



ARTICULO CIENTÍFICO

EXPERIENCIA DE TELETRABAJO DURANTE LA PANDEMIA COVID-19: UN DESAFÍO PARA LAS EMPRESAS
REFERENTES DE LA LOCALIDAD DE AVELLANEDA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

TELEWORKING EXPERIENCE DURING THE COVID-19 PANDEMIC: A CHALLENGE FOR LEADING
COMPANIES IN THE CITY OF AVELLANEDA, PROVINCE OF BUENOS AIRES

GABRIEL GUSTAVO MARESCA | <https://orcid.org/0009-0007-3557-8370> | ggmaresca@euncet.com | Universidad Nacional de Avellaneda, Argentina, Euncet
Business School, España.

Resumen / Abstract

El artículo presenta los desafíos que debieron afrontar las empresas de los cinco sectores industriales con mayor representación de la Unión Industrial de Avellaneda para la implementación del teletrabajo en algunas áreas centrales de negocio durante la pandemia de COVID-19. A partir del “Programa de Apoyo a Investigadores Docentes-2021” de la Secretaría de Investigación y Vinculación Tecnológica e Institucional de la Universidad Nacional de Avellaneda de Argentina, se estudia el proceso de adaptación que experimentaron las empresas, las limitaciones y los beneficios adquiridos a través de esta nueva modalidad de organización del trabajo. La muestra del estudio se encuentra representada por empresas que no tenían experiencia previa sobre el teletrabajo y, de manera inesperada, tuvieron que implementar la modalidad como método de supervivencia de la matriz productiva. El estudio refleja que los sectores industriales vinculados a la prestación de servicios presentan un mejor rendimiento de teletrabajo, aunque en todos los casos no logran superar la media según los resultados que refleja el índice de eficiencia de teletrabajo. Sin embargo, la experiencia resulta beneficiosa desde una reformulación operativa en la estructura de algunas áreas de negocio, superando ciertos prejuicios que se sostenían de la modalidad, y una perspectiva de crecimiento productivo y comercial.

Palabras clave: eficiencia; empresa; índice; pandemia; teletrabajo.

The article presents the challenges that companies from the five industrial sectors with the greatest representation within the Avellaneda Industrial Union faced when implementing telework in key business areas during the COVID-19 pandemic. Drawing on the “2021 Support Program for Faculty Researchers” of the Secretariat for Research and Technological and Institutional Linkages of the National University of Avellaneda in Argentina, the study examines the adaptation process experienced by these companies, as well as the limitations and benefits derived from this new form of work organization. The study sample consists of companies with no prior experience in teleworking that were unexpectedly forced to adopt this modality as a means of ensuring the survival of their productive structures. The findings show that industrial sectors associated with service provision exhibit better telework performance, although in all cases they fall short of the average according to the results of the telework efficiency index. Nevertheless, the experience proves beneficial in terms of operational restructuring within certain business areas, overcoming some of the preconceived notions previously held about this modality, and fostering a forward-looking perspective on productive and commercial growth.

Key words: teleworking; index; efficiency; pandemic; company.



Introducción

En un contexto global impulsado por el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, y por el avance hacia la cuarta revolución industrial (Aguilar, 2019), toda actividad empresarial se encuentra estrechamente vinculada al desarrollo sostenible, tanto en el ámbito productivo como en el laboral. Dicho enfoque busca mejorar la calidad de vida de las personas y reducir el impacto ambiental (Diniz et al., 2024). En este escenario, se visibiliza el surgimiento de la industria 4.0 desde una perspectiva de sostenibilidad productiva, priorizando el desarrollo humano y organizacional por encima de los aspectos meramente tecnológicos que caracterizan la nueva revolución industrial (Fernández, 2020). Asimismo, a partir de la pandemia de la COVID-19, el teletrabajo se ha consolidado como una modalidad dominante, donde los factores psicológicos y emocionales de las personas inciden de manera significativa en su desempeño laboral. El teletrabajo se convirtió para las empresas en la mejor alternativa productiva para continuar operando en época de pandemia (Núñez-Cortés Contreras y Sagardoy de Simón, 2021). A partir de este contexto, y bajo el marco del Programa de Apoyo a Investigadores Docentes “PROAPI2021”, que obtuvo el primer puesto en la convocatoria, y un financiamiento estímulo de \$ 70.000 (pesos argentinos) para su ejecución, el proyecto de investigación tuvo por objeto de estudio indagar la experiencia de empresas y/o pymes que implementaron por primera vez la modalidad de teletrabajo durante los años más críticos de la pandemia en la localidad de Avellaneda, de la provincia de Buenos Aires, Argentina. El proyecto de investigación incluye la celebración de un acuerdo colaborativo con la Unión Industrial de Avellaneda, que facilitó obtener una muestra lo suficientemente representativa de los sectores más pujantes de la localidad de Avellaneda para analizar la experiencia de teletrabajo. Actualmente, los sectores productivos que se destacan en la localidad de Avellaneda son los siguientes: curtiembre, metalúrgico, plástico, construcción, papelería, oleaginoso y petroquímico.

El objeto principal del estudio de investigación fue analizar el comportamiento del sector productivo en la implementación del teletrabajo durante la pandemia, y determinar en qué medida se articuló con la nueva Ley de Teletrabajo sancionada en Argentina en el año 2020. Es decir, observar cómo fueron desplegadas las políticas gubernamentales adoptadas de teletrabajo hacia una transición justa de empleo y en qué medida se ha podido garantizar la premisa de un equilibrio entre la productividad empresarial y el bienestar de los trabajadores. El estudio implicó el análisis de las experiencias de los sectores productivos con mayor representación en la Unión Industrial de Avellaneda y, en particular, en aquellas empresas y/o pymes que debieron implementar el teletrabajo por cuestiones de primera necesidad y urgencia para no detener sus operaciones productivas y comerciales, y preservar los puestos de trabajo. El teletrabajo en Argentina no representaba una práctica habitual en el sistema productivo previo a la pandemia solo se ejercía la modalidad parcialmente en áreas administrativas, de sistemas y ventas, y reservadas muchas veces para cargos de la alta e intermedia gerencia (Boiarov, 2019). Algunas empresas ofrecían la modalidad como un beneficio al empleado ofreciendo un día a la semana trabajo remoto, pero no era considerada como una metodología formal de organización del trabajo. A partir del decreto sobre el aislamiento social preventivo y obligatorio difundido por el gobierno nacional, el teletrabajo ha sido la medida preferencial para continuar con la actividad laboral, siendo aplicada por el 55 % de las empresas y/o pymes que operan en el sector de servicios, y por el 46 % de los profesionales independientes (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] y Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020). Por otra parte, la digitalización siempre ha sido una asignatura pendiente en Argentina, y la brecha en materia de infraestructura tecnológica disponible en las empresas y/o pymes, y la formación profesional para acceder a nuevos puestos de trabajo en materia digital era muy amplia (Albrieu, 2020). El contexto socioproductivo del país no ofrecía la posibilidad de adoptar una transición saludable desde el esquema de un trabajo presencial al esquema de teletrabajo. Desde esta perspectiva, nace la intención de estudiar la experiencia que debieron enfrentar algunos sectores industriales de la economía local durante la pandemia, sin experiencia previa y superando altas barreras de entrada y prejuicios culturales sobre el teletrabajo, pero con la urgencia inevitable de continuar produciendo como alternativa de supervivencia.

Metodología

El objetivo general que se planteó para el proyecto fue diagnosticar la implementación del teletrabajo en época de pandemia de las empresas y/o pymes con mayor representación en la Unión Industrial de Avellaneda, y referentes de la matriz productiva de la localidad de Avellaneda. Y en términos de objetivos específicos se

estableció, por una parte, explorar e identificar las problemáticas más significativas para la implementación del teletrabajo hacia una transición justa entre productividad y bienestar de los trabajadores, y, por otra, contrastar sus resultados con el marco normativo que establece la Ley de Teletrabajo en Argentina. La población de estudio se seleccionó a partir de los cinco sectores productivos con mayor representación de empresas y/o pymes afiliadas a la Unión Industrial de Avellaneda. En este sentido, los cinco sectores identificados se configuran de la siguiente manera: Industria metalúrgica: 90 empresas/pymes, Industria de servicios varios: 35 empresas/pymes, Industria plástica: 21 empresas/pymes, Industria alimenticia: 16 empresas/pymes, e Industria gráfica: 16 empresas/pymes. La población observable se compone de un total de 178 empresas y/o pymes que representan los cinco sectores más pujantes de la Unión Industrial de Avellaneda. Se conformó una muestra en el orden del 10 % de la población, representada por 19 empresas y/o pymes de los cinco sectores industriales, de las cuales se han logrado efectuar un total de 98 encuestas y/o entrevistas en profundidad. La metodología de investigación utilizada fue un diseño de investigación descriptivo y exploratorio a través de los dos formatos —encuestas y entrevistas en profundidad con el objeto de indagar diferentes responsabilidades y contextos de trabajo al momento de ejercer la modalidad de teletrabajo—. Un modelo de encuesta enfocado en los empleados de cada empresa con funciones operativas sin responsabilidades relevantes en la toma de decisiones, y otro modelo, de entrevistas en profundidad, tanto a perfiles con funciones operativas como ejecutivas en sus diferentes niveles jerárquicos en la toma de decisiones. Los formatos de encuesta y de entrevista en profundidad se instrumentaron de manera telemática. Las encuestas se realizaron a través de un formulario *online* con preguntas cerradas, siguiendo los lineamientos temáticos que plantea el análisis de cada variable que formula la herramienta de diagnóstico “índice de eficiencia de teletrabajo” (Maresca, 2018, 2024). Las entrevistas en profundidad se efectuaron a través de videoconferencias, que complementaron el estudio, facilitando la obtención de algunas revelaciones a nivel exploratorio. En resumen, se efectuaron 86 encuestas a trabajadores con funciones operativas y 12 entrevistas en profundidad, de las cuales 4 fueron entrevistas a perfiles operativos y 8 entrevistas a perfiles ejecutivos.

El instrumento de diagnóstico Índice de Eficiencia de Teletrabajo (TE_i), se constituye como una función de variables independientes de orden primario y secundario con diferentes pesos específicos cada una, representando las áreas temáticas de análisis de mayor incidencia en la modalidad de teletrabajo con el objeto de dimensionar su nivel de eficiencia (Tabla 1).

Tabla 1
 Descripción de variables del índice de eficiencia de teletrabajo

Variabes Primarias	Variabes Secundarias
VP1-Persona dispuesta a teletrabajar	VS1-Administración del tiempo para la vida familiar y otros intereses
VP2-Infraestructura tecnológica	VS2-Administración del tiempo en el trabajo
	VS3-Higiene y seguridad en el teletrabajo
	VS4-Infraestructura edilicia y espacios físicos
	VS5-Comunicaciones interpersonales
	VS6-Residuos de otras variables secundarias significativas

Fuente: Maresca, 2018.

A partir de los datos relevados de las encuestas y entrevistas en profundidad, se evalúa cada variable primaria y secundaria que formula el índice de eficiencia de teletrabajo. Cada variable primaria y secundaria presenta una serie de ítems temáticos que se califican en función de los datos relevados. Se valora cada ítem en una escala entre 0 a 2 puntos, en la cual cada variable consta de 5 ítems temáticos, y el puntaje máximo posible que puede obtener cada variable es de 10 puntos. Para el diseño de las encuestas, se formularon preguntas cerradas referentes a cada ítem de las variables primarias y secundarias que presenta el índice de eficiencia de teletrabajo. En cuanto a las entrevistas en profundidad, se presenta un diseño exploratorio para complementar la valoración de los ítems que se obtuvieron de las encuestas, y ponderar más aún aquellos ítems que resultan más relevantes en la jornada de teletrabajo. Finalmente, se cuantifica la calificación obtenida en cada ítem y variable resultante del índice, y se vuelcan los resultados de cada variable primaria y secundaria en la expresión analítica que formula el índice de eficiencia de teletrabajo (TE):

$$TEi = [VP1 \times 0,30 + VP2 \times 0,20] + [VS1 \times 0,15 + \left(\frac{VS2 + VS3 + VS4}{3}\right) \times 0,27 + VS5 \times 0,06 + VS6 \times 0,02]$$

El valor que se obtiene como resultado final del índice es un valor que varía en una escala entre 0 y 10 puntos, siendo 10 puntos la máxima eficiencia posible ejerciendo el aprendizaje de manera remota y asincrónica. En ciertos contextos de incertidumbre o riesgo se le aplica al resultado del índice un factor de corrección (α) con el objeto de suavizar posibles errores de estimación en la recolección de los datos.

Además, de la expresión analítica del índice de eficiencia, el instrumento de diagnóstico tiene su propia representación gráfica. El esquema gráfico se descompone de la dimensión de los resultados obtenidos de la expresión analítica que reúne por un lado a las variables primarias (D1) con una máxima valoración posible de 5 puntos y, por el otro, los resultados de las variables secundarias (D2) también con una máxima valoración de 5 puntos. De tal manera, en un escenario ideal se integran ambos resultados de variables, representando una única circunferencia que muestra la eficiencia máxima posible para el telestudio. Las variables primarias son variables necesarias y suficientes para ejercer el telestudio, mientras que las variables secundarias son de apoyo y complementarias a las variables primarias, y necesarias para fortalecer el desarrollo del aprendizaje remoto y asincrónico, pero no suficientes por sí solas. En definitiva, el diagrama puede adoptar diferentes estados situacionales, un estado de convergencia cuando las variables primarias obtienen un mayor puntaje de valoración respecto de las variables secundarias, y, por el contrario, un estado de divergencia cuando las variables secundarias obtienen una valoración mayor a las variables primarias. Y esto dependerá, a su vez, de la magnitud que adopte cada conjunto de variables en proximidad a la dimensión de 5 puntos como valoración máxima posible en un escenario ideal. También se puede presentar una tercera alternativa que refiere a un estado de neutralidad cuando ambos conjuntos de variables coinciden en sus valoraciones parciales.

De ambos estados situacionales de convergencia y de divergencia, siempre es preferible en términos de eficiencia un estado de convergencia, donde lo central para ejercer la modalidad está dispuesto, y se necesita fortalecer más las condiciones de apoyo a través de las variables secundarias para mejorar la performance de aprendizaje. Caso contrario, en un estado de divergencia, las variables secundarias presentan un mejor rendimiento que las variables primarias, con lo cual existe un mayor riesgo de que fracase la modalidad y que los elementos necesarios y suficientes (variables primarias) resulten débiles para sostener un proceso de aprendizaje de crecimiento en el tiempo.

El estudio afirma la hipótesis de una metodología remota y asincrónica que favorece el aprendizaje cognitivo, debido a una mayor autonomía en el estudio, resultando más efectivo el tiempo de dedicación y el desarrollo de la memoria de trabajo para retener y comprender los conceptos de la disciplina que se aborda.

Resultados

Se concretaron 86 encuestas y 12 entrevistas en profundidad sobre 19 empresas y/o pymes referentes a los 5 sectores industriales más pujantes que anexa la Unión Industrial de Avellaneda. A continuación, se

Tabla 2
 Descripción de variables del índice de eficiencia de teletrabajo

TIPO	ÍTEMS VALORADOS	PUNTAJE
VS ₁	Nivel de interés en la vida familiar.	1,941
VP ₁	Grado de motivación e interés en la modalidad.	1,689
VP ₂	Calidad de conexión a las redes.	1,492
VS ₂	Grado de responsabilidad y compromiso en sus obligaciones laborales.	1,469
VS ₂	Nivel de interés en las tareas laborales que desarrolla.	1,392
VS ₄	Elementos, herramientas y mobiliario necesarios para teletrabajar.	1,285
VS ₅	Nivel de trato con compañeros del mismo sector.	1,269
VS ₁	Tiempo disponible para actividades de ocio y divertimento general.	1,263
VS ₆	Estados financieros, contables, y presupuestos del sector/empresa.	1,158
VS ₅	Calidad de comunicación con su superior o área responsable.	1,139
VS ₃	Nivel de limpieza y orden general de los espacios físicos utilizados.	1,137
VS ₆	Calidad del trabajo desarrollado y cumplimiento de los objetivos laborales	1,107
VP ₂	Calidad del soporte técnico dispuesto.	1,098
VS ₃	Aspectos generales de seguridad e integridad física en el lugar de trabajo.	1,089
VS ₅	Nivel de trato con el personal de otros sectores de la organización.	1,062
VS ₂	Nivel de planificación y de organización en las tareas laborales.	0,954
VP ₂	Calidad de plataforma tecnológica utilizada para teletrabajar.	0,936
VP ₂	Equipamiento tecnológico adecuado a las tareas y operaciones que se realizan.	0,895
VS ₆	Contrato de trabajo para teletrabajar.	0,873
VP ₂	Conocimiento para operar medios tecnológicos.	0,848
VS ₅	Calidad de las comunicaciones a través de plataformas y medios tecnológicos.	0,842
VS ₆	Contexto legal y regulatorio de la actividad para ejercer el teletrabajo.	0,821
VP ₁	Aspectos psicológicos y físicos generales.	0,793
VP ₁	Nivel de creatividad e imaginación.	0,683
VS ₆	Contexto del macro y microentorno de la región donde se teletrabaja.	0,683
VS ₃	Nivel de seguridad en sistemas y plataformas tecnológicas.	0,575
VS ₅	Nivel de comprensión de los mensajes intercambiados.	0,573
VS ₄	Nivel de comodidad en los espacios físicos utilizados.	0,563
VS ₄	Espacio físico limpio, luminoso y aireado.	0,552
VS ₃	Grado de confidencialidad al momento del manejo de la información.	0,541
VP ₁	Nivel de apertura y socialización con el exterior.	0,532
VS ₂	Nivel de conocimiento en dispositivos tecnológicos generales.	0,521
VS ₁	Tiempo disponible para trámites personales.	0,475
VS ₃	Aspectos generales de higiene y vestimenta personal.	0,374
VS ₁	Tiempo disponible para el estudio, capacitación y formación profesional.	0,333
VS ₄	Concentración para realizar las tareas en los espacios físicos utilizados.	0,321
VS ₂	Grado de disponibilidad y flexibilidad ante cambios en la jornada de trabajo.	0,288
VS ₁	Grado de interés en realizar turismo y viajes al exterior.	0,198
VS ₄	Aspecto de imagen moderno en los espacios físicos.	0,127
VP ₁	Grado de aspiración y crecimiento profesional/personal.	0,122

Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo, 2018.

presentan los resultados de la muestra observada referente a cada ítem valorado de las variables primarias y secundarias del índice de eficiencia de teletrabajo (TE_i) (Tabla 2).

Y los resultados parciales de cada conjunto de variable primaria y secundaria son los expuestos en la Tabla 3.

En nuestro estudio a nivel global, hemos obtenido un total de 2,1995 puntos de las variables primarias y 2,02436 puntos de las variables secundarias o complementarias, y, finalmente, una valoración resultante en el índice de eficiencia de teletrabajo de TE_i = 4,22386 puntos. En base al proceso de recolección de datos y a la calidad de la muestra observada podríamos adoptar un factor de corrección al resultado final del índice de eficiencia de teletrabajo de un $\alpha = 0,75$. En ese caso, si tomáramos un factor de corrección de $\alpha = 0,75$, es decir, en un escenario optimista, se obtiene el siguiente resultado de TE_i = 3,167895 puntos.

Podríamos decir que, a nivel global tomando en cuenta a todas las empresas que participaron del estudio, se obtiene un nivel de eficiencia menor a la media según la escala que plantea la herramienta índice de eficiencia de teletrabajo. En cuanto al análisis comparativo entre empresas y/o pymes, se obtienen los resultados de la Tabla 4.

De las 19 empresas y/o pymes observadas, las que obtienen un mejor índice de eficiencia de teletrabajo son aquellas referentes al sector de servicios superando en todos los casos la media en la escala del índice, mientras que los sectores de la industria de manufactura se encuentran en una posición contraria bastante por debajo de la media. También se observa cierta igualdad de resultados en las empresas que pertenecen al mismo sector industrial. Esto nos indica que la valoración obtenida en términos de eficiencia refiere más a la experiencia y cultura que abarca el sector industrial de referencia que a un comportamiento específico de una empresa en particular. En tanto la empresa con mayor nivel de eficiencia de teletrabajo la representa una empresa de servicios vinculada con la salud y orientada a un público joven y dinámico con 7,507 puntos, mientras que la empresa con menor eficiencia de teletrabajo responde a una empresa metalúrgica que mantiene una cultura tradicional de trabajo.

Tabla 3
 Descripción de variables del índice de eficiencia de teletrabajo

VARIABLES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS	VALORACIÓN TOTAL (DE 0 A 10 PUNTOS)
VP ₁	3,819
VP ₂	5,269
VS ₁	4,21
VS ₂	4,624
VS ₃	3,716
VS ₄	2,848
VS ₅	4,885
VS ₆	4,642
Total Variables Primarias	2,1995
Total Variables Secundarias	2,02436
Total TE_i	

Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo, 2018.



Tabla 4
 Nivel eficiencia de teletrabajo de las empresas

Nº	Empresa	Sector/Industria	TEi
1	Aluminio Della Croce S.A.	Metalúrgica	2,026
2	Equipamiento Didáctico Insur S.A.	Metalúrgica	2,385
3	ENVASES HACER S. A. - INESA ARGENTINA SAU	Metalúrgica	2,995
4	Industrializadora de Metales S.A.	Metalúrgica	2
5	Industrias Delgado S.A.	Metalúrgica	3,072
6	Establecimiento Metalúrgico SAM S.A.I.C.	Metalúrgica	3,957
7	Exolgan S.A.	Servicios	6,555
8	Oscó Salud	Servicios	7,507
9	Lombardi y Grondona S.A.	Servicios	5,663
10	Megatom S.A.	Servicios	7,198
11	Plasti-Cont S.A.	Plástica	3,756
12	Polter Argentina S.R.L.	Plástica	3,444
13	Reciclar S.A.	Plástica	3,788
14	ARGALL S.R.L.	Alimenticia	2,812
15	Pans Company S.A	Alimenticia	2,148
16	Emezeta	Alimenticia	3,205
17	Grupo Impresor S.A.	Gráfica	5,762
18	Kollor Press	Gráfica	6,523
19	Fotomecánica S.A.	Gráfica	5,075

Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo, 2018

Discusión

La primera observación indica que el fenómeno de la pandemia ha impactado sorpresivamente al mundo entero (Maritan et al., 2023), y en cuanto a la Argentina en particular, más aún si consideramos que la gran mayoría de las empresas y/o pymes no tenían experiencia en la modalidad de teletrabajo. Con lo cual, el estudio nos muestra con claridad que el sector productivo local no estaba preparado para afrontar un nuevo modelo de organización del trabajo, ni tampoco tenía la expectativa de implementar el teletrabajo en un mediano o largo plazo (Ashfaq et al., 2021). Sólo se aplicaba el teletrabajo en ciertos sectores muy específicos,

y muchos de ellos de manera parcial, como la industria del turismo, del *software* o de las telecomunicaciones. El teletrabajo se aplicaba más como un beneficio de flexibilidad laboral al trabajador ofreciendo un día de la semana trabajo remoto que como una idea sistémica de implementar un nuevo modelo de organización del trabajo (Aftab et al., 2023).

Además, en aquellos años tampoco Argentina contaba con algún avance en otras áreas sensibles que afectan directamente al teletrabajo como un marco normativo y regulatorio que respaldara la actividad (Boiarov, 2019). Los resultados nos muestran que el teletrabajo se implementó como una medida inesperada y de extrema urgencia. Una rueda de auxilio que sirvió para subsistir en un entorno sumamente crítico y complejo como fue la pandemia. Durante ese período, se sancionó con cierta improvisación una ley sobre teletrabajo, y las empresas implementaron la modalidad como pudieron con los escasos recursos de que disponían. El resultado global refleja un índice de eficiencia de teletrabajo (TE_t) con un valor de 4,22386 puntos en una escala entre 0 y 10, indicando claramente que la implementación de la modalidad fue compleja y dificultosa en términos generales. Sin embargo, cuando se observa en términos específicos, los niveles de eficiencia por sector empresarial resultan diferentes, donde el sector de servicios alcanza niveles superiores de eficiencia superando ampliamente la media en la escala del índice. En este sentido, se efectúa un análisis comparativo entre las empresas de mayor y menor eficiencia que resultaron del estudio con el objeto de identificar el tratamiento de las variables de mayor incidencia en términos positivos y negativos para el teletrabajo.

La empresa que obtuvo el menor nivel de eficiencia pertenece al sector metalúrgico con una valoración de 2 puntos. Los mejores rendimientos se identificaron en los aspectos de seguridad e integridad física en el ámbito donde se teletrabaja en un 43,57 %, en el nivel de organización de tareas laborales en un 38,21 %, y en el trato con compañeros de trabajo y superiores en un 37,8 %. Todas pertenecen a variables secundarias que complementan la actividad de teletrabajo. Se observa un comportamiento muy arraigado a las tradiciones culturales de trabajo, preponderando los conceptos clásicos de organización del trabajo y la ausencia casi absoluta de la aceptación de entornos digitales en la dinámica productiva (Morikawa, 2022). En contraposición, lo menos valorado se relaciona con cuestiones sobre el conocimiento para operar medios tecnológicos en un 17,65 %, con los aspectos psicológicos y físicos generales (Rodríguez Escanciano, 2021) para el teletrabajo en un 14,35 % y, en similar proporción, con las necesidades de crecimiento y desarrollo profesional y los aspectos de creatividad e imaginación para potenciar las competencias en el ejercicio del teletrabajo en torno al 12 %. Aquí se identifican algunas variables primarias que resultan centrales para un buen desempeño de la persona que teletrabaja (Álvarez Rivas y Parras Parras, 2022) y variables secundarias vinculadas a los medios tecnológicos. En general todos los ítems valorados de cada variable no muestran amplias diferencias entre sí, pero presentan un rendimiento por debajo de la media en la gran mayoría de los ítems valorados del índice. Respecto a la empresa que obtuvo el mejor rendimiento con 7,507 puntos, esta pertenece al sector de los servicios vinculados a la salud. Los ítems mejor valorados fueron el grado de motivación de la modalidad en un 93,97 %, el nivel de interés en la vida familiar (Vida Fernández y Durán Bernardino, 2022) en un 87,83 %, y la calidad de conexión a las redes y la plataforma tecnológica utilizada para el teletrabajo con rendimientos superiores al 73 %. En este caso, lo más valorado fueron los ítems de las variables primarias a diferencia de la empresa perteneciente al sector metalúrgico. En tanto, los ítems con menor rendimiento en la empresa de servicios se vinculan con los aspectos del contrato de trabajo y con las cuestiones generales del macroentorno en un valor aproximado del 53 %. En general, todos los ítems de las variables primarias y secundarias obtuvieron valoraciones superiores a la media, mostrando una capacidad de adaptación al nuevo esquema de trabajo, y, en gran parte, se debe a una cultura más vinculada con el manejo de las tecnologías (Miñarro Yanini, 2020), donde se destaca la flexibilidad que ofrece el teletrabajo para congeniar con otras actividades de interés personal. Estos sectores de servicios y de la gráfica fueron los más beneficiados con la modalidad durante la experiencia de implementar el teletrabajo en pandemia. En todos los casos superan la media de los ítems valorados en el índice de eficiencia de teletrabajo, y el conjunto de variables primarias resultan por lo general más eficientes que las variables secundarias, representando un modelo de convergencia según el esquema que plantea el índice. En cambio, los otros sectores como los vinculados a la industria de manufactura resultan los más perjudicados, ya que no han podido adaptarse fácilmente a un esquema de teletrabajo. En aquellos sectores productivos se sigue sosteniendo el teletrabajo bajo los mismos cimientos de un trabajo tradicional, y no como un fenómeno disruptivo que transforma

el ambiente de trabajo en todas sus formas (Alles, 2020). Por otra parte, se identifican claramente cómo las empresas con relaciones más estrechas con el universo digital resultan más proclives a obtener una performance eficiente en el teletrabajo. Las empresas de servicios están acostumbradas a operar con medios tecnológicos satisfaciendo de mejor manera a los clientes. Actualmente, muy pocas industrias de manufactura han continuado con la modalidad de teletrabajo. Más del 70 % de los casos observados no continuaron operando mediante la modalidad de teletrabajo, mientras que las empresas referentes a los servicios han mantenido en más del 50 % al menos alguna de sus actividades en la modalidad de teletrabajo luego de la pandemia COVID-19.

En cuanto al análisis global de todas las empresas, los ítems valorados con mejor rendimiento en la actividad resultaron los siguientes: el nivel de interés en la vida familiar en un 97,05 %, el grado de motivación e interés en la modalidad en un 84,45 %, la calidad de conexión a las redes en un 74,6 % y el grado de responsabilidad y compromiso con las tareas laborales en un 73,45 %. En contraposición, los menores rendimientos se vinculan con el grado de aspiración y crecimiento personal/profesional en un 6,1 %, con el aspecto de imagen moderno en los ámbitos donde se teletrabaja en un 6,35 %, con el grado de interés en realizar turismo durante el teletrabajo en un 9,9 %, y con el grado de disponibilidad y flexibilidad ante cambios imprevistos durante la jornada de teletrabajo en un 14,4 %. Se observa mediante un análisis comparativo con la empresa que mejor performance ha alcanzado durante el teletrabajo cierta coincidencia con los resultados obtenidos a nivel global. La concepción arraigada a la relación de vincular la posibilidad de congeniar el trabajo con la vida familiar y complementar con otras actividades de interés personal como principales beneficios que ofrece el teletrabajo (Felstead y Henseke, 2017). Asimismo, un compromiso con la planificación y organización de las actividades laborales (Foster et al., 2019). También existe coincidencia en aspectos vinculados al comportamiento psicológico y motivacional de la persona que teletrabaja como elementos relevantes para un buen rendimiento. Por otra parte, no se destaca como prioridad la necesidad imperiosa de tener una buena plataforma tecnológica y un adecuado soporte técnico de seguimiento y control (Engberg et al., 2015). Las similitudes radican más en las habilidades y competencias necesarias de la persona que teletrabaja (Cachutt-Alvarado et al., 2024) por sobre la infraestructura tecnológica disponible. Es decir, alcanzar resultados que superen la media del índice son consecuencias de mejores valoraciones de las variables primarias por sobre las variables secundarias en promedio. Un estado de convergencia que destaca el modelo del índice, donde las variables secundarias cumplen su función principal de sostenimiento y apoyo a las variables primarias y centrales para alcanzar óptimos niveles de eficiencia en el teletrabajo.

Conclusiones

Según el análisis global que señala el Índice de eficiencia de teletrabajo, se puede identificar claramente cómo el conjunto de las variables primarias obtiene un puntaje levemente mayor que el conjunto de las variables secundarias; sin embargo, los ítems del conjunto de las variables primarias resultan más dispares que los ítems valorados del conjunto de las variables secundarias. En términos globales existe un desarrollo más equilibrado en las variables secundarias que en las variables primarias. En contraposición, en el análisis específico de la empresa con mejor rendimiento, se presenta un estado más equilibrado en las valoraciones alcanzadas de las variables primarias que en las variables secundarias. Sin embargo, en ambos casos de análisis el modelo presenta un estado de convergencia, indicando buenos indicios de la experiencia.

Por otra parte, cuando realizamos la comparativa con las empresas que menores rendimientos han obtenido, el análisis cambia significativamente. En la mayoría de los casos con baja eficiencia según el índice, las empresas presentan un esquema de divergencia, donde las variables secundarias se encuentran mejor desarrolladas que las variables primarias, y existe una mayor heterogeneidad en las valoraciones de los ítems entre las variables primarias y secundarias. El estudio arroja una diferencia significativa entre las empresas que se concentran en el sector de los servicios respecto de los otros sectores industriales. La diferencia es tan notoria que cuando comparamos la empresa con mejor rendimiento con el análisis global, se obtienen resultados similares; en cambio, si comparamos otra empresa perteneciente a otro sector industrial, las diferencias de valoraciones con respecto al análisis global resultan notorias y contrapuestas en la mayoría de los casos. Es decir, las empresas con mejores rendimientos, que casualmente pertenecen al sector de

servicios, por separado obtienen resultados de eficiencia muy alentadores con gran perspectiva de desarrollo y crecimiento; en cambio, cuando las vinculamos con los otros sectores industriales, el resultado global no logra superar la media en términos de eficiencia. El principal problema radica en equilibrar los sectores industriales, abordar las problemáticas que presentan otros sectores donde culturalmente se encuentran muy alejados de los valores que predica el teletrabajo como nueva forma de organización del trabajo, y democratizar la perspectiva de desarrollo para todos los sectores que presentan problemas específicos y bien diferenciados entre sí, que requieren de un acompañamiento sostenido en el tiempo. Las empresas de servicios son empresas que en gran parte de sus operaciones y en su cultura organizacional están más vinculadas a las tecnologías digitales desde su origen. No representa el teletrabajo una barrera de entrada alta para ese sector. Por el contrario, las empresas que pertenecen a otros sectores industriales mantienen una cultura organizacional tradicional que dificulta la adaptación a un nuevo esquema de trabajo. El estudio refleja de manera notoria estas diferencias generacionales y de valores culturales que se resumen en las valoraciones obtenidas en términos de eficiencia en el teletrabajo.

Un aspecto que se destaca en el estudio, que aparentemente no hay diferencia sectorial y resulta una valoración homogénea y transversal, se refiere al bajo rendimiento y poco interés en los aspectos regulatorios y de diseño de un nuevo contrato de trabajo que exige la modalidad de teletrabajo. No hay conciencia plena de la existencia de una Ley de Teletrabajo que regula la actividad. El estudio muestra ciertos indicios de que continúa en la conciencia colectiva de las empresas y de la comunidad en su conjunto una visión flexible aunada a la idea conceptual de un beneficio que ofrece la modalidad a las personas. Es decir, no se considera el teletrabajo como una nueva forma de organización del trabajo. Por otra parte, en las empresas de origen tradicional se preocupan más por el cumplimiento de objetivos y una adecuada planificación del trabajo; en cambio, las empresas de servicios con mejores rendimientos se centran más en el entrenamiento de competencias profesionales, en los elementos de trabajo y el mobiliario necesario para el teletrabajo. Se centran en el desarrollo de la inteligencia emocional del personal, mientras que las otras empresas continúan valorando la inteligencia racional para resolver problemas organizacionales. De todos modos, se visualiza en términos generales un cambio de paradigma en la organización del trabajo que se aceleró drásticamente a partir de la pandemia.

Hay indicios de que en términos productivos el teletrabajo ofrece amplios beneficios tanto a empleados como a empresarios, pero también de que existe la necesidad de asistir en recursos y en formación profesional a gran parte de las empresas que no pertenecen al sector de servicios y no logran avanzar de manera equilibrada y justa hacia un esquema de teletrabajo. El principal desafío es cultural, no tecnológico ni económico. Son valores culturales y hábitos que resultan difíciles de aceptar y poner en acción.

Referencias

- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Qureshi, M. I., Ishaq, M. I., Ambreen, S. y Kayani, A. J. (2023). Ethical leadership, workplace spirituality, and job satisfaction: Moderating role of self-efficacy. *International Journal of Emerging Markets*, 18(12), 5880-5899. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2021-1121>
- Aguilar, L. J. (2019). *INDUSTRIA 4.0 La Cuarta Revolución Industrial*. Editorial Alfaomega.
- Albrieu, R. (2020). *Evaluando las oportunidades y los límites del teletrabajo en Argentina en tiempos del COVID-19*. CIPEC.
- Alles, M. A. (2020). *Gestionar sin estar: desafíos en tiempos de home office*. Ediciones Granica.
- Álvarez Rivas, D. y Parras Parras, A. (2022). *La nueva comunicación: creatividad e innovación en la sociedad digital*. Dykinson.
- Ashfaq, F., Abid, G. e Ilyas, S. (2021). Impact of ethical leadership on employee engagement: Role of self-efficacy and organizational commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and*

Education, 11(3), 962-974. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>

- Boiarov, S. (2019). Telework and its effects in Argentina. En J. C. Messenger (Ed.), *Telework in the 21st Century: An evolutionary perspective* (pp. 172-210). Edward Elgar Publishing.
- Cachutt-Alvarado, C., Ignacio Méndez-Gómez-Humaran, I. y Velasco-Álvarez, J. (2024). Personal competencies for work-family integration and its relationship with productivity and comprehensive health in salaried professionals. *Safety*, 10(1), 28. <https://doi.org/10.3390/safety10010028>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19) (Informe LC/TS.2020/46)*. CEPAL, OIT. <https://hdl.handle.net/11362/45557>
- Engberg, R., Horte, S. y Lundback, M. (2015). Strategy implementation and organizational levels: Resourcing for innovation as a case. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(2), 157-175. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2015-0007>
- Diniz, F., Gadelha, A., Souza, J., Filho, R., Santos, J., Gadelha, P., De Melo, M. y Monteiro, V. (2024). Sustainability in Industry 4.0: A systematic review. *Revista de Gestão - RGSA*, 18(2), e04078. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-057>
- Felstead, A. y Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology Work and Employment*, 32(3), 195-212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Fernández, M. (2020). *Industria 4.0: tecnologías y gestión en la transformación digital de la industria*. Publicación independiente.
- Foster, W., Hassar, J., Morris, J. y Cox, J. (2019). The changing nature of managerial work: The effects of corporate restructuring on management jobs and careers. *Human Relations*, 72(3), 473-504. <https://doi.org/10.1177/001872671982843>
- Maresca, G. G. (2018). *Teletrabajo hoy: actualidad y desafíos*. (1ª ed.). UNDAV Ediciones.
- Maresca, G. G. (2024). Diagnostic instrument design: Teleworking efficiency index. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(8), e05568. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n8-083>
- Maritan, F. B., Soliani, R. D., Drumond, T. D. R., Satrapa, H. F. D. M., Oliveira, P. R. de S., de Lima Junior, F. B., Rodrigues da Silva Nora, L. A. y de Oliveira, G. C. (2023). Cost analysis in the transition of projects to remote work during the COVID-19 pandemic. *Revista de Gestão - RGSA*, 18(1), e04245. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-014>
- Miñarro Yanini, M. (2020). La incidencia de las tecnologías de la información y de la comunicación en la seguridad y salud en el trabajo. *Documentación Laboral*, 1(119), 15-30.
- Morikawa, M. (2022). Work-from-home productivity during the COVID-19 pandemic: Evidence from Japan. *Economic Inquiry*, 60(2), 508-527. <http://doi.org/10.1111/ecin.13056>
- Núñez-Cortés Contreras, P. y Sagardoy de Simón, I. (2021). *Puntos críticos en relación con el teletrabajo (tras el RDL 28/2020, de 22 de septiembre)*. Dykinson. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1s7chwt>

Rodríguez Escanciano, S. (2021). Vigilancia y control de la salud mental de los trabajadores: aspectos preventivos y reparadores. *Revista de Estudios Jurídicos Laborales y de Seguridad Social*, (2), 19-55.

Durán Bernardino, M. (Dir.) y Vida Fernández, R. (Coord.). (2022). Teletrabajo y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en clave de género. Dykinson.