

Artículo de investigación



¿Teletrabajadores o tele explotados? Implicaciones en las vivencias laborales y extralaborales durante pandemia en Argentina

Teleworkers or teleexploited? Implications in work and non-work experiences in a pandemic in Argentina

María Andrea Genoud, Ph.D¹., Gerardo Darío Broveglio² y María del Pilar Ramos³.

1. *Doctora en Sociología del Trabajo. Profesora asociada e investigadora en el doctorado en administración de negocios.* Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas (ESEADE). Argentina. <https://orcid.org/0000-0002-9018-1890> mailto:gbroveglio@uade.edu.ar

2. *Magíster en Dirección de Empresas por la Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA).* Profesor Adjunto del Departamento de Administración y R.R.H.H., Facultad de Administración y Negocios, UADE e Investigador de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). <https://orcid.org/0000-0002-4184-3288> gbroveglio@uade.edu.ar

3. *Licenciada en Administración de Empresas. Ayudante de Trabajos Prácticos, Universidad Argentina de la Empresa (UADE)* <https://orcid.org/0000-0003-2771-6781> mramos@uade.edu.ar

Clasificación JEL: **J24, J28, J81.**

Recibido: **31/02/22** Aprobado: **05//10/22**

Como citar este artículo (APA 7 ed.).

Genoud, M.A., Broveglio, G.D. y Ramos, M. (2023). ¿Teletrabajadores o tele explotados? Implicaciones en las vivencias laborales y extralaborales en pandemia en Argentina. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 19(36). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v19i36.3968>

Resumen. La pandemia mundial de COVID-19, alteró las bases del mercado del trabajo en Argentina, acentuando las desigualdades sociales. Las empresas reconsideraron el potencial del teletrabajo, pues esta dimensión de análisis delimitó el futuro de la organización, de la vida laboral y personal. El presente artículo sintetiza dos objetivos: primero, describir cómo la pandemia repercutió en la actividad laboral y extralaboral de los teletrabajadores. El segundo objetivo fue explorar el futuro del trabajo, ahondando qué creen que harán las empresas y qué desea el trabajador.

Anclados en enfoques transdisciplinarios y situados en una perspectiva interpretativa fenomenológica de naturaleza cualitativa, se diseñó un estudio exploratorio y descriptivo asincrónico (2020-2021), el muestreo no probabilístico incluyó 113 sujetos voluntarios y la herramienta de recolección fue la entrevista en profundidad semiestructurada. Bajo la aparente expresión de satisfacción en el trabajo, se escondió la sobrecarga, la falta de apoyo empresarial en términos de equipamientos, el aumento del control, el temor al desempleo, la ansiedad, la insatisfacción con los superiores y una mayor demanda de confianza en los estilos de liderazgo; se concientizó la disponibilidad de competencia blandas, el derecho a la desconexión y a la privacidad, para defender el sano equilibrio entre la vida laboral y extralaboral.

Palabras clave: satisfacción laboral, bienestar, tecnoestrés; sobrecarga laboral

Abstract. The global COVID-19 pandemic altered the foundations of the labor market in Argentina, accentuating social inequalities. The companies reconsidered the potential of teleworking because this dimension of analysis delimited the future of the organization, of work and personal life. This paper synthesizes two objectives: first, to describe how the pandemic affected the work and non-work activity of teleworkers. The second objective was to explore the future of work, delving into what they think companies will do and what the worker wants.

Anchored in transdisciplinary approaches and situated in a phenomenological interpretive perspective of a qualitative nature, an asynchronous exploratory and descriptive study (2020-2021) was designed, the non-probabilistic sampling included 113 volunteer subjects and the collection tool was the semi-structured in-depth interview. Under the apparent expression of job satisfaction, were hidden overload, lack of employer support in terms of equipment, increased control, fear of unemployment, anxiety, dissatisfaction with superiors and a greater demand for confidence in work in leadership styles. The availability of soft skills, the right to disconnection and privacy, were raised to defend a healthy balance between work and non-work life.

Keywords: job satisfaction, well-being, techno-stress; work overload

Introducción: el contexto sociolaboral en pandemia y sus desafíos

La crisis sanitaria causada por el COVID-19 comenzó en diciembre 2019 en China, casi inmediatamente la Organización Mundial de la Salud (OMS) anunció el brote de esta nueva enfermedad como emergencia pública de importancia internacional. El 11 de marzo de 2020, el coronavirus COVID-19 fue declarado una pandemia. Sus consecuencias no se irradiaron solo en términos de la salud pública, pues los niveles socioeconómicos de millones de personas se vieron afectados, desatando una situación de vulnerabilidad a nivel mundial. Con base en las estimaciones y al análisis publicado por el Observatorio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) en “La COVID-19 y el mundo del trabajo”, se perdió el 8,8% de las horas de trabajo a escala mundial, con respecto al cuarto trimestre de 2019, equiparable a 255 millones de empleos a tiempo completo. En su informe técnico denominado “COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina” (2020), se anticipó que la pérdida de ingresos en Argentina sería significativa, especialmente para el porcentaje de población bajo del umbral de la pobreza (42%). Durante el 2021, la recuperación del mercado del trabajo fue lenta, especialmente en los países con ingresos medios o bajos; si bien el avance en el proceso de vacunación resultó ser un factor primordial a nivel mundial en la recuperación del empleo⁴, la disparidad en llevar a cabo este proceso en los países en desarrollo como Argentina retrasó la recuperación del empleo y exacerbó la brecha con otros países. Asimismo, el estancamiento a nivel mundial provocó una caída del 4,3% en las horas de trabajo, equivalente a -125 millones de empleos a tiempo completo, con respecto al último trimestre de 2019.

Planteado este escenario, las empresas enfrentaron un contexto de gran incertidumbre económica en sintonía con una contingencia laboral que impuso nuevas formas de organizar el trabajo, particularmente, la transformación digital tuvo un rol esencial ubicando al teletrabajo como una herramienta que parecía viabilizar la ejecución de las tareas, pero, en paralelo, presentaba nuevos desafíos tanto culturales como organizacionales.

⁴Las estimaciones auguraban que por cada 14 personas vacunadas en el segundo trimestre del 2021 se crearía 1 puesto a tiempo completo a escala mundial.

Ahora bien, según las estimaciones publicadas por el CIPPEC, en su programa de desarrollo económico al evaluar las oportunidades y límites del teletrabajo en Argentina en tiempos del COVID-19, de un total de 11,7 millones de trabajadores cubiertos por la Encuesta Permanente de Hogares (tercer trimestre 2019), entre 3,1 y 3,3 millones se dedicaban a tareas que podían ser realizadas desde el hogar. Como complemento, entre 8,3 y 8,5 millones de trabajadores no podían trasladar sus tareas diarias al mundo digital. El porcentaje de trabajos que podían realizarse desde el hogar se encontraban entre un 27% y un 29% de los trabajos totales (Albrieu, 2020).

En síntesis, el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) dispuesto como consecuencia de la pandemia mundial de COVID-19 en Argentina, alteró para siempre, las bases del mercado del trabajo; el mundo laboral se tornó más complejo y cambiante e impuso a las empresas considerar el potencial de teletrabajo, pues esta dimensión de análisis evidenció que delimitaría el futuro de la organización, de la vida laboral y extralaboral.

En el marco de esta nueva realidad laboral, el interés principal de la investigación fue analizar el proceso de adaptación al teletrabajo desde la perspectiva de 113 entrevistados, sus repercusiones en el plano laboral y extralaboral, así como explorar su proyección en el futuro del trabajo. Se buscó concretar dos objetivos generales:

1. Describir cómo la pandemia repercutió en la actividad laboral y personal de los teletrabajadores entrevistados. Específicamente se buscó indagar:

1.1 Qué tipo de trabajo hacían y qué cambió (haciendo foco en la aparición del teletrabajo y su relación con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), ahondando el grado de aplicación e impacto de la digitalización en la vida laboral; en qué medida se experimentó vigilancia e intromisión;

1.2 Qué resultados actitudinales describían (satisfacción en el trabajo, satisfacción con el jefe, motivación interna, satisfacción en términos de crecimiento, con los compañeros, con el salario y beneficios; con las condiciones de trabajo);

1.3 Qué resultados de bienestar describían;

1.4 Qué factores de presión discriminaban;

1.5 Qué grado de equilibrio vida laboral-extralaboral describían.

2. Explorar el futuro del trabajo, ahondar en:

2.2 Qué creen que hará la empresa;

2.3 Qué desea el trabajador;

El presente artículo se estructura en torno a cinco secciones. La primera sintetiza los anclajes teóricos desde donde se realizó la investigación; luego se describen los aspectos metodológicos y se presenta la guía de entrevista. A continuación, se realiza el análisis de los cambios sociolaborales desde la voz de los teletrabajadores en el marco de la COVID; a posteriori, se plantea una sección de discusión que retoma los objetivos de investigación, evidenciando con un sentido pragmático, las dualidades experimentadas; finalmente, se plantea una conclusión en torno a interrogantes estructurales, consecuencias de la pandemia y cómo abordar localmente este fenómeno global.

Antecedentes Teóricos

El reto de transformar el trabajo presencial en remoto. Nuevas exigencias de empleabilidad en un mercado laboral desigual

La globalización, junto con el desarrollo tecnológico, impusieron una nueva economía global más competitiva, una sociedad poscapitalista en la que el recurso básico es el conocimiento (Drucker, 1995). En la nueva sociedad del saber, la gestión del conocimiento involucra la generación de información, el almacenamiento, el acceso a través de redes y su materialización en procesos con miras a generar una ventaja competitiva central para las organizaciones (Angulo Rincón, 2017; Castells, 1997).

En este contexto, las empresas deben adaptarse continuamente a los cambios para sobrevivir, implementando nuevas formas de organizar el trabajo a fin de flexibilizar sus estructuras, entre ellas se mencionan el outsourcing, crowdsourcing (Brabham, 2010; Estellés-Arola y González 2012), nuevas formas de vínculos laborales no estables que se insertan a través de la subcontratación como, por ejemplo, el trabajo por proyectos, *freelance*, trabajo temporal directo, el empleo a tiempo parcial (Iranzo y Leite, 2006) o el teletrabajo (Pin Arboledas y Suárez Ruiz, 1998).

En este sentido, el marco de la pandemia mundial del COVID-19, aceleró la adopción de la modalidad del teletrabajo a la cotidianidad, alterando la realidad laboral para siempre. Ahora bien, cabe preguntarse: ¿Cómo se contextualiza el teletrabajo? (Padilla Meléndez, 1999; Thibault, 2000). ¿Es lo mismo hablar de trabajo a domicilio, trabajo a distancia o remoto y teletrabajo?

La ley 25.800 sancionada en Argentina el 12 de febrero de 2003, definió el trabajo a domicilio como aquel que realiza un trabajador en su domicilio (o en otros locales que escoja distintos de los lugares de trabajo del empleador), a cambio de una remuneración, con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador.

La noción del trabajo a domicilio incluye al teletrabajo⁵ entendido como la forma de organización y realización del trabajo total o parcial, a distancia, en el domicilio de trabajador o en lugares distintos del establecimiento del empleador, mediante la utilización de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)⁶ (Kerrin y Hone, 2001; Pérez y Gálvez, 2009). En el marco de la pandemia fue sancionada la Ley 27.555 del Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo (30 de julio de 2020, boletín oficial del 14 de agosto de 2020), allí se reglamentó el régimen legal de contrato de trabajo a través del cual se establecieron los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de teletrabajo en todas las actividades que permitan la no presencialidad. Específicamente, el artículo 8 determinó que el empleado cuenta con la posibilidad de revocar su consentimiento y pasar, de la modalidad presencial al teletrabajo o viceversa, debiendo el empleador garantizar esta posibilidad de reversibilidad.

El teletrabajo impuso una nueva realidad laboral:

- Tanto en la página oficial del gobierno argentino como en el Manual de buenas prácticas de la OIT, se evidenció la necesidad de un cambio cultural en la organización, en el cual se fomenten espacios de comunicación, aprendizaje y cooperación, asimismo se propicie la formación de equipos interdepartamentales, multidisciplinarios, con variedad de géneros y culturas y se estimule la confianza en el trabajador, pues los directivos deben asumir que no se los puede controlar de forma directa y presencial (Lenguita y Miano, 2005).

⁵ Esta noción de teletrabajo incluido en el trabajo a domicilio aparece tanto en el Manual de buenas prácticas (OIT, 2001); como en la sección del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEYSS) en la página oficial del gobierno argentino.

⁶ El Manual de buenas prácticas de la OIT (2001) define a las TICs como el conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, transformación, almacenamiento, comunicación, gestión y presentación de la información.

- El Manual de la OIT detalló un perfil del teletrabajador especificando no solo la disponibilidad de conocimientos técnicos o informáticos, sino que revitalizó el desarrollo de otras características, como la autonomía, la proactividad y la iniciativa, la capacidad de tomar decisiones, de adaptación, de autogestionar el tiempo, la comunicación y el compromiso. Por otro lado, la página oficial del gobierno argentino aludió al desarrollo de habilidades blandas, como el trabajo en equipo, la adaptación al cambio, la optimización del tiempo, la capacidad de resolver problemas, la empatía, ética y creatividad. En este sentido, Guzmán (2016) discrimina habilidades relacionadas con el quehacer, el saber-hacer y el saber-ser. Gros y Contreras (2006) destacan que las habilidades incluyen el saber utilizar diferentes medios de información como foros, chats, videoconferencias; Deursen, Helsepser y Eynon (2014) aluden a la disponibilidad de competencias creativas, de comunicación y utilización de herramientas como hoja de cálculos, procesadoras, entre otras.
- Las empresas estimularon el trabajo por objetivos cuando la actividad lo permitió, la utilización de metodologías ágiles a distancia ofrece mecanismos directos para aumentar la productividad. El presentismo quedó obsoleto, el trabajo no se rige por un horario estricto ni se controla por reloj (MTEYSS); sin embargo, un gran factor a tener en cuenta es cómo respetar el derecho del trabajador a la desconexión digital, propiciando el equilibrio entre la vida laboral y extralaboral (Artículo 5, Ley 27.555/2020). Se resaltó la necesidad de establecer límites, distinguiendo los espacios recreativos de los laborales, para no afectar el bienestar del ser humano.

Ahora bien, ¿Cómo vivenciaron las personas estos cambios? El tecnoestrés parecería indicar que no fue tan sencillo lograr el equilibrio vida laboral-extralaboral en el marco de una sociedad capitalista, una modernidad líquida (Bauman, 2000), afectada por vertiginosos cambios donde se fomenta la cultura del más rápido, el más rentable, el más innovador; una era de la información que potencia el intercambio inmediato y en el que la espera y la demora son inaceptables (Lipovetsky, Charles y Brown 2005).

En este sentido, el tecnoestrés se presentó como una enfermedad de adaptación generada por la inhabilidad para tratar con nuevas tecnologías de manera saludable (Brod, 1984; Salanova, 2003, Martín Rodríguez, 2021) y se manifestó de diversas formas. En el trabajo, la innovación tecnológica en constante mutación, sumada a la complejidad en el uso de las TICs (Suh y Lee, 2017), generaron inseguridad e incertidumbre en los trabajadores, pues se materializaron en abrumadoras y continuas demandas de actualización del aprendizaje (Brooks, Longstreet y Cardiff⁷, 2017).

Otro concepto derivado fue el síndrome de la fatiga informativa generado por los requisitos que impuso la sociedad tecnológica, produciendo una sobrecarga de información de difícil asimilación (Salanova, 2003).

Fuera del trabajo, el tecnoestrés producido por la incontrolable compulsión a utilizar en todo lugar y momento las TICs, se la conoce como tecnoadicción. En otra perspectiva, el tecnoestrés se expresó en una dimensión afectiva en términos de miedo y ansiedad, pensamientos y actitudes hostiles y agresivas, una actitud global negativa hacia la tecnología, sus operaciones, su impacto social, definida como tecnofobia (Jay 1981; Rosen y Weil 1990). Bragazzi y Del Puente (2014) aluden al concepto de *nomophobia* al describir el temor de separación de los dispositivos móviles. En síntesis, acorde a lo expuesto por los diversos autores, el tecnoestrés es un fenómeno asociado a la sobrecarga de información; la continua demanda de capacitación, la adicción al uso de las TICs y teléfonos, la ansiedad o miedo producido por vivir en un mundo interconectado y efímero, donde la tecnología parecería ser el medio más elegido para interrelacionarse.

⁷ Los autores identifican cinco componentes del tecnoestrés: tecno-sobrecarga, tecno-complejidad, tecno-incertidumbre, tecno-invasión y tecno-inseguridad..

Hasta aquí, ha quedado expuesto que, en el marco de la pandemia mundial, la adopción del teletrabajo conllevó cambios sociolaborales y estratégicos de gestión. No obstante, resultó interesante, cuestionarse cuáles fueron las condiciones estructurales de cada país: ¿se podía transformar la llegada del teletrabajo en una oportunidad que fomentase la inclusión social o continuaría exacerbando las asimetrías y desigualdades que caracterizan al mercado laboral argentino? Jacovkis, Masello, Granovsky y Oliva (2021) advirtieron sobre cómo esta desigualdad se manifestaba en términos del mercado laboral⁸ sustentados en el planteo de la ONU:

Aunque Argentina es un país en el que la mayoría de las instituciones laborales, incluyendo la legislación para la protección de empleo, la negociación colectiva y los mecanismos de protección social contributivos, están diseñados para cubrir fundamentalmente a los/las trabajadores/as asalariados/as, los shocks como el actual dejan en una situación de desprotección a un gran porcentaje de personas trabajadoras del país, particularmente a quienes trabajan en la informalidad y por cuenta propia. (ONU, 2020, p. 11)

En este sentido, Gasparini y Bonavida (2020) describieron que los trabajadores que se agrupan en las ocupaciones menos compatibles con el teletrabajo, al no poseer capacidades tecnológicas, fueron los que más padecieron de informalidad o se insertaron como cuentapropistas, con escaso espíritu emprendedor. En esta línea, Albrieu (2020), expuso que para minimizar el impacto negativo del COVID-19 en un mercado laboral heterogéneo en términos de posibilidades estructurales de acceso, era necesario implementar una estrategia de transformación digital que permitiese llegar a los hogares más vulnerables y marginados, con foco en hacer frente al peso de la informalidad, la distribución de habilidades digitales y el acceso tecnológico, mediante una política pública que fomente la capacitación y, por ende, que facilite la inserción laboral.

Otra dimensión de análisis es la que planteó Bargados (2020), quien hizo hincapié en la necesidad de discriminar el impacto del fenómeno COVID-19, en la realidad laboral de las pequeñas y medianas empresas (Pyme), generadoras del 77% de empleo argentino (Belacín y Arnoletto, 2019) las cuales, a principios de junio de 2020, reportaron un 8% de probabilidad de cierre definitivo. El autor expuso que enfrentaron varios desafíos, como una fuerte caída en la oferta y demanda en sus bienes y servicios, la necesidad de reestructuración en sus procesos internos para adaptarse a las demandas del mercado, restricciones regulatorias para operar, etc. Tras este contexto, muchas de ellas pudieron acceder a distintas herramientas para mitigar el impacto de la crisis, entre las cuales el Programa de Asistencia de Emergencia a la Producción y el Trabajo (ATP) fue el mejor recibido, aunque no fue masivo y tampoco resolvió ni evitó el desequilibrio financiero. En cuanto a las condiciones de trabajo, la “nueva normalidad” implicó migrar algunos trabajos que se realizaban de forma presencial a la forma remota, aunque el 40% de estas empresas no contaban con la posibilidad de acceder al teletrabajo.

En síntesis, la competitividad no se experimentó solamente como un reto para las organizaciones, sino que los trabajadores enfrentaron el desafío de asumir que, ante estas nuevas formas de organizar el trabajo, el esfuerzo por construir su propia empleabilidad debería complementarse con políticas activas que contemplen las desigualdades coyunturales (Stecher, 2009). El trabajo a domicilio no implicó necesariamente teletrabajo. Asimismo, seguirán existiendo tareas que serán indefectiblemente necesarias desarrollar *in situ*. Ergo no es viable homogenizar nuevas propuestas de gestión sin discriminar las demandas propias de cada trabajo. En este contexto, se construyó la guía de entrevista, basados en la Herramienta de Diagnóstico para el Enriquecimiento de las Funciones Laborales (HDEFLL)⁹, adaptada del Modelo de las características del puesto (MCP) de

⁸ La desocupación creció entre el 2016 y el 2020 un 58%; el empleo asalariado no registrado creció un 8% desde el 2015 hasta la actualidad y la informalidad estructural aumentó un 7,5% desde 2015 hasta principios del 2020 (Jacovkis et al., 2020).

⁹ HDEFLL facilita que las empresas diagnostiquen medidas de gestión, articulando el perfil del trabajador con las características de cada trabajo (incluyendo variables motivacionales, sociales y de contexto) a fin de estimular los resultados comportamentales, actitudinales y de bienestar.

Hackman y Oldham en sus diversas revisiones (1974, 1975, 1976, 1980); Kulik, Oldham y Langer (1988), del modelo de trabajo ampliado de Morgeson y Humphrey (2006); Humphrey, Nahrgang y Morgeson (2007); Parker, Morgeson y Johns (2017) y con base en investigaciones realizadas sobre estructuras laborales en América Latina (Genoud, Broveglio y Picasso, 2018). La idea fue describir desde la voz de los trabajadores, cómo la pandemia repercutió en la actividad laboral, en sus resultados, abordando sus implicancias en el plano extralaboral y luego explorar el sentido del futuro del trabajo.

Metodología

Situados en una perspectiva interpretativa fenomenológica, se buscó entender el sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida. Se diseñó un estudio teórico cualitativo¹⁰ cuya técnica de recolección de datos fue la entrevista en profundidad semiestructurada (Bogdan y Taylor, 1987; Kunz y Cardinaux, 2004).

La tipología de la investigación fue exploratoria y descriptiva, de naturaleza temporal asincrónica y el muestreo no probabilístico incluyó 113 unidades de observación, 63 sujetos voluntarios en 2020 y 50 en 2021. Los criterios de selección para propiciar la diversidad de datos fueron la edad y el género, además de incluir solo teletrabajadores de empresas productivas y de servicios, con diferentes formas de vínculo laboral. La cantidad de entrevistas se delimitó siguiendo el criterio de saturación teórica¹¹, con base en la Teoría Fundamentada de Glaser y Strauss (1967) (Bogdan et al., 1987). Como se anticipó, en un estudio cualitativo, la muestra no probabilística no buscó generar resultados representativos de toda la población de teletrabajadores, sino priorizar cómo transitaban sus experiencias laborales y sus repercusiones.

En el 2020, la primera muestra estratégica fue de 63 personas, compuesta por 56% de hombres y 44% de mujeres, distribuidos mayoritariamente entre los 25 a 34 años (48 %) y entre 35 y 44 (37%); poseían un elevado nivel universitario completo (67%), trabajan en sector servicios (68% versus 38% de empresas productivas) y ocupaban mayoritariamente un nivel jerárquico intermedio en un 49%, mientras que un 44% eran colaboradores.

La muestra de 2021 fue de 50 sujetos, estuvo compuesta en un 66% por mujeres y 34% por varones, distribuidos mayoritariamente entre los 25-62 años y con residencia en CABA el 56%, mientras que el 44% residía en GBA. Poseían nivel universitario completo (62%), trabajan en sector servicios (63% versus 37% de empresas productivas) y ocupaban mayoritariamente un nivel jerárquico intermedio en un 52%, mientras que un 41% fueron colaboradores.

La guía de entrevista incluyó categorías y dimensiones teóricas con base en la HDEFL y anclados en cortes interpretativos transdisciplinarios desde la Sociología del Trabajo, las ciencias de la Administración y la Psicología Organizacional (Bogdan et al., 1987). Una vez diseñada, se dio lugar a las tres fases que toda investigación cualitativa demanda: la *fase de descubrimiento* de ideas, subcategorías, tipologías, nuevos conceptos sensibilizadores; en paralelo se concretó la fase dos, la *codificación de los datos* en categorías, mientras simultáneamente se fueron debatiendo, analizando y relacionando esas categorías con otras nuevas, mientras se las asociaban a los objetivos; cabe resaltar que el análisis de los datos dio cuenta de la riqueza de la información generada en torno a los objetivos y una constante interpenetración de las categorías descriptas en las diferentes áreas

¹⁰ Bogdan y Taylor explican que hay dos métodos para realizar un estudio cualitativo conceptual o teórico: el enfoque de la Teoría Fundamentada y la inducción analítica. Señalan que la mayoría de los investigadores adoptan elementos de ambos enfoques independientemente de que estén buscando generar o verificar teoría, hipótesis o conceptos sociológicos. Al final de su libro plantean que los estudios cualitativos pueden tomar una tercera dirección orientada a la acción, a la evaluación y aplicación de conocimientos a situaciones prácticas, los autores remiten a la obra de Patton (1990).

¹¹ Glaser y Strauss (1967) emplean la expresión saturación teórica para referirse a ese punto de la investigación de campo en el que los datos comienzan a ser repetitivos y no se logran aprehensiones nuevas importantes. Es el momento de dejar el trabajo de campo (Bogdan; 1987)

temáticas abordadas, en este sentido se observó que los cambios laborales descriptos evidenciaron dimensiones que se explican en el plano laboral pero que atraviesan el ámbito de la reproducción, la vida personal de los trabajadores. Finalmente, llegó el momento de la tercera fase, la interpretación de los datos y de nuevo la exigencia de volver a la teoría y tomar distancia de las propias creencias como investigadores.

La guía codificada

A continuación, se presenta una síntesis de la guía codificada diseñada para recabar los datos. Como se anticipó, las categorías de la guía articulan los conceptos teóricos descritos sobre COVID, sus repercusiones sociolaborales y los resultados del trabajo con base en HDEFL, (Genoud y Broveglio, 2020). Se precisan las categorías originales y las nuevas agregadas por los entrevistados durante el análisis y se las asocian a los objetivos de investigación.

- Variables sociodemográficas del entrevistado: género; edad; estado civil; convivientes; hijos nivel escolar primario: nivel educativo; localidad de residencia; rubro de la empresa

Objetivo 1: el trabajo normal y luego de pandemia.

Objetivo 1.1

- Cantidad de trabajos habituales. Cód. 1.1: Puede suceder que algunos se hayan suspendido temporalmente. ¿Cuáles? 1.1.1; ¿Cuántos sigue haciendo? Cód. 1.1.2
- Forma de contratación en cada uno Cód. 1.2.
- Trabajo más importante en pandemia (en entrevista se pedirá que elija un trabajo). Cód. 1.3
- Descripción del cargo actual, sus características; el que considera más importante, porqué elige ese. Cód. 1.3
- Grado de exigencia de disponibilidad de habilidades y talentos habituales, en condiciones normales. Cód. 1.4
- ¿Cómo cambió su trabajo a partir de la pandemia? Cód. 1.5
- Grado de aplicación de las TICs en trabajo. Cód. 1.5.1
- Grado de impacto de la digitalización en la vida laboral. Cód. 1.5.2
- Si experimenta que hay crecimiento del software de vigilancia sobre los empleados. Cód. 1.5.3
- Si se siente más vulnerable por la intromisión de software de comunicación. Cód. 1.5.4
- Si experimenta que va a ser más relevante el desarrollo de habilidades relativas a aprender a aprender, comunicarse de manera efectiva a través de los medios sociales, ser ordenado, lograr concentración y trabajar con autonomía. Su vínculo con el desarrollo de la empleabilidad. Categoría nueva Cód. 1.5.5

Objetivo 1.2: Resultados actitudinales en el trabajo. Cód. 1.6:

Tipos de resultados actitudinales: abordar distintas dimensiones al realizar la entrevista, permitiendo que la persona se exprese: A. Satisfacción en el trabajo; B. Motivación; C. Satisfacción de la necesidad de desarrollo; D. Satisfacción con el jefe; E. Satisfacción con compañeros; F. Satisfacción con salario y beneficios; G. Satisfacción con las condiciones de trabajo.

Objetivo 1.3: Bienestar personal: físico, psíquico o emocional. Cód. 1.7:

Hacer foco en detectar si variaron estas emociones: A. Si le gusta hacer su trabajo; B. Si tener trabajo le genera seguridad o estabilidad; C. Si las actividades del trabajo contribuyen a estresar; D. Si sienten ansiedad en el trabajo.; E. Si sienten que su trabajo no vale la pena; F. Si sienten que las formas de contratación flexible (contrato temporario, contrato por proyecto, etc.) generan inestabilidad y precarización laboral; G. Si sienten que las condiciones externas al trabajo, contribuyen a estresar (la situación económica, política, la inseguridad, la pandemia, etc.); H. Si preocupa que varíen el salario; I Si preocupa que haya cambios de tareas contra la voluntad; J. Si preocupa que cambien el horario contra la voluntad; K. Categoría nueva: la culpa

Objetivo 1.4: Factores de presión, Cód. 1.8: A. aburrimiento; B Tiempo; C. Interacción con el cliente; D. Interacción con el jefe; E Sobrecarga de tareas, información.

Objetivo 1.5: Grado de equilibrio entre laboral y extralaboral. Cód. 1.9

- El hogar y el trabajo Cód.1.9.1 Le resulta cómodo trabajar en su casa, ahorra dinero, interfiere con su vida personal; B. ¿Tiene más o menos tareas?;C. Si tiene dificultades para dormir; D. E. Si tiene dolores corporales; F. Si hace actividad física
- Indagar si expresan aspectos positivos o negativos en esta modalidad. Categoría nueva Cód. 1.9.2

Objetivo 2: El futuro en el trabajo Cód. 2

- A nivel empresa. Cód. 2.1 Indagar si creen que las empresas adoptarán el trabajo a distancia para abaratar costos, o identifican otras razones.
- A nivel personal. Cód. 2.2 Indagar si desean volver a trabajar en sus condiciones anteriores, si imaginan una combinación.

Con miras a facilitar la comprensión de sentido de los objetivos, se presenta cronológicamente la información analizada e interpretada, siguiendo los objetivos de la investigación y detallando los códigos de la guía. El análisis de contenido de las entrevistas se acompaña con extractos, indicando el número de la entrevista

Análisis de resultados

La voz de los teletrabajadores

El apartado analiza los cambios sociolaborales en el contexto de COVID-19, haciendo foco en la descripción de las repercusiones del teletrabajo, su relación con las TICs y los resultados actitudinales. Luego, se ahonda en el grado de bienestar, los factores de presión que identificaron y el grado de equilibrio entre la vida laboral y extralaboral. Finalmente, se explora el sentido del futuro laboral descripto por los actores laborales.

Los cambios sociolaborales en pandemia y los resultados actitudinales

La pandemia expuso a enormes desafíos en el plano laboral y personal tanto a quienes, por ser considerados trabajadores de actividad esencial, no dejaron sus lugares de trabajo, como a aquellos que tuvieron que adaptarse al teletrabajo de lleno o alternando.

La regla general, en casi todos los casos, fue que aumentó la demanda de trabajo en cantidad de tareas, asimismo los trabajadores relataron haber estado expuestos a situaciones cambiantes

de manera constante; por ejemplo una persona que trabaja en Recursos Humanos, manifestó su esfuerzo por trabajar más que nunca en equipo con el área operativa, para poder intentar cubrir todas las actividades o servicios, como consecuencia de las ausencias que generó el periodo de sospecha o la confirmación de un caso COVID.

Los empleos mutaron irremediamente hacia un nuevo escenario y todos tuvieron que modificar su forma de trabajar reorganizándose y reacomodándose, hay quienes describieron el proceso como positivo, algunos solo lo aceptaron, mientras otros anticiparon que traerían consecuencias negativas, pese a no tener más alternativas. La aplicación de nuevas formas de comunicación digital (1.5.1) jugó un rol trascendental, fue indiscutible el impacto de la digitalización en la vida laboral (1.5.2).

Los entrevistados confirmaron que utilizaron herramientas tecnológicas (notebook, celular y PC de escritorio, impresora); no siempre el empleador las proveyó todas, (por ejemplo, los teléfonos personales suelen ser utilizados también para el trabajo). En coincidencia, Cruz-Santos; González-Rivera y Rosario-Rodríguez (2020) señalan en una investigación realizada en Puerto Rico, que el 53% de 227 empleados no recibieron apoyo tecnológico de parte de su organización.

Adicionalmente, los resultados evidenciaron que, mayoritariamente, los empleadores no cubrieron el servicio de internet, ni el de telefonía, aun cuando éste fuese utilizado por los teletrabajadores, para suplir las faltas de estabilidad de internet. García-Rubio et al. (2021) confirman los mismos resultados en Ecuador: pocas empresas cumplieron con el otorgamiento de infraestructura física y digital, tampoco solventaron los costos de energía ni internet. Las videollamadas facilitaron las reuniones a distancia y tuvieron aprobación mayoritaria. El uso de las tecnologías de la comunicación -herramientas que hoy pasaron a ser absolutamente necesarias, coinciden, llegó para quedarse.

Ahora bien, ¿qué se declara y qué se desprende del relato? El camino recorrido por los entrevistados fue alternando el aprender, des-aprender y volver a aprender, algunos tuvieron que comenzar a capacitarse por sus propios medios en cuanto al uso de herramientas digitales. Cabe señalar por tratarse de una muestra que comprende un rango etario mayoritario menor a 35 años, la transformación digital no generó un inconveniente mayor en este *target*, aunque, de todos modos, reconocieron que el impacto de la pandemia en términos laborales y personales fue enorme.

El camino en torno a la adopción de la tecnología en Argentina parece haberse transitado como “una carrera contra el tiempo”. ¿Qué significa este concepto sensibilizador¹²? Las empresas pretendieron adaptarse y aún en el presente continúan intentándolo. La necesidad de inversión y de capital generó que algunas pudiesen hacerlo más rápidamente que otras. Es importante entender este marco inicial para poder darle sentido a los hechos en el contexto particular de cada organización, en este sentido, como se anticipó, las herramientas tecnológicas no siempre fueron provistas a los trabajadores (1.5.1). Durante el proceso de entrevistas surgió una pregunta importante que ayudó a comprender cómo se posicionaba el trabajador en cuanto al uso de herramientas y cuáles eran las tecnologías que ya les eran proporcionadas por las compañías previo al inicio del trabajo remoto. La realidad fue diversa: una parte de los consultados señaló que sus empresas no les brindaban equipos (ya sea notebook o celular), otra parte afirmó que parte de los equipos les fueron otorgados. La entrevistada N° 8 amplió su respuesta, confesando que, particularmente, ella no contaba con equipo (notebook, celular) de la compañía y que tampoco iba a solicitarlo, ya que conocía casos internos en su empresa, en las que los trabajadores solicitaron equipamiento y de manera selectiva, en algunos casos se los brindaron y en otros no. Esto abarcaba la tecnología del tipo *Hard*, o tangible.

¹²Un concepto sensibilizador surge en la etapa de análisis desde la voz de los entrevistados y permite pasar de la descripción a la interpretación, pues señalan direcciones dónde mirar (Blumer, 1969)

Al moverse al plano de la tecnología en un sentido *Soft* o intangible (herramientas digitales que permitían la organización (*planner*), otras que facilitaban la intercomunicación digital (Skype, Zoom, WhatsApp), mails, SharePoint (bases de datos compartidas y con pluri accesos), software de escritorios virtuales (muy conocidos como VPN), sucedía algo similar: algunas empresas fueron sorprendidas por el COVID; otras ya venían preparándose para afrontar una nueva era digital y este contexto simplemente generó que se agilice esa transformación.

La entrevistada N° 21 expresó:

Al inicio de la cuarentena estábamos completamente perdidos con el equipo, y ninguna de las herramientas que utilizábamos hasta el momento funcionaba para organizarse. Después de un tiempo, hablando con gente cercana y comentándole mi disgusto comencé a descubrir diferentes herramientas de planificación que brinda por ejemplo Microsoft Office. Comenzamos a utilizarlo y nos sirvió al principio, pero con el transcurso del tiempo se dejó de utilizar.

El relato permitió inferir que el problema no era que no exista tecnología útil, sino que el manejo del equipo previo al contexto de ASPO, ya era desorganizado incluso trabajando cara a cara. Por lo cual, al comenzar la inestabilidad en las rutinas laborales, se tornó mucho más difícil organizarse como equipo desde la virtualidad, y costó conseguir un equilibrio. La entrevistada asumió que todavía queda un largo camino por recorrer.

Solo 15 de los 113, precisó *data* sobre el grado de condicionamiento que el teletrabajo generó en el desempeño, la capacitación y el desarrollo (1.5.2):

- El 67 % de los entrevistados afirmó que tenía objetivos fijados a cumplir basados en diferentes metodologías de revisión (semanal, mensual, anual).
- El 73 % de los entrevistados afirmó que podía acceder a formación, capacitación y desarrollo de la misma manera que lo hacía en forma presencial.
- El 80 % manifestó que tuvieron evaluaciones de desempeño durante el teletrabajo.

No obstante, el grado de vigilancia percibido por los trabajadores no pareció ser una preocupación para tener en cuenta, al menos en ese momento (1.5.3).

La entrevista N° 4, hizo mención expresa respecto a que no experimentó un mayor software de control pero manifestó que la tecnología incrementó su demanda laboral:

Igualmente siento un abuso en cuanto al uso indiscriminado del chat interno de la compañía donde clientes internos me demandan servicio constantemente, mis pares tienen más dudas y consultan asiduamente por esta vía, empleados de otras áreas canalizan sus dudas conmigo por este medio, cuando previo a este contexto, solo se necesitaba bajar la escalera o subirla de un piso a otro para comunicarse y eso no solo te permitía generar un contacto visual y de empatía, si no que te daba la libertad de que si no podías resolverle el problema en el momento le podías explicar muy gentilmente que lo veían después, situación que por chat se torna más frío y seco pudiendo malentenderse como que no quiero dar una mano.

La entrevistada N° 17 destacó que más que la sensación de control objetivo, la tecnología le agilizó el trabajo y cambió la organización diaria. En síntesis, la tecnología, sin importar el tipo de trabajo (presencial o remoto) apareció como un medio facilitador en la medida en que el equipo estuvo dispuesto a utilizarlo, y lo enmarcase en una base organizada de trabajo. Lo más importante parecía ser no utilizar una sola herramienta tecnológica, sino que los trabajadores pudiesen estar interconectados con diferentes tecnologías para poder adaptarse a las diferentes necesidades de comunicación; sobre todo, si era indispensable, el trabajador debía tener la capacidad de adaptarse al cliente, para poder responder a sus consultas y necesidades. Como se anticipó, no hubo sentimientos mayoritarios respecto al mayor control por intermedio de softwares específicos (1.5.3), se trataba de un control menos evidente, más “implícito”. Asimismo, las personas declararon

necesitar asegurarse el derecho a la desconexión y a la privacidad (1.5.4), asociándolo a la necesidad de defender el sano equilibrio entre la vida laboral y extralaboral (1.9).

Más allá de lo importante que es la formación profesional permanente en el contexto actual, el análisis reveló que surgió como concepto sensibilizador, la necesidad de desarrollar habilidades y virtudes personales, con eje en la comunicación, la concentración, la organización, la capacidad de equilibrar la vida laboral-extralaboral, la responsabilidad (1.5.5). Aparecieron cualidades y destrezas que se deben desarrollar día a día, como el autoconocimiento, la empatía, la capacidad de negociación, la resolución de conflictos. Se destacó la búsqueda constante de nuevas soluciones a los mismos problemas en diferentes contextos y una alta valoración a la auto medición de los impactos que se generaban en el trabajo diario. Cabe resaltar que si bien esta demanda de competencias “blandas” en los perfiles, fue anticipada en los anclajes teóricos, se decidió no incorporar explícitamente en la guía de entrevista esta categoría, para permitir que los entrevistados verbalizaran libremente su perspectiva, sin condicionamientos. Se retomará el tema al abordar la cuestión del equilibrio entre la vida laboral y extralaboral (1.9).

Al profundizar los resultados actitudinales (1.6), la satisfacción por el desarrollo del trabajo (1.6.A) mantuvo un altísimo nivel de conformidad; a priori las personas declararon estar motivadas, (1.6.B) concibiendo la labor propia como un aspecto de vital importancia, de utilidad; el teletrabajo les otorgó mayor independencia y, con ella, muchos percibieron un aparente voto de confianza por parte de sus jefes, ya que en líneas generales lo asociaron a mayor autonomía y libertad. Ahora bien, pese a lo expuesto, la ecuación al indagar cuál es el grado de satisfacción con el superior (1.6.D), la relación y el trato con las jefaturas puso de manifiesto disconformidades, así como se detectaron relaciones más intensas con los jefes o supervisores directos y ansias de mejoras tras el esfuerzo realizado. En este sentido cabe resaltar cuán importante es promover, actualizar nuevos tips de gestión en términos de liderazgo si el teletrabajo se articula como una modalidad habitual. No solo los colaboradores deben adaptarse.

Con respecto a la satisfacción con los compañeros (1.6 E), la gran mayoría coincidió en que las relaciones se mantuvieron igual, mediante la utilización de diferentes aplicaciones: hay más empatía entre ellos, porque “todos atraviesan la misma situación”.

Luego, al abordar los resultados de bienestar (1.7) y la búsqueda de equilibrio entre la vida laboral y personal (1.9), el análisis retomará nuevamente la cuestión acerca del grado de satisfacción laboral declarado (1.6.A), cuando desde la voz de los propios entrevistados surja el temor de perder el trabajo. El interrogante que surgió en el análisis y la interpretación fue el cuestionamiento en torno al grado de satisfacción del trabajo declarado en medio de esta pandemia... ¿en qué medida estaba condicionado por el hecho de que mucha gente se estaba quedando sin trabajo y esto hacía valorarlo más a quienes lo tenían?

Fue interesante que, si bien algunos trabajadores asumieron mayores niveles de compromisos y revalorizaron el aporte del trabajo hecho, no todos vivían ese momento como un periodo en el cual fuese oportuno evaluar el grado de realización y desarrollo personal obtenido. (1.6.C); simultáneamente en relación con los salarios, la mayor parte de los entrevistados mostró disconformidad e indicaron que les resultaba escaso (1.6.F). No parecía viable solicitar incrementos salariales o tampoco tenía sentido reactivar complementos suspendidos transitoriamente, como abonos al gimnasio o cuponerías con descuento para el teatro o el cine. Un dato para destacar es que los jóvenes profesionales, por más que contasen con estudios universitarios y se desempeñasen en posiciones relacionadas a la carrera en la cual se han especializado, no solían describir perspectivas positivas respecto a poder independizarse, en general la remuneración no les alcanzaría para continuar sosteniendo condiciones de vida similares. A su vez, los entrevistados precisaron que a raíz de la pandemia los aumentos de sueldo proyectados para el 2020 no se efectuaron, afectando el poder adquisitivo.

Finalmente, resta precisar la última dimensión de los resultados actitudinales durante la pandemia: el grado de satisfacción respecto de las condiciones de trabajo (físicas, comodidades, seguridad) brindadas por la empresa (1.6.G). El foco del análisis estuvo puesto en aquellos trabajadores que a raíz de la situación de aislamiento comenzaron a realizar teletrabajo: los teletrabajadores reflejaron que las condiciones físicas de trabajo se replicaron en sus hogares, ya que en general no contaron con sillas ergonómicas, impresoras, monitores, entre otros elementos de uso común en las oficinas. La entrevista N° 16 da cuenta de ello:

La empresa en la que trabajo, considerando que el edificio es demasiado chico para la vuelta a la normalidad (en condiciones de aislamiento) decidió no seguir alquilando el edificio por lo que los empleados no sabemos cuándo ni dónde volveremos a realizar trabajo en oficina. Por ello, sentimos y en muchos casos reclamamos la necesidad de mobiliario (sillas ergonómicas, impresoras) y cambio de equipos en nuestros hogares (actualización de computadoras, mouse, teclados, etc.) para mejorar nuestra condición de teletrabajadores.

Los entrevistados consideraron importante realizar pausas activas durante la jornada de trabajo; de igual forma analizaron a futuro, pasado el momento de urgencia, si fuese necesario introducir mejoras para trabajar desde su casa, con miras a proyectar que el lugar de trabajo sea cómodo.

¿Qué grado de bienestar describieron los actores laborales? ¿Qué factores de presión identificaron? Aproximaciones al equilibrio entre la vida laboral y extralaboral

La valoración del trabajo y su relación con los resultados de bienestar psíquico y emocional (1.7) fueron aspectos ahondados porque la extensión del periodo de aislamiento comenzó a perjudicar el sano equilibrio entre ellos. Como se anticipó, la gente expresó estar satisfecha con su trabajo (1.6.A) y destacó el sentido de pertenencia y compromiso; el trabajo da estabilidad y seguridad (1.7.C), sobre todo cuando la familia es un factor de responsabilidad, algunos incluso usaron la metáfora de la familia como “la carga”. En paralelo, surgió una emoción no contemplada en la guía, la culpa por trabajar en exceso, por priorizar el trabajo y desear no estar condicionado por la presencia familiar. Un dato revelador es que, en términos porcentuales, el 52% de nuestros entrevistados sintió ansiedad en su trabajo (1.7 D), si bien reconocían que el trabajo es un valor central, simultáneamente puede afectar la salud. Un entrevistado comentó:

Mi nivel de ansiedad aumentó enormemente a raíz de la situación de aislamiento, sufro la sobrecarga de trabajo en mi propio hogar y es más difícil el poder desconectarme al 100% de mis tareas, aún fuera de los horarios laborales”. El entrevistado N° 23 fue contundente: “Si bien ya soy una persona de más de 60 años que fundó su propia Pyme, siento mucho stress, ya que la situación de este país es muy inestable y cambiante.

Mientras que el entrevistado N°10 declaró: “La cuarentena me volvió una persona aún más ansiosa y frágil emocionalmente. Sufro mucho el no poder relacionarme con mi entorno y no poder hacer deportes de contacto, extraño jugar al fútbol con amigos...”. En sintonía con lo expresado, Madero Gómez, Mendoza, Ramírez, y Olivas-Luján (2020) al igual que Alvarado de Marsano, Madero Gómez y Luengo Martínez (2021) señalan que realizar el trabajo a distancia causa ansiedad, molestia y preocupación.

Si bien afirmaron que “el trabajo vale la pena, siempre” (1.7.E), expresaron mayoritariamente preocupaciones en torno al creciente desempleo que amenaza la estabilidad (1.7 J), y a la flexibilización laboral, pues merman los derechos a favor del trabajador (1.7.F). En línea con Agullo (2001), los entrevistados coincidieron en que las formas de contratación temporal generan incertidumbre, falta de integración a la sociedad de los contratados, “como que se vive en un día a día, no pudiendo gozar de esa estabilidad relativa que genera un empleo con modalidad de contratación estable, además de no contar con un ingreso fijo para gastos de alquileres, alimentación, vestimenta, etc.” (Ent. N° 110).

Los entrevistados pusieron énfasis en las variables externas al trabajo, como la situación económica y política, la inseguridad, la incertidumbre o en algunos casos, inequitativa del futuro (1.7.G), pues traen aparejado estrés, miedo a perder el trabajo, frustración, impotencia, mal humor. Debe señalarse que diferenciaron que ciertos perfiles profesionales tendrán más oportunidades. Ahora bien, al ser consultados si en el marco de un contexto económico de crisis, por ejemplo, se generasen cambios de tareas (1.7. I), disminución o falta de actualización salarial (1.7. H), mayoritariamente los entrevistados coincidieron en estar preocupados, pero en caso de ser necesario, ante situaciones económicas irreversibles por parte de las organizaciones, tolerarían modificaciones en sus tareas laborales o pérdidas de poder adquisitivo, para intentar evitar que sus puestos de trabajo corriesen riesgos. Los mismos entrevistados coincidían en que estarían dispuestos a continuar teletrabajando y tolerar, frente a medidas como trabajar por turnos previamente acordados con sus compañeros, cambios de horarios de entrada y salida laboral o trabajar en el establecimiento diferentes días en la semana (1.7. K), aunque estas medidas les generasen desequilibrios entre su vida laboral y extralaboral a futuro (1.9).

Un dato para destacar: los entrevistados dentro de convenio, manifestaron no estar preocupados ni con miedo en relación al no cobro del sueldo mensual (1.7.H), ni que les cambien las tareas (1.7.I) u horarios (1.7. K.) Aseguraron que en todas esas organizaciones siempre se respetaron los acuerdos de paritarias¹³.

Al abordar las preguntas acerca de los factores de presión (1.8) fue recurrente la sensación de desahogo en los entrevistados y con ello más data en torno al mayor o menor bienestar (1.7) y a la enorme tarea de lograr equilibrar la vida laboral y extralaboral (1.9). No hubo tiempo para aburrirse (1.8.A) pues no surgió en ningún caso. En cambio, se destacó una mayor interacción con los superiores, alineado con sentimientos de vigilancia e intromisión (1.8.D): “El control creció y las reuniones con mis jefes crecieron. Hay que explicar todo por Skype y compartir la pantalla e internet se cae, y ellos no ofrecieron pagar internet. Mejoraron los sistemas. Tengo número de interno que antes no tenía. A veces me siento invadida, no quieren que ladren los perros” (Ent. N° 58). En coincidencia los resultados obtenidos por Godino, Molina y Molina (2021), en España, con base en 656 encuestas, revelan que las personas experimentaron mecanismos adicionales de control de productividad (25,46%), un sentimiento de seguimiento del desempeño laboral a través de la evaluación de resultados y objetivos alcanzados (46%), y una intensificación en la implementación de reuniones y comunicaciones con superiores y responsables mediante diferentes vías: mails, llamadas, videoconferencias (28 %).

Los entrevistados revelan que, si bien no experimentan aparentemente un peor trato en términos actitudinales, en oposición a lo planteado por Lenguita et al. (2005) no se consolida un cambio cultural en términos de confirmar mayores manifestaciones de confianza por parte de los directivos en los teletrabajadores. El tiempo (1.8.B) fue una variable que atravesó el estudio, surgió como un factor de vital incidencia, que condicionaba la búsqueda de equilibrio entre vida laboral y extralaboral (1.9) frente a las demandas, la sobre exigencia y la sobrecarga laboral (1.8.E) que extendió las jornadas más de lo debido. Los entrevistados expresaron narrativas de denuncia¹⁴, de lucha entre el tiempo laboral y el tiempo interno, en sus fases personal y social/ familiar, luchas que no siempre son conscientes, en ocasiones dolorosas de abordar (Sisto y Fardella, 2008).

¹³Son comisiones especiales integradas en números iguales por representantes de trabajadores y de empresarios que tienen la facultad de analizar puntos específicos de las relaciones laborales (salarios, condiciones de trabajo, horarios, etcétera), intervenir en conflictos y modificar los convenios colectivos de trabajo

¹⁴Sisto y Fardella (2008) anclados desde una perspectiva narrativa discursiva describen cómo construyen sus identidades laborales. ³² entrevistados en el contexto de la flexibilización laboral: El relato da cuenta de tres formas de acción social que evidencian contradicciones entre las narrativas canónicas que se imponen y la forma en las que se las asimila.

En este sentido, la cantidad de horas conectados (1.8.B) debido a la nueva forma de trabajo que acarreó la pandemia desató sentimientos disímiles. Por ejemplo, el entrevistado N° 24 expresó: “Me siento más vulnerable al no poder finalizar la jornada laboral en el tiempo que corresponde por las exigencias de estar 100% conectado”). La entrevista N° 15 confesó que le gustaría en algún momento ser contactada por el área de RR. HH para que le pregunten cómo esta y si necesita algo, dejando entrever un sentimiento de abandono por parte de la empresa pese al esfuerzo en tiempo dedicado.

Sin duda la sobrecarga de trabajo fue un factor de presión (1.8.E), los entrevistados expresaron tener más trabajo debido a que la empresa no contó con todo el personal: algunos rotaban sus días laborales y trabajaban menos tiempo pues la ley permitió que se ausentaran si tenían hijos a cargo, otros porque en su equipo había personas consideradas de riesgo, las cuales ni siquiera trabajaban desde su casa, finalmente los vaivenes alternativos que aparecían ante los casos de contagio o la sospecha de ser contacto estrecho de COVID. Los sentimientos de inequidad también afloraron.

Las relaciones con los clientes (1.8.C) no pareció ser un foco de presión que capturó demasiado la atención. Como se anticipó, el nivel de exigencia laboral (1.8.E) experimentado durante el aislamiento superó los límites anteriormente demandados, se manifestó una sobrecarga de necesidad de conectividad; más allá de las modificaciones sustanciales de las rutinas ya establecidas según el cargo que se interpelaba, aparecía la necesidad de estar disponibles a toda hora (1.8.B). En esta misma línea, los resultados de Cruz-Santos et al. (2020), evidencian que el 60% de 227 empleados, también destacaban que tenían que estar “*on call*” o disponibles siempre. Los individuos, en su mayoría, adujeron que trabajaron más y desorganizadamente, lo que provocó estrés (1.7.C), ansiedad (1.7.D). En concordancia, un estudio realizado por Céspedes Hernández et al., (2021), sobre 181 trabajadores chilenos, destaca que la mayoría se reportaron tensos, preocupados (49.1%) o ansiosos por el teletrabajo (44.2%).

En este sentido, a la coexistencia e interpenetración entre exigencia laboral aumentada, mayor disponibilidad horaria y una rápida respuesta a las demandas, debió sumarse lo propio del contexto familiar particular; y nuevamente la alusión a un imperioso interés por lograr el equilibrio laboral-extralaboral (1.9). En especial cabe destacar los requerimientos familiares en el caso de aquellos entrevistados con hijos a los cuales debían simultáneamente criar, entretener y sostener con las clases virtuales.

Los cambios en la organización del trabajo (1.5) y los diversos factores de presión (1.8) que se activaron durante el aislamiento, hicieron que las empresas redefinieran sus objetivos anuales, sin embargo, los entrevistados compartieron un enfoque destinado a cumplir con mayor esfuerzo y eficacia los lineamientos corporativos, pese a las muy bajas perspectivas socioeconómicas. Como se anticipó, se percibió alto grado de compromiso hacia el trabajo, reforzado (cuando existía) por el sentido de pertenencia hacia la empresa; las personas alternaron la preocupación por la estabilidad laboral, con su valoración por tener empleo y contar con una remuneración en ese contexto; particularmente, se sumaron el sentimiento de orgullo, prestigio y de “valor agregado” en el caso de los trabajadores de la salud y la educación. Sin embargo, pareció difícil de lograr un equilibrio laboral y extralaboral (1.9).

La relación entre trabajo y vida personal sin duda ha sido uno de los grandes protagonistas en el complejo 2020, el 2021 se vivió con más experiencia. Los resultados muestran opiniones de lo más opuestas. Por un lado, hubo quienes reprimieron el interés por ir a sus oficinas a realizar sus tareas, se adaptaron, pero poco a poco comenzaron a lamentar la falta total de trato presencial, del vínculo físico-social forjado durante años y que es un bien propio de la idiosincrasia argentina. En el lado opuesto, aquellos para quienes la comodidad y la calidez de trabajar en el hogar, fueron y son irremplazables: han encontrado más tiempo para compartir actividades familiares, dispusieron de tiempo en las redes con amigos, y muchos pudieron empezar a entrenar más (1.9.A y 1.9.E).

La posición se relativiza al escuchar a quienes no contaban con las comodidades adecuadas, y valoraban la oficina, y aquellos que sí disponían de un espacio físico acondicionado para trabajar en el hogar y ponderaban el trabajo a distancia (1.9.A). El hecho de no contar con el mobiliario adecuado en el hogar llevó a que más de un 50% expresaran más dolores corporales que antes del inicio del aislamiento. (1.9.D). Se observó complementariamente, cómo la presencia familiar no sólo generó un mayor aumento de tareas domésticas para algunos, sino que también contribuyó a incrementar las interferencias (1.9.B).

En general, al principio de la pandemia, algunas personas tuvieron muchos problemas para conciliar el sueño, muchos tenían los horarios corridos (1.9.C) así como se describieron actitudes diversas en torno a los dolores físicos (1.9.D) y la actividad física (1.9.E).

En línea con lo comentado, adicionalmente y más allá de los nuevos aprendizajes, durante las entrevistas se evidenció que los cambios experimentados respecto a las rutinas, atravesaban la vida laboral y no laboral (1.9.2), haciendo oscilar a las personas en torno actitudes maniqueístas. El entrevistado No. 11 espontáneamente sintetizó su postura, describió aspectos negativos y positivos en este sentido:

Positivos: mejor manejo del tiempo laboral de forma individual, flexibilidad en cuanto a la vestimenta, lograr la desconexión de los medios electrónicos para ir a comer durante una hora, mayor disponibilidad de tiempo para el cuidado de la salud. Negativos: no contar con soporte técnico, exigencia de estar 24x7 contestando mails y mensajes, no tener reconocimiento en cuanto a los gastos que le genera el hecho de trabajar desde su casa (luz, gas, internet); no sociabilización, falta de relacionamiento y falta de equilibrio entre vida personal y vida familiar, en especial de los trabajadores con hijos menores a cargo.

De igual forma, los resultados de Cruz-Santos et al. (2020), destacan que, desde un punto positivo, un 55% de los trabajadores dicen haber experimentado mayor flexibilidad; mientras que, desde un punto negativo, expresaron un aumento de la carga laboral (79%), de la cantidad de horas de trabajo (77%), mayor estrés (88%) y una pérdida del balance entre su vida familiar y laboral (63,9%).

El futuro laboral pospandemia (2) parece indicar que el trabajo no volverá a ser el mismo, surgirán nuevas formas de trabajar adoptadas durante el aislamiento y serán replicados a todos aquellos trabajos cuyas tareas así lo permitan. El trabajo a distancia llegó para quedarse, siempre que los objetivos puedan ser alcanzados sin mayores inconvenientes tecnológicos, con la consecuente disminución de costos para el empleador y la reducción de gastos generales a los trabajadores. La tendencia es hacia un sistema que adopte -y combine, según las preferencias y el consenso mutuo- tanto el sistema presencial, como el trabajo remoto, logrando, finalmente, un equilibrio que resulte beneficioso para la vida personal del trabajador, como rentable para el empleador (2.1).

Se percibe también, una mirada objetiva que plantea una necesidad integral de reorganización productiva, que tenga sus bases en la desconcentración, en la migración hacia zonas menos densamente pobladas, con ventajas competitivas alcanzables tanto para las empresas como para sus empleados (2.1 y 2.2).

Finalmente, la nueva ley de Teletrabajo recientemente sancionada en Argentina obliga a repensar las circunstancias en las que se aplicará la modalidad de trabajo a distancia concluida la pandemia, seguramente muy distintas a las actuales.

Ahora bien, no solo las empresas deberán prepararse para esta nueva modalidad, sino que también las personas deberán amoldarse a esta nueva realidad: capacitándose y potenciando sus habilidades en materia de comunicación y trabajo remoto. Los entrevistados, en su gran mayoría, coincidieron en que es necesario potenciar destrezas en materia de comunicación efectiva a

través de los medios sociales, lograr espacios de concentración para elaborar sus tareas en forma ordenada y trabajar con autonomía. De una manera u otra, aunque no todos hayan trabajado en esta modalidad durante la fase más aislada, parece irreversible que el teletrabajo y las condiciones estructurales cada vez más desiguales en el mercado laboral, impondrán disponer de nuevas capacidades si se desea “ser empleable” (2.2).

Discusión de resultados

La pandemia nacional y global, modificó los regímenes laborales presenciales y en situación de *home office*, obligó de manera abrupta a trabajadores y empleadores a adaptarse; urgió crear nuevas formas de organizar el trabajo, así como revitalizó la creación de la nueva ley de teletrabajo en Argentina, hubo que repensar las condiciones estructurales de acceso a Internet, las pautas de interacción social, la vida misma.

Cabe recordar que la mayoría de los entrevistados fueron adultos jóvenes, poseían título terciario o universitario, evidenciaban una visión más dinámica del empleo en comparación con generaciones previas para quienes lo más importante fue el empleo fijo y la relación de trabajo de largo plazo. Los testimonios revelan que, en esta “nueva normalidad”, los individuos tomaron conciencia que debían aprender a enfrentar la flexibilidad, con mayor capacidad autónoma individual de organización del tiempo, asumiendo que había que acarrear una gran sobrecarga de trabajo y sortear problemas de conectividad, cuidarse inclusive físicamente si antes no lo hacían, y articular cómo pasar tiempo con sus familias. En línea con lo planteado por Brooks et al. (2017), esta sobrecarga al realizar teletrabajo describe situaciones en las que las TICs obligan a los usuarios a trabajar más rápido y durante más tiempo. No obstante, los datos reflejan disparidad de intenciones futuras en los entrevistados, influenciados tal vez, por las distintas vivencias laborales transitadas durante el contexto de aislamiento y fundamentalmente en 2020, pues allí se vivenció mayor obligación de encierro. Por un lado, coexisten trabajadores que valoran trabajar en sus establecimientos laborales pues en sus casas no han podido encontrar concentración, de manera que sus resultados laborales fueron inferiores a los que lograban antes de la pandemia. En el extremo opuesto, hay entrevistados que encuentran en el teletrabajo una modalidad que brinda libertad, satisfacción y productividad y, por lo tanto, a futuro quisieran seguir trabajando de este modo acogidos en el marco de empresas que se ajusten a las prácticas estipuladas por la nueva ley y respondiendo a los descubrimientos que ellos mismos sortearon en pandemia. Ahora bien, en coincidencia con las reflexiones planteadas por García¹⁵ et al. (2021), en Ecuador, los estilos de liderazgo y los incentivos a implementar para incrementar la motivación de los trabajadores, deberían re- pensarse. No se trata de adaptar el “maquillaje” a las nuevas escenografías laborales.

¹⁵Los autores describen situaciones de acoso laboral: irrespeto a los derechos laborales (por ejemplo: no pago de horas extras) e inclusive abuso laboral tanto en el sector privado como público (García et al., 2021, 176).

Conclusiones. ¿Teletrabajadores o tele explotados? Deudas estructurales que demandan respuestas multisectoriales

La urgencia obligó a adaptarse, la efectividad empresarial de algunos rubros¹⁶ puede haber aumentado, pero el paso del tiempo permite plantear algunos interrogantes. ¿Se harán cargo las empresas de la compensación de gastos de conectividad y servicios a afrontar (artículo 10 de la ley 27.555), así como de la provisión de equipamientos que deberían asegurarse, para mantener en funcionamiento el teletrabajo (artículo 9 de la ley 27.555)? ¿Por cuánto tiempo podrán sostenerse dinámicas laborales intensas sin afectar los resultados del trabajo que se han descrito?

Concretamente urge alentar los niveles de satisfacción con las jefaturas y la motivación de los teletrabajadores: los datos de las 50 entrevistas de la fase 2021, revelaron que las empresas no han asumido la obligación de afrontar la compensación de gastos de conectividad y servicios, ni la provisión de equipamientos; de igual forma como se anticipó, se verbaliza la necesidad de que los estilos de liderazgo estimulen la confianza y el empoderamiento, para lograr articular el seguimiento de objetivos consensuados y procesar la evaluación de desempeño con menor énfasis en el control como único camino válido. En este sentido cabe destacar dos cuestiones: primero, los directivos deberían priorizar el pensamiento estratégico como eje de su actividad central, por sobre la gestión operativa; en segundo término, deberían fomentar espacios de seguridad psicológica en los seguidores, para que el empoderamiento se convierta en un camino que fomente la innovación, el desafío a los objetivos propuestos y la retroalimentación constructiva, inclusive frente a los fracasos o errores, como vía para acelerar el aprendizaje continuo (Edmondson, 2018).

En relación con el tecnoestrés ¿la sobre exigencia en términos de demandas de habilidades tecnológicas, propiciará trabajadores más innovadores y creativos o afectará el bienestar de los mismos? La tecnofobia ya ha dado cuenta de actitudes negativas hacia la tecnología pues genera ansiedad, asociada a la exigencia de conexión constante y a la disponibilidad inmediata. En paralelo, la tecno adicción tan naturalizada en la Gen Z¹⁷, ¿afectará las formas de pensamientos, el descanso y la capacidad de recordar por la sobreestimulación de información que genera la tecnología? (Rosen y Wails, 1997).

Otra cuestión para considerar es si será viable homogeneizar las condiciones estructurales de acceso a internet, o la concreción a una inmediata y masiva capacitación; tampoco es replicable la aplicación del teletrabajo indistintamente, sin distinguir el perfil profesional (más ligados a la gestión del conocimiento, por ejemplo) o el tipo de actividad (productiva o de servicios). De nuevo el riesgo de generalizar, en el marco de un país con enormes inequidades y con un estado deficitario, que ha enfrentado el financiamiento de esta urgencia, pero que debe definir estratégicamente quiénes y cómo reconstruir la sostenibilidad del aparato productivo, social y de salud, a largo plazo (Salvia y Zurita, 2021).

¹⁶ García et al. (2021), discriminan la evaluación del desempeño logrado por teletrabajadores: en este sentido califican positivamente el rendimiento en empresas de servicios y con base en la intensificación y sobrecarga del trabajo; por otro lado advierten que la práctica no ha sido tan efectiva en el caso de empresas cuyas actividades requieren la presencia física de los trabajadores en las instalaciones; por ej. para maximizar la capacidad instalada; mencionan el caso de empresas productivas del área de la alimentación, la construcción, etc. (p. 177).

¹⁷Esta misma guía está siendo aplicada por un investigador del equipo en Perú, focalizada en miembros de la Generación Z.

Asimismo, cabe analizar específicamente la realidad laboral de las Pymes. El discurso del Management 2.0, enrolados en la Brigada de los Renegados (Hamel, 2009) debe distinguir las características propias de cada trabajo, del perfil asociado a su realización, los condicionamientos locales que restringen el acceso a la competitividad de una Pyme, versus las que puede afrontar una organización empresarial de mayor envergadura. En este sentido, el discurso del emprendedurismo con miras a articular una mayor flexibilidad laboral, lejos de ser peyorativo, invisibiliza el debate de cuánta precarización y subcontratación estructural se genera al interior de las configuraciones de las “empresas en red”, la pregunta sería ¿para quién? y ¿por cuánto tiempo? Lo anterior busca plantear una llamada a la reflexión respecto de cómo seguimos trabajando para lograr un acoplamiento de objetivos al interior de los emprendimientos y las Pymes, en relación con estas “networks”.

El concepto de desarrollo de la carrera profesional y el tener un empleo fijo, dejaron de ser los ejes laborales en torno a los cuales se podía reflexionar hacia dónde orientar la vida laboral, ahora urge pensar cómo construir “empleabilidad” ... mientras se transitan nuevas formas de trabajo y de relacionarse. ¿Se puede solo? Las empresas, el estado, las instituciones educativas y los propios trabajadores deben articular el camino de acceso a las nuevas demandas, para que proyectar no sea un privilegio para pocos; para que teletrabajar forme parte de una nueva dinámica y no sea una expresión más de explotación.

Cabe preguntarse: ¿se asiste al fin del enfoque endogámico, centrista que obligó a varias generaciones a trasladarse al trabajo? Mas allá del lugar geográfico en el que estén ubicados, las personas cuyas tareas lo permitan, ampliarán sus posibilidades de acceso al trabajo, de manera virtual. Aunque es imposible predecir numéricamente cuántas empresas y personas se unirán al trabajo remoto en el futuro luego de la implementación de la nueva Ley de Teletrabajo, el teletrabajo llegó para quedarse, ya sea de manera *full time* o bien combinado con tareas presenciales.

Finalmente, no se trata de negar la realidad, tampoco es inteligente alentar discursos importados, sino por el contrario, se alienta poder diagnosticar las distintas funciones laborales remotas o presenciales; dejando de hablar de puestos de trabajos y con miras a reconstruir una nueva cultura del trabajo, inclusiva y diversa en género, articulando las exigencias de capacitación y las nuevas modalidades de contratación, pero leyendo las limitaciones estructurales que cada país impone no solo a las grandes empresas, sino también a las Pymes, a los emprendedores y quizás en algún momento, ayudando a incluir a los nuevos actores de la economía popular, en el caso de Argentina (Genoud et al. , 2020)

Referencias

- Albrieu, R (2020). *Evaluando las oportunidades y los límites del teletrabajo en Argentina en tiempos del COVID-19*. CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento). <https://bit.ly/3rl6vLb>
- Alvarado de Marsano, L., Madero Gómez, S. y Luengo Martínez, C. E. (2021). Efectos del estrés y el bienestar laboral con el trabajo a distancia en el entorno del COVID-19: México, Perú y Chile. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(7), 84-94
- Angulo Rincón, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70. <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Bargados, A. (2020). Impacto del COVID-19 en las Pymes argentinas: actividad, empleo y condiciones de trabajo. *Trabajo y Sociedad Sociología del trabajo*, 22(36). <https://bit.ly/3CgOXLO>
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Polity Press y Blackwell Publishers Ltd.
- Belacín, M. y Arnoletto, M. (2019). *Panorama de las empresas en Argentina*. República Argentina, Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Prentice Hall.
- Bogdan, S. y Taylor, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Paidós Ibérica.
- Brabham, D. (2010). Moving the Crowd at Treadless: Motivations for Participations in a Crowdsourcing Application. *Information, Communication y Society*, 13(8), 1112-1145. <https://doi.org/10.1080/13691181003624090>
- Bragazzi, N. y Del Puente, G. (2014). A proposal for including nomophobia in the new DSM-V. *Psychology Research and Behavior Management*, (7), 155-160. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S41386>
- Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Addison-Wesley.
- Brooks, S., Longstreet, P. y Califf, C. (2017). Social Media Induced Technostress and its Impact on Internet Addiction: A Distraction-conflict Theory Perspective. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(2), 99-122. <https://bit.ly/3vRdhho>
- Castells, M. (1997). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura*. Alianza.
- Céspedes Hernández, F., Fuentes Marchant, C., Luengo Martínez, C., Madero Gómez, S., Molina Pradenas, V. y Rebolledo Hernández, C. (2021). Percepciones que tienen trabajadores chilenos sobre el impacto del teletrabajo en el entorno de COVID-19. *Ciencia y enfermería*, 27 (19). <https://dx.doi.org/10.29393/ce27-19ptfs60019>
- Cruz-Santos, A., González-Rivera, J. y Rosario-Rodríguez, A. (2020). Demandas Tecnológicas, Laborales y Psicológicas del Teletrabajo durante la Pandemia por COVID-19. *Ciencias de la conducta*, 35(1), 157-178.
- Deursen, V., Helsper, E. y Eynon, R. (2014). *Project Report Oxford University; Measuring digital skills: from digital skills to tangible outcomes*. <https://doi.org/10.13140/2.1.2741.5044>
- Drucker, P. (1995). *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Edhasa
- Estellés-Arola, F. y González, F. (2012). Clasificación de iniciativas de crowdsourcing basada en tareas. *El Profesional de la Información* 21(3), 283-29. <https://doi.org/10.3145/epi.2012.may.09>
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Gasparini, L. y Bonavida Foschiatti, C. (2020). Asimetrías en la Viabilidad del Teletrabajo Remoto. Estimaciones e Implicancias en Tiempos de Cuarentena. *Revista Económica*, 66(1). <https://doi.org/10.24215/18521649e015>
- García-Rubio, M. P., Silva-Ordoñez, C. A., Salazar-Mera, J. E., y Gavilánez-Paz, F. E. (2021). Modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia COVID-19 en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (Número Especial 3), 168-180.
- Genoud, M. A y Broveglio, G. (2020). “El trabajo como fuente de resultados. Hacia una conceptualización más integrada del diagnóstico del enriquecimiento del trabajo en América latina”. *Empresa y Humanismo*, 23, (2). <https://doi.org/10.15581/015.XXIII.2.67-105>
- Genoud, M. A, Broveglio, G. y Picasso, E. (2018). “¿Cómo estimular la significatividad, la responsabilidad y el nivel de conocimientos? Herramienta de diagnóstico para enriquecer las funciones laborales”. *Ciencias Administrativas*, (12). <https://doi.org/10.24215/23143738e025>
- Glaser, G. B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Quality Research*. Chicagom Aldine.
- Godino, A., Molina, A. y Molina, O. (2021). El control del teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, (7); 57-70. <https://doi.org/10.5565/rev/aiet.93>
- Gros, B. y Contreras, D. (2006). La alfabetización digital y el desarrollo de competencias ciudadanas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 42, 103-125. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie42a06.pdf>
- Guzmán, A. (2016). *Las competencias digitales del trabajador virtual: La competitividad de la empresa del siglo XXI a partir del uso de las TIC*. Octaedro.

- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnostic of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. National Technical Information Service. U.S. Department of Commerce.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170. <https://bit.ly/3MhuOsV>
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Hamel, G. (2009). *Moon Shots for Management*. Harvard Business Review.
- Humphrey, S. E.; Nahrgang, J. D. y Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Iranzo, C. y Leite, M. (2006). *La subcontratación laboral en América Latina*. Anthropos Editorial.
- Jacovkis, P., Masello, D., Granovsky, P. y Oliva, M. (2021). La pandemia desnuda nuestros problemas más estructurales: un análisis de los impactos del COVID-19 en el mercado de trabajo argentino. *Trabajo y Sociedad Sociología del trabajo*, 22(36). <https://bit.ly/3VrDRM6>
- Jay, T. (1981). Computerphobia: What to do about it? *Educational Technology*, 21, 47-48.
- Kerrin, M. y Hone, K. (2001). Job Seekers Perceptions of Teleworking: A cognitive mapping approach. *New Technology, Work and Employment*, 16(2), 130-143. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00082>
- Kulik, C. T.; Oldham, G. R., y Langner, P. H. (1988). Measurement of job characteristics: Comparison of the original and the revised Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 462-466. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.3.462>
- Kunz, A. y Cardinaux, N. (2004). *Informe para la Universidad de Buenos Aires: Investigar en Derecho. Guía para estudiantes y tesis*. <https://bit.ly/3fVBIHQ>
- Lenguita, P. y Miano, A. (2005). Las relaciones laborales invisibles del teletrabajo a domicilio. *En Estado y relaciones laborales: transformaciones y perspectivas*. <https://www.academica.org/amalia.miano/74.pdf>
- Ley 25.800. Convenio sobre trabajo a domicilio. Publicada en el Boletín Oficial N° 30289, del 02 de diciembre de 2003. Argentina. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=90682>
- Ley 27.555. Régimen legal del contrato de teletrabajo. Publicada en el Boletín Oficial N° 34450, del 14 de agosto de 2020. Argentina. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/prime-ra/233626/20200814>
- Lipovetsky, G., Charles, S. y Brown, H. (2005). *Hypermodern times*. Polity.
- Madero Gómez, S., Mendoza, O. E. O., Ramírez, J., & Olivás-Luján, M. R. (2020). Stress and Myths Related to the COVID-19 Pandemic's Effects on Remote Work. *Management Research*, 18(4), 401-420. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-106>
- Martín Rodríguez, O. (2021). El tecnoestrés como factor de riesgo para la seguridad y salud del trabajador. *Revista De Relaciones Laborales*, (44). <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.22239>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. *¿Qué es el teletrabajo?* Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo/que-es>
- Morgeson, F. P. y Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

- Observatorio de la OIT. (2020). La COVID-19 y el mundo del trabajo. Quinta Edición. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_749470.pdf
- Padilla Meléndez, A. (1999). *Teletrabajo: dirección y organización*. Editorial Madrid.
- Parker, S. K.; Morgeson, F. P. y Johns, G. (2017). One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and looking Forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403- 420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Patton, R. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills, Sage.
- Pin Arboledas, J. R. y Suárez Ruiz, E. (1998). Nuevas formas del trabajo en la era de la economía global. *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*, (12). <https://doi.org/10.20932/barataria.v0i5.268>
- Pérez Sánchez C. y Gálvez, Mozo A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. *Athenea digital*, (15), 57-79. <https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v0n15.597>
- Rosen, L. y Weil, M. (1990). Computers, classroom instruction and the computerphobic university student. *Collegiate Microcomputer*, 8(4), 257-283. <https://bit.ly/3Ew7ohl>
- Salanova, M. (2003). Trabajando con tecnologías y afrontando el tecnoestrés: el rol de las creencias de eficacia. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 19(3), 225-149. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318057001.pdf>
- Salvia, A. y Zurita, C. (2021). “El impacto sobre el bienestar económico y las repuestas políticas a la pandemia de COVID-19 en Argentina y la región.” *Trabajo y Sociedad Sociología del trabajo*, 22(36).
- Sisto, V. y Fardella, C. (2008). Narrándose en la flexibilidad. Un análisis narrativo discursivo de la identidad en tiempos de flexibilidad laboral. *Revista de Psicología*, 17(2), 59- 80. <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2008.17137>
- Stecher, A. (2009). La competencia por el éxito y la búsqueda de la autenticidad: modelos de identidad en el chile actual. *Revista Psicoperspectivas: individuo y Sociedad*, 8(2). <https://bit.ly/3CIDcmG>
- Suh, A. y Lee, J. (2017). Understanding teleworkers’ technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1), 140-159. <https://doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181>
- Thibault, J. (2000). *El teletrabajo. Análisis jurídico-laboral*. CES.