



**Trabajo final de grado: Manuscrito científico.**

**Carrera:** Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales.

**Influencers y nuevos medios.**

**Teletrabajo en época de pos pandemia en Córdoba capital.**

**Mariño Mauricio Denis.**

**Legajo: VRPI04637**

Profesor: CERRUTI CAROLINA.

**Córdoba 26-06-2022.**

**Materia:** Seminario final de Relaciones Públicas e Institucionales.

MODULO 4.

## Índice

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Abstract</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	6
<b>Métodos</b> .....	22
<b>Resultados</b> .....	24
<b>Discusión</b> .....	29
<b>Referencias</b> .....	36
<b>Anexos</b> .....	38

## Resumen

Este proyecto fue realizado en la ciudad de Córdoba Capital en el año 2022, en la institución Banco comercial Río de la Plata. El objetivo general de esta investigación fue obtener datos del teletrabajo como nueva modalidad e indagar si permitió conciliar la vida personal y laboral. El enfoque de la misma fue cualitativo, con alcance exploratorio y descriptivo, de diseño no experimental y de tipo transaccional. La recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas de profundidad, con criterio no probabilístico intencional a 14 personas seleccionadas cuidadosamente y a la responsable de RRHH.

Con los principales resultados se obtuvieron dos visiones sobre como fue percibido el teletrabajo; por un lado los empleados y por otro RRHH. Si bien fueron dos visiones totalmente distintas, ambos coincidieron en que el teletrabajo fue un beneficio y permitió conciliar la vida personal y laboral. Además se identificaron algunas ventajas tales como: flexibilidad, gestión del tiempo, ahorro en materia ambiental, entre otros. También se observaron desventajas tales como: conexiones deficientes de internet, aislamiento, dificultad para trabajar en equipo, etc.

Finalmente se obtuvo como conclusión, que la pandemia fue una fuerza aceleradora del cambio en materia laboral y el teletrabajo quedó establecido como una forma emergente para afrontar la situación. Esta modalidad llegó para quedarse y fue un excelente momento para reinventarnos, aprovechando las nuevas tecnologías y estimulando la creatividad.

*Palabras Claves:* Teletrabajo, TIC, Covid19, Cuarentena.

## **Abstract**

This project was made in Cordoba city in the year 2022, in the commercial bank “Rio de la Plata”

The general objective of this research was to obtain data on teleworking as a new modality and at the same time it allowed us to investigate if it`d be possible to reconcile personal and work life.

The focus of this research was qualitative with an exploratory and descriptive scope, with a non-experimental and transactional type design.

The data collection took place through in depth interviews, which were done with intentional non-probabilistic cratering to 14 carefully selected people and the person who was responsible for human resources of the institution.

With the main results, two different views were obtained on how teleworking was perceived, on the one hand by employees and on the other by human resources.

Although they were two totally different visions, both of them were agreed that teleworking was a benefit and made it possible to reconcile work and personal life.

In addition to this, some advantages were identified, such us flexibility, time management matters, among others. Disadvantages were also observed such us poor internet connections, insolation, difficulty working as a team, among others.

Finally, it was obtained as a conclusion that the pandemic was an accelerating force for change in labor matters and teleworking was established as an emerging way

to deal with the situation. This modality came here to stay and it was an excellent time to reinvent ourselves, taking advantages of new technologies and stimulating creativity.

*Keywords:* Teleworking, ICT (information and a communication technology), Covid19, Quarantine.

## Introducción

### *¿Qué es el Teletrabajo?*

Se entiende por teletrabajo, a la realización de actos, ejecución de obras, o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la ley 20.744 y sus modificatorias, en las que el objeto del contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones ( Decreto 595 art 1,2013)

### *¿Cómo surge el Teletrabajo?*

En los años 70, durante la crisis del petróleo, el físico Jack Nilles (considerado el “padre” del teletrabajo) crea e implementa el modelo de teletrabajo en una aseguradora (1973); partiendo de terminales sencillas a estaciones remotas de la sede principal. Su idea nació de investigaciones sobre el impacto que tendría la información en la sociedad y cómo optimizar los recursos no renovables, con el objetivo de ahorrar energía evitando desplazamientos que provocaran consumos derivados del petróleo. Consideraba que las personas podían trabajar usando comunicaciones remotas, basadas en la tecnología para evitar desplazamientos (Teletrabajo- ¿Quién es Jack Nilles, Abril 2016).

Hacia los años 80, el desarrollo tecnológico condujo a un paso importante en la disposición del teletrabajo en las empresas. Algunos países europeos, decidieron adoptar el nuevo modelo para equilibrar las altas tasas de desempleo y fomentar la

apropiación de las nuevas tecnologías. Para esto, fue necesario mejorar la infraestructura técnica de las telecomunicaciones en las organizaciones y establecer metas con los teletrabajadores para la implementación exitosa y sostenible, mediada por la descentralización, el recorte de gastos y la agilización de servicios.

A partir de la tercera revolución industrial la humanidad comenzó a desarrollar tecnología a través de la conversión de los recursos naturales en herramientas de trabajo, mientras tanto los trabajadores debían movilizarse a los centros de producción de modo de acercarse al trabajo. Hoy en día, la tecnología hace que ese traslado no sea necesario, haciendo las mismas tareas sin estar en el lugar físico del empleador.

Estas nuevas tecnologías: TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) agrega Castañeda (2003) “Son el resultado de las posibilidades creadas por la humanidad en torno a la digitalización de datos, productos, servicios, procesos y su transporte a través de diferentes intervalos de tiempo, de forma confiable, y con relación costo-beneficio nunca antes alcanzados por el hombre.”

Otro autor, Díaz (2013), plantea que las TIC tienen su origen en las llamadas Tecnologías de la Información, que refieren a las tecnologías para el procesamiento de información electrónica y el software, por lo que las define como el conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de la información, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las mismas, incluyen a la electrónica como tecnología de base, que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el aspecto audiovisual.

Grisolia (2012), afirma que las llamadas nuevas tecnologías (TIC), se han incorporado al espacio organizacional de las empresas y a nuestras vidas desde hace años. La generación que termina de imponer este nuevo paradigma, son los denominados “Millenials”, porque viven su desarrollo más intenso junto con la llegada del tercer milenio. Caracterizados por haber naturalizado procesos de lectoescritura instantánea y participativa, regidos por una gramática novedosa que reformula los idiomas y las reglas sintácticas. Esta forma de comunicarse permite que la comunicación fluya, al ser comprendida sin dificultades por los interlocutores (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2012, p.25).

El hombre fue y será participe de la revolución tecnológica, gracias a su creatividad e intelecto. Esta nueva sociedad caracterizada por la globalización de la información, siempre estará en continuo desarrollo de las redes de comunicación, la tecnología y de su implicancia en el ámbito científico; a raíz de ello no debemos olvidar la importancia que esto tiene en el desarrollo social, laboral y familiar de cualquier individuo

#### *Teletrabajo en Argentina.*

El teletrabajo en Argentina ha sufrido múltiples resistencias en su implementación como parte de la corriente de innovaciones tecnológicas y de las TIC, que eran consideradas crecientes amenazas al mercado de trabajo de perfiles tradicionales. Con el correr del tiempo se notó una mejora continua en la eficiencia/eficacia de las organizaciones lo que generó que estas amenazas empezaran a desvanecerse. Estas nuevas tecnologías y las TIC, comienzan a percibirse como oportunidades para



desarrollar nuevas competencias, mientras que también permiten ir moldeando nuevos perfiles de trabajo.

En el primer encuentro del Grupo de Teletrabajo “eLac 2015”, se definió al teletrabajo como: “una forma de organizar el trabajo a distancia, mediado por las TIC y realizable en el propio domicilio u otro de forma voluntaria, bajo un formativo mixto y aplicable para el sector público o privado”. Según la perspectiva de donde se observe, el teletrabajo puede tener aspectos negativos o positivos, es por ello que se visualiza la importancia de generar un marco jurídico que lo contenga y permita definir las condiciones de su desarrollo y empleo para evitar errores y abusos. Para implementar el teletrabajo se necesita de un análisis inicial de cultura, estructura, infraestructura o potencialidad de la empresa para establecer estrategias, metodologías y plan de acción. Es necesario explorar el grado de viabilidad de la empresa y de sus trabajadores antes de asumir la nueva modalidad de trabajo. (Teletrabajo eLac, 2015).

En Argentina contamos con Ley de Teletrabajo, así lo indica la resolución 54/2021 del año 2021 que lleva la firma del Ministerio de Trabajo y fue publicada en el Boletín Oficial. Y agrega “A fin de dar certeza frente a un régimen laboral que se proyecta sobre obligaciones mensuales, correspondiente a establecer que el Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo entrara en vigencia el 1° de abril 2021”.

*Aspectos claves de esta Ley son:*

*Modalidad no actividad:* el teletrabajo no es un estatuto independiente de trabajadores, es un modo de prestación del contrato de trabajo .El teletrabajador no es un trabajador distinto del resto de los trabajadores

*Principio de Igualdad:* el teletrabajo tiene los mismos derechos que el resto de los trabajadores de la empresa que trabajen de forma presencial.

*Modalidad voluntaria:* el teletrabajo no puede ser impuesto, requiere el asentimiento del trabajador.

*Reversibilidad:* como consecuencia de que es voluntario, aparece el principio de la reversibilidad. La Ley otorga al empleado la posibilidad de solicitar al empleador volver a desarrollar tareas en la empresa sin posibilidad de que el pedido sea rechazado.

*Principio de Indemnidad:* Prestar las tareas desde la casa no puede generar una pérdida patrimonial o de algún tipo al trabajador. La empresa debe proveer los recursos necesarios o resarcir de algún modo aquellos gastos que deba cubrir el trabajador con sus instrumentos o conexiones desde el hogar.

*Protección de datos personales:* Se deben generar mecanismos de protección de la intimidad del trabajador.

*Derecho a desconectarse digitalmente:* Es el derecho a los tiempos de descanso.

*Elementos de trabajo:* Sobre la provisión de elementos de trabajo, se remarca que “no es remuneración, lo cual se extiende a la compensación de gastos, aun sin comprobantes” por lo que “no integran la base retributiva para el computo de ningún rubro emergente del contrato de trabajo, ni de contribuciones sindicales o de la seguridad social”. (“La Voz Del Interior-política ley de trabajo- febrero 2022”)

No todos pueden teletrabajar, es importante considerar la aptitud individual, psíquica y social, así como las funciones y características del puesto en donde se va a desempeñar. La organización deberá ser la encargada de desarrollar el perfil del puesto,

requisitos necesarios, competencias y cualidades del individuo para determinar si la persona a seleccionar es la adecuada (O.I.T., 2011 p.19). Algunas herramientas a considerar son el dominio informático: capacidad para organizarse, en tiempo, comunicación, en toma de decisiones, adaptación a situaciones de cambio repentinas, flexibilidad en la búsqueda y concreción de resultados, competencias para plantear un plan de acción con objetivos, definiendo empleo de recursos y prioridades, disciplina, orden, alto grado de compromiso y capacidad para armonizar la vida personal y laboral.

Con el inicio de la Pandemia de COVID19 en el año 2019 y la cuarentena obligatoria en Argentina decretada el 20 de Marzo del 2020, se aceleraron los procesos que se creían previstos para los años subsiguientes en cuanto a modificaciones de Teletrabajo y adaptación de sistemas (compartir archivos, hacer videos llamadas, conectarse de forma segura) lo que generó esfuerzos y dinero para las empresas en adaptar cuanto antes, los nuevos sistemas, para que sus empleados desde lugares remotos pudieran hacer el trabajo que antes se hacía en espacios físicos diseñados para eso.

Con el avance de la tecnología y esta nueva forma de trabajar, se torna imprescindible centrar los esfuerzos en ambos actores (trabajadores y empresas).

Ser una empresa líder en el mercado implica elevar los porcentajes de satisfacción de clima interno, buscar nuevos talentos y retener aquellos que ya se encuentran en la organización, de esta forma se puede obtener a cambio empleados con mayor compromiso y menos conflictos internos producto de la motivación recibida.

El artículo “El trabajo en tiempos de Covid-19- Claudia Figari-CONICET 2020”, presenta algunas conclusiones de cómo se trabajó en Pandemia.

La irrupción del coronavirus a nivel mundial trastocó la organización del trabajo tal como se conocía. En muchos casos, quienes no cumplían tareas esenciales se reconvirtieron, casi compulsivamente, en teletrabajadores. Para otros (quizá los más perjudicados), el empleo quedó en suspenso. Todos los rubros sufrieron transformaciones: por eso, pocos días después de declarado el “Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO)”, Claudia Figari, directora del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) e investigadora principal del CONICET, decidió relevar qué había ocurrido en el mundo del trabajo entre abril y mayo 2020 pasados. “Fue una idea desafiante –asegura Figari-, pero sentimos la necesidad de hacer este aporte desde nuestros saberes acumulados”.

El teletrabajo, que no es algo nuevo, pero nunca se expandió como ahora. Hay que tener en cuenta que, al estrés de la pandemia, se suma un estrés por esta nueva situación de teletrabajo, en la que es difícil desconectarse. Esto fue algo inédito, excepcional, de emergencia sanitaria mundial, que interpeló un nuevo orden mundial.

¿Qué sucedió con aquellos trabajadores en relación de dependencia, una vez decretado el ASPO? Según el informe confeccionado sobre el sector de trabajadores asalariados, el 30,3 por ciento de los trabajadores que realizaron tareas de carácter virtual sufrieron una fragilización de las condiciones de trabajo: incremento en la carga de tareas, aumento en el tiempo de trabajo y rebaja en el salario o mantenimiento del mismo salario. “Del total de trabajadores y trabajadoras relevados el 45 por ciento ha visto fuertemente alterada la jornada (trabajó más horas, poca previsión en la conclusión de la jornada de trabajo y desarrollo de actividades fuera del tiempo estipulado), con las consecuencias que ello tiene en la organización entre el tiempo productivo y reproductivo”, subraya Juan Montes Cató, investigador del CONICET, especialista en

sociología del trabajo, y también coautor del informe. Además, como dato saliente, el 26, 9 por ciento sufrió un proceso de reconversión al teletrabajo en condiciones de improvisación: sin experiencia previa en el uso de esta modalidad; sin capacitación en la gestión de plataforma, recursos y adecuaciones; y sin la provisión por parte de la empresa/institución de medios informáticos.

*¿Cuáles son las ventajas y desventajas del teletrabajo?*

El siguiente artículo publicado por “Banco Santander España-agosto 2022”, muestra algunos resultados sobre las ventajas y las desventajas de teletrabajar en Pandemia.

*Las ventajas del teletrabajo* El 93% de los empleados no quieren volver a la oficina después de la pandemia y es que teletrabajar presenta muchas ventajas que, en muchas ocasiones, conllevan que el trabajador no quiera volver a la presencialidad. Sin ir más lejos, ¿sabías que en la empresa Apple se produjeron una serie de dimisiones tras la vuelta a la semipresencialidad porque algunos empleados querían seguir trabajando en remoto?

*Facilita la conciliación familiar:* el teletrabajo supone una clara ventaja para todos los empleados que son padres y madres. El hecho de no tener que desplazarse a un lugar de trabajo donde se permanece la mayor parte del día brinda al trabajador más tiempo para poder estar con su familia.

*Mayor flexibilidad en el horario y aumento de la productividad:* el trabajador puede adaptar sus horarios de trabajo en función de sus propias necesidades.

Un reciente informe de Adecco (noviembre 2021) muestra que el pensamiento tradicional de algunas empresas que afirmaba que presencialismo y productividad son

sinónimos, es falso. En cambio, lo que realmente determina la productividad de un trabajador son sus resultados y no el número de horas trabajadas. De hecho, según el mismo estudio de Factorial, mencionado anteriormente, el 36% de los trabajadores asegura que su productividad no ha cambiado con la implementación del teletrabajo e, incluso, un 35% dice que esta ha mejorado.

Además, trabajar desde casa deja margen al trabajador para atender cualquier imprevisto que pueda surgir, ya sea una gestión urgente, la enfermedad de algún familiar, etc., sin que suponga un grave problema porque haya desatendido sus obligaciones laborales. De este modo, el hecho de que un trabajador pueda organizar sus horas de trabajo como necesite se traducirá en un aumento de la productividad, ya que las horas que esté trabajando las dedicará totalmente a avanzar en sus tareas.

*Ahorro de tiempo y dinero:* no tener la obligación de acudir de forma presencial a la oficina supone un ahorro de tiempo para el empleado, sobre todo, si vive lejos del lugar de trabajo. Asimismo, esto le permite librarse de situaciones que causan mucho estrés, como encontrarse con retrasos en el transporte público o atascos, y puede dedicar más tiempo a su vida personal, lo que aumenta su calidad de vida.

Por otro lado, el teletrabajo, a su vez, permite un ahorro económico para todos aquellos trabajadores a quienes su empresa no les abona las dietas o los gastos de desplazamiento.

Sin embargo, el teletrabajo también puede afectar negativamente tanto a la empresa como al trabajador.

*Las desventajas del teletrabajo: (Banco Santander España-Agosto2022)*

*Conciliación familiar:* a pesar de que la conciliación familiar es una de las ventajas del teletrabajo, la realidad es que un dos por ciento más de mujeres que hombres han optado por el teletrabajo, según el mismo estudio del ONTSI (noviembre 2021). Estos datos podrían ser inocuos, pero, la realidad es que, el hecho de que las mujeres se acojan más al teletrabajo para conciliar, puede causar que carguen con la mayor parte de las tareas del hogar por estar en casa.

De ser así, también sería importante tomar medidas para no acentuar la brecha de género en el entorno laboral, y por la que se lleva años luchando, con el fin de disponer de igualdad de oportunidades.

*Sensación de aislamiento y dificultad para trabajar en equipo:* la carencia de un ambiente laboral, así como de las relaciones presenciales con los compañeros, puede provocar que el trabajador se sienta aislado. Esto puede ocasionar, a su vez, una desvinculación emocional del trabajador con su empresa, lo que implica una pérdida de involucración y de identificación con la misma.

Además, pese a que hay una gran cantidad de herramientas para mantener el contacto de manera virtual, no poder llevar a cabo reuniones presenciales dificulta poder mantener un entorno positivo de trabajo en equipo.

*Dificultad para desconectar del trabajo:* al teletrabajar, el lugar de trabajo y donde se pasan las horas de tiempo libre se convierte en el mismo, lo cual puede provocar dificultades para desconectarse del trabajo.

Empresas como TELECOM, fueron pioneras en el Teletrabajo. Dicha empresa en octubre del 2008, y enmarcada en los lineamientos de la Coordinación de Teletrabajo

perteneciente al Ministerio de Trabajo con el objetivo de testear los resultados de la actividad, implemento el teletrabajo durante el lapso inicial de 6 meses.

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2009) indicó en un informe, que, en una primera etapa, el programa Teletrabajo TELECOM contemplo a 50 empleados en su mayoría de la dirección comercial, los cuales durante tres días de la semana cumplieron su jornada laboral en su domicilio, y otros dos días jornada presencial en su lugar habitual de trabajo. De esta forma, los teletrabajadores mantuvieron su posición física dentro de la compañía y sumaron un nuevo espacio virtual de trabajo en su hogar. Con este proyecto piloto, TELECOM lideró la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para mejorar la calidad de vida de sus empleados y brindarles beneficios adicionales, tales como optimizar sus tiempos al no tener que trasladarse.

Este proyecto abarcó empleados de las ciudades de Buenos Aires, Campana, Córdoba., La Rioja, Mendoza, Paraná, Posadas, Rafaela, Rosario y Salta, de todos los grupos etarios, y con la misma participación de hombres y mujeres. En el marco de este proyecto, Telecom les proveyó todos los insumos que los empleados necesitaron para generar un espacio de trabajo completo y seguro: desde un botiquín y un matafuego, hasta el escritorio, silla ergonómica y apoya pies. Además de ello, una laptop con servicio de Internet de Banda Ancha de Arnet, un teléfono móvil de Personal y un plus adicional para eventuales gastos. Esta prueba piloto tuvo una duración inicial de 6 meses en una población acotada, y se eligió para la misma aquellos perfiles que por su tarea cotidiana pueden utilizar la modalidad teletrabajo. Cada teletrabajador mantuvo sus derechos y obligaciones laborales con sus respectivos seguros de vida y riesgo de trabajo. Los empleados alcanzados por este programa fueron evaluados por objetivos



por lo que no necesitaron cumplir un horario en la oficina. De esta manera, su jefatura inmediata pudo evaluar la gestión teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos propuestos en el marco de la confianza empleado-empleador.

En la medición de desempeño de los colaboradores, 9 de cada 10 mantuvieron o mejoraron su calificación.

Como empresa socialmente responsable, el grupo TELECOM le dió un valor especial a la oportunidad de colaborar en la disminución del tránsito, así como también en la emisión directa e indirecta de CO<sub>2</sub>, considerando como variables el transporte, distancia promedio recorrida por cada trabajador y consumo energético.

Desde el punto de vista de la empresa, esta modalidad generó un aumento significativo en la percepción de la satisfacción y calidad de vida por parte de los empleados. En las últimas encuestas internas de la empresa realizadas a teletrabajadores el 100% se consideró satisfecho o muy satisfecho con la experiencia y el 99% consideró que su calidad de vida aumentó con esta nueva modalidad. (trabajo.com, 2009).

Otra empresa que se vió beneficiada por el teletrabajo y su expansión es Mercado Libre que sumó 250 personas en su centro de software en Córdoba y espera reclutar 2400 personas en el país. Según precisó Eugenia Rubio “en la pandemia comenzamos a trabajar con modalidad híbrida: presencial y remota y partir de eso decidimos potenciar la modalidad full remote (completamente remota), lo que nos abrió la posibilidad de encontrar talento en todo el país. Para seducir candidatos Mercado Libre apuesta a un fuerte programa de beneficios, parte de ellos apuntan a la armonización de la vida familiar- empleo, ofreciendo licencias de maternidad y paternidad de hasta 5 meses y

acompañamiento económico en tratamiento de congelamiento de óvulos, entre otras propuestas”. (La voz del Interior, Negocios, mayo 2022).

A raíz de la pandemia y los permanentes cambios en materia de tecnología, los entornos se volvieron muy dinámicos, y los empleados debieron adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo para que las empresas pudieran ser competitivas y sobrevivir en el mercado, ante tantos cambios fue sumamente importante siempre cuidar el **Clima organizacional**: La variable más estudiada en el ámbito laboral que “Nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan al medio ambiente” (García, 2009, p.45)

Likert y Gibson (1968), plantean que el concepto de clima organizacional es utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. Sostiene que las conductas de los empleados se ven condicionadas por las percepciones que se tienen de las tareas y las condiciones laborales en que realizan su trabajo y sus componentes.

Según Etkin (2007) el clima organizacional resulta significativo desde distintos puntos de vista. Desde el plano humano, porque contribuye a la calidad de vida y el grado de satisfacción de los individuos en su trabajo y desde el plano organizacional porque influye en el desempeño y sus objetivos. El concepto de clima no está vinculado solamente con el concepto de eficacia, sino que hace a la preservación y desarrollo del potencial humano, que sostiene a la organización.

La mayoría de los autores coincidieron en la importancia del clima organizacional sobre una serie de variables tanto psicológicas como organizacionales. Entre ellas se

encontraron, la toma de decisiones, la solución de problemas, la motivación, los conflictos, la satisfacción y la innovación.

Otro punto importante a considerar fue el equilibrio entre la vida familiar y social con el trabajo, con respecto a esto Díaz (2013) afirma:

Los “tiempos”, en la vida del ser humano, se distribuyen entre diversas actividades, una de las cuales, importante, por cierto, es la actividad laboral que – en la mayoría de las personas que tienen la posibilidad de trabajar- ocupa una buena parte del día y más aún si contabilizamos el tiempo que demanda el traslado desde nuestro domicilio al lugar de trabajo y el retorno.

El planteo del tema presentó un aparente conflicto de intereses entre el tiempo que necesitamos dedicar para generar nuestro sustento y el de nuestra familia, y el tiempo que necesitamos dedicar a nuestra vida personal, familiar, cultural y social.

En muchas empresas se pensó que la cuestión que era de índole privada, y que debía resolverse en el ámbito familiar. Otras organizaciones, por el contrario, pensaron y actuaron en la búsqueda de un equilibrio en los tiempos dedicados a lo laboral y lo familiar.

Así como el individuo siempre buscó trabajar en una empresa donde su tiempo fuera considerado valioso, las empresas buscaron ser referente en el mercado. De esta manera y contemplando los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos que surgieron en este último tiempo las personas consideraron al teletrabajo como un beneficio importante y una de las razones a la hora de elegir una empresa para trabajar.

Este trabajo aportó datos para comprender si para los empleados realmente el teletrabajo fue un beneficio; que, si bien se venía dando, pero con la llegada de la pandemia se aceleró aún más.

Banco comercial Río de la Plata adoptó la tendencia del mercado, de achicar estructuras físicas; en algunos casos cierres totales, para pasar al teletrabajo, siempre tratando de acompañar al cliente a esta nueva modalidad de atención, adecuando sus sistemas tecnológicos y capacitando a sus colaboradores para hacer frente a estas nuevas necesidades, no perdiendo de vista el foco en el cliente y en sus públicos internos, para seguir brindando un servicio competitivo y de calidad, que le permita sobrevivir en entornos dinámicos y de cambios permanentes ( RRHH Tonrado Gloria-2022)

Las conclusiones que se obtuvieron de este trabajo de investigación, pudieron aportar datos para las decisiones a futuro que la empresa tome, en cuanto a la estrategia de mercado, comercial y de públicos internos.

### **Pregunta de investigación.**

¿Es el teletrabajo un beneficio para conciliar la vida personal y laboral en Banco comercial Río de la Plata- Córdoba Capital- en época de pos pandemia?

**Objetivo general:** obtener datos del teletrabajo como nueva modalidad e indagar si permite conciliar la vida personal y laboral / e indagar sobre sus posibilidades de conciliar la vida personal y laboral.

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

- Obtener datos de cómo es percibido el teletrabajo en Banco comercial Río de la Plata.

- Conocer la opinión del personal, de cómo son las relaciones con sus pares en esta virtualidad.
- Identificar factores que influyen en la conformación del clima laboral; empleados que están en teletrabajo con aquellos que aún siguen en sucursales físicas.

## Métodos.

### *Diseño*

El diseño de la investigación fue de tipo *exploratorio*, citando a Hernández Sampieri et al. (2010), se pudo estudiar un fenómeno que ya estaba estudiado desde una perspectiva innovadora, como fue el teletrabajo en pandemia. También considere analizarlo desde un enfoque *descriptivo* ya que, citando al mismo autor, han servido para describir tendencias en un grupo o población, como lo fue el teletrabajo en pandemia que se volvió una tendencia para muchas empresas.

El diseño de la investigación fue *no experimental y de tipo transaccional* ya que no se va a llevó a cabo un trabajo de campo y los datos fueron recopilados en un único momento.

### *Participantes*

La población de estudio estaba compuesta por la zona de Córdoba Capital de Banco comercial Río de la Plata, que contaba con 9 sucursales con 3 asesores en teletrabajo por sucursal. La muestra seleccionada eran 14 representantes que trabajaban en este nuevo modelo, de sexo masculino y femenino de entre 35 a 45 años, además de la responsable de RRHH. El criterio de selección fue *no probabilístico intencional*; siguiendo a Hernández Sampieri este tipo de selección solía ser más frecuente en investigaciones cualitativas y en la elección de las muestras los elementos no dependían de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características de la investigación

o de quien hizo la muestra. La ventaja fue que no requería una representatividad de los elementos de una población, sino de la elección cuidadosa y controlada con ciertas características específicas sobre el tema planteado.

Las entrevistas se realizaron a los 14 representantes elegidos y a la encargada de RRHH (**Anexo 1**).

#### *Instrumentos de recolección de datos*

Para la recolección de datos se utilizó la entrevista en profundidad, ya que la investigación fue de tipo cualitativo. Guía de Pautas (**Anexo 2**).

#### *Análisis de los datos*

A través de la entrevista en profundidad se buscó obtener datos sobre que percepción tenían por un lado los empleados y por otro la empresa sobre el teletrabajo, y si se percibía como un beneficio para armonizar la vida laboral y familiar, teniendo en cuenta si esta nueva modalidad afectaba el clima laboral y las relaciones internas.

#### *Ficha metodológica*

Tipo de investigación	Cualitativa
Diseño.	- Exploratorio    - No experimental - Descriptivo    - Transaccional
Participantes.	15 personas de sexo masculino y femenino de 35 a 45 años.

Instrumentos de recolección de datos.	Entrevista en profundidad.
Análisis de los datos.	Obtener datos de la entrevista en profundidad.

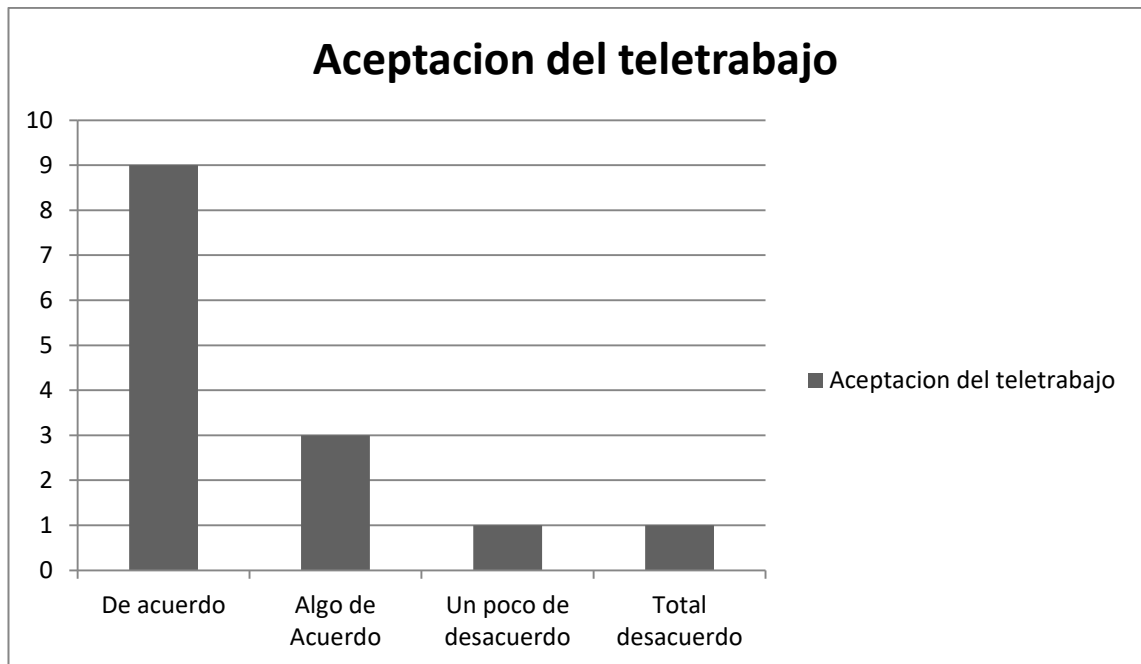
## Resultados

En este apartado se mostraron los resultados producto del proceso de investigación con enfoque cualitativo, a través de la entrevista realizada en profundidad para alcanzar los objetivos propuestos por la guía de preguntas.

De los colaboradores se pudo obtener como información que el 64% de los encuestados estaba de acuerdo con el teletrabajo. (Tabla 1)

Tabla 1 Aceptación del teletrabajo





**Fuente:** Elaboración propia de acuerdo a datos de la investigación.

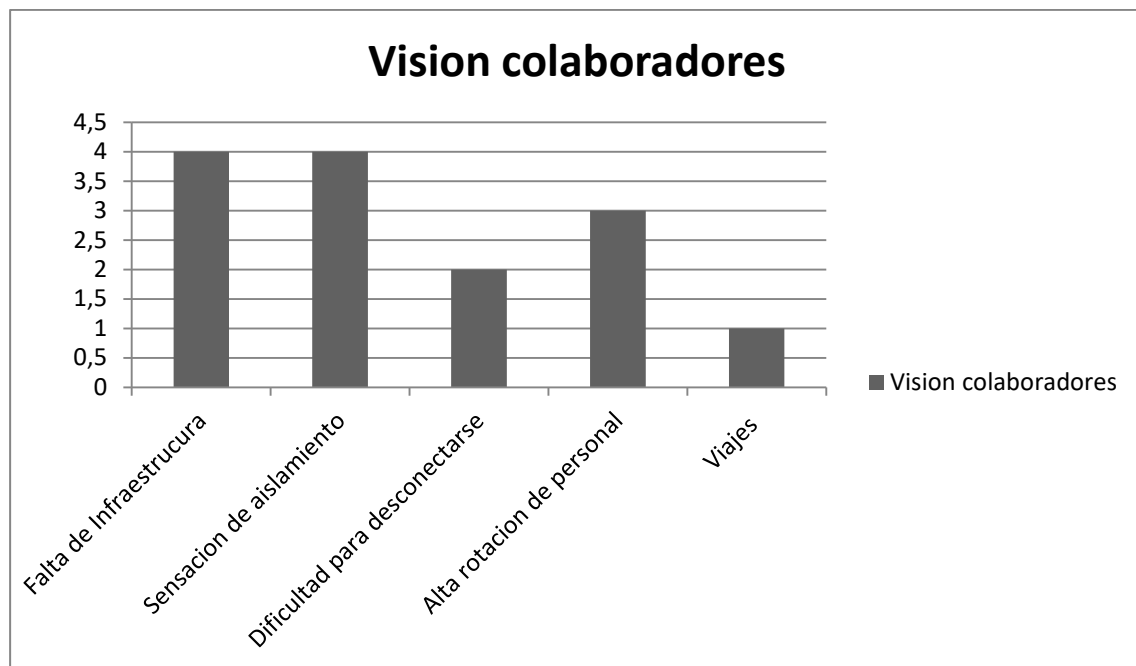
El dato relevante fue que hay dos miradas distintas de cómo fue percibido el teletrabajo, por un lado la empresa y por otro los colaboradores.

*Visión de los colaboradores. (Tabla 2)*

- Una parte importante de los encuestados no tenían la infraestructura necesaria, los datos y las plataformas para ser completamente productivos (Internet de banda ancha sin buena conexión, lentitud en los sistemas, mucho procesos y sistemas redundantes, funcionalidad de herramientas en conjunto que se superponían y pasaban de una a la otra generando sobrecarga en los equipos e ineficiencia).

- Dificultad para desconectarse del trabajo al teletrabajar, el lugar de trabajo y donde se pasaban las horas de tiempo libre se convirtieron en lo mismo.
- Sensación de aislamiento y dificultad para trabajar en equipo, pese a que hay una gran cantidad de herramientas para mantener el contacto de manera virtual (Skype Empresarial, Zoom, Microsoft Teams).
- Al haber tenido tanta rotación de personal (la institución necesitó cubrir los puestos vacantes de home office) los clientes sufrieron cambios de sus ejecutivos de cuenta de manera frecuente.
- Cada oficial de cuenta tuvo obligatoriamente que cumplir con su agenda de visitas de clientes, una vez cada 30 días, viajaban a las distintas zonas del interior de Córdoba que tenían asignadas (Marcos Juárez, Leones, Monte Maíz, Justiniano Pose, Villa María, Morteros, San Francisco, entre otras).

Tabla 2 Visión Colaboradores



**Fuente:** Elaboración propia de acuerdo a los datos de investigación.

- De los 14 colaboradores encuestados (12 son padres), opinaron que esta modalidad les permitió poder estar presentes a la hora de llevar y buscar a sus hijos del colegio, algo que les era imposible mientras estaban en la oficina.

- Los 9 trabajadores (que vivían en el interior de Córdoba) manifestaron que esta nueva modalidad les generó un importante ahorro en tiempo y dinero.

- Todos los colaboradores tuvieron experiencias en sucursales, lo que destacaron fue, que al no tener el cliente físicamente pudieron diagramar el día junto con la tareas estratégicas referidas a sus funciones de manera más tranquila sin esa presión de tener que llamar un cliente detrás de otro como sucedía en forma presencial.

*Visión de RRHH.*

- Durante la cuarentena obligatoria la mayor parte del trabajo a distancia necesitó equipamiento telemático, muy costoso para los teletrabajadores repartidos por distintas zonas el interior (líneas telefónicas, software específico, conexión a internet).

- Dificultades para el trabajo en equipo. Sin presencialidad se limitaron los intercambios de ideas productivas, dificultando la difusión de las directivas.

- Inconvenientes en formación de los recursos humanos (no todos los trabajadores reunían las características adecuadas, con hábitos coherentes y firmes, con buena capacidad para la gestión del tiempo y que tuvieran un cierto grado de estabilidad personal y familiar).

- En el aspecto económico, (debido a la menor cantidad de personas en sucursal) implicó menores gastos de servicios, insumos, etc.

- Beneficio generado al no registrar siniestros personales ni vehiculares, (ya que el empleado se encontraba en el domicilio), se redujeron los riesgos.

- Incremento en la productividad. Esto se basó en la autonomía que los trabajadores poseían a la hora de desarrollar su trabajo desde el propio domicilio.

- Dirección por objetivos. A pesar de que el teletrabajador era invisible se incrementó el control sobre la prestación de trabajo de cada uno de ellos, porque se los pudo controlar por medios informáticos.

- Mejor atención al cliente. El teletrabajo le permitió a la empresa un mayor acercamiento con el cliente.

## Discusión

A raíz de la pandemia del Covid 19 y con la cuarentena obligatoria, las empresas tuvieron que instruir a su personal y adaptar indefectiblemente la infraestructura a esta nueva modalidad de teletrabajo, no solo por las implicancias en términos estrictamente regulatorios sino también por las modificaciones que debían impulsarse a nivel de liderazgo en las organizaciones, ósea una nueva ingeniería en la gestión.

Los datos que se obtuvieron de esta investigación sobre el teletrabajo en época de pos pandemia en el banco comercial Río de La Plata, presentaron puntos de vista distintos. A raíz de ello se puso en marcha la necesidad de establecer nuevos acuerdos entre la empresa, el sindicato y demás actores sociales involucrados, formando parte de la transformación digital.

El objetivo general de esta investigación se cumplió, pudiendo obtener datos de como se percibió el teletrabajo y sí permitió la conciliación entre la vida personal / laboral con datos reveladores, ya que teníamos dos puntos de vista distintos, por un lado la visión de los empleados y por otro la de RRHH de la institución.

Desde la visión de los empleados y de acuerdo a los datos recabados se pudo observar que esta nueva modalidad de teletrabajo trajo como beneficio conciliar su vida personal y laboral (el 64% de los encuestados aceptaron el teletrabajo). La mayoría de los trabajadores remotos manifestaron que en esta nueva modalidad, el teletrabajo no afectó su producción ni comunicación, pero la fatiga mental se hizo cada vez más evidente.

En cuanto al primer objetivo específico que indago sobre como se percibió el teletrabajo, un dato importante fue la ventaja que los encuestados manifestaron de haber tenido a raíz del teletrabajo para conciliar la vida personal y laboral, en donde se repitió como beneficio, salud, ahorro de tiempo, tranquilidad, y familia. Este dato se vislumbró a raíz de las razones que expusieron 12 de los encuestados que son padres, 9 de ellos eran oriundos del interior de Córdoba.

A pesar de la comodidad y confort que algunos entrevistados manifestaron, fue importante la prevención y el cuidado de la salud física. Observamos también algunas necesidades de los empleados que si bien formularon que hubo una gran aceptación del teletrabajo aún hay cosas para mejorar como: falta de infraestructura en los sistemas, sensación de aislamiento, dificultad para desconectarse, alta rotación del personal, entre otros.

Habida cuenta de los datos que fueron expuestos, resultó de interés que todas las ventajas halladas en esta investigación se relacionaron además que con factores físicos y de productividad, desde una perspectiva ambiental ya que consecuencia del ahorro del tiempo en asistir a los lugares de trabajo, se proporcionaba una descongestión en el tráfico, reduciendo la contaminación ambiental y por otro lado les permitió a las personas tener un balance entre la vida laboral, el ocio y la familia. Con respecto a esto Díaz (2013) afirma: Los “tiempos” en la vida de ser humano, se distribuyen entre diversas actividades, una de las cuales, importante por cierto, es la actividad laboral que en la mayoría de las personas que tienen la posibilidad de trabajar ocupa una buena parte del día y más aún si contabilizamos el tiempo que demanda el traslado desde nuestro domicilio al lugar de trabajo y el retorno, “ el individuo siempre buscará trabajar en una empresa donde su tiempo sea considerado valioso”.

En esta institución en particular, los empleados ingresaban con la idea de que destacándose en sus funciones, capacitándose y cumpliendo los objetivos que la organización les pedía, tenían posibilidades de ascenso con el correr de los años. Aspiraban a ser gerentes, ejecutivos de cuenta o tesorero, pero con la llegada del teletrabajo el crecimiento será horizontal. Ya no se podrá ganar cargos con la modalidad anterior.

Siguiendo en esta línea, desde la visión de RRHH, se encontraron limitaciones a la hora de responder sobre como veían al teletrabajo a futuro en la empresa, posiblemente se debió a que el pase al teletrabajo implicaba reducción de personal. Los datos brindados fueron escasos y solo se limitaron a decir que el teletrabajo tenía una buena adaptación.

El segundo objetivo específico buscó obtener datos de como fue la relación entre los empleados que realizaban teletrabajo con sus pares que se encontraban en sucursales físicas. A menudo esto afectó el clima laboral. Los equipos de teletrabajo ya conformados, eran empleados que desarrollaban sus actividades en sucursales físicas y tuvieron que pasar a este nuevo modelo que, al no ser reemplazados en sus funciones ocasiono inconvenientes tales como: demoras en la atención al cliente, lo que provocó roces entre clientes y empleados.

El tercer objetivo específico buscó obtener datos sobre la conformación del clima laboral y los factores que se identificaban como desventajas del teletrabajo que afectaban al clima laboral fueron: dificultades para el trabajo en equipo, al no haber tenido presencialidad se dificultó el intercambio de ideas, inconvenientes en la

formación de los recursos humanos, dificultad para desconectarse y la sensación de aislamiento.

Es importante resaltar que si lo que buscó la organización fue la participación de los empleados, la comunicación debió crear un clima tal que el empleado sintiera que su bienestar personal, sus objetivos y el de su familia estaban involucrados con el bienestar y las metas de la institución. Como dijo Etkin (2007) “El clima organizacional resulta significativo desde distintos puntos de vista. Desde el plano humano, porque contribuye a la calidad de vida y el grado de satisfacción de los individuos en su trabajo y desde el plano organizacional porque influye en el desempeño y sus objetivos. El concepto de clima no está vinculado solamente con el concepto de eficacia, sino que hace a la preservación y desarrollo del potencial humano, que sostiene a la organización”.

Otro punto importante en la conformación del clima fue que los clientes siguieron yendo a las sucursales para poder finalizar trámites con el fin de evitar fraudes en las operaciones que se realizaban, por la costumbre de tener un contacto con un asesor presencial. El cliente no terminaba de entender si la virtualidad era un beneficio, porque lo que buscaban con este modelo, era no asistir a las sucursales, pero debieron ir de manera presencial a finalizar los mismos.

Ante tantos cambios fue sumamente importante siempre cuidar el **Clima organizacional**: La variable más estudiada en el ámbito laboral que “Nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan al medio ambiente” (García, 2009, p.45).



Likert y Gibson (1968), plantean que el concepto de clima organizacional es utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. Sostiene que las conductas de los empleados se ven condicionadas por las percepciones que se tienen de las tareas y las condiciones laborales en que realizan su trabajo y sus componentes.

La principal fortaleza de esta investigación demostró que no hay antecedentes de otras investigaciones ya que fue un tema novedoso y actual que podría servir de base a futuras investigaciones. Otra fortaleza encontrada se relaciona con el ahorro de tiempo invertido, todas las pruebas administradas fueron de forma online y telefónica por lo que los datos obtenidos fueron sumamente rápidos.

Algunas limitaciones que se encontraron y que podrían servir para futuras investigaciones; fueron tomar una muestra mayor que pudiese permitir la obtención de más datos y de esta forma se sacarían conclusiones más representativas; también ampliaría el estudio a otras provincias del país con el propósito de comparar resultados.

Una alternativa sería implementar teletrabajo híbrido en esta organización; recordemos que Banco comercial Río de la Plata fue pionero en la modalidad home office (trabajo que se realiza desde el domicilio). Esta nueva modalidad que propuse (teletrabajo híbrido) permitiría la combinación de la presencialidad en el puesto de trabajo y llevaría parte de la jornada laboral desde casa. Esto permitiría que aquellas personas que estuvieran en teletrabajo pudieran ir una vez a la semana a las distintas sucursales asignadas y ayudarían en las tareas de rutina para que así de esta forma no se resintiera la atención y no se perdería así ese contacto presencial que se identificó como desventaja en las encuestas realizadas.

Ir a un banco siempre implicó perder un día de trabajo completo, por la demoras en la atención a raíz del poco personal, falta de conocimientos y capacitación de los clientes, muchos de ellos jubilados y personas que cobraban distintas asignaciones, así como también empleados de muchos años que no lograron adaptarse y otro tanto de personas que no estaban de acuerdo con el contacto virtual. Otro grupo de personas les generaba desconfianza por miedo a fraudes y decidieron seguir yendo a las sucursales a realizar sus operaciones.

Como recomendación se sugirió seguir investigando sobre el tema del Teletrabajo, y como pensaban aquellos empleados que estaban en las sucursales físicas, ya que si bien la tecnología avanzó junto con estas nuevas modalidades de trabajo, fue importante preguntarnos si como sociedad estábamos preparados y capacitados para afrontar la virtualidad de manera tan repentina y si lograríamos adaptarnos todos de la misma manera.

Otra posible línea de trabajo consistiría en analizar sobre las nuevas incorporaciones de personal en Banco Comercial Río de la Plata post Covid y cuántos de esos puestos comenzarían a realizarse bajo la modalidad home office. Para finalizar sería interesante investigar acerca de la relación entre las conexiones de internet domiciliarias y las infraestructuras que tenían las empresas de telecomunicaciones, siendo este un inconveniente entre la empresa y los empleados, manifestado en las encuestas realizadas.

El teletrabajo llegó para quedarse, sería importante que fuera tratado con una buena estrategia de implementación para que las transiciones tanto para clientes como para los empleados sean lo menos traumática posible. Sería necesario adaptarse e ir

acompañando los cambios que esta nueva disrupción tecnológica ha presentado, tanto para las nuevas generaciones que nacieron con las innovaciones, como las generaciones anteriores que tuvieron que incorporar las TIC como parte de proceso de aprendizaje.

A modo de conclusión la pandemia se consolidó como una fuerza aceleradora del cambio en materia laboral y el teletrabajo se estableció como una forma emergente para afrontar la situación. El teletrabajo llegó para quedarse y los empleados que antes trabajaban en las instalaciones de la empresa, pudieron experimentar las ventajas y desventajas del teletrabajo, mostrándonos además que las competencias y habilidades necesarias para esta modalidad, no cambian respecto de las actuales requeridas, pudiendo las personas adaptarse sin demasiadas dificultades.

Este contexto nos permitió una excelente oportunidad de reinventarnos y salir de esa zona que creíamos de confort, (por desconocer otras alternativas) aprovechando las nuevas tecnologías, estimulando la creatividad y trabajando de manera colaborativa. Construir en conjunto fue indispensable para el crecimiento sostenido, siempre bajo la mirada de la equidad, siendo la fuerza laboral presente y futura, el insumo para generar oportunidades.

## Referencias

**Díaz, V. L. (2013).** La oficina en casa. Mitos y realidades del teletrabajo.

Buenos Aires: Norma

**Etkin, J. (2007).** Capital social y valores en la organización sustentable.

Buenos Aires. Granica.

**Gibson, J. L. (1986).** Nuevas formas para solucionar conflictos. D.F.,

México: Editorial Trillas.

**OIT y PNUD. (2009).** “Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social”. Santiago de Chile, Chile.

**García Solarte, M (2009).** Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, (42), 43-61.

### Otros documentos

**Ministerio de trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2012).** Teletrabajo, motor de inclusión Sociolaboral (Ed.rev.). Recuperado de

[https://www.trabajo.gov.ar/downloads/difusion/141107\\_libro\\_teletrabajo.pdf](https://www.trabajo.gov.ar/downloads/difusion/141107_libro_teletrabajo.pdf)

**Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (s.f).** Teletrabajo: Telecom y un nuevo desafío. Recuperado de <https://edutec.es/revista/index.php/edutec-e>

**Teletrabajo (2016) .Publicación blog**. Recuperado de

<https://teletrabajoblog.wordpress.com/2016/04/28/quien-es-jack-nilles/>

CONICET, (Agosto 2022). El trabajo en tiempos de Covid-19, Recuperado de

<https://www.conicet.gov.ar/el-trabajo-en-tiempos-del-covid-19/>

Banco Santander España, (Agosto 2022). **¿Cuáles son las ventajas y desventajas el**

**teletrabajo?** Recuperado de [https://www.becas-santander.com/es/blog/ventajas-y-](https://www.becas-santander.com/es/blog/ventajas-y-desventajas-del-teletrabajo.html)

[desventajas-del-teletrabajo.html](https://www.becas-santander.com/es/blog/ventajas-y-desventajas-del-teletrabajo.html)

## **Anexos**

### *Anexo 1: Consentimiento Informado.*

La presente Investigación busca obtener información sobre si el teletrabajo es un beneficio para conciliar la vida laboral y familiar en Banco Santander Río- Córdoba-Capital, dada la situación de Pandemia en donde la mayoría de las empresas ha adoptado esta nueva modalidad de trabajo.

Para obtener datos se realizará entrevistas al responsable de RRHH y a 14 representantes elegidos, para que aporten su mirada sobre dicha temática.

### *Nombre y Apellido de participante.*

La participación consiste en responder una entrevista, que no implica riesgo alguno como así también se asegura la confidencialidad de los datos, no revelando nombre y apellido ni sucursal a la que está asignado. Pudiendo retirar su consentimiento y abandonar la entrevista cuando lo desee.

Firma del participante

Firma del Investigador

Córdoba, abril, 2022

*Anexo 2: Entrevista en profundidad.*

*Preguntas*

Para los representantes seleccionados:

- ¿Realmente se percibe como un beneficio el teletrabajo?
- ¿Cómo se genera confianza en los clientes, a través de la virtualidad?
- ¿Al ser tu casa tu espacio de trabajo, como entiende tu familia que estás trabajando y no para ellos?
- ¿Las jornadas laborales son iguales? ¿Cómo te desconectas al ser el mismo espacio laboral que familiar?
- Al no tener contacto social, ¿cómo es la relación que tenes con tus compañeros?
- ¿La posibilidad de teletrabajar te permitió compartir más momentos con tu familia?
- ¿Consideras que tenes todas las herramientas adecuadas para teletrabajar?
- ¿Consideras que tenes la formación apropiada para utilizar plataformas de gestión de teletrabajo?

*Para la Encargada de RRHH:*

- ¿Qué tipo de teletrabajo adopto la Empresa?
- ¿Cuáles son los criterios de selección para teletrabajar?

- Teletrabajando, ¿se puede brindar el mismo servicio que una persona que esta físicamente en las sucursales?

- De acuerdo a esta tendencia de que la mayoría de las empresas apunta hacia el teletrabajo ¿Cómo ven el banco a un futuro? ¿Todos van a teletrabajar?