

Artículo de Investigación

Trabajo convencional versus teletrabajo: estudio de caso en una universidad pública de Argentina

Conventional work versus teleworking: case study in a public university in Argentina

Gabriel Gustavo Maresca¹: Euncet Business School, Barcelona, España.
ggmaresca@euncet.com

Fecha de Recepción: 05/06/2024

Fecha de Aceptación: 16/07/2024

Fecha de Publicación: 30/07/2024

Cómo citar el artículo (APA 7^a):

Gustavo Maresca, G. (2024). Trabajo convencional versus teletrabajo: estudio de caso en una universidad pública de Argentina [Conventional work versus teleworking: case study in a public university in Argentina]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-22. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-447>

Resumen:

Introducción: la Universidad Nacional General Sarmiento de Argentina asume el desafío de avanzar en un proyecto de modernización para todas las actividades administrativas y de gestión académica a través de un esquema de 100% de teletrabajo. **Metodología:** a partir del antecedente de una prueba piloto de teletrabajo parcial, se realiza una evaluación para la implementación total de la modalidad, utilizando como instrumento de diagnóstico el diseño de un índice de eficiencia de teletrabajo. **Resultados:** los resultados que se obtienen del índice de eficiencia de teletrabajo facilitarán el diseño de un programa por etapas de implementación de teletrabajo para la totalidad del personal no docente de la Casa de Altos Estudios. **Discusión:** el desafío de implementar en un 100% el teletrabajo para el personal no docente fue percibido con bastante entusiasmo en términos generales, aunque cierta parte del personal muestra algo de resistencia ante un posible cambio en la forma habitual de trabajo. **Conclusiones:** los resultados obtenidos del trabajo de campo permiten adoptar una conciencia colectiva dispuesta a avanzar en un proyecto de modernización que incluye a más de 400 personas involucradas en esa transición de esquema de trabajo.

Palabras clave: teletrabajo; metodología; índice de eficiencia de teletrabajo (TEi); universidad; administración; organización; tecnología.

¹ Autor Correspondiente: Gabriel Gustavo Maresca. Euncet Business School (España).

Abstract:

Introduction: the General Sarmiento National University of Argentina assumes the challenge of advancing in a modernization project for all administrative and academic management activities through a 100% teleworking scheme. **Methodology:** based on a pilot test of partial teleworking, an evaluation is carried out for the full implementation of the modality, using the design of a teleworking efficiency index as a diagnostic instrument. **Results:** the results obtained from the teleworking efficiency index will facilitate the design of a staged program for the implementation of teleworking for all non-teaching staff of the House of Higher Studies. **Discussion:** the challenge of implementing 100% teleworking for non-teaching staff was perceived with quite enthusiasm in general terms, although some staff show some resistance to a possible change in the usual way of working. **Conclusions:** the results obtained from the field work allow us to adopt a collective consciousness willing to advance in a modernization project that includes more than 400 people involved in this transition of work scheme.

Keywords: teleworking; methodology; Telework Efficiency Index (TEi); university; administration; organization; technology.

1. Introducción

Durante el año 2022 una reconocida universidad pública situada en la provincia de Buenos Aires, Argentina, asume el desafío de avanzar en un proyecto de modernización de todas las actividades administrativas y de gestión académica a través de un esquema de 100% de teletrabajo. El año anterior se había implementado una experiencia piloto de teletrabajo parcial a un pequeño grupo de trabajadores del área administrativa y gestión bajo un esquema de 1 día a la semana en la modalidad de teletrabajo. Esa experiencia piloto se desarrolló durante 3 meses, resultando una percepción favorable por parte del personal que participó de la experiencia. La universidad quería testear el comportamiento inicial del personal no docente ante la iniciativa de implementar un esquema total de teletrabajo para los próximos tres años. La estrategia consiste buscar amplios consensos que favorezcan el compromiso de todas las partes en impulsar un cambio cultural en la forma habitual de trabajo.

De esta manera, no sólo la universidad se convertiría en la primera institución educativa pública en alcanzar con éxito un proceso de modernización de esa envergadura, sino también, en ser más eficientes en todos los procesos administrativos y de gestión académica que habitualmente resultan demasiado burocráticos y de bajo rendimiento. La modalidad de teletrabajo es un fenómeno de creciente tendencia mundial, que surgió fuertemente en las últimas décadas a raíz del gran desarrollo que aportan las tecnologías de la información y de las comunicaciones en un contexto productivo que transita los inicios de la cuarta revolución industrial (Aguilar, 2019).

Por otra parte, la pandemia COVID-19 ha colaborado aún más en consolidar el teletrabajo en todos los sectores productivos a nivel global (Atoche Pacherres *et al.*, 2022). Cada vez son más las organizaciones que intentan sumarse a un esquema de teletrabajo con el objeto de minimizar costes productivos y ampliar beneficios a los trabajadores (Diniz *et al.*, 2024; Fernández, 2020). Es decir, adoptar una transición justa entre la productividad organizacional y los trabajadores que beneficie a ambas partes (S. G. T. E. de Argentina, 2019). El surgimiento de un nuevo ecosistema digital que nos ofrece innumerables desafíos comerciales impacta en todas las variables de la vida social y productiva (Foster *et al.*, 2019). El universo académico, científico, empresarial y político viene debatiendo este problema desde hace varios años.

Existen diversas posiciones y visiones contrapuestas sobre el avance de la tecnología y su impacto en la vida de la humanidad y el medio ambiente. Pero la tecnología no parece dejar mucho margen a la reflexión y sigue avanzando rápidamente sin reparos (Vieira *et al.*, 2023). Un mundo adormecido y ocupado en cuestiones más superficiales de lo que se viene gestando desde hace tiempo en materia de impacto tecnológico. La tecnología actual y su proyección no sólo representan el medio que consolida una cuarta revolución industrial como ya la conocemos, sino que también da lugar a un nuevo mundo paralelo como es el entorno digital y la inteligencia artificial, en el que no hay mucha conciencia aún de sus perspectivas de dimensión e impacto para el desarrollo social y productivo. Es decir, estamos en presencia de algo mucho más grande de lo que jamás imaginamos, y un primer ejemplo de ello fue la aparición inesperada de la pandemia COVID-19 y el posterior surgimiento de la modalidad de teletrabajo como sostenimiento de la matriz productiva y de trabajo (Felstead *et al.*, 2017).

Este nuevo escenario puso en evidencia la vulnerabilidad y la fragilidad de la sociedad en su conjunto, donde el factor tecnológico ha resultado en gran medida vital para la supervivencia. Desde el surgimiento de la pandemia de COVID-19, el teletrabajo se ha convertido en la mejor solución para el desarrollo productivo de las empresas y la continuidad laboral de los trabajadores. Las experiencias de teletrabajo indican que los beneficios asociados superan con creces los costes de implementar la modalidad (Morikawa, 2022).

Resulta necesario educar al personal para realizar adecuadamente el teletrabajo (El Kadri Filho *et al.*, 2022; Alsawafi *et al.*, 2021) donde las tareas operativas vinculadas a las responsabilidades laborales resultan ser las más simples, mientras que lo más dificultoso es la adaptación de una nueva cultura de trabajo que difiere en varios aspectos al esquema de un trabajo tradicional. Este cambio cultural en los hábitos y en las nuevas habilidades que se requieren adquirir para realizar adecuadamente el teletrabajo no se perciben las dificultades claramente hasta el momento de implementar la modalidad en las actividades empresariales.

Algo similar ocurre con el cambio cultural que experimentan los trabajadores cuando las organizaciones recurren a la transformación digital (Días *et al.*, 2022) de sus procesos operativos para generar mayores ventajas competitivas. Este patrón de cambio se refleja en los estados emocionales (Bossink *et al.*, 2002) que experimentan los trabajadores para adaptarse a las nuevas prácticas de gestión de proyectos y tecnologías digitales en el entorno empresarial (Junior *et al.*, 2024). Este fenómeno de transición entre un esquema de trabajo tradicional y el nuevo modelo de teletrabajo requiere de un estudio más profundo para su tratamiento, y no de observaciones superficiales de algunas experiencias de teletrabajo.

En la actualidad, los nuevos conceptos de la transformación digital, la inteligencia artificial y el Big Data representan áreas estratégicas y vitales para el desarrollo sostenible de cualquier empresas e industrias (Engberg *et al.*, 2015). En este sentido, el teletrabajo representa una metodología de organización del trabajo que vincula íntimamente la tecnología con nuevas necesidades de habilidades y competencias profesionales (Cachutt-Alvarado *et al.*, 2024).

El presente estudio toma como antecedente una prueba piloto de tres meses que se efectuó en una universidad pública situada en la provincia de Buenos Aires, Argentina durante el año 2021. La muestra observada fue representada por el 5% del personal no docente mediante un esquema de teletrabajo de 1 día a la semana. La experiencia piloto ha resultado altamente favorable y facilitó la iniciativa de realizar un estudio más amplio con el objeto de diseñar un programa de transición por etapas que alcance el 100% de teletrabajo para los próximos 2 años.

Para el estudio se utilizó como herramienta de diagnóstico un “índice de eficiencia de teletrabajo”, instrumento publicado y difundido a la comunidad científica y académica en el Congreso Argentino de Ingeniería - CADI 2018 y, asimismo, en la publicación del libro “Teletrabajo Hoy: Actualidad y Desafíos” (Maresca, 2018). El índice de eficiencia de teletrabajo tiene por objeto analizar las variables más significativas que inciden en la actividad de teletrabajo a través de un enfoque orientado al aspecto emocional de las personas, por sobre las condiciones necesarias de infraestructura tecnológica para su desarrollo. El índice aborda diferentes áreas de análisis a través de la composición de sus variables componentes, desde los factores psicológicos y emocionales (Moirano, 2021) hasta los aspectos más técnicos y operativos que implica la modalidad de teletrabajo.

Para concretar el trabajo de campo se debió enfrentar diversos obstáculos vinculados al grado de compromiso y participación de todos los involucrados. La estructura del personal no docente se encuentra representada por sectores aislados que articulan entre sí mediante intereses contrapuestos, y donde la política partidaria e institucional de los distintos sectores colisionan muchas veces defendiendo diversos intereses. Sin embargo, el estudio pudo realizarse con éxito, y presenta como hipótesis imponer los cimientos de un consenso amplio para avanzar en el diseño de un programa de teletrabajo pleno.

2. Metodología

El trabajo de campo consistió en identificar las problemáticas más significativas que surgieron de la experiencia piloto e indagar las expectativas al personal no docente sobre la posibilidad de implementar para los próximos años una modalidad de 100% teletrabajo. En el estudio participaron el 65% de la planta no docente, representada por 263 personas de la población total de 405 personas que presenta actualmente la universidad entre contrataciones, designaciones interinas y planta permanente. Por tanto, la muestra observada resulta finalmente de 46 personas con responsabilidades de coordinación de área y 217 personas en actividades administrativas generales. Es decir, participaron del estudio en base a la muestra el 17,5% de los coordinadores y el 82,5% del personal no docente que desempeña actividades administrativas generales. El instrumento de investigación utilizado fue el índice de eficiencia de teletrabajo, que a través del formato de encuestas telemáticas se evalúan las variables del índice en un nivel de investigación exploratorio. El Índice de Eficiencia de Teletrabajo (TEi), se constituye como una función de variables independientes de orden primario y secundario (Tabla 1) 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.*Descripción de variables del índice de eficiencia de teletrabajo*

Variables Primarias	Variables 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: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

A partir de los datos obtenidos de las encuestas, se califica cada variable primaria y secundaria del índice a partir de una serie de ítems temáticos en una escala entre 0 y 2 puntos. Cada variable consta de 5 ítems temáticos, y el puntaje máximo posible que puede obtener cada variable es de 10 puntos. A continuación, se muestran los ítems a valorar en cada variable primaria y secundaria (Tabla 2 a Tabla 9) del índice de eficiencia de teletrabajo:

Tabla 2.*Persona dispuesta para el teletrabajo – VP₁*

VP₁
Aspectos psicológicos y físicos generales.
Grado de motivación e interés en la modalidad.
Nivel de apertura y socialización con el exterior.
Grado de aspiración y crecimiento profesional/personal.
Nivel de creatividad e imaginación.
Total (0 a 10 puntos)

Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

Tabla 3.*Infraestructura tecnológica – VP₂*

VP₂
Calidad de plataforma tecnológica utilizada para teletrabajar.
Equipamiento tecnológico adecuado a las tareas y operaciones que se realizan.
Calidad de conexión a las redes.
Conocimiento para operar medios tecnológicos.
Calidad del soporte técnico dispuesto.
Total (0 a 10 puntos)

Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

Tabla 4.*Administración del tiempo para vida familiar y otros intereses – VS₁*

VS₁
Nivel de interés en la vida familiar.
Tiempo disponible para actividades de ocio y divertimento general.
Tiempo disponible para trámites personales.
Tiempo disponible para el estudio, capacitación y formación profesional.
Grado de interés en realizar turismo y viajes al exterior.
Total (0 a 10 puntos)

Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

Tabla 5.*Administración del tiempo en el trabajo – VS₂*

VS₂
Nivel de planificación y de organización en las tareas laborales.
Nivel de interés en las tareas laborales que desarrolla.
Grado de responsabilidad y compromiso en sus obligaciones laborales.
Nivel de conocimiento en dispositivos tecnológicos generales.
Grado de disponibilidad y flexibilidad ante cambios en la jornada de trabajo.
Total (0 a 10 puntos)

Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

Tabla 6.*Higiene y seguridad en el teletrabajo – VS₃*

VS₃
Nivel de seguridad en sistemas y plataformas tecnológicas.
Grado de confidencialidad al momento del manejo de la información.
Nivel de limpieza y orden general de los espacios físicos utilizados.
Aspectos generales de higiene y vestimenta personal.
Aspectos generales de seguridad e integridad física en el entorno de trabajo.
Total (0 a 10 puntos)

Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

Tabla 7.*Infraestructura edilicia y espacios físicos – VS₄*

VS₄
Espacio físico limpio, luminoso y aireado.
Acceso a la concentración para realizar actividades de teletrabajo.
Elementos, herramientas y mobiliario necesarios para teletrabajar.
Nivel de comodidad en los espacios físicos utilizados.
Aspecto de imagen moderno en los espacios físicos.
Total (0 a 10 puntos)

Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

Tabla 8.*Comunicaciones interpersonales – VS₅*

VS₅
Nivel de trato con compañeros del mismo sector/área.
Nivel de trato con el personal de otros sectores de la organización.
Calidad de las comunicaciones a través de plataformas y medios tecnológicos.
Calidad de comunicación con su superior o área responsable.
Nivel de comprensión en los mensajes intercambiados.
Total (0 a 10 puntos)

Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

Tabla 9.*Residuo de otras variables significativas – VS₆*

VS₆
Calidad del trabajo desarrollado y Cumplimiento de los objetivos laborales.
Contrato de trabajo para teletrabajar.
Contexto legal y regulatorio de la actividad para ejercer el teletrabajo.
Estados financieros, contables, y presupuestos del sector/empresa.
Contexto del macro y microentorno en la región donde se teletrabaja.
Total (0 a 10 puntos)

Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

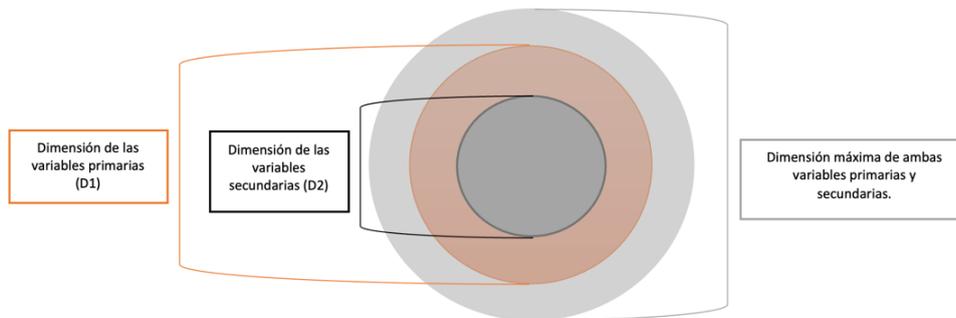
Para el diseño de las encuestas, se formulan preguntas cerradas referentes a calificar cada ítem de las variables primarias y secundarias que presenta el índice, y se vuelcan los resultados de cada variable en la expresión analítica del índice de eficiencia de teletrabajo (TEi):

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

El valor que se obtiene como resultado final del índice de eficiencia de teletrabajo (TEi), es un valor que varía en una escala entre 0 y 10 puntos, siendo 10 puntos la máxima eficiencia posible ejerciendo la modalidad de teletrabajo. En ciertos contextos de incertidumbre o riesgo donde se aborda el estudio de investigación, se le aplica al resultado obtenido 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 de teletrabajo, el instrumento de diagnóstico tiene su propia representación gráfica (Figura 1) que se muestra en el siguiente esquema:

Figura 1.

Representación gráfica del índice de eficiencia de teletrabajo



Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

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 (D_1) con una máxima valoración posible de 5 puntos, y por el otro, los resultados de las variables secundarias (D_2) también con una máxima valoración de 5 puntos. De tal manera, que en un escenario ideal se integran ambos resultados de variables, representando una única circunferencia que muestra la eficiencia máxima posible de implementación de la modalidad de teletrabajo.

Las variables primarias son variables necesarias y suficientes para ejercer el teletrabajo, mientras que las variables secundarias son de apoyo y complementarias a las variables primarias, y necesarias para fortalecer el desarrollo del teletrabajo, 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 divergencia, siempre es preferible en términos de eficiencia de teletrabajo, un estado de convergencia donde lo central para ejercer el teletrabajo está dispuesto, y será necesario fortalecer más las condiciones de apoyo como variables secundarias para mejorar la performance de la modalidad. Caso contrario, en un estado de divergencia, se representa mediante un esquema donde las variables secundarias presentan un mejor rendimiento que las variables primarias, con lo cual existe un mayor riesgo de que el teletrabajo fracase y no pueda continuar porque los elementos necesarios y suficientes (variables primarias) para el teletrabajo son escasos y débiles para sostener un posible crecimiento y despliegue de desarrollo. El objeto de estudio refiere a indagar específicamente las fortalezas y debilidades que presenta la universidad para el diseño consensuado de un programa que permita implementar el teletrabajo por etapas hasta alcanzar el 100% de la modalidad en los próximos dos años. Asimismo, darle un marco normativo a través de la aprobación de una resolución del Consejo Superior de la Casa de Altos Estudios y garantizar un óptimo rendimiento en la transición de un esquema de trabajo a otro.

3. Resultados

A partir de los 263 casos relevados que participaron del estudio, se obtienen los siguientes resultados parciales de cada variable primaria y secundaria (Figura 2 a Figura 9) del índice:

Figura 2.

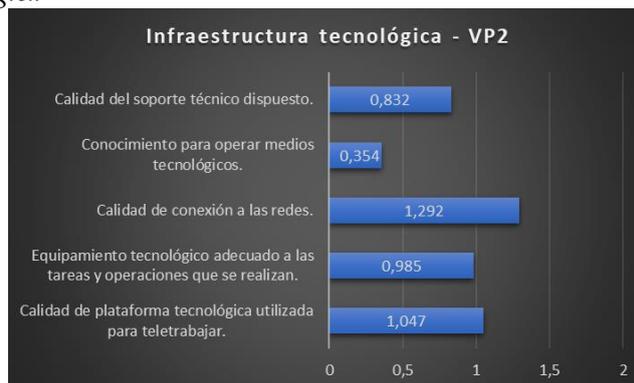
Persona dispuesta al teletrabajo



Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

Figura 3.

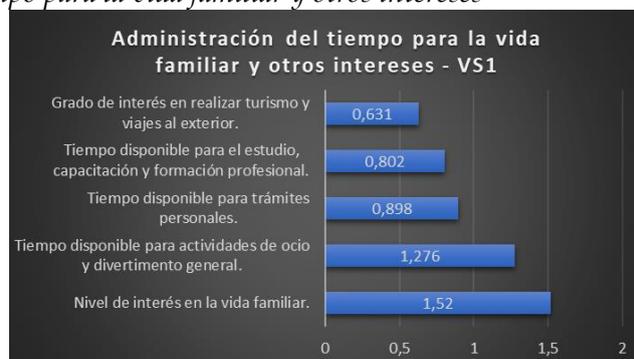
Infraestructura tecnológica



Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

Figura 4.

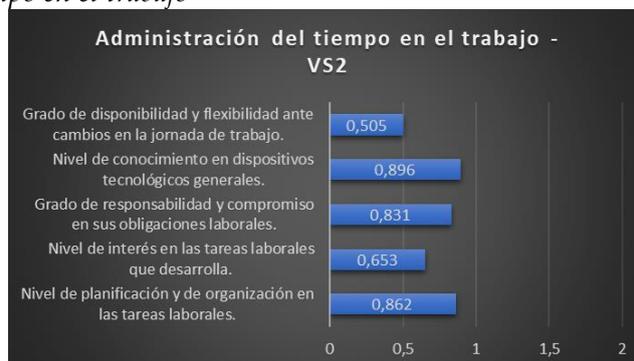
Administración del tiempo para la vida familiar y otros intereses



Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

Figura 5.

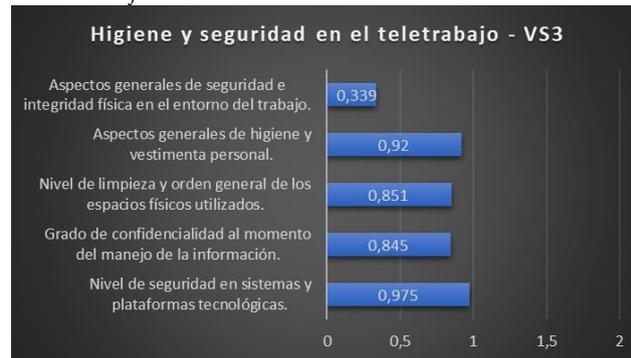
Administración del tiempo en el trabajo



Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

Figura 6.

Higiene y seguridad en el teletrabajo



Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

Figura 7.

Infraestructura edilicia y espacios físicos



Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

Figura 8.

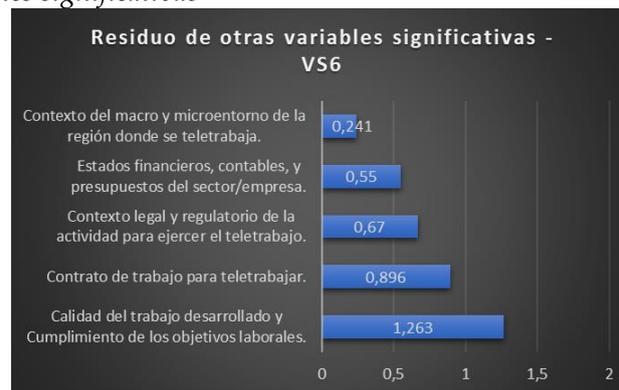
Comunicaciones interpersonales



Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

Figura 9.

Residuos de otras variables significativas



Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

Se muestran los valores finales que se obtuvo en cada variable primaria y secundaria de análisis de la muestra observada:

Tabla 10.

Resultados de las variables primarias y secundarias

Variable primaria y secundaria	Valoración total (0 a 10 puntos)
VP ₁	3,411
VP ₂	4,51
VS ₁	5,127
VS ₂	3,747
VS ₃	3,93
VS ₄	3,2
VS ₅	4,037
VS ₆	3,62
Total VP D ₁	1,9253
Total VS D ₂	2,0625
Total TEi	3,9878

Fuente: Índice de Eficiencia de Teletrabajo (2018).

En base a los resultados obtenidos de cada variable primaria y secundaria, se procede al cálculo del índice de eficiencia de teletrabajo mediante la siguiente expresión analítica:

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

$$TEi = [1,0233 + 0,902] + [0,769 + 0,97893 + 0,24222 + 0,0724] = 3,9878 \text{ puntos}$$

En cuanto a la representación gráfica de los resultados obtenidos se identifican los pesos específicos que ocupan el conjunto de las variables primarias y secundarias respectivamente. Se observa que el valor resultante de las variables primarias es levemente inferior al de las variables secundarias. Es decir, estamos en presencia de un estado de divergencia, donde las variables primarias resultan menos eficientes que las secundarias en el ejercicio del teletrabajo. También se observa que ambos conjuntos de variables primarias y secundarias se encuentran en un nivel inferior a la media, en base a sus posibilidades de eficiencia máxima. En nuestro estudio a nivel global, hemos obtenido un total de 1,9253 puntos de las variables primarias, y 2,0625 puntos de las variables secundarias o complementarias, y finalmente una valoración en el índice de eficiencia de teletrabajo de $TEi = 3,9878$ 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 $\alpha = 0,80$. En ese caso, si tomáramos un factor de corrección de $\alpha = 0,80$, es decir, en un escenario bastante optimista, se obtiene el siguiente resultado de $TEi = 3,19024$ puntos. Y si aplicáramos también el factor de corrección a los resultados parciales de las variables primarias y secundarias, obtendríamos en las variables primarias un valor de 1,54024 puntos, y en las variables secundarias un valor de 1,65 puntos. De todas maneras, el índice de eficiencia de teletrabajo con o sin ajuste, se encuentra por debajo de la media en la escala que plantea el instrumento de diagnóstico. Esto implica que existen muchas cuestiones a mejorar para implementar de manera óptima un esquema de teletrabajo.

4. Discusión

El estudio nos muestra con claridad que la universidad presenta un bajo nivel de competencias iniciales para implementar esta nueva modalidad de organización del trabajo y afrontar el desafío de un cambio cultural (Maritan *et al.*, 2023). El índice de eficiencia de teletrabajo (TEi) presenta un valor final de 3,9878 puntos en una escala entre 0 y 10, donde se evidencia un escenario muy incipiente de competencias para desarrollar el teletrabajo. Por otro lado, se observa en la Tabla 10 la escasa diferencia que existe entre el peso relativo de las variables primarias con 1,9253 puntos respecto de las variables secundarias con 2,0625 puntos. El conjunto de variables primarias y secundarias requieren amplias mejoras en varios aspectos tanto en cuestiones emocionales como técnicas para aproximarse a un escenario de performance moderado o superior a la media.

El aspecto positivo es que existe cierta paridad en el conjunto de ambas variables primarias y secundarias, y el aspecto negativo, la presencia de una mayor fortaleza en las variables secundarias por sobre las variables primarias. Es decir, hay una mayor conciencia en las competencias auxiliares y de apoyo para el teletrabajo, que la propia comprensión que se tiene sobre la modalidad y el cambio cultural (Núñez-Cortés *et al.*, 2021; Yoon *et al.*, 2002) que se debe afrontar para ejercer de manera óptima la actividad laboral. Estamos en presencia de un incipiente escenario divergente, pero con cierto equilibrio entre el conjunto de variables primarias y secundarias. En las variables primarias donde se centran los ítems referentes a las habilidades y destrezas de la persona dispuesta a teletrabajar y los ítems que evalúan las condiciones de infraestructura tecnológica disponible, el mayor déficit se encuentra en el grado de aspiración y crecimiento profesional con un 13,4% y en el conocimiento para operar medios tecnológicos cuando se ejerce el teletrabajo con un 17,7%.

En contraposición a esto, la sensación de bienestar y motivación para el desarrollo de las tareas de teletrabajo presenta la mayor ponderación con un 64,25% y la calidad de conexión a las redes con un 64,6%. Esto describe que el teletrabajo es considerado más como una metodología de trabajo que facilita flexibilizar la jornada laboral y disminuir el estrés que conlleva un esquema de trabajo convencional, y no, como una nueva metodología de trabajo que ofrece

una apertura de oportunidades y de crecimiento profesional, vinculado al cambio sociocultural y productivo (Alles, 2020) que experimenta el mundo con el avance tecnológico y el comportamiento social de las nuevas generaciones. Es decir, se sigue sosteniendo el teletrabajo como una simple medida de flexibilización, bajo los mismos cimientos de un esquema de trabajo tradicional, y no como un fenómeno disruptivo que transforma el ambiente de trabajo en todas sus formas.

En cuanto al nivel de creatividad e imaginación necesarios para el teletrabajo (Álvarez Rivas y Parras, 2022), los aspectos psicológicos y el nivel de apertura con el exterior resultan valoraciones por debajo de la media según la valoración máxima posible de cada uno de estos ítems. Además, en las valoraciones referentes al análisis de la infraestructura tecnológica, casi todos sus ítems promedian la media de valoración máxima posible, destacándose la calidad de la plataforma tecnológica y el equipamiento informático utilizado para teletrabajar. Con lo cual, desde el punto de vista de las variables primarias, lo más relevante que ha resultado en la experiencia piloto de teletrabajo como también en la percepción del personal no docente para teletrabajar, resultan las cuestiones vinculadas con el beneficio que ofrece la modalidad en términos de flexibilidad al momento de trabajar y la posibilidad de no trasladarse físicamente a las instalaciones de la universidad (García Torres, 2022). Esto provoca una sensación de autonomía en el ejercicio de su trabajo y motiva ampliamente al trabajador. Además, esta motivación generalizada se traduce en una considerable valoración positiva del 49,1% que estimula la creatividad e imaginación en las personas que teletrabajan.

En cuanto a las variables secundarias, en la administración del tiempo para la vida familiar y otros intereses, se destacan ampliamente la posibilidad de congeniar el trabajo con la vida familiar en un 76% (Vida Fernández y Durán, 2022) y, en segundo término, un mayor interés en tener tiempo disponible para actividades de ocio y divertimento general en un 63,8%. En un menor porcentaje con el 40,1% se considera relevante el tiempo disponible para el estudio, la capacitación y el desarrollo profesional. La valoración más negativa refiere al grado de interés en realizar turismo o viajes de ocio mientras se continúa en un esquema de teletrabajo con un 31,55%. De todas maneras, esta variable de administración del tiempo para la vida familiar y actividades de ocio resulta de las más equilibradas respecto de otras variables secundarias que plantea el índice. La variable administración del tiempo durante la jornada de trabajo, lo más destacado con bastante paridad, resulta el nivel de conocimiento en dispositivos tecnológicos con un 43,45%, el nivel de planificación en las tareas laborales con un 43,1%, y la responsabilidad laboral con un 41,55%. Y lo menos destacado, resulta el grado de disponibilidad ante cambios inesperados en la jornada de trabajo con un 25,25%. Es decir, hay más interés en cumplir con las obligaciones laborales que mejorar el nivel de calidad de las propias tareas que se desarrollan.

En cuanto a la higiene y seguridad en el teletrabajo, el 48,75% considera importante el nivel de seguridad en plataformas tecnológicas, y en un 46% el aspecto de vestimenta para el teletrabajo. En una menor proporción el orden y la limpieza en el ámbito donde se teletrabaja. El aspecto menos valorado resulta el nivel de seguridad en la integridad física mientras se teletrabaja con un 16,95%. En la variable infraestructura edilicia y espacios físicos, lo más destacable con un 56% es la necesidad de habitar un ambiente que garantice la posibilidad de concentración para las actividades de teletrabajo. Al margen de la posibilidad de utilizar auriculares que favorezcan una mayor concentración, la mayoría no dispone de espacios confortables para ejercer el teletrabajo. El 41,75% de los casos observados destacan la utilización adecuada del mobiliario para el teletrabajo, mientras que un 11,85% dispone de espacios con un diseño estético moderno y contemporáneo para el teletrabajo.

Respecto a la variable comunicaciones interpersonales el 51,9% proyecta una positiva comunicación a través de plataformas y medios tecnológicos, donde el 49,5% presenta un nivel de comprensión aceptable en los mensajes intercambiados, pero se observa una mejor valoración en el trato con compañeros del mismo sector con un 39,25%. Por el contrario, y con la menor valoración, las comunicaciones con compañeros provenientes de otros sectores en un 18,1%. Y finalmente, la calidad del trabajo desarrollado y el cumplimiento de los objetivos laborales reúnen la mayor valoración con un 63,15%. En el lado opuesto con un 12,05% no se identifica el impacto significativo en las dimensiones políticas, legales, económicas, y ambientales que presenta el macroentorno de la universidad.

Según el análisis global que señala el Índice de eficiencia de teletrabajo, se observa cierta paridad entre las variables primarias y las variables secundarias, aunque las variables secundarias resultan más consistentes que las primarias. Con lo cual, las variables primarias que representan la columna vertebral del modelo no resultan estables como para sostener un crecimiento de las variables secundarias. Y, por otra parte, desde el análisis de cada conjunto de variables, las secundarias presentan un desarrollo más equilibrado. Y esto se debe principalmente a la falta de conciencia de lo que representa un esquema disruptivo como es el teletrabajo. La necesidad de una formación y capacitación que permita una transición más justa desde un modelo a otro, y teniendo en cuenta que el promedio de edad de la mayoría del personal no docente equivale a 48 años aproximadamente, y esto resulta algo problemático, dado que la adaptación a un nuevo modelo como exige el teletrabajo requiere de una apertura y cambios de hábitos y costumbres considerables (Arruga Segura, 2020). Las generaciones de mayor edad resultan menos flexibles en términos de actitud y aptitud al cambio. Además, existe un deterioro general en el nivel de calidad de vida laboral, con intereses políticos y culturales muy heterogéneos que colisionan en cierta medida en la integración de voluntades para el cumplimiento de los objetivos propuestos (Miñarro Yanini, 2020).

Los resultados del estudio nos indican que, de los ítems valorados de cada variable, el mayor interés y grado de eficiencia por parte de los encuestados resulta la variable secundaria referente al nivel de interés en la vida familiar con un amplio 76%, luego le continúan dos variables primarias referentes a la calidad de conexión en las redes con el 64,6%, y muy cerca le sigue con un 64,25% la motivación que inspira el teletrabajo. Después continúan de cerca otras variables secundarias como el tiempo disponible para actividades de ocio con un 63,8% y el cumplimiento de objetivos laborales en un 63,15%.

Se mantiene la hipótesis inicial que plantea que, en la concepción del pensamiento colectivo del personal no docente, se continúa pensando en un esquema de trabajo convencional, donde se valora exclusivamente aquellas actividades vinculadas con beneficios asociados directamente con la autoestima de los trabajadores (Rodríguez, 2021). Por ese motivo, no resulta casual que el interés en compartir tiempo con la familia, disponer tiempo para actividades de ocio y otros intereses personales, y la motivación fueron los tópicos más valorados y desarrollados que resultaron en el diagnóstico. Y en contraposición, lo menos valorado y desarrollado refiere a la disposición de un espacio confortable y moderno para el teletrabajo, la influencia de las principales variables del macroentorno, la oportunidad de un crecimiento profesional, cuestiones de seguridad e integridad física en el ámbito de teletrabajo, y un mayor conocimiento para operar medios tecnológicos, donde todas estas cuestiones impactan entre el 11% y 17%. Se observa que aquellos elementos que se relacionan de manera más directa con la práctica de teletrabajo no representan valores muy significativos según el estudio. También se deduce que, la mayoría del personal no docente presenta un hartazgo generalizado de la rutina que impone un trabajo convencional de oficina.

El teletrabajo simula la sensación de escapar de la rutina diaria de trabajo y facilita congeniarlo con otros intereses personales. Es necesario, según el esquema que plantea el índice de eficiencia, que el conjunto de variables primarias sea más eficiente que el conjunto de variables secundarias, y, además, que crezcan ambos conjuntos de variables de manera equilibrada. Pero el estudio identifica que los ítems de las variables primarias se encuentran en un estado muy incipiente de desarrollo y eficiencia. De hecho, el resultado final del índice obtiene un puntaje inferior a la media que apenas supera los tres puntos en términos de eficiencia, en una escala de 0 a 10. De manera similar, ocurre lo mismo con el conjunto de variables secundarias, pero el desarrollo de cada ítem es más equilibrado en términos generales.

Lo más significativo del estudio es la asociación reducida de la propia modalidad de teletrabajo a un simple beneficio en la jornada de trabajo. Esto explica en gran parte los resultados relativamente bajos de todas las variables que plantea el índice. Si tomamos como referencia la variable central de persona dispuesta a teletrabajar, que es la que mayor valor pondera el índice, los aspectos psicológicos y de estado físico en general son de los menos valorados con un 22,8%. En un modelo de teletrabajo, la salud psicológica y la inteligencia emocional resultan vitales para un buen desempeño de la modalidad (Braun *et al.*, 2006); (Standen *et al.*, 1999). Las organizaciones más experimentadas en el teletrabajo suelen realizar capacitaciones y pruebas de desempeño periódicas a través de actividades lúdicas, de entretenimiento, y de experimentación. Es decir, actividades no invasivas para evaluar el desempeño de trabajo, y a su vez, estimular el entusiasmo para el teletrabajo, y apelar al desarrollo de la creatividad y la imaginación del personal (Poquet Catalá, 2020). Pocos son los casos que logran mantener una oferta de programas continuos de capacitación profesional para valorizar los conocimientos humanos y técnicos requeridos para el teletrabajo. Por otra parte, la mayoría de las organizaciones no entregan equipamientos informáticos adecuados para desarrollar las tareas de teletrabajo.

En este estudio particular, tanto en la experiencia piloto como la situación actual que presenta la universidad, no se planea ninguna inversión en equipamientos informáticos y plataformas tecnológicas para implementar la modalidad. Por lo general las organizaciones minimizan este aspecto y suelen entregar equipamientos informáticos del tipo estándar para optimizar costes. Es decir, lo que parece un ahorro al principio por parte de las organizaciones, se paga luego con un menor rendimiento productivo. Otro aspecto es la necesidad de tener una plataforma tecnológica de calidad para teletrabajar, donde el estudio arroja un resultado algo por debajo de la media en un 49,5%, y en cuanto a la calidad de un soporte técnico en un 41,6%. Es cierto que la mayoría de las actividades del personal no docente no requieren de plataformas tecnológicas robustas, pero también es cierto que la universidad no planifica una inversión en este sentido. En tanto, el nivel de interés en las tareas laborales que se desarrollan desciende a un 32,65%. En una modalidad de teletrabajo, esto puede ser más nocivo que en el trabajo tradicional, dado que hay menos control por parte de la universidad en las actividades que desempeña el personal. El rendimiento de cualquier persona en términos de esfuerzos siempre tiende a disminuir cuando no se siente observada. El grado de disponibilidad ante cambios en la jornada de trabajo por parte del empleado, obtiene también una baja valoración de un 25,25%. Esto se debe cuando la persona que teletrabaja no toma real conciencia de que el teletrabajo es otro escenario que requiere de un mayor dominio en la autodisciplina y la autoadministración del tiempo para desarrollar las tareas laborales (Fotiadis *et al.*, 2019). En definitiva, el teletrabajo es un nuevo modelo disruptivo que exige nuevas reglas, estrategias y capacidades para su desarrollo.

Este estudio refleja de manera notoria que no hay mucha coincidencia de lo que implica la modalidad de teletrabajo. Cuestiones estructurales que no son planificadas estratégicamente y se dejan de lado. Y todo se reduce a la imposibilidad de debatir en profundidad varias cuestiones como la necesidad de un nuevo modelo de contrato de trabajo, la necesidad de una nueva asistencia a la seguridad e higiene en el trabajo, y las condiciones en materia de inversión por parte de las autoridades para costear algunos de los suministros requeridos para el teletrabajo como puede ser la internet, la energía, el mobiliario, el equipamiento, y la garantía de un adecuado espacio físico para desarrollar el teletrabajo de manera saludable. Implementar muchas de estas medidas implica profundizar un proceso de negociación con otros sectores de poder como son los sindicatos, las entidades gubernamentales, y otras organizaciones sociales que inciden en el ecosistema de trabajo. Todo proceso de negociación siempre conlleva un costo, y no todas las partes parecen estar muy dispuestas a asumir y afrontar ese riesgo. Finalmente, el estudio refleja cierta falta de compromiso generalizado en ejecutar planes de acción específicos que favorezcan a una adecuada implementación del teletrabajo. Además, la necesidad de implementar mecanismos de control y seguimiento, y dar soporte y capacitación a través de la divulgación de programas que garanticen un desarrollo sostenible del teletrabajo.

5. Conclusiones

El estudio incluyó el 65% del personal no docente de la universidad, con lo cual hay indicios de un moderado compromiso por la iniciativa de implementar el teletrabajo. Por otra parte, la experiencia piloto fue útil para presentar la idea de un proyecto de teletrabajo en la comunidad universitaria. Aunque el estudio revela que existe un error conceptual en la conciencia colectiva respecto de lo que implica un modelo de teletrabajo, donde se considera que el teletrabajo es apenas trabajar uno o dos días a la semana desde el hogar como un beneficio al trabajador para reducir la intensidad de la jornada de trabajo. Cuando se menciona un esquema de teletrabajo, nos referimos a un plan integral que consta de una nueva metodología de organización del trabajo, que debiera reemplazar en su totalidad al modelo tradicional de trabajo. Y en ese caso, se requiere de una inversión y soporte técnico y operativo por parte de la institución, y una formación completa a todo el personal involucrado en la experiencia. De esta manera, la transición podrá alcanzar un progreso por etapas equilibrado que incluya y beneficie a todas las partes con los mejores resultados posibles en la práctica. Según los resultados obtenidos, se recomienda resolver dos temas centrales que tienen que ver con aumentar el compromiso de la totalidad del personal no docente para sumarse al programa 100% de teletrabajo, y brindar por parte de la universidad todo el soporte de recursos técnicos y operativos para un programa consistente de implementación.

En lo que refiere a la concientización del programa de teletrabajo, indagar a través de los referentes de área y/o coordinación los motivos de la ausencia en participar del estudio de investigación. Observar si es un problema de comunicación, de motivación, de intereses contrapuestos, de falta de conocimiento sobre la modalidad, entre otras cuestiones, y organizar reuniones para debatir y alcanzar un consenso más amplio que al menos supere el 80% del personal no docente. Esto es fundamental para no truncar el avance progresivo que se planifica desarrollar para los próximos dos años.

En cuanto a la inversión en recursos por parte de la universidad, garantizar al menos para todo el personal no docente sillas ergonómicas, auriculares, mobiliarios, equipamientos informáticos, y plataformas tecnológicas adecuadas a las responsabilidades laborales de cada sector. Un programa que establezca específicamente los objetivos de trabajo y las redes de comunicación según las funciones operativas de cada área. Plantear un esquema de trabajo progresivo por etapas donde se vaya avanzando en cantidad de días de teletrabajo hasta alcanzar el 100 % de la modalidad en el plazo propuesto del programa. Todo esto, mediante el acompañamiento de trayectos formativos en habilidades blandas y duras, y un adecuado seguimiento y control del funcionamiento de la modalidad.

Uno de los problemas más relevantes que se detectaron del estudio es la falta de una organización en las tareas laborales que presenta la planta no docente. Existe un desconocimiento significativo en los objetivos y en las responsabilidades de cada puesto de trabajo, donde cada una de las áreas funcionan como islas aisladas sin una comunicación razonable entre ellas. Esto se debe en gran parte al cruce de los intereses políticos y partidarios que contaminan muchas veces lo central de las actividades que se deben desarrollar, evitando un trabajo conjunto y coordinado entre las distintas áreas. Por otra parte, la falta de una coordinación que sea capaz de liderar un grupo de trabajo. Esto explica de alguna manera, la baja valoración final en el índice apenas superando los tres (3) puntos, con porcentajes por debajo de la media en lo que refiere a la organización del trabajo, y se destaca en gran medida la improvisación en las tareas como esquema de trabajo. Tal es así, como refleja el estudio con un nivel de interés en las tareas laborales en un 32,65%, el nivel de trato con compañeros del mismo sector en un 39,25%, y la calidad de comunicación con su superior o área responsable en un 43,1%.

El teletrabajo exige de ciertas capacidades que se transforman en esenciales si se pretende desplegar esta modalidad, como la autonomía, la responsabilidad, la inteligencia emocional, y el conocimiento operativo y tecnológico para desempeñar la tarea de manera eficiente. Si se parte de un nivel muy bajo en estos conceptos, resultará difícil avanzar en un cambio cultural como exige el teletrabajo. Este último, es uno de los principales motivos que justifican un valor bastante inferior a la media en el índice de eficiencia de teletrabajo. Cuando las autoridades de los distintos niveles jerárquicos no fomentan estas prácticas de compromiso y acompañamiento al personal, y se reduce todo a internas y pujas políticas, es muy difícil implementar un cambio de estructura en la forma de trabajar. Sin embargo, el estudio logra imponer una suerte de conciencia colectiva sobre la novedad de la modalidad, donde la mayoría se anima a transitar ese cambio, aunque no se tenga demasiada conciencia de lo que implica el teletrabajo, y de una aceptación de querer cambiar y estar dispuesto a ello.

Todo cambio sociocultural, implica la iniciativa de programas de concientización y capacitación para el desarrollo de nuevos conocimientos y medios de trabajo. Cada vez más, las actividades laborales y los procesos de enseñanza y aprendizaje de todas las áreas temáticas se vinculan a través de las tecnologías digitales, donde la hiper conectividad y el fácil acceso a la información, incentiva a las personas a un desarrollo autoadministrable del conocimiento a diferencia de lo que ocurría en generaciones anteriores. La adaptación se ha convertido en la principal virtud de una persona para acceder con mayores facilidades al nuevo esquema de empleo. Surge entonces la necesidad de un conocimiento mucho más amplio y específico al mismo tiempo, que resulta totalmente opuesto a lo que sucedía hace apenas algunas décadas, donde la lógica de los algoritmos de la informática, el tratamiento de los datos, y la destreza en el manejo de la inteligencia artificial, son los pilares fundamentales que, aunado al desarrollo de la inteligencia emocional, marcan el sendero necesario para ejercer de manera adecuada el teletrabajo y acompañar su propia evolución.

En definitiva, el teletrabajo no es una herramienta de trabajo. El teletrabajo no es un beneficio para el empleador y el empleado. El teletrabajo no es una medida de flexibilidad que aparentemente vulnera derechos laborales. Tampoco el teletrabajo es la representación de un cambio sociocultural. El teletrabajo, es un nuevo modelo disruptivo de organización del trabajo, con nuevas reglas y capacidades para abordar el modelo de manera eficiente. Comprender realmente su concepción, será el principal desafío que el entramado productivo deberá asumir y afrontar para acompañar con paso firme la evolución que propone un nuevo ecosistema de trabajo.

6. Referencias

- Aguilar, L. J. (2019). *La cuarta revolución industrial*. Alfaomega.
- Alles, M. A. (2020). *Gestionar sin estar: desafíos en tiempos de home office*. Granica.
- Alsawafi, A., Fred, L. y Ying, Y. (2021). The impacts of internal quality Management relations on the triple bottom line: A dynamic capability perspective. *International Journal of Production Economics*, 232, 107927. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107927>
- Álvarez Rivas, D. y Parras, A. (2022). *La nueva comunicación: creatividad e innovación en la sociedad digital*. Dykinson.
- Arruga Segura M. C. (2020). *La transformación digital en las relaciones laborales y en la organización del trabajo*. Wolters Kluwer.
- Atoche Pacherras, M. A., García Chacchi, D. V. y Medina Sotelo, C. G. (2022). El trabajo remoto en tiempos de pandemia. *Apuntes Universitarios*, 13(1), 319-332. <https://doi.org/10.17162/au.v13i1.1330>
- Bossink, B. y Jan-Nico, B. (2002). Strategic ambitions as drives of improvement at DaimlerChrysler. *Measuring Business Excellence*, 6, 5-11. <https://doi.org/10.3390/admsci13100211>
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in psychology*, 3, 77-101. <http://doi:10.1191/1478088706qp063oa>
- Cachutt-Alvarado, C., 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), 1-28. <https://doi.org/10.3390/safety10010028>
- Días, A. M., Carvalho, A. M. y Sampaio, P. (2022). Quality 4.0: literature review analysis, definition and impacts of the digital transformation process on quality International. *Journal of Quality and Reliability Management*, 39(6), 1312-1335. <http://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2021-0247>
- El Kadri Filho, F. y De Luca, S. R. (2022). Telework Conditions, Ergonomic and Psychosocial Risks, and Musculoskeletal Problems in the COVID-19 Pandemic. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 64(12), e811-e817. <http://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002704>

- 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, 75-157. <https://doi.org/10.3390/admsci13100211>
- 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 Social E Ambiental*, 18(2), e04078. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-057>
- Maritan, F., Soliani, R., Drumond, T., Satrapa, H., Oliveira, P., Junior, F., Da Silva, L. y Oliveira, G. (2023). Cost Analysis in the Transition of Projects to Remote Work During the COVID-19 Pandemic. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 18(1), e04245-e04245. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-014>
- Felstead, A., y Golo, H. (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*. Independently published.
- 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/10.3390/admsci13100211>
- Fotiadis, A., Abdulrahman, K. y Spyridou, A. (2019). The Mediating Roles of Psychological Autonomy, Competence and Relatedness on Work-Life Balance and Well-Being. *Front. Psychol*, 10, 1267. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01267>
- Junior, G., Penha, R., Goncalves, M. y Silva, L. (2024). Propuesta de modelo basado en elementos y prácticas de Gestión de proyectos de transformación digital para apoyar la agilidad empresarial. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 18(4), e05568. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-095>
- García Torres, A. (2022). *El accidente de trabajo en el teletrabajo: retos y perspectivas*. Revista Justicia y trabajo.
- Maresca, G. G. (2018). *Teletrabajo Hoy: Actualidad y Desafíos*. UNDAV Ediciones.
- Miñano 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*, 119, 15-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7544415>
- Moirano, R., Ibarra, L., Riera, V. y Baritoli, F. (2021). Impacto del teletrabajo y el aislamiento social en el estrés laboral: un diagnóstico preliminar para la Argentina. *Escritos Contables y de Administración*, 12(1), 72-102. <https://doi.org/10.52292/j.eca.2021.2109>
- 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>

- Nuñez-Cortés Contreras, P. y Sagardoy de Simón, I. (2021). *Puntos críticos en relación al teletrabajo (tras el RDL 28/2020, de 22 de septiembre)*. Dykinson.
- Poquet Catalá, R. (2020). Vigilancia de la salud, poder de dirección empresarial y derecho a la intimidad del trabajador. Un triángulo conflictivo. *Lex Social*, 10(1), 382-405. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7202477>
- 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. <https://doi.org/10.24310/rejls.vi2.12443>
- Standen, P., Daniels, K. y Lamond, D. (1999). The home as a workplace: Work-family interaction and psychological well-being in telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 368-381. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.4.4.368>
- Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo. (2019). *Teletrabajo en Argentina: primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo*. SGTE.
- Vida Fernández, R. y Durán, B. M. (2022). *Teletrabajo y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en clave de género*. Dykinson.
- Vieira, K. y Rodriguez, M. J. (2023). Aceleração contemporânea à luz da revolução tecnológica: uma abordagem sobre acumulação capitalista por meios digitais. *Ateliê Geográfico*, 17(2), 366-378. <https://revistas.ufg.br/ateliê/article/view/77822>
- Yoon, J. y Shane, T. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124. <https://doi.org/10.1177/0730888402029001005>

CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Financiación: Esta investigación no recibió financiamiento externo.

Agradecimientos: El presente texto nace de un trabajo de consultoría externo en el marco de la resolución del Consejo Superior N° 8271/22 de la Universidad Nacional General Sarmiento de la provincia de Buenos Aires, Argentina, a través del “Programa voluntario de trabajo a distancia”, con el objeto de analizar la viabilidad de implementar la modalidad de teletrabajo referente a todo el personal administrativo no docente, conformado por más de 400 empleados de planta de la Casa de Altos Estudios.

AUTOR:**Gabriel Gustavo Maresca**

Euncet Business School, Barcelona, España.

Es Doctor en Ciencias Económicas (Universidad de Barcelona, España – Universidad Nacional de la Matanza, Argentina), Ingeniero Industrial (UADE, Argentina) y Licenciado en Organización de la Producción (UADE, Argentina). Postgrado en Creatividad e Innovación con Fundamentos en Neurociencia (ITBA, Argentina). Investigador del Grupo de Trabajo de CLACSO América Latina sobre “El Futuro del Trabajo y el Cuidado de la Casa Común”. Actualmente, profesor e investigador en carreras de grado y posgrado en Euncet Business School (España). Amplia experiencia como profesor asociado y adjunto en Universidad Carlemany (Andorra). Universidad Argentina de la Empresa (Argentina), Universidad Nacional de Avellaneda (Argentina), entre otras. Director de la carrera de Ingeniería Industrial (UdeMM, Argentina). Director de Especialización en Desarrollo de la Industria 4.0 (UNDAV, Argentina). Tiene varias publicaciones en revistas científicas y autoría de libros. Además, trabaja en el sector privado con algunos emprendimientos comerciales.

ggmaresca@euncet.com**Orcid ID:** <https://orcid.org/0009-0007-3557-8370>