

# TELETRABAJO Y CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN LOS REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL A PARTIR DE LA PANDEMIA DEL COVID-19: IMPLICANCIAS DESDE LA PERSPECTIVA DE MUJERES JÓVENES PROFESIONALES

*Villalobo, Victoria Estefania*

Facultad de Ciencias Económicas, UBA

[victoriae.villalobo98@gmail.com](mailto:victoriae.villalobo98@gmail.com)

## **Resumen**

A partir de la crisis del petróleo de 1973, se han producido una serie de mutaciones socioeconómicas y transformaciones en las estrategias empresariales dentro del contexto de procesos de globalización de la economía y de la lucha de captación de mercados. Los cambios incorporados desde 1970 se ven asociados al uso intensivo de las "nuevas tecnologías" que denomina Cedrola Spremolla (2017). En ese marco, a partir de la revolución de las TIC´s surge el teletrabajo como una nueva modalidad laboral. Dado los cambios tecnológicos y organizacionales desarrollados a partir de la década de 1970, las estrategias empresariales de gestión portan renovado interés en el nivel de calificación de los recursos humanos empleados y por lo tanto en la formación de mano de obra (Wehle, 2002).

Con el arribo de la crisis sanitaria causada por el COVID-19, múltiples organizaciones se vieron afectadas frente a una situación en la que se ha restringido el contacto físico entre las personas, y varias han optado por el teletrabajo como modalidad laboral. Analizaremos particularmente el caso de cinco entrevistas a mujeres jóvenes profesionales, la incidencia del trabajo remoto en determinadas organizaciones que adoptaron esta modalidad de trabajo y las nuevas dinámicas que trae consigo el teletrabajo desde el punto de vista de los requerimientos del personal.

De este modo, nos centramos en analizar cómo se desenvuelven los miembros de las organizaciones al implementar el teletrabajo y cuáles son las nuevas actitudes y habilidades que las trabajadoras perciben necesarias para desarrollar sus tareas a partir del trabajo remoto.

**Palabras clave:** teletrabajo-mujeres- jóvenes-requerimientos personal-COVID-19

**CÓDIGO JEL:** J81 (Condiciones de trabajo)

## **Abstract**

Since the 1973 oil crisis, there have been a series of socioeconomic shocks and transformations in business strategies within the context of economic globalization processes and the struggle to capture markets. The changes incorporated since 1970 are associated with the intensive use of "new technologies" called Cedrola Spremolla (2017). In this framework, from the ICT revolution, teleworking emerges as a new labor modality. Given the technological and organizational changes developed since the 1970s, business management strategies bring renewed interest in the qualification level of the human resources employed and therefore in the training of the workforce (Wehle, 2002).

With the arrival of the health crisis caused by COVID-19, multiple organizations were affected by a situation in which physical contact between people has been restricted, and several have opted for teleworking as a work modality. We will particularly analyze the case of five interviews with young professional women, the incidence of remote work in certain organizations that have adopted this modality of work and the new dynamics that teleworking brings with it from the point of view of personnel requirements.

In this way, we focus on analyzing how the members of the organizations perform when implementing teleworking and excellent are the new attitudes and skills that the workers perceive as necessary to carry out their tasks from remote work.

**Keywords:** telework-women-young-personal requirements -COVID-19

## **1. El teletrabajo como nueva modalidad de trabajo en el contexto de la crisis del COVID-19**

Luego de la crisis del petróleo de 1973, se produjeron una serie de mutaciones socioeconómicas y transformaciones en las estrategias empresariales a partir de los procesos de globalización de la economía y la lucha de captación de mercados. Los cambios incorporados desde 1970 se vieron asociados al uso intensivo de las "nuevas tecnologías" denominadas por Cedrola Spremolla (2017), como es el caso de la microelectrónica, la informática, las telecomunicaciones, la automatización y la inteligencia artificial; y también la digitalización, generaron efectos trascendentes sobre la organización del trabajo.

Las nuevas formas de trabajo que surgieron a partir de las nuevas tecnologías se sustentan en la telemática, la digitalización y las bases de datos, permitiendo la deslocalización de los puestos de trabajo y la prestación de estas por parte del trabajador sin la necesidad de salir de su casa. Tal es el caso del teletrabajo, que es una forma de llevar adelante las actividades profesionales que surgió a partir de la revolución de las TIC's, desde la década del '70, época en la que se sustituye la interacción física en la relación laboral, y es reemplazada por el trabajo a distancia (Cedrola Spremolla, 2017).

En Argentina, tras el arribo del COVID-19 durante el mes de marzo del 2020, se ha limitado el contacto físico entre las personas a modo de evitar la transmisión de este virus. Frente a este contexto, el gobierno nacional determinó un aislamiento preventivo, social y obligatorio con la intención de evitar la aglomeración de personas en espacios cerrados y el desplazamiento urbano que condicionó el desarrollo de los procesos de trabajo. La imposición de restricciones para evitar la propagación del COVID-19, dio lugar a que numerosas organizaciones públicas y privadas de nuestro país implementen súbitamente mecanismos informáticos para llevar adelante las actividades laborales de sus empleados desde el hogar. En el marco de esta crisis sanitaria global, varias organizaciones se vieron afectadas frente a una situación en la que se ha restringido el contacto físico entre las personas, y, varias han decidido optar por distintas modalidades laborales siendo una de las que más se ha recurrido es el teletrabajo.

Muchos autores han dado cuenta de esta modalidad de trabajo. Tal es el caso de Roxana Maurizio (2021) que ha definido que el teletrabajo consta de dos componentes:

- 1) La realización del trabajo desde una ubicación alternativa al lugar de trabajo predeterminado.
- 2) Uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICS), como es el caso de una computadora, un teléfono inteligente, servicios de conexión a Internet, etc.

Asimismo, Lenguita define que el teletrabajo

Se trata de una modalidad flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte de su jornada laboral y, que supone el uso de tecnologías de la información y de la comunicación, así como algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa (Lenguita, 2009; Rodríguez y D´Errico, 2017, p. 51).

De esta manera, se produce un traslado del lugar físico de trabajo, de la oficina o de la fábrica, a la casa del trabajador o en telecentros en términos de Cedrola Spremolla (2017).

La autora amplía que esta modalidad hace referencia a un trabajo efectuado en un lugar apartado de las oficinas centrales el trabajador, donde no se mantiene contacto personal con sus colegas, pero está en condiciones de comunicarse con ellos por medio de las nuevas tecnologías (Lenguita, 2014).

Algunos autores como Rodríguez y D´Errico (2017) habían mencionado y proyectado en trabajos anteriores al teletrabajo como una alternativa frente a una situación de emergencia sanitaria, como es el caso de la actual pandemia del COVID-19, dado que consideran que esta modalidad: "Aporta ventajas específicas para las organizaciones que lo aplican, como para los propios teletrabajadores, su entorno familiar y a la sociedad en su conjunto (...) es una alternativa ante situaciones de catástrofes naturales o pandemias" (p. 54).

El teletrabajo es un fenómeno circunscripto a procesos de trabajo que tienen como eje el procesamiento de información y datos, que se realizan a través de las TICs y frente al pasaje de manera súbita al trabajo remoto en determinadas organizaciones, algunos trabajadores ante la emergencia sanitaria debieron adquirir o necesitaron de nuevas competencias para llevar adelante sus labores de manera virtual (Henry, 2020).

## **2. Reconversión de las competencias profesionales desde 1970 hasta la actualidad**

### **2.1 Cambios en las lógicas organizacionales a partir de 1970**

A partir del desarrollo de las nuevas tecnologías, se dieron una serie de transformaciones económicas, tecnológicas y organizacionales que fueron modificando el perfil de los empleados y de los cuadros técnicos y organizacionales (Wehle, 2002). Cedrola Spremolla (2017) afirma que las competencias de los puestos tradicionales se vieron reemplazadas por nuevas competencias digitales necesarias para operar e interactuar en el trabajo con la nueva tecnología. En la

nueva empresa digital, el autor sostiene que las competencias que se requieren para desarrollar las tareas en cada puesto laboral se desprenden de la necesidad de trabajar y adaptar el contenido de cada puesto y las competencias digitales que deberán aprender los sujetos para poder efectuar sus tareas.

Según Cedrola Spremolla (2017), las nuevas tecnologías pueden generar un gran incremento del progreso material y también son susceptibles de producir efectos sobre las cualificaciones profesionales.

El autor considera que la innovación tecnológica construida desde lo digital resulta una oportunidad de transformación para las empresas, y que la nueva organización del trabajo requiere de nuevas competencias que hacen a una mayor cualificación del trabajador al adaptarse a las nuevas exigencias de los puestos de trabajo que agrupan la realización de variadas tareas por un mismo trabajador. En esta misma línea, Wehle (2002) también considera que el proceso de modernización industrial implicó cambios en la organización del trabajo, produciendo modificaciones en el contenido de las calificaciones requeridas por las empresas.

Entre los cambios tecnológicos y organizacionales, las estrategias empresarias de gestión portan renovado interés en el nivel de calificación de los recursos humanos empleados y por lo tanto en la formación de mano de obra a partir de la década del '70 (Wehle, 2002). Wehle (2002) agrega que los nuevos estilos de conducción empresaria a partir de la economía globalizada desde el último cuarto del siglo XX, se basan en una organización más flexible, centralizada y descentralizada al mismo tiempo, por lo que se integran nuevos valores de horizontalidad e informalidad por medio del "achatamiento" de la estructura jerárquica.

La autora considera que el eje principal de las nuevas políticas de recursos humanos se ha transformado, y que la integración al personal deja de pasar por la motivación económica. Wehle (2002) considera que existen múltiples maneras de integrar a los trabajadores a través de la incorporación de nuevas capacidades, incluyendo, la valorización individual y la integración a los valores de la empresa según las características de cada una de ellas. En algunos casos estas estrategias se pueden apoyar en las técnicas de grupo, en la adaptación de los trabajadores al trabajo en equipo, los planes de carrera y la formación puntual y/o continua. Estas nuevas competencias demandadas por las empresas inciden en el contenido del trabajo, en la definición de puestos, en la interdependencia de funciones y en los roles que aumentan la polivalencia (Wehle, 2002).

El tema de la recalificación de la mano de obra y de la formación continua cobra renovado interés para las empresas (...) que buscan proveerse de trabajadores móviles, con disposición al trabajo en equipo y al control de un número más amplio de tareas (Wehle, 2002, p. 170).

De esta manera, la colaboración interna y la colaboración de distintos sectores de la empresa se convierten en un componente cultural de absoluta importancia en este tipo de compañías, a efectos de posibilitar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **2.2.1 Polivalencia y adaptación constante de los puestos de trabajo**

Cedrola Spremolla (2017) señala que la digitalización, exige como nueva característica que los puestos de trabajo deben estar centrados en las personas dado que estas se rediseñan, y representan el principal capital de las empresas. El autor señala que una característica de los puestos laborales que impone la digitalización es adaptarse constantemente ante los avances tecnológicos, y que la relevancia de ese progreso no significa desconocer la importancia de las personas, la tecnología simplemente permitirá que el trabajo de los sujetos sea más productivo, más ágil e innovador. Tal como sostiene Wehle (2002), estos cambios orientan a la "calidad" de los empleos, en virtud de una mayor predisposición al trabajo en equipo, a la rotación en los puestos de trabajo y a la polivalencia. Asimismo, los grupos de trabajo y el aumento el intercambio de información forman parte de las nuevas estrategias empresariales.

Uno de los impactos en las formas de trabajar que trae el teletrabajo tiene que ver con la reorganización de los espacios de trabajo en los que algunas empresas reemplazan los viejos espacios burocráticos jerarquizados, por espacios abiertos con posiciones flexibles en función de diferentes proyectos de trabajo (Cedrola Spremolla 2017). Entonces, se encuentra como nueva competencia digital el desempeño polivalente del trabajador ante la rotación entre diversas posiciones, así como también una flexibilidad funcional que consiste en adaptarse permanentemente a nuevas tareas y roles dentro de la empresa (Cedrola Spremolla, 2017).

### **2.2.2 Características de la jornada laboral**

Maurizio (2021) ha señalado las TIC's permiten desarrollar las actividades laborales desde cualquier lugar y, a su vez, difuminan la línea entre tiempo de trabajo con el ámbito personal, desarrollándose más horas de trabajo que las estipuladas con la empresa. De esta manera el teletrabajo puede implicar riesgos tanto físicos como mentales al afectar de manera perjudicial la salud de los teletrabajadores al prolongar sus jornadas laborales, ante la percepción de estar disponible en todo momento o la intensa carga de trabajo. Es decir, la digitalización puede desdibujar los límites entre de la vida profesional y la vida personal. Ante esta situación resulta fundamental hallar un equilibrio que permita que la transformación empresarial a partir de la digitalización se sustente en una situación de comodidad para los trabajadores (Cedrola Spremolla, 2017).

Por consecuencia, ante cualquier omisión se expone a los trabajadores a una inadecuación regulatoria, o también a eventuales abusos por parte de las empresas dado que se amplían los límites tradicionales del derecho al correrse más allá de lo estipulado (Cedrola Spremolla, 2017). Estas nuevas formas de trabajar a partir de la digitalización que señala Cedrola Spremolla, van corriendo los límites del derecho laboral, y a su vez, expanden el trabajo subordinado más allá de lo establecido en la regulación laboral. En términos de Crozier (1990) se plantean relaciones de poder en las que los sujetos habitan zonas inciertas, en las que se desligan de los reglamentos a conveniencia.

Frente a estas cuestiones, es relevante tener en cuenta el aporte de Wehle y Anconetani (2021) asociado a que la flexibilidad horaria implica gestionar de manera autónoma el tiempo de trabajo, generando en ciertos casos un estrés tecnológico a causa del nerviosismo y la falta de preparación requerida en la adaptación al teletrabajo. Entonces, los autores consideran que la autoadministración del tiempo no se obtiene espontáneamente y plantean la necesidad de brindar capacitación apropiada para que los empleados desarrollen mayor autonomía, disciplina de trabajo, organización y compromiso con la empresa.

### **2.2.3. Habilidades, conocimientos y formas de proceder en el trabajo remoto**

Ante los altos niveles de exigencia que se esperan sobre los contenidos de las tareas de cada puesto laboral, se privilegia la mayor concentración de conocimientos y habilidades de capacitarse permanentemente y formarse profesionalmente de manera continua con la intención de entender la nueva lógica digital. Frente a esta situación resulta imprescindible realizar una sinergia entre las herramientas tecnológicas y las necesidades con las posibilidades de los usuarios de estas herramientas (Cedrola Spremolla, 2017).

A partir de la mayor integración del conocimiento en los puestos laborales, el trabajo digital conduce la simplicidad, suponiendo tareas más sencillas para los trabajadores o labores con menor contenido rutinario debido a que la digitalización simplifica la complejidad de estas (Cedrola Spremolla 2017). Según como sostiene Cedrola Spremolla: "la innovación tecnológica actual configurada por las tecnologías digitales y los flujos de la información, (...) genera una sustitución de habilidades, de nuevos tiempos de trabajo y de nuevas competencias" (p. 108).

Frente a los acotados plazos de reinención, se amplificó en gran medida la carga de trabajo en cuanto al tiempo y la energía para reinventar las rutinas por parte de los trabajadores, y también en una constante innovación propia con escasos parámetros para hacerlo sin que las empresas o instituciones pudieran brindar una preparación adecuada que indique las nuevas formas de trabajar. En algunos casos, la ausencia de capacitación fue subsanada parcialmente entre los trabajadores que

toman la iniciativa de interactuar entre sí a modo de evacuar dudas o efectuar consultas (Henry, 2020).

Resulta difícil creer que, de la noche a la mañana, los trabajadores sabrán adaptarse a una nueva modalidad laboral que los requiere 24/7/365, que los tiempos los regulan ellos, que la oficina ha dejado de existir y que ahora no trabajan para un patrón sino para cumplir objetivos que les son explicados con antelación (Rodríguez y D´Errico, 2017, p. 57).

Henry (2020) señala que al principio del aislamiento preventivo, social y obligatorio generó gran dificultad la adaptación a nuevos equipos, procedimientos y sistemas de trabajo ante el cambio repentino de los procesos de trabajo al tener que utilizar elementos, herramientas y métodos con los que no estaban familiarizados. Dentro del contexto de cambios acelerados, ciertas empresas se ven ante la necesidad de incrementar sus esfuerzos de formación del personal para la adquisición de nuevas competencias creativas.

Testa y Figari señalan que: "las condiciones organizacionales preexistentes cobran relevancia al enfrentar las situaciones de crisis y al implementar planes de reconversión profesional" (Testa y Figari, 1996, en Wehle, 2002, p. 177). Según Henry (2020), el teletrabajo implica desarrollar una labor con un perfil específico y limitado, y que anteriormente a las circunstancias pre-pandemia eran realizadas por trabajadores con altos niveles de calificación. Para Roxana Maurizio (2021) una de las implicancias diferenciales que considera al nivel educativo de los teletrabajadores dado que es un determinante importante en la posibilidad de trabajar de manera remota. Los trabajadores con un nivel educativo elevado son los que exhiben mayor posibilidad de continuar teletrabajando al contar con dicha formación y con determinados conocimientos que les permiten desarrollar sus tareas. Además de otra de las implicancias diferenciales que destaca la autora para llevar adelante el teletrabajo es a partir del género, dado que durante la pandemia las mujeres han dado cuenta de más de la mitad del uso de esta modalidad entre los asalariados

Pero ante la irrupción imprevista de esta crisis sanitaria sucede que recaen sobre los trabajadores expectativas poco claras, mal explicitadas o con amplios márgenes de incertidumbre, entonces, las actividades a desarrollar vía modalidad remota carecen de procedimientos y de reglas claras sobre cómo se trabaja en este contexto. Entonces, cabe preguntarnos "En un contexto como el argentino, en que la cultura del trabajo de fábrica está todavía presente en el imaginario laboral, (...) ¿cómo es posible cambiar las reglas del juego de manera tan rápida a esos actores sin explicarle cuáles son las nuevas?" (Rodríguez y D´Errico, 2017: pp. 56-57).



### 3. Metodología

Para analizar el fenómeno del teletrabajo, en el siguiente trabajo nos remitimos al muestreo no probabilístico para elegir a los individuos según sus características y cualidades de la población de empresas privadas en CABA en las que se desarrollan las labores de manera remota.

En este caso, seleccionamos como unidad de análisis, a cinco jóvenes mujeres de veintitrés a veintisiete años, que teletrabajaron a partir de marzo de 2020 hasta noviembre de 2021 en empresas del sector de servicios ubicadas en CABA, Argentina. Estas jóvenes mujeres profesionales cuentan con estudios universitarios en ciencias económicas (administración y contabilidad), y se dedican a realizar labores de contabilidad y finanzas en empresas vinculadas al sector de servicios ubicadas en CABA. El enfoque de este estudio se orientará desde un aspecto cualitativo en el que nos centraremos en estudiar desde el punto de vista de las jóvenes entrevistadas, las diferencias o similitudes que presentan al desarrollar tareas remotas tanto en términos de las habilidades y competencias requeridas, partiendo de los datos obtenidos de las entrevistas efectuadas.

La investigación cualitativa es un modelo que propicia la integración dialéctica sujeto-objeto considerando las diversas interacciones entre la persona que investiga y lo investigado. Se busca comprender, mediante el análisis exhaustivo y profundo, el objeto de investigación dentro de un contexto único sin pretender generalizar los resultados (Fernández Carballo, 2001; p. 1).

Las mujeres entrevistadas se incorporaron en dichas empresas dentro de los doce meses previos a marzo de 2020 (momento que se desata la pandemia), y a partir de la irrupción de la emergencia sanitaria, se vieron en la situación de realizar sus labores de forma remota. Además, presentan como una característica común que son mujeres sin hijos a cargo, y que viven actualmente con sus padres, es decir, con su familia de origen. Para preservar la identidad de las entrevistadas se han utilizado nombres ficticios para referirse a cada una de ellas en el análisis de datos.

Las variables que tomamos en cuenta para este trabajo son:

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR/CATEGORÍA</b>
Adaptación de las competencias en materia de recursos humanos	Capacitación y calificación	Habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar las tareas de manera remota.
	Flexibilidad funcional y polivalencia	Asistencia en funciones o roles que involucran a otros puestos laborales

	Jornada laboral	Extensión de la jornada laboral e implicancias (repercusión en el ámbito privado)
--	-----------------	---

#### **4. Trabajo de campo y presentación de datos**

A continuación, abordaremos las nuevas calificaciones y competencias requeridas hacia el personal desde las percepciones de las jóvenes entrevistadas a partir de la implementación del trabajo remoto. De esta manera, tendremos en consideración los cambios e implicancias en los requerimientos hacia el personal y de los requerimientos sobre la capacitación a partir del teletrabajo.

##### **4.1 Nuevas competencias y capacitación**

###### **4.1.1 Cambios en los requerimientos hacia el personal a partir del teletrabajo: implicancias desde la perspectiva de las jóvenes entrevistadas**

Las entrevistadas señalan que al tener que desarrollar las tareas de forma remota han aparecido nuevos requerimientos hacia el personal relacionados con las "habilidades comunicacionales" de colaboración, ayuda mutua, así como también la adaptación a nuevas tareas y roles.

Desde la perspectiva de las entrevistadas, las mismas sostienen que el teletrabajar ha dado lugar a que desarrollen habilidades de asistencia y cooperación al efectuar sus actividades con otros miembros de la empresa a partir del trabajo en equipo: "(...) está mucho lo del trabajo en equipo, ´bueno, te mando un link y lo vemos juntos´. Entonces la pandemia también ayudó un montón. Por ahí hay veces que se traban cosas, ¿sí? Pero es como que siempre está el otro para ayudarlo y a la vez también, con esto de la virtualidad, como que, por así decirlo, se obligó, por alguna manera, a tener más encuentros después del horario laboral, entonces eso hizo que te conozcas más con las otras personas, que por ahí no tenías tanto diálogo frecuente. Entonces, la verdad que ayudó un montón." (Luciana, Apper, líder de equipo de facturación, p. 3)

Agrega Luciana: "(...) mismo mayor flexibilidad también de cosas, o de cosas para hacer o también mucho, de vuelta, el grupo, el trabajo en grupo, o en equipo que hizo que uno se acercara más a otro o que conociera más del otro al no verlo en la oficina, le preguntabas otras cosas," (Luciana, Apper, líder de equipo de facturación, pp. 6-7)

Este aporte se vincula una de las nuevas competencias en los modelos de gestión que destaca Wehle a partir de la disposición al trabajo en equipo y la flexibilidad funcional. Como señaló la entrevistada, se va desarrollando un proyecto común de trabajo con posiciones flexibles al asistir a otros compañeros, caracterizado por la colaboración de datos y conocimientos, e interdependencia a través de reuniones de trabajo por medio de encuentros virtuales sincrónicos. Además, esto está en consonancia con lo que plantean Wehle y Anconetani (2010) sobre la adquisición de capacidades personales y de calidad de sociabilidad comunicacional al interactuar la entrevistada con sus compañeros, poniendo en juego sus habilidades comunicacionales en entornos digitales.

Asimismo, podemos observar una de las nuevas competencias digitales de las que ha dado cuenta Cedrola Spremolla, vinculada al desempeño polivalente y la flexibilidad funcional. Luciana ha destacado que sus compañeros se ayudan entre sí, y la adaptación permanente a nuevas tareas y roles dentro de la empresa, como lo ha señalado también Beatriz Wehle a partir de los nuevos modelos de gestión de recursos humanos.

Sumado a ello, las entrevistadas también destacan el aumento de los requerimientos hacia el personal con relación a la autonomía, la autogestión del tiempo y la responsabilidad en las tareas. La adaptación al teletrabajo implicó cierta autonomía, autogestión del tiempo y responsabilidad, que a la vez “disfrazan” la mayor disponibilidad horaria o extensión de la jornada laboral a la que se exponen las teletrabajadoras para cumplir con las labores encomendadas.

Sofía destaca que el trabajo por medio de la virtualidad significó una mayor responsabilidad propia de cumplir con las tareas. Pero también se refirió a que esa mayor responsabilidad se debía a una mayor carga de labores, a su vez, demandan mayor tiempo de dedicación: “(...) estos trabajos que me fueron sumando siempre fueron con más responsabilidad. Supongo que es algo lógico, por inercia, pero todo trabajo que me agregaron fue mucha más responsabilidad. (...) Como decirte... cada vez me seguían aumentando cosas como de logística, como para que te des una idea. Entonces sí, eso tomaba más responsabilidad y más tiempo. Tener que dividir mis tareas del día a día a agregar y sumar cosas nuevas, que al ser pesadas me llevaban mucho tiempo, me llevan tiempo.” (Sofía, Don Pancho de Pringles, Administrativa contable, p. 7)

Luciana también señala que más allá de que algunas tareas le demanden tiempo por fuera del horario laboral, ella siente que es responsabilidad suya cumplir con las actividades que le consignaron: “Son ocho horas, no siempre se respetaron porque por ahí surge algo y vos te quedás, pero también lo ligo a la responsabilidad de cada uno, a mí me gusta que las cosas se hagan y cuando las hago, las hago bien, entonces si me tiene que llevar un poco más de tiempo, las hago y me va a llevar

más tiempo. No es por ahí que, yo sé que la gran mayoría corta a las seis, pero por ahí si yo estoy haciendo algo y se hicieron las seis, yo me voy a querer quedar un cachitito más, para terminarlo y no arrastrarlo al día siguiente.” (Luciana, Apper, líder de equipo de facturación, p. 5). De esta manera vemos que una de las nuevas formas de implicar al personal es a través de la responsabilidad, presentándose como una competencia dentro de las empresas en términos de Wehle y Anconetani (2010).

Asimismo, las entrevistadas han dado cuenta de que pasan a trabajar por objetivos y ya no por horarios. Marina señala que es más productiva al trabajar por objetivos y considera que existe una confianza por parte de su empleador en que va a cumplir con sus tareas a partir de la flexibilidad horaria: “(...) Capaz que un día vos tenés que trabajar las seis horas de trabajo corridas. Hay días que capaz te tenés que quedar un poco más, porque se necesita entregar algo y, pero también hay días en los que capaz en dos horas, si tenés todo tu trabajo ya más o menos lo tenés terminado. Entonces como que yo creo que se va compensado, yo creo que, si está esa confianza, el empleador, es una opinión mía. Se vuelve más productivo al manejar sus tiempos. Siempre cumpliendo con los objetivos y trabajando y haciendo todas las tareas que tenga que hacer.” (Marina, LOGOSTRASLADOS, Administrativa Junior, p. 3)

Estos testimonios permiten dar cuenta de lo que señalan Henry (2020) Rodríguez y D´Errico (2017), y del trabajo remoto dado que puede dar la sensación de haberse liberado de las ataduras asociadas con la rigidez horaria, otorgando cierta autonomía y dando lugar a que las teletrabajadoras pasan a ser responsables de sí mismas. Esto, a su vez, se relaciona con lo que se ha postulado en el informe CENIT (2012) acerca una de las principales razones por las que los teletrabajadores consideran que se les ha concedido la posibilidad de teletrabajar, está asociada con el sentido de responsabilidad para con las tareas.

También al no haber un control directo en los procesos laborales, cada una de ellas supervisa sus propios resultados y trabajan en función de objetivos y no por horarios dado que las trabajadoras pasan se ponen en práctica las habilidades de autogestión de sus tiempos. De esta manera las empresas logran que las trabajadoras sean más productivas al permitir que decidan cómo distribuir el tiempo y las tareas en función de objetivos (Rodríguez y D´Errico, 2017), como destacó Marina. Pero en ocasiones, sacrifican tiempo de descanso personal y esto puede desdibujar los límites entre las fronteras entre el ámbito profesional y la vida personal al querer cumplir en tiempo y forma sus tareas, y en ocasiones se exponen a una disponibilidad horaria más amplia, como plantea Cedrola Spremolla (2017), siendo el caso de Marina y Luciana. También, como lo han destacado Wehle y Anconetani (2021), la flexibilidad horaria implica gestionar de manera autónoma el tiempo de trabajo, dado que los autores consideran que la autoadministración del tiempo no se obtiene espontáneamente y plantean que los empleados deben desarrollar y adquirir mayor autonomía, que a la

vez implica disciplina de trabajo y organización. Entonces de esta manera, la autonomía pasa a ser un nuevo requerimiento del personal.

#### **4.1.2 Requerimientos sobre capacitación a partir del teletrabajo: implicancias desde la perspectiva de las jóvenes entrevistadas**

Otro requerimiento exigido a partir del teletrabajo es aprender cómo se llevan adelante las tareas a través de la tecnología. En las entrevistas se destaca que no es lo mismo aprender algo presencialmente que de forma remota por medio de aplicaciones y dispositivos electrónicos.

Sofía señala que el desarrollar sus tareas a través del teletrabajo, requirió adaptarse a la tecnología al usar en su trabajo por medio de la utilización de nubes en lugar de almacenar información en formato físico. Sofía resalta que la digitalización<sup>1</sup> le ha complicado llevar adelante sus tareas a través del uso de la nube como forma de almacenar información y documentación, dado que es una herramienta con la que no estaba familiarizada en su ámbito de trabajo. De esta manera existe un punto en común con la dificultad de adaptación a nuevos equipos, procedimientos y sistemas de trabajo ante el cambio súbito de los elementos, herramientas y métodos que plantea Henry (2020). "(...) Fue un cambio que costó. Sí, la pandemia, hasta que arrancás y algo que destaco mucho es que tenés que adaptarte a la utilización de las nubes, de poder adentrarte cada vez más a la tecnología. Porque teníamos que guardar todo, papeles que antes quizás tenías al día a día, era guardarlo para que automáticamente se cargue para que la otra persona en la nube lo pueda ver, entonces tuvo su tiempo." (Sofía, Don Pancho de Pringles, Administrativa contable, p. 2)

Asimismo, Sofía frente a la pregunta si considera necesario algún tipo de capacitación para realizar sus labores, responde que le parece pertinente recibir algún tipo de capacitación que le permita una mejor adaptación de sus tareas por medio de la tecnología: "(...) sí creo que podría ser un plus, como para innovar un poco y poder adaptarse cada vez más a la tecnología en el día a día, (...)" (Sofía, Don Pancho de Pringles, Administrativa contable, p. 8)

Cedrola Spremolla (2017) señala como una de las características que implica la digitalización, son los cambios en la forma de producir, en la forma de realizar las tareas y en la forma de organizar el trabajo, dando cuenta de la necesidad de adaptarse constantemente ante los avances tecnológicos como nueva competencia

---

<sup>1</sup> "Por digitalización entendemos el proceso de convertir información analógica en formato digital, permitiendo de esta manera el manejo electrónico de datos. De esta forma, la información contenida en documentos de papel puede ser convertida en archivos digitales o imágenes electrónicas." (Cedrola Spremolla, 2017, p. 106)

digital, siendo este el caso de Sofía que se vio en la situación de adaptarse ante los nuevos procesos y herramientas que señaló para efectuar sus tareas.

Frente a esta transición hacia entornos digitales a los que Sofía no estaba acostumbrada, ella hubiese preferido tener algún tipo de orientación sobre cómo desenvolverse ante la incorporación herramientas tecnológicas a las que no estaba habituada. Es decir, las capacidades y habilidades que posee la teletrabajadora no han sido suficientes, dado que la teletrabajadora no sabe cómo encarar sus tareas a partir del trabajo remoto y el cambio súbito en la utilización de herramientas tecnológicas a causa la emergencia sanitaria, no obtuvo la capacitación suficiente, tal como lo destaca Henry.

Continuando con el tema de la capacitación y la adaptación de los procesos y tareas por medio de la tecnología, encontramos que Natalia señala que la implementación del teletrabajo le trajo ciertos inconvenientes aprender las tareas por medio de dispositivos digitales: "(...) hay tareas nuevas que me dieron que las tuve que aprender en la virtualidad, o sea todo por el Teams, o sea, de otra manera no la podía aprender. Y eso fue medio como un desafío porque fue bastante complicado quizás, tener que aprender la tarea, mirando una pantalla o anotando algún resumen o algo, la verdad que eso fue un poquito complicado." (Natalia, YPF, pasante de recaudaciones, pp. 2- 3)

Natalia también agrega que sus tareas se las explicaron mediante videollamada y que no obtuvo algún tipo de capacitación: "Sí, obviamente en cuanto a las tareas o actividades nuevas que me daban, sí me las explicaban por call, pero así capacitación de algún curso, no, no me brindaron ninguna" (Natalia, YPF, pasante de recaudaciones, p. 6)

Asimismo, Juana destaca que la comunicación mediante entornos digitales se utiliza ocasional y únicamente para explicar cómo se deben llevar adelante determinadas tareas: "Hacemos video llamadas (...) Por lo general es porque tenemos que enseñar una nueva tarea o algo así. (...) Hace poco mi compañero me pasó nuevas tareas a mí, y me comparte pantalla, me llama por WhatsApp, o sea no nos vemos las caras, pero yo necesito ver su pantalla y lo que está haciendo mientras él me está explicando" (Juana, Auxiliar administrativo contable, Besser Weiss. p. 3)

Considerando los testimonios de Juana y Natalia, frente a los acotados plazos de reinversión para encarar sus tareas, las trabajadoras recurrieron a nuevas formas de aprendizaje al efectuar sus tareas, por medio de reuniones virtuales sincrónicas o llamadas telefónicas. Estos aportes permiten dar cuenta de lo que postuló Henry (2020), que, ante los reducidos plazos a partir de la pandemia, no se ha podido preparar adecuadamente al personal a partir de las nuevas actividades y procedimientos vía trabajo remoto ante la falta de indicaciones claras y precisas por parte de las empresas en las que se desempeñan. Incluso, siguiendo lo que planteó

Henry (2020) Juana destacó que la ausencia de capacitación intentó ser enmendada entre los mismos compañeros de trabajo que toman la iniciativa de interactuar entre sí a modo de consultar cómo se efectúan las labores.

Por otro lado, dos de las entrevistadas al consultarles si recibieron algún tipo de capacitación o si hubiesen preferido obtener algún tipo de instrucción, señalaron que no obtuvieron capacitación alguna pero tampoco consideraron que fuese necesaria para adaptarse a la nueva tecnología. Tampoco destacaron dificultades: "No, porque era todo lo mismo, solo que tenemos que entrar en el remoto y es trabajar con nuestras computadoras de siempre y hacer la misma tarea de siempre, de la misma manera de siempre. Así que no es que hubo un cambio en la tecnología. Solamente, pónelo que fuera una mini capacitación, que fue enseñarnos a entrar al remoto, pero más que eso no." (Luciana, Apper, líder de equipo de facturación, p.6)

Luciana señala que las tareas no se modificaron en gran medida y el uso de aplicaciones como Zoom no trajo inconvenientes mayores: "Lo que fue en sí las herramientas no hubo mucha capacitación, pero porque la única diferencia, por así decirlo fue que incorporamos Zoom, porque después lo que era Excel y todo eso, ya lo veníamos manejando." (Luciana, Apper, líder de equipo de facturación, p. 6)

Marina, agrega: "(...) personalmente lo que te puedo decir es que, capaz que, por la edad, por lo que sea, nosotros estamos un poco más acostumbrados a la tecnología. A mi sinceramente no me fue algo conflictivo, utilizar este sistema. En cuanto a capacitación yo no recuerdo haber recibido ningún tipo de capacitación, pero más que nada, por esto de que te digo, simplemente nosotros lo que hacíamos era conectarnos a nuestra computadora del trabajo, (...) En cuanto a capacitación yo no recuerdo haber recibido ningún tipo de capacitación, pero más que nada, por esto de que te digo, simplemente nosotros lo que hacíamos era conectarnos a nuestra computadora del trabajo, entonces, como que todo se mantuvo igual (...)." (Marina, LOGOSTRASLADOS, Administrativa Junior, p. 7)

Marina, tampoco presentó conflictos mayores con los nuevos programas y herramientas ni considera que los cambios en las tareas fueron significativos. Ella considera que el cambio al teletrabajo no fue abrupto con respecto a la ejecución de sus tareas.

## **5. Conclusiones**

Con respecto a las nuevas competencias requeridas y los cambios en la forma de realizar las tareas a partir del teletrabajo, las experiencias de las entrevistadas han dado cuenta de la necesidad de adaptarse continuamente a los avances tecnológicos ante la implementación de nuevos procesos y herramientas.

Pudimos observar en un caso en particular que estos cambios han sido disruptivos en la realización de las tareas dado que la irrupción imprevista de la pandemia ha

dificultado la adaptación a nuevas herramientas a las que no se frecuentaba su uso dentro del ámbito laboral. En ese caso puntual pudimos notar que las capacidades y habilidades con las que contaban la teletrabajadora no fueron suficientes y han dejado en claro que hubiese sido pertinente recibir una capacitación que le permita manejar las nuevas herramientas vinculadas con el uso de la nube. Asimismo, en otros casos, la falta de indicaciones claras y precisas por parte de las empresas para llevar adelante las actividades y la falta de preparación de alguna manera fue subsanada a partir de reuniones virtuales sincrónicas o llamadas telefónicas, incluso se ha dado la situación de que los propios empleados toman la iniciativa de efectuar dichos encuentros virtuales.

Entonces podemos decir que, en este caso, la capacitación sobre la adaptación a nuevas herramientas y procesos a partir del trabajo remoto no ha sido intensiva dentro del contexto planteado, y sería pertinente, ante el margen de autonomía que involucra el trabajo remoto, amplificar la preparación al personal para efectuar sus labores por medio de la virtualidad.

Otra reflexión a partir del estudio realizado es que el teletrabajo ha permitido a las teletrabajadoras autogestionar sus tiempos y acomodar sus horarios a otras actividades, otorgando cierto grado de autonomía ante la flexibilidad horaria. Algunas de las entrevistadas han destacado que la flexibilidad horaria les permitió una mejor conciliación de su vida profesional al pasar más tiempo en familia o con otros ámbitos de su vida, tal como es el caso de los estudios de formación dado que estas jóvenes mujeres profesionales con estudios superiores dan gran importancia el poder dedicar mayor tiempo a su formación académica.

A la vez, se observó que esta autonomía otorga un sentido de responsabilidad al cumplir con las tareas en función de los objetivos y no por horarios, entonces el empleador retiene para sí el control de los tiempos ante la supuesta libertad, que en realidad, termina transformándose en una doble imposición a controles impuestos por medio de horarios y objetivos. De esta forma puede que en ocasiones haya una mayor predisposición a horarios extralaborales, dando lugar a que se difumine el límite de la jornada laboral, pero con la sensación de haberse liberado de la rigidez horaria.

Sin embargo, en varios casos se ve que las actividades se han extendido más allá del horario preestablecido al intentar cumplir con las tareas asignadas y los objetivos propuestos, interfiriendo en el momento de ocio de las teletrabajadoras entrevistadas o en la realización de otras actividades, es decir, se alteran las rutinas y se dificulta la conciliación entre las actividades laborales y la vida personal. Asimismo, se han dado casos que la flexibilización horaria implicó una sobrecarga de tareas que interfirieron fuera de los horarios de trabajo.

También, hay que tomar dimensión sobre la mayor asignación de actividades y la extensión de la jornada laboral hasta altas horas de la noche frente a las pantallas, lo que generó malestares físicos y desgaste físico-psicológico entre las entrevistadas. De este modo, resulta pertinente considerar también los riesgos asociados a la salud de las teletrabajadoras al efectuar el trabajo remoto.



De esta manera resulta apropiado retomar el aporte de Wehle y Anconetani (2021), sobre la necesidad de capacitar a los teletrabajadores con respecto a la autogestión del tiempo de manera autónoma, que permita llevar adelante a los empleados una mejor administración y organización de sus tareas tanto en el plano laboral como en el ámbito personal.

En definitiva, podemos concluir que la flexibilidad horaria otorgada por el trabajo remoto puede traer tanto ventajas como desventajas al momento de conciliar la vida personal con la vida laboral, dado que esta flexibilidad permite realizar las labores con una organización que les permite a las trabajadoras realizar las tareas en el momento que puedan efectuarlas en el momento más conveniente o apropiado. El teletrabajo también, a su vez, puede permitir una mejor organización de horarios y realizar actividades de esparcimiento, de formación o una mejor convivencia familiar; pero cabe preguntarnos cuál es el precio de esa autonomía brindada por el teletrabajo dado que en ciertos casos el control está sujeto a determinados objetivos, entonces, las empresas encomiendan una mayor carga de responsabilidades hacia las trabajadoras, interfieren en cualquier momento del día con algún mensaje o solicitan incorporarse a una reunión sin importar que estén haciendo, lo cual genera que la carga horaria de trabajo se vea incrementada. Aquí surge nuevamente la necesidad de debatir el derecho a la desconexión digital mediante legislaciones que delimiten efectivamente dentro de qué horarios se puede generar la comunicación entre empresas y empleados. Asimismo, destacamos la necesidad de llevar adelante buenas prácticas que protejan los derechos, la salud y el bienestar de las teletrabajadoras.

## Referencias Bibliográficas

- Cedrola Spremolla, G. (2017) El trabajo en la era digital: reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales, *en Revista Internacional y Comparada de Relaciones laborales y derecho del empleo. Volumen 5, núm 1*, enero-marzo de 2017. ADAPT University Press- ISSN 2282-2313
- CENIT – Observatorio Pyme (2012) *Teletrabajo, cambio climático y políticas públicas. Estudio sobre la difusión del teletrabajo en las empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Informe de Resultados del Trabajo de Campo Encuesta de Investigaciones para la transformación y fundación Observatorio Pyme. Buenos Aires.
- Crozier, M. Y Friedberg E. (1990) *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza.
- Fernández, R. (2001) La entrevista en la Investigación cualitativa. *Pensamiento Actual*, 2(3): 14-21.
- Henry, M. (2020) Riesgos psicosociales del trabajo durante la pandemia: entre la proliferación de protocolos y la autonomía padecida en Julio César Neffa: *Pandemia y riesgos psicosociales en el trabajo. Una mirada interdisciplinaria y la experiencia sindical* (pp. 83-98). 1a ed.- Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Lenguita, P. (2014). *Teletrabajo. El impacto de las tecnologías informáticas y comunicacionales sobre el empleo*. La Plata Ed. Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires. Recuperado de <http://www.trabajo.gba.gov.ar>
- Maurizio, R. (2021) *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe, Organización Internacional del Trabajo (OIT) Informe Técnico. Julio 2021.
- Pérez Sánchez, C. y Gálvez Mozo, A. (2007). *Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar*. Número 15: 57-79 (primavera 2009). Ed. Athenea Digital
- Rodríguez, A. y D´Errico, J. (2017) Teletrabajadores: entre los discursos optimistas y los contextos precarizados. Una aproximación desde el caso argentino, *en Revista Colombiana de Sociología. Volumen 40, N°2*. Julio-diciembre 2017.

- Wehle, B. (2002) Modelos de gestión de recursos humanos y nuevas competencias profesionales en Bialakowsky et al (comp.), *Unidad en la diversidad. Estudios laborales en los 90*, Buenos Aires, Eudeba.
- Wehle, B. y Anconetani, M. (2010) El peso de la cultura organizacional y sus vínculos con los estilos de conducción empresariales. *Debates y perspectivas sobre Argentina y América Latina en el marco del Bicentenario. Reflexiones desde las Ciencias Sociales*. VI Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata.
- Wehle, B. y Anconetani, M. (2021) Teletrabajo y aspectos psicosociales en el contexto de la urgencia sanitaria del COVID19. *Estudios Sobre Ética y Análisis de Sistemas Sociales Sociotécnicos y Psicosociales*. IV Jornadas de Estudios Organizacionales. Centro de Estudios Organizacionales. IADCOM. Facultad de Ciencias Económicas, UBA.  
<https://www.youtube.com/watch?v=JO32b1Sm2BQ>.