

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Impacto del teletrabajo en empresas de la Ciudad de Córdoba

The impact of teleworking in companies settled in Córdoba City

Juana Clerc

DNI: 40661933

Legajo: RHU02253

2020

Agradecimientos

A la Universidad Siglo 21.

A la profesora Gambino Natalia, por acompañarme en este Trabajo Final de Grado, brindando su apoyo, comprensión y dedicación absoluta.

A mi familia, quienes son mi sostén en los momentos más importantes de mi vida, brindándome su apoyo incondicional.

A mis compañeras de la facultad, que después de cuatro años se convirtieron en colegas, amigas, y confidentes en cada clase o recreo en la Universidad.

A mis amigas, quienes me vieron progresar y estuvieron ahí presentes en los momentos malos y buenos, brindándome su apoyo, sus consejos, sus abrazos y empujones.

Y a mi novio, al mismo tiempo compañero y colega en la Universidad, la cual transitamos juntos apoyándonos en cada escalón para llegar a la meta final.

Resumen

El presente trabajo se basó en la investigación acerca de la implementación del teletrabajo en empresas ubicadas en la Ciudad de Córdoba, a fin de conocer sus beneficios, como también las dificultades que se presentan a la hora de su real implementación. Cabe mencionar que el teletrabajo ofrece la oportunidad de trabajar a distancia, sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico, el cual otorga ventajas tanto para la organización como para el empleado.

Se realizaron entrevistas a directivos y responsables de Recursos Humanos de empresas instaladas en la ciudad de Córdoba, en las cuales se obtuvieron resultados que permiten observar cuestiones que no habían sido tenidas en cuenta previamente y que se ofrecen como nuevas líneas de investigaciones futuras, lo cual se considera un gran aporte de este trabajo.

Palabras clave: Teletrabajo – Ventajas y desventajas – Competencias personales y tecnológicas.

Abstract

The present work is based on the investigation about the implementation of teleworking in companies settled in Córdoba City. The aim is to know the benefits and the difficulties that appear with the effective implementation of teleworking.

It's important to mention that teleworking gives the opportunity to work remotely without the necessity to stay physically in the company nor any another place of work. This is an advantage for the company and the employee alike.

The interviews were conducted with directives and main leaders of Human Resources from Companies settled in Córdoba City. The results allow to observe issues that were not considered previously, and which could be new lines of investigation in the future. This is a significant contribution to this work.

Keywords: Teleworking – Advantages y disadvantages – personal and technological competences.

Índice

Introducción	6
Métodos	20
Diseño.....	20
Participantes.....	21
Instrumentos de recolección de datos.....	22
Análisis de datos.....	23
Resultados	24
Características del teletrabajo.....	24
Ventajas y desventajas del teletrabajo.....	25
Competencias personales y tecnológicas.....	27
Discusión	30
Bibliografía	41
Anexos	44
Anexo 1: Consentimiento Informado.....	44
Anexo nº2: modelo de entrevista en profundidad.....	45

Introducción

La pandemia del coronavirus o COVID-19 es una enfermedad nueva de la cual no se conoce cura hasta el momento, por lo que ha compelido a los gobiernos de todos los países del mundo, incluido el argentino, a establecer una cuarentena obligatoria que impide a las personas salir de sus casas. Ello ha afectado la vida social, la economía y, también, el mundo del trabajo. Es por ello que ciertas organizaciones empresariales han encontrado una solución momentánea al confinamiento, y han adoptado, en los casos que fuera posible, lo que se conoce comúnmente como teletrabajo, es decir, el trabajo que se realiza desde casa. Pero, ¿qué estudios se han realizado sobre el teletrabajo? A continuación, presentamos algunos.

En el artículo denominado “Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de la literatura”, realizado por Benjumea Arias, Villa Enciso y Valencia Arias (2016) se plantea que el teletrabajo aparece como una modalidad laboral que ofrece ventajas tanto para las organizaciones como para sus colaboradores. En este sentido, el objetivo del artículo fue presentar los beneficios para la calidad de vida del trabajador que realiza teletrabajo, a partir de la revisión de la literatura. El artículo menciona, como conclusión, que el teletrabajo aumenta la calidad de vida del talento humano y, con ello, las organizaciones empresariales podrán obtener mayor productividad, ser más competitivas e innovadoras. Sin embargo, las autoras pretendieron también analizar la bibliografía existente sobre la gestión estratégica del talento humano para el teletrabajo, no pudiendo encontrar marcos conceptuales

establecidos a partir de los cuales puedan sustentarse teóricamente el desarrollo de estrategias para incentivar esta modalidad laboral.

“Teletrabajo y outsourcing como herramientas de optimización e innovación laboral en un entorno globalizado” artículo obrado por Bello (2016) plantea que el teletrabajo y el outsourcing aparecen como opciones, gracias al avance de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs), los cuales están siendo impulsadas en Estados Unidos y Europa mientras que en Latinoamérica, estas modalidades de trabajo, no han tenido un avance significativo en su utilización. Es por ello que la autora se propuso, en este artículo, analizar desde un punto de vista documental, a aquellas organizaciones y profesionales con experiencias de innovación pero también de éxito en el uso del teletrabajo y el outsourcing. Como principal conclusión, la autora plantea la necesidad de la búsqueda de un proceso de cambio de la cultura laboral, por medio del desarrollo de conocimientos que permitan fortalecer el crecimiento y puesta en funcionamiento de aquellas herramientas como nuevos modelos empresariales.

En el trabajo realizado por Tapasco Alzate y Giraldo García (2020) denominado “Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo”, se pretendió recopilar la literatura científica respecto de los beneficios del teletrabajo así como las dificultades evidenciadas para su adopción. Su objetivo principal fue el de indagar, entre directivos de empresas de Manizales-Colombia, que barreras han surgido en la implementación del teletrabajo, así como sus posibles asociaciones con posturas de tipo administrativo. Para ello, también se realizó un trabajo de tipo empírico en el que entrevistó a 252 directivos. Entre los primordiales

resultados, los autores destacan que las principales barreras no son los costos de inversión ni las limitantes tecnológicas, sino aquellas vinculadas al desconocimiento sobre el tema y a los problemas de gestión administrativa. Asimismo, los autores identificaron grandes diferencias respecto de los perfiles directivos de aquellas empresas que adoptan el teletrabajo y de las que no lo hacen. Existiría también, afirman los autores, cierta asociación entre la disposición para la adopción del teletrabajo y ciertas posturas administrativas. Entre éstas últimas, destacan la desconfianza hacia los esquemas organizacionales no tradicionales, la renuncia al cambio en la forma de trabajar y al uso de nuevas herramientas digitales.

Pero, ¿qué es el teletrabajo? En primer lugar, debe aclararse que existe una gran variedad de términos que hacen referencia al trabajo efectuado por una persona a distancia y mediante la telemática¹ o, de modo más amplio, gracias a las telecomunicaciones.

En efecto, suelen utilizarse, en inglés, distintos términos: *telecommuting* expresión muy difundida en el mundo angloparlante que hace referencia a un “teledesplazamiento” y utilizada para destacar que el teletrabajo ahorra el viaje diario, ida y vuelta; también se utiliza *telework* (teletrabajo); *networking* (trabajo en red); *remote working* (trabajo a distancia); *flexible working* (trabajo flexible) y *home working* (trabajo en casa), entre muchos otros términos.

Por otra parte, la noción de teletrabajo es sumamente amplia y, por tanto, incluye diversas definiciones al respecto. Existe, entonces, falta de consenso respecto de una

¹ Telemática: aplicación de las técnicas de la telecomunicación y de la informática a la transmisión a larga distancia de información computarizada, según lo define la Real Academia Española.

definición unívoca. Veamos, entonces, a continuación algunas definiciones sobre teletrabajo²

Según Sanguinetti Raymond (2003)

...el concepto de teletrabajo se vincula exclusivamente con quienes, de forma originaria o como fruto de un acuerdo de externalización de funciones previamente desarrolladas de forma presencial, desarrollan un trabajo en beneficio de uno o más empresarios, bien desde su domicilio o bien desde otro lugar distinto del habitual u ordinario, sirviéndose de medios o equipos informáticos y de telecomunicaciones para su ejecución y eventualmente para entrar en conexión con el destinatario de su actividad. (p.7).

Para Toselli y Ulla (2007) el teletrabajo es

...una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa, durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades

² Para este trabajo se ha decidido usar el término “teletrabajo” por dos razones que se consideran importantes: la Organización Internacional del Trabajo utiliza ese término para referirse al trabajo que las personas realizan desde casa y gracias al uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (OIT, 2016) mientras que el Presidente de la Nación Argentina también ha utilizado ese término para hacer referencia a esta modalidad de trabajo. Disponible en: <https://ar.radiocut.fm/audiocut/alberto-fernandez-se-refiere-a-un-futuro-teletrabajo-y-educacion-a-distancia/>

(tratamiento, transmisión y acumulación de información; gestión de recursos; ventas y operaciones comerciales; consultoría y auditoría; diseño, traducción, etc.) y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa. (p.45).

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (2012) define al teletrabajo como

...una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación.

Existen muchas otras definiciones sobre el teletrabajo, sin embargo, puede afirmarse que, en general, esta modalidad de trabajo tiene las siguientes características:

- Es una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos

- Se utiliza la tecnología para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones
- Un modelo organizacional diferente al tradicional, que replantea las formas de comunicación interna de la organización y que, en consecuencia, genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas.

Pero, ¿cómo surge el teletrabajo? La mayor parte de los autores ubica el origen del teletrabajo en la crisis del petróleo de los años setenta. Nilles (1976) afirmó que si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo.

En este sentido, y según Ortiz Chaparro (1999), este acontecimiento dio lugar a una primera fase en los antecedentes del teletrabajo, la cual se extendería hasta mediados de los años ochenta donde el teletrabajo apareció como alternativa al uso generalizado del automóvil para ir al trabajo.

Una segunda fase es la que estaría caracterizada por la irrupción de las computadoras y el desarrollo de las redes. A partir de ello, se extiende el concepto de red local y comienza a generalizarse el uso del correo electrónico. Pero es hacia principios de la década de los noventa y finales de esta segunda etapa que el teletrabajo surge como opción para brindar apoyo al outsourcing, al tiempo que la telefonía móvil y el descenso en el precio de las computadoras portátiles van haciendo posible la aparición de las primeras oficinas móviles.

La tercera fase del teletrabajo viene caracterizada por la globalización de la economía y la explosión de internet, es decir, la conocida World Wide Web. La globalización ha generado un aumento considerable de la presión competitiva así como

inestabilidad en los mercados, obligando a las organizaciones empresariales a reconsiderar sus procesos productivos y a reclamar mayores parámetros de flexibilidad en el mercado laboral; mientras que por el lado de la infraestructura se han experimentado procesos de desregulación y privatización de las telecomunicaciones para potenciar la oferta y reducir los costos.

La última de estas etapas, la cuarta generación implicaría que la mayor parte de las personas realicen sus trabajos, al menos parcialmente, desde su casa casi todos los días laborables. Es decir, que el teletrabajo deje de ser una forma extraordinaria e innovadora de trabajo para convertirse en el modelo habitual de organización laboral.

Pero, ¿qué tipo de teletrabajos existen? Es posible identificar tres tipos:

1.- El teletrabajo en el domicilio: se trata de los trabajadores que desarrollan toda su labor desde su hogar. Gracias a esta alternativa, es que se reconfigura todo el paradigma desarrollado a partir de la Revolución Industrial, donde prima el esquema de jornada laboral fuera del hogar, con jornadas extra laborales o de descanso en el hogar, bajo una estrecha supervisión y control por parte de las organizaciones empresariales. Con este nuevo esquema, vuelve a consolidarse el hogar como sitio relevante para la gestión y la producción del trabajo, con plena autonomía por parte del trabajador y el voto de confianza por parte de la organización empresarial

2.- Teletrabajo combinado: en este esquema el trabajador comparte momentos y espacios de su trabajo alternativamente entre la oficina y su hogar.

3.- Teletrabajo móvil: consiste en que el trabajador desempeña su labor desde cualquier parte: su hogar, un hotel, un bar, un centro comercial o incluso otro ciudad, provincia o país diferente al de origen. En esto casos, es evidente la dependencia hacia las nuevas

tecnologías en tanto necesita de una computadora portátil y/o un celular, entre otras opciones tecnológicas, que le permitan mantener su dinámica laboral.

Según Montalvo Romero (2006) las ventajas del teletrabajo, para los sujetos, pueden resumirse en las siguientes: a.- Flexibilidad para decidir cuándo, dónde y cómo teletrabajar; b.- Autonomía en la organización y desarrollo de las actividades del trabajador; c.- Mayor productividad, vinculada al sentido de libertad para la realización de actividades, así como la oportunidad de elegir qué hacer y en qué proyectos participar; d.- Mayores oportunidades laborales, en tanto no existen limitaciones geográficas para acceder a mejores oportunidades de trabajo; e.- Mayor tiempo para el disfrute de la vida familiar, vinculada a la mayor flexibilidad del teletrabajo; f.- Mejores oportunidades para la participación de personas con capacidades diferentes, pues les permite insertarse en una comunidad sin problemas de discriminación o rechazo; g.- Menor desplazamiento para trabajar, lo que se traduce en menor uso del transporte y, con ello, ahorro en gastos dinerario, estrés y molestias; h.- Posibilidad de elección del entorno de trabajo; i.- Mayor capacidad para elegir en qué horario trabajar y bajo qué pautas y condiciones; j.- Mejores posibilidades para combinar las exigencias laborales y las extralaborales; k.- Mejora en la calidad de vida y sólido desarrollo personal; l.- Oportunidades mayores para el crecimiento profesional ante la posibilidad de trabajar, no solo para empresas locales, sino también nacionales y/o internacionales; m.- Creación de nuevas organizaciones empresariales así como de oportunidades de trabajo para otros teletrabajadores.

En cuanto a las ventajas que el teletrabajo puede tener para las organizaciones empresariales destacan aquellas que están vinculadas al ahorro y a la maximización del

rendimiento de los recursos. Así, es posible distinguir las siguientes: a.- Menor cantidad de problemas en las relaciones de convivencia entre los empleados como consecuencia de la falta de interacción cara a cara del personal; b.- Mayores niveles de productividad en la empresa gracias a que el teletrabajo suele organizarse a partir de la realización de trabajos por objetivos; c.- Menores costos por puesto así como menor necesidad de infraestructura, en tanto no es necesario el espacio físico para albergar a los trabajadores; d.- Disponibilidad de una gama amplia de profesionales de distintas especializaciones facilitando a la empresa el abordaje de sus trabajos o proyectos. Ello, por tanto, generará una mayor calidad en el proyecto o servicio en cuestión; e.- Mayor ahorro en los costos debido a que no resulta necesario la inversión en sistemas de control de horarios para los trabajadores; f.- Disminución en los índices de ausentismo laboral de la organización empresarial; g.- Mayor y mejor infraestructura en tecnologías de la información y de la comunicación para el desarrollo de los trabajos requeridos por la organización empresarial, en tanto los trabajadores deben poseerla y manejarla para realizar el teletrabajo; h.- Mejora en los plazos de entrega de los proyectos así como de los trabajos, en especial cuando los pagos se realizan por cumplimiento de objetivos programados y pautados; i.- Crecimiento y expansión del tipo geográfico de la organización empresarial, sin la necesidad de realizar grandes cambios estructurales ni incrementar los costos de infraestructura; j.- Eficiencia en el desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo en tanto existe la flexibilidad de ser manejados por distintos teletrabajadores; k.- Mejora en la imagen institucional en tanto ayuda a menguar la contaminación ambiental.

Sin embargo, es necesario señalar, también, las desventajas del teletrabajo. Di Martino (2004, p.30) considera 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 extra-domésticas.” En este sentido, además, los hogares de los teletrabajadores no suelen estar equipados con todos los elementos necesario para el trabajo por lo que, equiparlos desde cero, supondrían un costo elevado. Se trata esta de una desventaja para el trabajador. Sin embargo, también hay otras y son la siguientes: a.- en tanto el trabajador no acude a su lugar de trabajo y no mantiene relaciones cara a cara con los otros trabajadores es posible que tenga sensaciones de soledad y aislamiento lo que podría afectarle en su rendimiento laboral; b.- Muchos trabajadores carecerían de una fuerte identidad laboral por lo que también sería dificultosa la integración con la identidad de la empresa; c.- Un teletrabajador puede estar laborando para varios competidores de la misma industria a la vez por lo que podrían generarse conflictos de confidencialidad; d.- Los teletrabajadores pueden experimentar inseguridad laboral más fácilmente que los trabajadores tradicionales debido a la ausencia en las dependencias de la organización empresarial; e.- La ausencia de un ambiente laboral puede afectar de manera negativa a los teletrabajadores, especialmente en aquellos que han tenido mucho tiempo trabajando de manera tradicional; f.- En algunos casos, los teletrabajadores pueden experimentar sedentarismo debido a la falta de traslado y de movimiento, desmejorando su calidad de vida; g.- Los aspectos culturales, también ejercen influencia en el desempeño de los teletrabajadores, debido a que existen, en ciertos países, personas que no comprenden en qué consiste el

teletrabajo y, entonces, menosprecian a los teletrabajadores, subvalorando su actividad;

h. Extensas jornadas laborales, en especial para aquellos teletrabajadores que no tienen en casa de un lugar o ambiente propicio para la realización de su labor profesional, quienes muy probablemente padecerán de continuas interrupciones y superposición de las actividades laborales y las domésticas.

En cuanto a las desventajas para las organizaciones empresariales es posible mencionar las siguientes: a.- Dificultad para la motivación de los teletrabajadores, no solo por no acudir a las dependencias de la organización empresarial sino, también, debido a que seguramente poseen elementos culturales que no siempre son coincidentes con los de la organización empresarial; b.- En tanto los teletrabajadores no trabajan en las oficinas o dependencias de la empresa, compartiendo su ambiente laboral, es posible que se genera una pérdida en la fuerza corporativa de la organización empresarial, debido a la falta de integración de los empleados con la compañía; c.- Imposibilidad para ejercer la supervisión de los trabajadores por lo que es posible que se generen puntos de rendimiento decrecientes en estos, trayendo como consecuencia mayores costos; d.- El teletrabajo puede generar mayores costos que disponer de personal a tiempo completo en las oficinas o dependencias de la organización empresarial, aunque ello depende de la naturaleza y exigencia de la actividad en cuestión.; e.- Pueden generarse conflictos de lealtad entre los teletrabajadores y la organización empresarial, especialmente cuando los empleados tienen acceso a información vital de la misma o de sus bases de datos. Esta situación también puede repetirse cuando, como se dijo anteriormente, los teletrabajadores laboran para varios competidores a la vez; f.- el teletrabajo suele carecer de normativa y, cuando existe, su regulación puede ser

incompleta. Esto puede perjudicar a las organizaciones empresariales en tanto no quedan clara cuáles son sus atribuciones y limitaciones al respecto; g.- desconfianza o resistencia hacia el teletrabajo por parte de los empleados y, también, de las organizaciones sindicales.

Mas allá de las ventajas y desventajas es necesario tener en cuenta que los teletrabajadores deben contar con ciertas aptitudes y actitudes que permitan un desempeño adecuado en el ejercicio profesional y laboral. Así, resulta conveniente que los teletrabajadores posean ciertos atributos personales, es decir, ciertas características individuales. Entre ellas destacan: a.- proactividad en la realización de las tareas; b.- disciplina para el cumplimiento de las actividad laborales y extralaborales y que unas no se sobrepongan a las otras; c.- creatividad para el desarrollo de las actividades con la finalidad de no caer en la monotonía al no compartir tiempo con compañeros de trabajo; d.- compromiso en el cumplimiento del trabajo; e.-organización del espacio de trabajo, así como las actividades laborales y extralaborales; f.- constancia para alcanzar los objetivos propuestos; g.- responsabilidad en el cumplimiento de las actividades; h.- motivación para la realización del trabajo en tanto el hogar tiene muchas situaciones que generan distracciones; i.- receptividad para aceptar comentarios y críticas; j. iniciativa para la resolución de los problemas; k.- ética personal y profesional; l.- honradez; -m. confidencialidad en las relaciones laborales con distintas organizaciones empresariales.

Además de estas actitudes personales, son necesarias ciertas competencias tecnológicas, es decir, aquellas asociadas al uso de la tecnología y que resultan necesarias para la realización del teletrabajo. Entre ellas es posible mencionar las siguientes: a.- manejo de internet y aplicaciones tales como correo electrónico,

buscadores, transferencia de archivos, etc.; b.- manejo de programas básicos tales como Word, Excel, y otros más específicos, propios del trabajo; c.- capacidad para resolver problemas sencillos surgidos del uso de la tecnología; d. habilidad para usar teleconferencias, videoconferencias, chats, mensajería instantánea, etc.

Existen también competencias de tipo comunicacional necesarias para realizar correctamente el teletrabajo. Consisten en la capacidad para saber transmitir datos e información de un modo claro y eficaz; para ello será deseable poseer una buena expresión escrita, redacción y estilo, manejo de idiomas y capacidad para preparar informes cortos, veraces y oportunos.

Asimismo, en ciertos casos, habrá personas que necesitarán aprender a utilizar las nuevas tecnologías por lo que será fundamental que tengan interés en ellas, que puedan aprenderlas de manera autodidacta y que esté dispuesto al aprendizaje permanente en lo que a nuevas tecnologías se refiere.

Se considera que este trabajo de investigación es relevante, ya que trata de un tema de gran actualidad. Si bien existe bibliografía respecto del teletrabajo, son pocas las investigaciones empíricas vinculadas al problema de investigación aquí presentado, pues no se ha realizado una comparación entre empresas que utilizan teletrabajo y empresas que no lo utilizan. En este sentido, se considera que los datos que surjan de esta investigación sirven no solo para acrecentar el conocimiento científico sobre la problemática sino que, también, pudieran tener una utilidad práctica que facilite a las empresas la toma de decisiones respecto de la posibilidad de incluir el teletrabajo como nueva modalidad de trabajo, y por ende, si sus empleados, se encuentran preparados y

cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren para atravesar el proceso de transformación digital.

Es por ello que la importancia de este trabajo reside en poder indagar sobre cuáles son las principales fuerzas con potencial para configurar los cambios en el mundo de trabajo con vistas a un futuro próximo.

A modo de **objetivo general**, este trabajo se propone analizar la implementación del teletrabajo en empresas ubicadas en la Ciudad de Córdoba, a fin de conocer sus beneficios y dificultades.

Para lograrlo, se requieren los siguientes **objetivos específicos**:

- Describir las características del teletrabajo implementado en cada organización.
- Analizar las ventajas y desventajas que surgen de la implementación del teletrabajo, tanto para los empleados como para la organización.
- Conocer si tanto los empleados como la organización cuentan con competencias personales y tecnológicas que se requieren en el mercado laboral del futuro para la implementación del teletrabajo en las empresas.

Métodos

Diseño

En la presente investigación se aplicó un alcance de tipo exploratorio, el cual es factible de ser utilizado para investigar problemas que no han sido abordados en profundidad. El enfoque fue de tipo cualitativo. Según Taylor y Bogdan (1986, p.35) la metodología cualitativa es aquella que hace referencia "...a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable". A ello Yuni y Urbano (2000, pp.88-89) agregan que este tipo de metodología "...no se orienta a la explicación de los procesos sociales y los fenómenos humanos, sino que su intención es comprenderlos. Por ello, renuncian a obtener una visión lineal de causa-efecto para elaborar modelos holísticos, contextuales y sustentados en las prácticas de los actores sociales y de sus contextos." Se considera entonces, por el problema que se ha delineado para este trabajo, que la mencionada metodología es la que mejor sirve a los fines propuestos.

El abordaje al problema, por tanto, ha sido fenomenológico. Para Taylor y Bogdan (1986, p.16), en coincidencia con lo expresado anteriormente por Yuni y Urbano, el fenomenólogo "...busca comprensión por medio de métodos cualitativos: tales como la observación participante, la entrevista en profundidad y otras, que generan datos descriptivos.

El diseño ha sido de tipo no experimental. Al respecto Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio señalan que:

Es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de investigaciones donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. No hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.” (p.184).

Participantes

La población de estudio estuvo compuesta por todas las empresas ubicadas en la Ciudad de Córdoba, alrededor de 5351 organizaciones empresariales según el Informe Económico de 2018, realizado por el Departamento de Economía de la Cámara Argentina de Comercios y Servicios. La muestra elegida abarco 4 empresas: dos pymes y dos empresas industriales, las cuales fueron consideradas de un modo no probabilístico intencional. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006).

La ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas

características especificadas previamente en el planteamiento del problema. (p.226).

Las entrevistas se realizaron a los responsables del sector de Recursos Humanos. Se adjunta en el Anexo 1 el Consentimiento Informado por medio del cual se explicó el procedimiento de la realización de las entrevistas a cada participante.

Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de los datos se utilizó la entrevista en profundidad por tratarse de un trabajo de tipo cualitativo. La guía de pautas que se utilizó a fin de realizar la entrevista a los directivos o responsables de las empresas, se adjunta en el Anexo 2, y se desarrolla en función de las siguientes temáticas:

- Características del teletrabajo implementado en la empresa.
- Ventajas y desventajas que tiene el teletrabajo en las empresas que lo implementaron.
- Competencias personales y tecnológicas que se requieren para la implementación del teletrabajo en las empresas.

Análisis de datos

En los datos recabados se analizó el impacto de la implementación del teletrabajo en las empresas estudiadas, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas que el mismo conlleva, conociendo las competencias personales y tecnológicas que se requieren en el mercado laboral del futuro a la hora de implementar el teletrabajo. Las variables analizadas son las siguientes:

- Características del teletrabajo: hace referencia a si se trata del teletrabajo realizado pura y exclusivamente en el domicilio, o del teletrabajo combinado, es decir, cuando el trabajador realiza una parte del trabajo desde su hogar y otra en su oficina habitual; o también si se trata de teletrabajo móvil, es decir, cuando puede realizar su labor no solo desde su hogar, sino también desde otros lugares tales como bar, hotel, centro comercial o, también, diferentes ciudades, provincias o países, mediante un dispositivo móvil.
- Ventajas y desventajas del teletrabajo: tanto para el trabajador como para la organización empresarial.
- Competencias personales y tecnológicas, es decir aptitudes y actitudes de los trabajadores que les permitan desempeñarse de manera correcta en la modalidad de teletrabajo, contando con las herramientas tecnológicas requeridas para el mismo.

Resultados

La presente investigación tuvo por finalidad indagar respecto del impacto que la implementación del teletrabajo ha tenido en empresas ubicadas en la Ciudad de Córdoba, haciendo hincapié en determinar los tipos de teletrabajo implementados, sus ventajas y desventajas, así como las competencias personales y tecnológicas que requiere aquella modalidad de trabajo.

Con la finalidad de asegurar el anonimato de las empresas estudiadas se las denominará empresa n°1, empresa n°2, empresa n°3 y empresa n°4.

Características del teletrabajo

Al indagar a los directivos o responsables del área de Recursos Humanos de las empresas mencionadas acerca de las características del teletrabajo implementado actualmente, se obtuvieron los datos que se observan en la siguiente tabla:

Tabla N°1

Postura de la organización frente a la modalidad de teletrabajo en la actualidad.

Organización N° 1	Organización N° 2	Organización N° 3	Organización N°4
-Se realiza completamente desde el hogar ,es decir, el teletrabajo domiciliario -Manifestó que si bien la mayor parte del personal realizaba teletrabajo domiciliario, existieron casos, fundamentalmente, jefes de personal, que debieron asistir, al inicio de la cuarentena y cuando aún no era	-Manifestó que el teletrabajo que habría implementado era el mixto: el personal administrativo realizaba, en su mayor parte, teletrabajo domiciliario mientras que el personal operativo concurrió a su lugar de trabajo habitual, por tratarse una	-Se realiza completamente desde el hogar, es decir, el teletrabajo domiciliario.	-Se realiza completamente desde el hogar, es decir, el teletrabajo domiciliario.

<p>obligatoria a su lugar de trabajo para la organización de todo lo necesario. Asimismo, aclaró que su empresa decidió adherirse a la cuarentena cuando aún no era obligatoria y que, por ello, pudieron organizar al personal y sus correspondientes actividades sin quebrar la ley y sin desatender sus funciones como empresa comercial.</p>	<p>organización que se dedica a la producción de productos alimenticios. Es decir, que si bien el entrevistado manifestó que se trataba de una modalidad de teletrabajo mixta, en realidad, los trabajadores administrativos son los que realmente realizaban teletrabajo.</p>		
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

Ventajas y desventajas del teletrabajo

- **Ventajas de la organización:** El entrevistado de la empresa N°1 se refirió a que existe una menor cantidad de conflictos debido a la inexistencia de la convivencia de los empleados; también señaló mayor nivel de productividad, acotando el caso de un jefe que propuso exigentes objetivos de alcanzar en un corto plazo, y que sin embargo, los empleados lograron los mismos en tiempo record. Por su parte, el entrevistado de la empresa N°2 se refirió a una disminución en índices de ausentismo, ya que en esta modalidad, son escasos los pedidos de licencias. También señaló reducción en los plazos de entrega de los trabajos solicitados, en concordancia con lo manifestado por el entrevistado de la empresa n°1. Por último, el entrevistado de la empresa n°4 expresó que la ventaja fundamental para la

organización es el ahorro en costos de gastos fijos para el funcionamiento de una oficina en situación normal, tales como electricidad, papelería, reparación de computadoras, etc.; lo cual corre por cuenta del empleado cuando asume teletrabajo.

- Desventajas de la organización: Tres de las empresas estudiadas (N°1, N°3 y N°4) coincidieron en afirmar la dificultad para la supervisión de los trabajadores. Asimismo, el entrevistado de la empresa N°3 consideró que en consecuencia de esto, podría notarse una baja productividad en el largo plazo. Uno de los entrevistados (empresa N°2), dio a entender que el trabajador, desde su hogar, “trabaja menos”, debido al escaso control por parte de sus supervisores.
- Ventajas para el trabajador: La empresa N°1 y N°2 coincidían en que las personas podían realizar sus tareas en el momento que quisieran y desde la comodidad del hogar, compartiendo más tiempo con su familia.

Los entrevistados de las empresas N°3 y N°4 dieron similares ventajas para el trabajador, es decir, la flexibilidad para la realización de los trabajos, el ahorro de dinero en traslados y comida, así como el disfrute que pueden realizar de su familia, aun cuando se encuentra en horario laboral.

- Desventajas para el trabajador: En cuanto a las desventajas del teletrabajo para los trabajadores, los entrevistados de las empresas N°1 y N°2, hicieron referencia a la falta de equipamiento de los empleados, como así la reducción de información que el empleado tiene al alcance para trabajar(esto quiere decir que muchas empresas

cuentan con archivos físicos, donde guardan una gran cantidad de documentación importante para su labor) El entrevistado de la empresa N°1 agregó que en algunos casos la empresa se vio obligada a enviarles suministros, ya que al no contar con ellos, se presentaban dificultades para continuar el trabajo, no solo por la falta de los mismos, sino porque, debido a la pandemia, no tenían comercio al alcance para abastecerse.

Competencias personales y tecnológicas

En cuanto a las competencias personales que los empleados tuvieron que poner en práctica para desarrollar el teletrabajo de manera correcta, los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas han sido los que se presentan a continuación.

El entrevistado de la empresa n°1 manifestó que funcionaron mucho mejor en el teletrabajo aquellos empleados que ya eran proactivos y creativos trabajando cotidianamente en su oficina habitual. Asimismo, comentó que le pareció entender que aquellos que no tenían estas dos aptitudes en la oficina tenían aun menores niveles de productividad en casa y que lo atribuía a esa falta de supervisión de la que se hizo referencia anteriormente. Algo parecido manifestó el entrevistado n°2 que también habló de aquellos empleados proactivos o, como los definió el, “esos que siempre van para adelante” son los que saben manejar los tiempos, son responsables y constantes en la realización de sus tareas, tanto en la oficina como en casa.

El entrevistado de la empresa n°3, por el contrario, detectó que muchos de sus empleados se mostraron bastante motivados y que rendían mejor en casa que en la oficina. Sin embargo, atribuyó esta renovada motivación a la novedad de trabajar en casa por primera vez considerando que la misma habría de caer conforme fuera pasando el tiempo.

Por último, el entrevistado n°4 manifestó que en sus empleados encontró compromiso, motivación, honradez pero también paciencia ante el desafío que significó para la empresa, trasladar todo el trabajo de la oficina a los hogares.

Asimismo, el entrevistado n°1 manifestó que observó una constancia estable respecto de los empleados en alcanzar los objetivos propuestos mientras que existe responsabilidad en el cumplimiento de las tareas. El entrevistado n°2 y el entrevistado n°3 consideraron que si bien los empleados están motivados, el hecho de tener que trabajar en el hogar los expone a distintas distracciones ya sea por la presencia de los familiares o por otros factores distractores.

Por último, tres de los cuatro entrevistados hicieron referencia a la existencia previa de ética tanto personal como profesional así como honradez que manifiestan los empleados.

En cuanto a las competencias tecnológicas encontradas, todos los entrevistados manifestaron que consideran que su personal está capacitado para manejarse según los requerimientos que impone la tecnología. Sin embargo, un par de entrevistados manifestaron que los empleados de mayor edad pueden presentar mayores dificultades. De hecho, el entrevistado de la empresa n°3 dijo que había tenido un caso de un empleado a su cargo que tuvo dificultades para la realización de la primera video

conferencia pero que, gracias a la presencia de un adolescente en casa y “que le dio una mano a su padre” finalmente pudo realizarla sin mayores inconvenientes.

Discusión

El objetivo principal de este trabajo de investigación tiene por finalidad explorar el impacto que la implementación del teletrabajo ha tenido en empresas ubicadas en la Ciudad de Córdoba. Esta modalidad de trabajo se ha implementado, recordemos, a partir de la pandemia del Covid-19 y, con ella apareció también la obligatoriedad de mantener cuarentena y no salir del hogar, por lo que las empresas se han visto compelidas a apelar a dicha modalidad para seguir con sus actividades. En este sentido, -y esto es una deducción personal que surge de la realidad antes que de los datos- las organizaciones empresariales han debido implementar esta modalidad de trabajo de un modo rápido, que no ha surgido a partir de una decisión tomada por la empresa ni organizada en función de objetivos estratégicos ni gracias a la realización de estudios previos sobre sus finalidades organizacionales y/o empresariales; por el contrario, se trata del resultado, como se dijo, de la obligatoriedad de “quedarse en casa”. No se ha preguntado aquí, y esto es una limitación de la investigación, si las empresas adherían a la modalidad de teletrabajo antes de la pandemia pero todo hace suponer que no: según Bello (2016) el teletrabajo es una modalidad impulsada fuertemente en Estados Unidos y en Europa pero que en Latinoamérica no tiene grandes adhesiones por parte de las organizaciones empresariales. Asimismo, Benjumea Arias, Villa Enciso y Valencia Arias (2016) plantean que no existen desarrollos teóricos respecto de la gestión estratégica del talento humano para el teletrabajo por lo que las empresas deben haber tenido dificultades para encarar la disposición de la modalidad para con su personal, es decir, la falta de “manuales” debe haber llevado a las organizaciones empresariales a

improvisar en muchas de sus decisiones en cuanto a gestión del personal en el marco del teletrabajo. En ese sentido, esa falta de antecedentes teóricos no solo debe haber impactado positiva o negativamente en las empresas estudiadas sino también en, por lo menos, una parte importante de las empresas ubicadas en la Ciudad de Córdoba.

El primer objetivo específico de este trabajo busca descubrir el tipo de teletrabajo realizado. La bibliografía existente presenta tres tipos de teletrabajo: aquel que se realiza plenamente en el domicilio del trabajador; aquellos tipos de teletrabajo considerados mixtos o combinados, es decir, cuando el trabajador realiza sus labores alternativamente desde su oficina y desde su hogar y; el teletrabajo de tipo móvil, es decir, cuando el trabajador realiza su labor fuera de su oficina pero que, gracias a las computadoras portátiles, puede trabajar desde casi cualquier lugar. Para las cuatro empresas que se han estudiado, el tipo de teletrabajo realizado es el que se realiza completamente desde el domicilio.

Según Escalante (2006) aquellos trabajos que se realizan desde el domicilio incluyen la aplicación de telemáticas con un contrato de trabajo en el hogar del empleado, sin vigilancia del empresario y utilizando medios telemáticos proporcionados, por lo general, por la empresa.

Debido a la obligatoriedad del confinamiento motivado por la pandemia es posible afirmar que, en este caso, los resultados pueden ser generalizados al resto de las empresas ubicadas en la ciudad de Córdoba, tal vez haciendo la salvedad, como dijo uno de los entrevistados, de aquellos trabajadores operativos, es decir, quienes producen alimentos, medicamentos, etc. y otras actividades esenciales cuya realización no puede hacerse a través del teletrabajo.

El segundo objetivo pretende analizar las ventajas y las desventajas que el teletrabajo ha tenido para las empresas ubicadas en la Ciudad de Córdoba tanto para el trabajador como para la empresa.

En cuanto a las ventajas que el teletrabajo tiene para el trabajador, de las entrevistas se desprende, fundamentalmente, aquellas que hacen referencia a que el personal puede realizar sus tareas desde la comodidad de su hogar, compatibilizando las actividades laborales con las familiares. En este sentido, Montalvo Romero (2006) señala que las ventajas, en un sentido amplio, están vinculadas a la comodidad que ofrece esta modalidad, no solo en la forma de trabajo, sino de vivir.

Otra de las ventajas importantes del teletrabajo para los trabajadores, mencionadas por todos los entrevistados, es el ahorro en los gastos en transporte, comidas y refrigerios que el trabajador necesita realizar cuando debe trabajar desde la oficina de la empresa.

Si bien la muestra es limitada, es posible afirmar que estas dos ventajas, como resultados de la investigación, pueden generalizarse al resto de las empresas ubicadas en la Ciudad de Córdoba.

En cuanto a las ventajas que el teletrabajo tiene para la empresa no ha podido identificarse una tendencia clara. Se han dado diferentes ventajas pero ninguna de ellas parece ser la más importante. Esta falta de claridad se expresa, por ejemplo en que el entrevistado de la empresa n°1 dijo que había fijado unos objetivos para sus empleados quienes los cumplieron en tiempo record por lo que el entrevistado consideró que una ventaja del teletrabajo era el aumento de la productividad. Sin embargo, esta posición se enfrenta a la del entrevistado de la empresa n°3 para quien -si bien manifestó que el

teletrabajo debiera aumentar los índices de productividad, coincidiendo con mucha de la bibliografía existente sobre el tema- no solo no había habido incremento de la productividad sino, incluso, tampoco existirían ventajas del teletrabajo, en general, para la empresa.

Sobre este punto de la productividad nos gustaría detenernos para ahondar en algunos detalles. No solo en los entrevistados se ven las discrepancias respecto de la mayor o menor productividad del teletrabajo y del uso de la tecnología en general para las empresas: también aparece en los estudios de tipo empírico. Así, por ejemplo, entre las investigaciones que presentan mejoras en la productividad, destaca el trabajo realizado Prasad y Harker (2017) quienes realizan un análisis para la industria bancaria y obtienen efectos positivos del teletrabajo en la productividad. En el sector de la distribución algunos estudios reflejan que las ganancias en la productividad se explican por un mayor uso de las tecnologías de la información. (Reardon, Hasty y Coe, 2006).

Sin embargo, también existen otros tipos de trabajo que presentan evidencias contradictorias. En la década de los ochenta, por ejemplo, si bien el teletrabajo tal como lo conocemos ahora no era posible, se han realizado estudios (Warner, 1987; Clemons, 1986) que cuestionan el optimismo de la introducción de las tecnologías de la época, al analizar los riesgos y costos de las inversiones así como las dificultades de su integración en la estrategia de la organización empresarial. Asimismo, hacia la década de los noventa, surgieron trabajos de tipo empírico que no han encontrado relaciones positivas entre el uso de las tecnologías de la información y las performances de las empresas en cuestiones de productividad (Strassman, 1985).

Volviendo a los resultados de nuestro trabajo resulta difícil determinar los motivos por los que el teletrabajo, en esa empresa del entrevistado n°3 en particular y a pesar de toda la bibliografía existente expresada a favor, no ha generado el alza de la productividad que el mismo entrevistado esperaba; sin embargo, resulta llamativo que el entrevistado no pudiera encontrar ningún tipo de ventaja del teletrabajo para la empresa. Tal vez, esta posición tan determinante surja de un prejuicio personal fuertemente anclado en el entrevistado para con la modalidad del teletrabajo. O también que la empresa no sea de la industria que forma parte de aquellas más recomendadas para implementar el teletrabajo. Según Jaramillo Pérez (2014) el teletrabajo no puede ser aplicado a todas las áreas ni es viable para todas las organizaciones, se debe realizar un estudio individual para cada organización de acuerdo a su actividad económica para determinar si esta modalidad de trabajo es conveniente o no para el área o la organización en la que se pretende implementar. En la actualidad es posible afirmar que en campos como la educación, los servicios, investigaciones, periodismo y desarrollo informáticos el teletrabajo es bien aplicado y funciona de manera eficiente. Como dijimos anteriormente, la pandemia ha obligado a las empresas a tomar decisiones improvisadas y sin estudios previos de sus particularidades y necesidades estratégicas empresariales y, es por ello, que los resultados en la productividad pueden no ser los esperados.

También se han presentado otras ventajas para la empresa que son las siguientes: reducción de conflictos entre empleados, ahorros de costos fijos (servicios de electricidad, agua, gas, reparaciones en general, etc.) y menor cantidad de pedidos de licencia y ausentismo.

Así, para resumir este punto de las ventajas del teletrabajo para la empresa, no es posible destacar una ventaja que se imponga sobre las demás: no es que no existan sino mas bien que son varias y diversas tal vez como consecuencia de lo que fue expresado anteriormente respecto del tipo de industria y actividad que desempeñan y de su idoneidad para aplicarse en ellas el teletrabajo.

En relación a las desventajas del teletrabajo para el trabajador la más importante es la que hace referencia a la falta de insumos y equipamientos para que los empleados puedan realizar sus labores desde casa. Dos de los entrevistados se refirieron a ello quienes manifestaron que debieron organizarse para enviarles a los trabajadores aquellos recursos faltantes. Sin embargo, si bien esto es una desventaja, es del tipo circunstancial: no se trataría de una desventaja propia del teletrabajo sino que puede ser atribuida a la falta de armado logístico debido al “apuro” de hacer que el trabajo que se realizaba en una oficina ahora se deba realizar en casa. Una vez enviados los insumos y equipamientos la desventaja desaparece. Igualmente aquí debe hacerse una salvedad: la desventaja desaparece siempre y cuando el equipamiento y los insumos sean provistos por la empresa y no deban ser adquiridos por los empleados.

Sin embargo, otros dos entrevistados mencionaron que es una desventaja para el trabajador que ellos deban correr con gastos que, cuando el empleado está en la oficina, corren por cuenta de la organización empresarial. Se trata, por ejemplo, de los gastos vinculados al uso de los servicios de gas, luz, agua, etc.

Otra desventaja mencionada es la que hace referencia al hecho de que algunos trabajadores se demoren en realizar su trabajo y, con ello, retrasen el trabajo de los demás, que dependen del trabajo realizado por el primero para hacer el suyo. Como bien

dijo el entrevistado de una de las empresas, si bien esto es algo que también suele suceder en la oficina, en el teletrabajo pareciera que ello se agudiza, generando conflictos y disgustos entre los trabajadores. Este malestar es una desventaja para el trabajador, pero también constituye una desventaja para la empresa. En ese sentido, Jaramillo Pérez (2014) afirma que para lograr la optimización del tiempo se deben implementar políticas de gestión por objetivos, a través de las cuales se proponen objetivos adecuados al trabajador y un tiempo específico para alcanzarlos. De este modo, se ayuda al trabajador a gestionar mejor su tiempo de trabajo y optimizar su rendimiento, aun cuando no se encuentre de forma presencial en su oficina habitual.

En cuanto a las desventajas del teletrabajo para la organización se ha mencionado una: la imposibilidad de la supervisión del trabajo realizado por los trabajadores. Según los entrevistados, que los trabajadores realicen sus tareas desde el hogar hace imposible sus tareas de supervisión. Ninguno ha mencionado, sin embargo, la existencia de otras formas de supervisión que no son las mismas que se utilizan en la oficina.

En este sentido, si bien el teletrabajo es una modalidad de organización del trabajo que impide la supervisión directa del desempeño laboral de los trabajadores puede apelarse a otros mecanismos basados en la confianza entre la empresa y el trabajador. Para gestionar el teletrabajo, entonces, es deseable apelar al trabajo por objetivos que es el que más se adecua a aquella modalidad de trabajo. (Padilla, 2008) Para que esta forma de trabajo por objetivos sea viable es necesario que las actividades que realiza el trabajador se definan en términos de tareas y plazos. Es importante, por ello, que se establezcan no solo los objetivos finales del proceso de trabajo, sino

también los intermedios, de modo tal que el jefe o responsable pueda supervisar el estado de desarrollo de las tareas del trabajador e ir haciendo frente a las posibles eventualidades en el momento que vayan surgiendo. Resulta conveniente, entonces, desarrollar un sistema de gestión de incidencias y que los objetivos y plazos sean establecidos de forma consensuada con el trabajador. (Padilla, 2008)

El tercer objetivo de este trabajo tiene por finalidad determinar las competencias y atributos de tipo personal y tecnológico, es decir, las actitudes y aptitudes que han sido necesarias que posean los trabajadores, para realizar adecuadamente el teletrabajo en las empresas ubicadas en la Ciudad de Córdoba

Según Salazar (2007) para realizar correctamente el teletrabajo es necesario que el trabajador posea ciertas competencias, es decir, actitudes y aptitudes personales y profesionales. El autor distingue, en primer lugar, a los atributos personales que define como las “características propias de las personas, las cuales generalmente se definen como valores, y que permite tener las condiciones personales para realizar el teletrabajo” Y menciona las siguientes: proactividad, disciplina, creatividad, compromiso, organización del espacio y de las actividades a realizar, constancia, responsabilidad, motivación, receptividad para aceptar las críticas, iniciativa, ética profesional y personal, honradez y confidencialidad.

De entre estos atributos personales que debieran tener los teletrabajadores ideales, en las entrevistas realizada pudo identificarse una condición personal que destaca por sobre otras: la proactividad o, como lo dijo uno de los entrevistados, “esos que siempre van para adelante”. Asimismo, se mencionaron otros atributos personales y son los siguientes: creatividad, responsabilidad, constancia, motivación, compromiso,

honradez y, además, un entrevistado mencionó una atributo que no aparece en el listado del autor: la paciencia, es decir, la tolerancia que mostraron los empleados frente al esfuerzo de tener que trasladar todo el trabajo de la oficina a los hogares.

De este análisis podría afirmarse, sin embargo, que es posible que estos atributos personales no sean únicamente necesarios para los teletrabajadores sino para todos los trabajadores en general. Es decir, quien sea creativo en la oficina, posiblemente también lo sea trabajando desde casa y quien sea irresponsable también lo será trabajando desde su casa o desde su oficina habitual

Otras competencias, es decir, actitudes y aptitudes personales y profesionales son las denominadas por Salazar (2007) como “competencias tecnológicas” que el autor define como aquellas características que están vinculados al uso y manejo de las tecnologías, las cuales resultan necesarias para el teletrabajo. Los entrevistados manifestaron que todo su personal está capacitado para manejarse según los requerimientos que impone la tecnología. Sin embargo, uno de ellos considero que, tal vez, sean los de mayor edad quienes puedan presentar inconvenientes debido a cuestiones de tipo generacional: los jóvenes suelen ser quienes mejor manejan la tecnología debido a que, prácticamente, han nacido y se han criado con ella.

Entre las fortalezas del trabajo destaca el que todos los entrevistados han estado dispuestos a colaborar con la investigación. En cuanto a las limitaciones, tal vez hubiera sido conveniente realizar un par de preguntas vinculadas al objetivo general de la investigación. Estas dos preguntas refieren al tema de si anteriormente a la pandemia las empresas estudiadas apelaban al teletrabajo, aunque fuera de modo parcial (una vez a la semana, por ejemplo) y, también, otra destinada a indagar a los entrevistados de manera

directa sobre el impacto que ellos creían había tenido el teletrabajo en sus empresas. La primera pregunta hubiera servido para comprender cuánta improvisación hubo en el armado de la logística que demanda el teletrabajo y, con ello, obtener pistas respecto de si la mayor o menor productividad, algo vital para toda organización empresarial, fue resultado de aquella improvisación o del teletrabajo mismo. La segunda pregunta hubiera dado información más profunda y específica sobre la problemática planteada.

A modo de conclusiones debe decirse que la investigación refleja el impacto del teletrabajo de un modo incompleto. Sin embargo, es posible afirmar que aquel impacto es evidente en cuanto al cambio entre el trabajo que se realizaba, antes de la pandemia, en los lugares de trabajo que ofrecía la empresa, mientras que ahora deben ser realizados desde el hogar. Debido a este hecho, es imposible para los jefes ejercer vigilancia sobre sus empleados lo que mueve a las empresas a tratar de realizar este control por medio de otros mecanismos tales como el logro de objetivos.

Un elemento importante para las empresas es el tema de la productividad. Sin embargo, no queda claro si el teletrabajo la aumenta o la disminuye. La discrepancia, no solo tiene lugar entre los entrevistados sino también entre las distintas investigaciones sobre la cuestión.

En este sentido, consideramos que líneas de investigaciones futuras no debieran estar centradas en las ventajas o desventajas del teletrabajo en sí, sino mas bien, en analizar las variaciones de la productividad que la introducción de las nuevas tecnologías en general y del teletrabajo en particular, tienen para los distintos tipos de industrias, tomando en cuenta diversas variables: no solo la tecnológica sino también la vinculada a la gestión de los recursos humanos en las tareas de supervisión -a través del

trabajo por objetivos por ejemplo- que, según se desprende de la investigación, puede dar pie a nuevos interrogantes vinculados a cómo supervisar el trabajo realizado a distancia.

Bibliografía

Bello, A. (2016). Teletrabajo y outsourcing como herramientas de optimización e innovación laboral en un entorno globalizado. En *Dialógica: revista multidisciplinaria*, Vol.13, nº1, enero-junio, pp.113-138

Benjumea Arias, M.L.; Villa Enciso, E.; Valencia Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de la literatura. En *Revista CEA*, Vol.2, nº4.

Di Martino, V. (2004). *El teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá. Ginebra.

Di Martino, V.; Wirth, L. (1990). Teletrabajo: un nuevo modo de trabajo y de vida. En *Revista Internacional del Trabajo*, Vol.109, nº4.

Hernández Sampieri, C.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill

Jaramillo Pérez, H. (2014): *El teletrabajo: los beneficios de una forma de organización laboral moderna*. Tesis de Grado. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.

Montalvo Romero, J. (2006). La relación de trabajo y sus variantes. En *Revista Letras Jurídicas*. Número 13, enero, pp.1-9.

Nilles, J. (1976). *The telecommunications – Transportation tradeoff. Options for tomorrow*. New York: John Wiley & Son.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*. Documento Temático. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

Ortiz Chaparro, E. (1999). Teletrabajo y nuevas oportunidades de empleo. En *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, nº23, Madrid.

Padilla, A. (2008). *Teletrabajo. Dirección y organización*. Madrid: Editorial Rama.

Prasad, B.; Harker, P. (2017): “Examining the contribution of information technology toward productivity and profitability in U.S. retail banking.” En *Working Paper*, 9, Financial Institutions Center. The Wharton School. University of Pennsylvania.

Salazar, C. (2007). “Teletrabajo. Una alternativa a la inclusión laboral de personas con discapacidad.” Ponencia. II Congreso Iberoamericano de Teletrabajo: Yacimiento Global del Teletrabajo sin Fronteras. Argentina.

Sanguineti Raymond, W. (2003). *Teletrabajo y globalización: en busca de respuestas al desafío de la transnacionalización del empleo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Tapasco Alzate, O.; Giraldo García, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. En *Inf.Tecnol.*, Vol.21, n°1, febrero.

Taylor, S.; Bogan, R. (1986). *Métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.

Toselli, C.; Ulla, A. (2007). *La cuestión del teletrabajo*. V Congreso Regional Americano del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Córdoba.

Yuni, J.; Urbano, C. (2000). *Investigación etnográfica e investigación-acción. Mapas y herramientas para conocer la escuela*. Córdoba: Brujas.

Rearon, J.; Hasty, R.; Coe, B. (2006): "The effects of information technology on productivity in retailing." En *Journal of Retailing*, 72(4), pp.445-461

Anexos

Anexo 1: Consentimiento Informado

Con la presente investigación se pretende indagar respecto la implementación del teletrabajo para las empresas ubicadas en la Ciudad de Córdoba, a partir de la obligatoriedad de la cuarentena en el país con motivo del Coronavirus.

Con esta finalidad, es que se realizará una entrevista con el responsable del sector de Recursos Humanos para que ofrezca su perspectiva respecto de las ventajas y desventajas, para la empresa y para el empleado, del teletrabajo, así como las competencias personales y tecnologías que demanda esta modalidad de trabajo.

Nombre y apellido de participante y empresa a la que pertenece:

La participación consiste en responder una entrevista, la cual no implica riesgo alguno; también se asegura la confidencialidad de los datos, no revelando su nombre ni el de la empresa. Usted puede retirar su consentimiento y abandonar la entrevista cuando lo desee.

Agradezco su atención

Firma del participante

Firma del investigador

Córdoba, Abril, 2020

Anexo n°2: modelo de entrevista en profundidad

Guía de pautas

- ¿Qué tipo de teletrabajo ha implementado la empresa a partir de la obligatoriedad de la cuarentena por el coronavirus?

- ¿Qué ventajas considera usted que ha tenido el teletrabajo para el personal y para la organización empresarial?

- ¿Qué desventajas considera usted que ha tenido el teletrabajo para el personal y para la organización empresarial?

- ¿Qué competencias de tipo personal y tecnológico tuvieron que poner en práctica los empleados para realizar de manera adecuada el teletrabajo?