



Universidad
Nacional
de Rosario

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

El teletrabajo, ¿una estrategia motivacional o una forma de autoexplotación?

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

Modalidad de presentación: Ensayo

Docente Responsable: Ballerini, Alejandra

Alumna: Mondino, Agostina

DNI: 4284015

Legajo: M-6244/8

Email: agosmondinoo@gmail.com

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por apoyarme en este tránsito por la Universidad, dándome ánimos y fuerza para continuar, han sido una parte esencial para que pueda culminar mis estudios. Mi mamá, mi papá y mi hermano fueron y son pilares fundamentales en mi. Gracias por todo el esfuerzo que hicieron para que pueda formarme y adquirir conocimientos.

Agradezco a mi pareja, Santiago, por acompañarme por aproximadamente todo mi paso por la Universidad, gracias por el amor incondicional que me brindaste todos estos años y por festejar mis logros. Fuiste un apoyo sustancial para mi y siempre te estaré agradecida.

Gracias a mis amigos de San Nicolás, así como también aquellas amistades que forjé en estos años en la Carrera de Psicología. Gracias por escucharme, darme fuerzas para continuar y acompañarme en este proceso.

Finalmente, gracia a la Universidad Pública y a los docentes que he tenido a lo largo de mi trayecto por permitirme cursar esta hermosa carrera Universitaria y brindarme herramientas para desenvolverme en un tiempo muy cercano.

Índice

1. Resumen y palabras clave.....	4
2. Introducción.....	5
3. Desarrollo.....	7
3.1 <i>Teletrabajo, una amenaza para las necesidades fisiológicas y de seguridad</i>	7
3.2 <i>La soledad del teletrabajo: desafío de la pertenencia y falta de estima</i>	9
3.3 <i>Siempre conectados, ¿Autonomía o autoexplotación?</i>	12
4. Consideraciones finales.....	15
5. Referencias bibliográficas.....	17

1. Resumen y palabras clave

El presente ensayo, correspondiente a la carrera de Psicología de la Universidad Nacional de Rosario, explora la modalidad del teletrabajo desde una mirada crítica. Si bien no se trata de una práctica reciente, su implementación creció de manera exponencial luego de la pandemia de COVID-19 en pos de garantizar continuidad laboral y desde entonces, se ha consolidado. A lo largo del texto y retomando la vigencia del pensamiento de Abraham Maslow, se expone una jerarquía de necesidades motivacionales y se analiza en qué medida estas pueden-o no-ser satisfechas en el contexto del teletrabajo. Para ello, se realiza un análisis crítico de las falencias que trae aparejadas el teletrabajo: la invasión del trabajo a la vida doméstica, monitoreos constantes, aislamiento social, ausencia de estima y explotación de sí. En consonancia, se considera que la escala de necesidades se encuentra escasamente satisfecha, lo que repercute de manera directa y negativa sobre la motivación de los trabajadores. En términos generales, aún reconociendo las posibles ventajas para quienes teletrabajan, este escrito argumenta que esta modalidad vehiculiza un imperativo de rendimiento constante que con frecuencia pasa desapercibido debido a sus propias particularidades.

Palabras clave: Teletrabajo, Maslow, Jerarquía de necesidades, Motivación.

2. Introducción

El teletrabajo, luego de la pandemia del COVID-19 en el año 2020, se ha constituido en una de las principales modalidades de trabajo en empresas y organizaciones a nivel mundial. Tras el momento de alerta sanitaria, las empresas se vieron en la obligación de implementar esta modalidad y reestructurar el modo en que se llevaba adelante la labor de los trabajadores.

Pese a que el teletrabajo tiene lugar hace aproximadamente sesenta años, la proliferación de los modos de comunicación, de la mano de la multiplicación de las tecnologías, entre otros factores, han posibilitado un gran avance, modificándolo significativamente. Esta forma posibilita que el empleado pueda ejercer su labor desde cualquier lugar y en cualquier momento. Gil Monte & Prado-Gascó (2021) postulan que ha tenido una gran aceptación no solamente por parte de las empresas en pos de velar por incrementos en la productividad y la reducción de los costos. Este nuevo paradigma también ha tenido una amplia aceptación por parte de los empleados, quienes buscan flexibilidad y aumentos en la motivación y satisfacción.

Si bien esta modalidad de trabajar lejos del establecimiento, se cree que puede proveer una serie de beneficios tanto para la organización como para el propio trabajador, es primordial no dejar de lado los impactos negativos que puede tener en las personas. Rápidamente, algunos supuestos beneficios tales como la conciliación entre la vida laboral y familiar, la flexibilidad de la jornada laboral o la autonomía pueden convertirse en inconvenientes si no se logra delimitar el límite entre el trabajo y el no trabajo.

Es dable destacar que los trabajadores son fundamentales para el éxito de cualquier organización. En consonancia, es primordial que estos se encuentren satisfechos y motivados a la hora de hacer su labor. Es probable que los trabajadores motivados incrementen su implicación en su trabajo, razón por la cual podrán alcanzar mayores grados de satisfacción en el mismo. “La satisfacción laboral es un resultado de la percepción y evaluación de las condiciones de trabajo” (Gil Monte, Prado-Pascó, 2021, p.131).

Abraham Maslow (1991) ofrece un análisis profundo acerca de la motivación humana entendida en términos fluctuantes e inacabados. El autor, desde una concepción positiva del ser humano, esboza una jerarquía de necesidades experimentadas que, en la medida en que una de ellas sea satisfecha, se velará por satisfacer necesidades de niveles superiores.

“La motivación es un proceso psicológico resultante de la interacción entre el individuo y su entorno” (Gil monte & Prado-Gascó, 2021, p.97). No obstante, se vuelven cada vez menos frecuentes los vínculos presenciales con los colegas producto del

teletrabajo, en donde las interacciones cara a cara son sustituidas por el famoso “pantalla a pantalla”.

El teletrabajo trae como consecuencia un incremento en el control digital y una disminución de las interacciones sociales, lo que puede repercutir de manera negativa en la participación de los miembros de la organización. En términos de Neffa (2020) de lo que se trata en cualquier organización es de una participación consultiva, lo que no implica delegarle el poder para tomar decisiones a los miembros de la organización, sino más bien de tratar de conocer la opinión de quienes serán los sujetos de dichas decisiones.

Por lo tanto, los empleados podrán ser más productivos si se delega en ellos confianza y responsabilidad a partir de contemplar su participación, y velar por un incremento en su motivación, así como satisfacción laboral. En consonancia, ¿qué sucede con la satisfacción de la jerarquía de necesidades y su influencia en la motivación laboral en el ámbito del teletrabajo?

El objetivo de este ensayo será indagar la vigencia del pensamiento de Abraham Maslow (la jerarquía de las necesidades de los seres humanos) en el ámbito del teletrabajo. Para ello, se realizará un breve recorrido sobre las necesidades fisiológicas y de seguridad, y de qué manera estas pueden ser satisfechas o no bajo esta modalidad. Por añadidura, se recogerán los postulados de Douglas Mc Gregor y Julio Cesar Neffa para indagar acerca de cómo afecta el teletrabajo a la participación de los trabajadores considerando la debilitación de los lazos sociales y la cultura organizacional en relación al tercer nivel de jerarquía, es decir, el sentido de pertenencia. Además, siguiendo los lineamientos de Christophe Dejours, en ese mismo apartado, se buscará analizar de qué manera esta nueva modalidad de trabajo trae aparejado una disminución de la necesidad de estima o reconocimiento (Maslow, 1991). Para concluir, se abordará de qué manera la autorrealización valorada como la de mayor jerarquía de la pirámide, ha de ser escasamente satisfecha debido que la autonomía se vuelve algo extremadamente inalcanzable en la sociedad del rendimiento (Buyng Chul Han, 2012)

3. Desarrollo

3.1 Teletrabajo, ¿una amenaza para las necesidades fisiológicas y de seguridad?

Abraham Maslow (1991) enfatiza en la naturaleza positiva de la especie humana y postula que las necesidades fisiológicas son aquellas del primer nivel de jerarquía de acuerdo a la motivación. En lo que respecta a este nivel de necesidades, recalca la provisión del alimento y la necesidad de ingerir líquido, así como el descanso y reposo. Murillo & Bazan (2024) aseguran que las condiciones de trabajo actuales deben ser consideradas en este nivel como fundamentales para el bienestar de los trabajadores.

En la actualidad, gracias al avance de las tecnologías de la información y comunicación, poseer artefactos tecnológicos así como también una conexión a internet óptima, se han transformado en necesidades básicas de los seres humanos (Gomez Madero, 2022). Por ende, además de considerar aquellas necesidades fisiológicas propuestas por Maslow, también resulta fundamental proveer de una infraestructura adecuada a los trabajadores en pos de que lleven adelante su labor. Aquellas personas que teletrabajan desde sus casas entienden el uso de las TICS como un requisito excluyente para ejercer su trabajo.

Aun así, Nuria Giniger (2020) postula que, en gran medida, los instrumentos de trabajo así como el mantenimiento de estos artefactos son costeados por el propio trabajador. De aquí se extrae que las empresas perciben al teletrabajo como una oportunidad que posibilita la reducción de los costos de alquiler, servicios de luz e internet. No obstante, existe una Ley de teletrabajo en nuestro país postula que “el empleador debe proveer el equipamiento-hardware y soft software- necesarios para el desempeño de tareas, proveer las herramientas de trabajo y soporte necesario y asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación de las herramientas de trabajo” (Ley 27.555, 2020).

En reiteradas ocasiones, producto de que el teletrabajador vive y trabaja desde su vivienda, no se lo percibe como alguien que verdaderamente está trabajando, por lo que estaría en condiciones de realizar quehaceres que no se corresponden con el teletrabajo. Vocos y Martinez (2004) expresan que hay una serie de recomendaciones que han empleado las empresas en pos de disminuir el impacto negativo de las largas jornadas de trabajo frente a una pantalla.

Entre las recomendaciones que se emplean, por ejemplo destacan trabajar en un ambiente frente a una ventana que apunte al exterior con el propósito de disminuir sensaciones de aislamiento social. Por añadidura, recomiendan una habitación independiente y tranquila, a una considerada distancia de los lugares que frecuentan los otros integrantes de la familia. Y, como si eso no fuese suficiente, otra de las sugerencias

refieren a instalaciones telefónicas que no sean interferidas por los otros miembros. Ahora bien, ¿cuántas son las viviendas que cumplen todos estos requisitos para satisfacer el primer nivel de necesidades propuesto por Abraham Maslow? Vocos y Martínez (2004) postulan que “los hogares no han sido diseñados para trabajar” (p.31).

Por otro lado, se suele argumentar que el teletrabajo permite una conciliación entre la vida familiar y laboral debido a que la persona puede ejercer su labor desde su domicilio y así realizar los quehaceres domésticos. No obstante, esta ventaja puede convertirse repentinamente en un inconveniente si no se logra delimitar de manera adecuada el límite entre el trabajo y el no trabajo, lo cual suele ser incluso más preocupante para las mujeres. Rubbini (2012) expresa que es posible que puedan presentarse dificultades en términos de conciliar su trabajo y su familia, así como también impedimentos para evitar que se superpongan tareas del ámbito doméstico y el ámbito laboral. Por añadidura, trabajar desde la propia vivienda parece que puede dar lugar a un incremento de la cantidad de interrupciones pues, en reiteradas ocasiones, las personas que conviven con sujetos que teletrabajan desde su domicilio, no lo sienten así y no respetan este lugar de trabajo.

Por su parte, el hecho de no lograr establecer un límite de antemano acerca de cuándo comienza y cuando finaliza la jornada laboral lleva, frecuentemente, a que las horas extras se conviertan en algo habitual. “Los trabajadores pueden estar lavando ropa, cocinando o acostando a sus hijos, al mismo tiempo que responden un email, un whatsapp o llenan un formulario con sus smartphones” (Giniger, 2020, p.29). La modalidad de trabajar lejos del establecimiento parece ser una forma de invasión del trabajo a la vida privada de la persona, en donde no solo se ve modificada la organización del trabajo sino también la dinámica familiar.

Asimismo, otro de los beneficios que regularmente se postulan respecto del teletrabajo consiste en la flexibilidad, en tanto el teletrabajador puede ejercer su labor desde donde quiera y en el momento en que lo desee. No obstante, lejos de gozar de flexibilidad laboral, el trabajador está inmerso en controles disciplinarios constantes. Vocos y Martínez (2004) manifiestan que existen ciertos programas soft que registran cada segundo de lo que hace o deja de realizar el trabajador, ya sea tiempos muertos, descuidos, la cantidad de tiempo que le dedica a su trabajo, entre otros. A pesar de que los trabajadores gocen de un incremento respecto de la disponibilidad de horarios, así como también de escoger ejercer su labor desde el lugar donde desee, las empresas tienen el control sobre sus empleados a través de tecnologías avanzadas.

Por lo tanto, la privacidad del trabajador se ve sumamente perturbada por el monitoreo constante de su trabajo puesto que esta modalidad refuerza las estructuras de control digital. En otras palabras, el uso de las tecnologías de la información no son

utilizadas tan solo en pos de posibilitar esta modalidad de trabajo, sino que, a su vez, conllevan la explotación del propio trabajador sin siquiera estar al tanto de la invasión del espacio y tiempo privado del teletrabajador por parte del empresario.

Abraham Maslow (1991) postula que la seguridad es considerada como el segundo nivel de necesidades en la dinámica de jerarquías. Este nivel puede ser percibido como satisfecho cuando la persona está inmersa en un trabajo fijo y estable en donde prima la protección y el orden. No obstante, como se ha esbozado anteriormente, lejos de ser un ambiente en donde prevalece la seguridad, en el teletrabajo “lo saben todo *sobre nosotros*, pero sus actividades están diseñadas como lo están para que no puedan ser conocidas por nosotros” (Zuboff, 2020, p.21). Aunque en la actualidad la protección, así como el trabajo fijo y estable son bienes escasos.

3.2 La soledad del teletrabajo: desafío de la pertenencia y falta de estima

A lo largo de la historia, ha primado una concepción del trabajador como alguien poco ambicioso, como quien desea no tener responsabilidades, quien percibe el trabajo como un castigo (Dejours, 1998). No obstante, Douglas McGregor postula una alternativa motivacional en donde propone “un estilo de dirección participativo, pues los empleados pueden ser más productivos si se delega en ellos, se les da confianza y responsabilidad” (Gil Monte & Prado-Pascó, 2021, p.106). Por lo tanto, si los empleados desean trabajar, el hacer bien su trabajo funcionará como un factor motivador.

Desde esta perspectiva, se constata que promover la participación de los miembros de la empresa es una forma eficaz de implicación en el trabajo. Ahora bien, Douglas McGregor (2006) postula que si a los empleados les resulta indiferente su trabajo, o se encuentran poco dispuestos a aceptar responsabilidades, el problema no está en el propio sujeto, sino en los métodos que utiliza la organización.

El dinero suele ser considerado por los empleadores como el motivador más significativo valorado por el trabajador. No obstante, McGregor (2006) se pregunta “¿es de hecho probable que los pequeños incrementos de salarios proporcionen una motivación genuina para un esfuerzo incrementado?” (p. 129). Bajo esta concepción en donde el dinero aparece como el único y principal motivador, es posible deducir una formulación del trabajo como una forma de castigo, y que tan solo es un medio para satisfacer necesidades por fuera del ámbito del trabajo. En este caso, las metas individuales del sujeto no son consideradas en absoluto, sino que se supone que las recompensas económicas son lo que todos los empleados anhelan, aunque ello por supuesto deja de lado la singularidad propia de cada trabajador.

En contraposición, McGregor (2006) propone una participación activa y responsable por parte de los trabajadores. La posibilidad de que utilicen su ingenio en pos del éxito organizacional, que va más allá de cualquier recompensa económica. Esta perspectiva enfatiza en la posibilidad de incentivar la capacidad de pensar, de ser creativos, emitir opiniones en pos de incrementar sus niveles de motivación. Es dable destacar la necesidad de integrar a los trabajadores en la vida interna de la empresa a partir de la asunción de mayores responsabilidades en la toma de decisiones. “La participación aparece así como un dispositivo o tecnología social que puede contribuir a incrementar la eficiencia de la organización, una reducción de costes, un incremento de la productividad y de la calidad” (Sanchez, 2006, p.64).

Incluso, Neffa (2020) entiende a la participación como un derecho, como inherente a la dignidad humana. “Desde el punto de vista del empresario es importante incentivar la participación de los empleados en la empresa consiguiendo así una motivación en los empleados que se va a traducir en una mayor productividad y calidad para la empresa” (p.30)

No obstante, el teletrabajo presenta desafíos en relación a promover la participación de los miembros debido a que las interacciones sociales, en reiteradas ocasiones, se vuelven cada vez menos frecuentes producto del distanciamiento social. Por esta razón, se cree que esta modalidad en auge en la sociedad actual, no solo modifica la relación del sujeto con su trabajo, sino que a su vez, repercute sobre los procesos de socialización laboral.

Siguiendo los lineamientos de Maslow (1991), el tercer nivel dentro de la jerarquía de las necesidades refiere al sentido de pertenencia. El autor recalca la profunda importancia de contar con los compañeros de trabajo. “Debemos asegurar de inmediato que la motivación humana raramente se realiza en la conducta, si no es en relación con una situación y unas personas” (Maslow, 1991, p.14). No obstante, en el teletrabajo el contacto humano ha desaparecido drásticamente y, en contraposición, ha producido vínculos laborales débiles.

La modalidad de trabajo presencial facilita internalizar la cultura organizacional, dados los intercambios cara a cara. En contraposición, en el ámbito del teletrabajo, como consecuencia de no encontrarse físicamente en la organización, los teletrabajadores experimentan una imposibilidad de incorporar o mantener dicha cultura, lo cual afecta especialmente la interrelación entre los miembros y sus equipos, y la posibilidad de construir una identidad propia del grupo de trabajo.

“La cultura organizacional incluye motivaciones compartidas creencias y valores, identidades e interacciones de hábitos comunes de los miembros de la comunidad” (Castro & Herrera, 2022 p.7). Por lo tanto, de aquí se extrae que la cultura organizacional

es un recurso estratégico que favorece a que las personas permanezcan dentro de la organización y se sientan parte de ella. En este sentido, se puede deducir que dados los escasos encuentros cara a cara entre los miembros, no se logra conocer la cultura organizacional, razón por la cual, la necesidad de pertenencia no estaría satisfecha bajo esta modalidad. Esto es debido a que las tecnologías de la información por más de que sean sumamente necesarias para fomentar la virtualización del trabajo, no posibilitan los mismos beneficios que la interacción cara a cara .

Por lo tanto, se evidencia que en aquellos lugares en donde se fomenta el teletrabajo, se forjará una identidad más individualista, diferente a la del trabajador que acude al lugar de trabajo en donde están sus compañeros y se comparten hábitos, valores, costumbres, rutinas. Bajo esta modalidad, con harta frecuencia, los teletrabajadores ni siquiera saben quienes son sus compañeros de trabajo, algunos probablemente nunca visitaron la empresa de forma presencial, u otros son de diferentes localidades. Empero, conviene resaltar que una serie de estudios demuestran que un grupo en donde prima la cohesión y el diálogo interactivo es sumamente más efectivo que individuos que trabajan de forma separada ya que promueve la participación de los miembros de la organización (McGregor, 2006).

A su vez, esta debilitación de los lazos sociales conlleva, en reiteradas ocasiones, a la falta de reconocimiento institucional hacia el propio empleado, lo que puede repercutir de manera negativa sobre la motivación laboral (Caballero & Hurtado, 2025). Siguiendo los lineamientos de Dejours (1998), el reconocimiento en el trabajo ha de ser entendido en términos de retribución simbólica a través de la producción de sentido que cada trabajador le confiere a lo vivido en el trabajo. En consonancia, el aporte o contribución de cada uno de ellos al trabajo requiere de algún arquetipo de reconocimiento debido a que tal retribución es indispensable para motorizar la continuidad del mismo. De no haber tal reconocimiento, puede traer aparejado el desgano.

En definitiva, el reconocimiento permite producir sentido hacia la labor que desempeña, en la medida en que existe un otro que reconozca aquel hacer posibilitando así, una gratificación identitaria a partir de sentirse de utilidad en el trabajo. Dejours (1998) postula que el reconocimiento en el trabajo es necesario para que algo del sufrimiento pueda ser transformado en placer.

Existen dos modos de juicio, siguiendo los planteos de Dejours, en los que puede esbozarse algún tipo de placer en el trabajo. El primero de ellos se refiere a los juicios de utilidad proferidos en línea vertical por los jefes o superiores. En cambio, los juicios de belleza en términos de Dejours (1998) son proferidos en línea horizontal ya sea por colegas, miembros del equipo de trabajo y la comunidad de pertenencia. A su vez, este

último es entendido como aquel que tiene mayor valor en términos de transformar el sufrimiento en placer debido a que resulta fundamental en términos de ganancia identitaria. Empero, en el ámbito del teletrabajo debido a la disminución abrupta o anulación de los intercambios cara a cara es, en términos de Pierri et al. (2021), extremadamente factible que este reconocimiento quede más bien anulado.

Maslow denomina a las necesidades de estima como el cuarto nivel dentro de la jerarquía de las necesidades, las cuales conducen a sentimientos de autoconfianza. Postula que “la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, de debilidad y de desamparo” (p.31). Esta falta de apreciación del trabajo realizado, en términos de Rubbini (2012), trae aparejado una disminución en la autoestima del teletrabajador. Desde esta perspectiva, se evidencia que valorar el esfuerzo de un trabajador posibilita que este se comprometa aún más con su labor. Incluso, este ha de ser entendido como un motivador aún máspreciado que los propios incentivos económicos. “Para que se aplique un reconocimiento, debe existir una igualdad y estima social, ello implica una relación entre los individuos desde una igualdad, estabilidad y equidad emocional” (Jimenez Veliz, 2024, p.6).

3.3 Siempre conectados, ¿Autonomía o explotación de sí?

Byung Chul Han (2012) ha postulado que en la actualidad estamos frente a la sociedad del rendimiento. Mientras que, en los siglos anteriores los individuos eran explotados por su amo, “hoy, cada uno es un trabajador que se explota a sí mismo en su propia empresa. Cada uno es amo y esclavo en una misma persona” (Han, 2016, p.9). De lo que se trata, en la actualidad, es de maximizar la producción del sujeto del rendimiento en detrimento de condiciones de trabajo saludables. A su vez, el autor afirma que el sujeto del rendimiento es tanto más rápido y productivo en relación a épocas pasadas.

Reiterados estudios señalan que una de las ventajas del teletrabajo refiere al aumento de la motivación laboral debido a que los trabajadores adquieren una autonomía de la que anteriormente no gozaban (Vocos & Martinez, 2004). En consonancia, esto implicaría que cada trabajador puede organizar sus propios tiempos, debido a que le otorga la posibilidad a cada uno de ser “su propio jefe”. A su vez, es necesario destacar que los trabajadores experimentan mayores grados de motivación y satisfacción laboral siempre y cuando las empresas que les otorguen a los trabajadores mayores grados de autonomía (Pizzi et al. 2025). Ahora bien, ¿es posible aseverar que la autonomía es considerada como un beneficio para el propio trabajador bajo esta modalidad en auge del teletrabajo?

Vocos y Martínez (2004) aseguran que el teletrabajo se presenta como una ofensiva de desmantelamiento de los derechos que han conquistado los trabajadores a lo largo de los años. Esto es debido a que bajo esta modalidad son característicos tanto la flexibilización como la precarización laboral; y más bien de lo que se trata es de explotar a la fuerza de trabajo. Por su parte, Giniger (2020) afirma que la modalidad de trabajo lejos del establecimiento, en Argentina, es bajo la forma de asalariado.

La Ley de teletrabajo en nuestro país postula, en el artículo 5, el derecho a la desconexión digital. “La persona que trabaja bajo esta modalidad de teletrabajo tendrá derecho a no ser conectada y desconectarse de los dispositivos digitales y/o tecnologías de la información y comunicación, fuera de su jornada laboral y durante los períodos de licencia.” (Ley 27.555, 2020). Empero, bajo esta modalidad, se ha vuelto corriente recibir mensajes fuera de horario, así como también, las personas se sienten en la obligación de que estos sean respondidos de manera inmediata. Asimismo, los límites entre el trabajo y el no trabajo suelen ser ampliamente extendidos, y esto puede ser producto de demandas laborales o también por la autoexigencia del propio teletrabajador. En la actualidad, el sujeto del rendimiento es más bien autodestructivo y se encuentra en guerra consigo mismo (Han, 2012)

A su vez, Han (2012) propone que estamos frente a la época del agotamiento. No es físico, sino más bien un agotamiento de la psique, de ahí que enfermedades como la depresión o el burnout sean características de la época en la que vivimos. Más aún, estamos inmersos en una sociedad en donde han surgido nuevas afecciones del psiquismo. Solf Zarate (2023) destaca el tecno-estrés y la fatiga zoom. El primero de ellos es el estrés experimentado por el trabajador al utilizar las TICs, el cual puede ocasionar irritabilidad, ansiedad e insomnio. Por otra parte, destacan un agotamiento casi constante que experimentan las personas producto de su participación en reuniones virtuales, denominado fatiga zoom.

Gil Monte & Prado Pasco (2021) aseguran que la cultura del siempre encendido puede conducir a la telepresión, otra afección que ha surgido en los últimos años. Esta es definida por los autores como el “estado psicológico que conduce a estar continuamente conectados debido a la preocupación y urgencia por responder a los mensajes de trabajo recibidos vía TIC, incluso fuera del horario laboral” (p.195).

Por lo tanto, en este punto, podemos aseverar que existe una relación entre esa modalidad de trabajar lejos del establecimiento y los problemas de salud mental. “Las afecciones en la salud mental de los teletrabajadores son causadas por las jornadas laborales extendidas, carencia en el control del horario, frustración debido a las complicaciones para coordinar actividades laborales, todos estos son componentes de las actividades del teletrabajo” (Alegía Triguero & Herrera Castro, 2022, p.9)

En función de lo planteado, es menester asir los aportes de Abraham Maslow (1991), quien expresa que las necesidades de autorrealización en los seres humanos aparecen emparentadas con la salud psicológica. Maslow (1991) define esta necesidad como “el deseo de la persona por la autosatisfacción” (p.32). De esta manera, asegura que las personas autorrealizadas son tanto más autónomas que aquellas experimentan nulos grados de autorrealización, puesto que están motivadas por el crecimiento que han alcanzado a lo largo de sus vidas. A través de una concepción positiva del ser humano como tal, Maslow (1991) postula que en ese nivel el ser humano puede llegar a ser aquello que cada uno es capaz de llegar a hacer, como aquello que todo individuo anhelo alcanzar, y esto obviamente varía según cada quien.

Por lo expuesto hasta aquí, se puede deducir que esta autonomía de la que supuestamente goza el teletrabajador, rápidamente puede convertirse en explotación de sí debido a la intensificación del trabajo producto de las características inherentes a esta modalidad del teletrabajo. “El exceso de trabajo y rendimiento se agudiza y se convierte en autoexplotación. Esta es mucho más eficaz que la explotación por otros, pues va acompañada de un sentimiento de libertad. El explotador es al mismo tiempo el explotado” (Han, 2012, p.33). Maslow (1991) sostiene que un sujeto autorrealizado es alguien sano y autónomo. Sin embargo, en la sociedad actual en donde prima la virtualización del trabajo, la autorrealización aparece más bien como una utopía imposible de alcanzar por las personas teletrabajadores.

Byung Chul Han (2012) postula que estamos frente a una época caracterizada por el mandato de rendimiento constante. Estamos inmersos en un escenario en donde parece ser que estar conectados virtualmente se ha vuelto una obligación. Asimismo, el carácter deslocalizado del puesto de trabajo favorece la intensificación del mismo. El sujeto del rendimiento, propio de la sociedad actual, se pretende como alguien libre debido a que se ve así mismo como “su propio jefe”, y puede ejercer su labor cuando quiera y donde quiera. No obstante, lejos de que el teletrabajo sea una oportunidad de desarrollo personal, el trabajador se explota a sí mismo aunque parece desconocerlo totalmente. Por consiguiente, la supuesta autonomía parece ser más bien una trampa debido a que el sujeto del rendimiento puede convertirla en una necesidad de rendimiento constante promoviendo un agotamiento mental del cual es sumamente complejo escapar.

Consideraciones finales

Para finalizar, resulta pertinente recalcar que por lo expuesto anteriormente, se deduce que el teletrabajo no promueve condiciones de vida saludables para los teletrabajadores. En el presente ensayo se indaga acerca de la vigencia del pensamiento de Abraham Maslow, específicamente en la jerarquía de necesidades en el ámbito del teletrabajo. A pesar de que reiterados estudios plantean sistemáticamente una serie de beneficios inherentes a esta modalidad tanto para el teletrabajador, como para la empresa, desde esta perspectiva se enfatiza en la idea de que esto es más bien imposible de alcanzar. Se plantea que esta modalidad beneficia principalmente a las empresas debido a la reducción de los costos, aunque atenta de manera negativa sobre el teletrabajador.

Las condiciones concretas de aplicación del teletrabajo demuestran que no simplemente dificulta la satisfacción de las necesidades superiores de la jerarquía, sino también ponen en riesgo la satisfacción aquellas de menor nivel. Abraham Maslow (1991) postula que la autorrealización sólo puede ser posible gracias a la satisfacción de la jerarquía de necesidades previas.

Por su parte, las necesidades fisiológicas y de seguridad se ven sumamente amenazadas producto de la ausencia de una infraestructura adecuada y de la invasión del espacio privado que impiden que cada teletrabajador pueda llevar a cabo su labor de manera óptima. Asimismo, la fragilización de los vínculos producto de la distancia física, debilitan la participación de los trabajadores, razón por la cual la necesidad de pertenencia es escasamente satisfecha bajo dicha modalidad. Las relaciones interpersonales que se forjan al interior de una empresa se ven afectadas, lo cual lleva a un debilitamiento del colectivo social, en favor de la promoción del individualismo y la cultura organizacional se vuelve más laxa. “El trabajo a través de una pantalla y en soledad, no genera un estado emocional colectivo y participativo, ni mucho menos un sentido de identidad y solidaridad social” (Carrizo, 2021, p.19)

A su vez, el reconocimiento parece ser poco probable de alcanzar, impactando de manera negativa sobre la ganancia identitaria e imposibilitando satisfacer la necesidad de estima producto de la disminución drástica de los intercambios cara a cara. Finalmente, la autorrealización, aquella que se ubica en la cúspide de la pirámide, se erige como una utopía bajo el paradigma actual de esta modalidad en auge. La autonomía, siguiendo los lineamientos de Buyng Chul Han (2012), parece ser más bien una trampa que trae aparejada inevitablemente la explotación de sí debido a que estamos inmersos en la sociedad del rendimiento. Una sociedad en donde el propio sujeto del rendimiento se explota a sí mismo de forma voluntaria y apasionada, trayendo aparejado un agotamiento mental. Son los propios teletrabajadores quienes comprometen su salud en el momento

en que se exponen a ciertos riesgos, se trata de sujetos vencidos, deprimidos, desamparados y controlados (Franco & Goncalvez, 2005)

El gran desafío que perturba a las organizaciones es cómo promover un ambiente motivador y participativo en pos de que los integrantes de la organización puedan alcanzar niveles de satisfacción. Se trata así de producir sujetos que se sientan altamente valorados, más entusiasmados y aspidonas por su trabajo. No obstante, bajo la modalidad de trabajar lejos del establecimiento, se vuelve más bien algo inalcanzable debido a la imposibilidad de satisfacer ninguna de las necesidades esbozadas por Maslow.

Referencias bibliográficas

- Caballero, D., & Hurtado, J. (2025). *La motivación laboral ante la implementación del teletrabajo en el personal administrativo de la UDELAS*. Espila, 7(2), 22-29.
- Carrizo, S. M. (2021). De la presencia a la virtualidad: el impacto del teletrabajo en la vida cotidiana y las relaciones laborales, en tiempos del Covid-19. In XIV Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Dejours, C. (1998). *De la Psicología a la Psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires. Lumen.
- Franco, S. & Goncalvez, L. (2005). *Clinica laboral: nuevos abordajes clínicos y organizacionales para los síntomas contemporáneos*. Buenos Aires. Paidós
- Gil-Monte, P.R & Prado-Gascó, V.J. (2021) *Manual de Psicología del trabajo*. España. Pirámide.
- Giniger, N. (2020). *Teletrabajo. Modalidad de trabajo en pandemia*. Observatorio Latinoamericano y Caribeño. Buenos Aires
- Han, B.C. (2012). *La sociedad del cansancio*. Barcelona. Herder
- Han, B.C. (2016). *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Barcelona, España: Herder
- Honorable Congreso de la Nación Argentina. (2020). *Ley N° 27.555: Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo*. Boletín Oficial de la República Argentina. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=341093>
- Jiménez Véliz, D. A. (2024). Artículo académico. *Reconocimiento laboral y su impacto en el clima laboral de una Institución Educativa de Guayaquil*.
- Maslow, A.H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Diaz de Santos.
- McGregor, D. (2006). *El lado humano de las empresas*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Madero Gomez, S. (2023). *Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción de retención del talento humano*. Contaduría o administración, 68(1), 235-259. Epub 14 de enero de 2025 https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422023000100235
- Murillo, A. M., & de Franco, Y. B. (2024). Enfoques teóricos del teletrabajo y satisfacción laboral. *CPA Panamá*, 3(1), 116-134.
- Neffa, J. C. (2020). *La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas*. Moreno, Argentina: Universidad Nacional de Moreno.
- Pierri, C., Lenta, M. M., Longo, R., & Zaldúa, G. (2021). Docencia universitaria: teletrabajo y cuidado en pandemia. *Anuario de Investigaciones* 28(1), 309-317.

- Pizzi, A., Payá Castiblanque, R., & Lezica Cabrera, I. (2025). Flexibilidad y control: el impacto del teletrabajo sobre la autonomía laboral en Europa. *Revista Española de Sociología*, 34(3), a268. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2025.268>
- Rubbini, N. I. (2012). Los riesgos psicosociales en el teletrabajo. In VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
- Sánchez, A. (2004). La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 106(1), 63-101.
- Tringüero, H.K.A., & Castro, S.H.(2022). *Incidencia del teletrabajo en la cultura organizacional considerando la situación sanitaria dada por el Covid-19. Alternativas*, 23(3), 5-20.
- Vocos, F., y Martínez, O. (2004). *Teletrabajo: ¿Otro canto de sirenas?*. Buenos Aires: Cuadernos del TEL, Taller de Estudios Laborales.
- Zuboff, S. (2020). *La era del capitalismo de la vigilancia: la lucha por un futuro humano frente a las nuevas fronteras del poder*. Paidós Ibérica.
- Zárate, A. S. (2023). *Apoyo psicológico al teletrabajo en organizaciones laborales. Avances en Psicología*, 31(1), e2757-e2757.