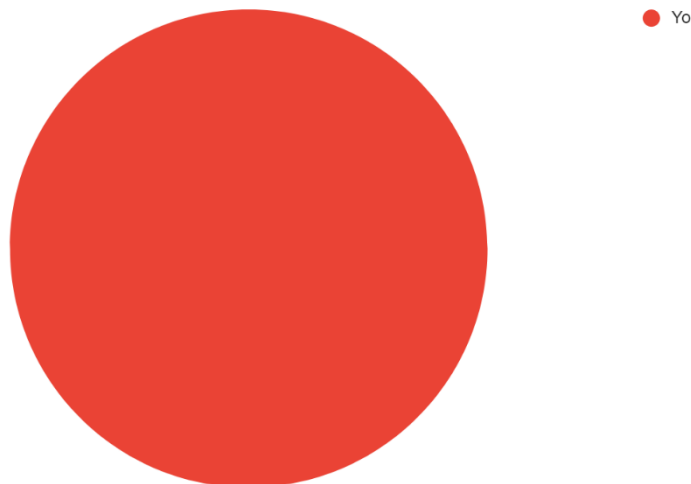
FIGURA 12: Porcentaje de participantes que ya poseían conexión a internet.



Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

En este caso y según se ve en la figura 12 no llega al 5% las personas sin conexión. Y por otro lado en la imagen siguiente se puede observar que en todos los casos quien soportaba el costo de la misma era el empleado.

FIGURA 13: Porcentaje de participantes que soportaban el gasto de internet.



Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

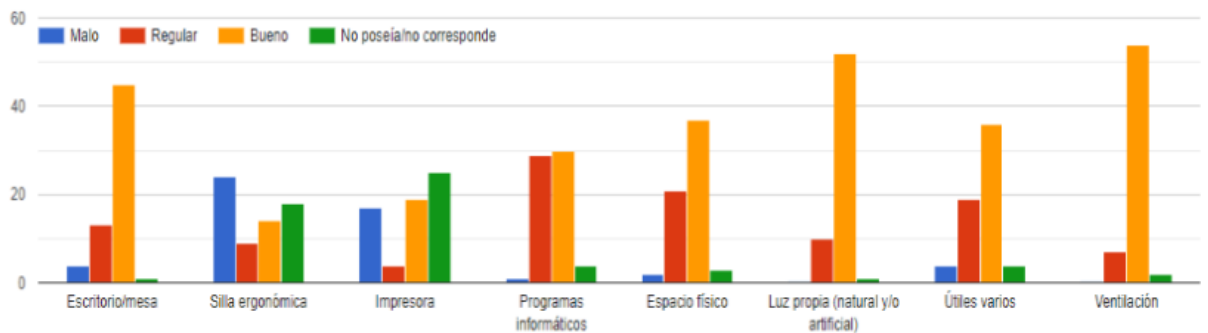
La figura 13 muestra con claridad que el 100% de la muestra pagó con sus propios recursos la conexión a Internet. Esto sumado a que en general los equipos fueron obtenidos con recursos

propios del empleado nos indica que el aporte realizado por el Gobierno no fue suficiente para afrontar la situación.

13. Condición de los recursos laborales.

Aquí se tienen en cuenta condiciones muy importantes que hacen al bienestar del día a día. La calidad y comodidad de recursos, muebles, espacio e iluminación.

FIGURA 14: Condición de los elementos laborales en casa.



Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

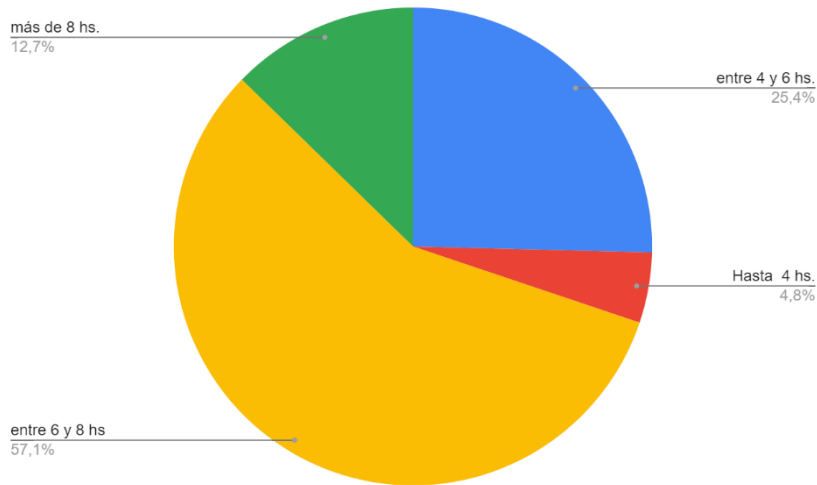
Por lo general, según vemos en la figura 14, la gente piensa que la condición de los elementos en su hogar es de buena a regular, cabe destacar un elemento muy importante como es una silla ergonómica, en cuyo caso las opiniones están muy divididas, pero es en su mayoría "mala".

14. Jornada laboral

A continuación, vemos la carga horaria de la jornada laboral y cómo cambió debido al teletrabajo.

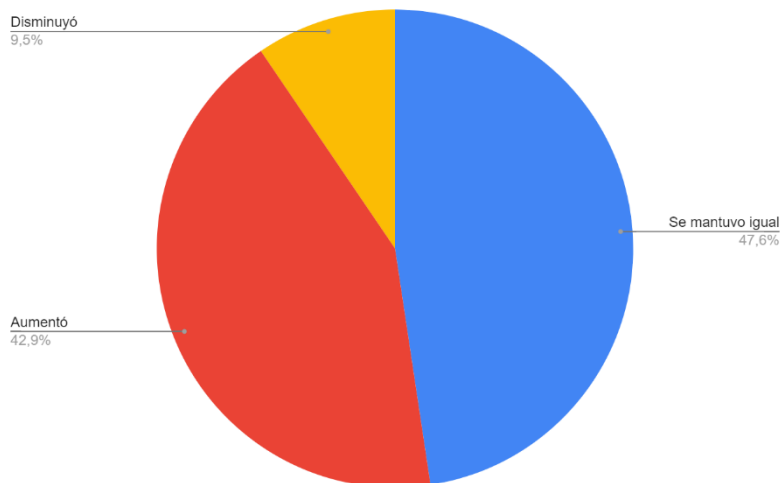
Según la figura 15 seis de cada diez empleados del sector público trabajaban antes del home office de 6 a 8 horas diarias. Y como muestra debajo el gráfico de la figura 16, en su mayoría la carga del trabajo se mantuvo o aumentó.

FIGURA 15: Jornada laboral habitual antes del teletrabajo.



Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

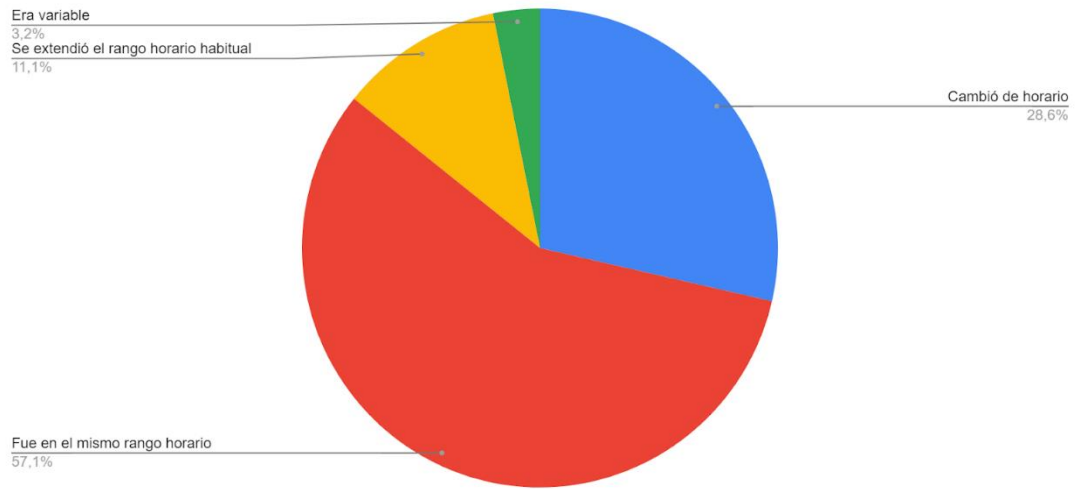
FIGURA 16: Variación en la carga laboral debido al home office.



Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

En cuanto al horario de trabajo, en el gráfico 17 los participantes informaron que el rango horario en su mayoría fue el mismo, si bien hubo un gran porcentaje para el que cambió.

FIGURA 17: Rango de horario de trabajo.

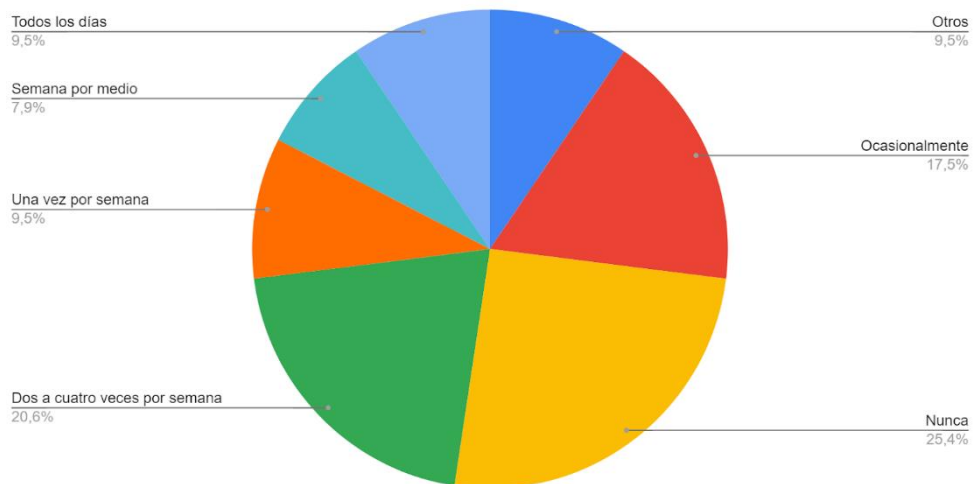


Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

Por otro lado, la figura 18 deja ver que sí bien la modalidad era home office, aproximadamente el 70% debió asistir en alguna medida a su lugar de trabajo.

En la figura 18 se presenta un análisis sobre la cantidad de trabajo realizada.

FIGURA 18: Cantidad de trabajo en forma presencial.

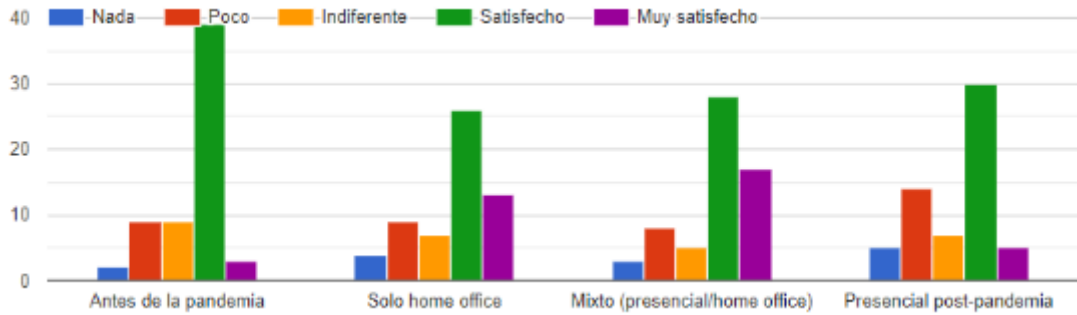


Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

15. Nivel de satisfacción y productividad de la modalidad de trabajo.

La satisfacción frente a la modalidad de trabajo desde antes de la pandemia hasta el post-pandemia, pasando por home office y modalidad mixta, como se podía prever fue cambiando a medida que se transitaba por esas estaciones.

FIGURA 19: Nivel de satisfacción de los encuestados en cuánto a la modalidad de trabajo.

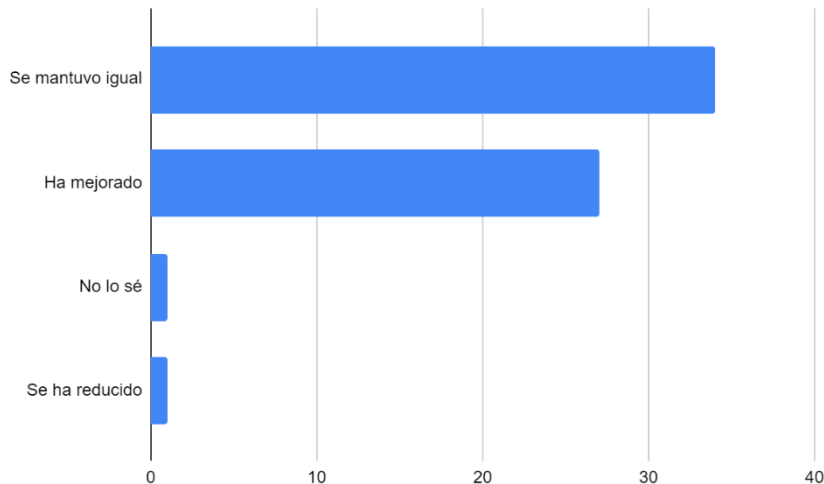


Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

En los gráficos de la figura 19 se aprecia que la mayor satisfacción se logró con modalidad mixta seguida de home office.

Si vemos la figura 20, notamos que para el encuestado la productividad o se mantuvo o mejoró.

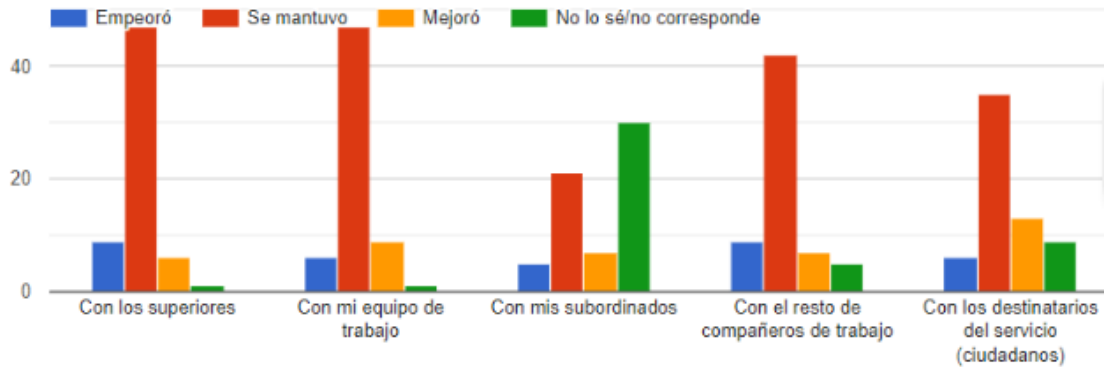
FIGURA 20: Nivel de afectación del home office a la productividad de las tareas



Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

Un aspecto importante que afecta a la productividad es la comunicación. En los gráficos de la figura 21 están los resultados respecto de jefes, subordinados, equipo de trabajo, otros compañeros y destinatario del servicio.

FIGURA 21: Características de la comunicación con la modalidad home office.



Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

En su mayoría la opinión es que la comunicación se mantuvo igual en modalidad home office.

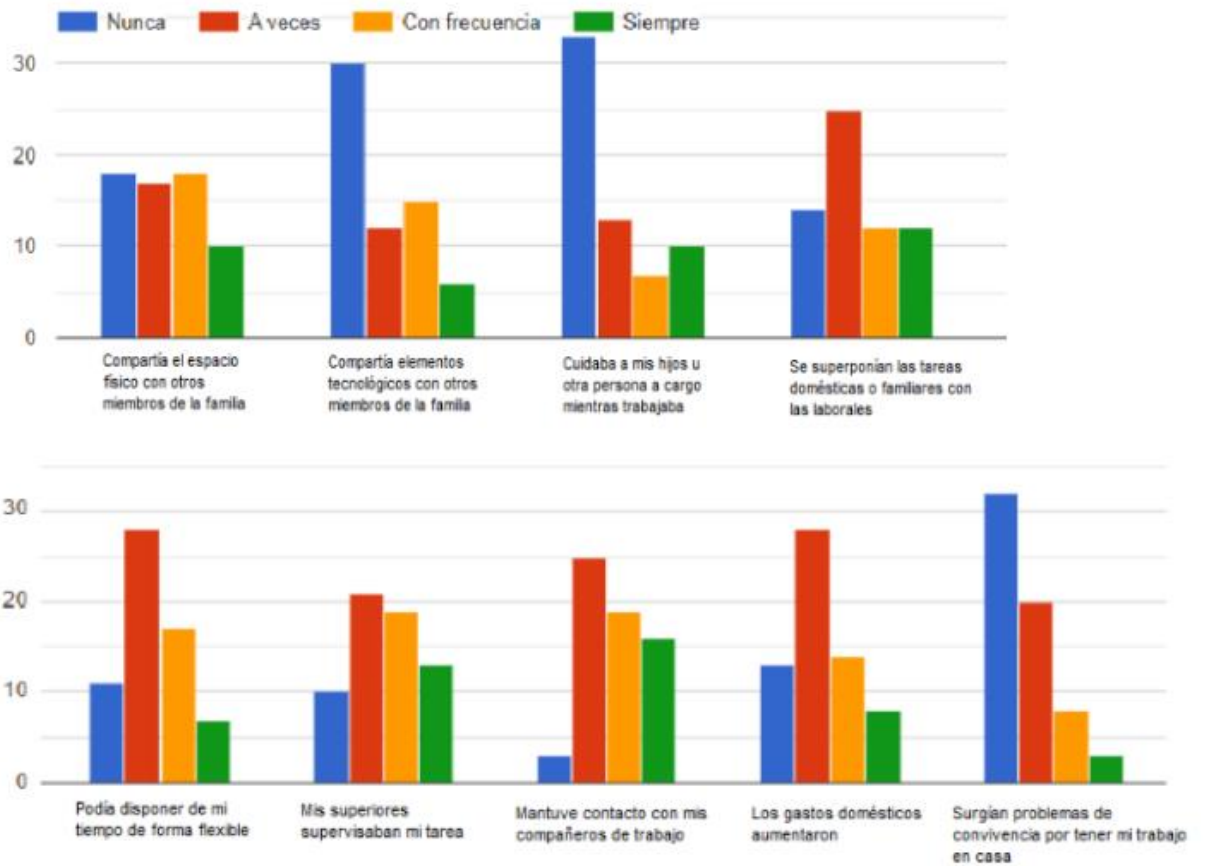
16. Vivencia de situaciones particulares.

En este caso tomó relevancia la superposición de la vida personal con la laboral.

Hay situaciones a tener en cuenta para lograr el bienestar del personal, como son, compartir espacio físico y elementos tecnológicos con familiares, estar a cargo de algún familiar, superposición de tareas laborales y domésticas, si se tenía flexibilidad horaria, si había supervisión por parte de superiores, si se mantuvo contacto con compañeros de trabajo, y lo que trae aparejado todo esto como que tal vez aumentaron los gastos del hogar u ocasionó problemas de convivencia.

Esas situaciones las vemos en la figura 22.

FIGURA 22: Frecuencia de vivencia de ciertas situaciones.



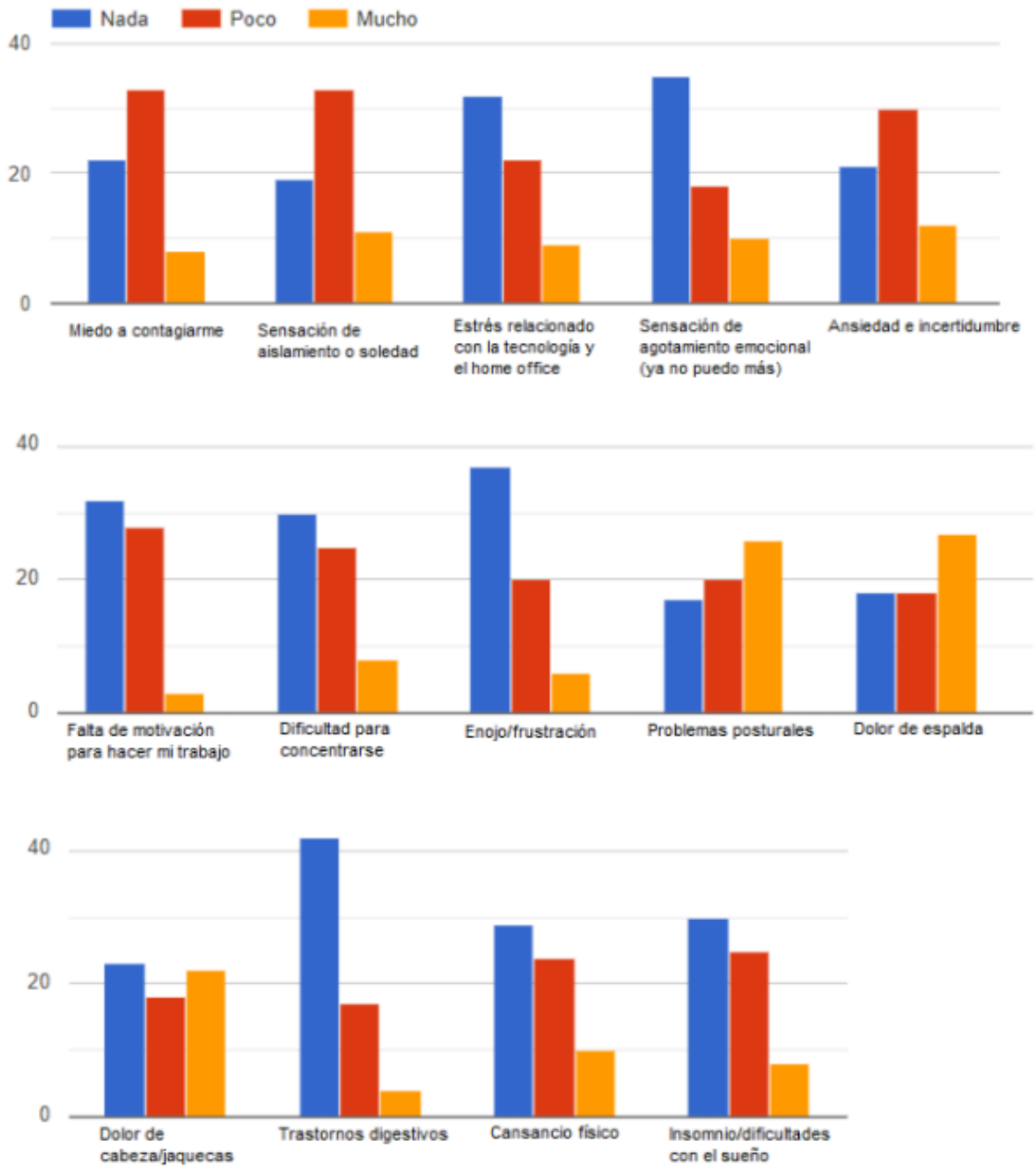
Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

Como se aprecia en este caso las respuestas son muy variadas. Podemos resaltar que hubo aumentos de algunas ocasiones como son, flexibilidad a la hora de disponer del tiempo, aumentos de gastos domésticos y superposición de tareas laborales y domésticas, así como compartir el espacio físico con familiares.

17. Síntomas experimentados a partir de la situación de pandemia y el home office.

En los gráficos de la siguiente figura se puede observar la frecuencia con que los participantes de la encuesta vivieron ciertas situaciones, relacionadas con el trabajo home office en situación de pandemia.

FIGURA 23: Frecuencia con que experimentaron algunos síntomas.



Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

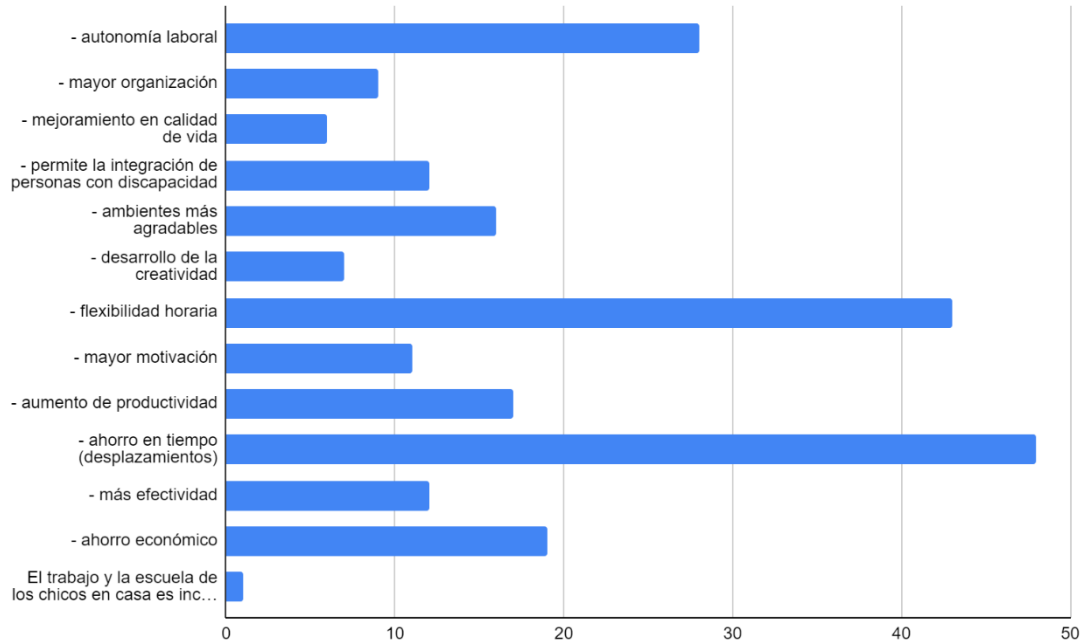
Los síntomas que más se repiten son dolor de cabeza, de espalda y problemas posturales. Por lo que podemos decir que los síntomas se relacionan más con la situación laboral que con la pandemia en sí.



18. Beneficios y desventajas del teletrabajo.

En la figura 24 tenemos los beneficios y en el gráfico de la figura 25 las desventajas.

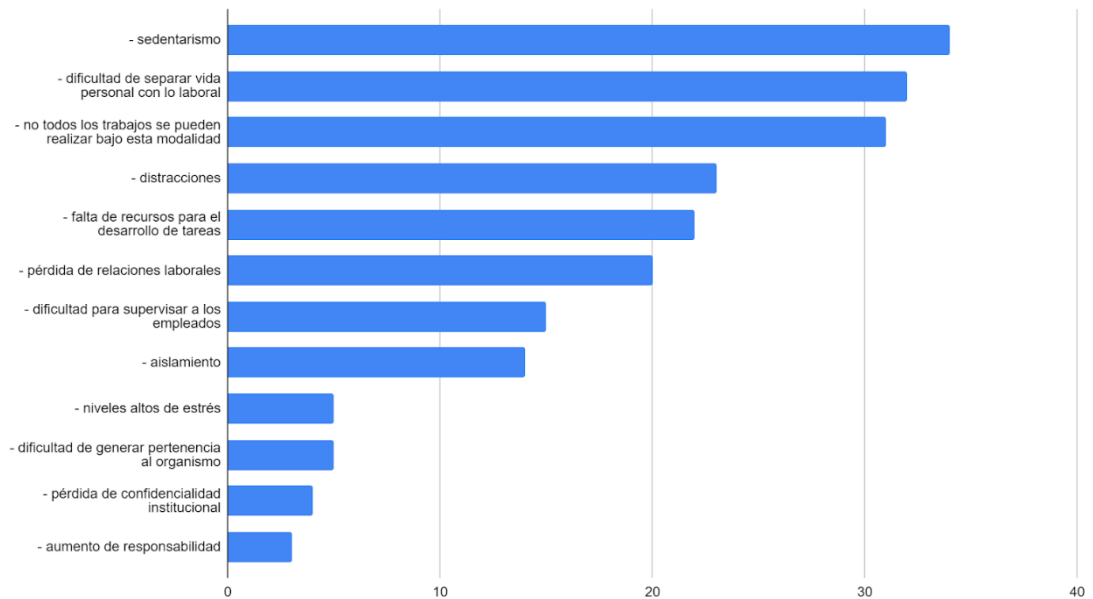
FIGURA 24: Mayores beneficios del home office según los participantes encuestados.



Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

Según los encuestados los mayores beneficios son el ahorro de tiempo por no desplazarse, flexibilidad horaria y autonomía laboral.

FIGURA 25: Mayores desventajas de la modalidad home office según los encuestados.



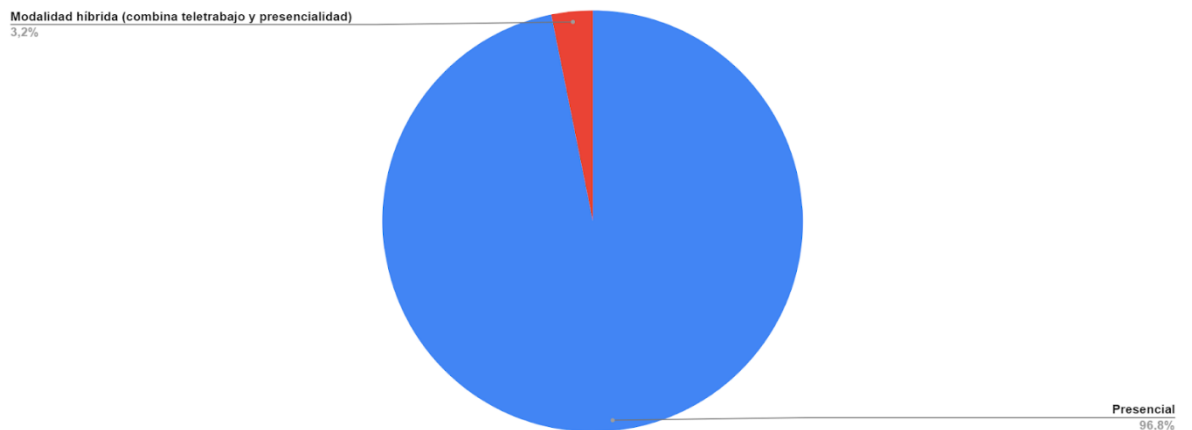
Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

Por otro lado, como observamos en la figura 25, las mayores desventajas implican sedentarismo, dificultad de separar la vida laboral de la personal y que no todos los trabajos pueden realizarse con esta modalidad.

19. Modalidad de trabajo actual.

La mayoría de los encuestados realizó su trabajo home office. En la figura 26 vemos que modalidad utilizan actualmente.

FIGURA 26: Modalidad de trabajo actual



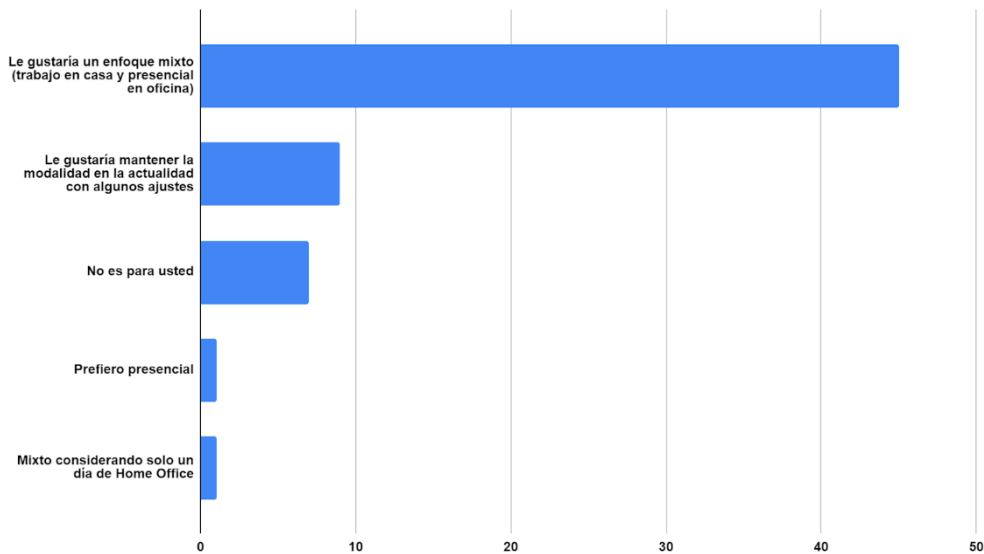


Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

Ningún trabajador sigue en teletrabajo y es mínimo el porcentaje de los que lo realizan híbrido.

Por otro lado, en la figura 27, vemos las preferencias de los trabajadores con respecto a las distintas modalidades.

FIGURA 27: Preferencia por la modalidad de trabajo.



Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.

Según los encuestados la modalidad preferida sería un enfoque mixto.

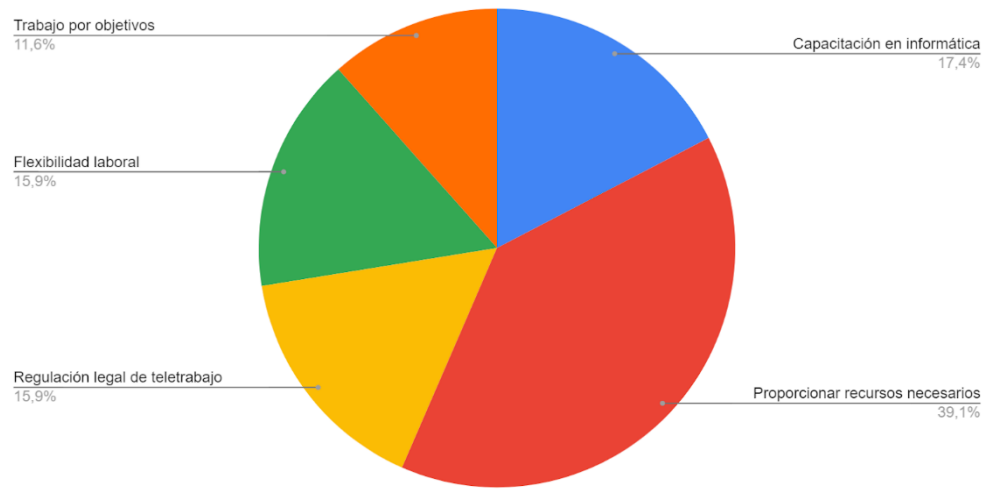
20. Sugerencias para la aplicación del home office

En la siguiente figura se comparten las ideas de los encuestados para el futuro en materia laboral.

Podemos ver que la preocupación principal del empleado es quién afronta los costos de la infraestructura necesaria para el teletrabajo. De la mano de esta incertidumbre viene el pedido de una regulación legal laboral actualizada para esta nueva metodología, capacitación técnica y flexibilidad laboral en lo que respecta a posibilidad de elegir la forma de trabajar. Un detalle no menor y que está unido a las ideas anteriores es la posibilidad de trabajar por objetivos.



FIGURA 28: Sugerencias para la aplicación del home office



Fuente: Estudio Home office en el empleo público, 2022. Elaboración propia.



Capítulo VI. CONCLUSIONES

Este trabajo tuvo por objetivo, por un lado, describir los cambios que se han producido en las dinámicas del trabajo a raíz de la pandemia del COVID-19 en los empleados de la Administración Pública de la Provincia de Mendoza y, por otro, analizar sus efectos sobre la salud ocupacional. En primer lugar, los hallazgos mostraron que los entrevistados se vieron disconformes por la falta de recursos y capacitación brindada por el Estado, mientras que por otro lado plantearon la posibilidad de implementar una modalidad mixta entre el home office y la asistencia presencial a los puestos de trabajo.

Del análisis de las encuestas surgió también que es necesario implementar una regulación legal de dicha modalidad en la cual se fijen horarios de trabajo, y gastos que debiera soportar el empleador entre otros. En este sentido, si bien el trabajo remoto permitió de alguna manera que el trabajador estuviera más cerca de su familia, por el hecho de estar en casa, en aquellos casos en los cuales los participantes contaban con familiares a cargo les fue difícil compatibilizar y coordinar las demandas laborales con las personales, sortear las distracciones, y enfrentar el sedentarismo y la pérdida de las relaciones laborales.

La pandemia generó un aumento significativo en los niveles de estrés y ansiedad entre los trabajadores. La preocupación por la salud propia y de los seres queridos, la incertidumbre económica y las nuevas demandas laborales (como el trabajo remoto) contribuyeron a esta situación. Muchos trabajadores tuvieron que adaptarse a nuevas condiciones laborales, lo que planteó desafíos en términos de ergonomía, manejo del tiempo y la desconexión entre el trabajo y la vida personal.

Además, destacó la importancia de la salud mental en el entorno laboral, el ocuparse de las necesidades emocionales y psicológicas de sus empleados. El aumento de la carga laboral y la dificultad para desconectar del trabajo remoto llevaron a un mayor riesgo de agotamiento, lo que puede tener efectos negativos en la salud física y mental de los trabajadores.

También resaltó la importancia de la salud ocupacional y la necesidad de contar con políticas y prácticas laborales que promuevan un entorno de trabajo seguro y saludable, tanto en situaciones normales como en crisis.

En cuanto a la incidencia del home office en la vida personal de los empleados públicos de la provincia de Mendoza se llegó a la conclusión que existe un conflicto entre el aspecto familiar y laboral, la dificultad de separar ambos, afecta la productividad de los trabajadores a la hora



de cumplir con los objetivos organizacionales. La falta de separación entre la vida profesional y personal generaba estrés sobre todo aquellos que convivían con algún familiar. La dificultad de establecer límites a los miembros de la familia llevaba al pensamiento de que el trabajador estaba disponible para ocuparse de las tareas domésticas. En cuanto a la duración de la jornada laboral, si no se lograba fijar horas de descanso se corría el riesgo de trabajar todo el día, haciendo más extensa la jornada.

En relación a las organizaciones se puede decir que la implementación del home office les fue beneficioso ya que les permitió un ahorro en cuanto a los costos por puesto y menor necesidad de infraestructura, al no requerir de espacio físico para albergar a los trabajadores. Mayor productividad ya que el trabajo se realizaba por objetivos, menor ausentismo, menores problemas de convivencia entre los empleados por la falta de interacción de los mismos.

En cuanto a los trabajadores, la flexibilidad horaria, autonomía laboral, ahorro en tiempo de desplazamiento y ahorro económico, son algunas de las ventajas producto de la implementación del home office. El horario flexible trae ventajas para los empleados, entre ellas una mayor productividad, menor ausentismo y personal más contento, como también aumento de la creatividad ya que pueden decidir trabajar en los horarios de conveniencia al igual que utilizar el horario en el que se sienta más productivo. Respecto al ahorro económico y de tiempo, el home office permitió la posibilidad de no trasladarse de sus hogares a la oficina, ahorrando en tiempo y recursos necesarios para ello.

Hablando por otro lado de las desventajas, la dificultad para motivar a los empleados, incidiendo en el cumplimiento de los objetivos propuestos, como la dificultad de supervisión y guía al no encontrarse en el mismo establecimiento son algunas de las principales consecuencias que enfrentó la organización durante la pandemia.

Los empleados por su parte también se vieron perjudicados con esta modalidad de trabajo, el sedentarismo, por ejemplo, al pasar demasiadas horas sentados sumado a la dificultad de limitar la jornada laboral. La falta de recursos apropiados para el desarrollo de las tareas, ya sea porque el empleador no los suministraba o porque los empleados no podían adquirirlos, son algunas de las desventajas principales obtenidas a través de las encuestas realizadas.

La falta de recursos necesarios, como son un ambiente idóneo, libre de distracciones y los elementos tecnológicos indispensables para llevar a cabo sus tareas derivaron en muchos casos en angustia, estrés y otros síntomas psicosomáticos, aparte de problemas físicos y posturales propios del trabajo en sí.



Estos resultados, permiten confirmar nuestra hipótesis inicial que planteaba que: El home office realizado durante el tiempo de pandemia por los empleados de la administración pública de la Provincia de Mendoza ha tenido una incidencia predominantemente negativa en la salud ocupacional de los trabajadores, especialmente marcada por las condiciones personales (ansiedad, estrés, síntomas psicossomáticos) y la falta de espacio físico y recursos adecuados para llevar a cabo la tarea.

Si bien por el tamaño de la muestra no se pueden generalizar los resultados, debido a que fueron 63 encuestados y la cantidad de empleados estatales es bastante extensa, el alcance de este estudio es muy importante ya que abre las puertas a otras posibilidades, como por ejemplo ampliar el estudio a más dependencias gubernamentales o investigar que sucedió en el ámbito privado y que cambios provocó y seguirá provocando el uso de esta modalidad de trabajo a distancia.

Por el momento nos queda hacer énfasis en que en un período corto de tiempo marcado por un contexto de encierro predominó el malestar psicológico y psicossomático, en el cual el factor más influyente en lo que fue la relación organización-empleado, fue la falta de apoyo estructural y emocional de las organizaciones hacia su personal, lo que llevó a aumentar la magnitud de los conflictos que debían enfrentar.

A pesar de todo esto, en la actualidad no se presenta aún un cambio generalizado en la modalidad de trabajo, si bien la situación de aislamiento obligatorio llevó a apresurar el avance del home office en las empresas e industrias que por sus propias razones particulares ya lo venían implementando, en el Estado de la provincia de Mendoza y en general en las distintas organizaciones se volvió a la modalidad presencial, limitándose a casos y razones especiales la modalidad del teletrabajo.

Esto se debe en parte a la infraestructura de cada ente, de las redes y telecomunicaciones de la región a la que pertenecen y de las costumbres e idiosincrasia del personal, tema que seguramente se irá modificando fuertemente con el recambio generacional.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Basualdo, V. y Morales, D. (2014). *La tercerización laboral. Orígenes, impacto y claves para su análisis en América Latina*. Argentina: Siglo XXI Editores.
- Blandon, M. A. M. (2004). *Fundamentos en salud ocupacional*. Universidad de Caldas.
- Bracho K., (2012). Cultura investigativa y producción científica en universidades privadas del municipio Maracaibo del estado Zulia. *Revista REDHECS Educación*. Nº 12. Año 7.
- Bracho K., y Ureña Y., (2012). Ontología para el desarrollo de la investigación como cultura. *Revista Enclaves del Pensamiento*, vol. VI, núm. 12.
- Buroway, M. (1979) *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Cabezas, S. L. R. (2014). Percepción de la experiencia de colaboradores que trabajan desde casa (home office).
- CIDEC .2000. Perspectiva internacional del trabajo: Nuevas formas de trabajo en la sociedad de la información. <http://www.cidec-net>
- CIVIT, CRISTINA Y MARCH, MONSERRAT. 2000. Implantación del teletrabajo en la empresa. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Coello F., (2016). Influencia de la cultura organizacional en la estructura ocupacional de las instituciones. En Llanos Mónica (Universidad ECOTEC). La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana. (pp. 7 - 19). Samborondón - Ecuador.
- Culma, B. A., Londoño, D. E., Mejía, Y. G., & Tabares, D. (2020). La Cultura y el Clima de las Organizaciones en Época del Confinamiento a Causa del Covid-19. *CONOCIMIENTO, INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN CIE*, 1(9), 45-56.
- Chagallo, K. (2022). Transición hacia la nueva normalidad, en el Banco de la Nación Argentina Sucursal San Antonio Oeste (Río Negro).
- CHIAVENATO, I (2008), "Gestión del Talento Humano", Buenos Aires, Mac Graw Hill (p.14)



- CHIAVENATO, I Administración de Recursos Humanos (el capital humano de las organizaciones). Buenos Aires, Mac Graw Hill (pp. 102-104)
- DESSLER, G (2009) "Administración de Recursos Humanos" Mexico, Pearson 34 DOLAN, S y OTROS (2007) "La gestión del recurso humano" Buenos Aires, Mc Graw Hill
- DI MARTINO, VITTORIO. 2004. El teletrabajo en América Latina y el Caribe. Ginebra. Fuente: www.idrc.ca (Consultado el: 01-02-2010)
- Duque, J. L. S. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Estudios gerenciales, 30(131), 162-171.
- ECaTT .1999. Benchmarking Progression New Ways of Working and New forms of business across Europe. Disponible en: www.ecatt.com (Consultado 01-02- 2010)
- ECHEVERRIA, R "La empresa emergente" Buenos Aires, Granica (p.27)
- El Destape (02 de mayo de 2018). Macri se sinceró y decretó el cierre del programa Conectar Igualdad. <https://www.eldestapeweb.com/nota/macri-se-sincero-y-decreto-el-cierre-delprograma-conectar-igualdad-2018-5-2-18-41-0>
- ESCALANTE, ZUGEHY Y OTROS. 2006. El teletrabajo y sus implicaciones legales en el estado Zulia. Revista Gaceta Laboral. Vol 12. Universidad del Zulia. Venezuela. <http://www.scielo.org.ve/scielo>
- Figari, et al. (2016). La trama del capital: estudio de la hegemonía empresaria en la Argentina. Buenos Aires: Biblos.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Revista Educación, vol. 40, núm. 01, 1-15.
- García Chávez, V. H. y Martínez Sánchez, R. (2016). Ausentismo laboral y salud: estudio de su importancia en el teletrabajo. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, Nº 6, vol. 11. 13-25
- García., A., Casa García, L., Gonzales, R., Torres Carvalho, J., & Verissimo Catarreira, S. (2016). Revisión metodológica de la triangulación como estrategia de investigación. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 639-648.



- Gareca, M., Verdugo, R., Briones, J. L., & Vera, A. (2007). Salud ocupacional y teletrabajo. *Cienc Trab*, 9(25), 85.
- Giniger, N. (2020). Teletrabajo. Modalidad de trabajo en pandemia. *Observatorio Latinoamericano y Caribeño*, 4(1), 23-39.
- Harvard business review Microsoft. (2013) Prohibir el trabajo desde casa es un enorme error, muestra un estudio de Microsoft. (en red) <http://news.softpedia.es/Prohibir-el-trabajo-desde-casa-es-un-enorme-error-muestra-un-estudio-de-Microsoft-338027.html>
- Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio laboral revista venezolana*, 3(5), 93-109.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación 6 sexta edición. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.
- Herrero M.B. y Belardo M. (2020) "Negacionistas, gradualistas y estrictos. El complejo engranaje entre las políticas, el tiempo y los sistemas de salud". En: Amadeo, P. (editor), Posnormales. Buenos Aires: ASPO Editorial. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_627202/lang--es/index.htm
- Llanos M. (2016). La personalidad de las organizaciones: La cultura. En Llanos Mónica (Universidad ECOTEC). La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana. (pp. 7 - 19). Samborondón - Ecuador.
- Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C., & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 88-98. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Marx y Engels (1973) Obras escogidas. Tomo I. Argentina: Ciencias del Hombre
- Marx, C. (1973) El Capital. Crítica de la Economía Política. Libro primero: El desarrollo de la producción capitalista. EN:
- Melamed A., (2020). El mundo laboral y la pandemia: cómo reaccionaron las organizaciones frente al coronavirus. *Tendencia*. <https://bit.ly/3gyrp84>
- Meyer, C; Schwager, A. (2007) Understanding the customer experience.



- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2015). Incidencia del ausentismo laboral en las empresas privadas de los principales centros urbanos. 1° semestre 2015. http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/eil/al_Ausentismo%20laboral_1_semestre_2015.pdf
- MinTIC (2018). El Teletrabajo se consolida en Colombia con más de 122.200 trabajadores remotos. <https://bit.ly/2CenzSI>
- MinTIC (2020). El Teletrabajo, una modalidad laboral que crece en Colombia. <https://bit.ly/2NYEuLk>
- Mondy, W y Noe, R. (2005) Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación.
- MONTALVO, JOSEFA. 2006. La relación de trabajo y sus variantes. <http://www.letrasjuridicas.com>
- Montes Cató, J. y Ventrici, P. (2010). El lugar de trabajo como espacio de resistencia a las políticas neoliberales. Reflexiones a partir de las experiencias de los trabajadores telefónicos y del subte. Theomai N° 22, 101- 119.
- Muñoz.. (s.f.) Trabajar desde casa ventajas y desventajas. (en red) <http://motivacion.about.com/od/trabajo/tp/Trabajar-Desde-CasaVentajas-Y-Desventajas.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (30 de abril de 2018). La economía informal emplea más de 60 por ciento de la población activa en el mundo, según la OIT. Recuperado de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_627202/lang-es/index.htm
- Pava Perez, P. N., Niño Rojas, B. C., & Anzola Mendoza, A. F. (2022). Contrato de teletrabajo como modalidad autónoma contractual.
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M., & Ronda-Pupo, G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. Ingeniería Industrial, 323-332. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300010&lng=es&tlng=pt
- Pinto, M.E. (2012) Desarrollo organizacional. (1ªed.) Editorial: Red Tercer Milenio: México



- Piris, V. (29 de abril de 2020). Celulares y notebooks subieron más de un 30% y hay faltantes. El Territorio. <https://www.eltterritorio.com.ar/celulares-y-notebooks-subieron-mas-de-un-30-y-hayfaltantes-67114-et>
- Prieto Pulido, R., Estrada López, H. H., Palacios Arrieta, A., & Paz Marcano, A. I. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de ciencias sociales*, 24(1), 85-100.
- Quintero Gómez, S. Incidencia del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores y en el desarrollo de las actividades de las empresas.
- Rabelo Neiva, E., Ros García, M., & Torres Da Paz, M. D. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 9-30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317996002>
- Rodríguez -Castellano, A., & San-Martin-Albizuri, N. (2020). Covid-19, globalización, complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más allá. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 1-17. doi:<https://doi.org/10.22579/23463910.219>
- Ross, M. F. (2021). *Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Mar del Plata).
- Salanova, M. (2020). ¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la Resiliencia Organizacional. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY. Revista de Psicología Social*, 4-6.
- Salazar J., Guerrero J., Machado Y., y Cañedo R., (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista ACIMED*. v.20 n.4.
- SALAZAR, CRISTIAN. 2007. Teletrabajo: Una alternativa a la inclusión laboral de personas con discapacidad. www.cit2007.citvirtual.org
- Sánchez E., Sandoval C., Bueno L., Jánica F., Soubelet M., y Zuluaga C., (17 de marzo 2020). ¿Qué tan resilientes están siendo las empresas ante la crisis del COVID -19? *Revista electrónica de opinión*. Ernst & Young Global Limited (EYG).

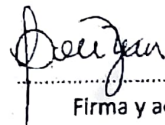


- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171
- Serrano García, J. (2017). “La "uberización" del trabajo: una forma más de violencia laboral”. En: Méndez, M. *Los actuales cambios sociales y laborales: nuevos retos para el mundo del trabajo*. España: Peter Lang.
- Soul, J. (2015). *Somiseros. La configuración y el devenir de un grupo de obreros desde una perspectiva antropológica*. Rosario: Prohistoria Ediciones
- Tejada, C. M., & Reyes, F. (2021). Teletrabajo, impactos en la salud del talento humano en época de pandemia. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 11(2), 38-45.
- Tomas, C. M. M., López, I. P., & Amsler, A. (2021). Salud ocupacional y trabajo remoto durante la pandemia: riesgos y recomendaciones. *Vinculatégica EFAN*, 7(1), 701-718.
- Velazco, R. F. (2021). Gestión del cambio organizacional por covid-19 en las cooperativas de la ciudad de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 4914-4936.
- Wiles. (2006) Los horarios flexibles contribuyen a un mayor equilibrio en la vida de los suecos. (en red) <http://www.sweden.se/sp/Inicio/Negocios/Lectura/Los-horariosflexibles-contribuyen-a-un-mayor-equilibrio-en-la-vida-de-los-suecos/>
- YÁÑEZ, CECILIA. 2007. Teletrabajo aumenta en el país: Tecnología Permite el Crecimiento de la Labor Remota en Chile. www.cienciaytrabajo.cl
- Yasky, H. (02 de julio de 2020). Media sanción para una ley que beneficiará a todos. Página 12. <https://www.pagina12.com.ar/275840-media-sancion-para-una-ley-que-beneficiara-a-todos>
- Zecler, E. (5 de mayo de 2020). Cambio Organizacional Violento, Inmediato y Descentralizado (COVID). *El Economista*. Chile, págs. 1-5. eleconomistaamerica.com/telecomunicacion-tecnologiacl/noticias/10530965/05/20/Cambio-Organizacional-Violento-Inmediato-yDescentralizado-COVID-.html

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, 18 de Diciembre de 2023

 Juan Barbiera Nuri
Firma y aclaración

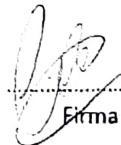
26028

Número de registro

34872932

DNI

Mendoza, 18 de diciembre de 2023

 Molinas
Firma y aclaración

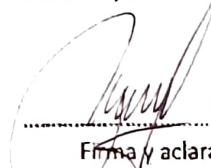
26273

Número de registro

34756242

DNI

Mendoza, 18 de diciembre de 2023

 Gutierrez Pablo
Firma y aclaración

26188

Número de registro

33.889.720

DNI