

Trabajo Final de Grado

El teletrabajo durante la pandemia de Covid-19 en la región del Alto Valle

Autora

Téc. Castro, Agustina Florencia

Directora

Mg. Giacinti, Nadia



Carrera

Licenciatura en Administración de Empresas

Sede

Alto Valle y Valle Medio

Agosto 2021

Agradecimientos

Resulta muy difícil sintetizar en pocas líneas todo lo que tengo para agradecer y lo que significa para mí haber llegado hasta acá y culminar esta etapa de mi vida.

En primer lugar, quiero agradecer enormemente a mi directora, Mg. Nadia Giacinti, porque sin su conocimiento y, fundamentalmente, su compromiso y predisposición este proceso hubiese sido mucho más difícil. Muchísimas gracias por todo.

También, a todos los docentes que formaron parte de este camino y que aportaron a mi formación, tanto académica y profesional como personal.

A mi familia, que siempre estuvo firme apoyando, preguntando, sosteniendo. Que festejaban cada logro tanto o más que yo. Un “gracias” se queda corto.

A mis amistades, las de siempre y las que me permitió conocer este hermoso camino que es la universidad. Gracias.

Todos hicieron de este camino un aprendizaje maravilloso e inolvidable.

SIEMPRE, GRACIAS.

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo describir el teletrabajo durante la pandemia de Covid-19 de la región del Alto Valle. Para lograrlo se definieron cuatro líneas de estudio: 1) la caracterización sociodemográfica y comportamental de los teletrabajadores, 2) el cambio a nivel personal-ocio-laboral, 3) los factores motivacionales, y 4) el teletrabajo y el género. Los datos se recolectaron a través de una encuesta *online* por un muestreo no probabilístico, por conveniencia. Se analizaron un total de 319 casos, destacándose que el perfil de los teletrabajadores es mayormente femenino, con estudio universitario, correspondiente al rango etario entre 27 y 39 años, y residentes de General Roca. En cuanto a lo personal-ocio-familiar la mayoría identifican claramente una reducción de costos bajo la modalidad del teletrabajo y un ahorro de tiempo al no desplazarse hacia al trabajo, que ahora lo destinan a la familia. Por otro lado, se identificó el buen salario como el principal factor motivacional. Por último, se detectó una significancia estadística ($p= 0,0025$) donde las teletrabajadoras consideran como ventaja del teletrabajo el ahorro en los tiempos de desplazamiento y para los teletrabajadores es la flexibilidad horaria.

Palabras clave: teletrabajo, Covid-19, cambios personal-ocio-familiar, factores motivacionales, género

Abstract

The aim of this research was to describe teleworking during the Covid-19 pandemic in the Alto Valle region. To achieve this, four lines of study were defined: 1) the sociodemographic and behavioral characterization of teleworkers, 2) change at the personal-leisure-work level, 3) motivational factors, and 4) telework and gender. The data was collected through an online survey, the sample was non-probabilistic, for convenience. A total of 319 cases were analyzed. The profile of teleworkers was mostly female, with a university study, corresponding to the age range between 27 and 39 years, and residents of General Roca. In the personal-leisure-family changes, most clearly identify a reduction in costs and that the time saved in commuting to work is now for the family. On the other hand, a good salary was identified as the main motivational factor. Finally, a statistical significance was detected ($p = 0.0025$), female teleworkers consider save time by not commuting as an advantage while for men is the flexible hours.

Keywords: teleworking, Covid-19, personal-leisure-family changes, motivational factors, gender

Índice general

Introducción.....	1
1. Presentación y justificación del problema de investigación.....	3
2. Objetivos	6
2.1. Objetivo general	6
2.2. Objetivos específicos.....	6
3. Marco teórico referencial	7
3.1. Marco histórico y regulatorio del teletrabajo	7
3.2. Definición conceptual del teletrabajo.....	9
3.3. Teletrabajadores	11
3.4. Funcionamiento personal-ocio-familiar	16
3.5. Factores motivacionales	20
3.6. Teletrabajo y género.....	24
4. Modelo analítico.....	27
5. Metodología de la investigación.....	28
5.1. Tipo de investigación	28
5.2. Técnicas de recolección	28
5.3. Población y muestra	28
5.4. Resumen metodológico	28
5.5. Identificación de las variables	29
6. Propuesta de análisis de datos	34
7. Resultados	35
7.1. Perfil de los teletrabajadores	35
7.2. Cambios en el funcionamiento personal-ocio-familiar	39
7.3. Factores motivacionales	42
7.4. Teletrabajo y género.....	44
8. Conclusiones	49
9. Recomendaciones	56
10. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	58
Referencias bibliográficas	60
Anexo	65

Índice de tablas

Tabla 1.....	8
Tabla 2.....	16
Tabla 3.....	19
Tabla 4.....	24
Tabla 5.....	29
Tabla 6.....	29
Tabla 7.....	31
Tabla 8.....	32
Tabla 9.....	34
Tabla 10.....	34
Tabla 11.....	34
Tabla 12.....	34
Tabla 13.....	45
Tabla 14.....	47
Tabla 15.....	53
Tabla 16.....	54
Tabla 17.....	54
Tabla 18.....	65

Índice de figuras

Figura 1.....	27
Figura 2.....	36
Figura 3.....	37
Figura 4.....	38
Figura 5.....	40
Figura 6.....	41
Figura 7.....	43

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado aborda la investigación sobre el teletrabajo durante la pandemia de Covid-19 en la región del Alto Valle de Río Negro y Neuquén. El teletrabajo es considerado como una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico. Dicha modalidad se realiza mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación (en adelante TIC), y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador (Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, 2020). La investigación se enfoca en esta modalidad de trabajo, ya que cobró relevancia a partir de la crisis sanitaria y aun no existen estadísticas sobre este tema en la región. A su vez, esta situación enfatizó la viabilidad de que el teletrabajo se convierta en parte integral de la vida laboral en un futuro próximo, y quizás incluso la próxima gran tendencia en el mercado laboral (Katsabian, 2020).

Se puede decir que, a través de la historia, el trabajo ha sufrido una serie de transformaciones conforme han cambiado los modos de producción y donde las nuevas tecnologías han desplazado a otras (Martínez Sánchez, 2012). La revolución digital está modificando las relaciones de producción y por ende está afectando a los métodos de trabajo, lo que conlleva una modificación en la organización laboral. Esta nueva organización en continua evolución, sumado al impacto del Covid-19, han impulsado la modalidad del teletrabajo (Fernández De La Hoz, 2020). En consecuencia, ha hecho que millones de personas dejen de trabajar en sus lugares de trabajo y pasar al teletrabajo desde casa, generando un espacio híbrido de trabajo denominado *home-office*¹. Como tal, combina la lógica y la estructura del lugar de trabajo tradicional con las de la esfera privada del trabajador (Katsabian, 2020). En otras palabras, si bien el teletrabajo es una modalidad que viene practicándose con timidez desde hace varios años, hoy en día cada vez se hace más presente por la situación sanitaria, por los avances tecnológicos y los constantes cambios que sufre la economía global (Teletrabajadores formando el futuro, 2020).

Según la autora Martínez Sánchez (2012) el teletrabajo es una tendencia laboral actual que está transformando la idea de que el ser humano debe salir de casa y trasladarse físicamente a un lugar para trabajar, hoy el trabajo puede realizarse en cualquier lugar en el que se cuente con un dispositivo de conectividad electrónico e Internet. La modalidad de teletrabajo es una forma

¹*Home-office*, en inglés, es un espacio de trabajo dentro de casa, como una oficina o un espacio adaptado. En la actualidad “hacer *home office*” es sinónimo de teletrabajo y sirve para describir el trabajo remoto desde casa (Bernal, 2020).

diferente de organizarse y vincularse con el aspecto laboral (Ordóñez Parada, 2018). Es más, en el contexto del Covid-19 el teletrabajo es la modalidad laboral que se ubica por delante de las convencionales (Machado & Arese, 2020). Frente a la implementación de esta modalidad laboral, debieron adaptarse tanto los trabajadores como las organizaciones, y también cambiar las herramientas de trabajo, los modos de comunicación y las estructuras organizacionales (OIT, 2020).

Al abordar las condiciones laborales y el desarrollo del teletrabajo durante la pandemia, es preciso incluir en el estudio las implicancias del género al desempeñarse bajo esta modalidad laboral. En combinación con una situación previa de desigualdad estructural, la actual crisis del Covid-19 presenta un grave riesgo en materia de igualdad de género. El teletrabajo resolvió en parte la cuestión laboral durante los confinamientos dictados en diversos países para limitar la transmisión del Covid-19; pero en los hogares donde aún no hay una distribución clara de las tareas y además hay que acompañar a los niños en el proceso de aprendizaje, trasladar la oficina al hogar puede llegar a ser una pesadilla (CIPPEC, 2021).

Por todo esto, resulta de interés para la presente investigación estudiar al teletrabajo durante la pandemia de Covid-19 en la región del Alto Valle de Río Negro y Neuquén. Para ello, resulta necesario poder caracterizar el perfil de las personas que teletrabajan a través de variables sociodemográficas y comportamentales; identificar los cambios en el funcionamiento personal-ocho-familiar ante la inclusión del teletrabajo; cuáles son los factores motivacionales; y comparar estos cambios y factores por género.

1. Presentación y justificación del problema de investigación

Como ya se mencionó, el teletrabajo es una forma de trabajo en la que el trabajador desempeña sus actividades sin necesidad de concurrir a un espacio laboral fijo medio del uso de las TIC. El teletrabajo es sinónimo de innovación organizacional, en consecuencia, supone un cambio interno y nuevas formas de relacionamiento entre jefes y empleados, por eso es necesario considerar algunos aspectos (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2021) como, por ejemplo, la utilización de dispositivos de *hardware* y *software* que permitan el correcto funcionamiento de las actividades de cada puesto de trabajo y la comodidad del trabajador. En consecuencia, tanto empresas como trabajadores, deben prepararse y capacitarse para poder operar correcta y eficientemente bajo esta modalidad (Chiesa, 2020).

A partir de la pandemia muchas organizaciones debieron adaptar su metodología de trabajo desde la presencialidad hacia la virtualidad, por lo cual el teletrabajo creció abruptamente a medida que las infecciones por Covid-19 se extendieron por todo el mundo y los países dieron instrucciones a los empleadores de cerrar sus operaciones y, de ser posible, aplicar la modalidad a tiempo completo para sus trabajadores (OIT, 2020). Desde que se impusieron las restricciones a las salidas y el desplazamiento para evitar la propagación del virus, con la declaración del Aislamiento Preventivo, Social y Obligatorio decretado el 19 de marzo del 2020 (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020), las compañías han tenido que diseñar soluciones de emergencia para que sus empleados puedan trabajar desde casa, al igual que profesionales independientes o emprendedores quienes han tenido que cambiar su forma de trabajar (Fominykh, 2020). El contexto pandémico obligó incorporar esta modalidad laboral, ya que fue una de las alternativas principales para que las diferentes organizaciones pudieran seguir operando (Bolotsky, 2020). Esto ha cambiado la experiencia del trabajador, generalizando el teletrabajo en un gran número de empresas. Ahora bien, desde el lado del teletrabajador también hay que tener en cuenta que, empezó con el *home-office* de manera forzada debido a la crisis sanitaria, por lo tanto, no se contaba con una planificación previa, y en muchos casos las familias tuvieron que organizar sobre la marcha el hogar para poder conciliar trabajo-familia en este nuevo escenario (Wang, Liu, Qian, & Parker, 2020). Para que esta alternativa sea eficiente, resulta necesario contar con una serie de herramientas físicas y digitales para garantizar la continuidad de sus funciones a distancia, así como adaptar la metodología de trabajo a los cambios en relación con las tareas asignadas, la cantidad de trabajo, las condiciones laborales, la relación entre los miembros de los equipos de trabajo, la estabilidad y seguridad, entre otras (Ordóñez Parada, 2018). Desde el lado de las empresas, apoyar a sus empleados, con todos los aspectos del teletrabajo, recae en el beneficio de

una fuerza laboral altamente motivada, un mayor nivel de confianza, y un efecto positivo en la cultura organizacional a largo plazo (OIT, 2020).

Además, según la Organización Internacional del Trabajo (2020), en adelante OIT, en su *Guía Práctica de Teletrabajo durante la pandemia del Covid-19 y más allá*, los empleadores deben tener en cuenta las perspectivas de los trabajadores en relación con los desafíos y oportunidades del teletrabajo para ellos. Trabajadores y sus representantes deben desempeñar un papel activo en el proceso de toma de decisiones a través de un diálogo social y constructivo que puede adoptar diferentes formas, incluidas consultas, intercambio de información o negociación. Asimismo, resulta necesario adoptar políticas de gestión del talento humano que potencien las habilidades de los trabajadores para lograr un uso adecuado y eficaz de la modalidad (Fominykh, 2020). Según Braga (2006) para diferenciar estrategias entre la gestión de recursos humanos del teletrabajo y la forma habitual de trabajar se debe considerar aspectos como lugar, tiempo, comunicación, organización, modelo de gestión, políticas organizacionales, liderazgo, política de recursos humanos y clima organizacional.

Por supuesto, el avance de las TIC y su aplicación al ambiente laboral han crecido en este contexto sanitario. Esto logró que el teletrabajo se abra paso en más y más organizaciones de distintas industrias, tanto a nivel público como privado. No obstante, qué tan bien haya reaccionado una organización o un trabajador a la pandemia y la supere depende en gran medida sobre su cultura y valores organizacionales. Cómo ha gestionado el complejo cambio hacia el teletrabajo y cómo ha sido esta experiencia para los trabajadores, está mediada por varios factores, como la cultura, habilidades de liderazgo, transparencia y nivel de confianza dentro de la organización (OIT, 2020). Sin embargo, muchas de las organizaciones que tienen implementada esta modalidad de trabajo, ya sea previo a la pandemia o aquellas que la implementaron como consecuencia del Covid-19, carecen de información suficiente y precisa para que los resultados obtenidos sean los esperados. Incluso, no disponen de metodologías apropiadas para que los cambios que su implementación requiere impacten de manera positiva en el talento humano (Stephens, y otros, 2020).

Actualmente, alrededor del 40% de los teletrabajadores que trabajan a tiempo completo, son resultado de la pandemia (Eurofound , 2020). Es posible que el trabajo a distancia no esté disponible para personas no calificadas o no capacitadas. En general, esto se aplica a ocupaciones manuales o personas con bajas habilidades digitales que, incluso antes de la pandemia, eran representantes del segmento de mercado mal pagado (Fominykh, 2020). En este punto, también es importante tener en cuenta la conexión a Internet, ya que constituye una de las herramientas

fundamentales a la hora de desempeñarse bajo esta modalidad. De acuerdo con los datos del INDEC (2021) en el primer trimestre de 2021 se registraron, en promedio, 7.681.221 accesos a Internet fijos. Esto significó un aumento de 2,8% respecto al primer trimestre de 2020. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 4,0% sumando un total de 7.248.280; y los accesos fijos de organizaciones totalizaron 432.941, con una caída de 14,1%. En cuanto a los accesos a Internet móviles, en el trimestre bajo análisis, se contabilizaron en promedio 31.651.444 accesos, lo que implicó una caída del 0,1% respecto al mismo trimestre del año anterior. Los accesos móviles residenciales tuvieron una variación positiva de 0,4% y alcanzaron los 27.982.021; y los correspondientes a organizaciones sumaron 3.669.423 y acumularon una baja de 3,7%.

Por otra parte, en este estudio se incluye al género como parte del estudio dado que la combinación de una situación previa de desigualdad estructural y la actual crisis del Covid-19 presenta un grave riesgo en materia de igualdad de género. Como consecuencia de la pandemia se ha producido un incremento de la carga laboral y familiar para las trabajadoras las cuales han tenido que desempeñar actividades y tareas relacionadas con el trabajo, la educación y el cuidado de familiares y todo en el mismo espacio y tiempo, pudiendo ocasionar consecuencias duraderas en el tiempo (Instituto de la Mujer, 2020).

En base a todo lo mencionado, teniendo en cuenta que el teletrabajo en pandemia es un tema incipiente y ante la falta de material bibliográfico, específicamente de la región del Alto Valle, llevan a la investigadora de este trabajo a preguntarse *¿cómo fue el teletrabajo durante la pandemia del Covid-19 en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén?* Se considera que la respuesta será una contribución valiosa para que las organizaciones de la región tengan acceso a información que les ayude a conocer mejor la situación del teletrabajo, saber quiénes son los teletrabajadores, cómo viven, entender cuáles son los principales cambios que atravesaron, cuáles son sus motivaciones y si existe alguna diferencia por géneros a la hora de desarrollar esta modalidad de trabajo. Toda esta información resulta fundamental para que las organizaciones puedan tomar acciones para mejorar y optimizar su fuerza productiva.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Describir el teletrabajo durante la pandemia de Covid-19 en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén.

2.2. Objetivos específicos

1. Caracterizar de manera sociodemográfica y comportamental a los teletrabajadores de la región.
2. Identificar los cambios en el funcionamiento personal-ocio-familiar tras la inclusión del teletrabajo.
3. Describir los factores motivacionales de los teletrabajadores.
4. Comparar los resultados de los cambios personal-ocio-familiar y los factores motivacionales con la variable género.

3. Marco teórico referencial

3.1. Marco histórico y regulatorio del teletrabajo

La OIT (2016) sintetiza la historia y los comienzos del teletrabajo a través de los siguientes párrafos en su informe final derivado del foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo:

“La idea del teletrabajo empezó a suscitar interés con la crisis del petróleo en el decenio de 1970. Al dispararse el precio del petróleo, se encarecieron los costos del desplazamiento diario entre el domicilio y el lugar de trabajo además de plantearse otras dificultades. El problema del aprovisionamiento futuro de petróleo suscitaba una creciente preocupación y se temía que su precio nunca bajaría. En este contexto, se consideró que el teletrabajo podía ser la solución: las personas trabajarían a domicilio o en un telecentro cerca de su domicilio a fin de evitar los gastos elevados de combustible para el transporte hasta el lugar de trabajo y reducir los gastos de calefacción y climatización de los locales de oficina. La crisis del petróleo se resolvió rápidamente, pero se siguió mostrando interés por el teletrabajo, que empezó a promoverse como un medio de lograr otros objetivos deseables para las empresas y los trabajadores, como mejorar el equilibrio entre la vida privada y la vida profesional, mejorar la moral de los trabajadores y aumentar la productividad. El progreso continuo de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), que facilitan el trabajo distribuido, a menudo en zonas geográficas remotas (inclusive entre fronteras) fue un factor decisivo en la expansión del teletrabajo.” (p.1).

De acuerdo con lo establecido por el Libro Blanco del Teletrabajo (2019), históricamente, el teletrabajo ha planteado grandes debates en torno a su conceptualización y ámbito de estudio. La realidad de deslocalizar los puestos de trabajo, por ejemplo, podría tornar confusos las responsabilidades y derechos de empleadores y trabajadores. Por ello, es inevitable que, debido a la nueva organización laboral de las empresas, y con el auge de los constantes avances tecnológicos, se desarrollaran mesas de diálogo social con la participación de los sectores involucrados, con la finalidad de debatir la necesidad de una regulación específica sobre teletrabajo.

En la Tabla 1 se presentan los antecedentes normativos del teletrabajo y los avances que ha tenido el mismo en la legislación argentina desde el 2003 hasta el 2019.

Tabla 1
Antecedentes normativos del Teletrabajo

Antecedentes normativos del teletrabajo	
Año	Avance
2003	Creación de la Comisión de Teletrabajo, de carácter tripartito, con el objetivo de elaborar un proyecto de Ley de Teletrabajo en Relación de Dependencia.
2005	Cumbre de la Sociedad de la Información en Túnez. La Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social logra posicionar el tema quedando Teletrabajo del e-LAC de la CEPAL hasta 2016 para luego quedarse con la vicepresidencia hasta la como líder del Grupo de Teletrabajo del e-LAC de la CEPAL hasta 2016 para luego quedarse con la vicepresidencia hasta la actualidad.
2007	Elevación del proyecto de Ley de Teletrabajo en Relación de Dependencia. Al no tratarse, pierde estado legislativo.
2008	Creación de la Coordinación de Teletrabajo, Resolución N°428/2008, en la Unidad Ministro. Posteriormente, por Resolución N°147/2012, fue creada en la órbita de la Secretaría de Empleo. Creación del PROPET como primer programa piloto de teletrabajo para empresas.
2009	Lanzamiento de las capacitaciones en alfabetización digital y teletrabajo enfocado a grupos vulnerables: para mayores de 45 años, jóvenes de entre 18 y 24 años del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo, personas con discapacidad y capacitaciones para presidiarios. Elaboración del Manual de Seguridad e Higiene en Teletrabajo que se llevó a cabo junto a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo y las ART de las empresas adheridas al PROPET.
2010	Presentación y puesta en marcha del Programa de Certificación de Competencias laborales en Teletrabajo elaborado con la Dirección Nacional de Orientación y Formación Profesional. Los roles ocupacionales fueron: Tutor Virtual, Administrativo Contable y Diseñador Web. Posteriormente se incluyó el Rol Genérico. Creación del Observatorio de Teletrabajo, conformado por el MTEySS, representantes del sector empleador y trabajador y por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en calidad de organismo internacional asesor. El objetivo era elaborar un manual de buenas prácticas en teletrabajo.
2011	Primera edición del Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo. Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en el Teletrabajo.
2012	Incorporación del Rol de Operador de Comunicación Social Digital a la Certificación de Competencias en Teletrabajo. Resolución N°1552/2012 de la SRT, que define el teletrabajo y determina los estándares mínimos que deben cumplirse en términos de seguridad e higiene.
2013	Creación oficial del programa PROPET a través de la Resolución N°595/2013. Aprobación de la Ley N° 2861, la primera Ley de Teletrabajo de la República Argentina, en la Provincia de Neuquén.
2015	Finalización del Programa de Certificación de Competencias Laborales en Teletrabajo con más de 300 personas certificadas. Proclamación del Día Internacional de la Promoción y Protección del Teletrabajo, iniciativa del Ministerio de Trabajo que contó con el consenso del Grupo de Teletrabajo de la CEPAL y más de 30 empresas, entidades, organismos y gremios de nuestro país.
2016/17	Promoción y difusión del teletrabajo a través de la presencia del área en distintas Ferias de Empleo, foros empresariales y talleres a nivel nacional.
2017	Elaboración de una encuesta de teletrabajo a través de la creación de un módulo especial para responder en la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) por un período específico.
2019	Confeción del Libro Blanco de Teletrabajo. Difusión a nivel nacional en cuanto a la modalidad. Permanencia en el Grupo de la CEPAL a través de diversos intercambios para dar cumplimiento a los objetivos. Elaboración de un borrador de decreto con la propuesta de una nueva normativa.

Nota. Esta tabla contiene un resumen sobre la regulación del teletrabajo desde el 2003 al 2019, en base al Libro Blanco del Teletrabajo (2011), et al.

Durante todos esos años, frente a la ausencia de un instrumento jurídico específicamente redactado para el teletrabajo sino que se consideraron un conjunto de leyes que englobaban la actividad: la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20744, 1976), en adelante LCT, como la principal normativa, junto con la Ley 25.800 que ratificaba el Convenio N°177 sobre trabajo a domicilio de la OIT, que promueve la igualdad de condición de este tipo de trabajadores con respecto a los presenciales. Ambas reglamentaciones cubren la actividad correspondiente a los trabajadores contratados en relación de dependencia, incluyendo el teletrabajo, aunque sin mencionarlo taxativamente, definirlo ni reglamentarlo puntualmente.

Actualmente, existe un proyecto de decreto validado tripartitamente en la Comisión de Diálogo Social del Futuro del trabajo para impulsar una reglamentación que sirva como norma específica para los teletrabajadores en relación de dependencia, incluidos en la LCT. Este proyecto tiene como objetivo: i) constituir una herramienta jurídica nacional para facilitar la aplicación del teletrabajo; ii) definir el teletrabajo; definir las TIC; y establecer un contrato individual con contenidos mínimos, fijando las condiciones, limitaciones y requisitos que correspondan. De esta manera, y con este proyecto legislado, se irían cubriendo los vacíos legales a nivel nacional respecto a esta modalidad de trabajo incipiente, que se aceleró agigantadamente como consecuencia del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio que fue decretado en el marco de las reglamentaciones sanitarias para la prevención de la pandemia Covid-19.

Además, uno de los avances relevantes en materia normativa se dio en enero del 2021 el Gobierno Nacional reglamentó la Ley N° 27555 (2020) a través del Decreto 27/2021. En el anexo que integra el decreto el cual reglamenta varios artículos de la mencionada ley, entre los cuales se encuentran el objeto del contrato de trabajo, derecho a la desconexión digital, derecho a la reversibilidad, compensación de gastos y provisión de elementos de trabajo. Por último, el decreto establece que será el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social el encargado de dictar una resolución fijando la fecha de inicio del cómputo de los 90 días indicados en el artículo 19 de la ley, entrada en vigencia luego de finalizado el período de del aislamiento social, preventivo y obligatorio. Posteriormente, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, mediante la Resolución 54/2021, estableció que el Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo, previsto por la Ley N° 27.555 entró en vigencia el 1 de abril del 2021.

3.2. Definición conceptual del teletrabajo

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2020) se entiende por teletrabajo a aquel trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas. Para aplicar esta metodología,

las empresas deben adecuar sus estructuras organizacionales a este modo de trabajo. La forma de ver el teletrabajo es diversa, tiene como aspecto común ser una forma de empleo que pretende omitir una de las características tradicionales en las relaciones laborales como es la prestación presencial del servicio y conforme a lo consagrado en las legislaciones se supedita a la utilización de las denominadas TIC o simplemente a otras estrategias que suplan el desplazamiento del trabajador a lugares específicos de trabajo (Katsabian, 2020).

Según el Artículo N° 2 del Acuerdo Marco Europeo del Teletrabajo (2002), éste se define como una forma de organización y/o de realización del trabajo utilizando las TIC, en el marco de un contrato o de una relación laboral, en la que un trabajo, que también habría podido realizarse en los locales del empresario, se ejecuta habitualmente fuera de esos locales. Vinculado a esto, y de acuerdo a una investigación reciente de la Eurofound (2020), el Teletrabajo y Trabajo Móvil basado en TIC (TICTM, por sus siglas en inglés), abarca empleados de oficina que también trabajan en lugares fuera de las instalaciones de su empleador (como desde casa, en cafés o en el transporte público) y autónomos que trabajan de forma flexible, en función de su propio local, en el de sus clientes, o en una oficina compartida en un centro de *coworking*². Todos estos trabajadores tienen la oportunidad de utilizar las TIC para trabajar de forma remota y en más de un lugar.

Por su parte, la OIT define al teletrabajo como el uso de TIC, como teléfonos inteligentes, *tablets*, computadoras portátiles, computadoras de escritorio para el trabajo que se realiza fuera de las instalaciones del empleador (Fominykh, 2020). Otra definición que se suma es la acuñada por Rocamora Espinosa (2015), quien define al teletrabajo como una forma de trabajo que se realiza mediante la utilización de las nuevas TIC y en que las actividades se desarrollan fuera del espacio físico de la empresa. En concordancia con Rocamora, Boiarov (2020) afirma que el teletrabajo es el trabajo realizado por trabajadores que utilizan las TIC fuera de los locales del empleador.

En lo que refiere a Argentina, el Manual de Buenas Prácticas de Teletrabajo (2019) toma como referencia las definiciones proporcionadas por el Acuerdo Marco Europeo del Teletrabajo mencionada en párrafos anteriores, y la definición propuesta por la Declaración de Lineamientos y Compromisos en materia de Teletrabajo, para la promoción de trabajo decente y como garantía de calidad laboral, firmada en Buenos Aires en (2010): “*El teletrabajo es la forma de organizar*

²*Coworking* (cotrabajo en español) se refiere al espacio físico de trabajo compartido, donde varias empresas pequeñas, startups, autónomos o profesionales independientes pueden llevar a cabo su actividad en un mismo lugar. (Carazo Alcalde, 2021).

y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las TIC en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador”(p.11). Al mismo tiempo, menciona la definición que contiene la LCT N° 20744 (1976). Por otro lado, el Libro Blanco del Teletrabajo (2019) se basa en la definición que utiliza la LCT mencionada previamente.

Para el caso particular del teletrabajo en contexto pandémico los autores Bardauil y Peroche (2021) afirman lo mismo, que el trabajo remoto es una modalidad de trabajo a distancia, que se realiza fuera de las instalaciones de una organización mediante la utilización de todo tipo de TIC. En este contexto particular de aislamiento social debido a la pandemia del coronavirus, se desarrolla exclusivamente desde el domicilio del trabajador. El trabajo remoto en este marco se inscribe como una herramienta para organizar el trabajo de acuerdo con las condiciones culturales y políticas de prevención vigentes.

Considerando que las definiciones anteriormente mencionadas coinciden en aspectos como la utilización de las TIC y la innecesidad de un espacio fijo de trabajo, la presente investigación adhiere a la siguiente definición integral basada a lo establecido por Rocamora Espinosa (2015), Bardauil y Peroche (2021), y la investigación realizada por la Eurofound (2020): *“Una forma de organización del trabajo, en la que el trabajador, ya sea a través de una relación de dependencia o autónomo, realiza sus actividades haciendo uso de las TIC de manera remota, sin necesidad de asistir a un lugar fijo de trabajo”*.

3.3. Teletrabajadores

La presente investigación adhiere a la definición de los autores Brindusa, et al. (2020) quienes conceptualizan a los teletrabajadores como personas, empleados o trabajadores independientes, que realizan sus tareas a distancia. Éstos se caracterizan por trabajar con herramientas tecnológicas de la información y comunicación que le permiten cumplir con lo pautado. Sin embargo, también afirman que *“la posibilidad de trabajar desde casa depende del tipo de trabajo y del grado de preparación de la empresa para permitir que esta actividad se desarrolle desde el domicilio, de las condiciones de la residencia habitual de la persona y de su capacidad para trabajar en remoto, así como de las redes e infraestructuras de las que disponga su área de residencia”* (p.6).

El uso continuo de Internet implica que hoy en día no se requiera la presencia física de los trabajadores, puesto que las actividades se pueden realizar desde cualquier sitio (Boell, Campbell, Cecez, & Cheng, 2013) siempre y cuando se cumpla con los estándares técnicos que requieren las empresas para desempeñar sus funciones de manera eficiente (Peters, Ligthart, Bardoel, &

Poutsma, 2016). Precisamente, a través de plataformas virtuales, se facilita el intercambio de información, lo que representa un escenario propicio para la comunicación de la empresa con los altos ejecutivos y con los trabajadores (Anderson, Kaplan, & Vega, 2014). Esto permitió también, que mano de obra extranjera fuera posible en cualquier parte del mundo, en horarios flexibles y con fluidez similar a la presencia física.

Más allá de si es la empresa la que toma la iniciativa o si es el trabajador quien requiere iniciarse en la modalidad de teletrabajo, es conveniente considerar la aptitud social para teletrabajar, así como las funciones y características del puesto que desempeña la persona empleada (Ministerio de Trabajo, 2019). Particularmente en este contexto donde una gran influencia en la decisión de teletrabajar fue de emergencia, debido a las medidas sanitarias tomadas para prevenir el contagio del Covid-19 (Estévez & Solando, 2021).

Para llevar a cabo esta investigación es necesario, en principio, poder caracterizar sociodemográficamente el perfil del teletrabajador. Para ello, los autores Schiffman & Kanuk (2010) indican algunas variables sociodemográficas de valor para lograr este estudio, como lo son: la edad, género, nivel de educación y la ocupación. En relación con este tipo de caracterización, el autor Fernández Valiñas (2009) refuerza estas variables agregando el lugar de residencia.

Acerca de la profesión, ocupación y/o sector en el que se desempeñe el teletrabajador como variable sociodemográfica, una investigación llevada a cabo por el centro de estudios para la Producción del Ministerio de desarrollo productivo (2020), revela que existen sectores con bajo potencial de teletrabajo, pero que se encuentran poco afectados por el aislamiento obligatorio: es el caso del sector agropecuario, exceptuado de la normativa por ser un eslabón fundamental de las cadenas agroalimentarias. A nivel industrial, el panorama es heterogéneo. Se trata de un sector con menor teletrabajo que la media, pero en donde aproximadamente un tercio del empleo se encuentra exceptuado de la cuarentena (aquellos ligados a las cadenas alimentaria, farmacéutica, de equipos médicos y de refinación de petróleo). Según Schteingart et al. (2021) el trabajo remoto es una modalidad que en la actual estructura económica argentina se corresponde mayormente con actividades terciarias: el 90,2% del total de la ocupación remota corresponde a sectores de servicios. Esto se debe fundamentalmente al tipo de actividad realizada y los bajos costos de la reconversión. En cambio, la industria manufacturera, que según la Encuesta Permanente de Hogares (INDEC, 2020) dio cuenta del 11,9% del empleo en el tercer trimestre de 2020, concentra apenas al 3,8% del empleo remoto, lo que evidencia que el trabajo fabril requiere en la mayoría de sus ocupaciones de la presencia de trabajadores en las fábricas y talleres. Estos datos se

refuerzan con por aportes de los autores Brindusa, et al. (2020) quienes afirman que por sector de actividad, el trabajo desde el domicilio es especialmente relevante en la provisión de algunos servicios que no requieren contacto físico entre proveedor y cliente como, por ejemplo: la educación, las actividades profesionales científicas y técnicas, las actividades inmobiliarias, la información y las comunicaciones, las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, y las actividades financieras y de seguros. Por otro lado, el trabajo desde casa es bastante limitado en la agricultura, como es natural, pero también en la industria y en el suministro de energía eléctrica, agua, saneamiento y residuos, donde potencialmente existirían bastantes empleos que podrían realizarse desde casa. Asimismo, su utilización es escasa en algunos servicios que, en general, requieren contacto físico con los clientes, como el servicio doméstico, la hostelería y las actividades sanitarias (Brindusa, Cozzolino, & Aitor, 2020).

Por otro lado, desde la caracterización comportamental, un estudio realizado por la Eurofound (2020) menciona que los trabajadores con un acuerdo TICTM generalmente reportan niveles más altos de autonomía que otros trabajadores. Los trabajadores entrevistados para los estudios del caso informaron que sus acuerdos laborales les han permitido tomar ciertas decisiones sobre sus horarios y ritmo de trabajo. De acuerdo con los resultados del estudio *“Implicaciones sociales e individuales sostenibles de Teletrabajo: una nueva visión del rumano mercado de trabajo”* (Dima, Túclea, Vrânceanu, & Tígu, 2019) se destaca la relación entre la autonomía de los teletrabajadores y sus habilidades. Así, un alto grado de autonomía determina que los empleados desarrollen habilidades específicas con el fin de reducir su dependencia profesional de sus compañeros o directivos. Esta perspectiva se aborda por otro estudio (McGonagle, Fisher, Barnes-Farrell, & Grosch, 2015) que correlaciona la autonomía laboral, como una forma de recursos laborales, con la percepción habilidades en el trabajo.

Las habilidades se asocian a los requerimientos que el mundo laboral exige de los trabajadores. Una aproximación a la definición se orienta hacia el desempeño de los trabajadores en sus trabajos para desarrollar sus actividades de manera eficiente y basados en las habilidades relacionadas con el “qué-hacer”, “saber-hacer” y el “saber-ser” (Guzmán, 2016). Por su lado los autores Gross & Contreras (2006) indican que las personas tienen una constante necesidad de desarrollar sus conocimientos de forma flexible estructurada y compleja; y que además estos sean transferibles utilizando herramientas ofimáticas³ que garanticen el almacenamiento de la información, como los formatos corporativos electrónicos, las bases de datos digitales, los sitios

³La palabra ofimática es un acrónimo formado por oficina e informática y define al conjunto de herramientas de informática que se utilizan para organizar, gestionar, optimizar y automatizar los procedimientos que se realizan en una oficina (Peiró, 2021).

web y los medios sociales que promuevan la interacción y el intercambio de la información. Las habilidades que requiere un teletrabajador para el desarrollo de sus actividades son objeto de estudio por los investigadores; el enfoque se orienta hacia dos aspectos: la máxima utilización de las TIC y al aumento de la productividad empresarial. Por otro lado, los autores Shevchuk, et al. (2015) afirman que se requiere considerar el nivel educativo y su relación con el incremento de la productividad en la empresa y el tema de remuneración, pues estos aspectos están relacionados con la satisfacción de ambas partes.

De acuerdo con los resultados de un estudio llevado a cabo por Guzmán & Abreo (2017) para los empresarios, las habilidades que requiere el teletrabajador son la responsabilidad (86.8%), el cumplimiento del deber (85.9%) y la creatividad (85.8%); y la menos importantes son las habilidades ofimáticas (81.6%), las sociales (80.6%) y las de interacción (74.4%). Estos aspectos permiten aseverar que, si bien diferentes autores se refieren a las últimas como las importantes para el desempeño laboral virtual, en la actualidad, los empresarios reconocen que estas habilidades ya están asumidas y que, al no estar los teletrabajadores dentro de sus empresas, se requiere que las habilidades relacionadas con que el ser humano estén directamente implicadas en la realización de las labores.

Asimismo, Jaramillo, et al. (2011) enumeran una serie de características y habilidades personales que, en general coinciden con el perfil de los teletrabajadores: se orienta a tener resultados; tiene excelentes habilidades para la comunicación; no requiere mucha supervisión; es adaptable; es muy organizado; tiene un sólido conocimiento sobre su trabajo; entiende profundamente los objetivos de la organización; puede establecer prioridades y manejar bien el tiempo; el entorno hogareño es favorable para el teletrabajo, se le ha asignado una labor que es recomendable para teletrabajo; tiene claramente definidos sus objetivos; es automotivado; suele tener tendencia al orden y al control de las situaciones; es perfeccionista, alegre y optimista. En referencia a la vida cotidiana, Villa (2017) reconoce la autogestión del tiempo como factor fundamental para un desempeño eficiente y equilibrado de este modo de trabajo.

Queda claro que para teletrabajar es conveniente el desarrollo de habilidades específicas, sin embargo, existen más variables que influyen en el desempeño de la modalidad, por ejemplo: en lo referente a la estructura del hogar, el sueño de trabajar desde la cama se desvanece rápidamente al enfrentarse a la realidad. Cualquiera persona que haya tenido la experiencia de teletrabajar, sabe lo importante que es contar con un auténtico espacio de trabajo, un lugar especialmente reservado para cumplir con las obligaciones laborales y totalmente preparado para desempeñar las tareas con la misma eficacia que desde la oficina. Esto tiene varias ventajas, por

un lado, al montar una oficina en casa se consiguen beneficios psicológicos. Es común que cuando se trabaja desde casa, se corra el riesgo de mezclar el trabajo y el ocio de manera poco saludable. Reservando un área física y temporal para el trabajo, se logrará el equilibrio necesario. Por el otro lado, crear un espacio de trabajo también presenta una ventaja práctica, ya que se tiene todo lo necesario para realizar el trabajo justo donde se necesita y no repartido en diversos lugares de la casa (IONOS, 2020). La adecuación del espacio físico para trabajar es un determinante de gran importancia para la efectividad del teletrabajo, esto debido a que dicha adecuación plantea una vía que las personas utilizan para separar el ámbito laboral del familiar. El ambiente de trabajo está compuesto por los medios físicos, y el ambiente en general, el local, los materiales, los implementos, muebles, también incluye el ambiente o clima de trabajo (Ordóñez Parada, Flores Morales, & Chávez Márquez, 2017).

Las características de la vivienda o estructura del hogar y el hecho de tener, o no, un ambiente exclusivo para la realización del teletrabajo repercute en que gente que solía ir a trabajar a diario, a menudo no tiene un lugar tranquilo para trabajar, por lo que les trae más problemas para continuar trabajando de este modo (Fominykh, 2020). Los asuntos del hogar, como otros miembros de la familia, niños, mascotas y sus hábitos también influyen significativamente en las personas y su desempeño laboral (Bhatt, 2020) (Satter, 2019). En concordancia con estos autores, un estudio llevado a cabo en México, evidencia que la presencia de personas en el hogar, denominadas convivientes, mientras se teletrabaja incrementa las interferencias de la familia hacia el trabajo o del trabajo hacia la familia, o bien, ocasiona que las personas deban trabajar más días a la semana (Ordóñez Parada, Flores Morales, & Chávez Márquez, 2017). Por otro lado, la experiencia de teletrabajar no es la misma para las personas sin descendientes que para aquellos que han debido compaginar, durante el estado de alarma, su faceta profesional con la de cuidadores y profesores de sus hijos pequeños, sin colegio y sin poder salir a la calle (Marchador, 2020). Según un estudio en el que han participado casi 800 personas coordinado por la profesora del IESE Mireia Las Heras, que también es directora de Investigación del Centro Internacional Trabajo y Familia, teletrabajar con niños pequeños alrededor a los que atender, es muy estresante para el 43% de las mujeres y para el 41% de los hombres encuestados. El 43% afirma que con niños en casa tienen muchas dificultades para concentrarse. Por contra, sólo el 19% de los encuestados sin hijos refieren problemas de concentración en el teletrabajo (Las Heras, 2020).

A modo de resumen, se presentan en la Tabla 2 las variables relevantes para la presente investigación y los autores que se tomaron como referencia.

Tabla 2
Variables sociodemográficas-comportamentales de los teletrabajadores

Variables	Valores o categorías	Autores
Sociodemográficas	Edad	Schiffman & Kanuk (2010) Fernandez Valiñas (2009)
	Género	Schiffman & Kanuk (2010) Fernandez Valiñas (2009)
	Nivel educativo	Shevchuk, Strebkov, & Davis (2015) Schiffman & Kanuk (2010) Fernandez Valiñas (2009)
	Lugar de residencia	Fernandez Valiñas (2009)
	Ocupación	Ministerio de desarrollo productivo (2020)
	Sector	Ministerio de desarrollo productivo (2020) Scheingart, Kejssefman, & Pesce, (2021) Brindusa, Cozzolino, & Aitor (2020)
	Comportamentales	Habilidades
Capacidad de planificación		Eurofound (2020)
Autogestión del tiempo		Dima, Túclea, Vranceanu & Tígu (2019)
Disciplina		McGonagle, Fisher, Barnes-Farrell, & Grosch (2015)
Responsabilidad		Guzmán (2016)
Proactividad		Gross y Contreras (2006)
Capacidad resolutive		Guzmán y Abreo (2017)
Buen manejo de herramientas digitales		Jaramillo & Restrepo Bustamante (2011)
Capacidad de trabajo en equipo		Villa (2017)
Estructura del Hogar		Fernandez Valiñas (2009) IONOS (2020) Ordóñez Parada, Flores Morales, & Chávez Márquez (2017) Fominykh (2020) Bhatt (2020) Satter (2019)
Convivientes	Ordóñez Parada, Flores Morales, & Chávez Márquez (2017)	
Hijos	Marchador (2020) Las Heras (2020)	

Nota. Elaboración propia en base a Schiffman & Kanuk (2010), et al.

3.4. Funcionamiento personal-ocio-familiar

El teletrabajo es la modalidad laboral más apta en este momento de prevención para continuar desarrollando y asegurando que las tareas, servicios y actividades se sigan cumpliendo (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2021). A su vez, es una oportunidad para cada persona de aprender nuevas formas, modificando el ciclo tradicional del trabajo de “casa-trabajo-casa”, e incorporar conocimientos en nuevas tecnologías, convirtiendo esta situación en una posibilidad de aprendizaje (Servicio de Higiene y Seguridad - Secretaría de Hábitat, 2021).

Tal como menciona la OIT (2020), el desdibujamiento de la frontera entre la vida personal y laboral suele ser un problema con el teletrabajo, incluso en los mejores tiempos, pero parece ser particularmente problemático debido a la circunstancia de la pandemia. De hecho, la crisis de

Covid-19 ha hecho añicos la noción de que el trabajo y la vida personal son dos dominios completamente separados, así como el mito del trabajador ideal de que los trabajadores pueden y deben estar siempre disponibles para desempeñar sus funciones relacionadas con el trabajo (OIT, 2020).

Por otra parte, la frecuencia de teletrabajo, la carga horaria y la flexibilidad de los horarios podrían influir significativamente a nivel personal-ocio-familiar del trabajador. Gran parte de la literatura existente sobre teletrabajo destaca como principales ventajas de este tipo de organización laboral una mejor conciliación de la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores, un incremento de la flexibilidad y una reducción en los tiempos de desplazamientos. Sin embargo, para la eficiencia de la modalidad, es necesario que el teletrabajo se implemente bajo condiciones determinadas. Fundamentalmente, es necesario una planificación y evaluación por objetivos para facilitar la autoorganización del tiempo laboral de forma óptima (OIT & Eurofound, 2020).

Según Pérez Sánchez (2010) la capacidad de autoorganización de los diferentes tiempos de la vida cotidiana que proporciona la sensación de libertad tiene su contracara, ya que, como todos saben, la libertad también implica una responsabilidad: la de saber utilizarla correctamente, saber administrarla. En este sentido, el teletrabajo se puede convertir en una trampa, ya que para la gran parte de los teletrabajadores consultados en su estudio, el hecho de no tener un horario laboral rígido y unos espacios bien compartimentados dedicados a tareas específicas (la oficina para el trabajo, el hogar para la familia, el espacio público para el ocio, etc.) sumado al hecho de la facilidad que proporcionan las TIC para poder estar conectado con el trabajo siempre y en cualquier sitio, supone el riesgo de tener que estar disponible las 24 horas del día y los 7 días de la semana para la organización para la que se trabaja. En este sentido y, si bien cada país y organización tiene sus particularidades, hay consenso en ir hacia menor cantidad de horas diarias y semanales, adopción del teletrabajo, presencialismo en formato reducido y entrenamiento de los líderes en nuevas habilidades para conducir equipos en entornos totalmente diferentes. Mientras se define hasta cuándo se extiende la crisis sanitaria por el coronavirus, el *home-office* sigue siendo una oportunidad de aprendizaje, cambio y superación personal. Los resultados de las experiencias indican que aumenta la productividad porque el trabajador se siente más feliz ante la liberación de carga excesiva laboral y sin ver comprometido su salario. Desde la perspectiva de la salud, el trabajar menos horas produce menos estrés, mejora el sueño, los vínculos primarios como la familia y amigos se solidifican y las personas están más descansadas y mejor predisuestas (Colombo, 2021).

De todo este análisis referido a horarios y jornada laboral, considerando la situación actual, las empresas y trabajadores han tenido que adoptar modelos parcial o completamente basados en el teletrabajo. Además, esta transición se ha producido, en la mayoría de los casos, de forma precipitada, con escasos recursos tecnológicos y sin la formación necesaria. De esto puede derivarse que hay quienes prefieran teletrabajar, quienes prefieran la presencialidad y quienes elijan un sistema híbrido o mixto. Una jornada rígida en horarios y duración garantiza que los trabajadores dediquen un tiempo determinado a sus tareas y que sus derechos de jornada sean respetados, no obstante, un modelo de teletrabajo más flexible respecto a la jornada implica una mayor responsabilidad y compromiso por parte de los trabajadores para establecer, junto a sus supervisores, objetivos específicos, medibles y con plazos realistas (Instituto de Ingeniería del Conocimiento, 2021). Considerando cifras de marzo de 2019, el experto en derecho laboral Julián De Diego (2019) señalaba que existen unos 970 mil argentinos que realizan teletrabajo o *home office*, y de este total, 170.000 directamente no pisan la oficina o asisten muy de vez en cuando; mientras que los 800.000 restantes son teletrabajadores mixtos, un sistema que combina tareas a distancia con presenciales. Para el autor el número crece a velocidades exponenciales.

En relación con las herramientas de trabajo, cuando la tecnología acompaña, trabajar desde casa no presenta grandes impedimentos, dependiendo de la profesión, los procesos de trabajo y la infraestructura de las TIC (IONOS, 2020). La posibilidad del teletrabajo depende del nivel de infraestructura tecnológica, el acceso a la misma y la proporción de trabajadores con las competencias digitales necesarias (Weller, 2020). De acuerdo con los resultados arrojados por el estudio *Teletrabajo y uso de herramientas informatizadas. Diagnóstico y escenarios a la luz de la situación epidemiológica desatada por el COVID-19* (Centro de estudios para la Producción - Ministerio de desarrollo productivo , 2020) los sectores de actividad con mayor uso de equipos informatizados son finanzas, administración pública, y servicios empresariales y profesionales. De igual manera, como se mencionó en el apartado anterior, a mayor nivel educativo y mayor calificación de la ocupación, el uso de herramientas de trabajo informatizadas es mayor. Asimismo, las ocupaciones que requieren estas técnicas son más frecuentes en empresas grandes y en trabajadores asalariados. Una encuesta llevada a cabo por el Ministerio de Producción y Trabajo de la República Argentina (2019) revela que el 72,1% de las empresas manifiestan que los teletrabajadores utilizan entre 2 y 3 equipos diferentes para llevar a cabo sus tareas de manera remota. En cuanto al tipo de equipamiento, el más frecuente es la PC portátil, el 84,4% respondió que sus teletrabajadores utilizan este equipamiento; sigue en orden de relevancia el teléfono celular con un 73,7% y el acceso a redes privadas virtuales (VPN) con un el 55,3%. Para el caso de Argentina, según lo establecido por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

(2021), los equipos y herramientas necesarias para cumplir con la labor podrán ser provistos por la empresa y el trabajador será responsable por su correcto uso y mantenimiento, como sucede en cualquier puesto de trabajo. En el caso consensuado en que el trabajador utilice su propio equipamiento, se sugiere a la empresa compensar la totalidad de los gastos y/o amortizaciones que genere su uso.

Por último, la implementación del teletrabajo puede representar un nivel de ahorro monetario, porque no es necesario trasladarse al lugar de trabajo ni asumir el costo del trayecto, ya sea en transporte público o privado y un importante ahorro de tiempo que las personas pueden destinar a otras actividades, ya sea deportivas, familiares, académicas u otras (Estudillos, 2020).

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, es evidente que existe un gran impacto en los ámbitos personal-ocio-familiar en cada trabajador que se desempeña bajo esta modalidad, haciendo relevantes estas variables para la presente investigación. Por ello a continuación, se presenta la Tabla 3 como resumen de las variables que estudian el identificar los cambios en el funcionamiento personal-ocio-familiar tras la inclusión del teletrabajo para el desempeño de las tareas laborales.

Tabla 3
Variables personal-ocio-familiar del teletrabajador – Parte I

Variables personal-ocio-familiar	Valores o categorías	Autor/es
Inicio del teletrabajo	Por Covid-19 Otra causa	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2021) OIT (2020)
Identificación de incremento en el teletrabajo (para quienes ya teletrabajaban)	Sí No	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2021) OIT (2020)
Cuánto incrementó el teletrabajo (para quienes ya teletrabajaban)	Muy poco Poco Moderado Mucho Bastante	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2021) OIT (2020)
Frecuencia (semanal)	Entre 1 y 2 días Entre 3 y 4 días Entre 5 y 6 días Todos los días Esporádicamente	Colombo (2021) Instituto de Ingeniería del Conocimiento (2021)
Horarios	Definido Indefinido	OIT (2020) OIT& Eurofound (2020) Pérez Sánchez (2010)
Preferencia de la modalidad	Presencial Remoto Mixto	Instituto de Ingeniería del Conocimiento (2021) De Diego (2019)
Propiedad de los dispositivos	Propias De la empresa Ambas	IONOS (2020) Weller (2020) Ministerio de desarrollo productivo (2020) Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2021)

Nota. Elaboración propia en base a Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2021), et al.

Tabla 3
Variables personal-ocio-familiar del teletrabajador – Parte II

Variables personal-ocio-familiar	Valores o categorías	Autor/es
Identificación de reducción de costos	Sí No Tal vez	Estudillos (2020)
Aprovechamiento del tiempo ahorrado	Deporte Familia Descanso Hobbies Estudio Más trabajo Otro	Estudillos (2020)

3.5. Factores motivacionales

Conocer las motivaciones de los empleados, facilita idear estrategias en materia de recursos humanos con el fin de retener a los empleados más valiosos de la organización e incentivar a la totalidad de los trabajadores para que desarrollen su potencial (Aldana, 2015). El hecho de adentrarse en el mundo del teletrabajo y llevarlo a cabo implica tener que lidiar con cuestiones como la desconfianza, los desafíos tecnológicos, una disrupción en el modo de trabajo tradicional, las nociones preconcebidas, las actitudes de los gerentes, entre otros factores (Patrick, 2019). Por ello, resulta relevante investigar los factores que influyen en la voluntad y motivación de los trabajadores como, por ejemplo: el salario es uno de los principales, ya que aporta a los trabajadores seguridad, confianza, prestigio y, según la infraestructura actual del mundo laboral, es una de las medidas del éxito. El dinero tiene una gran influencia como factor motivante para los empleados y es considerado un fuerte estímulo y una potente herramienta de gestión en los aspectos motivacionales. Una de las mejores recompensas que se le puede otorgar a un profesional es la subida de su sueldo, ya que esto puede ser motivo de que los trabajadores construyan un buen nivel socio-económico (Peña Estrada, 2015).

Asimismo, es importante implementar acciones que permitan fomentar el autodesarrollo y aprendizaje continuo en los trabajadores, compartiendo información acerca de las ofertas de cursos disponibles que se desarrollan en el ámbito público o privado, y dejando claro los planes de carrera y capacitaciones posibles de cada miembro dentro de una organización. Estas acciones tienen como finalidad que los agentes incorporen nuevos conocimientos o herramientas para aplicarlas al puesto de trabajo, promoviendo el crecimiento personal, fortaleciendo las competencias laborales y contribuyendo al bienestar integral de los sujetos (Bardauil & Peroche, 2021). Se ha encontrado que las mayores oportunidades de desarrollo profesional están significativamente asociadas con elevados niveles de satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización y una mínima intención de cambiar de trabajo (Acker, 2004).

En relación con esto, en las últimas décadas, el ambiente laboral se ha convertido en un fenómeno complejo el cual no es ajeno a la calidad de vida en el trabajo, debido a que este influye directa o indirectamente en la misma, pues son elementos interrelacionados y que contribuyen al desarrollo organizacional. En consecuencia, el ambiente laboral tiende a influir sobre la conducta, la satisfacción y la productividad de las personas, y se relaciona con el “saber hacer”, la manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa y con la tarea (García, Muñoz, & Sarmiento, 2015). Por consiguiente, la mejora del clima organizacional es fundamental en todas las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral, ya que éste es definido como una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización experimentado por sus miembros, y que influye en la conducta de los mismos (Tenazoa, Oswaldo, & Rivera Cardozo, 2015). Tener claras las condiciones internas en torno a la percepción del clima organizacional, permite orientar el comportamiento de los miembros y la estructura organizacional hacia escenarios óptimos (Vega, 2015).

Por otro lado, Peña Estrada (2015) afirma que los elogios y el reconocimiento también son dos factores muy potentes capaces de influir en la motivación de los trabajadores, además son factores más asequibles y económicos para la empresa que el dinero. El costo económico es nulo y los empleados se muestran muy receptivos a este estímulo, ya que los trabajadores se sienten muy motivados cuando la recompensa se trata de sentirse importante y necesario. El reconocimiento debe ser claro, sincero, sólido, coherente, concreto y oportuno. El reconocimiento puede destacar varios aspectos: el desempeño laboral, un correcto servicio, superación laboral, ideas innovadoras u obtención de objetivos (Peña Estrada, 2015), estimulando de esta manera el interés de los trabajadores por realizar una buena contribución.

Como ya se dijo, la motivación en el ámbito laboral hace referencia a los intentos de la empresa en generar en los individuos un fuerte compromiso con el trabajo. Para ello, se considera que el trabajo en equipo puede ser aplicado en el ámbito laboral como un factor que influye positivamente en el desarrollo de la motivación individual de cada sujeto para el desempeño de sus funciones (Acuña, Casabella, Cazeris, Donnarumma, & Martín, 2016). En este contexto pandémico y en el que la aplicación del teletrabajo fue abrupta, la distancia que separa a las personas de su grupo de trabajo genera consecuencias para las relaciones interpersonales de los trabajadores y afecta las organizaciones a las que pertenecen, dado que su distribución y la motivación no es la misma (OIT, 2020).

Por otro lado, es importante entender que cada individuo tiene establecido distinto código de valores, actitudes o metas. En ese sentido, los factores más relevantes a tener en cuenta por la

empresa son los factores individuales, los ciclos vitales, las circunstancias personales, y el contexto cultural (Sánchez, 2008). Dichos factores individuales explican motivadores tales como comprar un auto, viajar, comprar una casa, la decisión de ahorrar, generar contactos o bien, realizar una buena contribución (Peña Estrada, 2015).

Finalmente, si bien la pasión no se traduce directamente en rendimientos eficientes, sí constituye un ingrediente indispensable, en lo referente a las variables motivacionales, por su influencia sobre variables clave que pueden officar como mediadores. En este sentido, se ha comprobado que la pasión armoniosa predice positivamente la concentración y la vitalidad en el trabajo, redundando en mayores niveles de rendimiento (Dubreuil, Forest, & Courcya, 2014). La pasión interviene en la explicación de diversas actitudes y comportamientos organizacionalmente relevantes, tales como bienestar, la satisfacción laboral el compromiso con la organización, las intenciones de permanencia, el desempeño laboral y el enriquecimiento trabajo-familia (Salessi, Omar, & Vaamonde, 2017).

Por otra parte, el teletrabajo implica una serie de ventajas, en general relacionadas al perfil del teletrabajador, tales como: la flexibilidad para decidir cuándo, dónde y cómo teletrabajar; autonomía en la organización y desarrollo de sus actividades; mayor vida familiar, asociada a la flexibilidad del teletrabajo; menor desplazamiento para trabajar, lo que se traduce en un ahorro de tiempo así como gastos de transporte, menos molestias y estrés, realizar la mejor combinación de las exigencias laborales y extralaborales; crear nuevas empresas y oportunidades de trabajo para otros teletrabajadores (Havriluk, 2010).

En concordancia con esto, la OIT (2016) resume las ventajas desde el punto de vista de los teletrabajadores en un mejor equilibrio entre la vida laboral y la vida privada; obtención de ahorros gracias a la reducción de los gastos derivados de necesidades tales como un vehículo, estacionamiento o el transporte público, la ropa de trabajo, los alimentos y los seguros; la reducción en el tiempo de desplazamiento; así como otros ahorros considerables por no tener que hacer diariamente el trayecto del domicilio al lugar de trabajo y viceversa.

Según otro estudio realizado en 2019, como principales ventajas se evidencian que la modalidad: permite a quienes tienen hijos estar más tiempo con ellos; los trabajadores tienen más tiempo para estar en casa y compartir con la familia; se reduce el trayecto recorrido entre hogar-empresa; otorga autonomía y flexibilidad, lo cual puede ser asociado a satisfacción laboral, impactando en un aumento de la motivación (Ramírez & Perdomo Hernández, 2020).

Asimismo, de acuerdo con lo establecido por el Libro Blanco del Teletrabajo en Argentina (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019) el trabajo no será controlado por reloj, ya que el concepto de presentismo está quedando obsoleto y aparece otro de disponibilidad y objetivo cumplido en busca de una mayor productividad. Es decir, el teletrabajo se realiza por objetivos, optimizándose así el tiempo operativo de cada trabajador, lo cual puede considerarse como una ventaja de la modalidad.

No obstante, teletrabajar también puede implicar una serie de desventajas: el no acudir a un lugar de trabajo y no tener relaciones con otros trabajadores puede producir sensación de aislamiento en el trabajador, lo cual afectaría su rendimiento. De esta manera, para muchos teletrabajadores no existe la identidad laboral y no hay una integración con la empresa en la que se desempeñan (Havruluk, 2010).

Por otro lado, Ramírez & Perdomo Hernández (2020) también incluyen como desventajas la dificultad de separar el tiempo de trabajo y tiempo para la familia; aislamiento social; dificultad de supervisión al teletrabajador; no es aplicable para todas las empresas y profesiones. Sumado a ello, frente al teletrabajo, la empresa de hoy debe ocuparse por la consecución de una experiencia positiva en el interlocutor. 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. Si estos aspectos no son bien trabajados, debería incluirse la mala comunicación como desventaja del teletrabajo (Zapata, Montealegre, & Ayala, 2017).

Por último, como se mencionó al principio de este apartado, adentrarse en el teletrabajo implica una disrupción en el modo de trabajo tradicional (Aldana, 2015), generando cambios en la estructura de las empresas. En tal sentido, la resistencia de los empleados es comúnmente reconocida como el mayor obstáculo y amenaza para las organizaciones que intentan implementar el cambio, en función de mantenerse o ser proactivos en el crecimiento tanto interno como externo haciendo de este factor otra desventaja del teletrabajo (Avey, Luthans, & Wernsing, 2008).

En función a esta serie de ventajas y desventajas y, de acuerdo a como esto se dé en el caso particular de cada trabajador se construye y autopercebe la experiencia⁴ (positiva/negativa) de

⁴ Este concepto se define como la percepción que tiene una persona dentro de la organización a la que pertenece, y esto está directamente vinculado con el nivel de satisfacción laboral del capital humano (Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez, 2009).

cada uno de ellos. En sus diferentes formas, el trabajo digital (llámese teletrabajo, trabajo desde casa, trabajo móvil, *coworking*, o incluso la transformación de los espacios de trabajo de oficina en ambientes digitales) realmente puede transformar la experiencia de los colaboradores, clientes y socios, y, además, impactar de forma positiva en la productividad y eficiencia de la operación del negocio, logrando beneficios desde diversas aristas (Vargas, 2020).

A continuación, se presenta en la Tabla 4 un resumen de las variables analizadas en el presente apartado.

Tabla 4
Factores motivacionales, ventajas y desventajas del teletrabajo

VARIABLES motivacionales	Valores o categorías	Autor/es
Factores motivacionales	Buen salario	Aldana (2015)
	Pasión por mi trabajo	Patrick (2019)
	Desarrollo personal	Peña Estrada (2015)
	Buen ambiente de trabajo	Bardauil & Peroche (2021)
	Reconocimiento	Acker (2004)
	Generación de contactos	García, Muñoz, & Sarmiento (2015)
	Realizar una buena contribución	Tenazoa, Oswaldo, & Rivera Cardozo (2015)
	Comprar un auto	Vega (2015)
	Integrar equipos de trabajo	Acuña, Casabella, Cazerres, Donnarumma, & Martín (2016)
	Viajar	OIT (2020)
	Comprar una casa	Sánchez (2008)
	Desarrollar mi propia compañía	Dubreuil, Forest, & Courcya (2014)
Ahorrar	Salessi, Omar, & Vaamonde (2017)	
Ventajas del teletrabajo	Ahorro de tiempos de desplazamiento	
	Ahorro de costos	
	Conciliación de los aspectos familiar-ocio-laboral	Havriluk (2010)
	Aumento de la motivación	OIT (2016)
	Optimización del tiempo de trabajo	Ramírez & Perdomo Hernández (2020)
	El trabajo se realiza por objetivos	Ministerio de Producción y Trabajo (2019)
	Autonomía	
Flexibilidad horaria		
Desventajas del teletrabajo	Dificultad para administrar el tiempo	Havriluk (2010)
	Mala comunicación	Ramírez & Perdomo Hernández (2020)
	Cambios en la estructura organizativa	Cowan (2014)
	Dificultad para disociar los aspectos familiar-ocio-laboral	Zapata, Montealegre, & Ayala (2017)
	Pérdida del sentido de pertenencia	Aldana (2015)
	Disminución de la productividad	Avey, Luthans, & Wernsing (2008)
	Falta de sociabilización	
Experiencia (positiva/negativa)	Muy mala	
	Mala	
	Neutra	Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez (2009)
	Buena	Vargas (2020)
	Muy buena	

Nota. Elaboración propia en base a Aldana (2015), et al.

3.6. Teletrabajo y género

La combinación de una situación previa de desigualdad estructural y la actual crisis del Covid-19 presenta un grave riesgo en materia de igualdad de género. Como consecuencia de la

pandemia se ha producido un incremento de la carga laboral y familiar para las trabajadoras las cuales han tenido que desempeñar actividades y tareas relacionadas con el trabajo, la educación y el cuidado de familiares y todo en el mismo espacio y tiempo, pudiendo ocasionar consecuencias duraderas en el tiempo (Instituto de la Mujer, 2020). Esta situación genera una problemática para el desempeño del trabajo y de la conciliación de la vida profesional y familiar, donde las mujeres trabajadoras asumen la mayor carga de trabajo doméstico y de cuidados tras el cierre de centros educativos. En Europa el 9,5% de las trabajadoras han tenido dificultad para concentrarse en su trabajo debido a sus responsabilidades familiares estando alrededor de 3 puntos por encima de la media europea (6,2%). Incluso, el 15,1% de las mujeres determinan que cada día deben de desarrollar su trabajo en su tiempo libre para cumplir con las demandas laborales (frente al 7,5% de la media europea). Dicha desigualdad también se ha extrapolado al aspecto económico, donde el 58% de las trabajadoras a nivel de la UE declaran que tienen dificultad económica para sobrevivir hasta final de mes en comparación con el 48% de los hombres (Poyatos Matas, 2019).

En América Latina y el Caribe, datos recabados por el Observatorio Laboral Covid-19 del BID indican que se llegaron a perder más de 30 millones de empleos durante la pandemia y que las mujeres han perdido más empleos que los hombres y están tardando más tiempo en recuperarlos (Ripani & Villanueva, 2020). Las razones que podrían explicar esto son que, en primer lugar, las mujeres están sobrerrepresentadas en los sectores de servicios que requieren alta proximidad física. En segundo lugar, las mujeres en la región dedican diariamente al trabajo doméstico y de cuidados no remunerados el triple del tiempo que dedican los hombres a las mismas tareas. Con anterioridad a la crisis sanitaria del Covid-19, en los países de la región sobre los que se dispone de datos, las mujeres destinaban a las actividades de trabajo doméstico y de cuidados entre 22 y 42 horas semanales (CEPAL, 2020).

Para el caso de Argentina, las mujeres también ocupan el lugar central en las tareas domésticas y de cuidado de personas dependientes, realizando la mayor parte del trabajo. Con cuidado se hace referencia a las tareas invisibles a la sociedad y excluidas del sistema productivo que se realizan en el hogar (Velasco Leiva, 2021). El trabajo de cuidado de las mujeres ha crecido como resultado de la desigual distribución de las tareas entre los adultos convivientes. En Argentina, la Encuesta sobre Trabajo No Remunerado y Uso del Tiempo del INDEC mostró que la participación total de los varones en el trabajo doméstico no remunerado era del 24 % y la de las mujeres ascendía al 76 % (D'Alessandro, O'Donnell, Prieto, Tundis, & Zanino, 2020).

El teletrabajo en el contexto de la pandemia de Covid-19 se experimentan de maneras distintas por mujeres y varones, afectando su subjetividad a partir del lugar que ocupan y los roles

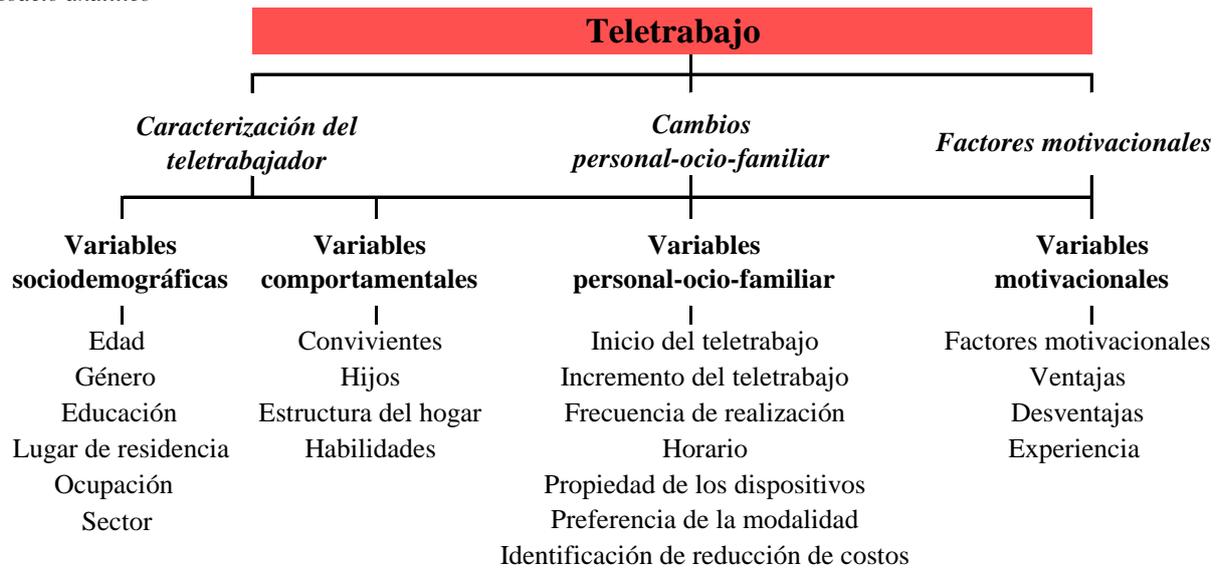
que se les ha otorgado históricamente, por la división sexual del trabajo (Pereira Abagaro, Rosales Flores, & D'arc, 2020). De acuerdo con estimaciones realizadas por Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento para toda la Argentina (Díaz Langou, 2020), hay una brecha de género de alrededor de casi 10 puntos porcentuales en la posibilidad de hacer teletrabajo: mientras que entre un 32 y 34% de los varones ocupados realizan tareas que pueden desempeñarse remotamente, entre las mujeres ocupadas esta proporción se reduce al 24-25%.

La discordancia a la hora de conciliar el trabajo remunerado con el trabajo doméstico y las tareas de cuidados, no sólo de niños/as y adolescentes, sino también de personas que requieren una especial atención, afecta en mayor proporción a las mujeres. Esta problemática de género se ve reflejada a la hora de ingresar a un puesto laboral que permita a las trabajadoras armonizar las responsabilidades del trabajo y la familia, pero también tiene un gran impacto a la hora de realizar tareas bajo la modalidad de teletrabajo, principalmente en el contexto actual donde el trabajo a distancia se ha incrementado y se han suspendido las clases debido a las medidas sanitarias por el virus del Covid-19 (Saini, 2021). Por estas razones, resulta interesante poder comparar los cambios personal-ocio-familiar y los factores motivacionales según el género.

4. Modelo analítico

En base a lo desarrollado en el marco teórico se elaboró el modelo analítico que se observa en la Figura 1, en el que se detallan las variables para cada objetivo específico de la presente investigación. No se refleja el objetivo 4, porque en el mismo se comparan los resultados obtenidos en el objetivo 2 y 3 de acuerdo con la variable género.

Figura 1
Modelo analítico



Nota. Variables tomadas de los autores Schiffman & Kanuk (2010), et.al.

5. Metodología de la investigación

5.1. Tipo de investigación

En función al tipo de información que se buscó obtener en torno a los teletrabajadores como unidad de relevamiento, se optó por un diseño de investigación exploratorio descriptivo y transversal simple, basada en la caracterización de las variables de la muestra, cuya recolección se realizó de una sola vez (Malhotra, 2008). Además, para llevar adelante la ejecución del estudio, el enfoque fue cuantitativo, basado en la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández Sampieri, 2014).

5.2. Técnicas de recolección

Para llevar a cabo la recolección de datos, se utilizó una encuesta estructurada, mayormente con preguntas cerradas, de opción múltiple. La encuesta tuvo una extensión de 25 preguntas y fue creada a través de la herramienta GoogleForms, para consultar el modelo dirigirse al Anexo. La recolección de las respuestas fue totalmente *online*, utilizando las redes sociales como medio de difusión, como: WhatsApp, Facebook, LinkedIn, Instagram, y Twitter. El período de recolección fue de 52 días, desde el 19 de octubre de 2020 al 10 de diciembre de 2020.

5.3. Población y muestra

La investigación tuvo como población objetivo a los teletrabajadores que trabajaron bajo esta modalidad durante el 2020 en la región del Alto Valle. Para ello, se tomó una muestra de 440 casos a través de un muestreo de tipo no probabilístico, por conveniencia, con lo cual no resultó posible determinar el error muestral (Hernández Sampieri, 2014). De esta cantidad de respuestas se eliminaron en el proceso de limpieza de datos, tanto por no haber realizado teletrabajo durante el 2020 como por no residir en la región objeto de estudio, 121 respuestas. Por lo tanto, la muestra total a analizar fue de 319 teletrabajadores.

El estudio abarcó la región del Alto Valle que contiene las localidades de: Allen, Campo Grande, Centenario, Cervantes, Chichinales, Cinco Saltos, Cipolletti, Contralmirante Cordero, General Enrique Godoy, General Fernández Oro, General Roca, Ingeniero Huergo, Mainqué, Neuquén, Plottier, San Patricio del Chañar, Senillosa, Valle Azul, Villa Regina y Vista Alegre.

5.4. Resumen metodológico

En la Tabla 5 se presentan las variables consideradas para cada objetivo específico, así como la técnica mediante la cual fueron recolectados los datos, la fuente de información considerada y el tipo de muestreo en cada caso.

Tabla 5
Resumen metodológico

Objetivos	Variables	Técnica de recolección de datos	Fuente de información	Tipo de muestreo
1. Caracterizar de manera sociodemográfica y comportamental a los teletrabajadores de la región.	Sociodemográficas: edad, género, educación, lugar de residencia, ocupación, sector Comportamentales: convivientes, hijos, estructura del hogar, habilidades	Encuesta estructurada <i>online</i>	Unidad de análisis: Teletrabajadores/as Unidad de relevamiento: Teletrabajadores/as	No probabilístico Por conveniencia
2. Identificar los cambios en el funcionamiento personal-ocio-familiar tras la inclusión del teletrabajo para el desempeño de las tareas laborales y su grado de satisfacción con relación al teletrabajo	Personal-ocio-familiar: inicio del teletrabajo, incremento del teletrabajo, frecuencia, horarios, propiedad de los dispositivos, preferencia de la modalidad, identificación de reducción de costos, destino del tiempo ahorrado	Encuesta estructurada <i>online</i>	Unidad de análisis: Teletrabajo Unidad de relevamiento: Teletrabajadores/as	No probabilístico Por conveniencia
3. Describir los factores motivacionales de los teletrabajadores encuestados.	Motivacionales: factores motivacionales, ventajas, desventajas, experiencia	Encuesta estructurada <i>online</i>	Unidad de análisis: Teletrabajadores/as Unidad de relevamiento: Teletrabajadores/as	No probabilístico Por conveniencia
4. Comparar los resultados en relación al funcionamiento personal-ocio-familiar y los factores motivacionales de acuerdo a la perspectiva de género.	Relacionadas con la perspectiva de género: variables personal-ocio-familiar y motivacionales con género	Encuesta estructurada <i>online</i>	Unidad de análisis: Teletrabajadoras Unidad de relevamiento: Teletrabajadoras	No probabilístico Por conveniencia

5.5. Identificación de las variables

Para la identificación de las variables, fue necesaria la operacionalización de las mismas. En las siguientes tablas se pueden observar los objetivos y variables con relación a cada objetivo específico planteados para la presente investigación. Asimismo, se presentan sus escalas, indicadores y valores.

Tabla 6
Perfil sociodemográfico y comportamental de los Teletrabajadores- Parte I

Caracterizar de manera sociodemográfica y comportamental a los teletrabajadores de la región		
Indicador	Escala	Categoría o valores
Edad	Ordinal	1. Entre 18 y 26 años 2. Entre 27 y 39 años 3. Entre 40 y 59 años 4. 60 años o más
Género	Nominal	1. Femenino 2. Masculino 3. Otro
Ocupación	Nominal	1. Empleado en relación de dependencia 2. Profesional independiente 3. Emprendedor/a 4. Empresario/a 5. Otro

Tabla 6
Perfil sociodemográfico y comportamental de los Teletrabajadores- Parte II

Caracterizar de manera sociodemográfica y comportamental a los teletrabajadores de la región		
Indicador	Escala	Categoría o valores
Sector	Nominal	1. Educación 2. Administrativo/contable 3. Comercial 4. Salud 5. Sector público 6. Comunicación y marketing 7. Recursos humanos 8. Consultoría 9. Desarrollo de Software 10. Seguros 11. Entretenimiento 12. Finanzas 13. Gastronomía 14. Turismo 15. Jurídico 16. Otro
Nivel educativo alcanzado	Ordinal	1. Primario 2. Secundario 3. Terciario 4. Universitario 5. Posgrado 6. Doctorado
Lugar de residencia	Nominal	1. Allen 2. Campo Grande 3. Centenario 4. Cervantes 5. Chichinales 6. Cinco Saltos 7. Cipolletti 8. Contralmirante Cordero 9. General Enrique Godoy 10. General Fernández Oro 11. General Roca 12. Ingeniero Huergo 13. Mainqué 14. Neuquén 15. Plottier 16. San Patricio del Chañar 17. Senillosa 18. Valle Azul 19. Villa Regina 20. Vista Alegre 21. Otro
Cantidad de convivientes	Ordinal	1. Ninguno 2. Uno 3. Dos 4. Tres 5. Cuatro 6. Más de 4

Tabla 6
Perfil sociodemográfico y comportamental de los Teletrabajadores- Parte III

Caracterizar de manera sociodemográfica y comportamental a los teletrabajadores de la región		
Indicador	Escala	Categoría o valores
Cantidad de hijos	Ordinal	1. Ninguno 2. Uno 3. Dos 4. Tres 5. Cuatro 6. Más de 4
Cantidad ambientes del hogar	Ordinal	1. Ninguno 2. Uno 3. Dos 4. Tres 5. Cuatro 6. Cinco 7. Más de 5
Disponibilidad de un ambiente de trabajo exclusivo en el hogar	Nominal	1. Sí 2. No

Tabla 7
Cambios en el funcionamiento personal-ocio-familiar – Parte I

Identificar los cambios en el funcionamiento personal-ocio-familiar		
Indicador	Escala	Categoría o valores
Inicio de teletrabajo	Nominal	1. Por Covid-19 2. Otra causa
Identificación de incremento en el teletrabajo (para quienes ya teletrabajaban)	Nominal	1. Sí 2. No
Cuánto incrementó el teletrabajo (para quienes ya teletrabajaban)	Por escala	1. Muy poco 2. Poco 3. Regular 4. Mucho 5. Bastante
Frecuencia de realización	Ordinal	1. Entre 1 y 2 días 2. Entre 3 y 4 días 3. Entre 5 y 6 días 4. Todos los días 5. Esporádicamente
Preferencia	Nominal	1. Presencial 2. Remoto 3. Mixto
Horario	Nominal	1. Definido 2. Sin definir

Tabla 7
Cambios en el funcionamiento personal-ocio-familiar – Parte II

Identificar los cambios en el funcionamiento personal-ocio-familiar		
Indicador	Escala	Categoría o valores
Propiedad de los dispositivos	Nominal	1. Propios 2. Proporcionados por la empresa 3. Ambos
Identificación de reducción en los costos diarios	Nominal	1. Sí 2. No 3. Tal vez
Destino del tiempo ahorrado	Nominal	1. Deporte 2. Familia 3. Descanso 4. Hobbies 5. Estudio 6. Más trabajo 7. Otro

Tabla 8
Factores motivacionales de los teletrabajadores – Parte I

Describir los factores motivacionales de los teletrabajadores		
Variable	Escala	Categoría o valores
Factores de motivación	Nominal	1. Buen salario 2. Pasión por mi trabajo 3. Desarrollo personal 4. Un buen ambiente de trabajo 5. Reconocimiento 6. Generación de contactos 7. Realizar una buena contribución 8. Comprar un auto 9. Integrar equipos de trabajo 10. Viajar 11. Comprar una casa 12. Desarrollar mi propia compañía 13. Ahorrar 14. Necesidad 15. Otra
Ventajas	Nominal	1. Ahorro del tiempo de desplazamiento 2. Ahorro de costos 3. Conciliación de los aspectos familiar-ocio-laboral 4. Aumenta la motivación 5. Optimiza el tiempo de trabajo 6. Autonomía 7. Flexibilidad horaria 8. Otras 9. Ninguna

Tabla 8
Factores motivacionales de los teletrabajadores – Parte II

Describir los factores motivacionales de los teletrabajadores		
Variable	Escala	Categoría o valores
Desventajas	Nominal	1. Dificultad para administrar el tiempo 2. Mala comunicación 3. Cambios en la estructura organizativa 4. Dificultad para disociar los aspectos familiar-ocio-laboral 5. Pérdida del sentido de pertenencia 6. Disminución de la productividad 7. Falta de sociabilización 8. Otras 9. Ninguna
Experiencia en la modalidad	Por escala	1. Muy malo 2. Malo 3. Neutra 4. Bueno 5. Muy bueno

6. Propuesta de análisis de datos

Para llevar a cabo el análisis de datos se utilizó el programa estadístico InfoStat y se realizó la siguiente propuesta de análisis por cada objetivo específico.

Tabla 9

Técnicas de análisis para el objetivo específico N° 1

Caracterizar de manera sociodemográfica y comportamental a los teletrabajadores de la región	
Tipo de Análisis	Variables
Análisis univariado	Para describir las variables edad, género, educación, lugar de residencia, ocupación, sector, convivientes, hijos, estructura del hogar, habilidades
Tabulación cruzada	De la variable ambiente exclusivo según número de ambientes

Tabla 10

Técnicas de análisis para el objetivo específico N° 2

Identificar los cambios en el funcionamiento personal-ocio-familiar tras la inclusión del teletrabajo para el desempeño de las tareas laborales y su grado de satisfacción con relación al teletrabajo	
Tipo de Análisis	Variables
Análisis univariado	Para describir las variables inicio de teletrabajo, frecuencia de realización, horario, propiedad de los dispositivos, preferencia de la modalidad, identificación de reducción en los costos diarios y aprovechamiento del tiempo ahorrado
Tabulación cruzada	De las variables preferencia de la modalidad según frecuencia de realización
Media	Para describir cuánto se incrementó el teletrabajo para quienes ya lo desempeñaban antes de la pandemia

Tabla 11

Técnicas de análisis para el objetivo específico N° 3

Describir los factores motivacionales de los teletrabajadores encuestados	
Tipo de Análisis	Variables
Análisis univariado	Para describir las variables factores motivacionales, ventajas, desventajas
Media	Para describir la variable experiencia

Tabla 12

Técnicas de análisis para el objetivo específico N° 4

Comparar los resultados en relación al funcionamiento personal-ocio-familiar y los factores motivacionales de acuerdo a la perspectiva de género.	
Tipo de Análisis	Variables
Tabulación cruzada y prueba de chi-cuadrado	Para describir las todas las variables de los objetivos N°2 y N° 3 con la variable género

7. Resultados

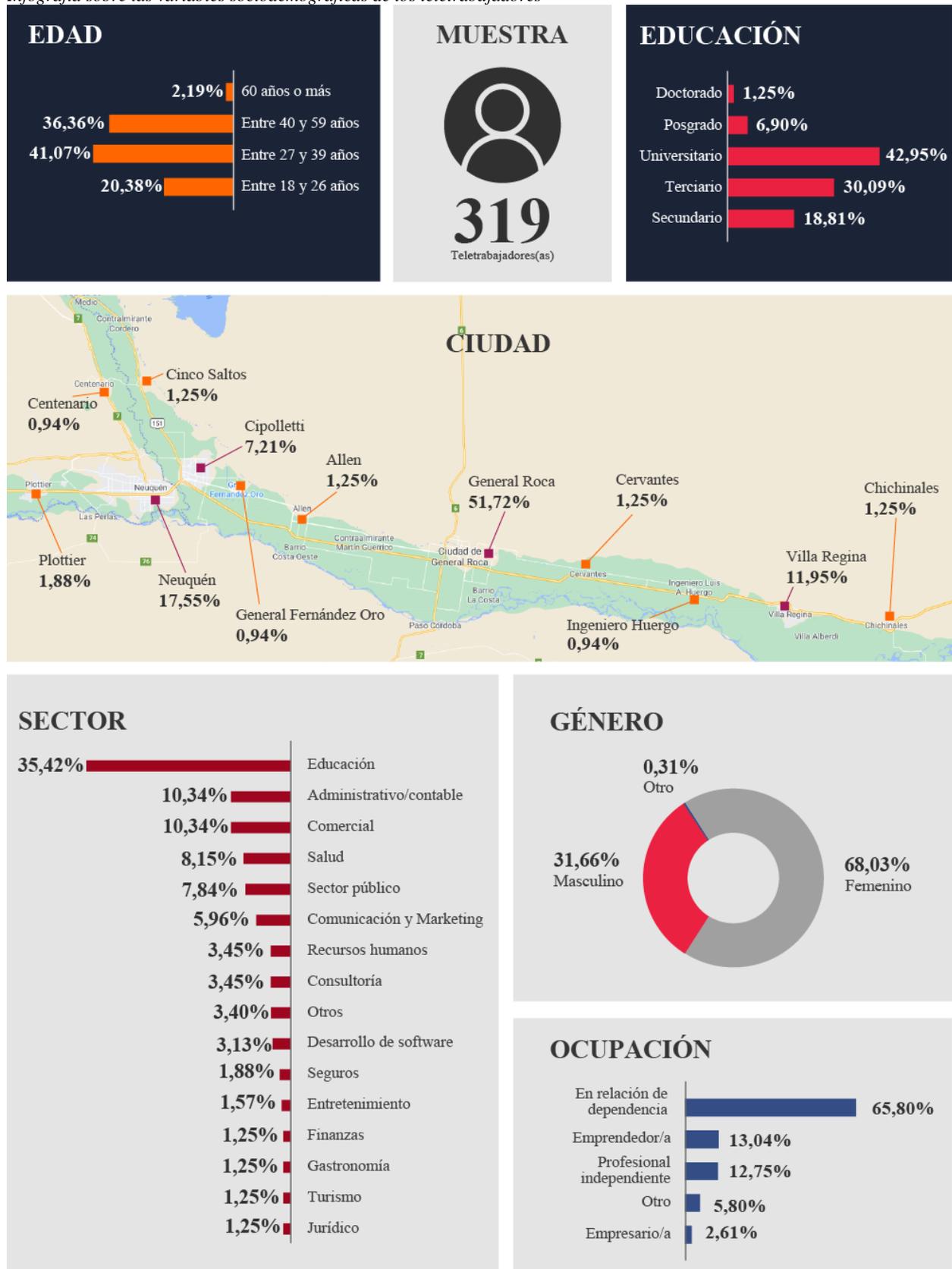
7.1. Perfil de los teletrabajadores

Tal como se observa en la Figura 2, de la totalidad de encuestados (319) se obtuvo que el 68,03% (217) corresponden al género “femenino”, el 31,66% (101) al “masculino” y el porcentaje restante 0,31% (1) a “otro”. En relación con el rango etario, el 41,07% predominante corresponde a las edades “entre 27 y 39 años”, seguido “de 40 a 49 años” (36,36%) y, en menor medida por los rangos de los extremos: “entre 18 y 26 años” (20,38%) y “mayores de 60” (2,19%). Continuando con la caracterización sociodemográfica, del total de teletrabajadores encuestados (319) el 42,95% indicó que su nivel de estudios alcanzado es el “universitario”, seguido por el “terciario” que obtuvo el 30,09%, “secundario” con el 18,81% y, por último “posgrado” con el 6,90% y “doctorado” el 1,25%. En cuanto a la ciudad donde residen las personas que realizaron teletrabajo en pandemia, principalmente son de General Roca (51,72%), Neuquén (17,56%), Villa Regina (11,91%) y Cipolletti (7,21%). El porcentaje restante se distribuye en menor medida en Plottier (1,88%); Allen, Cervantes, Chichinales y Cinco Saltos (1,25%); Centenario, General Fernández Oro e Ingeniero Huergo (0,94%); Mainqué (0,63%); y Campo Grande, General Enrique Godoy, San Patricio del Chañar y Valle Azul (0,31%).

Por otro lado, en cuanto a la ocupación de los encuestados se obtuvieron 345 respuestas, ya que en el instrumento de recolección esta pregunta se diseñó como de respuesta de opción múltiple. Esto debido a que una persona puede desempeñarse en más de una ocupación. De esta manera, se destacan las categorías empleado “en relación de dependencia” con el 65,80 % (227 encuestados), seguido por el 13,04 % (45) “emprendedor/a”, y 12,75% (44) “profesional independiente”. En los últimos lugares se ubican las categorías “otro” constituyendo el 5,80% de los encuestados y “empresario/a” con el 2,61% restante.

Por último, en lo que refiere al sector se identificaron un total de 16 categorías dentro de las cuales se desempeñan los encuestados. Entre ellas, se destaca fuertemente el sector de la “educación” con el 35,42% seguido por el sector “administrativo/contable” y “comercial” con el 10,34% cada categoría, luego “salud” (8,15%) y “sector público” (7,84%). El porcentaje restante se distribuye con un 5,96% en el sector “comunicación y marketing”; 3,45% en “consultoría”, “recursos humanos” y “otros”; 3,13% “desarrollo de software”; 1,88% en “seguros”; 1,57% “entretenimiento”; 1,25% “finanzas”, “gastronomía”, “turismo”. y “jurídico”.

Figura 2
Infografía sobre las variables sociodemográficas de los teletrabajadores



A la hora de determinar las características comportamentales de los teletrabajadores de la región, de acuerdo con lo desarrollado en el marco teórico, se utilizaron cuatro categorías: habilidades, estructura del hogar, convivientes e hijos. En lo referente a las habilidades se realizó una pregunta de opción múltiple. De éstas, tal como se observa en la Figura 3 se destacaron la “capacidad de planificación” (20,47%) y “responsabilidad” (18,29%). Seguindo de estas habilidades se ubicaron “buen manejo de herramientas digitales” (17,24%), “autogestión del tiempo” (14,09%), “capacidad de trabajo en equipo” (9,19%), “disciplina” (8,57%) y “capacidad resolutive” (6,47%). Por último, se ubica “proactividad” (5,69%).

Figura 3
Habilidades de los teletrabajadores

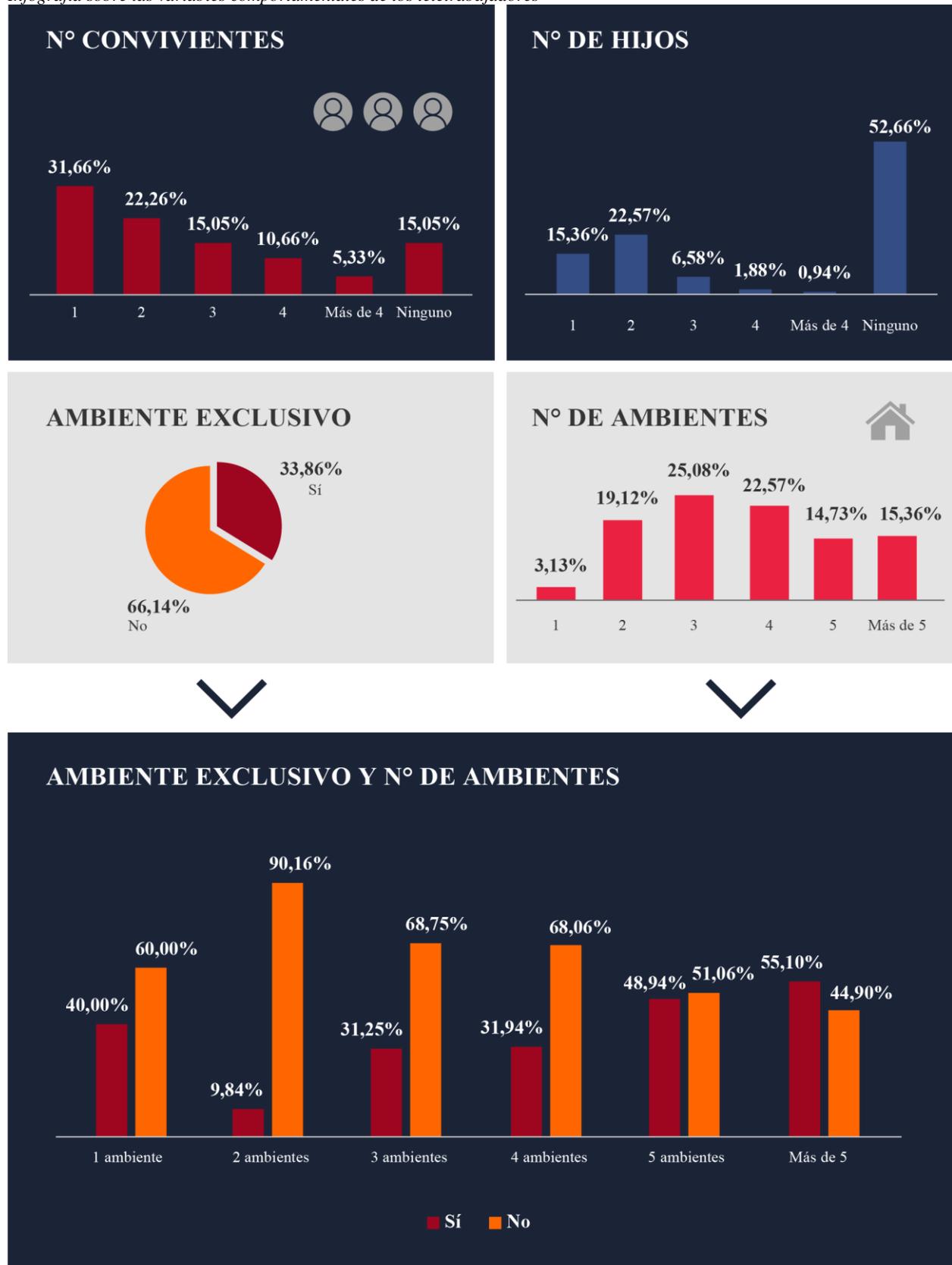


Por otro lado, como se observa en la Figura 4 el 52,66% de los encuestados indicó “no tener hijos”, a este porcentaje le siguió el 22,57% que “tiene 2 hijos”, en tercer lugar, el 15,36% con “un hijo” y, en menor porcentaje “tres”, “cuatro” y “más de cuatro” con el 6,58%, 1,88% y 0,94%, respectivamente. En cuanto al número de convivientes los resultados arrojaron que el 31,66% “vive con sólo una persona”, 22,26% “con dos”, 15,05% “con tres” y otro 15,05% “vive solo”. El porcentaje restante “vive con 4” (10,66%) y “más de 4 personas” (5,33%).

En cuanto a la estructura del hogar, del total de encuestados (319) la mayoría indicó “vivir en un hogar de tres ambientes” (25,08%), seguido de cerca por quienes afirmaron “vivir en un espacio de cuatro ambientes” (22,57%); del porcentaje restante, el 19,12% “vive en un hogar de dos ambientes”, un 15,36% en “uno de 6 o más ambientes”, otro 14,73% en uno “de cinco ambientes” y, por último, un 3,13% “vive en un monoambiente”. En cuanto al lugar el en que

realizan *home-office*, sólo el 33,86% indicó tener un ambiente exclusivamente dedicado al teletrabajo.

Figura 4
Infografía sobre las variables comportamentales de los teletrabajadores



A la hora de analizar la relación entre la cantidad de ambientes con la disponibilidad de uno que se corresponda exclusivamente con su uso para el desempeño de teletrabajo, se puede observar en la Figura 4 que, si bien en casi todas las categorías es mayor el porcentaje de quienes no destinan un ambiente de su hogar al *home-office*, a medida que la cantidad de espacios es mayor, es menor la brecha entre quienes tienen y quienes no. Sólo en el caso de aquellos trabajadores que viven en un hogar de 6 o más ambientes, son mayoría quienes destinan un ambiente para trabajar únicamente.

7.2. Cambios en el funcionamiento personal-ocio-familiar

En principio, para el segundo objetivo específico de la investigación se identificaron aquellos encuestados que desempeñaban el teletrabajo antes y después de la crisis sanitaria. De esta manera, se obtuvo que el 82,13% comenzó a desempeñar el teletrabajo con motivo del confinamiento y sólo el 17,87% lo realizaba desde antes de la pandemia. De este último porcentaje, la mayoría (66,67%) aseguró que “se incrementó la cantidad de teletrabajo como consecuencia del contexto pandémico”. Tal es así que, cuando se les preguntó cuánto se incrementó se aplicó una escala del 1 a 5, donde 1 es poco y 5 mucho, la media fue de 3,87 puntos.

Observando la Figura 5, del total de teletrabajadores encuestados (319), el 53,61% contestó que “tiene un horario de trabajo definido”; mientras que el 46,39% restante aseguró no tenerlo. En relación con la frecuencia, el 40,44% afirmó “teletrabajar entre 5 y 6 días a la semana”, el 29,47% “teletrabaja todos los días” y, en menor medida, respondieron que “trabajan entre 3 y 4 días” (17,24%), “entre 1 y 2 días” (7,84%) y “esporádicamente” (5,02%).

También se les consultó a los encuestados qué tipo de modalidad de trabajo prefieren, donde la mayoría (60,82%) preferiría trabajar bajo una “metodología mixta entre la presencialidad y la virtualidad”, un 30,09% prefiere trabajar de “manera presencial” y únicamente el 9,09% restante “trabajaría de manera exclusivamente remota”. De esta manera, se puede decir que una modalidad mixta sería la opción más aceptada por los teletrabajadores a partir de la pandemia.

En lo referente a las herramientas de trabajo utilizadas en el teletrabajo, es fundamental contar con al menos un dispositivo electrónico. Por ello, en esta investigación se les preguntó a los teletrabajadores si los dispositivos se los proporcionaba la empresa para la cual trabajaban o si eran personales. Como resultado, la mayoría “son propios” (79%), un 11,29% cuenta con “dispositivos tanto propios como proporcionados por la empresa” en la que trabaja, y sólo el 9,72% trabaja exclusivamente con “dispositivos que le suministró la empresa”.

Figura 5
 Infografía sobre las variables personal-ocio-familiar de los teletrabajadores - Parte I

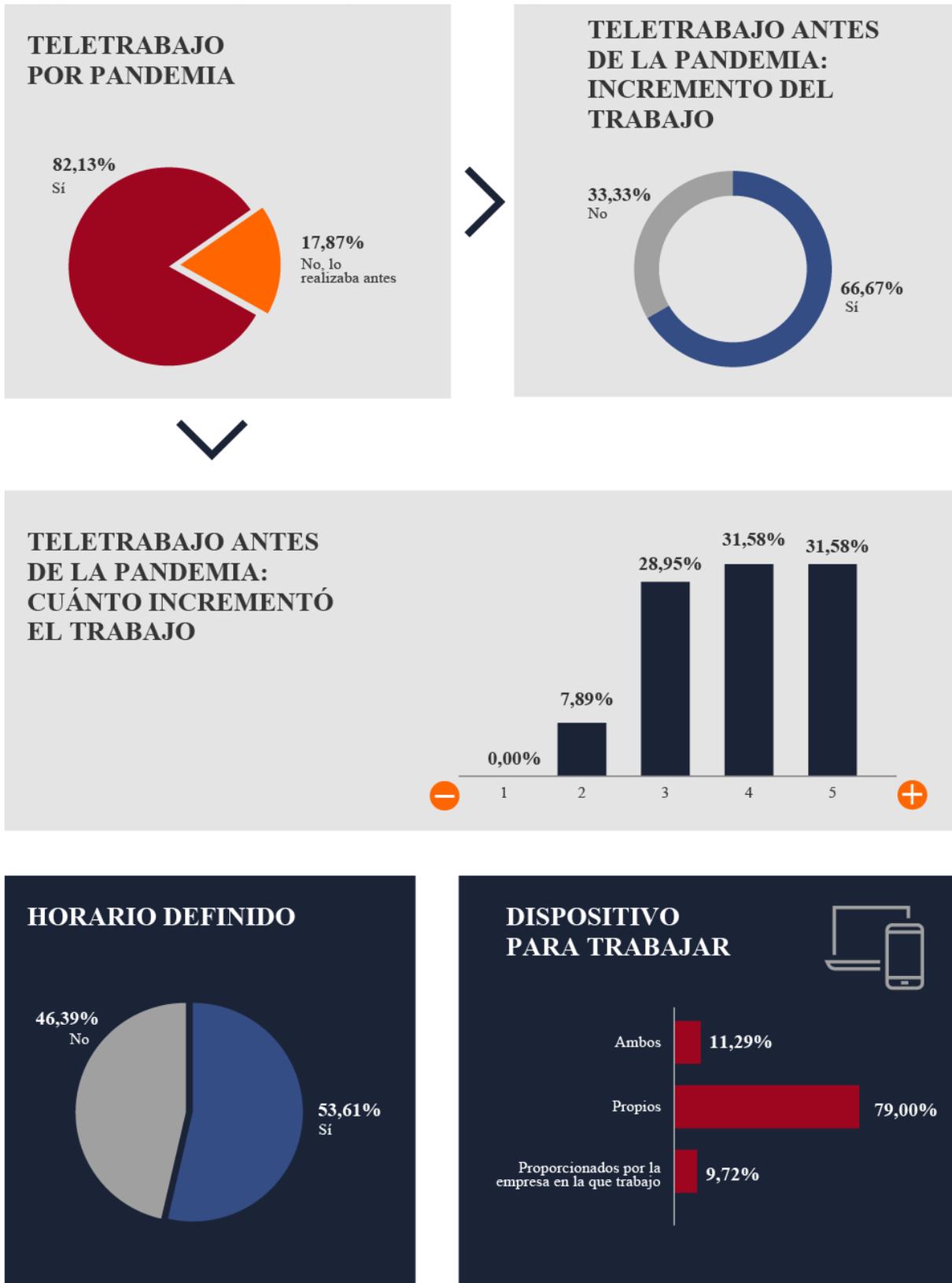
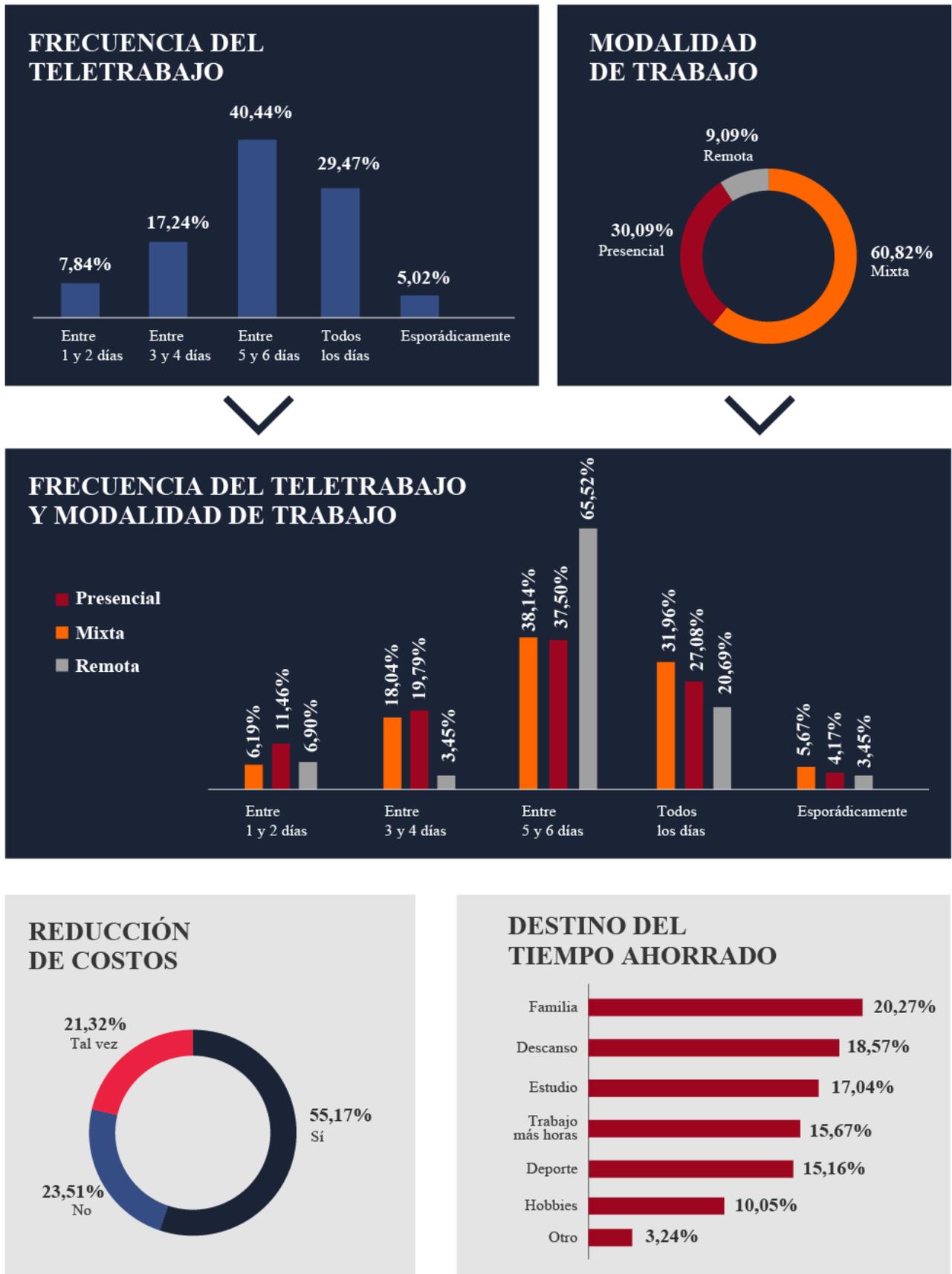


Figura 6
 Infografía sobre las variables personal-ocio-familiar de los teletrabajadores - Parte II



Por otra parte, está claro que el hecho de poder trabajar desde la casa implica una reducción en los tiempos de traslado hacia el espacio físico laboral. Por tal motivo, se consultó, mediante una pregunta de opción múltiple, en qué aprovechan ese tiempo ahorrado. Como se observó en la Figura 6 el 20,27% destina ese tiempo a “la familia”, seguido por un 18,57% de personas que elige “descansar”, el 17,04% siguiente “estudia”, un 15,67% aseguró “trabajar mayor cantidad de horas”, el 15,16% siguiente hace “deporte”; otro 10,05% lo destina a sus “hobbies” y 3,24% respondió a la categoría “otro”. Al mismo tiempo, en relación con los costos diarios, se consultó a los encuestados si identificaron una reducción de los mismos luego de empezar a teletrabajar, donde la mayoría (55,17%) respondió que “sí”, el 23,51% “no” y el otro 21,32% “tal vez”.

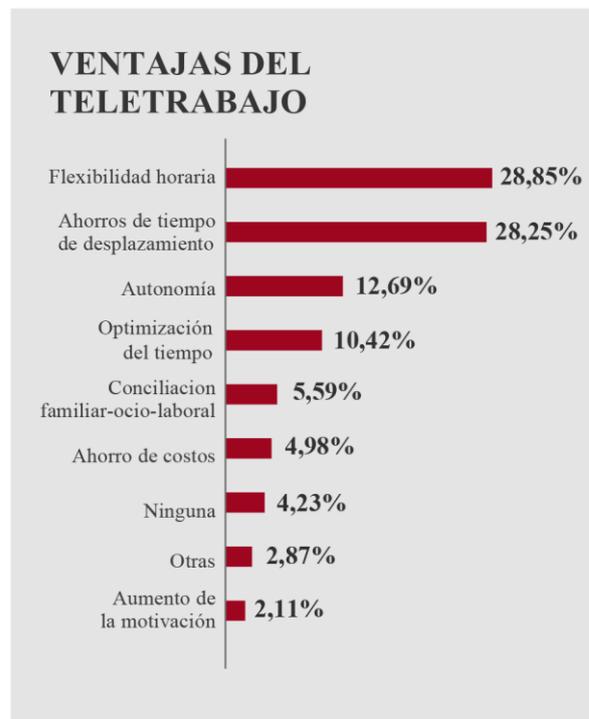
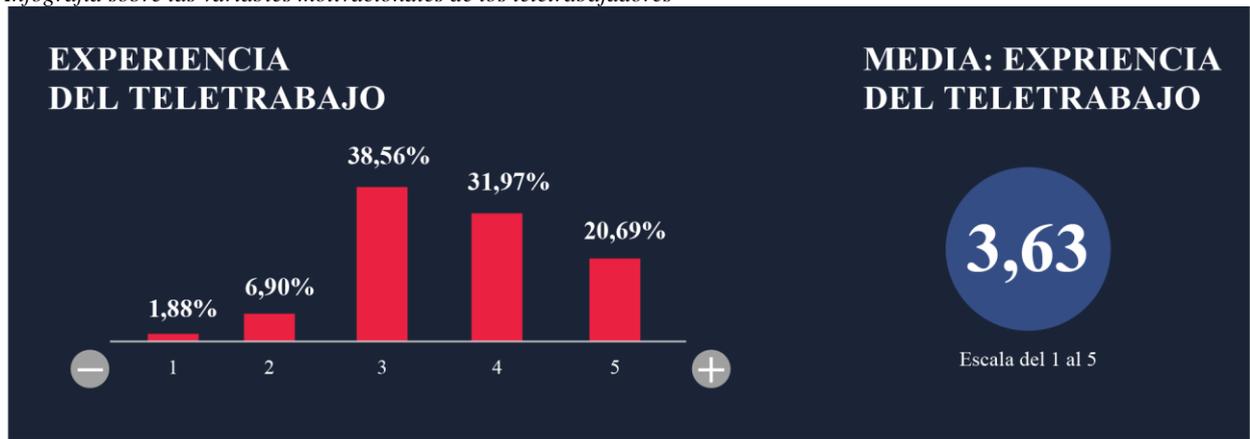
Por último, para estudiar la relación entre la “frecuencia de trabajo” y la “preferencia de la modalidad”, se realizó una tabulación cruzada entre estas dos variables. En la misma se pudo observar que, la mayoría de quienes “trabajan entre 5 y 6 días a la semana” prefieren trabajar de “manera remota” (65,52%), para el caso de quienes “trabajan todos los días” y quienes trabajan “esporádicamente” predomina la preferencia por una “modalidad mixta” (31,66% y 5,67% respectivamente) y, quienes trabajan “entre 1 y 2 días” y “entre 3 y 4 días” prefieren la presencialidad (11,46% y 19,79% respectivamente).

7.3. Factores motivacionales

A la hora de evaluar el aspecto motivacional de los encuestados, se les preguntó a través de una pregunta de opción múltiple, qué factores los motivan a trabajar, así como las ventajas y desventajas que consideran a la hora realizar teletrabajo. También se les consultó acerca de su experiencia con dicha modalidad, en una escala de 1 a 5, considerando 1 como muy malo y 5 como muy bueno.

Como se muestra en la Figura 7, para el caso de los factores motivacionales los resultados sumaron 863 respuestas entre las diferentes categorías, entre las cuales se destacó el “buen salario” como principal factor motivacional con el 20,51%, seguido del “desarrollo personal” con 18,89%. Luego el factor “ahorrar” (8,34%), “buen ambiente de trabajo” (6,95%), realizar “una buena contribución” (4,98%), “viajar” (4,75%), “integrar equipos de trabajo” (4,06%), “comprar una casa” (3,48%), “desarrollar su propia compañía” (3,36%), “generación de contactos” (2,90%), “reconocimiento” (2,78%), “necesidad” (1,74%) y, por último, “comprar un auto” (1,27%). El 0,46% restante se agrupó como “otro”.

Figura 7
Infografía sobre las variables motivacionales de los teletrabajadores



En cuanto a las ventajas que consideran por realizar teletrabajo se obtuvieron 629 respuestas (opción múltiple) y se destacaron las categorías “flexibilidad horaria” con el 28,85% y “ahorro en el tiempo de desplazamiento” con el 28,25%. Seguido de estas se ubicaron con menor porcentaje “autonomía” (12,69%), “optimización del tiempo” (10,42%), “conciliación familiar-ocio-laboral” (5,59%), “ahorro de costos” (4,98%), “ninguna” (4,23%), “otras” (2,87%) y “aumento de la motivación” (2,11%).

Por otro lado, en relación a las desventajas (con 784 respuestas totales) consideradas por los teletrabajadores de la región la categoría que más se destacó fue “la falta de sociabilización” con el 23,47%. Luego, siguen las categorías por la “mala comunicación” (17,47%), “dificultad para administrar el tiempo” (15,53%), “dificultad para disociar los aspectos familiar-ocio-laboral” (12,63%), “cambios en la estructura organizativa” (10,46%), “disminución de la productividad” (7,53%), “pérdida del sentido de pertenencia” (7,27%), “otras” (2,81%) y “ninguna” (2,44%).

Por último, en relación a su experiencia desempeñando la modalidad, en una escala de 1 a 5, se obtuvo un promedio de 3,63. Lo que demuestra que, en general, la percepción de los teletrabajadores respecto de la modalidad es mayormente positiva y de un nivel superior a la media (3) de satisfacción laboral del capital humano, calificando según la escala establecida en la metodología de análisis como una experiencia neutra tendiendo a buena.

7.4. Teletrabajo y género

Para el último objetivo específico de la investigación, se realizó un análisis para comparar el conjunto de variables “personal-ocio-familiar” con el “género”, y la comparación entre las variables “motivacionales” con el “género”. Para dar inicio es importante recordar que en este estudio la mayoría de los casos (68,03%) son teletrabajadoras de la región. Seguido por el género “masculino” (31,66%) y “otro” con el 0,31%.

Tal como se observa en la Tabla 13, la mayoría de las teletrabajadoras (84,79%) empezó a desarrollar su actividad bajo esta modalidad a partir de la pandemia del 2020. Lo mismo sucedió con los teletrabajadores (77,23%). A excepción de un caso de género “otro” que ya realizaba teletrabajo antes de la crisis sanitaria.

En relación con la comparación del género según las variables en el funcionamiento “personal-ocio-familiar”, del segundo objetivo específico, se obtuvo que en su mayoría trabajan entre 5 y 6 días a la semana, tanto las personas del género femenino (42,40%) como el masculino (36,63%). La persona que indicó género “otro” trabaja todos los días de la semana. En lo que

refiere a la preferencia de la metodología, independientemente del género, todos prefieren utilizar una metodología de trabajo mixta. En cambio, en el horario, la mayoría de los teletrabajadores masculinos indicaron “no tener un horario de trabajo definido” (50,50%); mientras que la mayoría de las teletrabajadoras “si lo tiene” (55,30%), al igual que el género “otro”.

Por otro lado, en lo referente a la propiedad de los dispositivos digitales de trabajo se identificó una significancia estadística ($p=0,0025$) que indica los dispositivos son propios (79%) en todos los casos, independientemente del género. A la hora de evaluar cambios en los costos diarios, el 53,92% de las teletrabajadoras y el 58,42% de los teletrabajadores masculinos indicaron que identificaron una reducción de los mismos. En el caso de la persona de género “otro” respondió “tal vez” (100%).

Por último, en relación con el destino del tiempo ahorrado en desplazamiento, la mayoría de las teletrabajadoras (21,93%) indicaron que lo “dedica a su familia”. En cambio, la mayoría de los teletrabajadores masculinos (17,73%) lo “destinan al deporte”. En el caso de la persona de género “otro” dedica el 100% de su tiempo ahorrado en desplazamiento “al trabajo”.

Tabla 13
Relación entre las variables personal-ocio-familiar y género – Parte I

		Variables personal-ocio-familiar según género				Chi cuadrado	p
Variable	Indicador	Femenino	Masculino	Otro	Total		
Inicio de teletrabajo por Covid (RU)	Sí	184 84,79%	78 77,23%	0 0,00%	262 82,13%	Chi cuadrado (gl=4) 7,29855	p= 0,1209
	No, lo realizaba desde antes	33 15,21%	23 22,77%	1 100,00%	57 17,87%		
	Total	217 100,0%	101 100,0%	1 100,0%	319 100,0%		
Frecuencia (semanal) (RU)	Entre 1 y 2 días	16 7,37%	9 8,91%	0 0,00%	25 7,84%	Chi cuadrado (gl=8) 6,20484	p=0,6243
	Entre 3 y 4 días	32 14,75%	23 22,77%	0 0,00%	55 17,24%		
	Entre 5 y 6 días	92 42,40%	37 36,63%	0 0,00%	129 40,44%		
	Esporádicamente	12 5,53%	4 3,96%	0 0,00%	16 5,02%		
	Todos los días	65 29,95%	28 27,72%	1 100,00%	94 29,47%		
	Total	217 100,0%	101 100,0%	1 100,0%	319 100,0%		
Preferencia de la metodología (RU)	Utilizar una metodología mixta	130 59,91%	63 62,38%	1 100,00%	194 60,82%	Chi cuadrado (gl=4) 0,960951	p=0,9157
	Trabajar de manera presencial	66 30,41%	30 29,70%	0 0,00%	96 30,09%		
	Trabajar de manera remota	21 9,68%	8 7,92%	0 0,00%	29 9,09%		
	Total	217 100,0%	101 100,0%	1 100,0%	319 100,0%		
Horario definido (RU)	Sí	120 55,30%	50 49,50%	1 100,00%	171 53,61%	Chi cuadrado (gl=2) 1,79873	p=0,4068
	No	97 44,70%	51 50,50%	0 0,00%	148 46,39%		
	Total	217 100,0%	101 100,0%	1 100,0%	319 100,0%		

Nota. Las referencias RU son las respuestas únicas y RM las respuestas múltiples.

Tabla 13
Relación entre las variables personal-ocio-familiar y género – Parte II

Variables personal-ocio-familiar según género							
Variable	Indicador	Femenino	Masculino	Otro	Total	Chi cuadrado	p
Propiedad de los dispositivos (RU)	Proporcionados por la empresa en la que trabajo	14 6,45%	17 16,83%	0 0,00%	31 9,72%	Chi cuadrado (gl=4) 9,62024	p=0,0473
	Propios	180 82,95%	71 70,30%	1 100,00%	252 79,00%		
	Ambos	23 10,60%	13 12,87%	0 0,00%	36 11,29%		
	Total	217 100,0%	101 100,0%	1 100,0%	319 100,0%		
Reducción de costos diarios (RU)	Sí	117 53,92%	59 58,42%	0 0,00%	176 55,17%	Chi cuadrado (gl=4) 4,45197	p=0,3483
	No	54 24,88%	21 20,79%	0 0,00%	75 23,51%		
	Tal vez	46 21,20%	21 20,79%	1 100,00%	68 21,32%		
	Total	217 100,0%	101 100,0%	1 100,0%	319 100,0%		
Destino del tiempo ahorrado (RM)	Familia	84 21,93%	35 17,24%	0 0,00%	119 20,27%	Chi cuadrado (gl=12) 14,4367	p=0,2737
	Deporte	53 13,84%	36 17,73%	0 0,00%	89 15,16%		
	Trabajo	59 15,40%	32 15,76%	1 100,00%	92 15,67%		
	Estudio	67 17,49%	33 16,26%	0 0,00%	100 17,04%		
	Descanso	74 19,32%	35 17,24%	0 0,00%	109 18,57%		
	Hobbies	31 8,09%	28 13,79%	0 0,00%	59 10,05%		
	Otro	15 3,92%	4 1,97%	0 0,00%	19 3,24%		
	Total	383 100,0%	203 100,0%	1 100,0%	587 100,0%		

Nota. Las referencias RU son las respuestas únicas y RM las respuestas múltiples.

En la Tabla 14 se observa la comparación entre el conjunto de variables “motivacionales” con el “género”. A partir de esta comparación se obtuvo que, tanto para las teletrabajadoras como los teletrabajadores, el principal factor de motivación es el “buen salario” (20,27% y 20,79%, respectivamente). Para el caso del género “otro”, la motivación también está dada en parte por el “buen salario” (50%), pero también por la “pasión por su trabajo” (50%). A la hora de evaluar las ventajas de del teletrabajo, también se detectó una significancia estadística ($p=0,0025$), donde la principal ventaja para las teletrabajadoras está vinculada al “ahorro en los tiempos de desplazamiento” (28,79%). Mientras que en los encuestados masculinos, la principal ventaja recae en la “flexibilidad horaria” que proporciona el teletrabajo (30,99%). En el caso del género “otro” la ventaja fue calificada como “otra”.

A su vez, cuando se analizaron las desventajas en relación con el género se obtuvo que, tanto para las teletrabajadoras como para los teletrabajadores masculinos, la principal desventaja recae en la “falta de sociabilización” (23,58% y 23,6 % respectivamente). La persona de género “otro” distribuye las desventajas entre “dificultad para administrar el tiempo” (25%), “cambios

en la estructura organizativa” (25%), “dificultad para disociar los aspectos familiar-ocio-laboral” (25%) y “otras” (25%).

Tabla 14
Relación entre las variables motivacionales y género – Parte I

		Variables motivacionales según género								
Variable	Indicador	Femenino	Masculino	Otro	Total	Chi cuadrado	p			
Motivación (RM)	Buen salario	118 20,27%	58 20,79%	1 50,00%	177 20,51%	Chi cuadrado (gl=28) 23,4432	p=0,7106			
	Pasión por mi trabajo	95 16,32%	38 13,62%	1 50,00%	134 15,53%					
	Desarrollo personal	116 19,9%	47 16,8%	0 0,0%	163 18,9%					
	Buen ambiente de trabajo	38 6,53%	22 7,89%	0 0,0%	60 6,95%					
	Reconocimiento	15 2,58%	9 3,23%	0 0,0%	24 2,78%					
	Generación de contactos	12 2,06%	13 4,66%	0 0,0%	25 2,90%					
	Realizar una buena contribución	21 3,61%	22 7,89%	0 0,0%	43 4,98%					
	Comprar un auto	10 1,7%	1 0,4%	0 0,0%	11 1,3%					
	Integrar equipos de trabajo	25 4,3%	10 3,6%	0 0,0%	35 4,1%					
	Viajar	29 4,98%	12 4,30%	0 0,0%	41 4,75%					
	Comprar una casa	23 3,95%	7 2,51%	0 0,0%	30 3,48%					
	Desarrollar mi propia compañía	20 3,4%	9 3,2%	0 0,0%	29 3,4%					
	Ahorrar	49 8,42%	23 8,24%	0 0,0%	72 8,34%					
	Necesidad	8 1,37%	7 2,51%	0 0,0%	15 1,74%					
	Otra	3 0,52%	1 0,36%	0 0,0%	4 0,46%					
	Total	582 100,0%	279 100,0%	2 100,0%	863 100,0%					
	Ventajas (RM)	Ahorro de tiempo de desplazamiento	129 28,79%	58 27,23%	0 0,00%			187 28,25%	Chi cuadrado (gl=14) 36,4708	p=0,0025
		Ahorro de costos	22 4,91%	11 5,16%	0 0,00%			33 4,98%		
		Conciliación aspectos familiar-ocio-laboral	27 6,03%	10 4,69%	0 0,00%			37 5,59%		
		Aumento de la motivación	9 2,01%	5 2,35%	0 0,00%			14 2,11%		
Optimiza el tiempo de trabajo		44 9,82%	25 11,74%	0 0,00%	69 10,4%					
Autonomía		59 13,17%	25 11,74%	0 0,00%	84 12,69%					
Flexibilidad horaria		125 27,90%	66 30,99%	0 0,00%	191 28,85%					
Otras		12 2,68%	6 2,82%	1 100,00%	19 2,87%					
Ninguna		21 4,69%	7 3,29%	0 0,00%	28 4,23%					
Total		448 100,0%	213 100,0%	1 100,0%	662 100,0%					

Nota. Las referencias RU son las respuestas únicas y RM las respuestas múltiples.

Tabla 14
Relación entre las variables motivacionales y género – Parte II

		Variables motivacionales según género					
Variable	Indicador	Femenino	Masculino	Otro	Total	Chi cuadrado	p
Desventajas (RM)	Dificultad para administrar el tiempo	88 16,6%	35 14,0%	1 25,0%	124 15,8%	Chi cuadrado (gl=16) 17,6314	p=0,3459
	Mala comunicación	86 16,2%	51 20,4%	0 0,0%	137 17,5%		
	Cambios en la estructura organizativa	56 10,57%	25 10,00%	1 25,00%	82 10,46%		
	Dificultad para disociar los aspectos familiar-ocio-laboral	67 12,64%	31 12,40%	1 25,00%	99 12,63%		
	Pérdida del sentido de pertenencia	40 7,5%	17 6,8%	0 0,0%	57 7,3%		
	Disminuye la productividad	36 6,79%	23 9,20%	0 0,00%	59 7,53%		
	Falta de sociabilización	125 23,58%	59 23,60%	0 0,00%	184 23,47%		
	Otras	15 2,83%	6 2,40%	1 25,00%	22 2,81%		
	Ninguna	17 3,21%	3 1,20%	0 0,00%	20 2,55%		
	Total	530 100,0%	250 100,0%	4 100,0%	784 100,0%		
Escala de experiencia en teletrabajo (RU)	1	3 1,38%	3 2,97%	0 0,00%	6 1,88%	Chi cuadrado (gl=8) 9,24178	p=0,3223
	2	13 5,99%	9 8,91%	0 0,00%	22 6,90%		
	3	93 42,86%	30 29,70%	0 0,00%	123 38,56%		
	4	62 28,57%	39 38,61%	1 100,00%	102 31,97%		
	5	46 21,20%	20 19,80%	0 0,00%	66 20,69%		
	Total	217 100,0%	101 100,0%	1 100,0%	319 100,0%		

Nota. Las referencias RU son las respuestas únicas y RM las respuestas múltiples.

Por último, en la escala de experiencia en el teletrabajo (1 muy malo, al 5 muy bueno) las teletrabajadoras fueron quienes calificaron como neutra la experiencia (3 puntos con el 42,86%). En tanto, los teletrabajadores masculinos tuvieron una buena experiencia ya que la mayoría se concentró en los 4 puntos con el 38,61%. En cuanto a la persona con género “otro” también calificó de manera positiva a su experiencia en el teletrabajo con 4 puntos.

8. Conclusiones

En principio, resulta importante recordar que el diseño de la investigación se basó en un estudio exploratorio descriptivo. Por lo tanto, no se puede realizar generalizaciones a partir de los resultados presentados. Sin embargo, se considera que la muestra analizada brinda una aproximación que permite dar respuesta a la pregunta que se planteó en el inicio de la investigación: *¿Cómo fue el teletrabajo durante la pandemia del Covid-19 en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén?* Y que se profundizó a través de la consecución de los objetivos específicos. Así, por ejemplo, en el primer objetivo se caracterizó sociodemográficamente a los teletrabajadores de la región, obteniendo que la mayoría son del género “femenino” (68,03%), entre 27 y 39 años (41,07%), universitarios (42,95%), principalmente residen en General Roca (51,72%) y son empleados en “relación de dependencia” (67,24%) que se desempeñan en el “sector de la educación” (35,42%). En relación con esto último, los resultados concuerdan con las estadísticas analizadas en el marco teórico, donde se hace mención de que el trabajo remoto es una modalidad que en la actual estructura económica argentina se corresponde mayormente con actividades terciarias: el 90,2% del total de la ocupación remota corresponde a cinco sectores de servicios. Esto se debe fundamentalmente al tipo de actividad realizada y los bajos costos de la reconversión (Schteingart, Kejsefman, & Pesce, 2021). Del mismo modo, coinciden con lo aportado por los autores Brindusa, et. al. (2020) quienes afirman que, por sector de actividad, el trabajo desde el domicilio es especialmente relevante en la provisión de algunos servicios que no requieren contacto físico entre proveedor y cliente como, por ejemplo: la educación, las actividades profesionales científicas y técnicas, las actividades inmobiliarias, la información y las comunicaciones, las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, y las actividades financieras y de seguros.

Continuando con el primer objetivo, desde la caracterización comportamental, los resultados arrojaron que los teletrabajadores de la región valoran la “capacidad de planificación” (20,47%), como factor fundamental para desempeñar sus actividades laborales. La mayoría “no tiene hijos” (52,66%), “vive con una persona” (31,66%) en un “hogar de tres ambientes” (25,08%) y “no cuenta con un ambiente exclusivo” para trabajar (66,14%). Vinculando estos resultados con lo estudiado por Ordóñez Parada, et al. (2017) en México, se evidencia que la presencia de personas en el hogar mientras se teletrabaja incrementa las interferencias de la familia hacia el trabajo o del trabajo hacia la familia y ocasiona que las personas deban trabajar más días a la semana. Así como lo concluido por Las Heras (2020) que indica que teletrabajar con niños pequeños alrededor a los que atender, es muy estresante para el 43% de las mujeres y para el 41% de los hombres encuestados y sólo el 19% de los encuestados sin hijos refieren problemas de

concentración en el teletrabajo. Pero en el presente estudio al comparar el “nivel de experiencia del teletrabajo” con el “número de hijos”, no se observaron grandes variaciones que puedan demostrar una relación entre estas variables, ya que la experiencia del teletrabajo se mantuvo arriba de los 3 puntos (positiva) independiente del número de hijos⁵.

Dentro del análisis de las variables planteadas para el primer objetivo, también se optó por analizar la relación de la variable “ambiente exclusivo” según “cantidad de ambientes” de lo cual se obtuvo que, en casi todos los casos, la mayoría no destina un ambiente exclusivo para el *home-office*, aunque mientras mayor es la cantidad de espacios en el hogar, la diferencia entre los que destinan un ambiente y los que no, disminuye. Exceptuando a aquellos trabajadores que viven en hogares de 6 o más ambientes, ya que, en ese caso, la mayoría destina un ambiente para trabajar exclusivamente.

En cuanto al segundo objetivo específico, se identificaron los cambios en el funcionamiento personal-ocio-familiar tras la inclusión del teletrabajo. En tal sentido los resultados arrojaron que la gran mayoría, con el 82,13%, iniciaron a desempeñarse bajo la modalidad de teletrabajo como consecuencia del Covid-19. En cuanto a la frecuencia, mayormente trabajan entre 5 y 6 días a la semana (40,44%) y lo hacen con dispositivos propios (79%). En el caso de Argentina, según lo establecido por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2021), los equipos y herramientas necesarias para cumplir con la labor podrán ser provistos por la empresa y el trabajador será responsable por su correcto uso y mantenimiento. Sin embargo, en el caso consensuado en que el trabajador utilice su propio equipamiento, se sugiere a la empresa compensar la totalidad de los gastos y/o amortizaciones que genere su uso. Por lo tanto, en este caso, considerando que la mayoría trabaja con dispositivos propios, debieran sus empleadores afrontar los gastos y/o amortizaciones derivadas de su utilización.

Por otro lado, los encuestados confirmaron que tienen un horario definido para desempeñarse (53,61%). Además, identifican claramente una “reducción de costos” (55,17%) y “destinan el tiempo que ahorran de traslado a la familia” (20,27%). A su vez, se identificó que el 60,82% prefiere utilizar una “metodología de trabajo mixta”, es decir, que se componga de una parte presencial y una parte virtual. Esto puede derivar del hecho de que, como ya se dijo, la mayor parte de los teletrabajadores comenzaron a desempeñarse como tal con motivo de la pandemia. Además, desempeñarse de manera híbrida podría enfatizar las principales ventajas y mitigar las desventajas de cada modalidad, como es el caso de la falta de sociabilización o la mala

⁵ Se puede observar la tabla comparativa de ambas variables en el Anexo.

comunicación que, como se mencionó en los resultados, son las principales desventajas identificadas por los encuestados de realizar *home-office*.

También se analizó la relación entre la preferencia de la modalidad y la frecuencia de realización. De esta comparación se concluyó que quienes trabajan “entre 1 y 2 días” y “entre 3 y 4 días” prefieren la presencialidad (11,46% y 19,79% respectivamente). Sin embargo, quienes trabajan durante la mayor parte de la semana (entre 5 y 6 días) prefieren trabajar de manera remota (65,52%). Para el caso de las categorías “todos los días” y “esporádicamente” predomina la preferencia por una “modalidad mixta” (31,66% y 5,67% respectivamente). Respecto a esto, puede concluirse que la preferencia puede devenir de la frecuencia. Dado que, quienes trabajan la menor cantidad de días prefieren la presencialidad, lo cual puede vincularse a la necesidad de sociabilización o la necesidad de entender asuntos y tareas más complejas o bien, que no pueden desempeñarse eficientemente de manera remota. No obstante, quienes indicaron trabajar “entre 5 y 6 días” prefieren la “modalidad remota”, lo cual concuerda con la principal ventaja de la modalidad observada en el estudio que fue el “ahorro en los tiempos de desplazamiento”. Finalmente, quienes trabajan “todos los días” prefieren la “modalidad mixta”. En este caso, puede asociarse a que trabajar desde la casa implica reducir el riesgo sanitario en este contexto pandémico; pero al mismo tiempo el porcentaje de tiempo que se trabaja presencialmente permite sociabilizar o, incluso, utilizar el *software* o *hardware* disponible en las instalaciones de la empresa que, en ocasiones, puede resultar más cómodo que trabajar desde el hogar. Generándose así un equilibrio entre la presencialidad y la virtualidad, considerando también que los resultados de la encuesta indican que la mayoría de las personas utilizaban herramientas de su propiedad y no proporcionadas por la empresa. Al igual que quienes trabajan esporádicamente necesitan la presencialidad y la interacción personal, para interiorizarse en cuestiones específicas del trabajo que se tornarían más difíciles en situación de virtualidad.

Para continuar, se trabajó sobre el tercer objetivo planteado para describir los factores motivacionales que impulsan a los teletrabajadores, y las ventajas y desventajas de la modalidad laboral. En ese sentido, se destacaron como principales ventajas la “flexibilidad horaria” (28,85%) y el “ahorro en tiempos de desplazamiento” (28,25%). En contraposición, se impuso como principal desventaja la “falta de sociabilización” (23,47%). Con estos resultados se observa que ambas ventajas destacadas como principales por la mayoría de las personas encuestadas están vinculadas directamente al horario, tanto desde la posibilidad de poder acomodarlo a su cotidianidad como la posibilidad de ahorrar tiempo y destinarlo a otras actividades. En cuanto a los factores motivacionales más valorados se destacaron el “buen salario” (20,51%) y el

“desarrollo personal” (18,44%). Todo esto, de manera conjunta, dio como resultado una experiencia promedio de 3,63 puntos, lo que indica que el nivel tiende a una buena experiencia.

Finalmente, al comparar las variables del segundo y tercer objetivo con la variable “género” se detectó una significancia estadística ($p=0,0025$); vinculado a las variables personal-oocio-familiar en relación con la propiedad de los dispositivos y; vinculado a los factores motivacionales en relación con las ventajas, donde las teletrabajadoras consideran como tal el ahorro en los tiempos de desplazamiento y los teletrabajadores la flexibilidad horaria.

Antes de dar un cierre, se incluye en las conclusiones la comparación de los resultados con algunas investigaciones que fueron citadas y utilizadas en la construcción del marco teórico, entre ellas se seleccionaron los aportes de Velasco Leiva (2021) y Schteingart, et al. (2021). Ambos son informes producidos desde organismos públicos nacionales. El primero denominado “*Trabajo remoto en tiempos de confinamiento: Memoria colectiva y aprendizaje organizacional*” se enfoca en los cambios en la administración pública producidos de manera vertiginosa a partir de la pandemia en los diferentes ámbitos de gestión: infraestructura, género, capacitación, jornada laboral, disposiciones y principalmente, la experiencia de los empleados públicos y cómo estos factores generan cambios y situaciones de aprendizaje organizacional que planten nuevos desafíos a futuro. El segundo informe titulado “*Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia*”, en cambio, busca construir indicadores de trabajo remoto tomando como base la Encuesta Permanente de Hogares y analizar el impacto de la pandemia a partir de su distribución por sectores de actividad económica, por regiones del país, por género y por nivel educativo. Dado que, en ambos casos, los enfoques difieren de la presente investigación no resulta factible realizar una comparación integral, motivo por el cual se tomaron como referencia las variables que resultaron susceptibles de comparación.

En primera instancia, respecto a las variables sociodemográficas se comparó el nivel educativo con los resultados obtenidos por Schteingart, et al. (2021), quienes contemplaron como categorías desde “sin instrucción” hasta “universitario completo” incluyendo las instancias incompletas. En dicha investigación se obtuvo que la contribución a la tasa de ocupación remota durante el tercer trimestre de 2020 fue, mayormente de personas con nivel universitario completo (35,7%). Esto concuerda con la presente investigación, que, si bien sólo contempló instancias educativas completas, resultó que el nivel educativo de la mayoría de los encuestados también fue universitario (42,95%). Al mismo tiempo, los autores analizan los sectores de actividad pero con distintas categorías de análisis. Sin embargo, el sector donde se observa más cantidad de teletrabajadores corresponde a la enseñanza, con el 43% del total. Coincidiendo con esta

investigación, donde la mayoría de los teletrabajadores respondió que pertenece al sector con el 35,42%.

Tabla 15

Comparación de algunas variables sociodemográficas con el estudio de embargo, en, Kejsefman, & Pesce

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS COMPARADAS	Presente investigación	Schteingart, Kejsefman, & Pesce (2021)
Nivel educativo	Universitario (42,95%)	Universitario (35,7%)
Sector	Educación (35,42%)	Enseñanza (43%)

Nota. Elaboración propia en base a Velasco Leiva (2021)

En relación con las variables contempladas para la consecución del segundo, tercer y cuarto objetivo específico se tuvo en cuenta la investigación llevada a cabo por Velasco Leiva (2021). La autora concluyó que el 87,47% empezó a teletrabajar en pandemia, lo cual guarda estrecha relación con los resultados obtenidos en este trabajo, que arrojó que un 82,13% comenzó a teletrabajar con motivo del Covid-19. Por otra parte, de la misma investigación se obtuvo que el horario en que se realiza el trabajo remoto es muy diverso entre los encuestados: el 9% de trabajadores lo hacen durante los días hábiles y fines de semana sin diferencia; un 53 % trabaja remotamente durante todo el día sin importar el horario y el 39 % restante lo hace únicamente durante el período equivalente a la jornada laboral habitual. Si estos datos se agrupan de acuerdo con lo consultado en el presente estudio, bajo las categorías “sin horarios definidos” y “con horarios definidos”, se puede suponer que el 61% no lo tiene mientras que el 39% restante sí. En este aspecto, se identifica una diferencia respecto a los resultados obtenidos de esta investigación que afirma que la mayoría (53,61%) sí tiene un horario definido, contra el 46,39% que no lo tiene.

Siguiendo con la investigación de la misma autora, en cuanto a la preferencia de la modalidad el 87 % de los encuestados dijo que estaría dispuesto y le interesaría realizar su tarea bajo la “modalidad de trabajo remoto”. Sólo el 37 % opina que lo haría a “tiempo completo”, el 50% restante prefiere “jornadas mixtas” de trabajo con presencia de trabajo en oficina; mientras que el 8% de los encuestados “no la prefiere” en absoluto. Para el caso de esta investigación, los resultados indican que 9,09% prefiere trabajar de “manera remota”, el 30,09% trabajar de “manera presencial”, y 60,82% elegiría utilizar una “metodología mixta”. En este caso, coincide la mayoría en la elección de trabajar bajo una “metodología mixta”. Pero en el caso de Velasco, el porcentaje que le sigue teletrabajaría a tiempo completo de “manera remota”, en contraposición con lo obtenido en esta investigación donde el porcentaje siguiente preferiría trabajar puramente de “manera presencial”.

Tabla 16
Comparación de algunas variables personal-ocio-familiar con el estudio de Velasco Leiva

VARIABLES personal-ocio-familiar comparadas	Presente investigación	Velasco Leiva (2021)
Inicio de teletrabajo por Covid	Sí (82,13%)	Sí (87,47%)
Horario definido	Sí (53,61%)	No (61%)
Preferencia de la modalidad	Mixta (60,82%)	Mixta (50%)

Nota. Elaboración propia en base a Velasco Leiva (2021)

Acerca de los factores que influyen en las variables motivacionales de los teletrabajadores, según Velasco Leiva (2021) al indagar las percepciones en relación con las ventajas que ofrece el trabajo remoto, el mayor beneficio se refiere a la “flexibilidad horaria” seguido de la “reducción de los tiempos de desplazamiento”, la “conciliación entre las tareas domésticas y la vida laboral”, la “autonomía” y la “productividad”. De esta manera, las dos primeras ventajas más destacadas coinciden con los resultados arrojados por la presente investigación.

Igualmente, cuando se comparan las percepciones respecto de las desventajas de los encuestados en la investigación de Velasco Leiva (2021) prevalece la categoría “extrañar a los compañeros en el espacio común de trabajo”; mientras que para este estudio resultó con mayor porcentaje la “falta de sociabilización”. De esta manera, se observa que el aspecto social es lo que más afecta a quienes teletrabajan.

Tabla 17
Comparación de algunas variables motivacionales con el estudio de Velasco Leiva

VARIABLES motivacionales	Presente investigación	Velasco Leiva (2021)
Ventajas	Flexibilidad horaria Ahorro en los tiempos de desplazamiento	Flexibilidad horaria Ahorro en los tiempos de desplazamiento
Desventajas	Falta de sociabilización	Extrañar a los compañeros de trabajo

Nota. Elaboración propia en base a Velasco Leiva (2021)

Por otro lado, a raíz de los resultados obtenidos que indicaron que la mayor parte de los encuestados comenzó a realizar teletrabajo con motivo de la pandemia (82,13%), se alimenta la idea de que si bien el Covid-19 fue un gran propulsor inicialmente, el teletrabajo llegó para quedarse ya que, a la hora de las preferencias, la mayoría (60,82%) optó por una modalidad de trabajo que combine la presencialidad con la virtualidad. Además, resulta relevante destacar que

la edad y el nivel de estudios se destacaron como factores importantes a la hora de abordar la modalidad de teletrabajo, por un lado, porque son jóvenes que están construyendo su camino laboral y por otro, porque estos dos factores influyen positivamente en una de las habilidades estudiadas que es el buen manejo de las herramientas digitales.

Por último, en cuanto a los factores motivacionales la principal fuente de motivación coincide entre los géneros en la obtención de un “buen salario”. En el caso de la persona de género “otro”, dividió sus motivaciones entre el “buen salario” y la “pasión por su trabajo”. Esto podría indicar que en la zona hay una carencia de herramientas motivacionales intrínsecas que impulsen a los trabajadores desde perspectivas distintas a lo meramente salarial. Asimismo, podría reflejar el poco desarrollo que existe en la región respecto al desempeño virtual y los puestos de trabajo híbridos o completamente remotos.

En función a todo esto, es posible pensar que el teletrabajo forja las bases y una de las herramientas principales para pensar en el mercado laboral del futuro. Si bien inicialmente se utilizó como alternativa para poder seguir trabajando en contexto de emergencia sanitaria, hay prácticas y puestos que pudieron convertirse a la virtualidad y constituyen transformaciones que van a perdurar aun cuando la pandemia haya pasado. Por lo tanto, es necesario identificar las oportunidades que esto trae consigo para poder aprovecharlas de la mejor manera posible. De igual modo, identificar las amenazas para pensar acciones y estrategias que permitan mitigar efectos negativos o ayuden a enfrentar posibles escenarios adversos.

9. Recomendaciones

A continuación, se presenta un listado de recomendaciones y buenas prácticas elaboradas en base a los resultados obtenidos, para ser tomadas como referencia tanto por los teletrabajadores en relación de dependencia y profesionales independientes, así como para los empleadores que tienen bajo su cargo empleados realizando teletrabajo.

a) Empleadores:

1. Adoptar políticas de gestión del talento humano que potencien las habilidades de los trabajadores para lograr un uso adecuado y eficaz de la modalidad, promoviendo el crecimiento personal, fortaleciendo las competencias laborales y contribuyendo al bienestar integral de los sujetos. En ese sentido se sugiere enfocarse en la capacidad de planificación y la autogestión del tiempo, que fueron las que los teletrabajadores encuestados consideraron más relevantes a la hora de teletrabajar.
2. Fomentar políticas y planes de capacitación para los teletrabajadores, en los que se den a conocer herramientas de *software/hardware*, y proporcionar dichas herramientas para facilitar y optimizar el teletrabajo. Desde el aspecto motivacional, se puede incentivar de esta manera el desarrollo personal y aumentar la motivación de los teletrabajadores.
3. En lo referente a las herramientas utilizadas en el teletrabajo, es fundamental contar con al menos un dispositivo electrónico. En ese sentido, los resultados arrojaron que la mayoría trabaja con dispositivos propios (79%). En este caso, se sugiere al empleador consensuar con el empleado que siga trabajando con dispositivos de su propiedad, pero compensarle los gastos por uso, o bien proporcionarle dispositivos para la prestación de sus servicios.
4. Establecer canales de comunicación propicios y acordes para lograr una buena interacción entre empleados/empleadores o bien, entre compañeros de trabajo, y favorecer la consecución de los objetivos comunes y atenuar los efectos de la mala comunicación. La meta que debe tenerse es garantizar una comunicación transparente, rápida, diversa, que provea una experiencia positiva. Asimismo, establecer encuentros virtuales sincrónicos periódicamente, en donde se puedan charlar o debatir asuntos que requieren mayor desarrollo o atención que un mail o WhatsApp. Finalmente, proponer encuentros sociales virtuales o presenciales

respetando protocolos sanitarios, desde un enfoque de interacción, distensión y ocio, para disminuir la falta de sociabilización.

b) Teletrabajadores:

1. Tener una rutina que ayude a enfocar y organizar la jornada. Planificar tareas y objetivos diarios. Si bien la flexibilidad horaria resultó la ventaja más destacada, es importante mantener esta organización para poder llevar un control de tareas. De acuerdo a los resultados, la mayoría trabaja bajo un horario definido, lo cual puede constituir una buena herramienta de autogestión del tiempo.
2. Considerando que, en general, no se identificó que destinen un ambiente exclusivo al teletrabajo, se sugiere, dentro de sus posibilidades, designar un espacio para trabajar, que sea limpio y ordenado, en el que se sienta cómodo. Si puede tener privacidad, o si el lugar escogido es silencioso o independiente, será mucho mejor para mantenerse concentrado y evitar las distracciones e interferencias.
3. Mantener la comunicación con los colegas de la organización para favorecer el intercambio de ideas u opiniones y afrontar la desventaja de la mala comunicación que, de acuerdo a las estadísticas, resultó la segunda desventaja más votada.

10. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Durante el proceso de esta investigación se presentaron una serie de limitaciones que se detallan a continuación:

- Al ser un tema incipiente en la región, existe una gran escasez de literatura y datos estadísticos y bibliográficos que permitan realizar comparaciones.
- El objetivo 4 se agregó luego de que se tomara la muestra, con lo cual la misma no resultó suficiente para abordar la perspectiva de género de manera completa.
- No se estudiaron todas las variables del teletrabajo por cuestiones de tiempo. Por ejemplo, si el encuestado tenía conocimientos previos del uso de las TIC, si disponía de conexión a Internet en el hogar; la perspectiva de género desde un abordaje integral, entre otros.
- Para los fines de estudio se optó por no diferenciar los factores motivacionales entre externos e internos.

A partir de los resultados de esta investigación, se abren nuevas posibilidades de extender el estudio en varias líneas:

- Esta investigación es un primer acercamiento sobre el tema del teletrabajo en las condiciones provocadas por la pandemia del Covid-19 en la región del Alto Valle, por tanto, resulta interesante hacer un estudio longitudinal donde se puedan evaluar las mismas características pasado un tiempo de las personas haber dado inicio al aislamiento social. Igualmente sería importante realizar el estudio una vez que las personas continúen en situación de teletrabajo una vez terminada la pandemia del Covid-19 para realizar comparaciones.
- A partir del primer objetivo específico, se sugiere ahondar en factores socioeconómicos y analizar el teletrabajo en relación con los niveles de acceso a Internet.
- En relación con el aspecto motivacional, profundizar en estrategias y herramientas que mejoren la motivación e impulsen a los trabajadores desde perspectivas distintas a lo meramente salarial de los teletrabajadores.
- Vinculado a los cambios personal-ocio-familiar, para los teletrabajadores con convivientes, puede abordarse la investigación del impacto a nivel del grupo familiar. Además, en la presente investigación respecto a los dispositivos sólo se

consultó la propiedad; podría profundizarse si en el transcurso de la pandemia debieron adquirir más equipos para un desempeño más cómodo y eficiente.

- Se sugiere profundizar y realizar un estudio integral de la perspectiva de género, abarcando el cuidado de personas a cargo y la carga doméstica.
- Por último, se propone como otra línea de investigación estudiar el teletrabajo desde el lado de las empresas, teniendo en cuenta su estructura organizacional, cultura, liderazgo, entre otros.

Referencias bibliográficas

- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología; Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología*, 105-118.
- Acker, J. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 65-73.
- Acuña, D., Casabella, F., Cazerres, D., Donnarumma, F., & Martín, P. (2016). *Motivación y trabajo en equipo*. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.
- Aldana, L. G. (2015). *Teletrabajadoras en el rubro IT*. Buenos Aires.
- Avey, J., Luthans, F., & Wernsing, T. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 48-70.
- Bardauil, A., & Peroche, M. (2021). *Trabajo remoto: análisis y desafíos dentro de la Administración Pública Nacional*. Buenos Aires : Instituto Nacional de la Administración Pública .
- Bernal, W. (2020). *RD Station*. Obtenido de Home office: qué es, cómo hacer y buenas prácticas para rendir desde tu casa: <https://bit.ly/3j3QR7W>
- Bhatt, D. (2020). Work from Home - A New Mandate for HR. *Business World*, 1-4.
- Boell, S., Campbell, J., Cecez, K., & Cheng, J. (2013). *The transformative nature of telework: A review of the literature*.
- Boiarov, S. (2020). *Telework in the 21st Century* .
- Boletín Oficial de la República Argentina. (2020). Decreto 297/2020. *Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio*. Buenos Aires, Argentina.
- Bolotsky, M. (1 de junio de 2020). *Noticias ONU*. Obtenido de ¿Ha llegado el teletrabajo para quedarse? Cómo el coronavirus puede cambiar el futuro del trabajo: <https://news.un.org/es/story/2020/06/1475242>
- Braga, E. (2006). Considerations about organizational culture and its interface with teleworking. *E Braga Consultoría*.
- Brindusa, A., Cozzolino, M., & Aitor, L. (2020). El teletrabajo en España. *Boletín Económico*, 1-17.
- Carazo Alcalde, J. (Marzo de 2021). *Economipedia: haciendo fácil la economía*. Obtenido de <https://bit.ly/3cOKFxV>
- Centro de estudios para la Producción - Ministerio de desarrollo productivo . (2020). *Teletrabajo y uso de herramientas informatizadas. Diagnóstico y escenarios a la luz de la situación epidemiológica desatada por el COVID-19*. Buenos Aires.
- CEPAL. (2020). *La pandemia del COVID-19 profundiza la crisis de los cuidados en América Latina y el Caribe*.

- Chiesa, J. P. (Marzo de 2020). *El teletrabajo: la alternativa laboral a la parálisis creada por el coronavirus*. Obtenido de *Ámbito*: <http://bit.ly/38D7Qdz>
- CIPPEC. (2021). *La pandemia puede abrir aún más las brechas de género que ya estaban presentes en la economía*. Obtenido de <https://bit.ly/3zKHj9M>
- Colombo, D. (2021). *Clase*. Obtenido de Home office y jornada laboral: cuántas horas trabajar para ser productivo: <https://bit.ly/2Oo7vDF>
- Confederación Europea de Sindicatos. (2002). *Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo*.
- Cowan, D. (2014). *Strategic Internal Communication: How to Build Employee Engagement and Performance*. Londrés: KoganPage.
- D'Alessandro, M., O'Donnell, V., Prieto, S., Tundis, F., & Zanino, C. (2020). *Los cuidados, un sector económico estratégico: Medición del aporte del Trabajo doméstico y de cuidados no remunerado al Producto Interno Bruto*. Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género.
- De Diego, J. (2019). *¿Sabes cuántas personas en Argentina ya hacen home office o teletrabajan?* Obtenido de Ipro Up: <https://www.iproup.com/innovacion>
- Díaz Langou, G. (2020). *La pandemia acentúa las desigualdades de género en el mercado de trabajo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CIPPEC.
- Dima, A. M., Túclea, C. E., Vrânceanu, D. M., & Tígu, G. (2019). Sustainable Social and Individual Implications of telework: a new insight into the Romanian labor market. *Sustainability, 11*.
- Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. (2021). *Accesos a internet*.
- Dubreuil, P., Forest, J., & Courcya, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *Journal of Positive Psychology, 335-349*.
- Estévez, A., & Solando, M. (2021). *¿Tele Trabajo, Tele Emergencia, Tele Improvisación? Análisis Cualitativo A Partir De Experiencias De Informantes Clave En La Administración Pública Argentina*. (U. N. Plata, Ed.) *Ciencias Administrativas*(17), 1-11.
- Estudillos, S. (12 de Marzo de 2020). *RRHH Digital*. Obtenido de El ahorro del teletrabajo: ¿Qué beneficio económico tiene para las empresas?: <https://bit.ly/3y68J9e>
- Eurofound . (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Fernández De La Hoz, C. (2020). *El teletrabajo desde la perspectiva de género y salud laboral*. Madrid: Secretaría de Salud Laboral y Secretaría de las Mujeres.
- Fernandez Valiñas, R. (2009). *Segmentación de Mercados*. México DF: Mc Graw Hill.
- Fominykh, A. (2020). *Telework challenges during pandemia of Covid-19*.
- Garcia, J., Muñoz, M., & Sarmiento, A. (2015). Calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables. *Revista Económicas Cuc, 113-126*.
- Gross, B., & Contreras, D. (2006). La alfabetización digital y el desarrollo de competencias ciudadanas. *Revista Iberoamericana, 103-125*.

- Guzmán Duque, A. P., & Abreo Villamizar, C. A. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Fórum Empresarial*, 5–30.
- Guzmán, A. (2016). Las competencias digitales del trabajador virtual: La competitividad de la empresa del siglo XXI a partir. *Tecnología, innovación e investigación en los procesos de enseñanza-aprendizaje*, 2559–2567.
- Havriluk, L. O. (2010). El teletrabajo: una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 93-109.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed. ed.). México, DF: McGraw Hill.
- ILO, I. L. (2016). *Global Dialogue Forum on the Challenges and Opportunities of Teleworking*. Ginebra: ILO Cataloguing in Publication Data.
- INDEC. (2020). *Encuesta Permanente de Hogares* .
- Instituto de Ingeniería del Conocimiento. (2021). Obtenido de Del trabajo presencial al teletrabajo: gestión del tiempo y evaluación: <https://bit.ly/30nhCvz>
- Instituto de la Mujer. (2020). La perspectiva de género, esencial en la respuesta a la COVID-19. *Ministerio de Igualdad*, 5.
- IONOS. (2020). Obtenido de Teletrabajo durante la crisis del coronavirus.
- Jaramillo, A. F., & Restrepo Bustamante, F. A. (2011). El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-6.
- Katsabian, T. (2020). The telework virus: How the Covid-19 pandemic has affected telework and exposed its implication for privacy and equality.
- Las Heras, M. (2020). *Trabajo remoto: ¿qué hemos aprendido en la crisis del COVID-19?* España.
- Ley 20744. (1976). Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Buenos Aires, Argentina.
- Machado, J. D., & Arese, C. (2020). El impacto del coronavirus en las relaciones laborales. *Revista de Derecho Laboral*.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (5ta ed. ed.). México: Pearson Educación.
- Marchador, A. (22 de Junio de 2020). *Crónica Global*. Recuperado el 2021, de El teletrabajo con hijos pequeños y sin colegio: la anticonciliación: <https://bit.ly/33yZCzA>
- Martínez Sánchez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado. *Retos; Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador*, 143-156.
- McGonagle, A. K., Fisher, G. G., Barnes-Farrell, J. L., & Grosch, J. W. (2015). Individual and work factors related to perceived work ability and labor force outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 376-398.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (14 de Agosto de 2020). Let 27555. *Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo - Modalidad de teletrabajo*. Buenos Aires, Argentina.
- Ministerio de Producción y Trabajo. (2019). *Libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado*. Buenos Aires.

- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2021). *Teletrabajo*. Obtenido de <https://bit.ly/3inMwMj>
- Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social. (2020). *¿Qué es el teletrabajo?* Obtenido de Argentina Unida: bit.ly/3bxywOx
- Ministerio de Trabajo, E. y. (2019). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Buenos Aires.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2021). *Argentina.gov.ar*. Obtenido de Trabajador: <https://www.argentina.gov.ar/trabajo/teletrabajo/trabajador>
- OIT. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond*. Geneva: International Labour Organization.
- OIT, & Eurofound. (2020). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. OIT.
- Ordóñez Parada, A. I. (2018). Factors that influence job satisfaction of teleworkers: evidence from Mexico. *Global Journal of Business Research*, vol 12. pp. 41-49.
- Ordóñez Parada, A. I., Flores Morales, C. R., & Chávez Márquez, I. L. (2017). *Condiciones de teletrabajadores en la relación trabajo-familia, en la ciudad de Chihuahua*. Chihuahua.
- Patrick, J. O. (2019). *Why won't my manager allow me to telework? Factors that influence federal managers telework decision making*. 789 East Eisenhower Parkway.
- Peiró, R. (2021). *Ofimática*. Obtenido de Economipedia, haciendo fácil la economía: <https://bit.ly/3eFfPtK>
- Peña Estrada, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Pereira Abagaro, C., Rosales Flores, R. A., & D'arc, M. (2020). *El trabajo que nunca se termina: mujeres, trabajo doméstico y teletrabajo en la pandemia de COVID-19*.
- Pérez Sánchez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? (U. O. Catalunya, Ed.) *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*(11), 24-33.
- Peters, P., Ligthart, P. E., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2016). 'Fit' for the telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 2582-2603.
- Poyatos Matas, G. (2019). Juzgar con perspectiva de género: una metodología vinculante de justicia equitativa. *iQual. Revista de Género e Igualdad*, 2.
- RAE. (2020). *Teletrabajo*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/teletrabajo?m=form>
- Ramírez, J. M., & Perdomo Hernández, M. (2020). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. *Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Investigación*, 96-119.
- Ripani, L., & Villanueva, M. T. (2020). *BID*. Obtenido de COVID-19: Una oportunidad para transformar el empleo femenino: <https://bit.ly/3iQSLub>
- Rocamora Espinosa, A. (2015). *Teletrabajo: aplicación profesional y expectativas a futuro*. Orihuela, España.

- Saini, J. (15 de Enero de 2021). *Errepar*. Obtenido de Teletrabajo: un camino hacia la flexibilización laboral con perspectiva de género: <https://bit.ly/3cSIIt9k>
- Salessi, S., Omar, A., & Vaamonde, J. D. (2017). Consideraciones conceptuales sobre la pasión por el trabajo. *Ciencias Psicológicas*, 165-178. doi:<https://dx.doi.org/10.22235/cp.v11i2.1488>
- Sánchez, C. (2008). Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de. *Acción Psicológica*, 9-28.
- Satter, M. (2019). *Benefits Pro*. Obtenido de Remote work can help companies' talent search, employee well-being: <https://bit.ly/3rkzh2B>
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. México: Prentice Hall.
- Schteingart, D., Kejsefman, I., & Pesce, F. (2021). *Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia*. Documentos de Trabajo del CEP XXI, Centro de Estudios para la Producción XXI - Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.
- Servicio de Higiene y Seguridad - Secretaría de Hábitat. (2021). *Exactas.uba*. Obtenido de Recomendaciones para Home Office – TELETRABAJO: <https://bit.ly/3kD3oQa>
- Shevchuk, A., Strebkov, D., & Davis, S. (2015). Educational mismatch, gender, and satisfaction in self-employment: The. *Research in Social Stratification and Mobility*, 16–28.
- Stephens, K. K., Jan, J. L., Fox, S., Charoensap-Kelly, P., Mitra, R., Sutton, J., & Meisenbach, R. J. (2020). Collective Sensemaking around Covid-19: experiences, concerns and agendas for our rapidly changing organizational lives. *Management Communication Quarterly*, 426-457.
- Teletrabajadores formando el futuro*. (2020). Obtenido de <https://teletrabajadores.net/paises-donde-mas-se-practica-el-teletrabajo-desde-casa/>
- Tenazoa, P., Oswaldo, N., & Rivera Cardozo, P. L. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana*.
- Vargas, L. A. (2020). *Experiencias de Teletrabajo: Caso Cisco*. Obtenido de Digital Transformation, Cisco Centroamérica: <https://bit.ly/3kMKfeV>
- Vega, M. &. (2015). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. *Horizontes empresariales*, 23-50.
- Velasco Leiva, M. (2021). *Trabajo remoto en tiempos de confinamiento: memoria colectiva y aprendizaje organizacional*. Buenos Aires: Secretaría de Gestión y Empleo Público.
- Villa, E. (2017). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 59-73.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 1-44.
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. CEPAL.
- Zapata, D. E., Montealegre, M. V., & Ayala, B. C. (2017). Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. *Revista Luciérnaga, Universidad Autónoma de San Luis*.

Anexo

Debido al límite en la extensión de páginas del Trabajo Final de Grado, se optó por utilizar un enlace (<https://bit.ly/3hNeKl9>) para visualizar el modelo de la encuesta. Estará vigente por tiempo indeterminado, en el caso de no poder visualizar la encuesta adecuadamente, por favor solicitarla al correo electrónico agustinacastro021@gmail.com

A continuación, se presenta la Tabla 18 que compara el “nivel de experiencia del teletrabajo” con el “número de hijos”, cuyos resultados fueron mencionados en la conclusión.

Tabla 18

Experiencia por número de hijos/as

Número de hijos/as	Experiencia		
	Media	N	Desviación
1	3,76	49	0,990
2	3,60	72	0,944
3	3,19	21	0,814
4	3,00	6	1,095
Más de 4	4,00	3	0,000
Ninguno	3,67	168	0,945
Total	3,63	319	0,949