

**Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística
Escuela de Administración.
Licenciatura en Administración.**

TALLER DE PRÁCTICA PROFESIONAL.MÓDULO

II

Tesina

“Análisis del Teletrabajo, la implementación de TICs para su desarrollo y la influencia de la comunicación interna para la mejora en los resultados.”

Descriptores: comunicación interna, teletrabajo, TICs.

Autor: Ivana Vanesa Scancich

Director: Mgs. Prof.Jorge Aimaretti.

Docente Titular: Pos. Dr. Sergio Albano.

Docente tutor en 1º Instancia: Lic. Gabriel Bibiloni.

Docente tutor en 2º Instancia: Lic. Vanina Boccio.

AÑO 2024

Síntesis del trabajo

El teletrabajo ha experimentado un gran impulso gracias a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs). Estas herramientas proporcionan la infraestructura necesaria para que los empleados puedan trabajar de manera remota de forma eficiente y segura. La combinación de teletrabajo y TICs ha revolucionado la forma en que las organizaciones operan, permitiendo a los empleados tener la flexibilidad de trabajar desde cualquier ubicación. El teletrabajo es una modalidad laboral que ha ganado relevancia gracias a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs). Estas herramientas permiten la comunicación interna entre equipos y empleados de manera efectiva. La comunicación interna es crucial para el éxito del teletrabajo, ya que facilita la coordinación y el flujo de información en un entorno remoto.

Por lo expuesto anteriormente, se procedió a llevar a cabo esta investigación con el fin de tener un panorama mayor del teletrabajo en cuanto a las TICs y comunicación.

El método empleado fue el hipotético deductivo. Para medir dicho fenómeno se analizó una muestra de 100 encuestados y se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, abordando distintos aspectos del tema a investigar.

Al final de la investigación se pudo corroborar la hipótesis planteada.

Índice

1. Introducción	5
1.1 Antecedentes	6
1.2. Problemática	19
1.3. Hipótesis	20
2. Objetivos	21
2.1. Objetivo general.....	21
2.2. Objetivos específicos	21
3. Metodología	22
3.1 Diseño de la investigación	22
3.2 Características de la investigación	22
3.4 Muestra	23
4. Análisis de los resultados de las encuestas	27
4.1. Perfil de los encuestados	27
4.2 Desarrollo.....	31
5. Análisis	52
5.1 Análisis de la entrevista realizada.....	52

5.2 Análisis de los resultados.....	56
6. Resultados obtenidos	66
7. Conclusiones.....	69
8. Propuestas	70
9. Anexos	74
9.1. Entrevista	74
9.2. Cuestionario	75
10. Bibliografía	82
10.1. Libros	82
10.2 Publicaciones	83
10.4. Tesis Consultadas	85
10.5. Sitios WEB	86

1. Introducción

En las últimas décadas, las TICs han conseguido revolucionar el mundo laboral por completo, dando lugar a la aparición de nuevas formas de trabajo, gestión y organización.¹

El acelerado desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación permitieron pensar en una nueva forma de trabajo, una en la que no se requiere que una persona tenga que desplazarse del lugar donde se encuentre para realizar las actividades asignadas por la organización.²

En este nuevo entorno surge el teletrabajo y es evidente que esta modalidad ha afectado a los miembros de la organización en la forma en que se comunican, comparten información y realizan su trabajo. La práctica del teletrabajo involucra una serie de variables de diferente naturaleza, pero fundamentalmente está vinculado a la TIC, a la capacitación y al conocimiento.³

Los empleados (trabajando en equipos o en forma individual) necesitan información para tomar decisiones y realizar su trabajo. La comunicación y el intercambio de información entre los miembros de la organización ya no están limitados por la geografía ni el tiempo. Los esfuerzos de trabajo en los que colaboran individuos y equipos muy dispersos, la participación de información y

¹ RANDSTAD.ES. "Cómo influye la tecnología en el entorno laboral". <https://www.randstad.es/tendencias360/como-influye-la-tecnologia-en-el-entorno-laboral/>. (Última visita 19/12/21).

² JUÁREZ RIOS, MARCELA ANTONIA; GÓMEZ LEMUS, TERESA DE JESÚS; PRIETO USCANGA, ALICIA; PRIETO USCANGA, MARGARITA, LÓPEZ OSTRÍA, MARÍA TERESA. "Teletrabajo y productividad en trabajadores del conocimiento." Revista electrónica sobre cuerpos académicos y grupos de investigación en Iberoamérica. Disponible en <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/239> (última visita 19/12/2021).

³ DOMÍNGUEZ CHÁVEZ, JORGE. "Entendiendo el teletrabajo". Departamento de Informática y Departamento de Postgrado Universidad Politécnica Territorial del estado Aragua. Venezuela. 23 de Abril de 2020.

la integración de las decisiones y el trabajo a través de toda una organización tienen el potencial de aumentar la eficiencia y la eficacia organizacional.⁴

La capacitación y la formación son indispensables para construir un futuro mejor. Potenciar las herramientas que brinda la tecnología es fundamental para el nuevo mercado laboral.⁵

El estudio de este trabajo centró su atención en la utilización y capacitación por parte de los empleados en el uso de las tecnologías de información y comunicación (TICs) aplicadas a la modalidad del Teletrabajo, para mejorar la comunicación interna y obtener mejores resultados en las tareas realizadas. Se estudiaron 22 casos de 18 a 29 años, 74 casos en el rango de 30 a 64 años y, por último, 4 casos de 65 o más años, abarcando a una población de personas que realizaron teletrabajo/ trabajo remoto en la Ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

1.1 Antecedentes

En la actualidad, los avances tecnológicos de la información y la comunicación (TIC) indudablemente han causado un profundo impacto en el área laboral, lo que obliga a las empresas a adaptarse a estos nuevos cambios y transformar sus modelos operativos. Dentro de los mismos, un punto central es el lugar de trabajo. Anteriormente todos los trabajos se realizaban de manera presencial,

⁴ ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY. "Administración". Ed. PEARSON EDUCATION, México: 2018. Pág. 272.

⁵ JARVIS, EZEQUIEL. Subsecretario de Trabajo, Industria y Comercio del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. "El impacto de la tecnología en el mundo del trabajo". <https://www.buenosaires.gov.ar/noticias/el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-mundo-del-trabajo>. <https://www.buenosaires.gov.ar/noticias/el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-mundo-del-trabajo> (última visita 16/10/2021).

pero a partir de los avances de las TICs tuvo lugar el fenómeno que se conoce como teletrabajo.⁶

La historia del teletrabajo en el mundo, surge por primera vez en 1973 en Estados Unidos. En ese momento, el mundo vivía la primera gran crisis energética o crisis del petróleo, que incrementó notablemente los costos de desplazamiento entre el hogar y el lugar de trabajo, donde se proponía llevar el trabajo al trabajador y no al trabajador al trabajo.⁷ Surge así el término del teletrabajo. A quien se le atribuye la creación de dicha expresión es al físico Jack Nilles, científico espacial de la NASA, identificado como el padre del trabajo remoto.⁸

En América Latina se impulsó hacia el año 2000. En Argentina, debido a la crisis de desempleo, surgieron nuevas formas de organización laboral que ayudaban a disminuir costos en las empresas y al mismo tiempo fomentar el empleo.⁹ Durante los 10 años de la era menemista, los argentinos adquirieron tecnología de primera línea a precios bajos, de la mano de una capacitación intensiva. La principal causa del impulso del teletrabajo fue la devaluación peso-dólar de febrero de 2002. El fin de la convertibilidad (el tipo de cambio pasó de ser \$1 argentino por dólar en enero de 2002 a \$ 3,8 por dólar en

⁶ PERALTA BELTRÁN, A., BILOUS, A., FLORES RAMOS, C., & BOMBÓN ESCOBAR, C. "El impacto del teletrabajo y la administración de empresas". Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento. Guayaquil, Ecuador. Editorial Saberes del Conocimiento, 2020. Pág. 328.

⁷ OSZLAK, OSCAR "Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud". CUIINAP Argentina. 2020 <https://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/4566/1/CuadernosdelINAP2020%281%2930.pdf>. Pág. 11 (última visita 18/10/2021).

⁸ VELÁSQUEZ CAMACHO, CARLA MARÍA Y PEREA, MARÍA VERA "Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas". 2018. <http://52.89.153.187/index.php/IRR/article/view/194/123> (última visita 23/9/2021).

⁹ DERLY CAROLINA RODRÍGUEZ MARTÍN Y MAYRA LIZETH PARDO DÍAZ. "Ensayo: El teletrabajo en tiempos de covid-19." Universidad Católica de Colombia Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Especialización en Administración Financiera. Mayo. 2020. <https://repositorio.ucatolica.edu.co/handle/10983/24640> (última visita 18/10/2021).

septiembre de 2002) propició las condiciones para que los servicios de profesionales argentinos resultaran atractivos en el exterior.¹⁰

Definición del teletrabajo

La Organización Mundial del Trabajo (OMT) define al teletrabajo como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador. En otras palabras, conlleva un trabajo realizado con la ayuda de las TIC, fuera de las instalaciones del empleador.¹¹

Así mismo ha sido definido en un informe de la Comisión Europea como aquellas actividades ejercidas lejos de la sede de la empresa a través de la comunicación diferida o directa por medio de las nuevas tecnologías.¹²

Actualmente, se define al teletrabajo como una alternativa que se diferencia del trabajo tradicional ya que no se desarrolla necesariamente desde un espacio físico y requiere de la incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Es decir, se puede trabajar desde la casa o desde cualquier otro espacio, ya que el contacto con clientes, proveedores o empresas se establece por medio de un soporte electrónico (Lovato, 2013).¹³

¹⁰ GALLUSSER, PAMELA. "Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral." La Trama de la Comunicación 10, no. (2005):1-15. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323927060015>.

¹¹ EUROFOUND Y ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2019). "Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral". Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo y Oficina Internacional del Trabajo, Santiago. Pág. 1. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_723962.pdf.

¹² COMISIÓN EUROPEA, DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO, ASUNTOS SOCIALES E INCLUSIÓN, TATE, J. (1995). *Homeworking in the European Union*, Publications Office.

¹³ MENDOZA, BELÉN; VALDEZ, ANDREA; ZAYAS, DIANA; FLEITAS, MAGALI; ARAUJO, PATRICIA; VERA ROCÍO. "Análisis comparativo de factores que determinan la conectividad del teletrabajo en el contexto del Covid-19". Caso: Argentina, Paraguay, Alemania y España. Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Económicas. San Lorenzo, Paraguay <https://revistascientificas.una.py/index.php/reco/article/view/1910>.

El teletrabajo es una manera innovadora de desempeñar el trabajo, que hace viable que todo el equipo (empleador – trabajadores) mantenga pleno contacto, reuniéndose por medio de Zoom, Skype, Whatsapp, etc, recibiendo y enviando documentos por medio del correo electrónico. Sin embargo, es imprescindible resaltar que los derechos y las obligaciones laborales de las partes siguen siendo los mismos, lo único que cambia es la forma en que se ejecutan las actividades.¹⁴

Durante el primer trimestre de 2020, a medida que la pandemia provocada por el COVID-19 se extendía, y a consecuencia de ella, entraron en vigor las medidas de confinamiento. En ese marco, el trabajo y el empleo en las organizaciones se vieron alterados, el cambio irrumpió en el escenario de las organizaciones de la mano de la virtualidad, planteando nuevos interrogantes referidos a las ideas, motivaciones y representaciones de los líderes y personas que allí trabajan.¹⁵

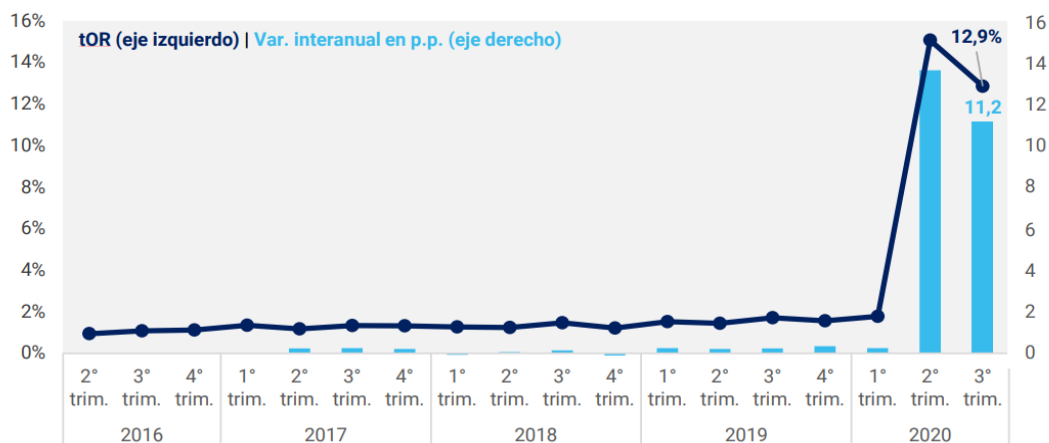
En el documento de trabajo del CEP XXI N° 5 del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, tomando como base la Encuesta Permanente de Hogares, se pueden extraer indicadores para conocer el comportamiento, las características y evolución del trabajo remoto.¹⁶

¹⁴ SÁNCHEZ VERA, M. C., (2021). "La innovación tecnológica y el teletrabajo: un análisis crítico desde los derechos humanos (Ecuador)". Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo, 5(10). [fecha de Consulta 6 de Septiembre de 2023]. ISSN: Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=668070945008>.

¹⁵ KOBILA, MARÍA TERESA Y PAROLIN, MARISA ANDREA. "Las organizaciones y sus líderes frente a un nuevo escenario". Informes de investigación. IIATA. <https://ojs3.fcecon.unr.edu.ar/index.php/iiata/issue/view/3>.

¹⁶ SCHTEINGART, DANIEL; KEJSEFMAN, IGAL; PESCE, FACUNDO. "Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia". Serie Documentos de Trabajo del CEP XXI. Documento de Trabajo N° 5 Mayo 2021. Pág. 4.

Tasa de ocupación remota y variación interanual; segundo trimestre de 2016 a tercero de 2020



Fuente: elaboración propia con base en EPH-INDEC.

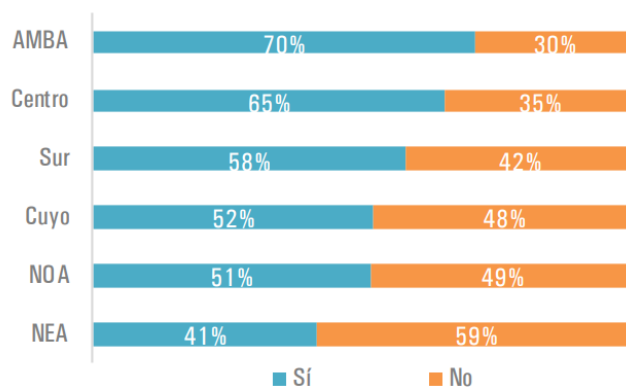
Este gráfico muestra la tasa de ocupación remota (TOR) a nivel nacional. Este conjunto comprende a aquellas personas que operan equipos informatizados y, al mismo tiempo, realizan sus tareas desde sus viviendas. La evolución de la tasa de ocupación remota muestra la porción de las ocupaciones que comenzaron a desarrollarse de forma remota. La magnitud observada para el tercer trimestre de 2020 es de 12,9%. Además, se produjo una disminución de la cantidad de personas informatizadas que trabajaban desde sus casas, al tiempo que se incrementó la cantidad de ocupados no remotos para el conjunto de la economía.¹⁷

De acuerdo al relevamiento llevado a cabo por la Fundación Observatorio Pyme entre el 15 de septiembre y el 18 de octubre del 2020, entre el 65% de

¹⁷ Ibídem. Págs. 17, 18.

las empresas de hasta 800 ocupados adoptó y/o adoptará la modalidad de trabajo remoto, ya sea en forma parcial o total.¹⁸

¿Tu empresa adoptó/adoptará la modalidad de trabajo remoto en forma parcial o total?
(% de empresas en cada región)



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

Regionalmente AMBA y Centro –territorios mejor posicionados en infraestructura, condiciones de vida, riqueza- presentan un 70% y 65% de empresas, respectivamente, que adoptaron o adoptarán trabajo remoto.¹⁹

Es necesario resaltar que en las regiones AMBA y Centro hay una mayor presencia relativa de prestación de servicios profesionales y a la producción, pasible de desarrollarse fuera de los establecimientos y oficinas, así como de empresas de Comercio, aunque en menor medida.²⁰

Por el contrario, el norte argentino es el territorio más rezagado en adopción del trabajo remoto, en parte por mayor presencia de actividades vinculadas al agro y otros recursos naturales. También por cuestiones de infraestructura, entre

¹⁸ FUNDACIÓN OBSERVATORIO PYME. Programa de Investigación Coronavirus: “Impacto sobre las PyME, producción y empleo. Más allá de la pandemia, el trabajo remoto como nuevo paradigma.” Diciembre de 2020. https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2021/08/FOP_Ma%CC%81s-alla%CC%81-de-la-pandemia-el-trabajo-remoto-como-nuevo-paradigma_Si%CC%81ntesis-Ejecutiva.pdf. Pág. 9.

¹⁹ Ibídem.

²⁰ Ibídem.

otros factores. El NEA presenta un 41% de sus firmas con personal desempeñándose bajo trabajo remoto, mientras que en el NOA esa difusión es del 51%.²¹

Tecnologías de información y comunicación

Las Tecnologías de información y comunicación (TICs) han cambiado radicalmente la forma en que los miembros de las organizaciones se comunican. Han hecho posible que el personal de las organizaciones esté completamente disponible a cualquier hora, sin importar en dónde se encuentre.

Por TIC, entendemos al conjunto de tecnologías y recursos asociados a los sistemas de información y comunicación. Esto es, el conjunto de tecnologías que nos aseguran la gestión eficiente de la información que se genera en una empresa²² y nos permiten el acceso a la información, en cualquier formato, de manera fácil y rápida. A través de la digitalización, podemos disponer de información inmaterial, para almacenar grandes cantidades en pequeños soportes o acceder a información ubicada en dispositivos lejanos. Cabe destacar la instantaneidad, al permitirnos conseguir información y comunicarnos en el acto a pesar de encontrarnos a kilómetros de la fuente

²¹ Ibídem.

²² AMIGO, A.; BONDAR, C. "La inversión tecnológica y su impacto en la rentabilidad". Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración. Escuela de Administración. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario. Pág. 25. Disponible en <https://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/produccion-0> (última visita 30/9/2021).

original. Las nuevas TICs se caracterizan por suscitar una comunicación bidireccional, entre personas o grupos, sin importar donde se encuentren.²³

Es incuestionable que el desarrollo tecnológico constituye una de las razones fundamentales de la expansión del teletrabajo.²⁴

Las tecnologías digitales pueden ser un gran aliado de los mercados laborales, permitiendo generar valor y riqueza. Sin embargo, esto conlleva superar muchos desafíos para su expansión masiva e inclusiva, así como para la adopción permanente de estas tecnologías por parte de empresas y trabajadores.

La implementación del teletrabajo requiere tanto del acceso a los medios digitales y las telecomunicaciones como del uso de las herramientas o equipos tecnológicos y capacitación para su manejo. Por lo tanto el uso de las TIC se hace cada vez más necesario en las organizaciones.

La utilización exclusiva de herramientas tecnológicas conlleva además una organización por parte del empleador, una inversión y una mayor protección y resguardo de la información. El teletrabajo exige una inversión económica para la administración de redes seguras, uso de correo electrónico, dispositivos y equipos, así como también el resguardo de datos en servidores para proteger los mismos. Para que las organizaciones desarrollen sus actividades por medio

²³ ING. BARBOSA, VALERIA KARINA. "Teletrabajo: Liderar y trabajar equipos a distancia" Editorial Dunken, Bs. As. 2013, pág. 12.

²⁴ AMAIA ARRIBAS URRUTIA. "Teletrabajo y comunicación interna: ¿incompatibilidad?". Marzo 2000
<http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-teletrabajo.pdf>.

de esta modalidad de trabajo surge una mayor responsabilidad en cuanto al uso adecuado de la tecnología.²⁵

Comunicación

La comunicación suele considerarse como un proceso dinámico mediante el cual dos o más personas intercambian información, conocimientos o sentimientos. Se define como proceso porque no se trata de algo puntual, sino que la comunicación contiene diferentes elementos y en su realización se van sucediendo una serie de pasos o etapas. Este proceso se califica de dinámico porque cualquier modificación en alguno de estos elementos afecta a todos los demás y produce variaciones en el resultado final de la comunicación.²⁶

Según Alles (2005), la comunicación es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar, para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo; comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.²⁷

Situándonos en el contexto laboral, exclusivamente en la modalidad del teletrabajo, al hablar de comunicación con el uso de las TICs, podemos

²⁵ Ramírez Velásquez, Joanna Carolina; Vega Abad, Cesar Remigio; Narcisa Villagómez, Martha. "Ventajas y desventajas del teletrabajo en Sudamérica frente a la pandemia del covid-19". Civilizar Ciencias Sociales y Humanas, vol. 22, núm. 42, e20220107, 2022. Enero-Junio Universidad Sergio Arboleda DOI: <https://doi.org/10.22518/jour.ccsrh/20220107>. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100274292007>.

²⁶ PALACÍ DESCALS, FRANCISCO JOSE. "Psicología de la organización". Pearson Education, S.A, Madrid, 2005. Pág. 250.

²⁷ ALLES, MARTHA ALICIA. "Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos". 1 edición 2 reimpresión. Granica. Bs. As. 2005. Pág. 188.

referirnos a diferentes formas de interactuar ²⁸ en las actividades laborales cotidianas para las cuales la tecnología ofrece recursos que permiten mantener el modelo de comunicación, desdibujando las barreras de espacio entre ellos.

El acto comunicativo se ha convertido en un espacio dinámico de interacciones que ha superado la codificación y decodificación mecanicista y ha trascendido al acto, la significación y el significado, llevando a que el feed-back, retroalimentación o autorregulación, se expresen de forma directa. De esta manera adquiere relevancia la “comunicación asertiva” que contribuye a la comunicación en el teletrabajo.²⁹

La comunicación asertiva posibilita que nos comuniquemos de forma clara, concisa, rápida, concreta y contundente con el interlocutor, de tal forma que el mensaje sea interpretado de la manera en que se quiere transmitir, es decir, con escaso o ningún tipo de distorsión. La comunicación asertiva en la dimensión del teletrabajo invita a que se interactúe con el otro a través de diferentes formas, dando lugar a que se pongan en funcionamiento no solo las competencias comunicativas verbales y no verbales, sino también las escritas, las orales y las paralingüísticas, entre otras.³⁰

Comunicación interna en la organización

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica cuya prioridad es buscar la eficacia en la

²⁸ ARREDONDO RODRÍGUEZ, D.M. & GRANDA GARCÍA, A.M. (2015). “Teletrabajo: la asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral”. Revista Reflexiones y saberes. 3 (4) 48-55. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/731/1258>.

²⁹ Ibídem.

³⁰ Ibídem.

recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.³¹

La comunicación interna permite alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, lo que hace fundamental su incorporación a los procesos de teletrabajo para una óptima comprensión y compromiso con las implicaciones que conlleva esta modalidad.³²

No existen empresas sin comunicación interna. La dirección general, los gerentes, los mandos medios, los empleados, hablan, interactúan, conversan, hacen comentarios y hasta en sus gestos comunican dentro y fuera de los ámbitos de trabajo. De esta manera, la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura.³³

En perspectiva de los objetivos que persigue la organización al aplicar el teletrabajo, la comunicación entre líderes y colaboradores es una herramienta de gran valor que promueve el diálogo participativo. Identifica características de la comunicación, que vinculan de manera predominante a Internet y los

³¹ BRANDOLINI, ALEJANDRA; GONZÁLEZ FRÍGOLI, MARTÍN; HOPKINS, NATALIA. "Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa". Editorial DIRCOM 1a ed. - Buenos Aires La Crujía, 2008 Págs. 25- 26.

³² MUÑOZ, D., PABÓN, M., Y VALENCIA, BETSY (2017). "Comunicación organizacional en torno al teletrabajo." Revista Luciérnaga / Comunicación. Año 9, N18. Págs. 61-71.

³³ Op. Cit. 27. Pág. 19.

cambios que este ha generado: interconectividad, velocidad, globalización y la comunicación basada en la experiencia.³⁴

Arribas Urrutia (2000) plantea la necesidad de que la comunicación interna se incremente para minimizar los canales informales y establecer un vínculo mayor del teletrabajador con la organización, para que este “se sienta partícipe e integrado a la cultura corporativa”. Para De Castro (2014) se hace necesaria la fluidez en las relaciones de comunicación en todos los niveles de la organización, jefes y subordinados y directivos.³⁵

El teletrabajo exige la generación de nuevos liderazgos en los que la comunicación es un factor fundamental. Así, el líder del siglo XXI debe comunicar claramente sus expectativas y los lineamientos. La comunicación exige continuidad y apertura de las figuras de mando, y esa apertura es tanto física como digital. Esto implica una transformación de las competencias del líder en cuanto a la forma de comunicarse con su equipo de trabajo, sus interacciones, dirección y control. Esos nuevos liderazgos deben contemplar una formación “atravesada por las TIC”, lo que otorga un gran valor al uso y apropiación de herramientas de la comunicación digital que permitan al líder sostener la interacción de doble vía con el teletrabajador y generar la transparencia organizacional (Cowan, 2014).³⁶

³⁴ JAIME ISAZA CADAVID & FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN - Revista Luciérnaga - Comunicación. Facultad de Comunicación Audiovisual - Politécnico Colombiano Universidad Autónoma de San Luis Potosí - México. Año 9, Edición 18. Medellín, Colombia. 2017. ISSN 2027-1557. Pág. 64.

³⁵ Op. Cit. 34. Pág.65.

³⁶ Ibídem.

La estrategia de comunicación, requiere incorporar el uso de múltiples medios, una intención comunicativa y un mensaje de valor significativo para la organización y el colaborador (Cowan, 2014). La meta que debe tenerse es garantizar una comunicación transparente, rápida, diversa, que provea una experiencia positiva. Los canales de interacción, requieren de seguimiento, retroalimentación y renovación, acorde con las necesidades.³⁷

En la definición de las estrategias y la elección de los canales, cobra importancia el conocimiento previo de la organización y los colaboradores. Los canales se eligen en función de la apropiación que se tenga de cada uno de ellos, de esta manera, el correo electrónico, las redes sociales y la Intranet organizacional son ejemplos de los espacios comunes más apreciados para transmitir información con rapidez, pero no deben descartarse los encuentros cara a cara entre líderes y colaboradores, ya que en la interacción personal es posible generar las relaciones de confianza.³⁸

El teletrabajo en sí mismo es un desafío para nuestras sociedades, en la medida en que requiere transformaciones culturales que deben darse al interior de las organizaciones; involucra a diversos públicos, como los líderes. Demanda a su vez colaboradores empoderados, con capacidades de autogestión y comunicación eficaz, que posibiliten distintos flujos de la información y propongan el diálogo con diversos actores de esta.³⁹

³⁷ *Ibidem.*

³⁸ *Ibidem.*

³⁹ Op. Cit. 34. Pág.67.

Es posible que el teletrabajo se consolide como una alternativa de responsabilidad social de las empresas, para lo cual es necesario pensar integralmente en las implicaciones que esta forma laboral traerá a los colaboradores.⁴⁰

Vincular la comunicación estratégica en el desarrollo de los proyectos de teletrabajo es fundamental para asumir los retos que conlleva el mismo, en la medida en que esta es transmisora de valores de la cultura organizacional y posibilita los encuentros y diálogos necesarios para una adecuada bidireccionalidad que permita la inclusión y comprensión por parte de los actores partícipes de este proceso.⁴¹

1.2. Problemática

En el presente trabajo de investigación se estudió y analizó el uso de las distintas TICs bajo la modalidad del teletrabajo, se indagó sobre la capacitación que tienen los empleados con respecto a las TICs y cómo estas influyen en la comunicación interna para lograr mejores resultados. Para delimitar la investigación se contempló a la población total de personas que realizaron teletrabajo/ trabajo remoto y que residan en la Ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe, durante el año 2021.

⁴⁰ Ibídem.

⁴¹ Op. Cit. 34. Pág.68.

1.3. Hipótesis

Las personas que realizan su trabajo mediante la modalidad del teletrabajo requieren mayor capacitación en el uso de las TICs, lo que permite mejorar la comunicación interna y el desarrollo de las tareas a realizar.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

- Analizar el teletrabajo, mediante la implementación de las TICs y cómo influye en la comunicación interna, para la mejora de resultados.

2.2. Objetivos específicos

- Determinar cuáles son las TICs adecuadas para llevar adelante el teletrabajo.
- Indagar sobre el contenido y capacitaciones en TICs que reciben los empleados para el desarrollo del teletrabajo.
- Investigar sobre las tecnologías que utilizan los empleados para llevar adelante la modalidad de teletrabajo.
- Analizar los distintos tipos de comunicación interna.
- Indagar sobre la comunicación interna que se implementa bajo la modalidad de teletrabajo.
- Analizar si la comunicación interna que se implementa bajo la modalidad de teletrabajo es la adecuada.

3. Metodología

3.1 Diseño de la investigación

“El proceso formal de investigación que se llevó a cabo, respondió al método hipotético deductivo. Bajo este enfoque, se comienza con una situación en particular, se plantea un problema, se formula una hipótesis y mediante un proceso deductivo de razonamiento, se intenta validar empíricamente la misma.”⁴²

3.2 Características de la investigación

El proceso formal de investigación se caracterizó por tener una investigación de enfoque cuantitativo, donde se buscó recolectar los datos con la finalidad de analizarlos y comprenderlos.⁴³

El alcance del proceso de investigación es de carácter exploratoria – descriptiva ya que busca describir las características más importantes y generar una perspectiva teórica.⁴⁴

El diseño de investigación fue no experimental ya que el estudio se realizó sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observó los fenómenos en su ambiente natural.⁴⁵

⁴² HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS Y BAPTISTA LUCIO. “Metodología de la investigación”. 4ta. Edición. McGraw-Hill. México 2006. Pág. 5.

⁴³ Ibídem. Págs. 4,262.

⁴⁴ ALBANO SERGIO. “Metodología de la investigación en administración.” – Reimpresión. UNR Editora. Argentina: 2019. Págs. 108,127.

⁴⁵ Op. Cit. 28. Pág. 176.

El criterio que se utilizó fue transversal, los datos que se recolectaron fueron en un solo momento y no se consideró la evolución temporal de los elementos a estudiar.⁴⁶

3.4 Muestra

Las técnicas de relevamiento o recolección de datos que se utilizaron fueron: la consulta bibliográfica en textos físicos y en publicaciones digitales, informes estadísticos y el diseño de un cuestionario tipo encuesta.

El muestreo que se utilizó fue no probabilístico, en donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación⁴⁷ y la técnica fue muestreo por conveniencia⁴⁸ ya que se buscó una muestra de elementos convenientes, a los cuales se tuvo acceso⁴⁹. Se utilizaron Facebook y LinkedIn como estrategia de muestreo para identificar los casos y ampliar el tamaño de la muestra.

Para los fines de esta investigación, se consideró, tomando como base de datos estadísticos, la EPH (Encuesta Permanente de Hogares), que realiza un relevamiento de la población económicamente activa tomando como base el año 2021. Asimismo, se realizó un muestreo por cuotas que incluyó dos variables: edad y nivel máximo de estudios alcanzados.

⁴⁶ Op. Cit. 31. Pág. 126.

⁴⁷ Op. Cit. 28. Pág. 176.

⁴⁸ Op. Cit. 31. Pág.117.

⁴⁹ Op. Cit. 28. Pág. 390.

Según la EPH, en el año 2021, las personas ocupadas representan un 45%⁵⁰, de la población económicamente activa total relevada en el Gran Rosario y el 8% de los ocupados de la región, realiza sus tareas laborales desde su domicilio, tomando esta medida como una aproximación de la evolución del teletrabajo en el aglomerado.⁵¹

En términos de edad, el segmento poblacional que presenta mayor nivel de ocupación son las mujeres y varones adultos con el 74% y se da en el rango etario de 30 a 64 años, seguidos por el rango de hasta 29 años que es de 21,8%, mientras que un 4% de empleados pertenecen al grupo de mayores de 65 años⁵². De este modo, estos rangos se tomaron como criterio central para luego establecer que un 22% de los casos seleccionados tendrán la edad de 18 a 29 años, un 74% tendrán la edad de 30 a 64 años y un 4% de 65 años o más.

En consecuencia, se cuenta con un N de 593.000 personas ocupadas⁵³ de la población relevada del Gran Rosario. En este sentido, si se considera que solo un 8% de la misma realiza su actividad en su vivienda como una aproximación de medición al teletrabajo, obtendríamos un N de 47.440 personas. Para el cálculo de la muestra se considerará un nivel de confianza del 95%, y un límite de error +/-5% para una variabilidad de 50/50, estableciendo un valor equitativo para los factores a evaluar, ya que no existen antecedentes de la misma población con el mismo estudio de variables. Mediante la utilización de un calculador de muestra, se determinó que el tamaño adecuado correspondería a

⁵⁰ ROSARIO PRODUCTIVA. Secretaría de desarrollo económico y empleo. Anuario 2021. Municipalidad de Rosario. Pág. 27.

⁵¹ *Ibidem*. Pág. 37.

⁵² *Ibidem*. Pág. 36.

⁵³ *Ibidem*. Pág. 26.

382 casos. Debido a la naturaleza académica de la investigación y la escasez de recursos para acceder a dicha cantidad, se estableció un mínimo esperado de 100 respuestas.

Considerando los parámetros de edad establecidos se estudiaron 22 casos de 18 a 29 años, 74 casos en el rango de 30 a 64 años y, por último, 4 casos de 65 o más años.

En referencia al nivel máximo de educación alcanzado según la EPH, se observa que, 153.000 individuos completaron el nivel universitario mientras que el 26% de la población del Gran Rosario y 86.000 personas, un 15%, no culminaron la universidad. Se utilizarán dichos porcentajes para mejorar la representatividad de la población en estudio.

Quedaron excluidas las personas que solo realizaron su trabajo de manera totalmente presencial.

En cuanto al procesamiento y análisis, las encuestas (Ver Anexo 6.2) fueron desarrolladas en la plataforma de 'Google Form' con un total de 16 preguntas que fueron enviadas mediante un link de forma virtual (WhatsApp, mail, mensajes directos en las redes virtuales), las mismas tendrán carácter confidencial. El link se envió a personas pertenecientes a grupos localizados en las redes virtuales mencionadas anteriormente, como por ejemplo la Asociación Argentina de teletrabajo y Teletrabajo Argentina.

Los datos que se obtuvieron fueron cargados a una planilla de Microsoft Excel, donde se procedió a la tabulación de los mismos con el fin de determinar porcentajes y elaborar los gráficos correspondientes.

A los fines de la investigación se realizó una entrevista (Ver Anexo 6.1) con un total de 14 preguntas de carácter informativas y descriptivas con un enfoque cualitativo. Dicha entrevista se le hizo a la fundadora y directora de la Asociación Argentina de Teletrabajo, con el objetivo de conocer en mayor profundidad sobre esta modalidad. La misma fue realizada de manera virtual.

4. Análisis de los resultados de las encuestas

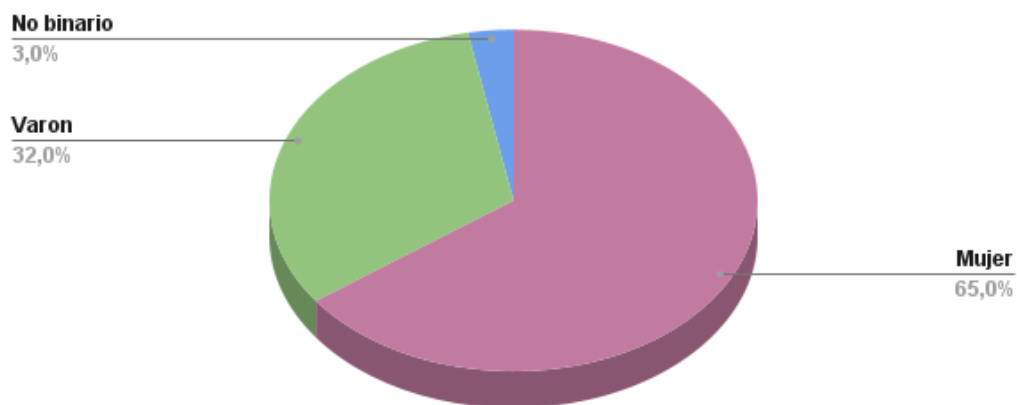
4.1. Perfil de los encuestados

A continuación se expondrán los resultados en relación a las características personales, tales como género, edad, nivel de estudio, área en la que trabaja y antigüedad laboral.

En primer lugar se exponen los resultados obtenidos, respecto al género, se puede observar que un 65% de los encuestados son mujeres, un 32% varones y un 3% no binario.

Gráfico N° 1:

Rosario: Encuestados según el genero



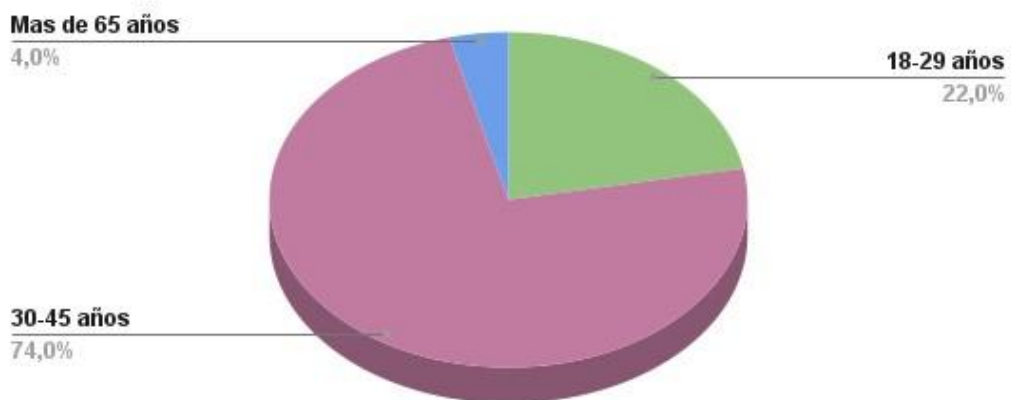
Fuente: Elaboración propia

En relación a la edad, se fijaron parámetros establecidos para la muestra para determinar una mejor representatividad de la población, considerando

diferentes rangos de edad, los cuales fueron de 18 a 29 años, de 30 a 64 años y, por último, de 65 o más años.

Gráfico N° 2:

Edad de los encuestados

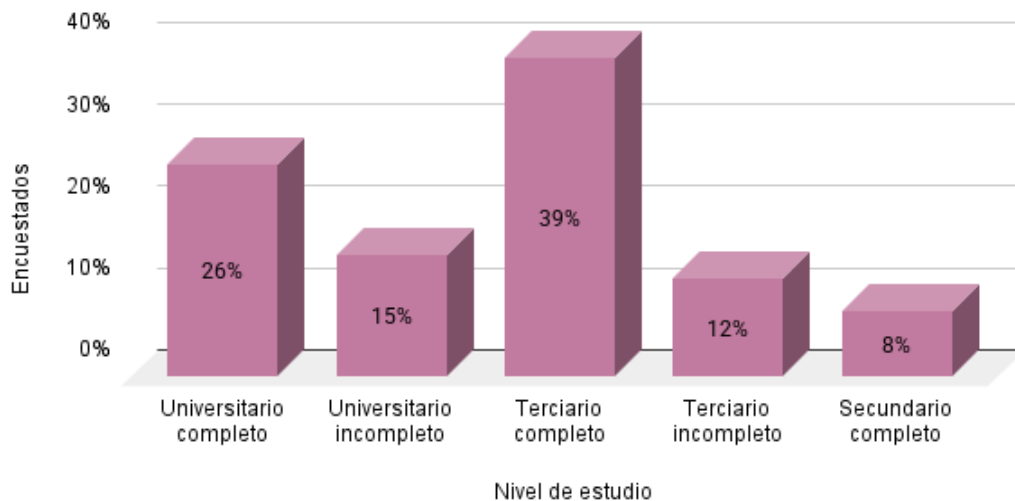


Fuente: Elaboración propia

Con respecto al nivel de estudios de los encuestados, se utilizaron como referencia los datos obtenidos por la EPH, para mejorar la representatividad de la población en estudio.

Gráfico N° 3:

Nivel de estudio de los encuestados

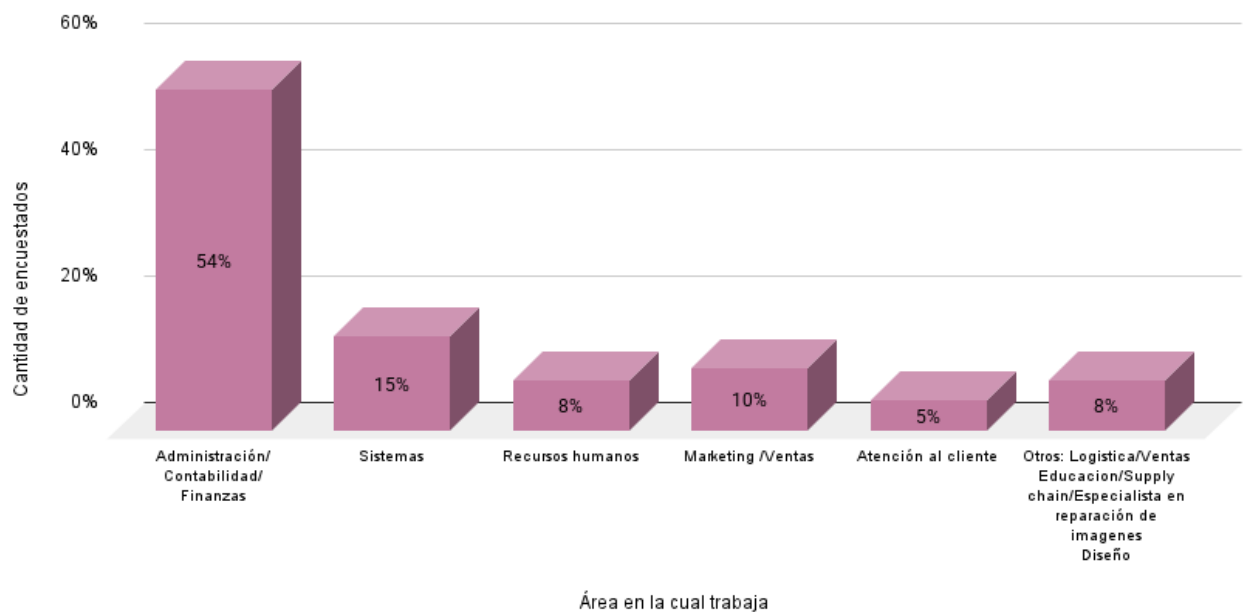


Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en el siguiente gráfico, los encuestados, en su gran mayoría, pertenecen al área de Administración/ Contabilidad/ Finanzas, arrojando un resultado de 54%. El área de Sistemas representa un 15%, mientras que Marketing /Ventas es de un 10% y solo un 5% pertenecen al sector de atención al cliente. Asimismo, un 8% respondió que trabaja en Recursos Humanos y otro 8% en otras áreas que no se encontraban mencionadas en el cuestionario.

Gráfico N° 4:

Áreas en las cuales trabajan



Fuente: Elaboración propia

Se puede percibir que la composición del 8 % respondió que pertenecen a sectores muy variados.

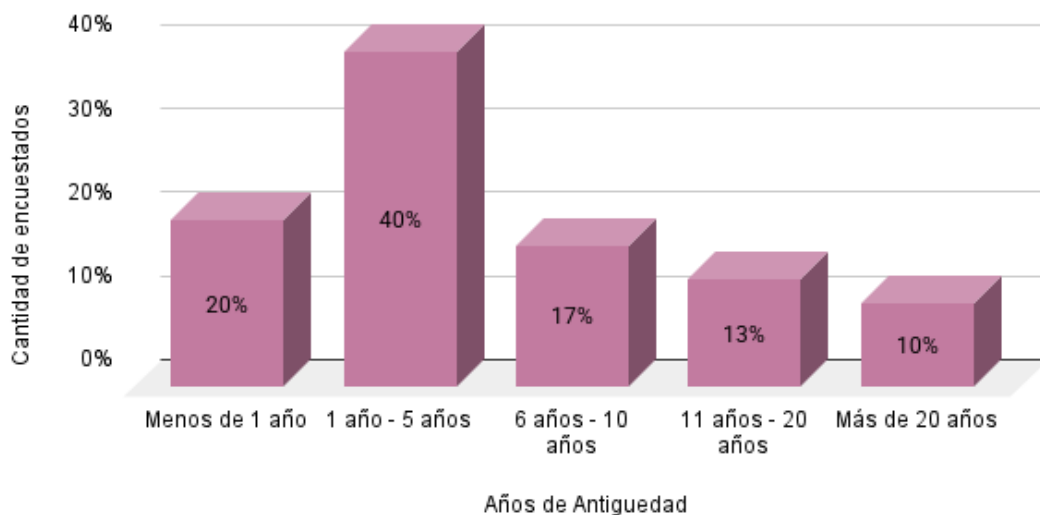
Otros	Cantidad de encuestados
Logística	1
Ventas	1
Educación	2
Supply chain	2
Especialista en reparación de imágenes	1
Diseño	1

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la antigüedad laboral, se puede apreciar que: un 20% tiene menos de 1 año, un 40% se encuentra en el rango de 1 a 5 años, un 17% se encuentra entre 6 a 10 años, mientras que en un 13 % se encuentra entre 11 a 20 años y solo un 10% tiene más de 20 años de antigüedad.

Gráfico N° 5:

Antigüedad laboral de los encuestados



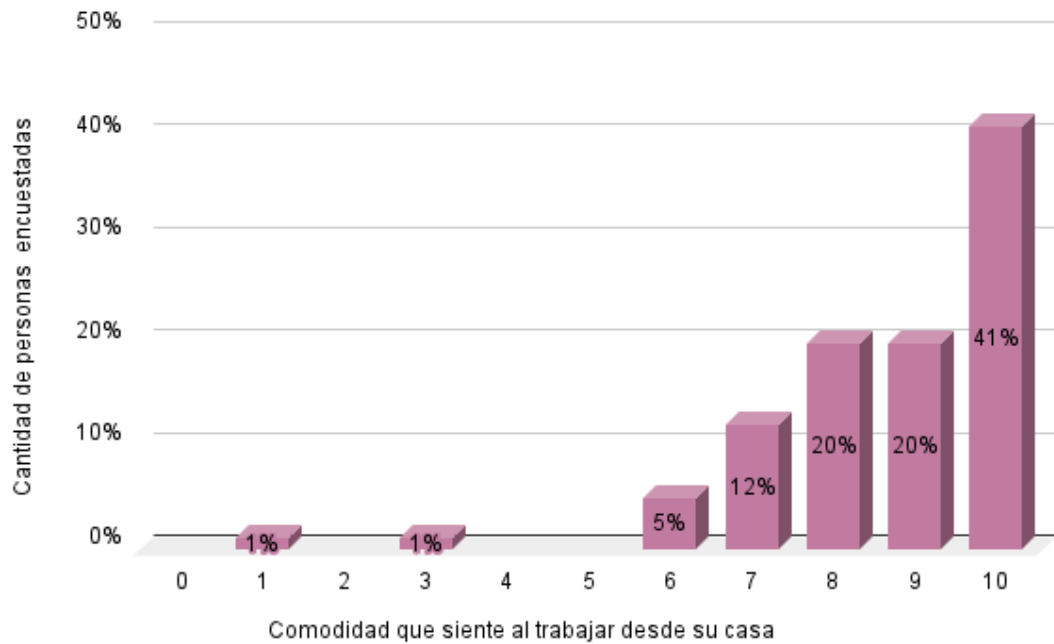
Fuente: Elaboración propia

4.2 Desarrollo

Frente al interrogante ¿qué tan cómodo se siente trabajar desde su casa?, el 41% de las personas, seleccionó una valoración de 10 puntos. Seguidamente los valores 9 y 8 representan un 20%. Esto refleja que la mayoría se siente muy cómoda realizando teletrabajo.

Gráfico N° 6:

¿Qué tan cómodo se siente trabajar desde su casa?

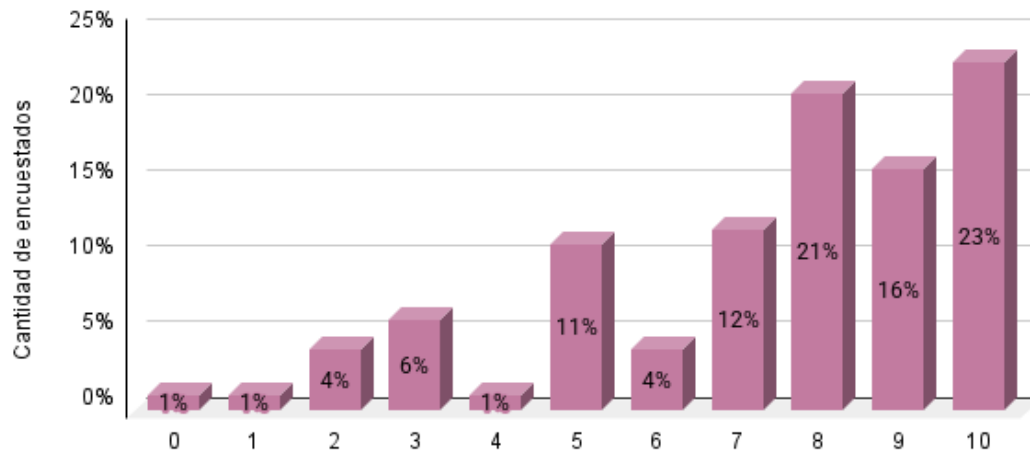


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la concentración y atención a las tareas al realizar teletrabajo, un 23% de las personas encuestadas ponderó con el mayor valor, mientras que un 16% calificó con 9 y un 21% con 8. Las puntuaciones bajas no superan el 24%, por lo tanto se puede decir que la mayoría de las personas pueden realizar sus tareas con concentración y atención.

Gráfico N° 7:

Concentración y atención en las tareas al trabajar desde casa



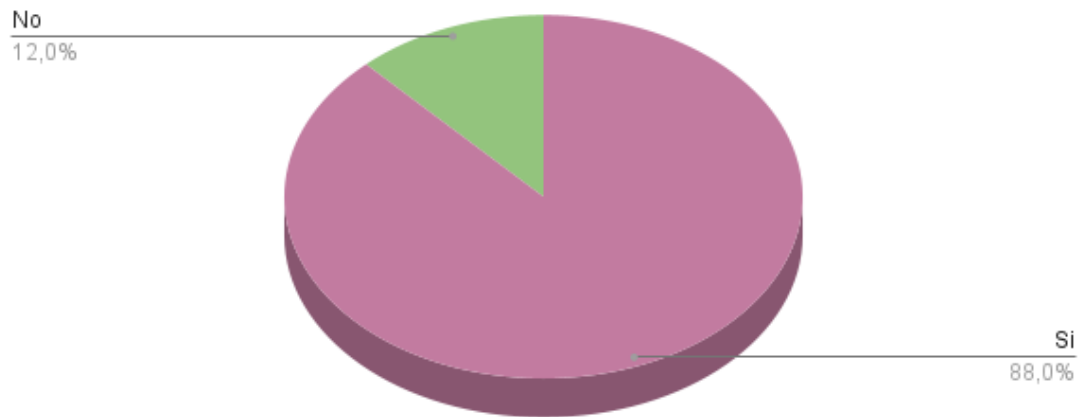
Concentración y atención en las tareas al trabajar desde casa

Fuente: *Elaboración propia*

El 88% de las personas que participaron de la encuesta posee una conexión a internet estable, lo que le permite desarrollar su trabajo con eficiencia. Solo el 12% tiene problemas de conectividad.

Gráfico N° 8:

Conexión a internet

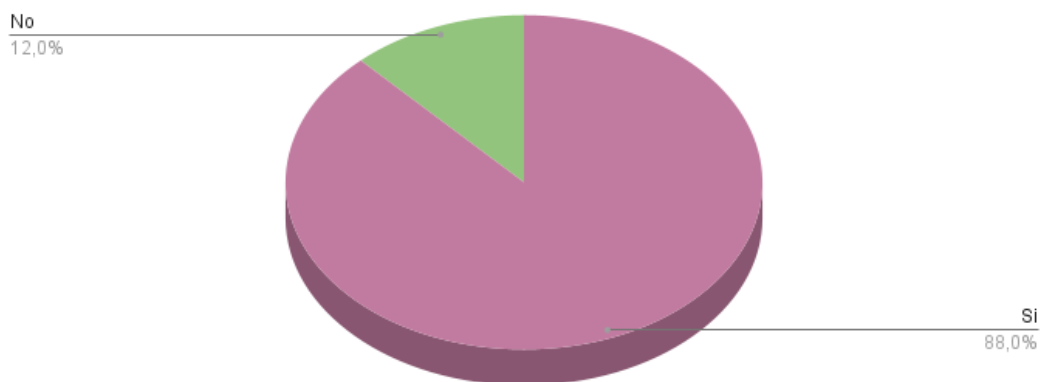


Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico, se visualiza, al igual que en el anterior, que un 88% de las personas encuestadas cuenta con un lugar apropiado para poder realizar su trabajo así como también las herramientas necesarias para poder llevar adelante el teletrabajo.

Gráfico N° 9:

¿Cuenta con un lugar adecuado y herramientas tecnológicas para poder desarrollar el trabajo desde su casa?

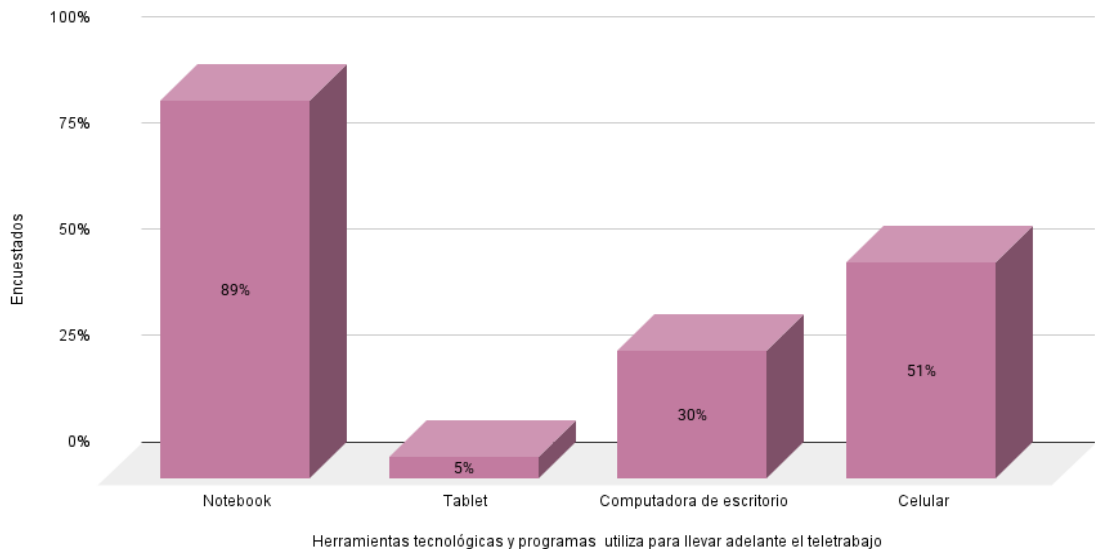


Fuente: Elaboración propia

En referencia a los dispositivos, la notebook es la más utilizada por el 89% personas, además del celular que es utilizado por 51% de los encuestados y la computadora de escritorio que es utilizada por el 30% de los encuestados. La tablet es utilizada solo por el 5%.

Gráfico N° 10:

Herramientas tecnológicas y programas que se utilizan para llevar adelante el teletrabajo



Fuente: *Elaboración propia*

Una de las preguntas más relevantes para este trabajo de investigación fue indagar sobre los programas que utilizan las personas para poder llevar adelante el teletrabajo.

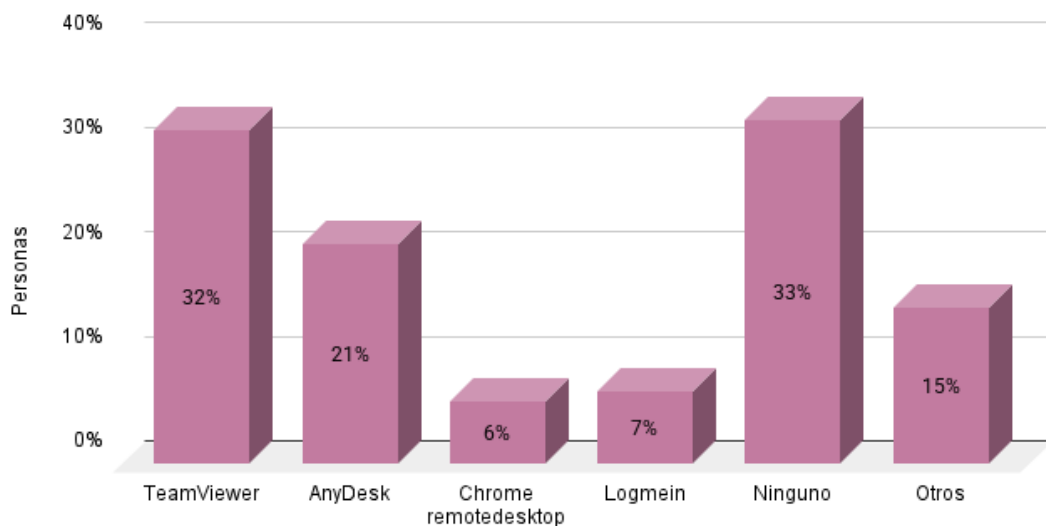
Un software de administración remota ofrece la posibilidad de acceder y controlar, total o parcialmente, computadoras desde cualquier parte del mundo. Lo hace a través de Internet o una red local para ejecutar diferentes actividades deseadas entre un usuario y otro.

Podemos afirmar, según los datos relevados, que el 33% de los encuestados no utilizan acceso remoto para conectarse, mientras que el 67% utilizan varios software para conectarse de forma remota. Entre los más seleccionados por el

32% de las personas se encuentra Team viewer, seguido de Any Desk que es utilizado por el 21%, mientras que Logmein y Chrome remote desktop son los menos utilizados.

Gráfico N° 11:

Acceso remoto

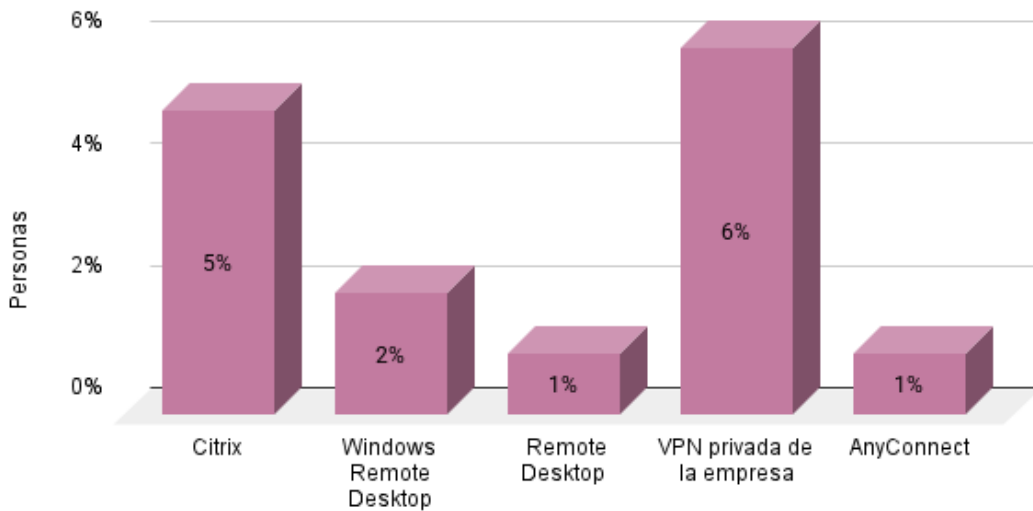


Fuente: elaboración propia

En cuanto a la opción otros, se pueden observar en el siguiente gráfico otras opciones de conectividad mencionadas por los encuestados, donde el 6% personas disponen de una VNP privada de la empresa y el 5% utilizan Citrix.

Gráfico N° 12:

Otras opciones de acceso remoto

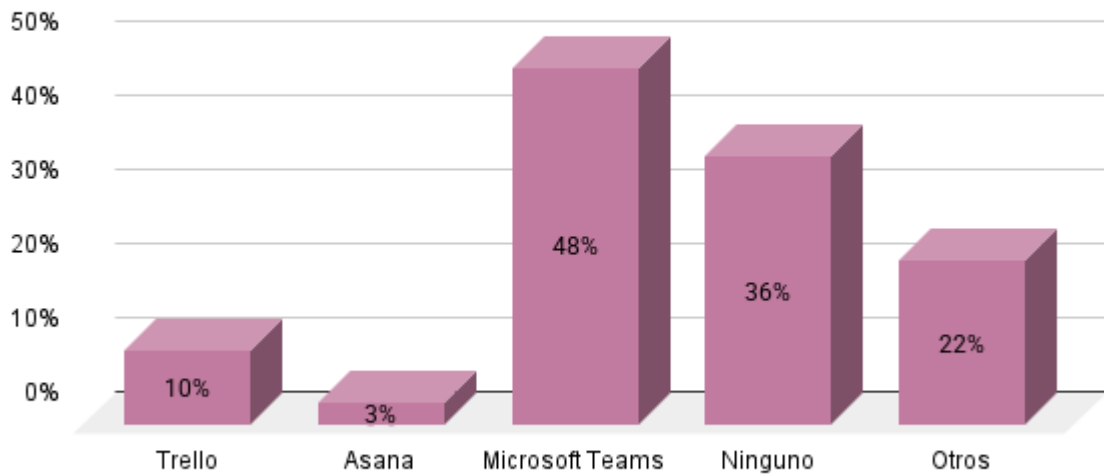


Fuente: elaboración propia

Para organizar el trabajo que realizan día a día de forma virtual, un 48 % utilizan Microsoft Team, un 10% utiliza Trello y un 3% Asana. Es decir que 64% del total encuestados utilizan una o varias herramientas para poder organizar el desarrollo de las tareas. Pero significativamente 36% no utilizan ningún programa.

Gráfico N° 13:

Programas para organizar el trabajo



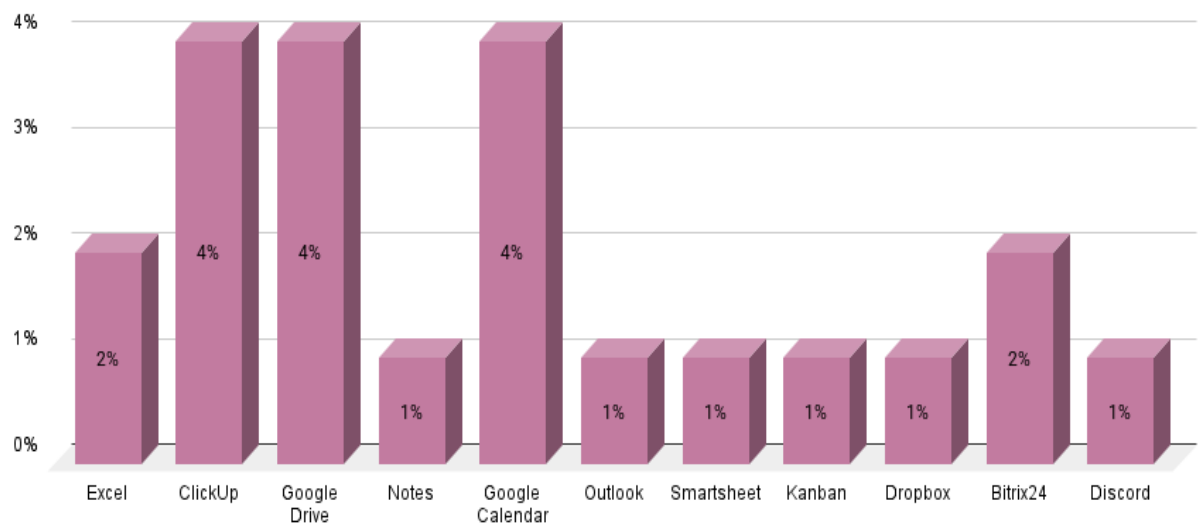
Programas utilizados para organizar el trabajo

Fuente: Elaboración propia

Así mismo fueron mencionadas otras herramientas que utilizan las personas en cuanto a la organización de sus tareas laborales: ClickUp, Google Drive y Google calendar, son las más empleadas.

Gráfico N° 14:

Otras herramientas para organizar el trabajo

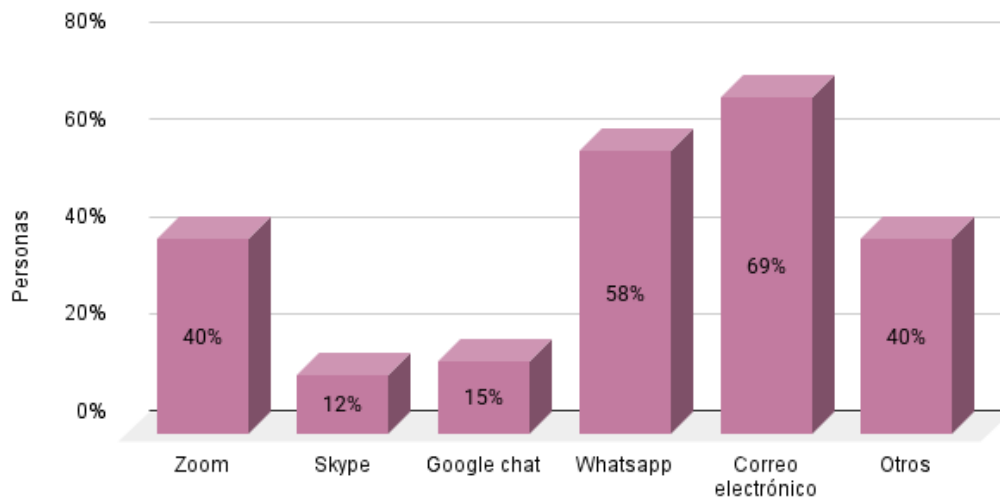


Fuente: elaboración propia

En cuanto a la comunicación interna del personal, el 69% de los encuestados eligieron como opción más utilizada el correo electrónico, seguida de whatsapp, que fue seleccionada por el 58% y Zoom, señalada por un 40% de los encuestados, mientras que un 15% de las personas utilizan Google chat y solo el 12% utilizan Skype. Asimismo un 40% mencionaron que utilizan otros medios de comunicación.

Gráfico N° 15:

Medios para lograr la comunicación de manera online

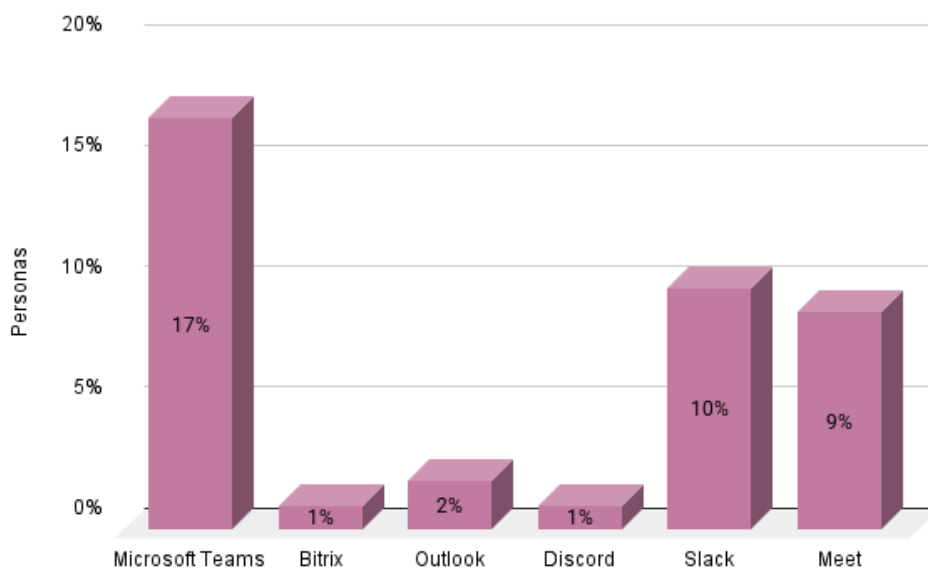


Fuente: elaboración propia

Entre los más mencionados se encuentran Microsoft Teams, Slack y Meet.

Gráfico N° 16:

Otros medios

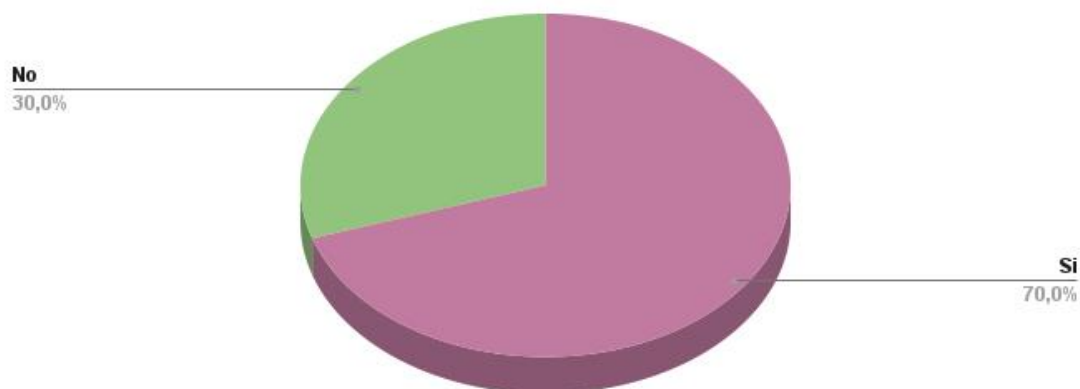


Fuente: elaboración propia

En atención a la pregunta si cree que el trabajo remoto mejora el desarrollo de las tareas a realizar, un 70% está de acuerdo pero un 30% considera lo contrario.

Gráfico N° 17:

¿Usted cree que el trabajo remoto mejora el desarrollo de las tareas a realizar?

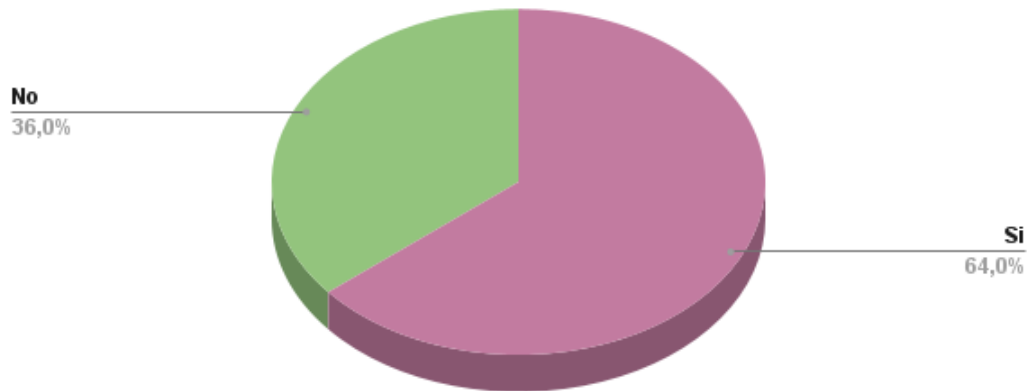


Fuente: Elaboración propia

Para indagar sobre las capacitaciones de los encuestados, se procedió a preguntar si en algún momento recibió capacitación de forma virtual. Del total, un 64% recibió capacitación y un 36% no.

Gráfico N° 18:

¿Recibió en algún momento capacitación de forma virtual?

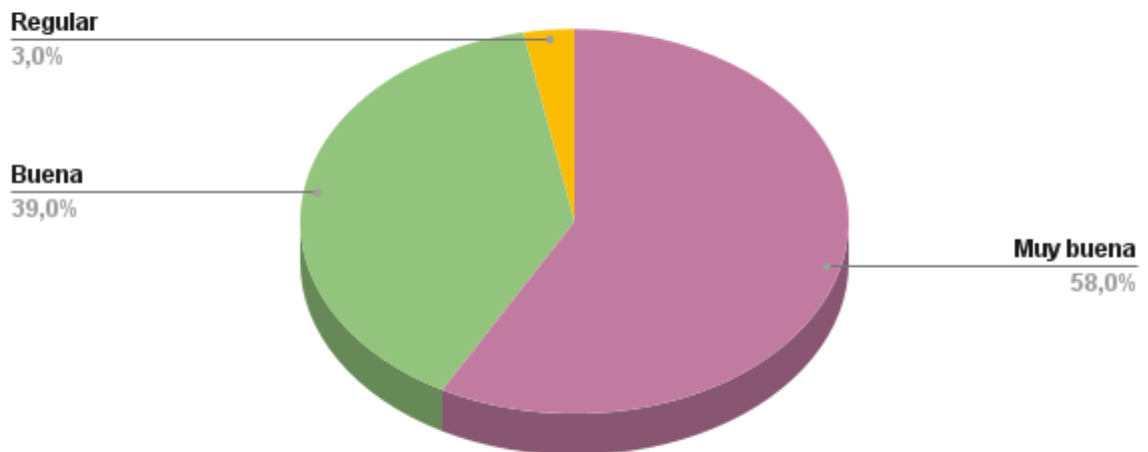


Fuente: Elaboración propia

Del 64 % que respondió afirmativamente, un 58% la califica como muy buena, 39% buena y solo un 3% regular.

Gráfico N° 19:

Calificación de la capacitación recibida

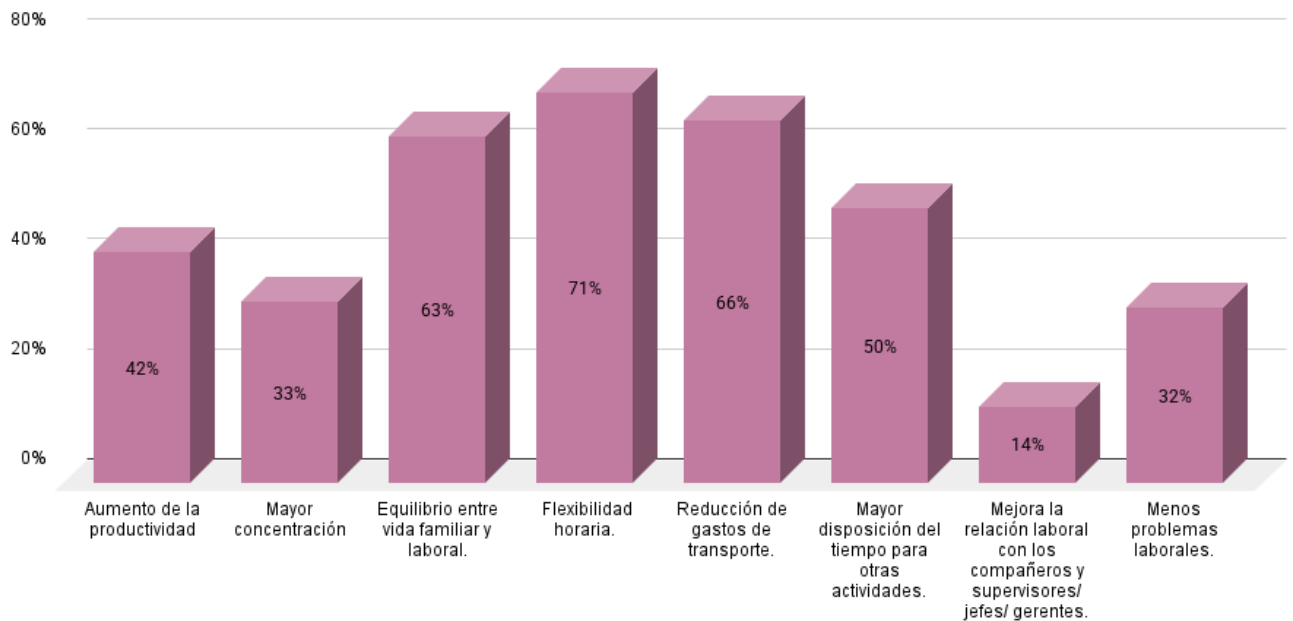


Fuente: Elaboración propia

Para adentrarnos en los motivos por los cuales las personas se sienten más identificadas al elegir el teletrabajo, se observa que el 71% de las personas señalan que les da mayor flexibilidad horaria, 66% consideran que se les reducen los gastos de transporte, un 63% indican que obtienen mayor equilibrio entre la vida familiar y laboral, 50% opinan que disponen de mayor tiempo para otras actividades. Asimismo un 42% de los encuestados advierten que realizar teletrabajo aumenta la productividad y un 33% mayor concentración. Para el 32% de las personas encuestadas, el teletrabajo genera menos problemas laborales y además el 14% de ellos indicaron que también mejora la relación laboral con sus compañeros, supervisores/ jefes/gerentes.

Gráfico N° 20:

Motivos con los cuales se siente más identificado en relación al teletrabajo



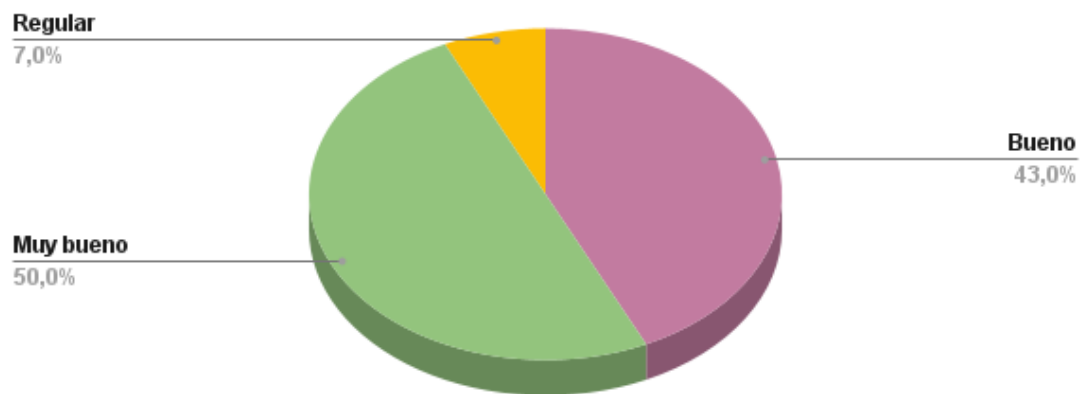
Motivos con los cuales se siente más identificado en relación al teletrabajo

Fuente: Elaboración propia

Concerniente al nivel de respuesta que recibe el encuestado en relación a la respuesta de sus compañeros de trabajo, bajo la modalidad virtual un 50% lo indican como muy bueno, un 43% como bueno y un 7% como regular.

Gráfico N° 21:

Nivel de respuesta de los compañeros de trabajo bajo la modalidad virtual

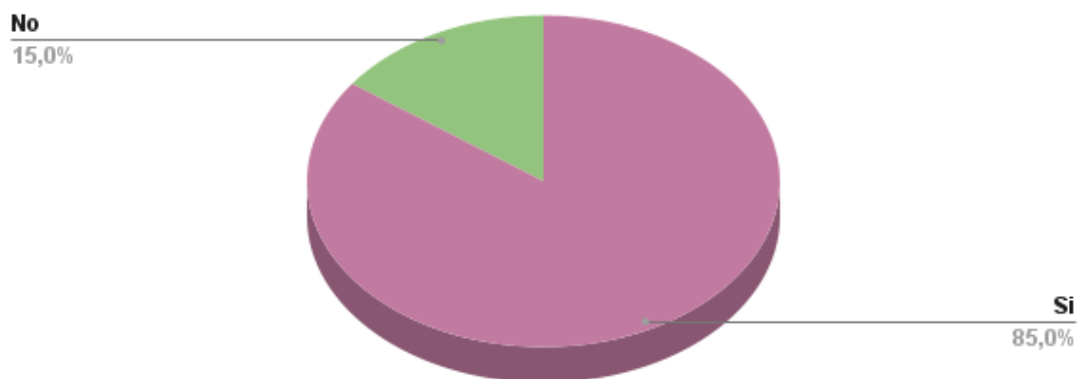


Fuente: Elaboración propia

Por lo que se refiere a las reuniones virtuales, un 85% manifiesta que son productivas, y solo un 15% que no lo son.

Gráfico N° 22:

¿Considera que las reuniones virtuales de trabajo son productivas?

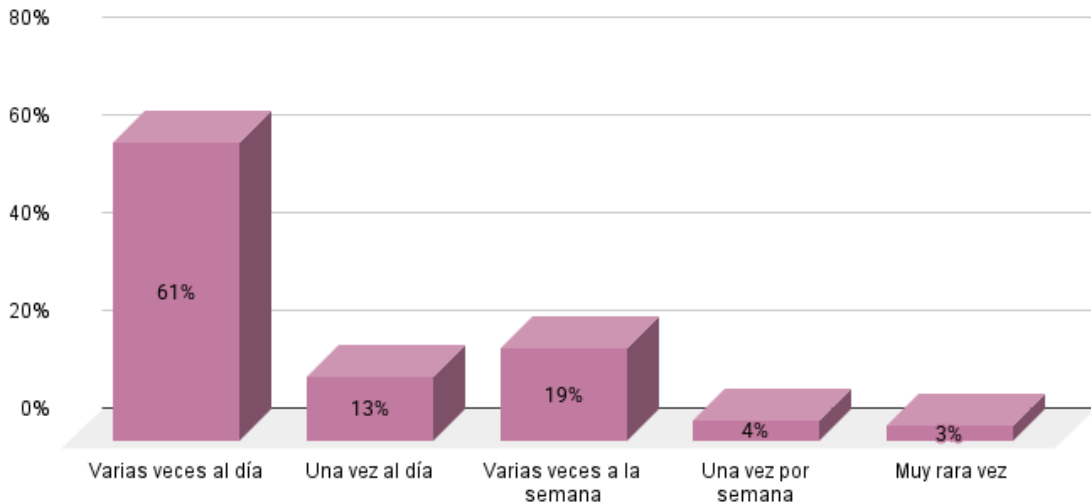


Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la comunicación interna, un 61% de los encuestados revelan que se comunican varias veces al día, un 13% lo hace una vez al día, mientras que un 19% varias veces a la semana , en tanto que un 4% lo hace una vez por semana y solo un 3% muy rara vez.

Gráfico N° 23:

¿Con que frecuencia mantiene comunicación con su equipo de trabajo mientras realiza su trabajo de forma virtual?



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar , que casi la mitad de los encuestados, un 53%, indica que el trabajo de forma virtual se organiza de la misma forma que manera presencial, mientras que un 32% establece que se organiza con orden y planificación, y un 11% señala que es mediante reuniones, solo 4% afirma que no se puede organizar.

Gráfico N° 24:

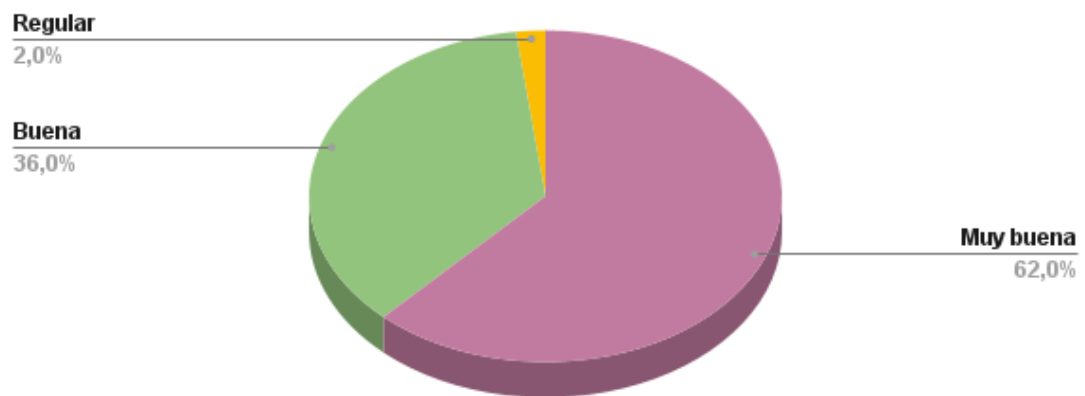


Fuente: Elaboración propia

En relación a la pregunta ¿cómo considera a sus competencias en el uso de herramientas (Software-Hardware) para el desarrollo del teletrabajo? Más de la mitad de los encuestados, 62%, respondió muy buena, un 36% buena y 2% regular. La mayoría de las personas siente que está capacitada para manejar distintas herramientas.

Gráfico N° 25:

Competencias en el uso de herramientas (Software-Hardware) para el desarrollo del teletrabajo

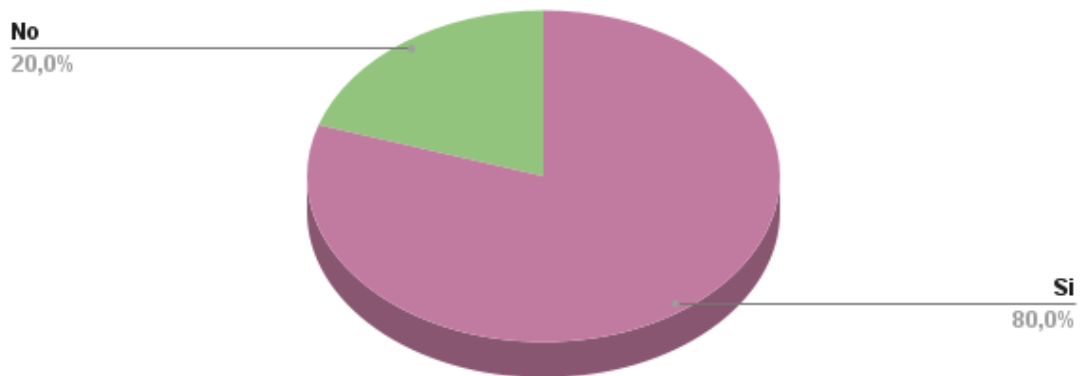


Fuente: Elaboración propia

Finalizando el cuestionario, se indagó sobre el acompañamiento por parte de la empresa al implementar el teletrabajo, donde las personas respondieron en un 80% que la empresa acompañó durante el proceso y un 20% todo lo contrario.

Gráfico N° 26:

Acompañamiento durante el proceso de incorporación del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

5. Análisis

5.1 Análisis de la entrevista realizada

A los fines de la investigación se realizó una entrevista de manera virtual a la fundadora y directora de la Asociación Argentina de Teletrabajo, con un total de 14 preguntas (Ver Anexo 6.1). El objetivo fue conocer más en profundidad el teletrabajo.

A modo de introducción se puede afirmar que el objetivo de la Asociación es colaborar, transformar, ayudar a acortar la brecha digital y potenciar a los individuos que estén interesados en teletrabajar.

Su objetivo es promover y difundir el conocimiento sobre teletrabajo, capacitar en competencias digitales e impulsar nuevos paradigmas laborales más modernos e inclusivos apoyados en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para que contribuyan en una mejor calidad de vida, mayor eficiencia, productividad, desarrollo territorial y social.

Gestionar el trabajo de personas que operan de forma descentralizada es un desafío ya que se deben conectar estilos de vida, distintos husos horarios, herramientas digitales, empatía, comunicación interna, conexión entre las personas y cuestiones de seguridad e higiene entre otras.

La realidad es que post pandemia el 14% de las empresas en Argentina continúa bajo la modalidad de teletrabajo. Lo interesante es desmenuzar ese número por rubro para entender mejor qué nicho simpatiza más con el “remote First” (“Primero lo remoto” es una estrategia organizacional que hace que

trabajar de forma remota sea la opción principal para la mayoría o todos los empleados). Luego tenemos una porción muy interesante “remote friendly” (amigable con lo remoto, una empresa remota permite a los empleados trabajar fuera de la oficina corporativa al menos parte del tiempo) que ha logrado instalarse en la modalidad de trabajo híbrida tratando de potenciar y combinar lo mejor de ambas modalidades (lo presencial y lo remoto). Para que la organización esté interesada en implementar esta modalidad de trabajo debe tener el acompañamiento del Estado. Es necesario que este acompañe con políticas que verdaderamente asistan, incentiven y respeten los principios del Teletrabajo. Por ejemplo, la ley de Teletrabajo contempla capacitaciones para el ejercicio y desarrollo de la tarea pero no en materia de “telemobbing” (acoso laboral en el teletrabajo), “ética” y “política de diversidad e inclusión” en post de no profundizar más las brechas.

Cada vez más las empresas están acompañando a sus empleados en este proceso de cambio en el cual incorporaron el trabajo remoto. El talento permanente y estable en las organizaciones está escaseando y esto hace que no sólo cambien los modos de reclutar personal, sino también de fidelizarlo. No alcanza con el beneficio del gimnasio o la modalidad remoto, se espera que los colaboradores estén en el centro de la gestión.

El teletrabajo genera comunicaciones más estructuradas donde más claramente se establecen mediante un correo tareas, pautas, responsables y tiempo límite, pero resquebraja el encuentro, la espontaneidad. Por eso, las empresas tienen que generar estrategias de encuentro y diálogo para potenciar

la creatividad y la resolución de problemas. No olvidemos que las personas son seres sociales y los que teletrabajan son seres humanos. Por eso la clave es lograr la humanidad y calidez en la mediatización de nuestras interacciones.

Con respecto a las TICs los teletrabajadores deben estar en un proceso de formación continua para mejorar sus aptitudes digitales ya que las competencias cada vez más rápido se tornan obsoletas y por ello deben estar actualizándolas o bien aprendiendo nuevas. Si bien suele ponerse el foco en las habilidades técnicas, que son claramente muy importantes, lo más trascendente es que las habilidades que más demanda tendrán son las que diferencian a las personas unas de otras, aun con el mismo recorrido académico y quizás parecido laboralmente. Estas son las habilidades soft o blandas (saber comunicar, gestión del tiempo, trabajo en equipo entre otras).

Si reducimos las habilidades de las personas por su edad se pueden perder talentos increíbles. No es una cuestión de edad sino que depende de cada una de las personas. Estadísticamente los jóvenes son los que buscan activamente teletrabajar, ya que les permite viajar y tener más tiempo disponible para otras actividades, así como también las mujeres, ya que les permite complementarlo con la maternidad.

No se atrevería a afirmar que el teletrabajo aumenta la concentración y mejora el desarrollo de las tareas laborales por varios motivos. En principio, es necesario que el lugar desde donde se trabaje en remoto cuide las condiciones mínimas necesarias de higiene y seguridad (luminosidad, tranquilidad del entorno, temperatura agradable, dispositivos para el cuidado lumbar, etc).

Adicionalmente, para algunos, el hogar es un refugio y un lugar de paz y amor, mientras que otros transitan la violencia doméstica. Esto no es menor. Recursos Humanos y Salud Ocupacional tienen un gran desafío porque ahora “el trabajo se mete en la casa” y quizás esa persona, con los recursos que disponga, desee y necesite incluso “ir a la oficina”. Podemos mencionar más ejemplos contraindicados para el teletrabajo, por eso es tan importante, el análisis uno a uno con cada colaborador para evaluar si esa es la modalidad que mejor le siente en la actualidad.

Las claves para llevar adelante el teletrabajo son: el trabajo en equipo, fundamental para cualquier organización, más aún cuando las personas están conectadas virtualmente; la capacitación continua en nuevas tecnologías que faciliten el desarrollo de las tareas y comunicación; ser un gran comunicador, saber negociar y ser empático. Además es fundamental tener proactividad y ser flexibles. Se puede gestionar de manera óptima el trabajo remoto mediante un líder que coordine los equipos remotos.

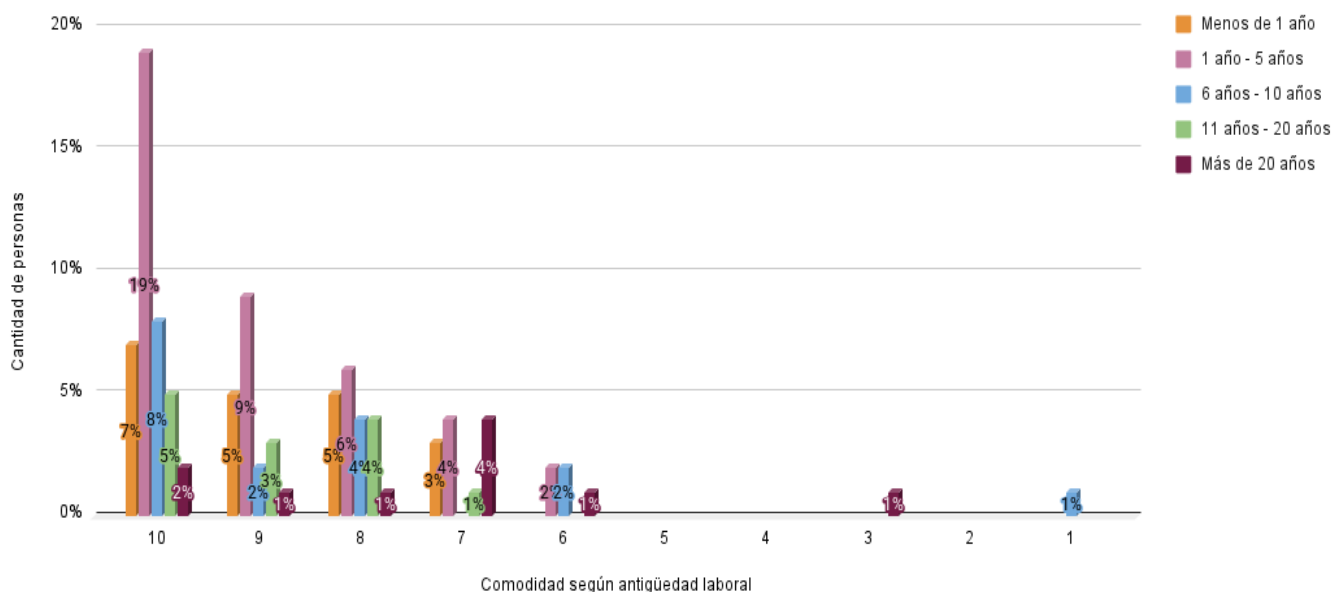
Desde el punto de vista de la entrevistada es posible que las organizaciones puedan desempeñarse en su totalidad mediante el teletrabajo, siempre que sea implementado con eje en las personas, que realce el bienestar físico, emocional, mental y social de los trabajadores y vele por sus condiciones de trabajo.

5.2 Análisis de los resultados.

La información recopilada muestra que un 19% de las personas encuestadas con antigüedad laboral de 1 año a 5 años, son las que se sienten más cómodas realizando teletrabajo, así como también el 8% que tienen entre 6 y 10 años, continuado de un 7% quienes manifiestan tener menos de 1 año de antigüedad. Aquellas personas con más antigüedad laboral expresaron menos comodidad al realizar teletrabajo.

Gráfico N° 27:

Relación entre años de antigüedad laboral y comodidad al realizar el trabajo remoto



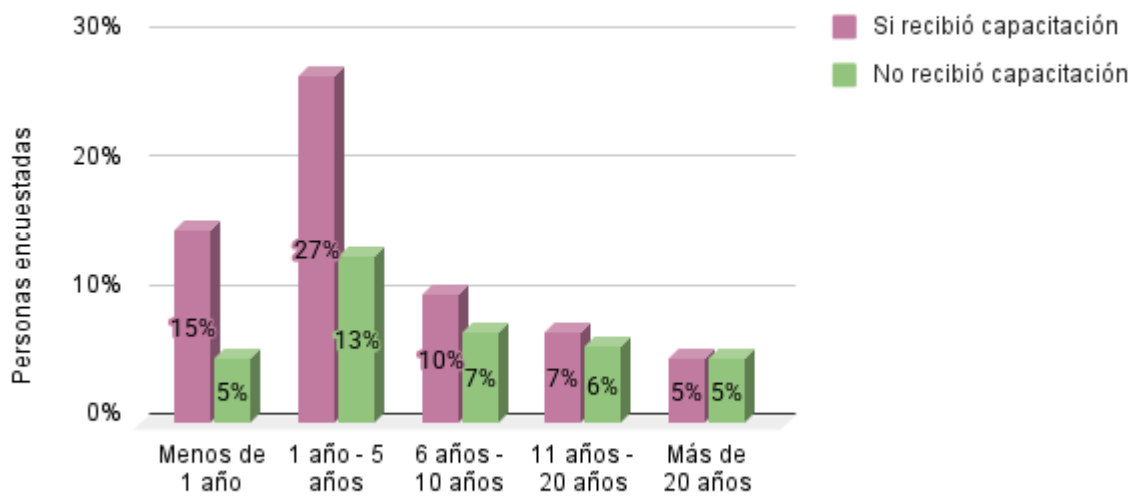
Fuente: Elaboración propia

De igual manera sucede con la capacitación laboral respecto al teletrabajo y la antigüedad laboral, se puede observar que 27% de las personas afirman haber recibido capacitación y tienen entre 1 y 5 años de antigüedad laboral

seguidamente de un 15% que son aquellas que tienen menos de 1 año de antigüedad laboral.

Gráfico N° 28:

Capacitación laboral respecto a la antigüedad laboral



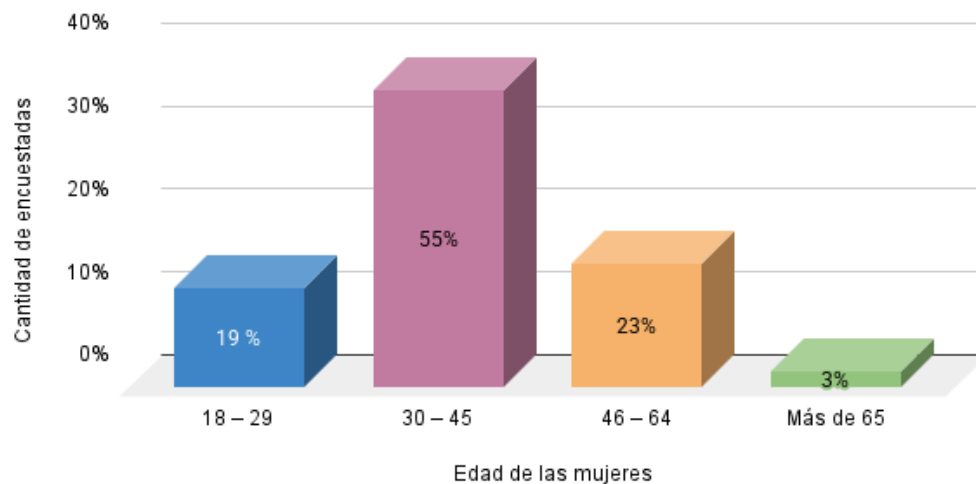
Capacitación laboral según antigüedad laboral

Fuente: *Elaboración propia.*

Según los datos recolectados, el 55% de las mujeres encuestadas se encuentran en el rango de edad de 30 a 45 años, lo cual es probable que muchas mujeres que teletrabajan lo hagan para poder conciliar su vida laboral con la familiar. Mientras que un 23% tienen entre 46 y 64 años y un 19% son mujeres más jóvenes que eligen esta opción de trabajo.

Gráfico N° 29:

Mujeres encuestadas según rango de edad

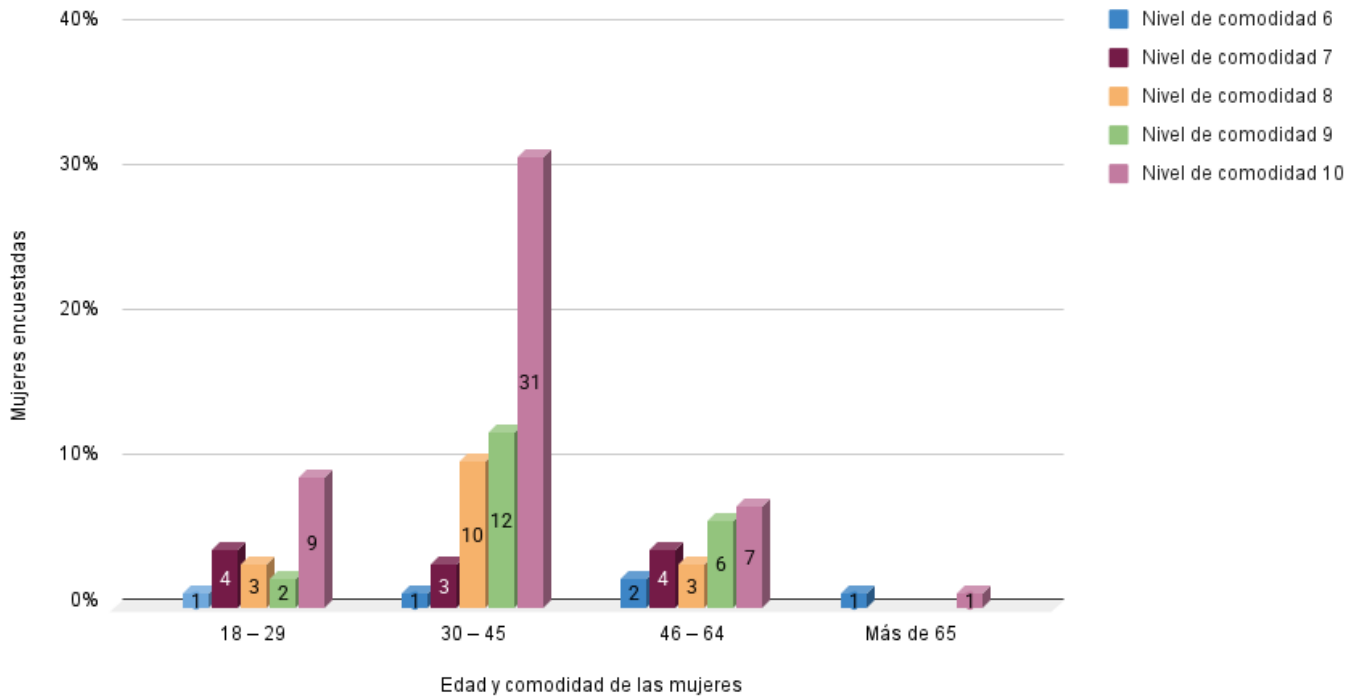


Fuente: elaboración propia

La investigación señala que un 31% de las mujeres se encuentran más cómodas con la modalidad del teletrabajo y son aquellas que tienen entre 30 y 45 años de edad. Luego le siguen las más jóvenes de 18 y 29 años con un 9%, y muy cercano a ese resultado, aquellas que tienen entre 46 y 64 años con un 7%.

Gráfico N° 30:

Comodidad de las mujeres al realizar teletrabajo según la edad

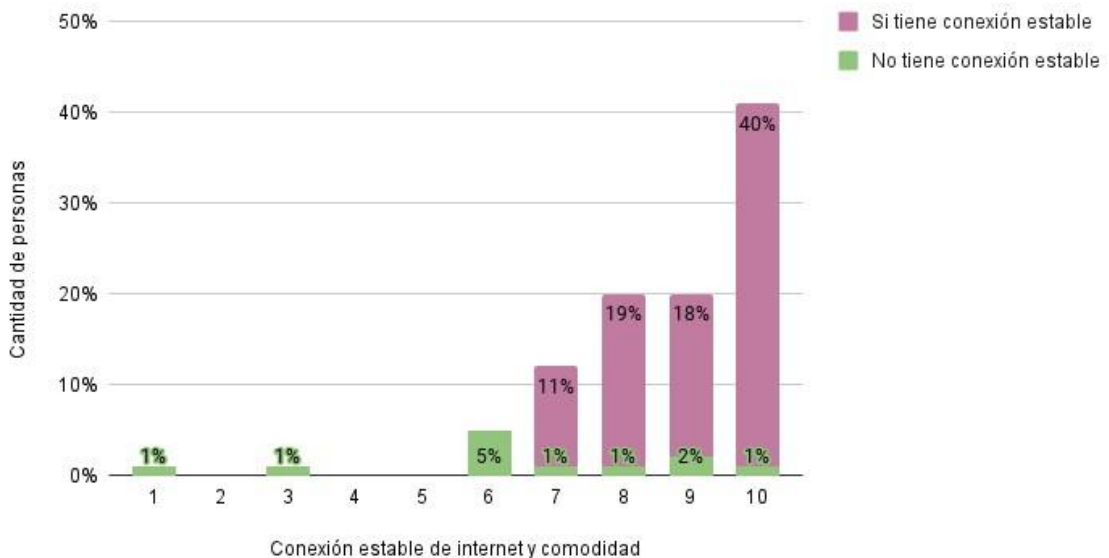


Fuente: elaboración propia

Otro de los factores que se analizaron en relación a la comodidad fue la conexión a internet, pudiéndose observar que la comodidad de teletrabajar se ve afectada por la calidad de la conexión de internet. El 40% de las personas que más cómodas se sienten, manifiestan no tener problemas de conectividad.

Gráfico N° 31:

Comodidad de trabajar de forma remota y la conexión a internet



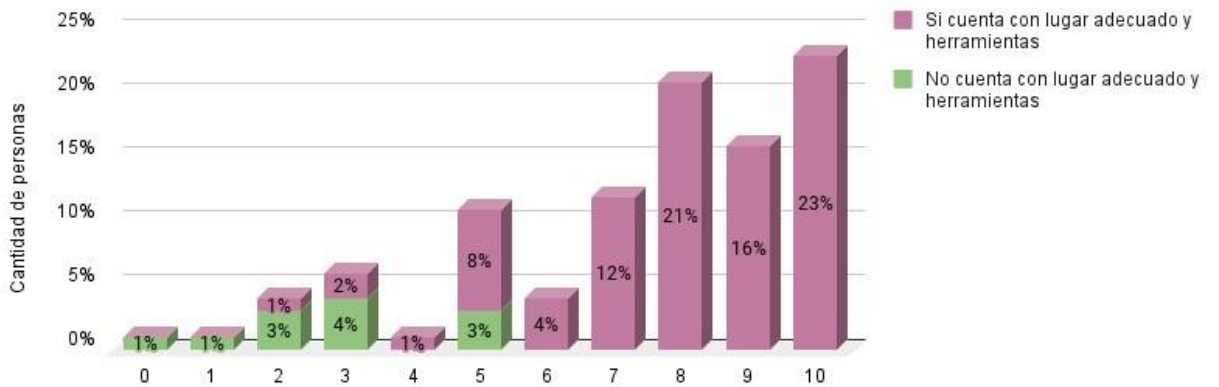
Fuente: elaboración propia

Según la mayoría de los encuestados, tener un lugar adecuado y poseer herramientas tecnológicas es fundamental para la concentración y atención de las tareas que deben realizar las personas que trabajan desde otro lugar que no sea la oficina convencional, ya que las herramientas adecuadas permiten a las personas realizar sus tareas de manera eficaz y eficiente.

Un lugar adecuado es aquel que cumple con los requisitos necesarios para realizar el trabajo de manera cómoda y eficiente. Esto incluye la iluminación, la ventilación, el mobiliario y el espacio, entre otros. Un lugar inadecuado puede ser una fuente de distracciones y puede dificultar la concentración y la atención.

Gráfico N° 32:

Concentración y atención en relación al lugar adecuado y herramientas tecnológicas para poder desarrollar el teletrabajo



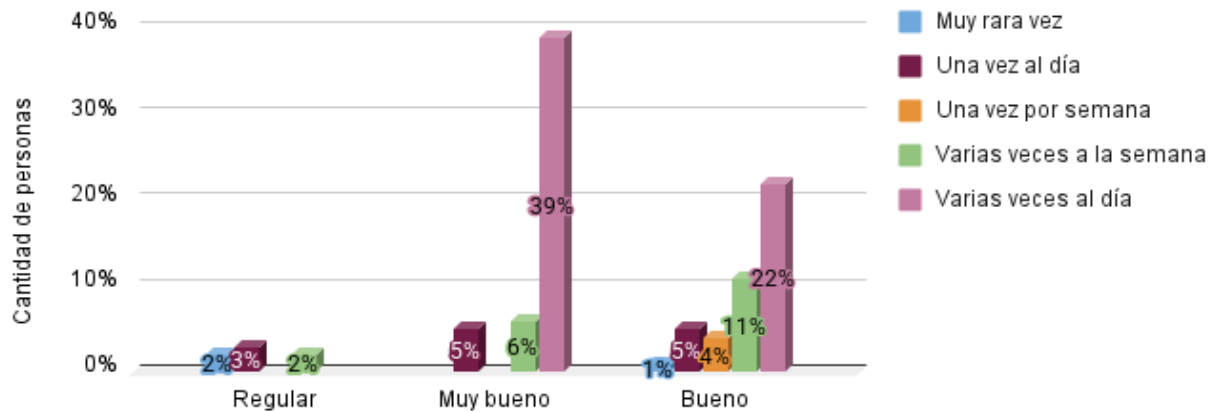
Concentración y atención en relación al lugar adecuado y herramientas tecnológicas

Fuente: elaboración propia

La comunicación interna es fundamental para el éxito del teletrabajo. Según la información recopilada, un 39% de las personas que tienen una frecuencia de comunicación de varias veces al día con sus compañeros y supervisores tienen un nivel de respuesta muy bueno, esto permite a las personas resolver problemas, colaborar en proyectos y proporcionar apoyo mutuo.

Gráfico N° 33:

Frecuencia de comunicación y nivel de respuesta de los compañeros.



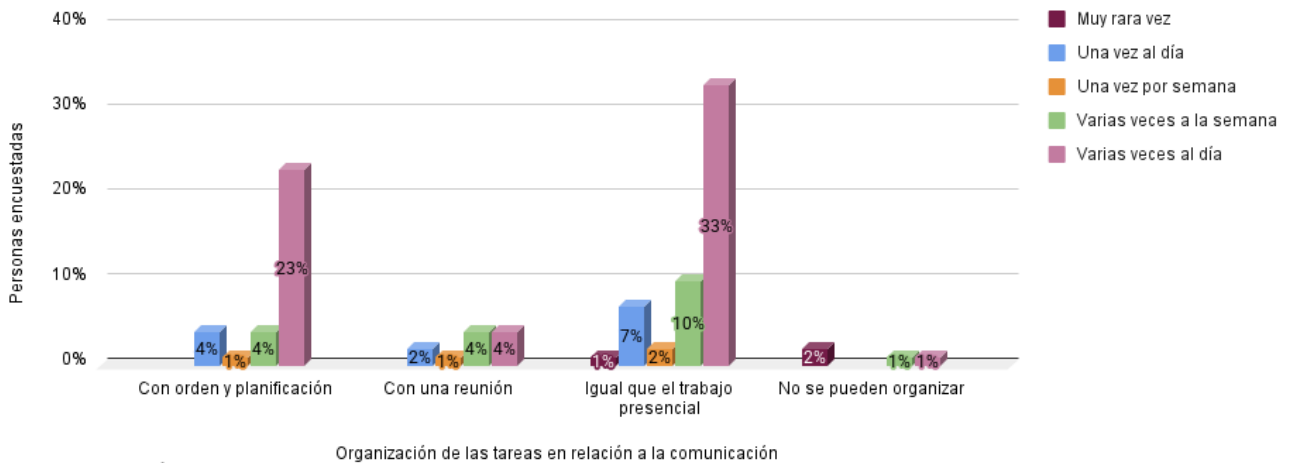
Frecuencia y nivel de comunicación interna

Fuente: elaboración propia

Con respecto a aquellas personas que afirmaron tener una comunicación de varias veces al día, un 33%, asegura que el trabajo se puede organizar igual que el trabajo presencial, un 23 % con orden y planificación y solo 4% mediante una reunión.

Gráfico N° 34:

Organización de las tareas en relación a la frecuencia de comunicación de los empleados.

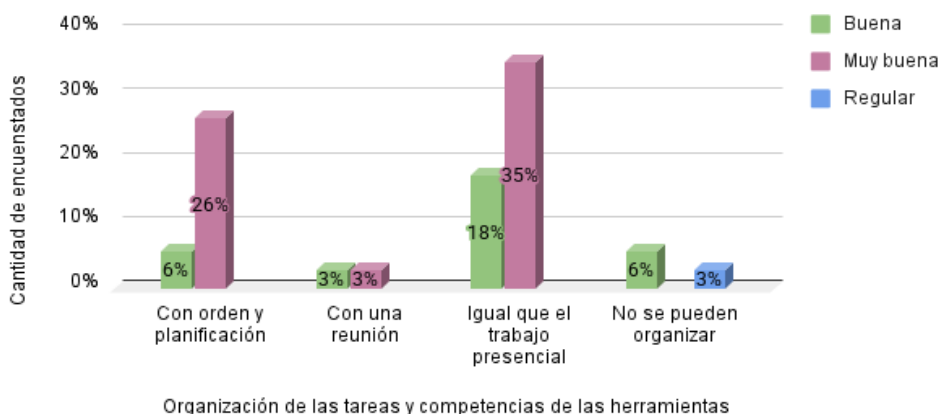


Fuente: elaboración propia

Se puede observar que las personas que consideran que sus competencias en el uso de herramientas de software y hardware es muy buena, un 35% afirma que pueden organizar su trabajo igual de la modalidad presencial y un 26% con orden y planificación.

Gráfico N° 35:

Organización de las tareas y las competencias en el uso de herramientas (software- Hardware)

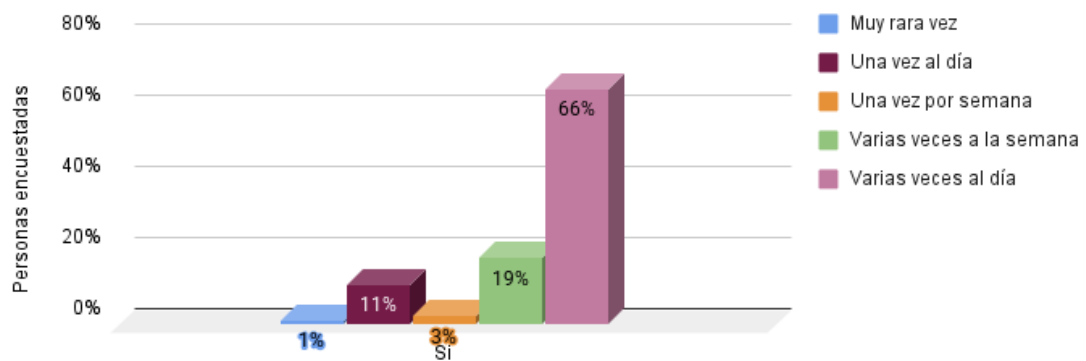


Fuente: Elaboración propia

Analizando directamente a las personas que respondieron que sí se sintieron acompañadas por la empresa, se puede observar que la frecuencia de comunicación de un 66% de los encuestados fue de varias veces al día.

Gráfico N° 36:

Personas que se sintieron acompañadas por la empresa y la relación con la frecuencia de comunicación.



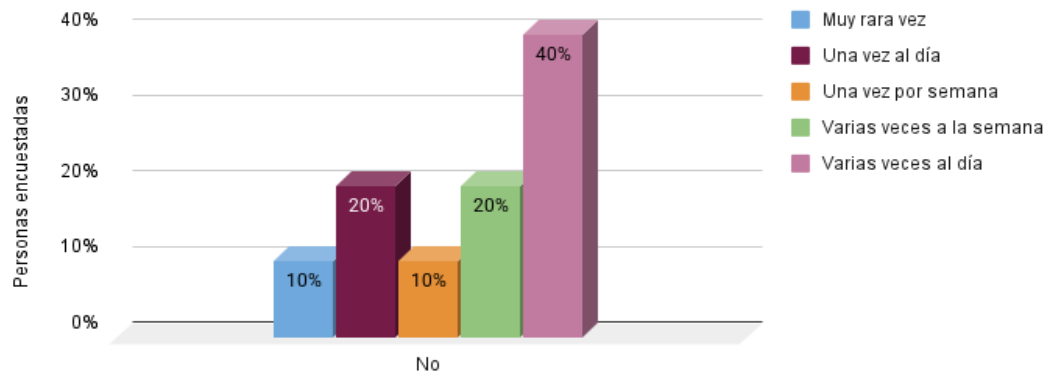
Acompañamiento de la empresa y frecuencia de comunicación

Fuente: elaboración propia

Así mismo se puede observar que quienes respondieron que no se sintieron acompañados, un 60% no mantuvo una comunicación frecuente, es decir, de varias veces en el día.

Gráfico N° 37:

Personas que no se sintieron acompañadas por la empresa y la relación con la frecuencia de comunicación.



Acompañamiento de la empresa y frecuencia de comunicación

Fuente: elaboración propia

6. Resultados obtenidos

En base a los datos obtenidos, los resultados de la encuesta indican que la mayoría de las personas que teletrabajan están satisfechas con esta modalidad. Se sienten cómodas, tienen las herramientas y el espacio necesarios para trabajar de manera efectiva y consideran que el teletrabajo les brinda una serie de beneficios, como mayor flexibilidad horaria, reducción de gastos de transporte, mayor equilibrio entre la vida familiar y laboral, y mayor concentración.

Cabe destacar que también hay algunos aspectos que pueden mejorarse. Por ejemplo, algunos encuestados tienen problemas de conectividad y otros no utilizan ninguna herramienta para organizar su trabajo. Además, algunos encuestados consideran que las reuniones virtuales no son tan productivas como las presenciales.

En cuanto a la capacitación, la mayoría recibió capacitación virtual y la calificó como muy buena o buena.

En general, los resultados de la encuesta sugieren que el teletrabajo es una modalidad de trabajo que puede ser muy beneficiosa para los trabajadores. Sin embargo, es importante que las empresas brinden el apoyo necesario a sus empleados para que puedan trabajar de manera efectiva desde casa.

La entrevista realizada a la fundadora y directora de la Asociación Argentina de Teletrabajo proporciona información valiosa sobre el estado actual del teletrabajo en Argentina.

En primer lugar, se destaca el hecho de que el teletrabajo es una opción que cada vez más empresas están considerando, aunque en Argentina aún es una modalidad minoritaria, ya que solo el 14% de las empresas argentinas lo implementa de forma completa. Sin embargo, es probable que esta tendencia continúe en el futuro, ya que ofrece una serie de ventajas tanto para las empresas como para los trabajadores.

El teletrabajo puede ayudar a las empresas a reducir costos, mejorar la productividad y atraer a nuevos talentos. Para los trabajadores, el teletrabajo puede proporcionar una mayor flexibilidad, conciliación de la vida laboral y familiar y bienestar.

Sin embargo, presenta algunos desafíos, como la necesidad de crear un entorno de trabajo remoto adecuado y gestionar de manera efectiva a los equipos distribuidos.

Para que el teletrabajo sea exitoso, es necesario que las empresas cuenten con el apoyo del Estado y que brinden a sus empleados las herramientas y capacitación necesarias.

En cuanto a las competencias y habilidades necesarias para el teletrabajo, la entrevistada señala que son importantes tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas. Las habilidades técnicas incluyen el dominio de las herramientas y tecnologías digitales, mientras que las habilidades blandas incluyen la capacidad de comunicación, trabajo en equipo y gestión del tiempo.

Con respecto a la edad, la entrevistada señala que no es un factor determinante para el teletrabajo. Sin embargo, es cierto que los jóvenes son los que más buscan activamente esta modalidad laboral, así como también las mujeres.

Sobre la concentración y el desarrollo de las tareas laborales, la entrevistada señala que el teletrabajo puede ser beneficioso para estas cuestiones, pero es importante que el lugar de trabajo remoto sea adecuado y que los trabajadores tengan las habilidades y herramientas necesarias.

En particular, la entrevistada destaca los siguientes aspectos importantes del teletrabajo:

- ❖ El teletrabajo requiere de una buena gestión de la comunicación y la colaboración entre los trabajadores.
- ❖ El teletrabajo puede ser una oportunidad para mejorar el bienestar de los trabajadores, ya que les brinda mayor flexibilidad y autonomía.

Sin embargo, el teletrabajo también puede conllevar riesgos, como la dificultad para desconectarse del trabajo y la falta de contacto social.

La entrevistada concluye que es posible que las organizaciones puedan desempeñarse en su totalidad mediante el teletrabajo, siempre que se implemente de forma adecuada. Para ello, es necesario que las empresas se centren en las personas y en el bienestar de los trabajadores.

7. Conclusiones

El teletrabajo es una modalidad de trabajo en la cual la mayoría de las personas están satisfechas. Se sienten cómodas, tienen las herramientas y el espacio necesarios para trabajar de manera efectiva, y consideran que el teletrabajo les brinda una serie de beneficios, como mayor flexibilidad horaria, reducción de gastos de transporte, mayor equilibrio entre la vida familiar y laboral, y mayor concentración.

Podemos afirmar que ha ganado relevancia gracias a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) ya que estas herramientas permiten que los empleados trabajen de manera remota de manera eficiente y segura, que los empleados puedan gestionar y organizar su trabajo y que se facilite la comunicación interna entre equipos y empleados de manera efectiva ya que es crucial para facilitar la coordinación y el flujo de información en un entorno remoto.

La combinación de teletrabajo y TICs ha transformado la forma en que muchas organizaciones operan y han brindado a los empleados la flexibilidad para trabajar desde cualquier lugar.

Las empresas deben desarrollar estrategias para abordar estos desafíos y garantizar que el teletrabajo sea una experiencia positiva para todos los involucrados. Es importante que brinden apoyo a sus empleados para que puedan trabajar de forma remota de manera efectiva, mediante capacitaciones en el uso de herramientas tecnológicas, así como la implementación de políticas y procedimientos que faciliten el trabajo remoto.

8. Propuestas

A continuación, se presentan algunas propuestas para que las empresas implementen el teletrabajo de forma exitosa:

- ❖ Brindar a los trabajadores las herramientas y capacitación necesarias para trabajar de forma remota de manera eficiente y segura. Utilizar herramientas de colaboración para mantener a los equipos conectados, compartir actualizaciones y colaborar en proyectos de manera efectiva.
- ❖ Programar reuniones para mantener una comunicación cara a cara y discutir proyectos, prioridades y desafíos. Esto ayuda a fortalecer los lazos del equipo.
- ❖ Usa herramientas de gestión de proyectos para asignar tareas, establecer plazos y dar seguimiento al progreso de los proyectos de manera transparente.
- ❖ Establecer horarios de disponibilidad: definir horarios de disponibilidad en los que todos los miembros del equipo estén disponibles para consultas rápidas o reuniones puede mejorar la coordinación y la respuesta adecuada.
- ❖ Desarrollar una política de teletrabajo clara y concisa que establezca los derechos y responsabilidades de los trabajadores y las empresas.
- ❖ Garantizar una buena conectividad a Internet para los empleados que teletrabajan.

- ❖ Fomentar la comunicación y la colaboración entre los trabajadores, tanto dentro como fuera de la empresa.
- ❖ Monitorear el bienestar de los trabajadores y tomar medidas para mitigar los riesgos asociados al teletrabajo.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) juegan un papel fundamental en la mejora de la realización del teletrabajo. Aquí hay algunas TICs específicas que pueden ser de gran utilidad:

- ✓ Plataformas de videoconferencia: Herramientas como Zoom, Microsoft Teams, Google Meet o Skype permiten realizar reuniones virtuales cara a cara, lo que facilita la comunicación en tiempo real y la colaboración a distancia.
- ✓ Software de colaboración en línea: Aplicaciones como Microsoft Teams, Kanban, o Trello brindan espacios de trabajo virtuales donde los equipos pueden compartir documentos, chatear, asignar tareas y dar seguimiento al progreso de proyectos de manera eficiente.
- ✓ Herramientas de gestión de proyectos: Plataformas como Asana, Jira, Clickup, Monday.com, Open Project ayudan a organizar tareas, establecer plazos y gestionar proyectos de manera efectiva, incluso cuando los equipos trabajan de forma remota.
- ✓ Correo electrónico y calendarios en línea: Utilizar servicios de correo electrónico como Gmail o Outlook, junto con calendarios compartidos, facilita la programación de reuniones, el seguimiento de tareas y la gestión de la comunicación.

- ✓ Herramientas de almacenamiento en la nube: Servicios como Google Drive, Dropbox o Microsoft OneDrive permiten almacenar y compartir documentos de manera segura, lo que facilita el acceso a la información desde cualquier lugar.
- ✓ Acceso VPN seguro: Una red privada virtual (VPN) garantiza una conexión segura a la red de la empresa, lo que es esencial para proteger la información confidencial mientras se trabaja de forma remota. Además están los programas de acceso remoto que son herramientas de software que permiten acceder y controlar un ordenador o dispositivo independientemente de dónde se encuentre. Entre los más utilizados se pueden mencionar, TeamViewer, AnyDesk, LogMeIn, Chrome Remote Desktop.
- ✓ Herramientas de seguridad informática: Soluciones de seguridad como antivirus, firewalls y autenticación de dos factores ayudan a proteger los sistemas y datos de la empresa en un entorno de trabajo remoto.
- ✓ Plataformas de formación en línea: Para el desarrollo profesional, plataformas como LinkedIn Learning, ofrecen cursos en línea que permiten a los empleados mejorar sus habilidades desde casa.
- ✓ Herramientas de gestión del tiempo: Aplicaciones de gestión del tiempo como Bitrix24, Toggl o RescueTime pueden ayudar a los trabajadores a realizar un seguimiento de su productividad y gestionar su tiempo de manera eficiente.
- ✓ Herramientas de comunicación interna: Las intranets corporativas o herramientas como Slack y Microsoft Teams permiten la comunicación

interna, la difusión de noticias y la colaboración en proyectos dentro de la organización.

Estas TICs son fundamentales para la realización exitosa del teletrabajo, ya que permiten la comunicación, colaboración y gestión de tareas de manera efectiva, sin importar la ubicación geográfica de los empleados. Su uso adecuado puede mejorar significativamente la productividad y la eficiencia en un entorno de trabajo remoto.

Al implementar estas propuestas, se pueden mejorar significativamente la productividad y la comunicación en el teletrabajo, lo que beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto. La clave es la adaptación continua y la búsqueda de formas de optimizar la colaboración en un entorno remoto.

9. Anexos

9.1. Entrevista

- 1) ¿Cuál es el objetivo de la asociación?
- 2) ¿Qué servicios brindan?
- 3) ¿Cuáles son las problemáticas actuales del teletrabajo con respecto a su adaptabilidad al teletrabajo?
- 4) Desde su experiencia en capacitación y asesoramiento, ¿las empresas están interesadas en promover e incorporar la modalidad del teletrabajo como nueva forma de trabajo?
- 5) ¿Las empresas acompañan a los trabajadores en este proceso de cambio en el cual incorporaron el trabajo remoto?
- 6) Desde su experiencia ¿qué puede observar con respecto a la comunicación interna? ¿La incorporación del teletrabajo genera que la comunicación interna se vea afectada? ¿Cuáles son los principales problemas que emergen al momento de comunicar? ¿Hay más beneficios u obstáculos en la comunicación mediante la implementación del trabajo remoto?
- 7) ¿Cuáles son los medios de comunicación que más se utilizan en la modalidad teletrabajo? ¿Cuáles son las nuevas Tics para comunicar internamente?
- 8) Con respecto a las TICs ¿los teletrabajadores debieron realizar más capacitación para mejorar sus aptitudes digitales?
- 9) ¿Cree usted que con esta nueva modalidad del teletrabajo se requerirán nuevas competencias y habilidades? ¿Cuáles?

- 10) ¿El grado de adaptabilidad está relacionado con la edad de los empleados? ¿Qué rango etario prefiere y elige más frecuentemente la modalidad del teletrabajo?
- 11) ¿Puede afirmar que el teletrabajo aumenta la concentración y mejora el desarrollo de las tareas laborales?
- 12) ¿Cuál es la clave para llevar adelante el teletrabajo? ¿Cómo se puede gestionar de manera óptima el trabajo remoto?
- 13) ¿Qué cree usted que se necesita para comunicar a distancia y gestionar equipos remotos eficientemente?
- 14) Desde su punto de vista ¿es posible que las organizaciones puedan desempeñarse en su totalidad mediante el teletrabajo?

9.2. Cuestionario

Buenos días

Mi nombre es Ivana Scancich, estoy realizando una investigación que servirá para elaborar mi tesina. Con el siguiente link, será dirigido al cuestionario, el mismo está destinado a personas que realizan teletrabajo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Responda el siguiente cuestionario tomando como referencia su trabajo desarrollado mediante la modalidad de teletrabajo.

A continuación responda: donde 0 es la calificación más baja y 10 es lo más alto:

- 1) En una escala del 0 al 10 ¿qué tan cómodo se siente trabajar desde su casa?
 - 2) En una escala del 0 al 10 ¿trabajar desde el hogar genera mayor concentración y atención en las tareas?.....
 - 3) ¿En su casa tiene una conexión estable de internet?
 - Si
 - No
 - 4) ¿Cuenta con un lugar adecuado y herramientas tecnológicas para poder desarrollar el trabajo desde su casa?
 - No
 - Si
 - 5) ¿Qué herramientas tecnológicas y programas utiliza para llevar adelante el teletrabajo? Puede seleccionar más de una opción.
 - Notebook
 - Tablet
 - Computadora de escritorio
 - Celular
 - Otro.....(Mencionar)
- Para organizar su trabajo
- Trello
 - Asana
 - Microsoft Teams
 - Ninguno

- Para comunicarse de manera online
 - Skype
 - Zoom
 - Google Chat
 - Whatsapp
 - Correo electrónico
 - Otros

- Para el acceso remoto.
 - Log me in
 - TeamViewer
 - AnyDesk
 - Chrome remotedesktop
 - Ninguno

6) ¿Cree que el trabajo remoto mejora el desarrollo de las tareas a realizar?

- Si
- No

7) ¿Recibió en algún momento capacitación de forma virtual?

- Si
- No

8) ¿En caso de haber recibido capacitación, cómo califica a la misma?

- Muy buena
- Buena
- Regular

9) ¿Con cuáles de estos motivos se siente más identificado en relación al teletrabajo? Puede seleccionar más de una opción.

- Aumento de la productividad.
- Mayor concentración.
- Equilibrio entre vida familiar y laboral.
- Flexibilidad horaria.
- Reducción de gastos de transporte.
- Mayor disposición del tiempo para otras actividades.
- Mejora la relación laboral con los compañeros y supervisores/ jefes/ gerentes.
- Menos problemas laborales.

10) ¿Cómo es el nivel de respuesta de los compañeros de trabajo bajo la modalidad virtual?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular

11) ¿Considera que las reuniones virtuales de trabajo son productivas?

- Si
- No

12) ¿Cómo considera que es la comunicación interna con sus compañeros de trabajo?

- Muy buena
- Buena
- Regular

13) ¿Con qué frecuencia mantiene comunicación con su equipo de trabajo mientras realiza su trabajo de forma virtual?

- Varias veces al día
- Una vez al día
- Varias veces a la semana
- Una vez por semana
- Muy rara vez

14) ¿Cómo se organizan las tareas con el teletrabajo?

- Igual que el trabajo presencial
- Con orden y planificación
- Con una reunión
- No se pueden organizar

15) ¿Cómo considera a sus competencias en el uso de herramientas (Software-Hardware) para el desarrollo del teletrabajo?

- Muy buena
- Buena
- Regular

16) ¿Usted sintió que la empresa acompañó durante el proceso de incorporación del teletrabajo?

- Si
- No

Para finalizar seleccione:

Edad:

- 18 – 29
- 30 – 45
- 46 – 64
- Más de 65

Género:

- Mujer
- Varón
- No binario

Antigüedad:

- Menos de 1 año
- 1 año - 5 años
- 6 años - 10 años
- 11 años - 20 años
- Más de 20 años

Nivel de estudio

- Primario incompleto
- Primario completo
- Secundario incompleto
- Secundario completo
- Terciario incompleto
- Terciario completo
- Universitario incompleto

- Universitario Completo

Área en la cual trabaja

- Marketing /Ventas
- Recursos humanos
- Administración/Contabilidad/ Finanzas
- Sistemas
- Atención al cliente
- Otra

10. Bibliografía

10.1. Libros

- ALBANO SERGIO (2019) “Metodología de la investigación en administración.” – Reimpresión. UNR Editora. Argentina.
- ALLES, MARTHA ALICIA (1999) Empleo, discriminación, teletrabajo y otras temáticas. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- ALLES, MARTHA ALICIA (2005) Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos. 1 edición 2 reimpresión. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.
- BARBOSA, VALERIA KARINA (2013) “Teletrabajo: Liderar y trabajar equipos a distancia” Editorial Dunken, Bs. As.
- BRANDOLINI, ALEJANDRA; GONZÁLEZ FRÍGOLI, MARTÍN; HOPKINS, NATALIA. “Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa”. Editorial DIRCOM. 1a ed. - Buenos Aires: La Crujía, 2008.
- LAUDON, KENNET C.; LAUDON, JANE P (2012) “Sistema de información gerencial”. Décima edición. Editorial: Pearson Education. México.
- HERNÁNDEZ, SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ, COLLADO, C. y BAPTISTA, LUCIO, P. (2014) “Metodología de la investigación”, cuarta edición, Mc Graw-Hill, México D.F.
- MINTZBERG, HENRY (1991) “Diseño de organizaciones eficientes”. Segunda reimpresión – Ed. McGill University. Buenos Aires.

- PALACÍ DESCALS, FRANCISCO JOSE (2005) Psicología de la organización. Pearson Education, S.A, Madrid.
- RIVOIR, ANA LAURA, MORALES MARÍA JULIA (2019) Tecnologías digitales: miradas críticas de la apropiación en América Latina CLASCO. Buenos Aires.
- ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY (2018) “Administración”. México.Ed. Pearson Education.

10.2 Publicaciones

- AMIGO, A.; BONDAR, C. “La inversión tecnológica y su impacto en la rentabilidad”. Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración. Escuela de Administración. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario.
- DERLY CAROLINA RODRÍGUEZ MARTÍN Y MAYRA LIZETH PARDO DÍAZ. (Mayo 2020) “Ensayo: El teletrabajo en tiempos de covid-19.” Universidad Católica de Colombia Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Especialización en Administración Financiera.
- DOMÍNGUEZ CHÁVEZ, JORGE (23 de Abril de 2020) “Entendiendo el teletrabajo”. Departamento de Informática y Departamento de Postgrado. Universidad Politécnica Territorial del estado Aragua. Venezuela.
- FUNDACIÓN OBSERVATORIO PYME (Diciembre de 2020) “Impacto sobre las PyME, producción y empleo. Más allá de la pandemia, el trabajo remoto como nuevo paradigma.”

- GALLUSSER, PAMELA (2005) “Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral.” La Trama de la Comunicación, vol. 10. Universidad Nacional de Rosario. Rosario, Argentina.
- KOBILA, MARÍA TERESA Y PAROLIN, MARISA ANDREA (2021) “Las organizaciones y sus líderes frente a un nuevo escenario”. Informes de investigación. Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Rosario; Santa Fe; Argentina.
- MENDOZA BELÉN, VALDEZ ANDREA, ZAYAS DIANA, FLEITAS MAGALI, ARAUJO, ROCÍO VERA. “Análisis comparativo de factores que determinan la conectividad del teletrabajo en el contexto del Covid-19. Caso: Argentina, Paraguay, Alemania y España”. Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Económicas. San Lorenzo, Paraguay.
- MUÑOZ, D., PABÓN, M., Y VALENCIA, BETSY (2017). “Comunicación organizacional en torno al teletrabajo.” Revista Luciérnaga. Facultad de Comunicación Audiovisual - Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid & Facultad de Ciencias de la Comunicación -Universidad Autónoma de San Luis Potosí - México.
- OSZLAK OSCAR (2020) “Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud”. CUI NAP Argentina.
- PERUGINI, ALEJANDRO H. (2005). “Las relaciones de trabajo frente a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC’s.)”; Revista de Derecho Laboral y Seguridad Social, Lexis Nexis.

- ROSARIO PRODUCTIVA. Secretaria de desarrollo económico y empleo. Anuario 2021. Municipalidad de Rosario. Disponible en <https://datos.rosario.gob.ar/empleo>
- JAIME ISAZA CADAVID & FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN (2017) Revista Luciérnaga - Comunicación. Facultad de Comunicación Audiovisual - Politécnico Colombiano -Universidad Autónoma de San Luis Potosí - México. Año 9, Edición 18. Medellín, Colombia. ISSN 2027-1557.
- SCHTEINGART DANIEL, KEJSEFMAN IGAL, PESCE FACUNDO. (Mayo 2021) “Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia”. Documentos de Trabajo del CEP XXI. Centro de estudios para la producción. Ministerio de Desarrollo Productivo Argentina.

10.4. Tesis Consultadas

- MANUELA BAYÚGAR (2017) Tesina: “Teletrabajo: La modalidad digital en el mercado de trabajo”. Universidad Nacional del Sur Departamento de Economía Trabajo de Grado de la Licenciatura en Economía. Bahía Blanca.
- BLADIMIR, QUICAHÑO BARRIENTOS (2020) Tesis de Maestría en Project Management. “Desempeño Laboral en el Teletrabajo y el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en las áreas de Proyectos de una BPO en el 2020” Universidad Tecnológica del Perú. Perú.
- VELÁSQUEZ CAMACHO CARLA MARÍA Y PEREA MARÍA VERA (2018) Tesis: “Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas

y Desventajas”. Universidad de Especialidades. Espiritu Santo, Escuela de Psicología. Ecuador.

10.5. Sitios WEB

- ARGENTINA.GOB.AR
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/05/dt_5_-_evolucion_del_trabajo_remoto_en_argentina_desde_la_pandemia_1.pdf (última visita 3/9/2021).
- ARREDONDO RODRÍGUEZ, D.M. & GRANDA GARCÍA, A.M. (2015). “Teletrabajo: la asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral.” Revista Reflexiones y saberes, 3 (4) 48-55. Disponible en <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/731/1258> (última visita 15/1/2022).
- ARRIBAS URRUTIA, AMAIA. “Teletrabajo y comunicación interna: ¿incompatibilidad?” Disponible en <http://www.bocc.ubi.pt/pag/urruia-amaia-teletrabajo.pdf> (última visita 10/9/2021)
- DOMÍNGUEZ CHÁVEZ, JORGE. “Entendiendo el teletrabajo.” Departamento de Informática y Departamento de Postgrado Universidad Politécnica Territorial del estado Aragua Venezuela 23 de Abril de 2020. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/340952399_Entendiendo_el_teletrabajo
- FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICAS DE ROSARIO. UNR. “Informes de investigación”. Disponibles en

<https://ojs3.fcecon.unr.edu.ar/index.php/iiata/issue/archive> (última visita 26/9/2021).

- FEDERACIÓN ARGENTINA DE CONCEJOS PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS. “RÉGIMEN LEGAL DEL CONTRATO DE TELETRABAJO.” Disponible en <https://www.facpce.org.ar/pronunciamiento-de-la-facpce-sobre-la-ley-de-teletrabajo/> (última visita 10/9/2021).
- FUNDACIÓN OBSERVATORIO PYME. <https://www.observatoriopyme.org.ar> (última visita 20/9/2021).
- INDEC
Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) tercer trimestre de 2021 Pág. 11. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58> (última visita 16/7/2022).
- INFOLEG. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/341093/norma.htm> (última visita 15/1/2022).
- JARVIS, EZEQUIEL. Subsecretario de Trabajo, Industria y Comercio del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. “El impacto de la tecnología en el mundo del trabajo.” Disponible en [//www.buenosaires.gob.ar/noticias/el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-mundo-del-trabajo](http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-mundo-del-trabajo) (última visita 16/10/2021).
- JUÁREZ RIOS, MARCELA ANTONIA; GÓMEZ LEMUS, TERESA DE JESÚS; PRIETO USCANGA, ALICIA; PRIETO USCANGA, MARGARITA, LÓPEZ OSTRIA, MARÍA TERESA. “Teletrabajo y

productividad en trabajadores del conocimiento.” Revista electrónica sobre cuerpos académicos y grupos de investigación en Iberoamerica. Disponible en <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/239> (última visita 19/12/2021).

- COMISIÓN EUROPEA, DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO, ASUNTOS SOCIALES E INCLUSIÓN, TATE, J. (1995).”*Homeworking in the European Union*”, Publications Office. Disponible en <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/da4a5310-1fa5-4b16-8b9a-6a4cd4309c92> (última visita 26/07/2323)
- PERALTA BELTRÁN, ALVARO RAÚL; BILOUS, ALLÁ; FLORES RAMOS, CARLOS ROBERTO; BOMBÓN ESCOBA, CARLOS FERNANDO. “El impacto del teletrabajo y la administración de empresas”. Revista Recimundo. Disponible en <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/761>
- RANDSTAD.ES “Cómo influye la tecnología en el entorno laboral.” Disponible en <https://www.randstad.es/tendencias360/como-influye-la-tecnologia-en-el-entorno-laboral/> (última visita 19/12/21).
- REP HIP UNR. “Informe de situación laboral aglomerado gran rosario 3t 2021”. Pág. 8. Disponible en <https://rehip.unr.edu.ar/handle/2133/1132> (última visita 14/07/2022).
- REVISTAS CIENTÍFICAS UNA. Disponible en <https://revistascientificas.una.py/index.php/reco/article/view/1910> (última visita (6/9/2021).
- TRABAJO.GOB.AR

+ Encuesta de indicadores laborales impacto del covid-19 en las modalidades de trabajo. Datos de septiembre 2021. Pág. 5 Disponible en <https://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/eil/index.asp> (última visita 14/7/2022).

+ Encuesta de indicadores laborales noviembre 2021. Datos de septiembre 2021 Pág. 10 Disponible en <https://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/eil/index.asp> (última visita 16/7/2022).

- UEES. REVISTAS CIENTÍFICAS. Disponibles en <http://52.89.153.187/index.php/IRR/article/view/194/123> (última visita 23/9/2021).
- UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24640> (última visita 18/10/2021).