



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**EL IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA VIDA DE UN  
TRabajADOR: CASO DE APLICACIÓN UNCUIYO**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

**YAMILA JULIETA PINOL CASTILLO**

Reg.: 27852 – [pinolyamila@gmail.com](mailto:pinolyamila@gmail.com)

**DIRECTORA: ROMINA GALLARDO MARTINEZ**

**CO DIRECTORA: ANALÍA VILLEGAS**

**MENDOZA – 2022**

*Mi tesis se la dedico con todo mi amor y cariño a:*

*“Dios que me dio la fuerza necesaria para seguir en camino”*

*“A mi maravillosa familia que me acompañaron durante toda esta etapa”*

*“A mis amigos que estuvieron presentes con mates y abrazos en días interminables”*

*“Especialmente agradezco a mi madre Gladys*

*que estuvo siempre cuando la necesité y es fuente de inspiración de luchar por los sueños”.*

# ÍNDICE

<b>RESUMEN TÉCNICO .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I: CONCEPTOS GENERALES.....</b>	<b>7</b>
<b>1. DEFINICIONES Y CONCEPTOS .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Historia del Teletrabajo .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Definición de trabajo .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Definición de teletrabajo, trabajo virtual, trabajo remoto y home office.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Definición de Teletrabajo en países de Latinoamérica .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Definición de Vida Privada .....</b>	<b>18</b>
1.5.1 Intimidad y teletrabajo .....	20
1.5.2 Intimidad, teletrabajo y ergonomía.....	23
<b>1.6 Consideraciones para formular reglas.....</b>	<b>24</b>
<b>1.7 Competencia laboral .....</b>	<b>25</b>
1.7.1 Competencias desarrollables .....	27
<b>CAPÍTULO II: TELETRABAJO Y PANDEMIA .....</b>	<b>28</b>
<b>1. CONTEXTUALIZACIÓN: TELETRABAJO Y PANDEMIA COVID 2019 .....</b>	<b>28</b>
<b>1.1 El teletrabajo en América Latina.....</b>	<b>28</b>
1.1.1 Marco legal sobre teletrabajo en América Latina.....	28
<b>1.2 El teletrabajo en Argentina.....</b>	<b>33</b>
1.2.1 Teletrabajo en Argentina antes del COVID-19.....	33
1.2.2 Teletrabajo en Argentina durante la Pandemia del COVID-19 .....	38
<b>1.3 Perfil del teletrabajador .....</b>	<b>40</b>
1.3.1 Competencias del trabajador .....	41
1.3.2 Competencias del teletrabajador.....	43
<b>CAPÍTULO III: .....</b>	<b>49</b>
<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y APLICACIÓN PRÁCTICA.....</b>	<b>49</b>

<b>2. DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>50</b>
<b>3. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1 Agrupamiento, tramo y categorías del personal de apoyo académico.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2 Universidad Nacional de Cuyo – COVID´19.....</b>	<b>59</b>
<b>4. INSTRUMENTO Y PROCESO DE RECOLECCIÓN.....</b>	<b>60</b>
<b>5. PRUEBA DE LA ENCUESTA.....</b>	<b>63</b>
<b>6. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>63</b>
<b>6.1 Datos personales y laborales .....</b>	<b>64</b>
<b>6.2 Teletrabajo en pandemia.....</b>	<b>64</b>
6.2.1 Vida privada .....	70
6.2.1.1 Jornada Laboral.....	70
6.2.1.2 Medios de comunicación .....	71
6.2.1.3 Vida personal .....	72
6.2.1.4 Oficina .....	73
<b>6.3 Teletrabajo pos pandemia.....</b>	<b>73</b>
<b>6.4 Perfil laboral.....</b>	<b>75</b>
<b>6.5 Reglas básicas del teletrabajo .....</b>	<b>77</b>
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO I: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE APOYO ACADÉMICO</b>	
<b>UNCUYO – COORDINACIÓN DE GESTIÓN CONTABLE Y PRESUPUESTARIA ....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO II: CUADROS .....</b>	<b>111</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>117</b>

## RESUMEN TÉCNICO

El teletrabajo es una modalidad que hizo su primera aparición en la década del '90 y con el devenir de los años ha buscado inmiscuirse en el medio; lo que se logró a gran escala durante la Pandemia de COVID-19, de aparición imprevista y que tomó a esta modalidad como la manera de dar respuesta a las tareas laborales diarias desde el confinamiento. A través del trabajo de investigación se pretende atender al impacto del teletrabajo en la vida de un trabajador; la aplicación práctica se realizará sobre un grupo particular del personal de apoyo académico del Rectorado Anexo de la UNCuyo que experimentó el teletrabajo durante el período de 2020-2021. El diseño de la investigación se enmarca en un estudio descriptivo no experimental transversal, aplicado sobre una muestra no probabilística cuya elección de los elementos corresponden a las características de la investigación. Para la obtención de los datos se aplicó una encuesta online a través de Google Forms, que el mismo se compuso de preguntas abiertas y cerradas de tal forma de gozar de las ventajas de ambos resultados. Se realizaron preguntas personales para contar con información demográfica de la muestra y situación laboral. Los resultados obtenidos no pueden generalizarse a la población y demuestran que efectivamente la vida del personal de apoyo académico se vio afectada durante la pandemia, pero la afirmación no es rotunda, debido a que contempla algunas salvedades; al mismo tiempo, el estudio permitió determinar seis reglas básicas que delimitan el actuar de las partes intervinientes en la modalidad; y por último se comprobó que el personal contaba con las competencias requeridas para el manejo del teletrabajo desde su hogar.

**Palabras claves:** Teletrabajo – Vida Privada – Competencias – Perfil laboral - UNCUIYO

## INTRODUCCIÓN

El teletrabajo es una modalidad que ha ido en aumento en los últimos años y ha sido adoptada por las organizaciones como forma de acercar el trabajo al trabajador. Esta nueva manera de trabajar desde el hogar tuvo sus primeras apariciones en masa en el año 2010 impulsado por la Pandemia de Gripe A (H1N1); a partir de este momento, una gran cantidad de organizaciones vivenciaron en primera persona los beneficios de adoptar esta modalidad. En el año 2020, diez años después, se hizo presente a nivel mundial la Pandemia de COVID-19, condición por la que las personas debieron confinarse en sus hogares durante varios meses; considerándose al teletrabajo como forma de dar cumplimiento a las tareas laborales diarias; Argentina no quedó apartada de la situación que se vivía a nivel mundial, por lo que las organizaciones se vieron forzadas a adaptar las tareas diarias a un formato virtual.

El siguiente trabajo de investigación se aplicará sobre el personal de apoyo académico del Rectorado Anexo de la Universidad Nacional de Cuyo que teletrabajaron durante el período 2020-2021. La coordinación de Gestión Contable y Presupuestaria de la UNCUIYO constituye la muestra bajo análisis; consiste en una muestra no probabilística, la que fue elegida en base al conocimiento del ambiente de aplicación por el investigador, además de la similitud de experiencia y tareas entre las áreas pertenecientes a la muestra.

El objetivo general consiste en analizar el impacto del teletrabajo en la vida privada del personal; como objetivos específicos se pretende descubrir si el teletrabajo afectó la vida privada del agente y en qué situaciones particulares, asimismo, se intentará definir el conjunto de reglas básicas que regulen el desarrollo de las tareas por parte del personal desde sus hogares; para concluir, se pretenderá precisar si el perfil laboral tradicional del agente universitario requiere de una adaptación para poder cumplir con las expectativas del teletrabajador.

El trabajo consiste en una investigación cuantitativa con un alcance descriptivo, el tipo de investigación es no experimental transversal, debido a que recolecta datos en un único momento con el objetivo de descubrir variables y realizar interrelaciones cuya aplicabilidad abarca el impacto del teletrabajo y ámbito de incidencia comprende a la vida del personal de apoyo académico de la UNCuyo.

La herramienta de recolección elegida fue un cuestionario online, por medio de Google Forms; por el que se realizaron preguntas abiertas y cerradas a los encuestados, de manera de contar con las ventajas de ambas respuestas. La forma de difundir consistió en escoger a una a una persona conocida de cada área de la muestra, quien, a su vez, lo compartió en el grupo de WhatsApp laboral (por medio de un link o enlace URL) de su área correspondiente con el objetivo de llegar pura y exclusivamente al personal específico pretendido.

El estudio se compone de tres apartados, el Capítulo I: “Conceptos generales” el cual pretende un acercamiento a los términos introductorios del trabajo, además de hechos sobresalientes de la historia relacionados al teletrabajo para cumplir con las tareas laborales diarias. El Capítulo II: “Teletrabajo y pandemia” se enfoca en recabar información sobre el marco legal orientado al teletrabajo de diferentes países de Latinoamérica, así como citar ejemplos de empresas argentinas consideradas pioneras en la implementación de esta modalidad. Además, se indican las competencias que incumben a un teletrabajador y conforman su perfil laboral, y aquellos aspectos de la vida privada de un agente que pudieron verse afectados por la aplicación de esta novedosa forma de trabajar durante tiempos de pandemia. Por último, el Capítulo III: “Diseño de la investigación y Aplicación práctica” en el que se toman los conceptos detallados en los apartados que preceden para ser implementados a la muestra de estudio, y con ello recabar información en cuanto al impacto del teletrabajo en la vida privada de un trabajador.

## **CAPÍTULO I: CONCEPTOS GENERALES**

En el siguiente capítulo se expondrán aquellos conceptos claves que permitirán dar forma al desarrollo del trabajo de investigación. Se abordará el término de teletrabajo aplicado a diferentes hechos de la historia, seguido del análisis y comparación de términos utilizados en la jerga habitual a modo de sinónimos de teletrabajo, y por último se referirá a lo que el término de teletrabajo representa para diferentes países de Latinoamérica. Por otro lado, se ampliarán los conceptos de vida privada y competencia laboral, necesarios para fijar las bases del presente estudio.

### **1. DEFINICIONES Y CONCEPTOS**

#### **1.1 Historia del Teletrabajo**

Los inicios del término de teletrabajo se remontan a la década del 90, momento en el que Jack Nilles, debido a la crisis del petróleo, decidió dar respuesta al desplazamiento de los trabajadores a sus oficinas, con el objetivo de disminuir los problemas de traslados y desabastecimiento. Nilles mantuvo la idea de que “el trabajo fuera al trabajador y no el trabajador al trabajo”, siendo de beneficio para facilitar la descongestión vehicular y niveles de contaminación ambiental. (Becker Abogados, 2022)

A partir del año 1996, se crea la International Work Transformation Academy – ITA es una organización mundial que promueve investigaciones sobre teletrabajo, realizando diversos congresos. ITA – LAC<sup>1</sup> (Latin American and Caribbean) es el capítulo de la red destinado a América Latina y el Caribe; la que constituye una organización académica sin fines de lucro, creada para promover el conocimiento, la investigación del teletrabajo, las nuevas modalidades del trabajo y la Innovación Social Digital en América Latina y el Caribe. (ITALAC, 2020)

En el año 2000 se aprueba<sup>2</sup> en Buenos Aires la creación del Centro de Teletrabajo y Teleformación - CTT- de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires

---

<sup>1</sup> <https://www.ita-lac.org/quienes-somos/>

<sup>2</sup> [http://www.caminandoutopias.org.ar/wp-content/uploads/2022/01/resolucion\\_2069.pdf](http://www.caminandoutopias.org.ar/wp-content/uploads/2022/01/resolucion_2069.pdf)



(UBA). La idea surgió ante la imposibilidad de asistencia presencial de los alumnos a sus clases por motivos laborales, lo que provocaba demora en sus avances académicos y/o deserción. (Universidad de Buenos Aires, 2000)

En el año 2009 se declaró a nivel mundial una pandemia provocada por el virus de influenza, denominado virus de la Influenza A H1N1 o Gripe A, extendiéndose hasta setiembre de 2010. Esta emergencia sanitaria impulsó la adopción del teletrabajo como modalidad para dar cumplimiento a las labores diarias debido al confinamiento; en este momento parte de la población argentina puso en práctica por primera vez esta nueva forma de trabajar. (Buenos Aires Ciudad, s.f.)

En el año 2010, se constituye<sup>3</sup> la Fundación Caminando Utopías para la Inclusión Digital y Laboral<sup>4</sup>, que tiene por “objeto realizar, coordinar y organizar trabajos, teleservicios, servicios, formación, teleformación, capacitación, investigación, educación, difusión, actividades de sensibilización, eventos y toda otra actividad posible para la inclusión digital y laboral a través de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (“en adelante, TIC’s”) en forma parcial o total que fomente la generación de fuentes de trabajo/empleo y facilite el vínculo entre las personas con este fin.” (Fundación Caminando Utopías para la Inclusión Digital, 2022)

En el año 2012, se desarrolla la Primera Feria Internacional de Teletrabajo en Bogotá, donde se presentó a esta modalidad como una alternativa para la generación de empleo, movilidad y mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos colombianos. (Gobierno de Colombia, s.f.)

En el año 2019 se desató a nivel mundial la pandemia de COVID-19, declarándose emergencia sanitaria en Argentina por medio del Decreto 260/2020<sup>5</sup>. Este reglamento comenzó a regir a partir del 12 de marzo de 2020, donde la totalidad de la población, con excepción de personal esencial, debió confinarse en sus hogares por meses, impidiendo el curso rutinario de la vida; este hecho impulsó, al igual que lo ocurrido en el año 2009, la búsqueda de formas alternativas para cumplir con la jornada laboral.

---

<sup>3</sup> <http://www.caminandoutopias.org.ar/wp-content/uploads/2020/10/Acta-Constitutiva-Caminandoutopias.pdf>

<sup>4</sup> [www.caminandoutopias.org.ar](http://www.caminandoutopias.org.ar)

<sup>5</sup> <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-260-2020-335423/texto>

Es importante considerar que para llevar adelante la implementación de la modalidad del teletrabajo deben existir una serie de elementos que conformen un soporte que lo respalde, es decir, un acompañamiento tecnológico que lo asista, tal como: la disponibilidad de herramientas informáticas (equipamientos, software, entre otras), redes de internet de calidad en el hogar o espacio físico que elija el trabajador para llevar adelante su jornada laboral, y finalmente, pero no menos importante, la adaptación del perfil laboral del teletrabajador. Es decir, la velocidad con la que se implementó la modalidad de teletrabajo en la sociedad se debió a la combinación de un conjunto de variables.

## **1.2 Definición de trabajo**

Según la Real Academia Española<sup>6</sup> (RAE, 2001), trabajar es ejercer determinada profesión u oficio. Tener una ocupación remunerada en una empresa.

Según la Ley de Contrato de Trabajo 20.744<sup>7</sup> (1976) en su Artículo 4° - “Constituye trabajo, toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración. El contrato de trabajo tiene como principal objeto la actividad productiva y creadora del hombre en sí. Sólo después ha de entenderse que media entre las partes una relación de intercambio y un fin económico en cuanto se disciplina por esta ley.”

De acuerdo con las definiciones mencionadas, las circunstancias para que exista trabajo, es el desarrollo por parte de un trabajador de funciones o tareas para una organización, recibiendo como contraprestación una remuneración; no obstante, no hace mención alguna desde que espacio físico deben ser realizadas las tareas, lo que da lugar a un abanico de posibilidades: desde un escritorio en las instalaciones del empleador, un café o incluso, en el hogar del empleado.

---

<sup>6</sup> <https://www.rae.es/>

<sup>7</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

### 1.3 Definición de teletrabajo, trabajo virtual, trabajo remoto y home office

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social<sup>8</sup> (MTEySS, s.f.) sostiene que “el teletrabajo es 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. (...) Se realiza mediante la utilización de las TIC’s, y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador, en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador”

Según la Resolución 1.552 (2012)<sup>9</sup>, en su Artículo 1° — “Se entiende por teletrabajo a la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones.”

González A. (2019) menciona que el “home office se compone de dos palabras: home, que significa “hogar”, y office, que significa oficina” y, por otro lado, Xochilt G. (s.f) agrega que “es el trabajo desarrollado en la propia residencia del trabajador. Conectados a una base de datos, trabajando en casa y comunicándose con la oficina por medio de fax o computadora.”

“El trabajo virtual es el que realiza el trabajador que presta servicios fuera del ámbito laboral generalmente conectado a través de herramientas informáticas y/o de celulares complejos.” (De Diego, J. 2013)

Debido a que la legislación argentina no atiende el término de trabajo remoto, se cita para su comprensión el Decreto de Urgencia N°026-2020<sup>10</sup> de Perú, el cual sostiene en su Artículo 16- “El trabajo remoto se caracteriza por la prestación de servicios subordinada con la presencia física del trabajador en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza

---

<sup>8</sup><https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo/que-es#:~:text=El%20teletrabajo%20es%20una%20forma,plazo%2C%20cuidando%20el%20medio%20ambiente>

<sup>9</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/200000-204999/204726/norma.htm>

<sup>10</sup> <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566447/DU026-20201864948-1.pdf>

de las labores lo permita.”. Por lo anterior, se entiende que la esencia del trabajo remoto es la descentralización del lugar donde se desarrollan las tareas, utilizándose de ser necesarias herramientas informáticas para dar cumplimiento a estas; se aclara, además, que dicho decreto tuvo como objeto dar respuesta a una situación en contexto de pandemia, por lo que los lugares posibles a desempeñar el trabajo remoto fue únicamente el hogar de trabajador dado el confinamiento.

De las anteriores definiciones expuestas, se pueden desprender cuatro observaciones:

- 1) Características semejantes entre los conceptos, las que pueden observarse de manera sintética en la Tabla N°1:
  - Trabajo a distancia o fuera de las instalaciones de la organización
  - Utilización de TIC’s
  - Conexión a Internet/wifi para el desempeño de las tareas
  - Irrelevancia de la presencia física del trabajador en un sitio específico, pero conservándose como clave, el cumplimiento de los objetivos y resultados laborales. (Santillán Marroquín, W. 2020)

Tabla N°1

*Comparación de semejanzas de conceptos*

	Teletrabajo	Home office	Trabajo virtual	Trabajo remoto
Trabajo a distancia o fuera de las instalaciones de la organización	SI	SI	SI	SI
Utilización de TIC’s	SI	SI	SI	SI
Conexión a Internet/Wifi para el desempeño de las tareas	-	-	-	-
Irrelevancia de la presencia física del trabajador en un sitio específico	SI	-	SI	SI

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

De lo anterior, se desprende que las definiciones de *teletrabajo*, *trabajo virtual* y *trabajo remoto* pueden ser utilizados como sinónimos, a diferencia de lo ocurrido con el término de *home office*, que se caracteriza en que la jornada laboral sea cumplida exclusivamente desde el hogar del trabajador.

- 2) La conexión a internet/wifi para el desempeño de las tareas no se encuentran referenciadas de forma expresa en las definiciones, sin embargo, es parte del soporte necesario para el uso pleno de las herramientas informáticas, como computadora, tablet o celular, y por consiguiente el cumplimiento de las tareas y normal desarrollo del teletrabajo.
- 3) Ausencia de explicación en detalle de la cantidad de días u horas necesarias a cumplir para que un trabajo sea denominado teletrabajo; pudiendo ser desempeñada esta modalidad el tiempo que sea necesario.

Cabe mencionar que la definición de teletrabajo bajo la legislación argentina no aplica cuando la prestación laboral se realiza de manera esporádica y ocasional en el domicilio de la persona que trabaja. (MTEySS. s.f.). Sumado a ello, la Ley 27.555<sup>11</sup> correspondiente al Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo tampoco especifica situación alguna correspondiente a la extensión temporal requerida para que exista teletrabajo.

Caso diferente es la Resolución 595/2013<sup>12</sup> del Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (PROPET,2013), la que en su apartado de condiciones generales establece como: Tiempo de Trabajo-Habitualidad del Teletrabajo: “las PARTES acuerdan realizar una distribución razonable de la carga horaria semanal a desarrollarse como trabajo presencial y como teletrabajo, aplicable a los contratos individuales de trabajo. A tal fin, establecen que semanalmente el TELETRABAJADOR tendrá al menos DOS (2) jornadas completas que se realizarán como trabajo presencial y al menos UNA (1) jornada completa que se ejecutará como teletrabajo.”

- 4) Ausencia de detalle en cuanto a la cantidad de personas que deben desarrollar la modalidad de teletrabajo para que pueda denominarse como tal, se entiende que puede ser cumplido por un miembro o la totalidad de la organización.

---

<sup>11</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/341093/norma.htm>

<sup>12</sup> <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-595-2013-217070/texto>

A modo de conclusión de lo anterior, se plantea una primera aproximación a la definición de teletrabajo:

*El teletrabajo es una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad en las instalaciones del trabajador o en un establecimiento ajeno al domicilio del empleador. Se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), pudiéndose aplicar a tiempo parcial o total de una jornada laboral, desde un trabajador o la totalidad de la organización.*

#### **1.4 Definición de Teletrabajo en países de Latinoamérica**

##### ▪ ARGENTINA

- ✓ Resolución 1.552/2012 de la Superintendencia de Riesgo de Trabajo (“en adelante, SRT) en su Artículo 1° — “Se entiende por teletrabajo a la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios (...) realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones (...)”
- ✓ MTEySS (s.f.) sostiene que “el teletrabajo es 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. (...) Se realiza mediante la utilización de las TIC's, y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador, en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador (...)”.
- ✓ Resolución 595/2013 en su Art. 3° — “Entiéndese por Teletrabajo, a los fines de la presente Resolución, a la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios (...), en las que el objeto del contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de las TIC's. Art. 4° — Entiéndese por Teletrabajador, a los fines de la presente Resolución, a todo trabajador en relación dependencia que efectúe teletrabajo en los términos definidos en el artículo precedente (...)”.

##### ▪ COLOMBIA:

- ✓ DECRETO N°884<sup>13</sup> (2012) define al teletrabajo en su Artículo 2° “(...) es una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de

---

<sup>13</sup> <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1183842>

trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. El teletrabajador es la persona que, en el marco de la relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación como medio o fin para realizar su actividad laboral fuera del local del empleador, en cualquiera de las formas definidas por la ley (...)

- PERU

- ✓ LEY N°30036<sup>14</sup> (2013) sostiene en su Artículo 2° - “El teletrabajo se caracteriza por el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador, denominado “teletrabajador”, en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez el control y la supervisión de las labores. Son elementos que coadyuvan a tipificar el carácter subordinado de esta modalidad de trabajo la provisión por el empleador de los medios físicos y métodos informáticos, la dependencia tecnológica y la propiedad de los resultados, entre otros (...)

- BOLIVIA

- ✓ DECRETO SUPREMO N°4218<sup>15</sup> (2020) en su Capítulo I -Artículo 3° - inciso a) – “El teletrabajo es una modalidad de relación laboral o de prestación de servicios, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, utilizando las TIC en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual no se requiere la presencia física del teletrabajador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan. - - inciso b) Teletrabajador: Es la persona natural que en el marco de la relación laboral o de prestación de servicios, desempeña sus actividades laborales no presenciales y remuneradas utilizando como herramientas y soporte las TIC (...)

- ECUADOR

- ✓ ACUERDO MINISTERIAL N°MDT-2022-035<sup>16</sup> - NORMA TÉCNICA PARA REGULAR LA MODALIDAD DE TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO – Artículo 4° - “(...) La modalidad de teletrabajo podrá aplicarse únicamente para los trabajadores y los servidores públicos cuyas actividades laborales lo permitan de acuerdo con su naturaleza, priorizando a las siguientes personas, sin que esto implique la obligatoriedad de la aprobación de la

---

<sup>14</sup>[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/DD7DF93E4B76742105257EF4000325BA/\\$FILE/30036.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DD7DF93E4B76742105257EF4000325BA/$FILE/30036.pdf)

<sup>15</sup><https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/110283/137110/F1400292675/DEC%204218%20BOL.pdf>

<sup>16</sup>[https://www.fielweb.com/App\\_Themes/InformacionInteres/mdt-2022-035.pdf](https://www.fielweb.com/App_Themes/InformacionInteres/mdt-2022-035.pdf)

modalidad: a) Mujeres embarazadas. b) Mujeres en período de maternidad o de lactancia. c) Personas con discapacidad igual o mayor al 30%. d) Quienes tuvieren a su cargo el cuidado de una persona con discapacidad severa determinada por la autoridad competente. e) Personas con enfermedades catastróficas. f) Personas adultas mayores. (...) Las Unidades de Administración de Talento Humano institucionales notificarán al Ministerio del Trabajo qué cargos podrán realizar bajo la modalidad de teletrabajo, mediante el instrumento tecnológico que ponga a disposición el Ministerio del Trabajo para el efecto (...).”

▪ PARAGUAY

- ✓ Ley N°6524<sup>17</sup> (2020) – ARTÍCULO 20° - “Durante la vigencia de esta Ley, siempre que la naturaleza de la relación laboral existente lo permita, se establece el régimen jurídico del teletrabajo en relación de dependencia para el sector privado y en el sector público de conformidad a la reglamentación de cada Organismo o Entidad del Estado. Se entiende por teletrabajo, a los efectos de la presente Ley, al trabajo en relación de dependencia, que consiste en el desempeño de actividades o trabajos realizados a distancia en forma total o parcial, mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en virtud a una relación de trabajo que permita su ejecución a distancia, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (...).”
- ✓ Ley N°6738<sup>18</sup> (2021) – ARTICULO 6° “Teletrabajo Es una modalidad especial de trabajo en relación de dependencia, que consiste en desempeñar una actividad, elaborar un producto o prestar un servicio a distancia, sin requerirse la presencia física del trabajador o trabajadora, mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), realizado en el domicilio del trabajador o trabajadora o en un establecimiento distinto al lugar de trabajo del empleador, bajo un sistema de control y supervisión de sus labores a través del empleo de medios tecnológicos (...).”

▪ URUGUAY

- ✓ Ley N°19.978<sup>19</sup> (2021) y Decreto N°86/022<sup>20</sup> Artículo 1°– “Teletrabajo la prestación del trabajo, total o parcial, fuera del ámbito físico proporcionado por el empleador, utilizando preponderantemente las tecnologías de la información y de la comunicación, ya sea en forma interactiva o no (online - offline). En los

---

<sup>17</sup> <https://bacn.gov.py/archivos/9156/LEY6524.pdf>

<sup>18</sup> <https://bacn.gov.py/archivos/9582/LEY%206738.pdf>

<sup>19</sup> <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19978-2021>

<sup>20</sup> <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/86-2022>



casos que la prestación de trabajo sea parcialmente realizada (régimen híbrido) en las condiciones antedichas, habrá teletrabajo cuando las partes así lo establezcan de común acuerdo.” “Artículo 2° - (Teletrabajador). Entiéndese por teletrabajador a toda persona que presta su trabajo en la forma definida en el artículo anterior (...).”

- CHILE

- ✓ Artículo 152 Quáter G.<sup>21</sup> “Se denominará teletrabajo si los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios (...).”

- BRASIL

- ✓ Ley N°13.467 (2017)<sup>22</sup> Artículo 75B – “Se considera teletrabajo la prestación de servicios predominantemente fuera de los locales del empleador, con el uso de tecnologías de la información y la comunicación que, por su naturaleza, no constituyen trabajo externo. (...) La concurrencia a las instalaciones del empleador para la realización de determinadas actividades que requieran la presencia del trabajador en el establecimiento no desvirtúa el régimen de teletrabajo (...).”

---

<sup>21</sup> <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=207436&idParte=10110724&idVersion=2020-04-01>

<sup>22</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm)

Tabla N°2

*Comparación de definiciones de teletrabajo y teletrabajador en países de América Latina*

	ARG.	COL	PERÚ	BOL	ECU	PAR	URU	CH	BRA
Trabajo a distancia o fuera de las instalaciones de la empresa	SI	-	SI	-	-	SI	-	-	SI
Uso de TIC's	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Conexión a Internet/Wifi para el desempeño de las tareas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Irrelevancia de la presencia física del trabajador en un sitio específico	SI	SI	-	-	-	SI	-	-	-
Aplicabilidad siempre que la naturaleza del trabajo lo permita	-	-	-	SI	SI	-	-	-	-
Teletrabajar de forma parcial o total (reconoce el régimen híbrido de teletrabajo)	-	-	-	-	-	SI	SI	-	-
Habrà teletrabajo cuando las partes lo establezcan de común acuerdo	-	-	-	-	-	-	SI	-	-
Definición de teletrabajador	SI	-	-	SI	-	-	SI	-	-

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

La importancia de realizar la definición de un concepto está dada por la necesidad de coherencia entre el término y la interpretación mental que se tiene de él, por esta razón la definición de teletrabajo y la definición de teletrabajador, son necesarias plasmar en una ley, debido a que solo así se precisa en forma clara lo que se entenderá por estos conceptos (Toledo Aceituno, P. 2021). Es por lo que se consideró la comparativa de los términos comprendidos en el marco legal de países de Latinoamérica, concluyéndose lo siguiente:

- Tal como se determina en la Tabla N°2, el uso de las TIC's se referencia en todas las definiciones citadas de los países bajo análisis, entendiéndose que la esencia de la modalidad de teletrabajo es por medio de la tecnología.

- La conexión a Internet/Wifi para el desempeño de las tareas no se menciona en ninguna definición, aun así, se da por entendido que se la considera como soporte para el desarrollo de la modalidad de teletrabajo.
- El marco legal que respalda a los países de Paraguay y Uruguay, son los más completos al considerar en sus definiciones cuatro de los ocho conceptos comprendidos. Además de ser pioneras en contemplar en sus definiciones el régimen híbrido de teletrabajo, es decir, teletrabajar de forma parcial o total en la jornada laboral.
- La legislación de Uruguay es la única que expresa que existirá teletrabajo cuando las partes lo establezcan de común acuerdo.

La información recabada ha permitido observar con mayor detenimiento el concepto de teletrabajo, por lo que se plantea una segunda definición en base a lo obtenido:

*El teletrabajo es una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad en las instalaciones del trabajador o en un establecimiento ajeno al domicilio del empleador. Se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), pudiéndose aplicar a tiempo parcial o total de una jornada laboral (régimen híbrido de teletrabajo), desde un trabajador o la totalidad de la organización. Existirá teletrabajo cuando las partes lo establezcan de común acuerdo y siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan.*

### **1.5 Definición de Vida Privada**

En el artículo de Terrazas Oscar (2000) se menciona a Stronhol Stig (1967) de la Universidad de Upsala, donde define que el "El Derecho de la Vida Privada, es el derecho de una persona de ser libre, de llevar su propia existencia como ella lo desea, con el mínimo de injerencias exteriores". "Para Stronhol, este Derecho de la Vida Privada, en forma más desarrollada significa el derecho del individuo de vivir como crea conveniente, protegido de:

- a. "Toda intromisión en su vida privada, familiar y doméstica (...)"
- b. "Todo atentado a su integridad física y mental, o a su libertad moral o intelectual (...)"
- c. "Divulgación de hechos y proposiciones denigrantes en relación con su vida privada (...)"

- d. “Toda actividad de espionaje, vigilancia o acosamiento (...)”.
- e. “Secuestro de su correspondencia y la utilización maliciosa de sus comunicaciones privadas, escritas u orales (...)”.
- f. “La divulgación de datos, comunicados o los recibos bajo secreto profesional (...)”.

Según la Declaración Universal de Derechos Humanos<sup>23</sup> (DUDH, 1948) Art. 12 - Nadie será objeto de injerencias arbitrarias en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia, ni de ataques a su honra o a su reputación. Toda persona tiene derecho a la protección de la ley contra tales injerencias o ataques.

Según la Constitución Nacional Argentina<sup>24</sup> (1994) Art. 19 - Las acciones privadas de los hombres que de ningún modo ofendan al orden y a la moral pública, ni perjudiquen a un tercero, están sólo reservadas a Dios, y exentas de la autoridad de los magistrados. Ningún habitante de la Nación será obligado a hacer lo que no manda la ley, ni privado de lo que ella no prohíbe.

De acuerdo con Martínez de Pisón, J. (1997) en su artículo de vida privada e intimidad: implicaciones y perversiones, sostiene que **“no hay intimidad sin vida privada, sin el lugar doméstico donde recluirse aún más. Como tampoco hay privacidad, ni se puede gozar de una vida privada sin algo de intimidad.** La intimidad, el anonimato, el secreto, la soledad, parecen ser elementos indispensables del área propia de la vida privada. Cada uno de estos conceptos, privacidad e intimidad, se reenvían recíprocamente el uno al otro y no pueden ser comprendidos sin esta autorreferencia (...).”

Por lo que antecede, se comprende que debe existir de antemano un espacio destinado a la vida privada para que posteriormente haya intimidad; definiéndose esta última como “el derecho a mantener intacto un ámbito de reserva individual, incluso de soledad, y a que la persona no vea arrastrados al ámbito público detalles de su vida que no quiere exponer, o ver censurados sus gustos y preferencias, en tanto ellos no sean antijurídicos”. (López Mesa M. 2020)

---

<sup>23</sup> [https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/spn.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf)

<sup>24</sup> <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2001/0039.pdf>

Además, se puede agregar que la intimidad se encuentra reservada a un grupo acotado de personas, como amigos y familiares (Pérez Porto, J. & Merino, M., 2010)

Cabe resaltar lo expuesto por Banda Vergara A. de la Universidad Austral de Chile, donde exige el respeto al derecho a la intimidad ya que el individuo opera en un contexto de vida social, que es en donde adquiere sentido; careciendo de significado si se refiriera a ser humano aislado; además entiende que la intimidad o vida privada no implica la total ausencia de información acerca del titular del derecho, sino que ésta debe interpretarse como el ejercicio de un control de la persona sobre el flujo de informaciones que se maneja referida a hechos o datos de ella misma.

Se concluye de lo anterior, que los términos de intimidad y vida privada se dan de forma conjunta, por lo que resulta, que al presentarse una de ellas indefectiblemente se debería hacer presente la otra.

En conclusión, la vida privada es aquel espacio aislado y separado de cualquier otro, donde solo tiene injerencia la propia persona y sus más cercanos o a quienes ella considera; no es un ámbito sujeto a la vista pública, sino más bien reservada a unos pocos. Este lugar separado y aislado, le permite estar libre de prejuicio por eso su reserva y confidencia, espacio íntimo; siempre que no perjudiquen a un tercero.

#### 1.5.1 Intimidad y teletrabajo

Han expuesto Mosset Iturraspe y Piedecabras (2005) que: “el respeto pleno o integral de la persona humana tiene que ver con la tutela de su privacidad, intimidad o reserva; aquellos aspectos que el hombre guarda alejados de terceros, para sí mismo o sus íntimos, no sometidos a la curiosidad de las demás personas, del resto de la comunidad. No se trata de una cuestión que tiene que ver con el individualismo, el egoísmo, o el desprecio por la vida de relación. (...). El ser humano, desde el principio de los tiempos, mantuvo protegida su privacidad, pero lo que no era vulgar o corriente era el ataque a ese bien. Puede decirse que la curiosidad malsana o indiscreta también existió siempre, pero los medios de actuar eran rudimentarios o elementales: una vecina que miraba desde el tapial a quien vivía al

lado de su casa. Luego vinieron la captación de imágenes a distancia, los micrófonos imperceptibles, las cámaras ocultas. Y más tarde los bancos de datos, y el almacenamiento con fines comerciales de noticias acerca de las personas, incorporándose situaciones tales como sus preferencias políticas o religiosas, sus gustos, datos económicos, la vida familiar y tantos otros, sensibles o no. Hay entonces un cambio profundo en los medios empleados, con la incorporación de la tecnología”.

En líneas generales, se observa que las actividades o hechos que vulneraban los límites de la vida privada de un individuo, antes de los avances tecnológicos, eran situaciones observables o fáciles de detectar; mientras que en la actualidad esos límites se han confundido ocupando esferas difíciles de precisar. Destinar la mesa del comedor como escritorio de oficina en horario laboral es un ejemplo de cómo el trabajador dispuso su hogar para dar cumplimiento a la jornada de trabajo.

La Confederación Latinoamericana y del Caribe de Trabajadores Estatales (CLATE, 2022)<sup>25</sup> es una organización sindical internacional que agrupa a los trabajadores estatales de países de América Latina y se encarga de luchar por los objetivos gremiales comunes de todos los servidores públicos del continente, en su portal se dan a conocer posiciones enfrentadas a la implementación del teletrabajo y los avances progresivos que se han visto forzados a llevar a cabo durante las ASPO (“en adelante, Aislamiento Social, Progresivo y Obligatorio”). El Presidente de la CLATE, Julio Fuentes (2020), argumenta que el teletrabajo se hizo presente a causa de una situación de fuerza mayor, como la pandemia, pero con antelación los sindicatos habían planteado su negativa en cuanto al teletrabajo, siendo que el único beneficiado es el empleador, sosteniendo “el teletrabajo es meter en la casa al patrón, (...) no podemos permitir que nuestro lugar de vida, de nuestra intimidad con nuestra familia, sea una prolongación del lugar de trabajo” (EstatalesCLATE, 2020)

Amendola Marcelo, acompaña los dichos anteriores expresando que al patrón hay que sacarlo de casa cuanto antes, no se puede mezclar la vida privada con la vida laboral, hay

---

<sup>25</sup> <https://clate.net/>

problemas desde el punto de vista de la salud del trabajador donde necesita dividir las cosas. (EstatalesCLATE, 2020)

Pello Igeregi Santamaria, sostiene que “la relación entre el empresario y el trabajador mediante el teletrabajo llega al extremo, (...) el teletrabajo genera un aislamiento del trabajador, evitando que se identifique como miembro de un grupo para defender sus derechos”. (EstatalesCLATE, 2020)

En línea con lo anterior, hay especialistas que intentan dar solución a lo que se podría denominar como pérdida de identidad del teletrabajador, y es que, si se está teletrabajando, no hacerlo en pijama o desde la cama, ya que hay que separar las parcelas de la vida. Pero además agregan, que no hay un libro aplicable de manera uniforme, sino que cada teletrabajador debe afrontar la experiencia y buscar adaptarse a la misma. (RFI Español, 2020)

Por otra parte, puede surgir un interrogante en cuanto a la superposición de dos situaciones; la actividad laboral que se encuentra enfocada a un espacio público, es decir, en relación con terceros; y al mismo tiempo la modalidad de teletrabajo desempeñada desde un ámbito privado y reservado, la residencia del trabajador, a partir de esto se plantea que tal vez la disyuntiva a resolver sea cuál de las situaciones debe tener preponderancia por sobre la otra. Para ejemplificar lo antes mencionado, si un jefe o compañero de trabajo se presenta en la puerta del hogar de otro trabajador en horario laboral a consultar cuestiones pertinentes a la oficina, ¿El trabajador está obligado a abrirle la puerta? En relación con lo anterior, la legislación argentina no contempla un artículo sobre la forma en que debe darse la comunicación entre los trabajadores, es decir, no indica que la comunicación debe ser estrictamente virtual, como mails o mensajes de WhatsApp, dejándose abierta la posibilidad de que se realice de forma presencial.

Como conclusión de las posiciones antagónicas, una realidad que se hizo visible durante el confinamiento es que los hogares no están pensados como espacios de trabajo, los trabajadores, en su mayoría no tienen un lugar tranquilo para desempeñar su jornada

laboral; el teletrabajo es una idea seductora, pero en realidad hace desaparecer la noción de vida privada y vida personal. (BarricadaTV, 2020)

### 1.5.2 Intimidad, teletrabajo y ergonomía

“La ergonomía es el estudio del hombre en el trabajo, con el propósito de lograr un óptimo sistema hombre-tarea, en el cual pueda mantenerse un adecuado balance entre el trabajador y las condiciones laborales”. En otras palabras, la ergonomía es una disciplina que actúa como un puente entre la biología humana y la ingeniería, poniendo a disposición de ésta últimos conocimientos de las capacidades y limitaciones humanas que deben ser utilizados para un buen diseño del trabajo (...).” (Ciencia y enfermería, 2003)

Según la Resolución 1.552/2012 de la SRT en su Artículo 3º- “Establece que el empleador deberá proveer a los teletrabajadores de los siguientes elementos: UNO (1) silla ergonómica, UNO (1) extintor portátil contra incendio (matafuego de 1 kg. a base de HCFC 123), UNO (1) botiquín de primeros auxilios, UNO (1) almohadilla para ratón (“pad mouse”) y UNO (1) Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en Teletrabajo (...).” Artículo 5º - “La evaluación de las condiciones generales de trabajo se efectuará conforme lo determine la Coordinación de Teletrabajo del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE LA NACIÓN.” Las normativas anteriores tienen aplicación según Ley 24.557<sup>26</sup> de Riesgo de Trabajo, que contiene en su Artículo 2º — “Ámbito de aplicación.1. Están obligatoriamente incluidos en el ámbito de la LRT: a) Los funcionarios y empleados del sector público nacional, de las provincias y sus municipios y de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires; b) Los trabajadores en relación de dependencia del sector privado; c) Las personas obligadas a prestar un servicio de carga pública (...).”

En conclusión, las organizaciones deben asegurar la disponibilidad de espacios ergonómicamente distribuidos y mobiliario, diseñados para asegurar la comodidad y evitar futuros problemas de salud. Si bien los temas planteados son conocidos, poco se

---

<sup>26</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/texact.htm>



ha cumplido en cuanto al espacio físico que pone a disposición el teletrabajador para el desarrollo de sus tareas desde su hogar, el cual debería ser cómodo y apto para el desempeño laboral.

## **1.6 Consideraciones para formular reglas**

Según la RAE (2022) una regla “es el modo establecido de ejecutar algo”. Las reglas son declaraciones explícitas que informan (...) qué se puede o no se hacer en una situación determinada, su uso es frecuente, ya que resulta sencillo seguirlas y además, genera consistencia. (Robbins y Coulter)

Un concepto similar es utilizado por Robbins S. y Coulter M. (2014), que incorpora el término de código de ética, definido como “la declaración formal de los valores fundamentales de una organización y de las reglas éticas que espera que sigan sus empleados”. De lo anterior se desprende la necesidad de plantear lineamientos a seguir, pero de aplicación para ambas partes, es decir, desde el empleado a la organización y viceversa.

Un interrogante que estos autores plantean es ¿Cómo tendría que ser un código de ética? A lo que responden que debería ser lo suficientemente específico como para dejar claro a los empleados cuál es el espíritu que debe guiar sus acciones, pero lo bastante flexible como para dar cabida a la libertad de criterio.

Por otro lado, Koontz H., Cannice M. y Weihrich H. (2012) en el libro de Administración Una perspectiva global y empresarial, incluye el término de código entendido como una declaración de políticas, principios y reglas que guían el comportamiento ético de todas las personas dentro de la organización.

Los autores antes mencionados, resultan importantes al momento de elaborar una regla que será de plena aplicabilidad. Por lo que se concluye que una regla permite delimitar el actuar de las partes en cualquier situación, advirtiéndose de ante mano lo que permite, dejándose de lado las ambigüedades y focalizándose de una misma manera para el logro de los objetivos. Es

imprescindible que se encuentren expresadas por escrito para asegurar su claridad y comprensión. La aplicabilidad de las reglas es para la totalidad de la organización.

### **1.7 Competencia laboral**

El sector relacionado con las TIC's enfrenta actualmente la rápida evolución de los conocimientos técnicos requeridos que, consecuentemente, lleva a una obsolescencia acelerada de los conocimientos y pone de relieve la necesidad de adaptar continuamente los procesos de formación de los profesionales tanto en las organizaciones como en el sistema educativo en su conjunto. (Telos, 2018)

Por los avances de los conocimientos tecnológicos en el medio, que además son de uso para cualquier trabajador en ejercicio, es que se plantea el interrogante de las adaptaciones de los conocimientos, capacidades y habilidades del teletrabajador para desempeñarse satisfactoriamente en su puesto de trabajo.

El Organismo Internacional de Teletrabajo<sup>27</sup> (OIT,2022) define a la competencia laboral como “la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada (...)”.<sup>28</sup>

Adicionalmente este organismo refiere a un proceso para aplicar el enfoque de competencia laboral, el que se mencionarán a continuación y se expondrá en la Figura N°1:

- *Identificación de competencias*: “Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo...” (OIT, 2020)

---

<sup>27</sup> [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

<sup>28</sup> [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/40preg\\_web.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/40preg_web.pdf)

▪ Normalización de competencias: constituye la descripción de las competencias identificadas, la cual servirá para esclarecer y evitar malinterpretaciones. Se orienta a la realización de procedimiento de estandarización, es decir, se normaliza de manera tal, de validar su realización frente a las instituciones.

▪ Formación basada en competencias: realizados los pasos anteriores, se procede a la elaboración de currículos de formación, los cuales traerá resultados más eficientes al orientarse a la norma preestablecida, la cual atiende a los requerimientos.

▪ Certificación de competencias: implica el reconocimiento formal sobre las competencias demostradas, previa realización de un proceso de evaluación de competencias.

Figura N°1: *Enfoque de competencia laboral*



Son múltiples las ventajas destacadas por la OIT en cuanto a poner en práctica el enfoque de las competencias laborales, entre ellas el reconocimiento de las competencias adquiridas, no limitándose a la descripción de las habilidades laborales a lo que haya sido la vida académica y además otorga un mayor conocimiento por parte del empleado de lo que espera la organización de su desempeño. (OIT, 2020)

**NOTA.** Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/40preg\\_web.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/40preg_web.pdf)

Las aptitudes requeridas para ocupar un puesto de trabajo se encuentran constantemente sujetas a cambios y reajustes demandados por el mercado laboral; tal como es el caso de la implementación del teletrabajo, que implicó una nueva modalidad laboral durante la pandemia con el manejo

principalmente de herramientas informáticas; pero, además, requiere de conocimientos adicionales para su desempeño, por lo que en el presente trabajo se abordará los mencionados aspectos.

### 1.7.1 Competencias desarrollables

Vargas Zúniga, F. de la OIT sostiene que las competencias desarrollables “son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas (...)”.

La esencia del teletrabajo se enmarca en el uso de herramientas informáticas, por lo que se hará principal hincapié en ellas al momento de determinar las competencias requeridas del puesto para el éxito del desempeño laboral.

A lo largo del presente capítulo se analizó la modalidad del teletrabajo en diferentes sucesos de la historia que han permitido su evolución y su trascendencia en el tiempo. En el uso cotidiano, se utilizan diferentes términos como sinónimos de teletrabajo, aun así, estos usos tienen sus diferencias y similitudes, las cuales fueron de ayuda para dar una primera aproximación a la definición de teletrabajo.

El ámbito de aplicación del teletrabajo se da en el hogar del trabajador, un recinto reservado y privado, por lo que se conceptualiza el término de vida privada para analizar su implicancia en el mismo.

Una regla debe ser adoptada por todas las partes, por lo que, a través de la precisión del concepto, se establecerán lineamientos claros y flexibles de obligatoriedad para el empleador durante el ejercicio del teletrabajo.

Sin duda, el trabajador ante la implementación intempestiva de aplicación de esta nueva modalidad se vio en la necesidad de adquirir conocimientos, especialmente en cuanto a herramientas informáticas, por lo que se requiere profundizar en el concepto que servirá para definir competencias necesarias del teletrabajador.

## CAPÍTULO II: TELETRABAJO Y PANDEMIA

En el presente apartado se abordarán las legislaciones relacionadas a la modalidad de teletrabajo aplicadas en países de América Latina. Posteriormente se hará una breve reseña histórica de empresas que resultaron ser impulsoras en Argentina sobre la materia y por último se profundizará en las competencias requeridas para la elaboración del perfil del teletrabajador.

### 1. CONTEXTUALIZACIÓN: TELETRABAJO Y PANDEMIA COVID 2019

Desde marzo de 2020, con el inicio del ASPO, provocado por la pandemia de COVID-19, el teletrabajo fue la manera más efectiva de seguir trabajando, y minimizar el riesgo sanitario; esta condición, de una nueva manera de llevar adelante la labor diaria, se extendió por un tiempo prolongado.

Las labores cotidianas que eran desempeñadas de forma presencial en el puesto de trabajo debieron adaptarse, y ser realizadas desde el hogar del trabajador, poniéndose a disposición en muchos casos, las herramientas propias del empleado. Estas medidas se implementaron hasta los primeros meses del año 2021, momento a partir del cual se inició el regreso progresivo a los puestos de trabajos; en algunos casos, al 100% de la presencialidad y en otros, un híbrido entre teletrabajo y presencialidad.

#### 1.1 El teletrabajo en América Latina

##### 1.1.1 Marco legal sobre teletrabajo en América Latina

Tabla N°3

*Marco legal sobre teletrabajo en América Latina*

País	Legislación
ARGENTINA	<ul style="list-style-type: none"><li>- Resolución 1.552/2012 de la SRT.</li><li>- Resolución 595/2013, constituye la creación del Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (ámbito privado)</li><li>- Resolución 21/2020<sup>29</sup> del MTEySS- SRT.</li></ul>

<sup>29</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335553/norma.htm>

- 
- Ley N°27.555 (2021) Ley de Contrato de Teletrabajo, creada con el objeto de establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de teletrabajo.
- COLOMBIA
- Ley 1.221 (2008)<sup>30</sup> reconoce, promueve y regula el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC).
  - Decreto 884 (2012) reglamenta las condiciones laborales regidas en el teletrabajo en relación de dependencia, aplicado a empresas públicas y privadas.
- PERÚ
- Ley 30.036 (2013) comprende la regulación del teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), en las instituciones públicas y privadas, y promover políticas públicas para garantizar su desarrollo.
- BRASIL
- Ley N°12.551<sup>31</sup> (2011) iguala el trabajo realizado en el establecimiento del empleador al trabajo realizado en el domicilio del trabajador y el trabajador realizado a distancia, siempre bajo el supuesto de la relación laboral.
  - Ley N°13.467<sup>32</sup> (2017), da a conocer términos y condiciones de teletrabajo.
- PARAGUAY
- Ley N°6524 (2020) Artículo 20.- “Durante la vigencia de esta Ley, siempre que la naturaleza de la relación laboral existente lo permita, se establece el régimen jurídico del teletrabajo en relación de dependencia para el sector privado y en el sector público de conformidad a la reglamentación de cada Organismo o Entidad del Estado (...)”.
  - Ley 6737<sup>33</sup> (2021) establece la modalidad de teletrabajo en relación de dependencia.
- URUGUAY
- Ley N°19.978 (2021) aprobación de normas para la promoción y regulación del teletrabajo.
  - Decreto N°86 (2022) reglamentación de la ley 19978 relativa de teletrabajo

---

<sup>30</sup> <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-1221-2008.pdf>

<sup>31</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2011/lei/L12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/L12551.htm)

<sup>32</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm)

<sup>33</sup> <https://bacn.gov.py/archivos/9582/LEY%206738.pdf>

- ECUADOR - Acuerdo Ministerial N°MDT-2022-035 Artículo 1° - viabiliza y regula la modalidad de teletrabajo en el sector público.
- BOLIVIA - Decreto Supremo N°4.218 (2020) Artículo 1°- “tiene por objeto regular el Teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación - TIC en los sectores público y privado (...)”.
- CHILE - Ley N°21.220<sup>34</sup> (2020) establece la reglamentación a aplicar para llevar a cabo el teletrabajo.

---

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

---

<sup>34</sup> <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741>

Tabla N°4

*Proceso comparativo del marco legal sobre teletrabajo*

	País	Población	% del continente	Marco legal
1	Argentina	45.376.763	11.32%	- Resolución 1.552/2012 - Resolución 595/2013 - Resolución 21/2020 - Ley N°27.555 (2021)
2	Colombia	50.882.884	12.69%	- Ley 1.221 (2008)
3	Perú	32.972.850	8.23%	- Ley 30.036 (2013)
4	Brasil	212.559.409	53.03%	- Ley N°12.551 (2011) - Ley N°13.467 (2017)
5	Paraguay	7.132.530	1.78%	- Ley N°6524 (2020) - Ley N°6738 (2021)
6	Uruguay	3.473.727	0.87%	- Ley N°19.978 (2021)
7	Ecuador	17.643.060	4.40%	- Acuerdo Ministerial N°MDT-2022-035
8	Bolivia	11.673.029	2.91%	- Decreto Supremo N°4.218 (2020)
9	Chile	19.116.209	4.77%	- Ley N°21.220 (2020)
	<b>Población</b>	<b>400.830.461</b>	100%	
	<b>Total</b>			

**Nota.** Fuente: Recuperado de <https://revistas.uautonoma.cl/index.php/jmabs/article/view/1578> y actualizado en base a <https://datos.bancomundial.org>

De las evidencias anteriores, mencionadas en la Tabla N°3 y Tabla N°4, se puede observar que 6 países (Argentina, Paraguay, Uruguay, Ecuador, Bolivia y Chile) de los 9 bajo análisis promulgaron su legislación de teletrabajo entre los años 2020-2022, es decir, durante o de forma posterior a la pandemia, por lo que se refuerza la idea de que el principal motivo por el que se impulsaron estas leyes fue a causa del confinamiento y la necesidad de dar solución al trabajo



diario. Además, se advierte que los 6 países mencionados constituyen el 26,05% del total de la población bajo análisis, por lo que se deduce que previo a la pandemia esta modalidad no contaba con legislación que la respalde.

Son numerosos los autores que consideran a Brasil como la precursora en materia legislativa sobre teletrabajo, ya que en el año 2011 contaba con la Ley N°12.551, una de las pioneras entre los países de Latinoamérica, aun así, se puede observar que Argentina por medio de varias resoluciones, tales como 1552/2012, 595/2013 y 21/2020 desde el año 2012 se consideraba esta modalidad, la que se enmarcó en el año 2021 con la promulgación de la Ley de teletrabajo N°27.555.

Según la Ley 25.800 (2003) que adhiere al Convenio N°177 sobre trabajo a domicilio de la OIT, sostiene en su Artículo 1° - “a) la expresión "trabajo a domicilio" significa el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio, realiza:

- i. en su domicilio o en otros locales que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador;
- ii. a cambio de una remuneración;
- iii. con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quién proporcione el equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello (...)

Hay autores que contemplan la Ley 25.800 (2003) sobre trabajo a domicilio como un avance sobre materia del teletrabajo, lo cual, en el presente trabajo no es considerado de la misma manera, dado que lo observado en la ley de trabajo a domicilio, el trabajador es quien debe ir en busca del trabajo como en el caso de un plomero o gasista; por otro lado, la esencia del teletrabajo es que el trabajo se traslade al espacio del trabajador, considerándose además una de las dificultades que quiso atender Jack Nilles en 90´ ante el desabastecimiento de petróleo. Aunado a esto, la particularidad del desarrollo del teletrabajo es el uso de herramientas informáticas para dar su cumplimiento, especificación que se encuentra ausente en la ley de trabajo a domicilio. Es así como en el presente trabajo, no se considera a la Ley 25.800 (2003) como un pie de progreso en la ley de teletrabajo.

## 1.2 El teletrabajo en Argentina

A continuación, se realizará una breve reseña histórica de aquellas empresas argentinas que fueron impulsoras al implementar la modalidad de teletrabajo a su fuerza laboral.

### 1.2.1 Teletrabajo en Argentina antes del COVID-19

2008

“A mediados de 2008, el Ministerio de Trabajo de la Nación firmó con varias compañías privadas el Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (Propet). Entre las empresas suscriptas se encuentran YPF, Telecom y Cisco. Según lo sugerido por la Coordinación de Teletrabajo que depende de dicho ministerio, las compañías involucradas en este programa deben darle a cada teletrabajador una serie de herramientas para que realicen su tarea diaria, como una laptop, un manual del teletrabajador, conexión con Internet, mouse, botiquín de primeros auxilios, silla ergonómica, escritorio y apoyapiés, entre otros recursos. Adicionalmente, varias de las empresas decidieron darles un monto de dinero mensual adicional a su sueldo por los gastos que el teletrabajo les genere en su domicilio.

"Iniciamos el programa con 40 teletrabajadores y en la actualidad tenemos 100 empleados que teletrabajan dos o tres días por semana", relata Andrés Mosteiro, gerente de Selección, Formación y Desarrollo de Recursos Humanos de YPF. Cisco, por su parte, inició el programa con 60 teletrabajadores, que utilizan el Cisco Virtual Office. "Esta solución de conectividad proporciona video, voz, datos y servicio inalámbrico altamente seguro", comenta María Inés Calvo, gerente de Recursos Humanos de Cisco Argentina, Paraguay, Uruguay y Chile.

En Telecom comentan que desde noviembre de 2008 existe en la compañía Teletrabajo Telecom, proyecto que inicialmente involucró a 50 empleados del área comercial, que comenzaron a participar en forma voluntaria del acuerdo realizado con el Ministerio de Trabajo. "Actualmente, y luego de experimentar de manera

exitosa los primeros seis meses del proyecto, hemos duplicado el número de teletrabajadores a cien empleados", dice Fabio Boggino, gerente de Recursos Humanos de la Dirección Capital Humano de Telecom. Ellos realizan tres de las cinco jornadas laborales desde sus hogares.” (La Nación, 2009)

Lo anterior fue extraído de un artículo del Diario La Nación<sup>35</sup> (2009), el Teletrabajo creció un 20% en la Argentina; Cada vez más compañías hacen pruebas piloto con sus empleados cumpliendo tareas desde sus casas.

Mediante las premisas mencionadas en materia de teletrabajo de algunas empresas conocidas en el mercado, se observa como desde sus inicios la aplicación del teletrabajo dejó en vista situaciones que la actualidad tomó como marco para plasmar su legalidad y obligatoriedad, entre las mencionadas la entrega por parte de la organización de herramientas/materiales necesarios para el desempeño laboral desde la virtualidad o el pago de un adicional al sueldo para cubrir gastos generados por esta modalidad.

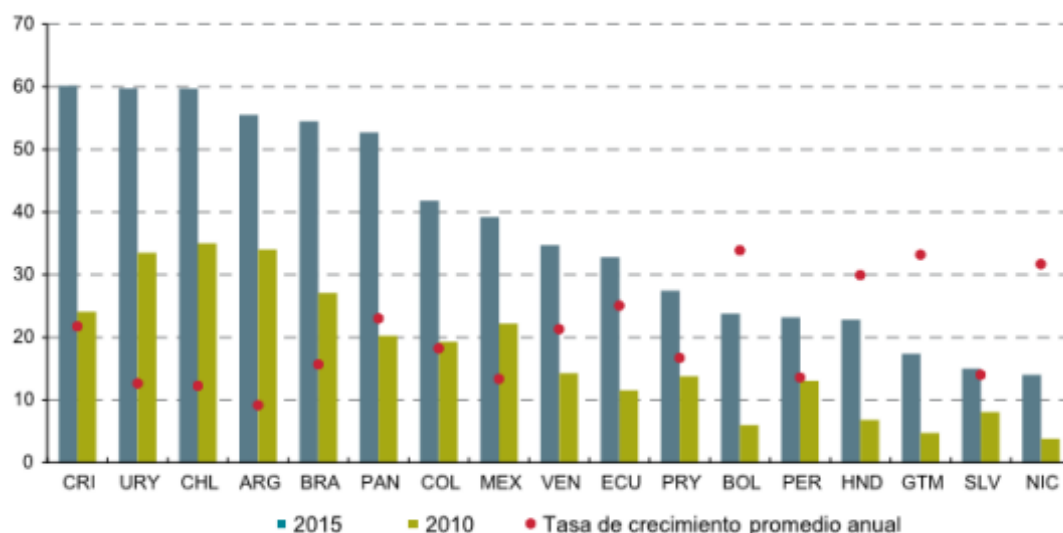
### 2010 – 2015

Además de la iniciativa que puede tener una organización para llevar adelante la puesta en práctica de esta modalidad, debe existir el soporte tecnológico que lo respalde, por lo que resulta fundamental que los hogares argentinos cuenten con acceso a internet; la ausencia de esta herramienta imposibilitaría cumplir con la tarea desde el hogar del teletrabajador, es por lo que a continuación se muestra en el gráfico N°1 la situación en los años 2010 y 2015 en cuanto al acceso a internet.

---

<sup>35</sup> <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/el-teletrabajo-crecio-un-20-en-la-argentina-nid1159347/>

Gráfico N°1: Número de hogares con acceso a Internet por país, 2010 y 2015



**Nota.** Fuente: Recuperado de <https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/03/Estado-del-Teletrabajo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>

En el Gráfico N°1 se puede conocer la cantidad de hogares con acceso a internet por país en los años 2010 y 2015; advirtiéndose que en el caso de Argentina se presentó un crecimiento promedio anual de casi el 10%, obteniéndose en el año 2010 aproximadamente el 35% de los hogares con acceso a internet y el aumento de esta cifra mayor al 55% en el año 2015. De lo anterior, también se desprende que para finales del año 2015 al menos un 45% de la población argentina no contaba con conexión a internet desde sus hogares, por lo que se concluye que durante este tiempo resultaría difícil teletrabajar, al menos desde sus viviendas.

### 2016

Tesone, J. y Clarín A (2016) nombran al teletrabajo en su artículo como “trabajo flexible”, y menciona algunos ejemplos de empresas que pusieron en práctica el teletrabajo antes de la pandemia de Covid-19; como el caso de la *empresa Ericsson* que implementó esta modalidad desde 2007, teletrabajando un día a la semana, y con posibilidad de aumentar a dos en el futuro, desde la casa del empleado o cualquier lugar; entregando al trabajador una laptop y racom (permite conectarse a la red interna de la empresa). Se obtuvo que de un total de 250 empleados que la empresa tuvo en su sede local, aproximadamente 105 se encontraban incursionando en este sistema,

explica Eliana Yanina Sporn, responsable de Recursos Humanos de Argentina. Otro ejemplo que menciona es el de *Microsoft Argentina* donde todos sus empleados, 189 en total, utilizan el sistema del teletrabajo con acuerdo de ambas partes; pudiéndose desempeñar el trabajo fuera de la oficina dos veces por semana, trabajar más horas durante cuatro días y gozar del quinto día libre o también trabajar en la mañana desde la casa del empleado y en la tarde en la oficina, explica María del Pilar Banega, Gerente de Recursos Humanos. Y, por último, el caso de *Philips Argentina* donde trabajó bajo la modalidad de “flex time” (tiempo flexible), en verano durante tres viernes al mes, la jornada laboral era hasta las 13hs, o el “Winter break” el día de trabajo se cortaba a las 13hs dos viernes de julio para disponer mayor tiempo dedicado a los hijos en vacaciones, explica Mercedes de Belaustegui, directora de Recursos Humanos de Philips Argentina, Uruguay y Paraguay. (Tesone, J. y Clarín A, 2016)

Lo anterior fue extraído del artículo *Gana el bienestar, el teletrabajo, una tendencia*; del año 2016, del Diario Clarín, el que destaca al teletrabajo como una modalidad que mejora el balance entre empleo y vida personal.

Cabe mencionar que en concordancia con lo anterior son diversos los términos usados para denominar el teletrabajo, como el de “trabajo flexible” o “flex time”, además de las múltiples combinaciones que se pueden dar en su aplicación, pero manteniendo la situación híbrida en todos los casos, es decir, una combinación de presencialidad en el puesto de trabajo y trabajo desde la casa o lugar elegido por el empleado.

### 2017

Según Sonia Boiarov, Presidente de la Fundación Caminando Utopías para la inclusión digital y laboral, en el primer informe sobre el estado del teletrabajo en América Latina y el Caribe (2017) revela algunas estadísticas que realizó en un trabajo previo, dando a conocer que “ (...) el 2,7% del total de los trabajadores argentinos, serían teletrabajadores de los cuales el 1,6%, o 186.687 personas, estarían en relación de dependencia y 226 439 serían independientes: 413- 126 en total, con un 56% de hombres.”, agrega además que en el ámbito privado la estadística aumentaría a dos millones de personas trabajando en sus hogares.

Se considero útil dar a conocer cuáles fueron algunas de las organizaciones que llevaron adelante la implementación de esta modalidad en Argentina, aun cuando no se encontraba debidamente reglamentada, a nombrar la Resolución 1.552/2012 de la SRT y con posterioridad, aplicable al ámbito privado la Resolución 595/2013<sup>36</sup> la que establece la creación de la PROPET y presenta algunas consideraciones generales y que fueron de aplicación para las empresas mencionadas durante años.

Resulta interesante traer a colación algunas opiniones contrarias como lo dicho por Ripoll F. (2020) quien alega lo siguiente, “esto que estamos haciendo hoy masivamente en cuarentena no es teletrabajo”. Se trata, en la mayoría de los casos, de trabajo remoto dispuesto en la urgencia y por obligación, sin planificación previa y con un objetivo de mayor rango al particular de cada empresa: cuidar la salud de la población”.

Es decir, y en línea con la idea anterior, la modalidad de teletrabajo se hizo presente en la población de forma masiva para dar solución a la conservación del empleo y preservación de la salud, mantenimiento de la economía y flujo normal de funcionamiento de las organizaciones; la manera intempestiva de aparición dio como resultado una aplicación llena de improvisaciones y situaciones no contempladas, que anuló la voluntad de decisión de las partes de sumergirse en esta nueva modalidad y al primarse por sobre todo el bienestar general de la población.

Por lo que se concluye, que bajo las condiciones que se presentaron en el correr de la implementación de esta nueva modalidad durante la pandemia de Covid-19, son excepcionales; pudiéndose ausentar algunas si se decidiera poner en marcha el teletrabajo bajo condiciones normales; al arrojar posiblemente resultados diferentes.

---

<sup>36</sup> <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-595-2013-217070/texto>

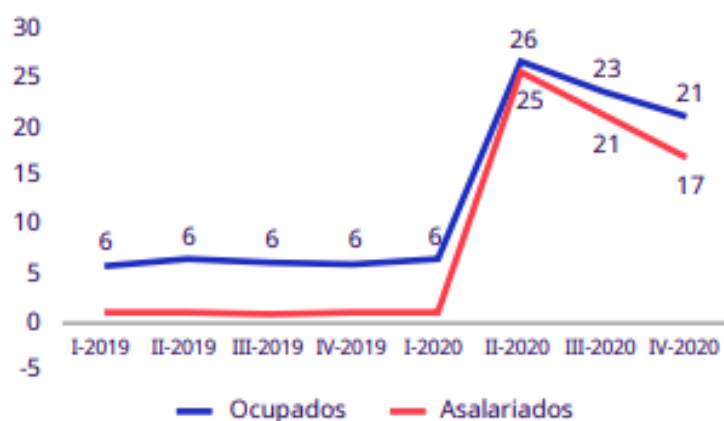
## 1.2.2 Teletrabajo en Argentina durante la Pandemia del COVID-19

2019-2020

La Clasificación Internacional de la Situación en el Empleo (CISE, s.f.), de la OIT, es la encargada de catalogar a los empleos de una persona en un momento dado, por el que se presentan a continuación algunas de ellas (OIT<sup>37</sup>, 2017):

- *Empleos asalariados*, empleos en los que los titulares tienen contratos de trabajo implícitos o explícitos (...), se remuneran con sueldos y salarios, comisiones de ventas, pagos a destajo, primas o pagos en especie tales como comida, habitación o formación.
- *Personas ocupadas*, personas que tienen un solo empleo o más de uno (tomando al último, aquel que ha trabajado más horas o le ha proporcionado un mayor ingreso durante el periodo de referencia)
- *Teletrabajo* surge de la combinación de una ubicación alternativa al establecimiento del empleador y uso de tecnologías de la información y comunicación.
- *Trabajo desde el domicilio* comprende a trabajadores que realizan tareas desde su vivienda.

Gráfico N°2: Argentina (Teletrabajo desde el domicilio)



**Nota.** Fuente: Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_811301.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf)

<sup>37</sup> <https://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/class/icse.htm>

En el Gráfico N°2 se observan los trabajadores que reportaron haber estado efectivamente ocupados y ejercían una actividad en el período de referencia (Maurizio, R. 2021), en el año 2019 alrededor del 6% de trabajadores ocupados lo hicieron desde el domicilio; esta cifra se incrementó a 26% en los inicios del segundo trimestre del año 2020; en cuanto a los trabajadores asalariados, la adecuación a esta modalidad en el año 2019 fue casi nula, mientras que durante el segundo semestre de 2020 el 25% de los trabajadores asalariados lo hicieron desde sus hogares.

De lo anterior podría agregarse, que el aumento en la adopción de esta modalidad para dar cumplimiento al objetivo organizacional fue impulsado principalmente por el confinamiento y la imposibilidad de acceder al puesto de trabajo desde la presencialidad. Según lo mencionado por Rosa A. (2020), un 97% de las empresas argentinas adoptó esta modalidad durante la pandemia de COVID-19, el 34% definió que adoptaría una modalidad híbrida posterior al confinamiento y finalmente solo el 7% no aplicará el teletrabajo.

Se considera importante aclarar que, en el presente trabajo, al momento de referirse a una modalidad híbrida de teletrabajo, se hace hincapié a la posibilidad de desempeñar las jornadas laborales a través de una combinación de días/horas en jornada laboral presencial y otros en días/horas en modalidad de teletrabajo.

Se observa que es considerable el número de adecuación a la modalidad de teletrabajo en épocas de pandemia, además de mostrar que se puede desempeñar la labor diaria ya sea desde la oficina como desde el domicilio del trabajador; existiendo empresas que adoptaron una modalidad mixta o híbrida, es decir, que no realizan el 100% como teletrabajo o 100% de sus tareas de manera presencial, sino más bien, una combinación de ambas. Lo anterior se sustenta con palabras de Rosa A. (2020) quien sostiene que “si bien hay una cierta cantidad de empleados que prefieren el trabajo remoto, al menos dos veces a la semana, también hay quienes necesitan socializar con los miembros del equipo y sentir que son parte de la organización, particularmente aquellos colaboradores que fueron recientemente empleados en una compañía”. Para alcanzar el nivel de flexibilización comentado, debe existir legislación que respalde estas situaciones, dado que la Ley de Teletrabajo no aplica cuando la prestación laboral se realiza de manera esporádica y ocasional en el domicilio de la persona que trabaja.



### **1.3 Perfil del teletrabajador**

Con la pandemia, la implementación de la modalidad de teletrabajo ha exigido al personal de las organizaciones a aprender el uso de las TIC's para dar cumplimiento de las tareas laborales desde cualquier espacio, incluso desde el hogar del trabajador. Si bien, con anterioridad a la pandemia, el personal de la organización debía tener cierto manejo de las TIC's, el teletrabajo requiere necesariamente de uso y funcionamiento para poder llevarlo a cabo.

Es importante tener en consideración que, bajo el contexto de pandemia, los procesos que eran desarrollados por medio de soporte papel se vieron forzados a digitalizarse para que el trabajador pueda cumplir las tareas desde su hogar; presentándose en ese momento el inconveniente para algunos empleados y un desafío para otros, puesto que se dio un cambio rotundo de la manera en cómo habitualmente se desarrollaba la tarea diaria.

Para ser teletrabajador no se necesita un título específico que habilite al empleado en un área en particular, pero si se requiere que posea un cierto perfil para su desempeño. Además del perfil idóneo del teletrabajador, podría presentarse la situación de que la organización deba decidir qué empleados teletrabajarán y cuáles lo harán de manera presencial, por lo que en este caso entrarán en juego otros criterios de relevancia como la antigüedad del empleado, el tipo de puesto o la tarea que desempeña (dándose el caso que el puesto no pueda desempeñar esta modalidad), tipo de contrato y familiaridad con las TIC's (se debe conocer el grado de destreza tecnológica con el que cuenta el candidato a teletrabajar, caso contrario requerirá de capacitación). (Patricia Elizabeth, 2022)

### 1.3.1 Competencias del trabajador

Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin en el Libro de Administración (2017) un enfoque basado en competencias, definen a las competencias gerenciales como “el conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia variedad de puestos y en distintas clases de organizaciones”. Las organizaciones no solo juzgan a una persona por su inteligencia, sino también por su habilidad para manejarse y administrar a otras personas.

En la Tabla N°5 se definen las competencias básicas requeridas para desempeñarse laboralmente desde la presencialidad. El siguiente cuadro corresponde solo a un fragmento, las que podrán analizarse de manera completa en ANEXO II.

Tabla N°5  
*Competencias gerenciales*

Competencia para la comunicación	Comunicación informal Comunicación formal Negociación
Dimensiones de la competencia para la planeación y gestión	Recolección de información, análisis y solución de problemas Planeación y organización de proyectos Administración del tiempo Elaboración de presupuestos y administración financiera
Dimensiones de la competencia para el trabajo en equipo	Diseño de equipos Creación de un entorno de apoyo Administración de la dinámica del equipo
Dimensiones de la competencia para la acción estratégica	Conocimiento de la industria Conocimiento de la organización Emprender acciones estratégicas
Dimensiones de la competencia para la multiculturalidad	Conocimiento y comprensión de diversas culturas Apertura y sensibilidad cultural
Dimensiones de la competencia para la autodeterminación	Integridad y comportamiento ético Ímpetu y entrega personales Equilibrio de la vida laboral y personal Autoconciencia y desarrollo

**Nota.** Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum, Jr. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias*, 12ª edición.

### 1.3.2 Competencias del teletrabajador

La persona que desarrolla sus tareas laborales a distancia requiere de competencias que le permitan cumplir con las tareas asignadas desde ese lugar, por lo que se citan algunos autores que han decidido atender el tema.

Télles, J. (s.f.) investigador del Instituto de Investigaciones de la Universidad Nacional de México (UNAM) realiza aportes referido a las competencias de un teletrabajador, las que se mencionan a continuación:

- Automotivación
- Disciplina
- Capacidad de organizarse con control externo mínimo
- Adaptabilidad: capacidad de trabajar con contacto social reducido
- Autoorganización: equilibrar el trabajo con otras responsabilidades.
- Autodeterminación: toma de decisiones
- Destreza tecnológica: conocimiento de técnicas que permitan trabajar fuera de la oficina.
- Planificación: acuerdo mutuo sobre fechas de entrega.
- Autoconfianza
- Capacidad para la resolución de problemas
- Iniciativa

Cabe destacar que el teletrabajo ha sido una modalidad abordada como una manera de inclusión laboral de las personas con discapacidad, así lo menciona en su artículo el Dr Salazar Concha C. (s.f.) al dar a conocer las competencias requeridas para las personas con discapacidad frente al teletrabajo, estas se hacen mención en la Tabla N°6.

Tabla N°6  
*Competencias del teletrabajador*

Ámbito	Competencias	
DEL SABER	Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saber navegar por internet, usar el e-mail, uso de intranet</li> <li>Saber usar programas básicos computacionales</li> <li>Comunicarse por videoconferencia</li> <li>Utilización del Chat</li> <li>Tener una buena expresión escrita</li> </ul>
	Competencias personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interés por aprender a utilizar las nuevas tecnologías</li> <li>Tener capacidad para aprender solo</li> <li>Saber crear cosas nuevas mediante trabajo personal</li> <li>Mantener el contacto profesional con los colegas</li> <li>Ser autocrítico con el propio trabajo</li> <li>Utilizar el apoyo de las instituciones dirigidos al teletrabajador</li> <li>Soportar periodos de aislamiento</li> <li>Gestionar un ambiente de trabajo saludable sin estrés</li> </ul>
SABER HACER	Competencias profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización</li> <li>Disciplina</li> <li>Capacidad de administrar el tiempo en casa</li> <li>Elevada necesidad de logro</li> <li>Responsabilidad y autonomía</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolver problemas sencillos en relación a las nuevas tecnologías</li> <li>Mantener el equilibrio personal y la autoestima</li> <li>Ética, honradez y confidencialidad</li> <li>Importancia de la prevención de riesgos laborales</li> <li>Capacidad de análisis</li> </ul>
SABER COMUNICAR Y TRANSFERIR	Competencias de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferir conocimientos a situaciones nuevas</li> <li>Saberse comunicar con mensajes claros y concisos</li> <li>Saber vender resultados</li> </ul>

---

Ofrecerse personalmente como profesional (teletrabajador autónomo)

Mantener las relaciones pese a trabajar solo

Negociación de trabajos, precios, objetivos, condiciones

Realizar actividades socializadoras

---

**Nota.** Fuente: Extraído de Salazar Concha C. (s.f.) Teletrabajo: Una alternativa a la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Para el estudio en cuestión, se ha decidió tomar como base las competencias apreciadas por el Dr Salazar Concha C., y; además, la de los autores expuestos en el presente apartado; por lo que en la Tabla N°7 se expondrá una elaboración propia de las competencias necesarias para el desempeño del teletrabajo.

Tabla N°7

*Competencias para el desarrollo del teletrabajo*

Competencia para la comunicación	Comunicación formal	<p><b>Informar</b> a las personas acerca de hechos y actividades importantes, manteniéndolas actualizadas.</p> <p>Realizar <b>exposiciones públicas</b> persuasivas, de alto impacto y maneja bien las preguntas. (videollamada por Meet, Skype, Zoom)</p> <p><b>Escribir de forma efectiva</b> utilizando una serie de recursos (herramientas tecnológicas)</p> <p><b>Mantener el contacto profesional</b> con los colegas, pese a trabajar solo</p>
Competencia para la planeación y gestión	<p>Planeación y organización</p> <p>Administración del tiempo</p>	<p><b>Determinar, obtener y organizar los recursos</b> necesarios para desempeñar la tarea.</p> <p><b>Ser Multitasker<sup>38</sup></b>: manejar varios asuntos y proyectos al mismo tiempo</p> <p><b>Clasificar las tareas por orden de prioridad</b></p> <p><b>Manejar de tensiones y el estrés</b>: trabaja con efectividad a pesar de la presión del tiempo.</p> <p><b>Autogestionar el tiempo</b>: tener la capacidad de administrar el tiempo en casa</p> <p><b>Ser autónomo</b>: se refiere al grado en que el puesto ofrece al trabajador libertad, independencia y discrecionalidad para que programe sus labores y determine los procedimientos para llevarlas a cabo<sup>39</sup></p>
Competencias tecnológicas	Conocimiento tecnológicas básico	<p><b>Crear nuevas cuentas y resetear contraseñas</b></p> <p><b>Compartir enlaces</b></p> <p><b>Descargar y conocer el uso de aplicaciones</b></p> <p><b>Saber navegar por internet, usar el e-mail, usar intranet</b></p>

<sup>38</sup> <https://www.apd.es/multitasking-ventajas-e-inconvenientes-empleados/>

<sup>39</sup> Robbins, S. y Coulter M. Administración. 14 Edición. Cap. 6 – 514

		<b>Saber usar programas básicos computacionales (Word, Excel)</b> <b>Comunicarse por videoconferencia</b> <b>Saber utilizar Chat (WhatsApp, Telegram)</b>
Competencia para la autodeterminación	Competencias personales  Autoconciencia y desarrollo	<b>Desear teletrabajar<sup>40</sup></b> : la decisión de teletrabajar es una decisión entre empleado y empleador. <b>Soportar periodos de aislamiento</b> <b>Tener capacidad para aprender solo</b> <b>Buscar la responsabilidad</b> <b>Demostrar interés por aprender a utilizar las nuevas tecnologías</b> <b>Equilibrar de la vida laboral y personal</b> <b>Cuidarse en lo mental y físico</b>
Circunstancias ergonómicas y situacionales	Condiciones ergonómicas  Condiciones situacionales	<b>Disponer de un domicilio apto para teletrabajar</b> (wifi y herramientas adecuadas) <sup>41</sup> <b>Gestionar un ambiente de trabajo saludable sin estrés</b> <b>Asegurarse que las responsabilidades personales no impedirán un adecuado desempeño laboral<sup>42</sup></b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia en base a datos recabados de Salazar Concha C. (s.f.), Télles, J. (s.f.) y Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum, Jr. (2017)

<sup>40</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=O1WbbOHI39o>

<sup>41</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=O1WbbOHI39o>

<sup>42</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=O1WbbOHI39o>



En el capítulo precedente se da a conocer el marco legal con el que cuentan países de Latinoamérica, entre ellas Argentina, para llevar adelante la implementación del teletrabajo; las comparaciones de la normativa de cada uno de estos países permiten detectar las falencias y faltantes a tener en cuenta para un futuro. Por otra parte, en el ámbito nacional se da cuenta de empresas que con el transcurso de los años fueron adoptando al teletrabajo como manera de trabajar, de las que se hacen mención y sin duda sirvieron como pioneras para la elaboración de las leyes argentinas.

La decisión del trabajador de no estar sometido al acoso, es decir a tener su espacio de soledad, así también, como de mantener cuestiones personales en la esfera íntima, constituyen los aspectos de la vida privada que serán materia de análisis al momento de entrevistar al teletrabajador.

Del mismo modo, se procuró a través de diferentes autores lograr determinar las potenciales competencias asociadas al teletrabajar. A través de este modelo se pretenderá determinar cuáles son las relevantes para el personal de apoyo académico, el cual pretende ajustarse al perfil laboral de agente universitario.

### **CAPÍTULO III:**

#### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y APLICACIÓN PRÁCTICA**

En el presente capítulo se referirá al análisis de la investigación, donde se determinará el alcance de la investigación, la población y la muestra bajo estudio; además del instrumento y proceso de recolección. Por otro lado, se dará a conocer la prueba de la encuesta y se concluirá con la muestra de los resultados de la investigación realizada.

Se expondrán y analizarán datos recabados de la encuesta (ANEXO I) realizada al personal de apoyo académico del Rectorado Anexo de la Universidad Nacional de Cuyo<sup>43</sup> (UNCUYO) durante el mes de agosto del 2022. La encuesta en términos generales separa dos momentos, “teletrabajo en pandemia” y “teletrabajo pos-pandemia”, además se suman dos temáticas a tratar, el “perfil laboral” y “reglas básicas del teletrabajo”.

Resulta importante aclarar que la encuesta fue dirigida exclusivamente a aquel personal de apoyo académico que tuvo la experiencia de teletrabajar en el periodo de 2020-2021, además, se agrega que la encuesta obligatoriamente debía ser realizada antes de mediados de agosto al encontrarse la Universidad en período de elecciones y posible reestructuración de personal, por lo que se ponía en riesgo la participación en la investigación de algún agente universitario.

En alusión a lo anterior, la información contenida en el presente trabajo de investigación puede presentar modificaciones en el tiempo presente, debido a los hechos mencionados de reestructuración; por lo que el material utilizado para el análisis corresponde a datos vigentes hasta el mes de agosto de 2022.

La UNCUYO posee una carrera administrativa a la que se ajusta cada agente universitario y la que oportunamente será aclarada para la comprensión del lector.

---

<sup>43</sup> <https://www.uncuyo.edu.ar/>

Tal como menciona Bustos Ordoñez D. (2012) “(...) el teletrabajo implica el encuentro de diferentes mundos, donde múltiples factores individuales, familiares, organizativos, contextuales y socioculturales llevan a adaptaciones y significaciones también particulares. (...) esta nueva organización del trabajo diluye las fronteras entre tiempo libre y tiempo laboral, al quebrantar también los límites del hogar y del trabajo, de la vida privada y de la pública”. La pandemia hizo eco de la combinación de variados contextos bajo una misma situación; entre estos la esfera de la vida privada y del ámbito laboral que debieron unificarse para cumplir con las tareas de oficina.

La investigación planteada permitirá determinar si bajo el contexto de pandemia el teletrabajador sintió afectada su vida privada y, además, conocer cuáles fueron las situaciones que lo provocaron. Asimismo, se determinarán una serie de reglas básicas necesaria de aplicación a la modalidad para delimitar el actuar del empleador y empleado, evitando malas interpretaciones. Por otro lado, también se establecerán competencias necesarias para desempeñar el teletrabajo exitosamente, los cuales servirán de guía al momento de establecer un perfil laboral bajo esta modalidad.

## **2. DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El primer anticipo de la investigación consistió en realizar una extensa revisión de la literatura existente con el objetivo de contar con el material adecuado para el desarrollo del análisis; el marco teórico está fuertemente basado en fuentes primarias como libros, revistas científicas y tesis entre otras. El trabajo consiste en una investigación cuantitativa con un alcance descriptivo ya que busca especificar propiedades y características importantes de los fenómenos analizados (Sampieri, Collado & Lucio, 2010)

Una vez determinado los objetivos del estudio de investigación, se debe precisar la manera en que se van a ser atendidos, lo que implica determinar el diseño de investigación aplicado al estudio en cuestión. En el proceso cuantitativo, Sampieri, Collado & Lucio (2010) clasifica al tipo de investigación como investigación experimental y no experimental; el diseño experimental corresponde a la manipulación de variables independientes que de manera posterior llevar adelante la medición de variables dependientes; el tipo de investigación no experimental se subdivide en

investigación longitudinal que se encarga de recabar datos en distintos momentos en el tiempo para conocer su evolución; e investigación transeccional o transversal que se encarga de recolectar datos en un único momento o tiempo, con el objetivo de descubrir variables y analizar interrelaciones e incidencias en un determinado momento.

En el presente trabajo de investigación se indaga la incidencia de una o más variables en la población; por lo que se enmarca en una investigación no experimental transversal, cuya aplicabilidad abarca el impacto del teletrabajo y ámbito de incidencia comprende a la vida del personal de apoyo académico de la UNCuyo.

Además, se menciona que los resultados contenidos en la presente investigación no son trasladables a toda la población, debido al número reducido de encuestados e índole del estudio.

### **3. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población se entiende como todo el personal de apoyo académico de la UNCUYO, Mza, que teletrabajó durante el período de 2020-2021.

La muestra se compone por un subconjunto de aproximadamente 30 personas pertenecientes a la Dirección de Gestión Contable y Presupuestaria de la UNCuyo, de las cuales solo participaron activamente 17 personas. La importancia de su aplicación sobre esta área se debió al ser considerada una pieza clave para el cumplimiento del objetivo de la institución, en la cual, en tiempo de pandemia se debieron adaptar procesos administrativos para dar acción y hecho a las erogaciones diarias.

Las muestras se categorizan en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. La muestra probabilística comprende a un subgrupo de la población cuyos elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos, las muestras no probabilísticas o dirigidas corresponden a un subgrupo de la población en que la elección de los elementos corresponde a las características de la investigación. (Sampieri, Collado & Lucio, 2010)

En el presente estudio se trabajará sobre una muestra no probabilística, la misma fue elegida en base a varios hechos, primeramente, la muestra corresponde a personal conocido del ámbito laboral por el investigador; segundo, se consideró la similitud de experiencia entre las áreas bajo las circunstancias de COVID-19; y, por último, la relación de tareas entre las mismas.

A continuación, se procede a indicar el ámbito de aplicación del presente trabajo, por lo que se comenzará por dar a conocer la estructura de la UNCUYO y avanzar hasta exponer el marco de la muestra.

La UNCUYO es una institución nacional que ejerce su autonomía y autarquía con responsabilidad social, comprometida con la educación y, desarrolla sus funciones sustantivas con inclusión, pertinencia y excelencia. Su sede se encuentra ubicada en Mendoza, República Argentina, fue fundada el 21 de marzo de 1939 a través del decreto N°26.971<sup>44</sup> del Poder Ejecutivo Nacional. Su creación tuvo como objeto ofrecer servicios educativos en la región de Cuyo, que comprende las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis. (UNCUYO, s.f.)

Como puede observarse en el Gráfico N°3, se expone la estructura Orgánico – Funcional de la institución, según la Ord. N°52/2018 <sup>45</sup>e información contenida y actualizada de la página institucional de la UNCUYO<sup>46</sup>.

El Estatuto Universitario<sup>47</sup>, en su Artículo 6 establece que el **Gobierno de la Universidad** es ejercido por la Asamblea Universitaria, Consejo Superior y el Rector/a. La Asamblea Universitaria, órgano máximo de gobierno, está integrada por el Rector/a de la Universidad y todos los miembros del Consejo Superior.

El **Consejo Superior** cumple una función legislativa (dictado de ordenanzas generales sobre distintas materias de la actividad de la Universidad), jurisdiccional (reglamentación) y administrativa (órganos administrativos). Componen el **Consejo Superior** el Rector/a, los

---

<sup>44</sup> <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/normas/13634.pdf>

<sup>45</sup> [http://rektorado.uncu.edu.ar/documentos/digesto/2018/08/O\\_CS\\_0052\\_2018.pdf](http://rektorado.uncu.edu.ar/documentos/digesto/2018/08/O_CS_0052_2018.pdf)

<sup>46</sup> <https://www.uncuyo.edu.ar/secretarias>

<sup>47</sup> <https://www.uncuyo.edu.ar/higiene/upload/estatuto-uncuyo.pdf>

decanos/as de las facultades, un profesor de cada facultad, un estudiante de cada facultad, cuatro docentes auxiliares, tres egresados y un representante del personal de apoyo académico. El Claustro Universitario se encuentra constituido por el Docente, Egresados, Estudiantes y Personal de Apoyo Académico; siendo este último donde se realizará la aplicación práctica del presente trabajo.

El **Rectorado** de la UNCUYO está conformado por Secretarías y Áreas que poseen responsabilidades e incumbencias diferenciadas; además el Rectorado conforma la estructura desde la que se llevan adelante las políticas públicas de la Universidad.

Las **Secretarías** que conforman el Rectorado de la Universidad y las funciones principales que cumplen, según información contenida en medios oficiales de la institución<sup>48</sup> hasta agosto de 2022, son las siguientes:

- Secretaría Académica: “Conducción y la ejecución de las políticas académicas de la Universidad, articulando con el Consejo Superior, las distintas Unidades Académicas e Institutos (...)”.
- Secretaría de Bienestar Universitario: “Ofrece servicios y beneficios para mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria, primeramente para los estudiantes, a través de la coordinación y gestión de programas de becas, servicios de salud, comedor, jardín maternal, residencias, servicios deportivos y turísticos (...)”.
- Secretaría de Extensión y Vinculación: “Fomenta el vínculo de la Universidad con la sociedad, como punto de encuentro para el diálogo e interacción socio-cultural, en donde el conocimiento se recrea y modifica en la articulación con las necesidades sociales (...)”.
- Secretaría de Investigación, Internacionales y Posgrado: “Promueve la investigación, las relaciones internacionales y los estudios de posgrado articulando acciones con otras provincias y países a través de diversos programas, becas, propuestas de movilidad y proyectos de cooperación con referentes a nivel nacional e internacional (...)”.
- Secretarías de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación: “Este espacio vincula a la UNCUYO con los diversos actores públicos y privados del medio en el que se encuentra inmersa. Enlaza a las instituciones que son

---

<sup>48</sup> <https://www.uncuyo.edu.ar/secretarias>

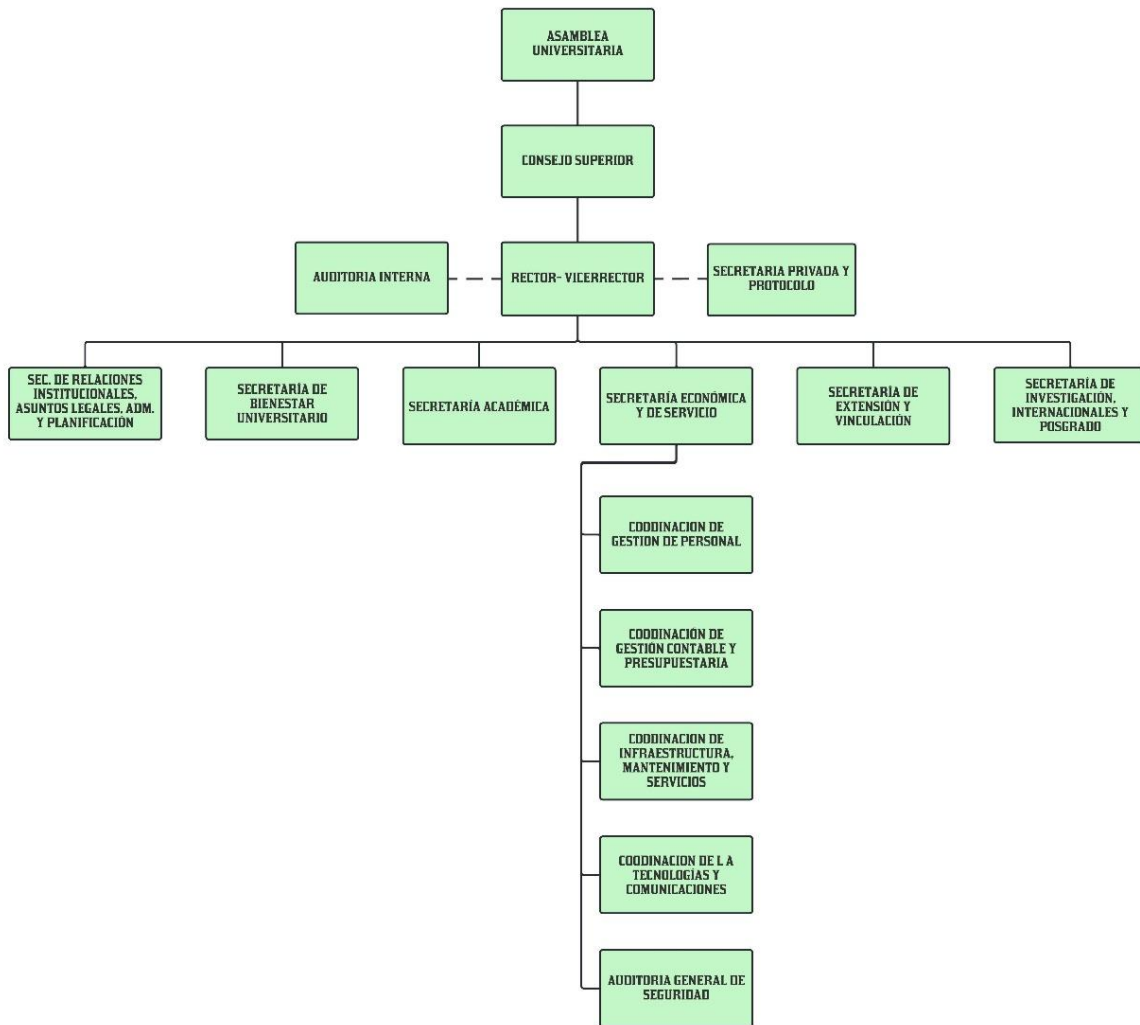
parte de la Universidad entre sí y las posiciona en conjunto como entidades representativas frente a la discusión pública sobre las problemáticas de desarrollo provincial, regional y nacional (...)

- Secretaría Económica y de Servicios: “Cumple las funciones económico financieras, de infraestructura y servicios, contemplando así el cambio de paradigmas en el diseño y gestión de una organización eficaz (...)

Por su parte la *Secretaría Económica y de Servicio* está conformada por las siguientes Áreas:

- ✓ Coordinación de Gestión de Personal: “Enfocada en la adquisición, retención y desarrollo de los recursos humanos en la Universidad; además de implementar políticas de gestión y desarrollo del personal (...)
- ✓ Coordinación de Infraestructura, Mantenimiento y Servicios: “Se responsabiliza del desarrollo y mantenimiento de la infraestructura edilicia y tecnológica de la Institución (...)
- ✓ Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicaciones: “Encara el diseño de políticas, estrategias y soluciones en materia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones para la comunidad universitaria (...)
- ✓ Auditoría General de Seguridad: “Área encargada de la protección de las personas, la comunidad y los bienes de la Casa de Estudios ante ilícitos, accidentes, riesgos y daños a la integridad física, psicológica y/o patrimonial, en el marco de la legalidad y de los derechos constitucionales (...)
- ✓ Coordinación de Gestión Contable y Presupuestaria: “Afronta la planificación, coordinación, seguimiento y control de los recursos y gastos de la UNCUYO, mediante el desarrollo de un sistema de presupuesto integral (...)

Gráfico N°3: Estructura orgánico-funcional de la UNCUYO



**Nota.** Fuente: Elaboración propia, en base a información de <https://www.uncuyo.edu.ar/secretarias> y recuperado de Ordenanza N°52/2018

Como se precisó con anterioridad, la aplicación práctica del presente trabajo de investigación se realizará en la *Coordinación de Gestión Contable y Presupuestaria, sobre el personal de apoyo académico de la UNCUYO.*

La Ordenanza N°96/2004<sup>49</sup> – C.S. da a conocer las incumbencias de la Dirección de Coordinación de Gestión Económico Financiera (actualmente la *Coordinación de Gestión*

<sup>49</sup> [http://rectorado.uncu.edu.ar/documentos/digesto/2004/12/O\\_CS\\_0096\\_2004.pdf](http://rectorado.uncu.edu.ar/documentos/digesto/2004/12/O_CS_0096_2004.pdf)



*Contable y Presupuestaria*), la cual se encarga de coordinar interna y externamente la gestión del Secretario Económico Financiero de la Universidad, optimizar la labor de la Secretaría y agilizar las tramitaciones que requieren la participación de distintas áreas.

La *Coordinación de Gestión Contable y Presupuestaria* se encuentra contenida por las siguientes direcciones, según se observa en el Gráfico N°4:

#### DIRECCIÓN GENERAL DE CONTABILIDAD

Responsabilidad primaria:

- “Intervenir en la formulación, coordinación, seguimiento y control de la registración contable, informes financieros, bienes patrimoniales y liquidación de haberes (...)”.
- “Facilitar los sistemas de registración contable que permitan la coordinación, seguimiento y control de las políticas de remuneración, gastos e inversión definidas por los órganos de gobierno de la Universidad (...)”.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO

Responsabilidad primaria:

- “Intervenir en la planificación, coordinación, seguimiento y control de los recursos y gastos de la Universidad mediante el desarrollo de un sistema de presupuesto integral (...)”.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE CONTRATACIONES

Responsabilidad primaria:

- “Intervenir en la formulación, coordinación, seguimiento y control de las contrataciones, compras y suministros necesarios para el funcionamiento universitario (...)”.
- “Mantener y desarrollar sistemas de información que permitan el conocimiento de los mercados actuales y potenciales de los bienes y servicios que la Universidad demanda, para evaluar las alternativas disponibles y la eficiencia en la negociación de condiciones (...)”.

## DIRECCIÓN GENERAL DE TESORERÍA

Responsabilidad primaria:

- “Elaborar la programación financiera de ingresos y pagos del ejercicio (...)”.
- “Fiscalizar la recepción de las remesas de fondos de la Nación, el ingreso de fondos y valores y su custodia y realización de pagos correspondientes (...)”.

Gráfico N°4: *Estructura orgánico funcional de la Coordinación de Gestión Contable y Presupuestaria*



**Nota.** Fuente: Elaboración propia, en base a la información de <https://www.uncuyo.edu.ar/secretaria/economica-servicios>

### **3.1 Agrupamiento, tramo y categorías del personal de apoyo académico**

El Decreto 366/2006<sup>50</sup> correspondiente al Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales, establece en su Art. 47°:

- 1) *Agrupamiento*: Es el conjunto de categorías, fraccionadas en tramos, abarcativos de funciones programadas para el logro de un objetivo común, dentro del cual se desenvuelve una carrera administrativa. Los agrupamientos son:
  - a) Administrativo
  - b) Mantenimiento, producción y servicios generales
  - c) Técnico-profesional
  - d) Asistencial.
- 2) *Tramos*: Son las partes en que está separado cada agrupamiento, de acuerdo a la jerarquía de las funciones cumplidas. Los tramos serán mayor, intermedio e inicial, con la

<sup>50</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/115242/norma.htm>

especificación de funciones que en cada agrupamiento se establece, y podrá incluir cada uno las categorías que se indican a continuación:

a) Tramo Mayor: categorías 1, 2 y 3

b) Tramo Intermedio: categorías 4 y 5

c) Tramo Inicial: categorías 6 y 7

En la Tabla N°8 pueden observarse las funciones que son detalladas en el art. 48 según Decreto 366/2006.

Tabla N°8  
*Agrupamiento y funciones administrativa del Sector no docente de las Instituciones  
 Universitarias*

<b>Categorías</b>	<b>Funciones</b>	
<b>Tramo Mayor</b>	1	“Incluirá a los trabajadores que cumplan tareas de dirección, coordinación, planeamiento, organización o asesoramiento, destinadas a contribuir en la formulación de políticas y planes de conducción y en la preparación y control de programas y proyectos destinados a concretar aquéllas (...)”.
	2	
	3	
<b>Tramo Intermedio</b>	4	“Incluirá a los trabajadores que desarrollen funciones de colaboración y apoyo al personal del tramo mayor, así como la supervisión directa de tareas propias del personal del tramo inicial (...)”.
	5	
<b>Tramo Inicial</b>	6	“Incluirá a los trabajadores que desarrollen tareas de carácter operativo, auxiliar o elemental (...)”.
	7	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia en base a lo establecido por Decreto 366/2006

### 3.2 Universidad Nacional de Cuyo – COVID´19

A nivel Nacional, Argentina quedó sujeta al Decreto de Necesidad y Urgencia - DNU N°260/2020 por el cual se declaró emergencia pública en materia sanitaria, establecida por la Ley N°27.541, en virtud de la Pandemia anunciada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), en relación con el Coronavirus COVID´19.

La UNCUYO no quedó exenta de tal situación, por lo que por medio de la Resolución N°231/2020<sup>51</sup>, emitida el 16 de marzo de 2020 resuelve en su Artículo 2° Modalidad Virtual y suspensión de modalidad presencial: Disponer que a partir del DIECISÉIS (16) hasta el TREINTA Y UNO (31) de marzo de 2020, ambos inclusive (...) deberán:

<sup>51</sup> <https://www.uncuyo.edu.ar/transparencia/digesto-universitario>

- a. Adoptar y adecuar la modalidad virtual de dictado de clases, en todos los niveles educativos, según las modalidades y características de cada una de ellas, suspendiéndose para los alumnos la modalidad presencial durante dicho período. (...)
- b. Los docentes y personal de apoyo académico de cada Unidad Académica, (...).

Cabe mencionar, que la Resolución N°231/2020 constituyó la primera de numerosas resoluciones que prorrogaron el tiempo de aislamiento del personal universitario.

Si bien, la aplicabilidad de la Resolución N°231/2020 deja eximido de la presencialidad al personal educativo de la institución, la medida también se extendió al personal de apoyo académico; el cual debió cumplir las tareas laborales desde sus hogares a partir del 16 de marzo del 2020 hasta finales de julio de 2021, momento donde se retomaron las actividades presenciales nuevamente.

#### **4. INSTRUMENTO Y PROCESO DE RECOLECCIÓN**

En un primer momento, las herramientas escogidas consistieron en entrevistas presenciales al personal seleccionado, la que daría una considerable riqueza de aportes; ésta a su vez se complementarían con una encuesta online, destacada por su amplia llegada y facilidad de respuesta. Finalmente, por cuestiones de tiempo, se decidió por unificar esa idea primigenia y elaborar únicamente una encuesta online, aunque sin dejar de lado el objetivo de recabado de información, por lo que para ello se realizaron preguntas abiertas con el fin de obtener información amplia en cuanto a la situación del encuestado, y cerradas para alcanzar resultados específicos y precisos, proporcionándose varias opciones a elección del encuestado de manera de agilizar el estudio.

En definitiva, se decidió por una encuesta a través de Google Forms; esta herramienta permite elaborar formularios de forma fácil y rápida, acompañada de imágenes, e incluso, la elección de plantillas para su elaboración; una vez respondida cada encuesta, los datos son tabulados y enviados al encuestador en el momento permitiendo conocer las respuestas individualizadas y totalizadas mediante un gráfico de torta o barra. Google Forms, además ofrece la posibilidad de compartir la encuesta por medio de un link o enlace URL por diversos medios como WhatsApp o Telegram, el que simplifica su difusión y acercamiento a las personas deseadas.

Ante todo, se procuró reducir la extensión de la encuesta, aunque además se aprovechó la oportunidad de obtener información pasible de análisis y material de aporte para futuras investigaciones, por lo que mediante el presente estudio se provee de una serie de competencias consideradas como muy importantes para conformar el perfil laboral de un teletrabajador.

La encuesta realizada al personal de apoyo académico se encuentra disponible en el ANEXO I, para realizar la difusión, se escogió a una persona conocida de cada Dirección, ésta a su vez, lo compartió en el grupo de WhatsApp laboral de su área correspondiente con el objetivo de llegar pura y exclusivamente al personal específico pretendido.

La encuesta comienza contextualizando el momento en el que debe situarse el personal para dar intervención al estudio; es decir, lo sitúa bajo el escenario de pandemia COVID´19, el cual debido al inicio de las ASPO se convirtió en una nueva modalidad de desarrollar la labor diaria de oficina. A continuación, se expone cada uno de los momentos y temáticas contemplados en la encuesta:

## **1. DATOS PERSONALES Y LABORALES**

En el presente apartado se solicita información personal de edad y género del encuestado, y se prosigue con la petición de datos laborales, elección de la Dirección en la desempeña sus funciones, situación frente a la Universidad, categoría y tiempo de desarrollo de funciones; los términos antes mencionados pueden esclarecerse en el apartado de muestra.

## **2. TELETRABAJO EN PANDEMIA**

*Se considera el periodo a partir del cual el personal de apoyo académico debió desarrollar las tareas laborales exclusivamente desde su hogar, es decir, teletrabajando los cinco días de la semana.*

Este apartado tiene por objetivo recabar información de la experiencia de teletrabajo de cada encuestado, respeto al espacio en el que desarrolló el teletrabajo, los integrantes con los que convivió al momento de teletrabajar, herramientas utilizadas y apreciaciones individuales sobre la modalidad como capacitación requerida para su desarrollo.

Esta sección trae consigo además la aplicación del concepto de vida privada volcada a diferentes espacios o situaciones, como la vida privada – jornada laboral, vida privada-medios de comunicación, vida privada-vida personal y vida privada- oficina.

### **3. TELETRABAJO POS-PANDEMIA**

*Se considera el periodo a partir del cual el personal de apoyo académico retomó la presencialidad, desempeñando algunos días de la semana, el teletrabajo.*

En este apartado se toman algunas preguntas realizadas en el apartado de teletrabajo en pandemia con el fin de comparar los resultados. Además de conocer la valoración del encuestado de su experiencia vivida en pandemia.

### **4. PERFIL LABORAL**

En esta sección se expusieron diversas competencias (competencias para la comunicación, para la planeación y gestión, tecnológicas básicas, para la autodeterminación), circunstancias ergonómicas y situacionales necesarias para el desarrollo del teletrabajo, las que el encuestado debió clasificar como poco importante, importante y muy importante para su medición.

### **5. REGLAS BÁSICAS DEL TELETRABAJO**

En esta sección se expusieron seis reglas que el personal de apoyo académico considera que debieron ser respetadas al momento de desarrollar el teletrabajo.

Fueron tres los modelos de encuesta considerados para la elaboración de las preguntas realizadas. El primer modelo provino del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Teletrabajo, motor de inclusión sociolaboral<sup>52</sup>, del cual se aplicaron entrevistas a múltiples teletrabajadores. El segundo de los modelos resultó ser de un trabajo de Investigación de la UNCUYO, denominado Teletrabajo en Mendoza: la mirada de las empresas mendocinas, a la luz de la Ley 24.555/20<sup>53</sup>, en el que se realizan entrevistas tanto a empresas como a trabajadores mendocinos sobre la modalidad, y en último lugar, una nota técnica de la OIT<sup>54</sup>, COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo que acompaña una serie de preguntas cerradas y abiertas sobre el teletrabajo, de los cuales sirvieron de base.

Es necesario recalcar, que se tomaron solo aquellas preguntas que se consideraron relevantes, y adaptándose otras, con el objeto de dar formato al estudio realizado. De la totalidad de preguntas elaboradas en la encuesta, en su mayoría fueron fabricación propia basadas en la experiencia

---

<sup>52</sup> <http://biblioteca.unm.edu.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=2647>

<sup>53</sup> [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/16763/scatolon-fce.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/16763/scatolon-fce.pdf)

<sup>54</sup> [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms\\_758333.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_758333.pdf)

laboral de trabajo en primera persona en el lugar, y que además, resultaron el motivo de impulso del presente estudio de investigación.

## **5. PRUEBA DE LA ENCUESTA**

Para conocer la efectividad de la encuesta, es decir, la comprensión de las preguntas realizadas, la extensión y posible calificación por parte del encuestado, se decidió poner a prueba la misma a un número reducido y seleccionado de la muestra.

Dicha prueba arrojó como resultado la falta de comprensión de algunas preguntas realizadas, la posible repetición o similitud entre algunas preguntas y la extensión del cuestionario; además se atendió la sugerencia del sentimiento de invasión que podría causar una de las preguntas. Sobre lo mencionado se trabajó y trató de dar solución, por lo que se continuó por redactar nuevamente las preguntas no comprendidas, agrupar o eliminar aquellas sugeridas como repetidas e intentar acortar la extensión de la encuesta.

## **6. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN**

Cabe aclarar que se encuentran analizadas la totalidad de las preguntas realizadas al personal de apoyo académico, mencionándose aquellas que resultan relevantes para la investigación en cuestión y acompañadas de una síntesis a aquellas que resultan complejas o extensas, mostrándose de forma íntegra en el ANEXO II.

Por otra parte, una gran cantidad de preguntas resultan ser de múltiple opción, es decir que el encuestado puede elegir más de una opción o agregar alguna que crea pertinente, por lo que en algunos casos puntuales los totales suma más del 100%.

A fin de aclarar la concatenación de algunas respuestas y además servir de apoyo visual de otras, se acompañan gráficos realizados en Excel y figuras realizadas por medio del software Lucidchart. También se adjuntan tablas elaboradas en Word que permiten ver de manera organizada la información suministrada por los encuestados.



## **6.1 Datos personales y laborales**

Según lo obtenido, la cantidad de hombres (52,9%) y mujeres (47,1%) encuestados resultan ser similares. En cuanto a las edades, se observa una preponderancia entre las edades de 26-45 años (58%), el segundo lugar se encuentra el rango entre los 46-55 años (24%) y por último los 56-65 años (17%).

La gran mayoría de los encuestados conforman la Dirección General de Contabilidad y Registros Contables con el 41,2%, seguido de la Dirección General de Contrataciones con el 29,4%; los porcentajes faltantes corresponden a las oficinas restantes de la muestra cuya información en detalle podrá observarse en ANEXO II.

Del total de los encuestados, el 76,5% corresponde a personal efectivo de la Universidad, es decir personal de planta permanente.

Aproximadamente la mitad de los encuestados poseen una categoría 7 (46,7%), es decir, se encuentran en el inicio de la carrera administrativa de UNCuyo. El segundo lugar, el 20%, corresponde a agentes con categoría 2, puestos de jefatura que presentan varios años al servicio de la Universidad.

Con respecto a la cantidad de años que el personal de apoyo académico entrevistado lleva en desarrollo funciones universitarias, el 17,6% ocupa menos de 5 años, el 58,8% entre 5-20 años, ningún encuestado ha brindado servicios entre 21-30 años y por último, el 23,5% ha trabajado más de 30 años en favor de la institución educativa.

## **6.2 Teletrabajo en pandemia**

*Se considera el período entre marzo del 2020 hasta julio del 2021; a partir del cual el personal de apoyo académico debió desarrollar las **tareas laborales exclusivamente desde su hogar**, es decir, teletrabajando los cinco días de la semana.*

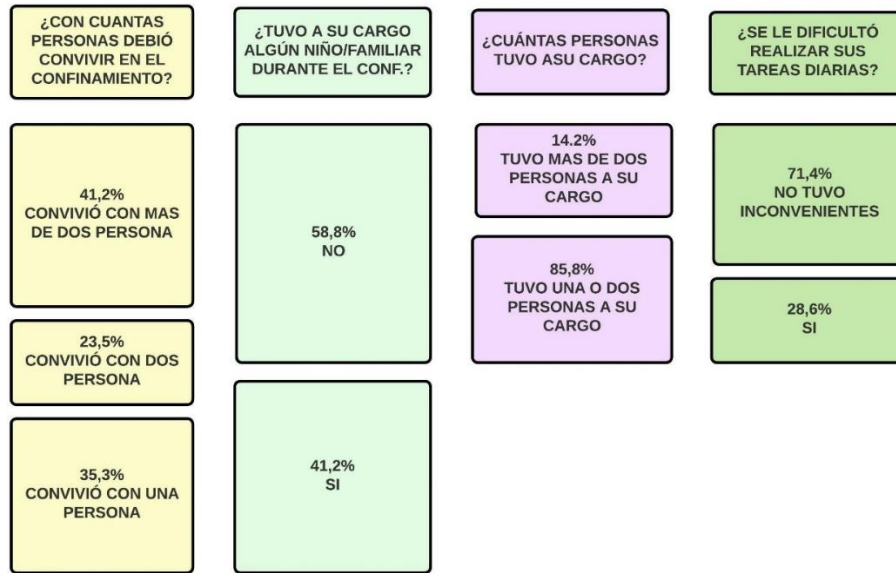
Con relación a la cantidad de personas que pudieron desarrollar las tareas desde su hogar, la totalidad de los encuestados señaló que pudo hacerlo. Según se detalla en la Figura N°2, el 23,5% mencionó que debió convivir con dos personas durante el confinamiento, el 35,3% con una persona, y el 41,2% convivió en su hogar con más de dos personas, mientras que nadie declaró haber convivido sola.

De los encuestados que vivieron con al menos una persona durante la pandemia, el 41,2% tuvo a su cargo el cuidado de niños o algún familiar, en tanto que el 58,8% refirió no haber tenido esta situación.

De las personas que tuvieron a alguien a cargo, el 85,8% tuvieron una o dos personas a su cargo y el 14,2% tuvo más de dos personas a su cargo; además se expuso que esta situación dificultó la realización de las tareas diarias al 28,6% de los encuestados, sin embargo, el 71,4% no presentó inconvenientes.

Al parecer el teletrabajo desde los hogares, presentó un porcentaje considerable de personas que tuvieron a alguien a su cuidado, sin embargo, una proporción poco significativa mostró inconvenientes al entrelazar las tareas laborales con obligaciones familiares.

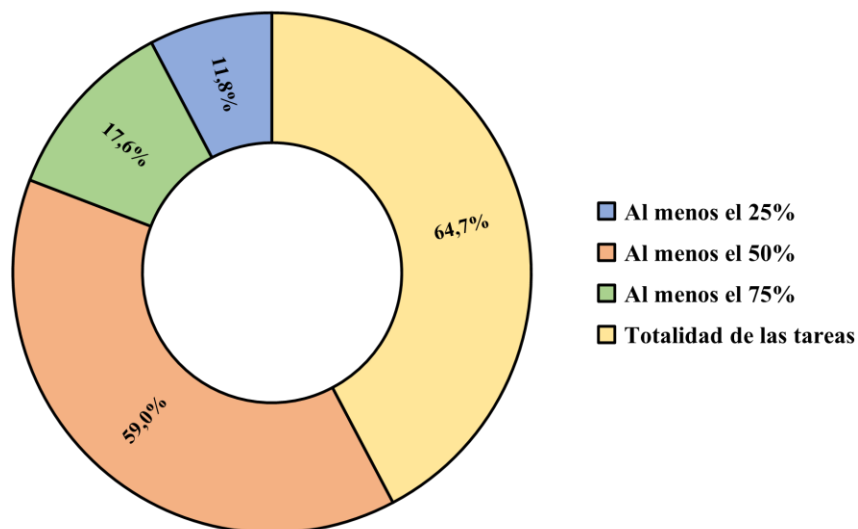
Figura N°2: Porcentaje de personas que pudieron teletrabajar desde sus hogares



**Nota.** Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Según se observa en el Gráfico N°5, un alto porcentaje del personal encuestado (65%) consideró que, bajo la modalidad de teletrabajo, las tareas se pudieron seguir realizando en su totalidad, es decir, dando continuidad al curso de trabajo implementado en la presencialidad (antes de la pandemia).

Gráfico N°5: Porcentaje de tareas que realizaba antes de la pandemia, que continuaron haciéndose en la modalidad de teletrabajo



**Nota.** Fuente: Elaborado en base de encuestas realizadas

La gran mayoría de los encuestados (70,6% ) no requirió que la Universidad le proporcionara algún elemento para el desarrollo del teletrabajo; de los casos que necesitaron de alguna herramienta para lograr cumplir con las labores, se les presentó múltiples opciones de respuestas para conocer qué material requerían (por lo que la sumatoria de porcentaje resulta mayor a cien); en referencia a este aspecto, el 80% de los casos solicitaron notebook/tablet/computadora, seguido de mouse y mientras que una silla ergonómica en un 60%. De lo anterior, se podría deducir que una gran parte de los encuestados contaban con sus hogares adaptados para asumir la implementación de esta modalidad.

En relación con los inconvenientes o dificultades técnicas al momento de trabajar, al personal se le planteó cinco problemas que podrían haber afectado al teletrabajador, de las cuales podían elegir más de una opción; resultó que el 70,6% declaró haber tenido problemas de conexión, el 29,4% manifestó no contar con las herramientas de trabajo necesarias para desarrollar el teletrabajo y el 23,5% no poseía el soporte necesario para el desempeño de las tareas. En continuidad a lo mencionado, se dejó entrever que si bien los hogares se ajustaron a los requerimientos que implica el teletrabajo, aún existen situaciones sin resolver y que no competen al usuario sino más bien a la

empresas prestadoras del servicio, en cuanto a la calidad del mismo, que es un elemento esencial para llevar adelante esta modalidad.

Se le consultó al personal por el mejor atractivo para teletrabajar, entre los más elegidos fueron el ahorro de gastos de transporte/comida (56%), ahorro de tiempo (53%), autonomía de trabajo (35%) y confort del hogar (35%). Dada la complejidad de las respuestas, el contenido se expone mediante un cuadro comparativo en el ANEXO II.

Para el 47,1% de los encuestados, la adaptación a la modalidad de teletrabajo le resultó fácil, al 23,5% muy fácil y regular y 5,9% difícil, finalmente ningún encuestado manifestó que llevar adelante el teletrabajo le resultó muy difícil. Las categorías de fácil y muy fácil suman aproximadamente el 71%, por lo que podría asegurarse que el personal ya contaba con las habilidades necesarias para desarrollar el teletrabajo y probablemente los sistemas implementados en la Universidad también se encontraban bajo la misma línea.

En cuanto al aprecio del teletrabajo, al 82,4% le gustó la modalidad, los cuales afirmaron que les permite el “ahorro de tiempo y gastos en traslado al puesto de trabajo”, “comodidad y tranquilidad de estar en casa”, “llevar de forma paralela otras actividades y liberarse una vez finalizada la tarea encomendada”; por otro lado, el 17,6% no le resultó amigable la idea del teletrabajo, “porque no tenían el material necesario (como las rendiciones<sup>55</sup>) el contacto cara a cara con otras áreas que muchas veces se necesita para resolver alguna cuestión”, otro de los motivos mencionados “en ocasiones me encontraba conectada mucho más tiempo del que mi trabajo solicita, ya sea por respuestas tardías de otras oficinas o por consultas fuera de mi horario laboral”.

Si bien la gran mayoría de los encuestados simpatizó con la idea de teletrabajar, existieron situaciones para reevaluar y posibles de resolver, tal vez una solución para aunar ambos grupos es la aplicación de una modalidad híbrida, donde se lleve adelante una combinación de días de presencialidad desde la oficina y otras tantas desde el hogar a través del teletrabajo.

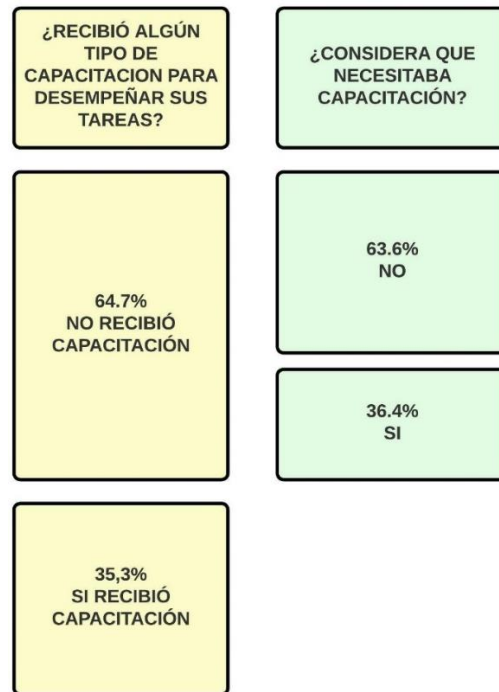
---

<sup>55</sup> Rendiciones de fondos se denomina a aquellos expedientes que especifica el efectivo uso de los fondos otorgados por la Universidad.

El 64,7% de los encuestados sostuvieron que fue más productivo trabajar desde su casa que desde la oficina, es decir a través de la presencialidad, porque “existían menos distracciones”, “mayor concentración en realizar las actividades”, “poder hacer más tareas en paralelo”; mientras que el 35,3% le resultó más productivo hacerlo desde su puesto de trabajo puesto que “tenía problemas de conectividad”, recalcaron la “importancia del contacto personal” y “muchas cosas de la casa te distraen o hay que hacer cosas domésticas que deben hacerse lo que impide estar atentos al 100% a las tareas laborales”.

El 64,7% de los encuestados manifestó no haber recibido capacitación para desempeñar las tareas durante el teletrabajo, sin embargo, de esta cantidad, el 36,4% afirmó haber necesitado capacitación en el “uso de Sistema COMDOC en búsqueda de expediente” y “uso de herramientas digitales,”; y el 63,6% declaró no haber requerido capacitación alguna; finalmente el 35,3% sostuvo que si recibió capacitación en cuanto a la “forma de operar con expedientes electrónicos” (previo a la pandemia se trabajaba con expedientes en soporte papel, durante el desarrollo de la pandemia se debió adoptar el uso de expediente electrónico para dar curso a los procesos), “uso de sistemas para trabajar desde la casa”, “utilización de vpn”. Evidentemente una mayoría importante consideró que no requería de capacitación para llevar adelante el teletrabajo desde sus hogares. En la Figura N°3 puede observarse de forma más sintética la información mencionada.

Figura N°3: Capacitación del personal de apoyo académico



**Nota.** Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

## 6.2.1 Vida privada

### 6.2.1.1 Jornada Laboral

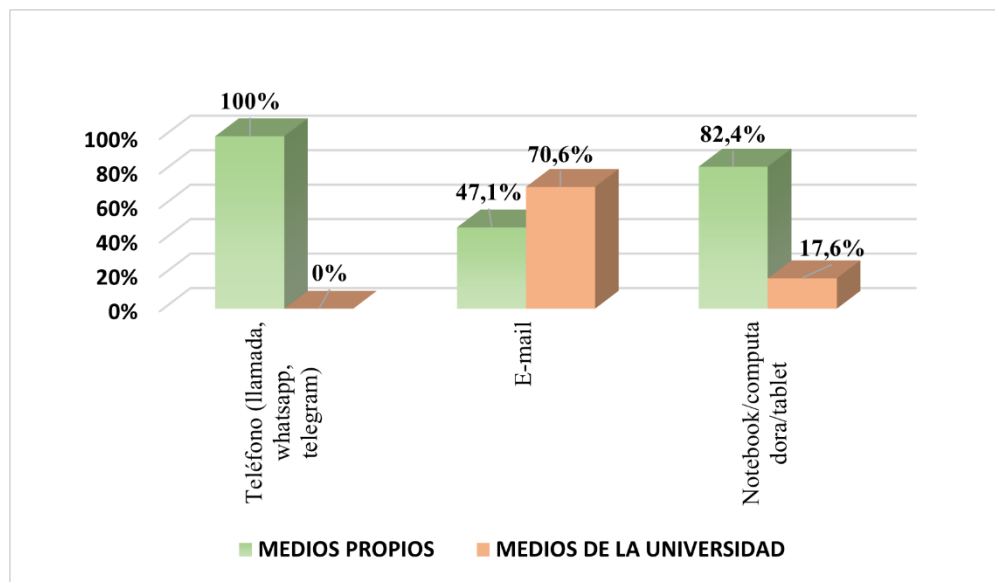
La jornada habitual de trabajo del personal de apoyo académico del Rectorado es de 8 hs a 14 hs, en pos de esto, se le consultó al encuestado si debió trabajar fuera de su jornada laboral (durante la tarde/noche); resultó que el 88,2% afirmó haberlo hecho. Además se buscó conocer los motivos que impulsaron esta decisión por lo que se expusieron cinco causas a elección, la más significativa fue el cumplimiento de tareas extras con el 60%, seguida de la comodidad de trabajar en otro horario laboral debido a la dificultad de conciliar la jornada laboral con la personal (40%) y el 26,7% prefirió aprovechar la flexibilidad laboral que le dio la Universidad. De los motivos expuestos, el cumplir con una tarea extra parte de un pedido del empleador, y esta causa afectó a una considerable cantidad de personas, mientras que las restantes, corresponden a pedidos del agente Universitario, es decir, gozar de las ventajas que otorga la modalidad.

El 47,1% de los encuestados señaló que no se respetaron los horarios laborales; a quienes se les dieron dos opciones de razones que motivaron esta situación, pudiéndose elegir ambas; se obtuvo que el 87,5% afirmaron haber recibido llamadas fuera del horario laboral y el 75% debió realizar trabajo extra. Por el otro lado, el 52,9% manifestó que sí se respetaron sus horarios laborales durante el ejercicio del teletrabajo. Se entiende que las llamadas fuera del horario laboral y trabajo extra (no remunerado) no corresponden, aún así depende de cada empleado el dar apertura y aceptar esas situaciones, entendiéndose que el empleador no está en su derecho de ejecutar pedido alguno y el empleado en su obligación de acatarlo.

### 6.2.1.2 Medios de comunicación

Los medios de comunicación utilizados para interactuar y teletrabajar entre el personal de apoyo académico fueron los siguientes:

Gráfico N° 6: *Medios de comunicación utilizados para teletrabajar*



**Nota.** Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Como se observa en el Gráfico N°6, la totalidad del personal puso a disposición su teléfono y el 82,4% su Notebook/computadora/Tablet para dar cumplimiento al teletrabajo. Con respecto a los medios proporcionados por la Universidad, el personal contó con un email institucional (70,6%) para teletrabajar.



El personal de apoyo académico que debió poner a disposición su número personal de celular para ser contactado por cuestiones laborales opina que le resultó más cómodo y ágil la comunicación de esta manera (52,9%), otros, por el contrario, lo consideraron una invasión a la privacidad (17,6%) y finalmente, hubo quienes no estuvieron de acuerdo, pero las circunstancias lo exigían (41,2%); cabe aclarar que la pregunta resultó ser de múltiple opción, por lo que el encuestado podía elegir más de una. La situación repentina de pandemia debió unificar el modo de actuar, independientemente de que si lo implementado resultaba correcto o aceptado por el agente universitario, el objetivo de mantenerse comunicado oportunamente debía ser resuelto y este era el fin primario.

#### 6.2.1.3 Vida personal

La gran mayoría de los encuestados manifestó que el haber trabajado desde su hogar no afectó su vida privada (70,6%). Sin embargo, aquellos que, sí sintieron que fue una invasión a su vida, argumentaron como principales los siguientes motivos: invasión de espacios personales para cuestiones laborales (60%) y el poner a disposición herramientas propias para cumplir con el teletrabajo (100%). Es importante comentar, que esta pregunta también resultó ser de múltiple opción.

Para el 64,7% de los encuestados no se afectó su percepción de identidad como trabajador, es decir logró diferenciar o separar las situaciones laborales y personales. Por otra parte, se consultó si algún compañero o jefe se presentó en su hogar para resolver alguna situación laboral, y las respuestas afirmativas fueron las menos (29,4%), además, alegaron que no sintieron una invasión a la privacidad. Mientras en el caso opuesto, el 70,6% del personal sostuvo que no recibió visita de ningún compañero/jefe durante el desarrollo del teletrabajo.

Además se obtuvo que en un 94,1% de los casos no presentaron situaciones donde se divulgaran aspectos de su vida privada sin el consentimiento del teletrabajador, sólo un caso donde el agente manifestó que al darse este hecho de exposición sintió vulnerabilidad.

#### 6.2.1.4 Oficina

A partir de lo analizado en apartados anteriores, se estima que la totalidad de los hogares no contaban con uso de espacio exclusivo para desarrollar el teletrabajo, gracias a la encuesta se logró descubrir que el 58,8% de los encuestados debieron poner a disposición espacios comunes de sus hogares para desarrollar las tareas. Se le consultó además como se sentían por deber hacerlo, y se les presentaron cinco razones, con posibilidad de elegir más de una; se obtuvo que un 60% debió aprender a organizarse y mientras que para el 50% le fue indistinta la situación, es decir que se adaptaron; esto destaca la adaptabilidad del personal ante los cambios, que podría resultar ser una competencia requerida para el teletrabajador exitoso. Fueron los menos quienes se vieron forzados a aceptarlo (20%), otros molestos por la medida (20%) y apenas un 10% invadidos.

El cambio de trabajar desde la oficina a realizarlo desde el hogar de cada agente universitario provocó un sentimiento de aislamiento en partes relativamente iguales, es decir hubo quienes lo sufrieron (47,1%) y quienes probablemente no lo experimentaron o simplemente se adaptaron (52,9%).

### 6.3 Teletrabajo pos pandemia

*Se considera el período a partir de julio de 2021, en donde el personal de apoyo académico retomó la presencialidad, desempeñándose algunos días de la semana, el ejercicio del teletrabajo.*

Según lo recabado, la totalidad de los encuestados tuvo la posibilidad de teletrabajar solo un día a la semana luego de la pandemia. Notablemente un 70,6% sostuvo que pudo realizar todas las tareas por medio del teletrabajo, y un 17,6% logró solamente realizar un 75% de las tareas mediante esta modalidad.

A la mayoría de los encuestados (76,5%) le gustaría implementar la modalidad de teletrabajo como forma habitual de trabajo, mientras que al 23,5% no lo aprobaría. Algunos de los motivos mencionados que apoyan su implementación de manera habitual fueron la “comodidad y el rendimiento”, “eficiencia de los tiempos”, “optimiza tiempos personales y rendimiento personal”; entre estas preguntas se destaca la mención del apoyo del teletrabajo pero bajo una modalidad híbrida, “estoy cómodo teletrabajando una vez a la semana”, “realizaría un mix entre

presencialidad/virtualidad”. En cuanto a los encuestados que no estarían dispuestos a implementar la modalidad de forma habitual, sus razones fueron “no poder separar el rol del trabajador del resto de los roles personales en el hogar” y “porque no tendría ese 100% de concentración para dedicarme exclusivamente al trabajo”.

Con respecto a la cantidad de días de la semana que el personal de apoyo académico estaría dispuesto a teletrabajar son múltiples las respuestas, un 29,4% aceptaría teletrabajar dos veces a la semana, un 23,5% lo haría por una vez a la semana, los porcentajes restantes se dividen entre las alternativas de tres, cuatro y cinco veces a la semana. No se observa una adhesión total o significativa de alguna de las alternativas, pero se puede estimar un posible éxito a la aplicación de una modalidad híbrida de teletrabajo.

El personal de apoyo académico desarrolla sus actividades laborales en horas de la mañana, desde las 8hs hasta las 14hs, se les consultó sobre el momento del día en el que preferiría teletrabajar, considerándose tres opciones, mañana, tarde y noche, y a elección de más de una; el 100% de los encuestados elegirían teletrabajar en horas de la mañana, pero también estarían de acuerdo hacerlo en la tarde (23,5%) y en horas nocturnas (5,9%). Es decir, que mantendrían su situación actual en cuanto al momento de desarrollo de sus tareas laborales.

El 76,5% de los encuestados afirmó que continuó con el uso del teléfono personal del agente para ser contactado por alguna consulta, aún bajo la modalidad de presencialidad y aunque también se utilizan los internos telefónicos para el contacto. La situación de poner a disposición un medio personal a beneficio de objetivos de la Universidad ha presentado opiniones encontradas; por lo que se consultó de manera abierta qué se pensaba de esto a quienes continúan utilizando su número personal están quienes no les “ofusca ya que consideran el uso del whatsapp o telegram medios más ágiles de comunicación”, pero siempre dentro de los horarios laborales; por el contrario, están quienes les “disgusta e insisten en el uso de medios proporcionados por la institución”; por otro lado hay varios que acceden “sólo de manera exclusiva ante un caso de urgencia”.

Se planteó un supuesto al encuestado y se le consultó si se repetiría la misma experiencia ocurrida durante la pandemia, en caso de implementar el teletrabajo los cinco días de la semana; el

35,3% respondió de manera afirmativa, debido a que “la conexión a internet de algunos lugares no hizo posible una comunicación fluida en algunas reuniones” y además que “no creo que dentro del hogar se encuentre un espacio totalmente para lo laboral”. El 64,7% que respondió que la situación no sería igual argumentaron que “la pandemia generó experiencia y conocimiento para que no se vuelva a repetir lo malo y se mejore lo bueno”, además acompañaron que “el contexto sería otro, como el confinamiento”.

#### **6.4 Perfil laboral**

En el presente apartado se consideraron cuatro tipos de competencias, además de circunstancias ergonómicas y situacionales (“en adelante, CES”), bajo este estudio se le solicitó al personal encuestado que clasifique a cada una de ellas como poco importante, importante y muy importante, a fin de sintetizar el análisis del presente trabajo se consideraron aquellas competencias clasificadas como “muy importante” y que obtuvo mayor porcentaje como valor totalizado.

En la Tabla N°9 se observa que, de las competencias y CES consideradas en el capítulo 2 del marco teórico, se mencionaron 27, de las cuales, bajo los parámetros referidos, el personal encuestado seleccionó solo 12. Además, se advierte a dos competencias como sobresalientes, es decir, superiores al 60%, que resultan ser el manejo adecuado del estrés y las tensiones (65%), equilibrio de la vida personal y laboral (71%) y como CES el disponer de un domicilio apto para teletrabajar (wifi y herramientas informáticas) con un 82%. Debido a la extensión de la información obtenida se acompaña una tabla simplificada, los totales de forma detallada se adjuntan en el ANEXO II.

Tabla N°9

*Competencias más importantes para el desarrollo del teletrabajo*

<u>Competencias para la comunicación</u>	
Mantener actualizadas a las personas sobre hechos y actividades importantes	52%
Mantener contacto profesional con los colegas, pese a trabajar solo	47%
<u>Competencias tecnológicas básicas</u>	
Saber navegar por internet, usar el e-mail, usar intranet	59%
Usar programas básicos computacionales (Word, Excel)	59%
<u>Competencias para planeación y gestión</u>	
Autogestionar el tiempo	59%
Manejar adecuadamente las tensiones y el estrés	<u>65%</u>
Clasificar las tareas por orden de prioridad	59%
Manejar varios asuntos y proyectos al mismo tiempo de manera eficiente	41%
<u>Competencias para la autodeterminación</u>	
Cuidarse en lo mental y físico	52%
Equilibrar la vida laboral y personal	<u>71%</u>
Buscar la responsabilidad	47%
<u>Circunstancias ergonómicas y situacionales</u>	
Disponer de un domicilio apto para teletrabajar (wifi y herramientas informáticas)	<u>82%</u>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

## **6.5 Reglas básicas del teletrabajo**

Las reglas que debieron haberse respetado durante el ejercicio del teletrabajo son seis; casi la totalidad de los agentes consideran la obligatoriedad de la Universidad de poner a disposición herramientas de trabajo necesarias para desarrollar la modalidad (94,1%), no contactar por ningún medio al empleado fuera de su jornada laboral (64,7%), capacitación de sus empleados (64%), obligación de la Universidad de acondicionar el espacio del teletrabajador en un 52,9%, un 47,1% contactarse con compañeros de trabajo/jefes solo a través de medios ofrecidos por la organización (47,1%) y compensación de gastos (47,1%).

Ante esta pregunta, al agente se le dio la posibilidad de elegir las opciones que consideraba relevantes e incluso agregar alguna faltante a su criterio. Se indica la importancia que remarca el agente universitario sobre la obligatoriedad de facilitar herramientas al personal, aun así, las opciones restantes también poseen un peso considerable.

Por último, y a modo de aporte, se le solicitó al personal algún comentario final en cuanto a la experiencia en la modalidad de teletrabajo, a lo que acompañaron su respuesta mencionando que “con más gente trabajando en casa, hay menos autos en la calle y gente en colectivos” y que “es una excelente experiencia que llegó para quedarse”.

## CONCLUSIÓN

Al comienzo de la investigación se plantearon numerosos objetivos, el principal constituyó en analizar el impacto del teletrabajo en la vida privada del personal de apoyo académico del Rectorado Anexo durante la Pandemia de COVID´19; este objetivo fue atendido a través de la implementación y análisis de una encuesta aplicada sobre los agentes universitarios afectados al teletrabajo durante el periodo de 2020-2021. Evidentemente una situación imprevista, genera comportamientos o sentimientos diversos en las personas, sean positivos, negativos o indiferentes, se forjan resultados dispares entre los participantes; por lo que a lo largo de este apartado se especificará con mayor detalle la incidencia que presentó este hecho.

Unido al objetivo general, se determinaron cuatro objetivos específicos: 1) Descubrir si el teletrabajo afectó la vida privada del personal de apoyo académico del Rectorado Anexo, 2) Describir en qué situaciones particulares el teletrabajo afectó la vida privada del personal, 3) Conocer y establecer reglas básicas que el personal de apoyo académico considera necesarias respetar para un adecuado desempeño del teletrabajo y 4) Determinar si es necesario un cambio en el perfil laboral del personal para cumplir con las expectativas de la modalidad.

La muestra se compone en su mayoría por personal de la Dirección General Contabilidad y Registros Contables; el género se encuentra dividido casi equitativamente entre hombre y mujeres; con relación a las edades, existe una preponderancia entre 26-45 años, pudiéndose considerar una edad impulsora al momento de generar o promover cambios; aproximadamente la mitad de la muestra posee categoría 7, por lo que refiere a personal que se encuentra en los comienzos de su carrera administrativa, y refuerza la idea antes mencionada.

A efectos de una mayor comprensión y debido a la relación entre los objetivos específicos 1) y 2), se iniciará por atender el objetivo 2), dando continuidad al 1) y, por último, se concluirá con un análisis que contemple a ambos.

Para atender el segundo de los objetivos específicos, se exponen aquellas situaciones particulares donde el teletrabajo afectó la vida privada del agente universitario; las opiniones respecto de los horarios laborales se dividieron, y aquellos quienes consideraron que no fueron respetados, argumentaron que se debió a a) llamadas fuera del horario laboral y pedido de realizar algún trabajo extra; el contexto lo hacía posible debido a que el teletrabajador contaba con la oficina que es su propio hogar, por lo que el traslado no resultó un impedimento para cumplir con tal requerimiento, ante este hecho, se supone la desventaja de una de las partes al atender estas situaciones, aun así, el empleador no está en el derecho de exigirlo, así como el empleado en su obligación de aceptarlo; otra de las formas fue el b) poner a disposición el teléfono personal para fines laborales, la totalidad de la muestra afirmó que debió acceder, de estos aproximadamente la mitad lo consideró un medio más ágil y cómodo para la comunicación, por lo que no generó molestia alguna; en cuanto a la mitad restante, una pequeña cantidad lo creyó una invasión a la privacidad y el resto debió acceder estando en desacuerdo, aunque en conocimiento que las circunstancias lo exigían.

En el contexto del momento, se debía disponer de medios oportunos de contactos por el alto grado de incertidumbre y cambio del ambiente; si bien cada agente universitario cuenta con un email institucional individual apto para mantener comunicaciones, el objetivo de inmediatas y claridad no necesariamente era cubierto por el mismo.

Estas situaciones de contacto por un medio privado, en estado de “presencialidad” (posterior a la pandemia) se continuó repitiendo, mostrándose en aumento, incluso en pleno conocimiento por parte de la comunidad universitaria, que cada agente contaba con un teléfono fijo dispuesto a atender consultas desde su oficina. La situación imprevista de pandemia debió unificar el modo de actuar, independientemente de si su implementación resultaba correcta o aceptada por el agente universitario, el objetivo de mantenerse comunicado debía ser resuelto y, aparentemente, este era el fin primario. Una gran mayoría de los agentes fueron los que debieron acceder a c) poner a disposición de la institución notebook/computadora/tablet personales; en aquellos casos donde el agente no contaba con estas herramientas, la necesidad fue atendida por la institución universitaria.



Es importante destacar, que una gran parte de los hogares de los encuestados se encontraban adaptados para asumir la implementación de esta modalidad; en continuidad a lo mencionado, se dejó entrever que, si bien los hogares se ajustaron a los requerimientos que implica el teletrabajo, aún existen situaciones sin resolver y que no competen al usuario sino más bien a las empresas prestadoras del servicio dado que una gran cantidad de los encuestados manifestó haber tenido problemas de conexión.

Otra de las particularidades fue la d) pérdida de percepción de identidad como trabajador, es decir, separar las situaciones laborales de las personales; las opiniones se encontraron relativamente divididas y cabe mencionar que solamente existió un caso donde un agente manifestó que se divulgaron aspectos privados de su vida sin su consentimiento, sintiendo vulnerabilidad. Por otro lado, un poco más de la mitad de los encuestados mencionó que debió e) poner a disposición espacios comunes de sus hogares para desarrollar tareas laborales, además, se refirió que acceder a esta medida implicó un aprender a organizarse, es decir, si bien los hogares no estaban totalmente preparados para teletrabajar, se presume la flexibilidad de adaptación del teletrabajador y el compromiso de la tarea cumplida. Por último, f) recibir la visita de algún compañero/jefe de la oficina por cuestiones laborales al hogar del teletrabajador, la mayoría no experimentó esta situación y quienes recibieron a algún compañero no sintieron una invasión a su privacidad.

Ya abordado el segundo de los objetivos específicos, se hará frente al primero, que consiste en descubrir si el teletrabajo afectó la vida privada del personal de apoyo académico del Rectorado Anexo, como se analizó en el párrafo precedente, se concluye que sí hubo incidencia en la vida privada del agente universitario; aunque esta afirmación podría no considerarse rotunda por la discrepancia entre estos por razones de edad, personalidad, gustos, entre otros, es decir, de subjetividades propias de cada personal que llevan a interpretar un mismo hecho o situación de diferente manera; lo antes dicho se puede observar a través de las valoraciones individuales en adhesión al teletrabajo, una gran mayoría acompaña la implementación de la modalidad como forma habitual de trabajo, y, además destaca sus ventajas como el ahorro del tiempo y gastos, mejor productividad, comodidad y dualidad de tareas; mientras que una pequeña cantidad directamente no aprobaría el desarrollo de las tareas desde el hogar. Otra de las apreciaciones diferenciadas se observa a través de las realidades de cada agente universitario, la totalidad de los encuestados

convivió durante la pandemia con al menos una persona, aproximadamente la mitad mencionó haber tenido a su cargo algún niño/familiar, mientras que la otra mitad sostuvo lo contrario; por lo que se deja ver que las experiencias no son similares y no repercute de igual manera a la totalidad de la muestra, sino más bien a mayorías.

Las evidencias que dejó la pandemia en materia laboral permitieron el replanteo de cómo hacer mejor lo que ya se venía desarrollando; por lo que se consideró importante conocer y establecer reglas básicas que permitan delimitar el actuar de las partes, alejando las ambigüedades y focalizándose de manera uniforme. Estas reglas son 1) obligatoriedad de la Universidad de poner a disposición herramientas de trabajo necesarias para desarrollar el teletrabajo, 2) no contactar por ningún medio al empleado fuera de su jornada laboral, 3) brindar capacitación a sus empleados, 4) obligación de la Universidad de acondicionar el espacio del teletrabajador, 5) contactarse con compañeros de trabajo/jefes solo a través de medios ofrecidos por la organización y, por último, 6) compensación de gastos.

Para atender al último objetivo específico de determinar si es necesario un cambio en el perfil laboral del personal de apoyo académico y cumplir con las expectativas del teletrabajo se consultaron dos cuestiones, *la necesidad de capacitación del personal* por un lado y el *grado de dificultad que consideró el teletrabajador al momento de implementar esta modalidad*. En cuanto al requerimiento de capacitación, se obtuvo que un alto número de encuestados no recibió capacitación e incluso, no lo consideraron necesaria, mientras que un pequeño número si lo precisó; con respecto a los obstáculos al momento de teletrabajar, en su mayoría no existieron, dado que la modalidad les resultó fácil y muy fácil a un alto porcentaje. Por lo que se deduce que la muestra bajo estudio no presentó grandes dificultades al momento de trabajar desde sus hogares por lo que aparentemente se cumplían con las competencias requeridas para el manejo del teletrabajo.

Los avances de los conocimientos tecnológicos en el medio, que además son de uso para cualquier trabajador en ejercicio, son el impulso que plantea el interrogante de las adaptaciones de las competencias del trabajador. A modo de aporte y como fuente de futuras investigaciones, se mencionarán una serie de competencias y circunstancias ergonómicas y situacionales (CES) consideradas como muy importantes por el teletrabajador y que permitirán desempeñarse

satisfactoriamente en el puesto de trabajo; estas son 1) mantener actualizadas a las personas sobre hechos y actividades importantes, 2) mantener contacto profesional con los colegas, pese a trabajar solo, 3) saber navegar por internet, usar el e-mail, usar intranet, 4) usar programas básicos computacionales (Word, Excel), 5) autogestionar el tiempo, 6) manejar adecuadamente las tensiones y el estrés, 7) clasificar las tareas por orden de prioridad, 8) manejar varios asuntos y proyectos al mismo tiempo de manera eficiente, 9) cuidarse en lo mental y físico, 10) equilibrar la vida laboral y personal, 11) buscar la responsabilidad y 12) disponer de un domicilio apto para teletrabajar (wifi y herramientas informáticas).

Como resultado, podría afirmarse en términos generales, que, en tiempos de pandemia, se contó con un trabajador preparado para cumplir con las expectativas del teletrabajo.

Es útil también señalar que la investigación permitió conocer que hubo una afeción de la vida privada del agente universitario, así también determinar las diferentes particularidades que incidieron; aun así, la afirmación antes mencionada no fue tajante debido a las diversas de realidades del cada personal; por lo que los resultados arrojados no fueron totalitarios sino más bien mayoritarios en varios casos.

De lo expuesto anteriormente, resulta que si bien existieron situaciones donde el personal presentó una invasión a la privacidad, se cree que no hubo intención de la institución de coartar la vida privada de cada agente universitario, sino más bien la idea de primar el objetivo de dar curso a las tareas diarias. Como sostiene Duran Vila N. (2020) “(...) el Teletrabajo para muchas Organizaciones no fue una opción sino una necesidad para continuar las actividades laborales, económicas en respuesta a la Emergencia sanitaria.”

## ANEXOS

### ANEXO I: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE APOYO ACADÉMICO UNCUYO – COORDINACIÓN DE GESTIÓN CONTABLE Y PRESUPUESTARIA

## Impacto del teletrabajo en la vida de un trabajador

La siguiente encuesta forma parte de un Trabajo de Investigación de final de carrera de la Licenciatura en Administración. Tiene por objetivo recabar información sobre la implementación del teletrabajo en la Universidad Nacional de Cuyo – Rectorado Anexo, bajo el contexto de pandemia COVID'19; el cual, debido al inicio del aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) se convirtió en una nueva modalidad de desarrollar la labor diaria de oficina.

Los datos recabados en la siguiente encuesta se encuentran preservados por el derecho del secreto estadístico y representan un insumo indispensable para finalizar el Trabajo de Investigación, por lo que se agradece la disponibilidad y la honestidad en las respuestas.

---

\*Obligatorio

### DATOS PERSONALES

1. **Género \***

*Marca solo un óvalo.*

Hombre

Mujer

Otro: \_\_\_\_\_

2. **Edad**

*Marca solo un óvalo.*

- de 18 a 25 años
- de 26 a 35 años
- de 36 a 45 años
- de 46 a 55 años
- de 56 a 65 años
- más de 66 años

**DATOS LABORALES**

3. **¿En qué Dirección desempeña sus funciones? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Contabilidad
- Contrataciones
- Presupuesto
- Tesorería
- Otro: \_\_\_\_\_

4. **¿Cuál es su situación frente a la Universidad? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Personal contratado (interino) *Salta a la pregunta 5*
- Personal efectivo *Salta a la pregunta 5*
- Contrato de Locación de Servicio *Salta a la pregunta 6*
- Otro: \_\_\_\_\_

*Salta a la pregunta 9*

**Si es personal efectivo de la Universidad**

5. **¿Qué categoría tiene?**

*Marca solo un óvalo.*

- Categoría 1
- Categoría 2
- Categoría 3
- Categoría 4
- Categoría 5
- Categoría 6
- Categoría 7

**Sección sin título**

6. **¿Cuántos años lleva desarrollando funciones en la Universidad? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Menor a 5 años
- Entre 5 y 20 años
- Entre 21 y 30 años
- Mayor a 30 años

*Salta a la pregunta 7*

**TELETRABAJO EN PANDEMIA**

Se considera el periodo a partir del cual el personal de apoyo académico debió desarrollar las **tareas laborales exclusivamente desde su hogar**, es decir, teletrabajando los cinco días de la semana.

*El teletrabajo es una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad en las instalaciones del trabajador o en un establecimiento ajeno al domicilio del empleador. Se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), pudiéndose aplicar a tiempo parcial o total de una jornada laboral, desde un trabajador o la totalidad de la organización.*

**7. Durante la pandemia ¿Pudo teletrabajar desde su casa?**

Marca solo un óvalo.

SI Salta a la pregunta 9

NO Salta a la pregunta 8

**No teletrabajó desde su casa**

**8. ¿Cuál/les fueron las razones? ¿Desde qué lugar teletrabajó?**

---

---

---

---

---

### **Teletrabajo desde casa**

De ahora en adelante, se considerará en las preguntas que prosiguen como casa/hogar a aquel lugar donde desarrolló el teletrabajo, refiriendo al espacio de permanencia en el que transcurrió el confinamiento y desempeñó sus tareas laborales, (independientemente del sitio que declaró con anterioridad)

9. **Durante el teletrabajo en pandemia. ¿Con cuántas personas convivió en su hogar?**

*Marca solo un óvalo.*

- Ninguna
- Una (1) persona
- Dos (2) personas
- Más de dos (2) personas

10. **Durante el teletrabajo en pandemia. ¿Tuvo a su cargo/cuidado niños/as o algún familiar?**

*Marca solo un óvalo.*

- NO *Salta a la pregunta 13*
- SI *Salta a la pregunta 11*

**Si tuvo a su cargo/cuidado niños/as o algún familiar**

11. **¿Cuántos/as?**

*Marca solo un óvalo.*

- Una (1)
- Dos (2)
- Más de dos (2)



12. **Esta situación. ¿Le dificultó realizar sus tareas laborales diarias?**

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 NO

**Teletrabajo desde casa**

13. **¿Qué porcentaje de las tareas que realizaba antes de la pandemia (presencialidad), continuaron haciéndose en la modalidad de teletrabajo? (considere que hubo tareas que debieron dejar de hacerse o modificarse rotundamente)** \*

*Marca solo un óvalo.*

- Al menos el 25%  
 Al menos el 50%  
 Al menos el 75%  
 Totalidad de las tareas

**Teletrabajo desde casa**

14. **¿Usted necesitó que la Universidad le proporcionara alguna herramienta/material para desarrollar el teletrabajo?** \*

*Marca solo un óvalo.*

- SI *Salta a la pregunta 15*  
 NO *Salta a la pregunta 18*

**Teletrabajo desde casa**

15. **¿En algún momento la Universidad le proporcionó las herramientas/materiales que necesitaba para desarrollar el teletrabajo?**

Marca solo un óvalo.

- SI *Salta a la pregunta 16*  
 NO *Salta a la pregunta 17*

*Salta a la pregunta 17*

**Teletrabajo desde casa**

16. **¿Qué herramienta/material le proporcionó la Universidad?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Notebook/tablet/computadora  
 Mouse  
 Celular  
 Silla ergonómica  
 Escritorio  
 Otro: \_\_\_\_\_

*Salta a la pregunta 18*

**Teletrabajo desde casa**

17. **¿Cómo se solucionó el problema?**

---

---

---

---

---

18. **¿Qué dificultades técnicas o inconvenientes se presentaron al momento de trabajar desde su casa?** \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Problemas de conexión
- Atención a algún miembro de la familia
- No contar con las herramientas de trabajo necesarias para el desarrollo de esta modalidad
- No contar con el soporte necesario para el desarrollo de esta modalidad
- Otro: \_\_\_\_\_

19. **¿Cuál piensa que es el mejor atractivo para teletrabajar? Ordene los siguientes aspectos según el nivel de importancia (considere a 7 como el más importante y a 1 como el menos importante)** \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Ahorro de gasto de transporte/comida</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ahorro de tiempo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Eliminación de control de horario</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Conciliación de vida laboral y personal (adaptación de horarios)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Autonomía de trabajo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Desarrollo de otras actividades/tareas de forma paralela</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Confort del hogar</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. **¿Cree que existe otro atractivo que no fue incorporado en la pregunta anterior? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI *Salta a la pregunta 21*  
 NO *Salta a la pregunta 22*

**Si considera que existe otro atractivo para teletrabajar**

21. **¿Cuál es ese atractivo?**

---

---

---

---

---

**Teletrabajo desde casa**

22. **¿Cómo le resultó adaptarse a la modalidad de teletrabajo? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Muy Difícil  
 Difícil  
 Regular  
 Fácil  
 Muy fácil

23. **¿Le gustó la modalidad de teletrabajo? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 NO

24. **Considerando su respuesta anterior (SI o NO) \***

**Comente ¿Por qué le gustó o no le gustó la modalidad de teletrabajo?**

---

---

---

---

---

25. **¿Usted cree que fue más productivo trabajar desde su casa, que trabajar desde la oficina (presencialidad)? \***

*Marca solo un óvalo.*

NO

SI

26. **Considerando su respuesta anterior (SI o NO) \***

**Comente ¿Por qué?**

---

---

---

---

---

27. **¿Recibió algún tipo de capacitación para desempeñar las tareas? \***

*Marca solo un óvalo.*

SI *Salta a la pregunta 28*

NO *Salta a la pregunta 29*

28. **¿Qué tipo de capacitación recibió?**

---

---

---

---

---

*Salta a la pregunta 31*

**Teletrabajo desde casa**

29. **¿Considera que necesitaba capacitación?**

*Marca solo un óvalo.*

SI *Salta a la pregunta 30*

NO *Salta a la pregunta 31*

**Teletrabajo desde casa**

30. **¿Que tipo de capacitación cree que necesitaba?**

---

---

---

---

---

## VIDA PRIVADA

### Jornada Laboral

31. **En alguna oportunidad. ¿Usted teletrabajó fuera de su jornada laboral habitual, es decir, durante la tarde o noche?** \*

Marca solo un óvalo.

NO    *Salta a la pregunta 33*

SI    *Salta a la pregunta 32*

*Salta a la pregunta 33*

### Jornada Laboral

32. **¿Por cuál/les motivos debió teletrabajar fuera de su jornada laboral habitual?**

Selecciona todos los que correspondan.

Cumplir con una tarea extra

La Universidad le dio la flexibilidad laboral y decidió aprovechar

Le resultó más cómodo, ya que se le dificultó conciliar la vida personal y laboral

Otro: \_\_\_\_\_

### Jornada Laboral

33. **¿Considera que se respetaron sus horarios laborales durante el teletrabajo?** \*

Marca solo un óvalo.

SI    *Salta a la pregunta 35*

NO    *Salta a la pregunta 34*

34. **¿Por qué considera que no se respetaron sus horarios laborales durante el teletrabajo?**

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Llamadas fuera del horario laboral
- Solicitud de trabajo extra (trabajar por objetivo, que podría demandar mayor tiempo para cumplir con la tarea)
- Otro: \_\_\_\_\_

**Medios de Comunicación**

35. **¿Cuál/les medios de comunicación usted utilizó para teletrabajar? Con relación a los medios mencionados, ¿Era/n medios propios o brindados por la Universidad? \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

	Propio	Universidad
<b>Teléfono (llamadas, Whatsapp, Telegram)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>E-mail</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Notebook/computador a/tablet</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. **Además de los mencionados anteriormente. ¿Utilizó algún otro medio de comunicación? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI *Salta a la pregunta 37*
- NO *Salta a la pregunta 38*



37. **¿Qué otro medio de comunicación utilizó?**

---

---

---

---

---

**Medios de Comunicación**

38. **En caso de haber puesto a disposición de la Universidad su número personal de celular \* para que se contacten con usted por cuestiones laborales ¿Qué opina sobre haber accedido a esta petición?**

*Selecciona todos los que correspondan.*

Le resultó más cómoda y ágil la comunicación, en comparación con otros medios.

(Ejm: email)

Lo consideró una invasión de su privacidad

No estuvo de acuerdo, pero las circunstancias lo exigían

Otro: \_\_\_\_\_

**Vida personal**

39. **¿Considera que afectó su vida privada trabajar desde su casa? \***

*Marca solo un óvalo.*

NO *Salta a la pregunta 41*

SI *Salta a la pregunta 40*

40. **¿De qué manera afectó su vida privada?**

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Invasión de espacios personales para cuestiones laborales
- Disponibilidad de herramientas personales para cumplir con el teletrabajo
- Ausencia de desconexión de la vida laboral
- Otro: \_\_\_\_\_

**Vida personal**

41. **¿Teletrabajar desde su hogar, afectó su percepción de identidad como trabajador? \***  
(falta de diferenciación del ámbito laboral y personal)

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO

42. **Durante el desarrollo del teletrabajo, ¿Algún compañero/a de trabajo o jefe/a se dirigió \* personalmente a su casa por motivos laborales?**

*Marca solo un óvalo.*

- SI *Salta a la pregunta 43*
- NO *Salta a la pregunta 44*

**Vida personal**

43. **En caso de corresponder. ¿Sintió que invadieron su privacidad al dirigirse personalmente a su casa por motivos laborales?**

*Marca solo un óvalo.*

- SI *Salta a la pregunta 44*
- NO *Salta a la pregunta 44*

**Vida personal**

44. **¿Considera que durante el teletrabajo se divulgaron aspectos de su vida privada sin su consentimiento?** \*

*Marca solo un óvalo.*

- SI *Salta a la pregunta 45*  
 NO *Salta a la pregunta 46*

**Vida personal**

45. **¿Cómo se sintió ante esta situación?**

---

---

---

---

---

**Oficina**

46. **Entendiendo que hubo personas que no contaban con un espacio exclusivo para teletrabajar. ¿Usted debió destinar espacios comunes de su hogar para desarrollar el teletrabajo?** \*

*Marca solo un óvalo.*

- NO *Salta a la pregunta 48*  
 SI *Salta a la pregunta 47*

47. **¿Cómo se sintió al destinar espacios comunes de su hogar para desarrollar el teletrabajo?**

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Molesto/a por tener que destinar espacios propios a cuestiones laborales
- Invasivo
- Aprendió a organizarse
- Le fue indistinto
- Forzado a tener que aceptarlo
- Otro: \_\_\_\_\_

**Oficina**

48. **El cambio de trabajar en su oficina a trabajar desde su hogar. ¿Lo hizo sentir aislado? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO

**TELETRABAJO POS  
PANDEMIA**

Se considera el periodo a partir del cual el personal de apoyo académico retomó la presencialidad, desempeñando algunos días de la semana, el teletrabajo

49. **Actualmente, ¿Tiene la posibilidad de teletrabajar? \***

*Marca solo un óvalo.*

- NO *Salta a la pregunta 51*
- SI *Salta a la pregunta 50*

50. **¿Cuántos días a la semana teletrabaja?**

*Marca solo un óvalo.*

- Una (1) vez
- Dos (2) veces
- Tres (3) veces
- Cuatro (4) veces
- Cinco (5) veces

**Teletrabajo pos pandemia**

51. **Actualmente ¿Qué porcentaje de las tareas que realiza, pueden ser realizadas a través de la modalidad de teletrabajo? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Al menos el 25%
- Al menos el 50%
- Al menos el 75%
- Totalidad de las tareas

52. **¿Le gustaría implementar la modalidad de teletrabajo como una forma habitual de trabajo? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI *Salta a la pregunta 54*
- NO *Salta a la pregunta 53*

53. **Comente ¿Por qué no estaría dispuesto a implementar la modalidad de teletrabajo como una forma habitual de trabajo?**

---

---

---

---

---

**Teletrabajo pos pandemia**

54. **Comente ¿Por qué estaría dispuesto a implementar la modalidad de teletrabajo como una forma habitual de trabajo?**

---

---

---

---

---

55. **¿Cuántos días a la semana estaría dispuesto a teletrabajar?**

*Marca solo un óvalo.*

- Una (1) vez
- Dos (2) veces
- Tres (3) veces
- Cuatro (4) veces
- Cinco (5) veces

56. **¿Durante qué momento/s del día preferiría teletrabajar?**

*Selecciona todos los que correspondan.*

Mañana

Tarde

Noche

**Teletrabajo pos pandemia**

57. **En caso de haber puesto a disposición su número privado de teléfono para que lo/la contacten durante la pandemia. \***

**Actualmente ¿Continúan utilizando su número privado para contactarse con usted, aunque se encuentre trabajando de manera presencial?**

*Marca solo un óvalo.*

NO *Salta a la pregunta 59*

SI *Salta a la pregunta 58*

**Teletrabajo pos pandemia**

58. **¿Qué opina de que continuen utilizando su número privado para contactarse con usted, aunque se encuentre trabajando de manera presencial?**

---

---

---

---

---

59. **Actualmente, si se implementara el teletrabajo los cinco días de la semana, ¿Usted cree que se repetiría la misma experiencia ocurrida durante la pandemia?** \*

*Marca solo un óvalo.*

SI

NO

60. **Considerando su respuesta anterior (SI o NO) \***

**Comente ¿Por qué?**

---

---

---

---

---



## PERFIL LABORAL

¿Cuáles de las siguientes competencias cree que son necesarias para teletrabajar?

61. \*

### Competencia para la comunicación

Marca solo un óvalo por fila.

	Poco importante	Importante	Muy importante
<b>Mantener actualizadas a las personas sobre hechos y actividades importantes</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Realizar exposiciones públicas persuasivas (videollamada)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Escribir de forma clara</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Mantener contacto profesional con los colegas, pese a trabajar solo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

62. \*

**Competencias tecnológicas básicas**

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Poco importante	Importante	Muy importante
<b>Crear nuevas cuentas y resetear contraseñas</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Compartir enlaces</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Descargar y utilizar aplicaciones</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Saber navegar por internet, usar el e-mail, usar intranet</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Usar programas básicos computacionales (Word, Excel)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Comunicarse por videoconferencia</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Saber utilizar chat de conversación (Ejm: Telegram)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

63. \*

**Competencias para la planeación y gestión**

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Poco importante	Importante	Muy importante
<b>Organizar los recursos necesarios para desempeñar las tareas</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Manejar varios asuntos y proyectos al mismo tiempo de manera eficiente</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Clasificar las tareas por orden de prioridad</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Manejar adecuadamente las tensiones y el estrés</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Autogestionar el tiempo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ser autónomo: es el grado en el que el puesto ofrece al trabajador libertad e independencia</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

64. \*

**Competencias para la autodeterminación**

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Poco importante	Importante	Muy importante
<b>Desear teletrabajar</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Soportar periodo de aislamiento</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Tener capacidad para aprender solo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Buscar la responsabilidad</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Demostrar interés por aprender a utilizar nuevas tecnologías</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Equilibrar la vida laboral y personal</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Cuidarse en lo mental y físico</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Además de las competencias seleccionadas anteriormente. ¿Qué circunstancia/as considera para teletrabajar de forma eficiente?**

65. \*

**Circunstancias ergonómicas y situacionales**

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Poco importante	Importante	Muy importante
Disponer de un domicilio apto para teletrabajar (wifi y herramientas informáticas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestionar un ambiente de trabajo saludable y sin estrés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asegurarse que las responsabilidades personales no impedirán un adecuado desempeño laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**REGLAS BÁSICAS DEL TELETRABAJO**

66. **Considerando su experiencia en el teletrabajo durante la pandemia. ¿Cree que algún/as \* de las siguientes reglas debieron respetarse para el personal de apoyo académico en el desarrollo del teletrabajo?**

*Selecciona todos los que correspondan.*

- No contactar por ningún medio al empleado fuera de su jornada laboral
- Obligación de la Universidad de poner a disposición herramientas de trabajo necesarias para desarrollar el teletrabajo
- Obligación de la Universidad de acondicionar el espacio del teletrabajador (silla ergonómica, escritorio, etc)
- Contactarse con compañeros de trabajo/jefes solo a través de medios ofrecidos por la organización (email institucional, celular corporativo)
- Compensación de gastos (wifi, luz, etc)
- Capacitación de sus empleados
- Otro: \_\_\_\_\_

67. **¿Algún comentario final que desee realizar en cuanto a su experiencia en la modalidad de teletrabajo y/o de la encuesta?**

---

---

---

---

---

*Se agradece el tiempo invertido en poder responder la presente encuesta.  
Los datos proporcionados son un insumo vital para la finalización de mi trabajo de investigación.*



## ANEXO II: CUADROS

---

### *Competencias gerenciales(original)*

---

Competencia para la comunicación	Comunicación informal	<p>Promueve la comunicación bilateral solicitando retroalimentación, escuchando y creando una conversación de tomar y dar.</p> <p>Tiene conciencia de los sentimientos de otros.</p> <p>Crea relaciones interpersonales sólidas.</p>
	Comunicación formal	<p>Informa a las personas acerca de hechos y actividades importantes y las mantiene actualizadas.</p> <p>Realiza presentaciones públicas persuasivas, de alto impacto y maneja bien las preguntas.</p> <p>Escribe de forma clara, concisa y efectiva utilizando una serie de recursos como computadora.</p> <p>Negocia con efectividad, a nombre de un equipo, cuestiones relacionadas con roles y recursos.</p>
	Negociación	<p>Tiene habilidades para construir relaciones e influir en las superiores.</p> <p>Aplica acciones contundentes y justas cuando maneja a subordinados problemáticos.</p>
Dimensiones de la competencia para la planeación y gestión	Recolección de información, análisis y solución de problemas	<p>Observa la información y la utiliza para identificar síntomas, problemas y alternativas de solución.</p> <p>Toma decisiones oportunas.</p> <p>Asume riesgos calculados y anticipa las consecuencias.</p>
	Planeación y organización de proyectos	<p>Elabora planes y calendarios para alcanzar con eficiencia las metas.</p> <p>Clasifica las tareas por orden de prioridad y delega responsabilidad.</p> <p>Determina, obtiene y organiza los recursos necesarios para desempeñar la tarea.</p>
	Administración del tiempo	<p>Maneja varios asuntos y proyectos al mismo tiempo, pero se dispersa demasiado.</p> <p>Clasifica las tareas por orden de prioridad y delega responsabilidad.</p>



	Elaboración de presupuestos y administración financiera	<p>Trabaja con efectividad a pesar de la presión del tiempo.</p> <p>Entiende los presupuestos, flujo de efectivo, informes financieros y anuales y, por lo general emplea su información para la toma de decisiones.</p> <p>Lleva registros financieros completos y exactos.</p> <p>Define los lineamientos del presupuesto para otros y trabaja dentro de los que le marcan.</p>
Dimensiones de la competencia para el trabajo en equipo	Diseño de equipos	<p>Formula objetivos claros que inspiran el desempeño de los integrantes del equipo</p> <p>Asigna el personal correcto para el equipo, considerando habilidades y técnicas requeridas.</p> <p>Define responsabilidades del equipo y asigna de forma adecuada tareas y responsabilidades a cada integrante.</p>
	Creación de un entorno de apoyo	<p>Crea un entorno en el que se espera un trabajo en equipo efectivo y además se brindan reconocimientos y elogios.</p> <p>Ayuda al equipo a identificar y adquirir los recursos que necesita para alcanzar las metas</p> <p>Actúa como coach, consejero y mentor, mostrando paciencia hacia los integrantes.</p>
	Administración de la dinámica del equipo	<p>Conoce las fortalezas y debilidades de los integrantes del equipo y emplea sus fortalezas para que las tareas se cumplan como equipo.</p> <p>Saca a la luz los conflictos y las discrepancias, usándolas para mejorar el desempeño.</p> <p>Comparte con otros los méritos.</p>
Dimensiones de la competencia para la acción estratégica	Conocimiento de la industria	<p>Conoce la industria y los cambios que generaran amenazas y oportunidades.</p> <p>Se mantiene informado de las acciones de sus competidores.</p> <p>Es capaz de analizar las tendencias generales de la industria y sus implicaciones en el futuro</p>
	Conocimiento de la organización	<p>Conoce las preocupaciones de los grupos de interés</p> <p>Conoce las fortalezas y limitaciones de las distintas estrategias de negocios.</p>

	Emprender acciones estratégicas	<p>Conoce las competencias que distinguen a la organización</p> <p>Asigna prioridades y toma de decisiones congruentes con la misión y metas estratégicas</p> <p>Reconoce y aborda los desafíos que las estrategias alternas plantean para la administración</p> <p>Establece metas tácticas y operativas que facilitan la implementación de las estrategias</p>
Dimensiones de la competencia para la multiculturalidad	Conocimiento y comprensión de diversas culturas	<p>Está informado de los acontecimientos, y tendencias del entorno</p> <p>Reconoce del efecto global tiene en la organización</p> <p>Entiende, habla con fluidez más de un idioma</p>
	Apertura y sensibilidad cultural	<p>Conoce la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales</p> <p>Es hábil para adaptarse con rapidez a diferentes situaciones</p> <p>Cuando interactúa con personas de otras nacionalidades, adopta su comportamiento en consecuencia.</p>
	Integridad y comportamiento ético	<p>Tiene normas claras que sientan sus bases</p> <p>Admite sus errores</p> <p>Acepta la responsabilidad de sus actos</p>
Dimensiones de la competencia para la autodeterminación	Ímpetu y entrega personales	<p>Busca la responsabilidad y es ambicioso, está motivado para lograr objetivos</p> <p>Es perseverante ante los obstáculos y resurge después de los fracasos</p>
	Equilibrio de la vida laboral y personal	<p>Encuentra un equilibrio razonable entre la vida personal y laboral, sin descuidar ninguna.</p> <p>Se cuida en lo mental y físico</p> <p>Evalúa y establece las metas para su vida y relacionadas con su trabajo</p>
	Autoconciencia y desarrollo	<p>Tiene metas claras, personales y profesionales</p> <p>Emplea sus fortalezas para sus ventajas y al mismo tiempo superar sus debilidades</p> <p>Analiza y aprende de sus experiencias, laborales y personales.</p>

---

**Nota.** Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum, Jr. (2017). *Administración.*

*Un enfoque basado en competencias, 12ª edición.*

*Atractivos para teletrabajar*

Atractivos del teletrabajo	Niveles de importancia							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
Ahorro de gastos de transporte/comida	6%	18%	6%	12%	6%	0%	<u>56%</u>	100%
Ahorro de tiempo	18%	0%	6%	0%	0%	24%	<u>53%</u>	100%
Eliminación de control de horario	<u>59%</u>	12%	0%	6%	6%	6%	12%	100%
Conciliación de vida laboral y personal	12%	6%	18%	18%	18%	18%	12%	100%
Autonomía de trabajo	12%	0%	6%	12%	29%	6%	<u>35%</u>	100%
Desarrollo de otras actividades/tareas de forma paralela	<u>24%</u>	18%	12%	6%	18%	6%	18%	100%
Confort del hogar	12%	18%	6%	12%	6%	12%	<u>35%</u>	100%

**Nota.** Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

*Competencias más importantes para el desarrollo del teletrabajo*

Competencia		Nivel de importancia	Porcentaje
COMPETENCIAS PARA LA COMUNICACIÓN	Mantener actualizadas a las personas sobre hechos y actividades importantes	Muy importante	52%
	Realizar exposiciones públicas persuasivas (videollamada)	Importante	41%
	Escribir de forma clara	Importante	52%
	Mantener contacto profesional con los colegas, pese a trabajar solo	Importante y Muy importante	47%
COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS BÁSICAS	Crear nuevas cuentas y resetear contraseñas	Importante	47%
	Compartir enlaces	Importante	59%
	Descargar y utilizar aplicaciones	Importante	47%

	Saber navegar por internet, usar el e-mail, usar intranet	Muy importante	59%
	Usar programas básicos computacionales (Word, Excel)	Muy importante	59%
	Comunicarse por videoconferencia	Importante	59%
	Saber utilizar chat de conversación (Ejm:Telegram)	Importante	52%
	Ser autónomo	Importante	65%
	Autogestionar el tiempo	Muy importante	59%
COMPETENCIAS PARA PLANEACIÓN Y GESTIÓN	Manejar adecuadamente las tensiones y el estrés	Muy importante	65%
	Clasificar las tareas por orden de prioridad	Muy importante	59%
	Manejar varios asuntos y proyectos al mismo tiempo de manera eficiente	Muy Importante	41%
	Organizar los recursos necesarios para desempeñar las tareas	Importante	52%
	Cuidarse en lo mental y físico	Muy importante	52%
COMPETENCIAS PARA LA AUTODETERMINACION	Equilibrar la vida laboral y personal	Muy importante	71%
	Demostrar interés por aprender a utilizar nuevas tecnologías	Importante	52%
	Buscar la responsabilidad	Muy importante	47%
	Tener capacidad para aprender solo	Importante	71%
	Soportar periodo de aislamiento	Importante	52%
	Desear teletrabajar	Importante	52%
COMPETENCIAS ERGONÓMICAS Y SITUACIONALES	Asegurarse que las responsabilidades personales no impedirán un adecuado desempeño laboral	Importante	52%
	Gestionar un ambiente de trabajo saludable y sin estrés	Importante	52%
	Disponer de un domicilio apto para teletrabajar (wifi y herramientas informáticas)	Muy importante	82%

**Nota.** Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

## BIBLIOGRAFÍA

- BarricadaTV (2020). El mapa del trabajo antes, durante y después de la pandemia. [fecha de Consulta 25 de Abril de 2022]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=zcsTYJC6v6Y>
- Becker Abogados (2022). Origen del teletrabajo. [fecha de Consulta 24 de Mayo de 2022]. Recuperado de: <https://www.beckerabogados.cl/blog/origen-del-teletrabajo/>
- Bustos Ordoñez, D. (2012). Sobre subjetividad y (tele)trabajo. Una revisión crítica. Estudios Sociales. [fecha de Consulta 21 de Noviembre de 2022]. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-885X2012000300017](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-885X2012000300017)
- Buenos Aires Ciudad (s.f.). Historia – Influenza. [fecha de Consulta 01 de Mayo de 2022]. Recuperado de: <https://www.buenosaires.gob.ar/salud/prevencionensalud/influenza/HISTORIA>
- Ciencia y enfermería. (2003). La importancia de la ergonomía para los profesionales de la salud. v.9 n1. [fecha de Consulta 19 de Noviembre de 2022]. Recuperado de: [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0717-95532003000100003&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0717-95532003000100003&script=sci_arttext)
- Clasificación Internacional de la Situación en el Empleo (CISE) (2022). [fecha de Consulta 24 de Mayo de 2022]. Recuperado de: <https://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/class/icse.htm>
- De Diego, J. (2013). El trabajo virtual o analógico será la estrella del 2014 ante las formas de organización con las nuevas tecnologías. Opinión. [fecha de Consulta 08 de Abril de 2022]. Recuperado de: <https://www.cronista.com/opinion/El-trabajo-virtual-o-analogico-sera-la-estrella-del-2014-ante-las-formas-de-organizacion-con-las-nuevas-tecnologias-20131231-0006.html>
- Don Hellriegel, Susan E. Jackson & John W. Slocum, Jr. (2017), Administración. Un enfoque basado en competencias, 12ª edición.
- EstatalesCLATE (2020). Teletrabajo en la Administración Pública Argentina. [fecha de Consulta 24 de Mayo de 2022]. Recuperado de: <https://youtu.be/st1IZqwrkds>
- EstatalesCLATE (2020). Marcelo Amendola: El teletrabajo es otro ataque patronal a nuestros derechos adquiridos. [fecha de Consulta 24 de Mayo de 2022]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=qu519v1w8Ks&t=199s>
- EstatalesCLATE (2020). Pello Igeregi Santamaría – Euskal Sindikatua (ELA). [fecha de Consulta 24 de Mayo de 2022]. Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=169&v=rwwTZ4\\_pn5Y&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?time_continue=169&v=rwwTZ4_pn5Y&feature=emb_title)
- Evolución de los perfiles profesionales para la sociedad de la información (2018). Telos. [fecha de Consulta 21 de Mayo de 2022]. Recuperado de:

- <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero051/evolucion-de-los-perfiles-profesionales-para-la-sociedad-de-la-informacion/>
- Fundación Caminando Utopías para la Inclusión digital y laboral. Conoce la historia. [fecha de Consulta 24 de Mayo de 2022]. Recuperado de: <http://www.caminandoutopias.org.ar/conoce-la-historia/>
  - Gobierno de Colombia. Primera feria internacional del teletrabajo 2012 (2012).[fecha de Consulta 20 de Mayo de 2022]. Recuperado de: <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8192.html>
  - González, A. (2019). Definición ABC. [fecha de Consulta 08 de Abril de 2022]. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/tecnologia/home-office.php>
  - ITALAC. Quienes somos. [fecha de Consulta 24 de Mayo de 2022]. Recuperado de: <https://www.ita-lac.org/quienes-somos/>
  - Koontz H., Cannice M. & Weihrich H. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14 edición. [fecha de Consulta 24 de Junio de 2022]. Recuperado de: [file:///C:/Users/Yamila/Downloads/Administracion\\_14\\_ed\\_-\\_Harold\\_Koontz\\_Wei%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Yamila/Downloads/Administracion_14_ed_-_Harold_Koontz_Wei%20(1).pdf)
  - La Nación (2009). El teletrabajo creció un 20% en la Argentina. [fecha de Consulta 24 de Mayo de 2022]. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/el-teletrabajo-crecio-un-20-en-la-argentina-nid1159347/>
  - López Mesa M. (2020). Revista Argentina de Derecho Civil – Numero 8. La protección de la intimidad y la vida privada. [fecha de Consulta 20 de Abril de 2022]. Recuperado de: <https://ijeditores.com/pop.php?option=articulo&Hash=dfcff70a28be63dc99908f2fd7bb418a>
  - Martínez de Pisón, J. (1997). Anuario de filosofía del derecho XIV. Vida privada e intimidad: implicaciones y perversiones. [fecha de Consulta 08 de Junio de 2022]. Recuperado de: [file:///C:/Users/Yamila/Downloads/Dialnet-VidaPrivadaEIntimidad-142345%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Yamila/Downloads/Dialnet-VidaPrivadaEIntimidad-142345%20(1).pdf)
  - Maurizio, R. (2021) Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe. [fecha de Consulta 24 de Mayo de 2022]. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_811301.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf)
  - Mosset Iturraspe, J.&Piedecabras, M..Código Civil anotado. Responsabilidad civil, Rubinzal y Culzoni, Santa Fe, 2005, pág. 65.
  - Tesone, J. y Clarín A. (2016). Gana el bienestar, el teletrabajo una tendencia. [fecha de Consulta 24 de Mayo de 2022]. Recuperado de: [https://www.clarin.com/entremujeres/trabajo/teletrabajo-tendencia\\_0\\_HJdV6gqDQg.html#:~:text=En%20Philips%20Argentina%20tambi%C3%A9n%20se,Asunci%C3%B3n%20pueden%20aprovechar%20estas%20pr%C3%A1cticas.](https://www.clarin.com/entremujeres/trabajo/teletrabajo-tendencia_0_HJdV6gqDQg.html#:~:text=En%20Philips%20Argentina%20tambi%C3%A9n%20se,Asunci%C3%B3n%20pueden%20aprovechar%20estas%20pr%C3%A1cticas.)
  - Patricia Elizabeth (2020). Cualidades y competencias de un teletrabajador. [fecha de Consulta 26 de Junio de 2022]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=O1WbbOHI39o>

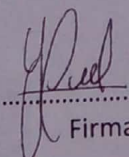
- Pérez Porto, J, & Merino, M. (2010). Definición de intimidad. [fecha de Consulta 25 de Mayo de 2022]. Recuperado de: <https://definicion.de/intimidad/>
- Pérez Porto, J, & Merino, M. (2010). Definición de privacidad. [fecha de Consulta 25 de Mayo de 2022]. Recuperado de: <https://definicion.de/privacidad/>
- RFI Español (2020). Teletrabajo: un antes y un después de la pandemia. [fecha de Consulta 24 de Mayo de 2022]. Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?v=SAiO4bSA6\\_0](https://www.youtube.com/watch?v=SAiO4bSA6_0)
- Robbins S. & Coulter M. (2014) Administración. 12ª edición. Cap.5. p.143.- Cap.6. p.170.
- Salazar Concha C. (s.f.) Teletrabajo: Una alternativa a la inclusión laboral de personas con discapacidad. [fecha de Consulta 24 de Junio de 2022]. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Cristian-Salazar-Concha/publication/228637196\\_Teletrabajo\\_Una\\_alternativa\\_a\\_la\\_inclusion\\_laboral\\_de\\_personas\\_con\\_discapacidad/links/56d8a65c08aee73df6cd00b3/Teletrabajo-Una-alternativa-a-la-inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cristian-Salazar-Concha/publication/228637196_Teletrabajo_Una_alternativa_a_la_inclusion_laboral_de_personas_con_discapacidad/links/56d8a65c08aee73df6cd00b3/Teletrabajo-Una-alternativa-a-la-inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad.pdf)
- Sampieri Hernan R., Fernández Collado C. & Baptista P. (2010). Metodología de la investigación. 5ta edición.
- Santillán Marroquín, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. CienciaAmérica. [S.l.], v. 9, n. 2, p. 65-76. [fecha de Consulta 13 de Abril de 2022]. Recuperado de: <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/289/453>. DOI: <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>.
- Télles, J. (s.f.). Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional de México (UNAM). Teletrabajo. [fecha de Consulta 24 de Junio de 2022]. Recuperado de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/5/2458/43.pdf>
- Terrazas, O. (2000). Acerca del derecho a la vida privada. SciELO. [fecha de Consulta 08 de Junio de 2022]. Recuperado de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762000000200009](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762000000200009)
- Toledo, P. (2021). Análisis comparativo de las leyes sobre el teletrabajo en el Cono Sur. Journal of Management & Business Studies, [fecha de Consulta 20 de Abril de 2022]. Recuperado de: <https://doi.org/10.32457/jmabs.v3i1.1578>



## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 15 de febrero de 2023

  
Pinal Yamila  
Firma y aclaración

27852  
Número de registro

36.348.870  
DNI