



UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUYO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**“Implementación del teletrabajo en Mipymes de la provincia de San  
Juan”**

TRABAJO FINAL PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Elaborada por Victoria Notario Gatica  
Director de Tesis: Mónica Salvá

San Juan, Noviembre de 2024

Trabajo Final de la Licenciatura en Administración de Empresas

Aprobada por el tribunal examinador reunido al efecto, en San Juan, el día  
..... de ..... del año 202....

Calificación obtenida:.....

Miembros del Tribunal de Trabajo Final:

Apellido y nombre	Firma

Firma (Alumno):

Consideraciones especiales:

## Índice general

Resumen .....	1
Introducción .....	2
Capítulo 1: Aspectos metodológicos.....	4
1.1 Justificación .....	4
1.2 Marco teórico .....	5
1.2.1 Teletrabajo .....	5
1.2.2 Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) .....	13
1.2.3 MiPymes.....	14
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo general .....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Metodología.....	17
Capítulo 2: Relevancia del teletrabajo a nivel mundial.....	19
2.1 Evolución histórica del teletrabajo .....	19
2.2 Impacto de la tecnología en la evolución del teletrabajo .....	21
2.3 Herramientas tecnológicas para el teletrabajo.....	22
2.4 Herramientas tecnológicas para el teletrabajo con inteligencia artificial aplicada .....	25
2.5 Aspectos que impulsan el teletrabajo .....	30
2.5.1 Democratización de la tecnología .....	30
2.5.2 Estilo de vida actual.....	31
2.5.3 Ecologismo.....	32
2.5.4 Búsqueda de talento global .....	35
Capítulo 3: Beneficios y problemáticas de la implementación del teletrabajo en Mipymes .....	37

3.1 Beneficios para el empleador de la implementación del teletrabajo en Mipymes .....	38
3.2 Problemáticas para el empleador de la implementación del teletrabajo en Mipymes .....	43
3.3 Beneficios para el trabajador de la implementación del teletrabajo en Mipymes .....	47
3.4 Problemáticas para el trabajador de la implementación del teletrabajo en Mipymes .....	50
Capítulo 4: Variables clave para la implementación del teletrabajo en Mipymes .....	53
4.1 Legislación argentina sobre teletrabajo .....	53
4.2 Naturaleza del trabajo.....	55
4.3 Cultura organizacional .....	56
4.4 Gestión del desempeño y productividad .....	57
4.5 Tecnología y capacitación .....	58
4.6 Ciberseguridad .....	60
Capítulo 5: Situación actual del teletrabajo en las Mipymes sanjuaninas .....	62
Conclusión .....	76
Bibliografía .....	79
Anexo I: Modelo de encuesta .....	83

## Índice de figuras

Figura 1: Límites de categoría Mipyme establecidos según las ventas totales anuales. ....	15
Figura 2: Límites de categoría Mipyme establecidos según el personal ocupado. ....	15
Figura 3: Generaciones del teletrabajo guiadas por la tecnología. ....	22
Figura 4: Herramientas tecnológicas actuales. ....	24
Figura 5: Herramientas tecnológicas con inteligencia artificial aplicada. ....	29
Figura 6: Beneficios y problemáticas de la implementación del teletrabajo en Mipymes. ....	37
Figura 7: Sector de la empresa. Resultado de la encuesta. ....	63
Figura 8: ¿Qué modelo de gestión se utiliza en la organización? Resultado de la encuesta.....	64
Figura 9: ¿La empresa actualmente implementa teletrabajo en algún puesto (ya sea a tiempo completo, de forma híbrida o de forma ocasional)? Resultado de la encuesta.....	65
Figura 10: Modelo de gestión de las organizaciones con teletrabajo implementado. Resultado de la encuesta. ....	65
Figura 11: ¿Bajo qué modalidad se implementa el teletrabajo? Resultado de la encuesta.....	66
Figura 12: ¿Qué variables se tuvo en cuenta al momento de decidir aplicar el teletrabajo? Resultado de la encuesta.....	67
Figura 13: ¿La empresa proporciona las herramientas tecnológicas adecuadas para que los empleados realicen sus tareas? Resultado de la encuesta. ....	68
Figura 14: Herramientas tecnológicas que se utilizan en la organización. Resultado de la encuesta. ....	69
Figura 15: ¿Qué medidas de ciberseguridad implementa la empresa? Resultado de la encuesta. ....	70
Figura 16: ¿Cuáles han sido los principales beneficios de la implementación del teletrabajo? Resultado de la encuesta. ....	71

Figura 17: ¿Cuáles son los beneficios de la implementación del teletrabajo que le resultan más relevantes? Resultado de la encuesta. ....	71
Figura 18: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa con el teletrabajo? Resultado de la encuesta. ....	72
Figura 19: En caso de no estar dispuesto a aplicar la modalidad del teletrabajo en al menos un puesto, ¿por qué razones sería? Resultado de la encuesta. ....	73
Figura 20: ¿En qué área específica de la empresa cree que el teletrabajo ha tenido un impacto más significativo? Resultado de la encuesta. ....	74
Figura 21: ¿En qué área específica de la empresa cree que el teletrabajo tendría un impacto más significativo? Resultado de la encuesta. ....	74
Figura 22: ¿Estaría dispuesto a implementar el teletrabajo en algún puesto de la organización? Resultado de la encuesta. ....	75

## **Resumen**

El presente trabajo busca analizar la implementación del teletrabajo en Mipymes de la provincia de San Juan, entendiendo el teletrabajo como una forma de trabajo remoto en el que es indispensable el uso de las TIC.

Aplicar el teletrabajo en las empresas es una tendencia a nivel mundial ya que incrementa los niveles de eficiencia y productividad que contribuyen a la rentabilidad de la organización. En Argentina las Mipyme representan el 99,4% de las empresas por lo que es fundamental seguir su evolución en esta materia.

Se ahondará en la relevancia del teletrabajo a nivel mundial, sus beneficios y problemáticas asociados, las variables claves en su aplicación y la situación actual del teletrabajo en las Mipymes sanjuaninas. Para ello se combinarán los métodos cualitativos y cuantitativos, mediante la revisión bibliográfica y una encuesta con el objetivo de tener contacto con las micro, pequeñas y medianas empresas de San Juan.

## **Introducción**

El teletrabajo ha emergido como una de las principales transformaciones en el ámbito laboral contemporáneo, redefiniendo las formas en que las personas trabajan, interactúan y concilian su vida personal y profesional. Esta modalidad, que permite desempeñar tareas laborales de manera remota mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), se ha consolidado como una alternativa viable para empresas y trabajadores. En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), el teletrabajo se presenta no solo como una herramienta para mejorar la productividad y la flexibilidad, sino también como un desafío que requiere adaptación e innovación para integrarse en sus dinámicas operativas.

El presente trabajo se centra en analizar la implementación del teletrabajo en las Mipymes de la provincia de San Juan, explorando sus beneficios, desafíos y el grado de adopción de esta modalidad en el contexto local. Se busca entender cómo estas empresas pueden aprovechar el teletrabajo para aumentar su competitividad, adaptarse a un mercado dinámico y responder a las nuevas demandas laborales.

En el capítulo 1, se presentan los aspectos metodológicos del estudio, abarcando conceptos como teletrabajo, Mipymes y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). También se detallan los objetivos de la investigación sobre los que se determina el curso de la misma.

El capítulo 2 se centra en la relevancia del teletrabajo a nivel mundial, analizando su evolución histórica, impacto de la tecnología y las herramientas que lo facilitan. Se incluyen avances recientes, como el uso de inteligencia artificial, que potencian esta modalidad.

En el capítulo 3, se abordan los beneficios y problemáticas asociadas con la implementación del teletrabajo, tanto para empleadores como para trabajadores. Se identifican aspectos como la flexibilidad organizativa, el ahorro de costos y los desafíos relacionados con la ciberseguridad y la cohesión de los equipos.

El capítulo 4 se dedica a las variables clave para implementar el teletrabajo en las Mipymes, considerando factores como la legislación argentina, la naturaleza del trabajo, la cultura organizacional, la gestión del desempeño y

productividad, la tecnología necesaria y su capacitación inherente y la ciberseguridad.

Finalmente, en el capítulo 5, se analiza la situación actual del teletrabajo en las Mipymes sanjuaninas. Este análisis se fundamenta en datos obtenidos a través de una encuesta que refleja el impacto del teletrabajo a nivel local. Este capítulo ofrece un panorama integral sobre los niveles de aplicación del teletrabajo y las aristas que lo componen.

## **Capítulo 1: Aspectos metodológicos**

### **1.1 Justificación**

El teletrabajo es una modalidad laboral que está expandiéndose en el mundo desde hace varios años. El mayor impulso que tuvo fue gracias a la cuarentena establecida por la pandemia de COVID-19 en el año 2020 que exigió a las empresas adaptarse a la nueva realidad adoptando el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en sus procesos.

Aplicar el teletrabajo en las empresas es una tendencia a nivel mundial ya que ayuda a que estas se adapten a las necesidades del mercado y se posicionen en el entorno cambiante actual brindándoles flexibilidad temporal y espacial. Asimismo, trae consigo incrementos en los niveles de eficiencia y productividad que contribuyen a la rentabilidad de la organización.

En Argentina, según la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación, las pequeñas y medianas empresas representan el 99,4% del total de empresas del país y emplean al 64% de los asalariados registrados. Al ser la principal fuente de empleo formal del país y tener un papel fundamental en el desarrollo de la economía nacional es primordial seguir su evolución en la implementación del teletrabajo.

La presente investigación busca ampliar el conocimiento respecto a la situación presente de las Mipymes sanjuaninas en cuanto a la utilización del teletrabajo en pos de alentar su implementación.

## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Teletrabajo**

#### **Significado de la palabra teletrabajo**

La palabra teletrabajo está conformada por el elemento compositivo tele-, del griego "τηλε" (tēle) que significa "a distancia", y el sustantivo trabajo, del latín "tripalium" que originalmente era un instrumento de tortura hecho con tres palos y posteriormente evolucionó para referirse a la actividad física o esfuerzo realizado. Por lo que según su etimología se refiere a la realización de labores o actividades productivas sin la necesidad de estar físicamente presente en un lugar específico.

Según la Real Academia Española (RAE) el teletrabajo es el trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas.<sup>1</sup>

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de nuestro país define el teletrabajo como "una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico. Se realiza mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador."<sup>2</sup>

El significado consensuado y generalmente aceptado de teletrabajo lo define como una forma de trabajo a distancia que tiene dos características fundamentales: en primer lugar, puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares ajenos a la empresa empleadora. En segundo lugar, se realiza mediante la utilización de las TIC.

#### **Diferencia entre teletrabajo y trabajo remoto**

Si bien teletrabajo y trabajo remoto o trabajo a distancia a menudo se usan de manera indistinta, existe una distinción entre ambos términos que merece ser explorada.

---

<sup>1</sup> <https://dle.rae.es/teletrabajo>

<sup>2</sup> <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo-0/teletrabajo-y-contrato-de-teletrabajo>

El teletrabajo es una modalidad de trabajo remoto. En el teletrabajo, el uso de las TIC es esencial y se encuentra integrado como parte fundamental de la modalidad. Las TIC permiten que el trabajador desarrolle sus actividades laborales desde un entorno remoto, pero conectado directamente con los sistemas y plataformas de la empresa. A menudo, las empresas proporcionan a los teletrabajadores los equipos necesarios, como computadoras, conexiones de red, software de seguridad, etc.

El teletrabajo transforma la cultura organizacional al cambiar la forma en que se hacían las cosas introduciendo la flexibilidad en horarios y el trabajo por objetivos y, lo más importante, la evolución tecnológica.

Por otro lado, en el trabajo remoto, el uso de las TIC no es esencial, la relación con estas tecnologías puede ser más flexible y menos estructurada. El trabajador a distancia puede realizar cualquier tipo de tareas sin que necesariamente estén implicadas las TIC. Asimismo, no depende directamente de los sistemas internos de la empresa, sino que, en muchas ocasiones, el uso de las TIC se orienta a la entrega de resultados sin la necesidad de una conexión constante o acceso a infraestructuras corporativas específicas.

Otro aspecto a tener en cuenta es que a nivel mundial la mayoría de las regulaciones inherentes a cada país recaen específicamente sobre el teletrabajo y no sobre la modalidad general de trabajo a distancia.

### **Modalidades de teletrabajo**

Las modalidades de teletrabajo se pueden clasificar según el tiempo que se dedica al teletrabajo, el lugar desde el que se realiza el trabajo, o la relación contractual con la empresa. A continuación se presentan las principales modalidades de teletrabajo.

Según el tiempo destinado al teletrabajo o la exclusividad en su aplicación, existen tres modalidades de teletrabajo:

- Teletrabajo a tiempo completo

El empleado realiza todas sus actividades laborales de manera remota, sin la necesidad de asistir físicamente a la oficina de la empresa. Implica que el

teletrabajo es la norma y no la excepción, los empleados trabajan bajo esta modalidad de manera continua sin una fecha de finalización prevista.

Entre las ventajas del teletrabajo a tiempo completo se encuentra la flexibilidad horaria, la eliminación de los desplazamientos y la posibilidad de personalizar el ambiente de trabajo. Sin embargo, también puede generar sensación de aislamiento y dificultades para establecer límites entre la vida personal y laboral.

- Teletrabajo híbrido

El teletrabajo híbrido combina el teletrabajo con el trabajo presencial en la oficina. El trabajador divide su tiempo de trabajo entre ambos lugares, generalmente en una proporción previamente acordada con el empleador.

Esta modalidad permite a los empleados adaptar su horario y entorno laboral según las necesidades y preferencias de su trabajo, lo que resulta en una mayor autonomía en la gestión del tiempo. Sin embargo, puede ser difícil establecer límites entre la vida laboral y personal, y la coordinación entre equipos puede ser un desafío.

- Teletrabajo ocasional

El teletrabajo ocasional se refiere a la realización de tareas laborales desde un lugar remoto de manera esporádica, en situaciones específicas. A diferencia de otras formas de teletrabajo, el teletrabajo ocasional no implica una transición permanente, sino que se utiliza de manera temporal y puntual. Es una buena opción para empleados que necesitan flexibilidad en ciertas ocasiones sin comprometer su presencia en la oficina de manera regular.

Las circunstancias en las que se utiliza el teletrabajo ocasional suelen ser por emergencias, viajes, enfermedad, condiciones climáticas adversas o eventos familiares.<sup>3</sup>

Según el lugar desde donde se trabaja existen tres modalidades de teletrabajo:

- Teletrabajo móvil

---

<sup>3</sup> <https://pratmora.com/es/blog/tipos-de-teletrabajo/>

En el teletrabajo móvil, el trabajador no está ligado a un lugar específico de trabajo, sino que puede llevar a cabo sus tareas desde cualquier ubicación, sin estar limitado a una ubicación fija como su casa u oficina.

Puede desempeñar sus funciones desde distintos sitios, como cafeterías, aeropuertos, espacios de coworking o incluso mientras se desplaza entre ciudades o países haciendo uso de computadoras portátiles, tablets, smartphones y conexiones de internet inalámbricas, que permiten la conexión continua con la empresa.

#### Ventajas del teletrabajo móvil:

##### 1. Máxima flexibilidad horaria y geográfica

El teletrabajo móvil permite al empleado trabajar desde cualquier lugar con acceso a internet. Esta flexibilidad geográfica es una de sus principales ventajas, ya que el trabajador no está atado a un espacio físico específico. Esto es especialmente útil para aquellos que viajan frecuentemente o tienen actividades que requieren presencia en diferentes lugares.

##### 2. Mayor autonomía

El teletrabajador móvil tiene autonomía para gestionar su tiempo y su lugar de trabajo. Esto puede traducirse en una mayor libertad para organizar el día, ajustar horarios en función de las circunstancias personales y profesionales, y equilibrar mejor el tiempo dedicado al trabajo y al ocio.

##### 3. Incremento de la productividad en movimiento

Para algunas personas, el teletrabajo móvil puede aumentar la productividad, ya que les permite trabajar en tiempos que, de otro modo, serían improductivos, como durante los desplazamientos o mientras esperan en lugares como estaciones de tren o aeropuertos. Esta capacidad de trabajar en cualquier momento y lugar puede optimizar el uso del tiempo.

##### 4. Acceso a entornos diversos

La posibilidad de trabajar desde distintos entornos puede mejorar la creatividad y la motivación del empleado, al permitirle cambiar de espacio según sus necesidades o preferencias. Esto puede ser beneficioso para quienes prefieren evitar la monotonía del trabajo en un solo lugar.

#### Desventajas del teletrabajo móvil:

##### 1. Dependencia de la conectividad

El teletrabajo móvil depende en gran medida de la tecnología y de una conexión a internet estable y segura. Si el trabajador se encuentra en una ubicación sin acceso a internet o con mala conectividad, su capacidad para realizar las tareas se verá limitada, lo que puede generar interrupciones en el flujo de trabajo y afectar la productividad.

## 2. Dificultad para crear una rutina estable

Trabajar en movimiento puede dificultar la creación de una rutina diaria estable, ya que la persona puede encontrarse en diferentes lugares cada día. La falta de un espacio de trabajo fijo puede ser un reto para mantener una estructura de trabajo regular y para separar las actividades laborales de las personales.

## 3. Problemas de seguridad de la información

Al trabajar desde diferentes ubicaciones, especialmente en redes públicas como las de cafeterías o aeropuertos, aumenta el riesgo de brechas de seguridad y vulnerabilidad de los datos. Sin medidas adecuadas, como el uso de VPN y software de seguridad, los trabajadores móviles pueden exponer información sensible a riesgos cibernéticos.

## 4. Falta de ergonomía y comodidad

El teletrabajo móvil implica que el trabajador a menudo no tendrá acceso a un espacio de trabajo ergonómico, como una silla adecuada o una mesa de trabajo diseñada para su comodidad. Esto puede resultar en problemas físicos a largo plazo, como dolores de espalda o cuello, especialmente si se trabaja en sitios no diseñados para largas horas de trabajo, como cafeterías o aviones.

- Teletrabajo en espacios de coworking

Este tipo de teletrabajo implica trabajar en oficinas compartidas, conocidas como espacios de coworking, con otros teletrabajadores, profesionales independientes y emprendedores, creando un ambiente colaborativo. Estos lugares se encuentran habilitados con infraestructura tecnológica, conectividad a internet, salas de reuniones, cafetería, espacios para eventos, etc.

### Ventajas del teletrabajo en espacios de coworking:

#### 1. Ambiente profesional y equipado

Los espacios de coworking ofrecen un entorno profesional equipado con todo lo necesario para el trabajo. Esto es ideal para quienes no disponen de un espacio adecuado en casa o prefieren evitar distracciones.

## 2. Separación entre trabajo y vida personal

Trabajar en un espacio de coworking ayuda a los empleados a mantener una distinción clara entre su vida personal y laboral, lo que es más difícil cuando se trabaja desde casa. Esto permite una mejor organización del tiempo y una mayor capacidad para desconectar del trabajo una vez finalizada la jornada.

## 3. Reducción del aislamiento

Los espacios de coworking fomentan el contacto social y profesional. Estar rodeado de otros trabajadores y emprendedores crea oportunidades para la interacción, el networking y la colaboración. Para quienes sufren de aislamiento social al teletrabajar en casa, el coworking ofrece una solución para mantenerse conectado.

## 4. Flexibilidad en la ubicación

Los espacios de coworking suelen estar ubicados en zonas urbanas o comerciales accesibles, lo que permite a los trabajadores elegir un lugar cercano a su residencia o en una ubicación conveniente. Muchos de estos espacios ofrecen flexibilidad en términos de pago por uso, lo que significa que el trabajador puede alquilar un escritorio por horas, días o meses, según sus necesidades.

## 5. Acceso a una comunidad diversa

En un espacio de coworking, los trabajadores comparten el entorno con personas de diferentes sectores, industrias y profesiones. Esto puede ser beneficioso para la generación de ideas, la colaboración en proyectos y la búsqueda de oportunidades de negocio. Además, las actividades organizadas por los espacios de coworking, como eventos o talleres, pueden ampliar las redes profesionales.

### *Desventajas del teletrabajo en espacios de coworking:*

#### 1. Falta de privacidad

El principal inconveniente de los espacios de coworking es la falta de privacidad. Aunque algunos ofrecen áreas privadas o salas de reuniones, el

entorno general es compartido y abierto, lo que puede no ser adecuado para trabajadores que necesitan manejar información sensible o confidencial.

## 2. Distracciones potenciales

A pesar de ser un entorno de trabajo, los espacios de coworking pueden estar llenos de distracciones debido al movimiento constante de personas, conversaciones, llamadas telefónicas y actividades sociales. Esto puede dificultar la concentración, especialmente en momentos de alta demanda laboral o para personas que prefieren trabajar en silencio.

## 3. Costos recurrentes

Si bien los espacios de coworking pueden ser más económicos que alquilar una oficina privada, aún implican un costo recurrente. Para quienes trabajan desde casa de manera gratuita, esta inversión puede ser significativa, dependiendo de la frecuencia de uso y las tarifas del coworking.

## 4. Limitaciones de recursos

Aunque los espacios de coworking están bien equipados, no siempre ofrecen todos los recursos necesarios para trabajos específicos. Algunos usuarios pueden encontrar limitaciones en la tecnología o infraestructura disponibles, como la falta de equipos especializados o espacios dedicados para ciertos tipos de trabajo (como estudios de grabación o laboratorios).

## 5. Dependencia de la disponibilidad

Al ser espacios compartidos, los coworkings tienen una capacidad limitada y, en ocasiones, puede resultar difícil encontrar un lugar disponible, especialmente en horas pico. Además, las salas de reuniones y otros recursos compartidos pueden requerir reserva previa, lo que limita la flexibilidad en ciertos momentos.

- **Teletrabajo desde casa**

Es una de las modalidades más comunes de teletrabajo. El teletrabajo desde casa implica convertir el propio hogar en el principal espacio laboral. Puede ser con control de parte del empleador a través de sistemas de logueo, es decir, con un horario fijo en el que el trabajador debe estar conectado trabajando; o también el trabajo por proyectos u objetivos, que ofrece mayor flexibilidad horaria al trabajador.

*Ventajas del teletrabajo desde casa:*

### 1. Ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos

Una de las ventajas más evidentes es la eliminación del tiempo dedicado a los desplazamientos hacia la oficina. Esto no solo mejora la calidad de vida del trabajador, al reducir el estrés del tráfico o el transporte público, sino que también implica un ahorro económico en gastos de transporte, combustible, estacionamiento o manutención fuera de casa.

### 2. Reducción del impacto ambiental

Al reducirse los desplazamientos diarios, el teletrabajo desde casa ayuda a disminuir la huella de carbono y el consumo de recursos energéticos, contribuyendo así a la sostenibilidad ambiental.

### 3. Flexibilidad horaria

El teletrabajo desde casa permite, en muchos casos, mayor autonomía en la gestión del tiempo. Si bien algunas empresas pueden exigir horarios específicos, en general, esta modalidad ofrece flexibilidad para que los empleados puedan organizar su jornada laboral en función de sus responsabilidades y necesidades personales, siempre que se cumplan los objetivos de productividad.

### 4. Incremento en la productividad

Para algunos empleados, trabajar desde casa puede aumentar la concentración y productividad, ya que se eliminan distracciones típicas de la oficina, como reuniones imprevistas, interrupciones por parte de colegas o ruidos de fondo. Además, los empleados pueden adaptar su entorno de trabajo a sus preferencias.

### 5. Mejora en la satisfacción laboral

El teletrabajo desde casa puede contribuir a una mayor satisfacción laboral al ofrecer más libertad, control y comodidad en la realización de las tareas. Los empleados que tienen la posibilidad de teletrabajar suelen valorar positivamente la confianza depositada por la empresa y la posibilidad de trabajar en un entorno familiar.

#### Desventajas del teletrabajo desde casa:

#### 1. Dificultad para desconectar del trabajo

Uno de los principales desafíos del teletrabajo desde casa es la falta de separación clara entre el trabajo y la vida personal. La casa, al convertirse

también en el lugar de trabajo, puede generar la sensación de estar siempre disponible, lo que puede derivar en jornadas laborales más largas o una sobrecarga de trabajo, afectando el bienestar y la salud mental del empleado.

## 2. Aislamiento social

Trabajar desde casa puede llevar a una falta de interacción social con compañeros de trabajo. Esto puede generar sensación de soledad o desconexión, lo que afecta el sentido de pertenencia al equipo y reduce las oportunidades para el intercambio informal de ideas y la colaboración espontánea.

## 3. Dependencia de la tecnología

El teletrabajo desde casa depende completamente de una infraestructura tecnológica adecuada, que incluye una conexión a internet confiable, hardware apropiado (computadora, teléfono, etc.) y software especializado. Cualquier fallo técnico, como problemas de conectividad o falta de acceso a las herramientas adecuadas, puede interrumpir el flujo de trabajo y afectar la productividad.

### **1.2.2 Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)**

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir información. Estas tecnologías incluyen el hardware (computadoras, teléfonos móviles, servidores), el software (programas de gestión, aplicaciones de comunicación) y los servicios o redes (internet, almacenamiento en la nube).

Las TIC están insertas en diversas esferas de nuestra vida cotidiana: comunicación, educación, trabajo, comercio, entretenimiento, salud, etc. El papel de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la sociedad contemporánea adquiere una relevancia significativa dada su capacidad para facilitar la comunicación fluida, logrando así eliminar las barreras geográficas e interconectando individuos situados en diferentes entornos físicos.

### **Características de las TIC**

- Accesibilidad: son accesibles desde una variedad de dispositivos y ubicaciones que permite a los usuarios acceder a la información y los servicios en cualquier momento y lugar.
- Interactividad: permiten la interacción entre usuarios y sistemas, así como entre usuarios mismos, facilitando la comunicación y la colaboración.
- Instantaneidad: permiten la transmisión rápida y eficiente de datos, lo que facilita la comunicación instantánea y el acceso a la información en tiempo real.
- Diversidad: las tecnologías de la información y las comunicaciones no cumplen con un único propósito, por el contrario, resultan bastante útiles para la ejecución de más de una función.
- Escalabilidad: son fácilmente trasladables a diversos ámbitos.
- Innovación: están en constante evolución dando lugar a la creación de nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA), la realidad aumentada (RA), la realidad virtual (RV), etc.
- Automatización: se tiende al desarrollo de herramientas para el manejo automático de la información haciendo más eficientes los procesos al ahorrar tiempo y recursos.<sup>4</sup>

### **1.2.3 MiPymes**

Según el Ministerio de Economía de la República Argentina, una Mipyme es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas.

La solicitud de inscripción al Registro de Empresas MiPyMEs podrá realizarse en cualquier momento mediante la presentación de una Declaración Jurada conforme los datos solicitados por el Formulario N° 1.272 denominado "PYMES Solicitud de categorización y/o beneficios" de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

---

<sup>4</sup> <https://www.mendoza.gov.ar/gobierno/wp-content/uploads/sites/19/2018/09/m4.-Resumen-TIC.pdf>

Al inscribirlas en el Registro, la Dirección de Fortalecimiento de la Competitividad PyME categoriza a las Mipyme en un sector y tramo determinado. El sector al que pertenecen se determina de acuerdo a la actividad principal de la empresa y el tramo se asigna en función de los montos de las ventas totales anuales o a su cantidad de empleados (según corresponda).

Las ventas totales anuales surgen del promedio de los tres últimos ejercicios comerciales o años fiscales cerrados, excluyendo el IVA, el impuesto interno que pudiera corresponder y el 75% del monto de las exportaciones.

Actualmente, las categorías establecidas de acuerdo a las ventas totales anuales son:

<b>Categoría</b>	<b>Construcción</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria y minería</b>	<b>Agropecuario</b>
Micro	208.401.000	91.494.000	599.483.000	435.869.000	316.630.000
Pequeña	1.236.557.000	551.596.000	4.270.323.000	3.256.865.000	1.166.340.000
Mediana tramo 1	6.899.145.000	4.565.365.000	20.297.829.000	23.180.330.000	6.863.946.000
Mediana tramo 2	10.347.579.000	6.520.009.000	28.997.100.000	46.835.799.000	10.886.680.000

Figura 1: Límites de categoría Mipyme establecidos según las ventas totales anuales.

Fuente: Ministerio de Economía

En caso de actividades comisionistas, consignatarios o de agencias de viaje, no se observarán las ventas sino la cantidad de empleados (se toma en cuenta el promedio de empleados de los tres últimos ejercicios comerciales o años fiscales cerrados). Por lo que podrán inscribirse en el Registro aquellas empresas que cumplan con la siguiente cantidad de empleados según el rubro o el sector:

<b>Tramo</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>
Micro	7	7
Pequeña	30	35
Mediana Tramo 1	165	125
Mediana Tramo 2	535	345

Figura 2: Límites de categoría Mipyme establecidos según el personal ocupado.

Fuente: Ministerio de Economía

Las empresas que realizan alguna actividad dentro de “Intermediación financiera y Servicio de Seguros” o “Servicios Inmobiliarios” tienen que cumplir un parámetro adicional: sus activos no pueden superar los \$193.000.000. Ese valor se verifica del monto informado en la última Declaración Jurada del Impuesto a las Ganancias, a los Bienes Personales o el Formulario de Declaración Jurada N°894 vencida al momento de la solicitud de la inscripción. Una vez analizada la información, y verificado el cumplimiento de los requisitos previstos en esta norma se emitirá el certificado de acreditación de la condición de Micro, Pequeña o Mediana Empresa en los términos de la presente medida (“Certificado MiPyME”), quedando así la empresa inscripta en el Registro de Empresas MiPyMEs.<sup>5</sup>

Contar con el Certificado Mipyme brinda a las empresas beneficios impositivos como el pago de IVA a los 90 días (en lugar del mes siguiente) y la compensación de hasta el 100% del impuesto al cheque en el pago de Ganancias. También, proporciona acceso a diferentes programas de financiamiento y capacitación.<sup>6</sup>

Actualmente 1.758.722 de personas humanas y jurídicas cuentan con el certificado MiPyME vigente, de las cuales 424.275 son empleadores que generaron 4.005.994 puestos de trabajo en 2023.<sup>7</sup>

Según los resultados provisorios del Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021) realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), a nivel nacional hay 273.176 empresas de las cuales 2.763 se encuentran en San Juan. Además, se determinó la participación de empresas y organizaciones sin fines de lucro por tamaño, en San Juan el 72,6% de ellas son micro, el 20,4% son pequeñas, el 5,5% son medianas y el 1,5% son grandes.

---

<sup>5</sup> <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>

<sup>6</sup> <https://www.argentina.gob.ar/noticias/beneficios-de-obtener-el-certificado-mipyme>

<sup>7</sup> <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-informo-los-nuevos-montos-maximos-de-facturacion-para-las-mipymes-0>

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la implementación del teletrabajo en Mipymes de la provincia de San Juan

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Indagar en la relevancia del teletrabajo a nivel mundial
- Describir los beneficios y las problemáticas de la implementación del teletrabajo en Mipymes
- Identificar las variables clave para la implementación del teletrabajo en Mipymes
- Determinar la situación actual del teletrabajo en las Mipymes sanjuaninas

### **1.4 Metodología**

La metodología de investigación según Carlos Sabino es un instrumento dirigido a validar y a hacer más eficiente la investigación científica.

Se llevará a cabo una investigación de enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos, que tiene como objetivo general analizar la implementación del teletrabajo en Mipymes de la provincia de San Juan.

Para la construcción del marco teórico y de la formulación de los objetivos, se decide realizar una investigación exploratoria en inicio, cuyo objetivo principal es proporcionar información y comprensión del problema que enfrenta el investigador.

Se realizará una búsqueda y revisión bibliográfica sobre el tema objeto de la investigación y además se buscarán normas legales en Argentina. Es decir, se utilizarán fuentes de información secundarias para la recolección de datos y conformación del marco teórico.

Para conocer la situación actual de las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) de la provincia de San Juan, se realizará una encuesta sobre teletrabajo en empresas, recopilando respuestas de los mandos medios y altos.

La población objeto de estudio serán las Mipymes de la provincia de San Juan, es decir, micro, pequeñas o medianas empresas que realizan sus actividades en la provincia de San Juan, en alguno de los siguientes sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero.

El diseño muestral será no probabilístico, es decir, que no da la misma oportunidad de ser seleccionado a toda la población. La muestra se obtendrá de la difusión por Whatsapp a personas que desempeñan sus actividades en Mipymes. El instrumento de recolección de datos de la empresa será un cuestionario digital, mediante la plataforma Formularios de Google.

## **Capítulo 2: Relevancia del teletrabajo a nivel mundial**

### **2.1 Evolución histórica del teletrabajo**

“Teletrabajo” (telecommuting, en inglés) fue un término acuñado por el ingeniero de la NASA e investigador en la Universidad del Sur de California Jack Nilles en la década de 1970 durante una crisis de petróleo.

En 1973 exportadores árabes embargaron petróleo a los países que apoyaban a Israel en la guerra de Yom Kipur ocasionando una gran escasez del combustible en Estados Unidos.

Como respuesta a esto, Jack Nilles buscó la forma de optimizar los recursos no renovables, reducir la contaminación y los problemas de tráfico. Optó por la idea de trasladar el trabajo al trabajador, y no al revés, para minimizar el número de traslados.

En su pionero estudio Telecommunications-Transportation Tradeoff (1976), Nilles sostenía que “si uno de cada siete trabajadores no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo”.

Nilles implementó un modelo de teletrabajo híbrido conectando los teclados y pantallas de sus compañeros a estaciones remotas cercanas a la sede de la empresa. De esta manera, cada trabajador podía seguir trabajando como si estuviera allí, pero sin estarlo.

La expansión de internet y el acceso a computadoras en casa entre los años 90 y los primeros años del 2000 hizo que el teletrabajo fuera tecnológicamente factible y tomara más fuerza.

El origen del teletrabajo en Argentina tuvo lugar durante la década de los 90 en un contexto de crisis social ante la situación de desempleo de ese momento.

En 2013 el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social lanzó el Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (PROPET). Dicho programa se creó para dar impulso a plataformas de teletrabajo en empresas privadas, generar estadísticas de teletrabajo en Argentina y mejorar las condiciones laborales para los empleados.

La llegada de la década de 2020, marcada por la pandemia de COVID-19, representó un punto de inflexión sin precedentes para el teletrabajo a nivel mundial. Con las restricciones de movilidad y la necesidad de distanciamiento social, empresas de todo el mundo adoptaron rápidamente el trabajo remoto como medida de emergencia. La adopción a gran escala del teletrabajo le brindó la oportunidad a muchas personas de probar esta modalidad laboral por primera vez.

Esta situación aceleró una transformación digital que, en muchos casos, se esperaba que tomara años en materializarse, demostrando la eficacia del teletrabajo incluso en circunstancias extremadamente desafiantes.

Aunque muchas personas dejaron de lado el teletrabajo una vez que ya no estuvieron forzados a utilizarlo, muchas otras continuaron aplicándolo en su día a día pese a que la amenaza de la enfermedad hubiera terminado.

El teletrabajo era una modalidad incipiente en Argentina antes de la pandemia de Covid-19. Representaba entre un 8%, según la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) 2017, y un 10%, según la Encuesta Nacional a Trabajadores sobre Condiciones de Empleo, Trabajo, Salud y Seguridad (ECETSS) 2018, de los trabajadores. Hasta ese momento esta modalidad de trabajo no tenía una regulación específica, la cual fue debatida y aprobada entre los meses de junio y agosto de 2020.

En solo el 3% de las empresas privadas relevadas por la EIL habían personas bajo la modalidad de teletrabajo y más de la mitad de las personas que teletrabajaban lo hacían en empresas de más de 40 trabajadores (ECETSS). Actualmente, a nivel mundial, 16% de las empresas trabaja exclusivamente con la modalidad de teletrabajo a tiempo completo según un estudio de la empresa Owl Labs. Dicho estudio, además, encontró que el 44% de las empresas no quieren implementar teletrabajo de ningún tipo.

Adicionalmente concluyó que el 62% de los trabajadores entre 22 y 65 años dicen haber realizado teletrabajo al menos ocasionalmente.

Por su parte, en Argentina, según un relevamiento reciente de la consultora Korn Ferry, un 62% de las empresas encuestadas brindan la opción del trabajo híbrido, mientras que un 20% de las compañías han dado el paso hacia la completa virtualidad laboral implementando el teletrabajo a tiempo completo,

un incremento respecto al año anterior, sugiriendo que el trabajo remoto continúa asentándose como una tendencia a largo plazo.

De acuerdo a una encuesta realizada por la empresa consultora Gartner, el 74% de los negocios está planeando rotar puestos de trabajo a la modalidad del teletrabajo, modalidad que ha tenido un incremento del 115% en su implementación en la última década y se espera que continúe aumentando en el futuro.

## **2.2 Impacto de la tecnología en la evolución del teletrabajo**

Para una mayor comprensión de la relación entre el desarrollo de las TIC y el mundo laboral, es necesario hacer una conexión conceptual entre los primeros días del teletrabajo y su estadio actual. Los avances tecnológicos son el motor del cambio en la evolución del teletrabajo. Según la Conferencia titulada Three Generations of Telework New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office brindada en el año 2015 por los autores Messenger y Gschwind, se puede distinguir claramente tres diferentes etapas o generaciones de teletrabajo.

La primera generación de teletrabajo, llamada “Oficina en casa”, está conformada por la visión de Jack Nilles, donde el foco estaba puesto en la reducción del tiempo de desplazamiento al descentralizar el lugar de trabajo colocando las oficinas en el hogar de los trabajadores gracias a las computadoras y teléfonos fijos disponibles en ese momento.

Gracias a las computadoras portátiles y los teléfonos celulares, en los años 90, se pasó a la segunda generación del teletrabajo llamada “Oficina móvil”. El trabajo se hizo portátil utilizando las herramientas de las teleconferencias, correo electrónico y el internet junto con la World Wide Web o red informática mundial. Esto permitió trabajar en un “tercer espacio” fuera de la oficina y el hogar.

Finalmente, la tercera generación llamada “Oficina virtual” vino acompañada de los teléfonos inteligentes y otras formas nuevas de comunicación virtual como las tablets en la década de 2010. En la generación anterior toda la información debía ser transportada de un lugar a otro y la tecnología encargada del almacenamiento de información era diferente a la encargada

de las comunicaciones. En esta nueva generación estas tecnologías se funden posibilitando el almacenamiento de la información en la nube a través de pequeños dispositivos. Ahora además de poder trabajar en cualquier lugar, se puede trabajar en cualquier momento.

A continuación se esquematizan las 3 generaciones en la evolución del teletrabajo guiadas por la tecnología:

Fecha de inicio	Generación	Tecnología de la información	Tecnología de la comunicación
Década de los 70	Oficina en casa	Computadora	Teléfono fijo
Década de los 90	Oficina móvil	Computadora portátil	Teléfono celular
Década de los 2010	Oficina virtual	Teléfono inteligente, Tablet	

Figura 3: Generaciones del teletrabajo guiadas por la tecnología.

Fuente: Elaboración propia

Analizar los avances de la tecnología y cómo dieron forma a la evolución del teletrabajo a lo largo de estas tres generaciones desde la década de 1970 hasta la actualidad arroja a la luz una nueva forma de pensar el teletrabajo. Las TIC revolucionaron el día a día del trabajo y la vida en el siglo 21. Además de permitir la conexión constante con amigos y familia, posibilitan la misma con supervisores y compañeros de trabajo.

### **2.3 Herramientas tecnológicas para el teletrabajo**

La tecnología actual ofrece una amplia gama de opciones para facilitar la comunicación y colaboración entre los empleados, permitiendo que puedan interactuar tanto de manera asincrónica como sincrónica, dependiendo de las necesidades de cada tarea o proyecto. En el caso de la comunicación asincrónica, los empleados no necesitan estar conectados al mismo tiempo,

lo que les da la libertad de trabajar en diferentes horarios y desde distintos lugares sin que esto afecte la productividad. Esta modalidad es especialmente útil en equipos distribuidos geográficamente o en situaciones en las que los miembros del equipo tienen horarios de trabajo flexibles o variables.

Entre las principales herramientas que facilitan la colaboración asincrónica, destacan aquellas que permiten una comunicación escrita o la edición compartida de documentos, como el correo electrónico, que sigue siendo uno de los métodos más utilizados en el ámbito profesional para intercambiar información. También son muy comunes los documentos colaborativos en la nube, como los que ofrece Google Docs, que permiten a múltiples usuarios trabajar simultáneamente en un mismo archivo, guardar automáticamente los cambios y dejar comentarios, sin necesidad de estar conectados al mismo tiempo. Otro ejemplo importante son los softwares de gestión de proyectos, como Notion o Trello, que permiten organizar tareas, asignar responsabilidades, establecer plazos y hacer seguimiento de los avances de los proyectos en tiempo real, aunque los colaboradores trabajen en momentos diferentes. Asimismo, las plataformas de Gestión de Relaciones con Clientes o Customer Relationship Management (CRM), como Salesforce, juegan un rol crucial al centralizar toda la información relacionada con clientes y contactos comerciales, lo que permite que diferentes equipos puedan acceder a los datos necesarios en el momento en que lo necesiten. De manera similar, herramientas como Clockify ayudan a gestionar el tiempo de los empleados, permitiendo un registro preciso de las horas trabajadas en cada proyecto, lo que resulta esencial para empresas que operan bajo modelos de teletrabajo. Por otro lado, las herramientas que permiten la comunicación sincrónica, es decir, aquella que ocurre en tiempo real, son indispensables para ciertas actividades que requieren una respuesta inmediata o una interacción más directa entre los miembros del equipo. Estas herramientas son especialmente útiles para reuniones de equipo, sesiones de brainstorming o cualquier actividad que implique la necesidad de compartir ideas de manera ágil y rápida. Entre las más populares están los softwares de videollamadas, como Zoom o Google Meet, que se han vuelto fundamentales en el entorno profesional actual, especialmente con el auge del teletrabajo y las reuniones

virtuales. Estas plataformas permiten la conexión visual y auditiva en tiempo real, lo que simula una reunión presencial, aunque los participantes se encuentren en lugares distintos. Además de estas, las aplicaciones de mensajería instantánea, como WhatsApp, Slack (de Salesforce) o Microsoft Teams, también juegan un papel crucial al permitir la comunicación rápida y directa, facilitando el intercambio de información de manera instantánea y efectiva. Estas herramientas han ganado popularidad debido a su capacidad para mantener a los equipos conectados en cualquier momento y desde cualquier dispositivo, promoviendo un flujo continuo de comunicación y colaboración.

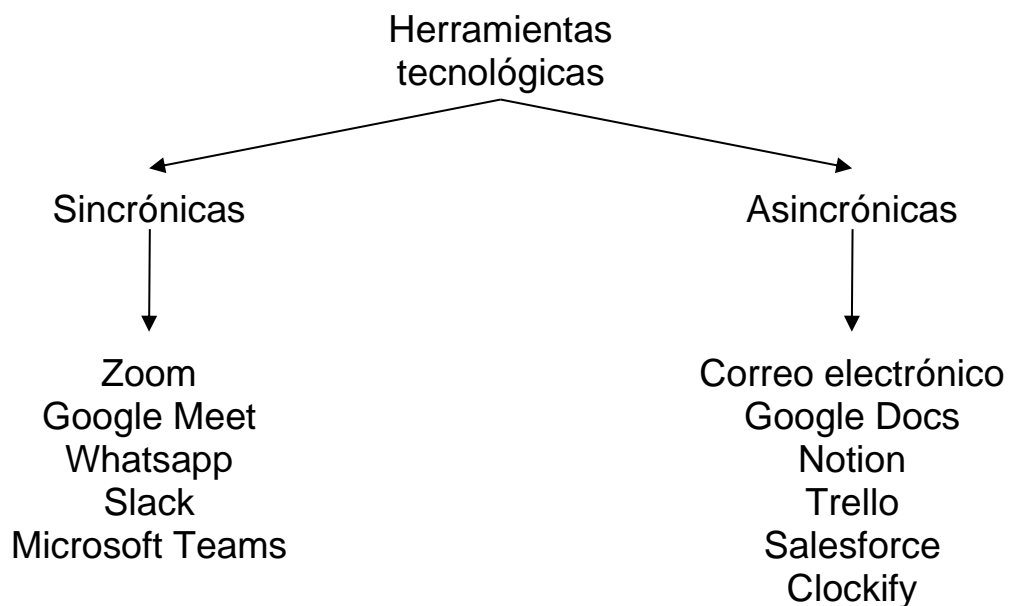


Figura 4: Herramientas tecnológicas actuales.

Fuente: Elaboración propia

La combinación de herramientas sincrónicas y asincrónicas permite a las organizaciones ser más flexibles y adaptarse mejor a los desafíos del entorno laboral moderno, especialmente en un contexto donde la colaboración digital es cada vez más común. Las empresas que implementan eficazmente estas tecnologías pueden mejorar la productividad, fomentar la colaboración entre los empleados y garantizar un equilibrio entre la comunicación en tiempo real y la autonomía que brinda el trabajo asincrónico.

## **2.4 Herramientas tecnológicas para el teletrabajo con inteligencia artificial aplicada**

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) define a la Inteligencia Artificial (IA) como “máquinas capaces de simular aspectos de la inteligencia humana tales como la percepción, la resolución de problemas, la interacción del lenguaje e incluso la producción creativa”.<sup>8</sup> Estas pueden realizar tareas que de otro modo requerirían inteligencia o intervención humana.

Los sistemas de IA aprenden y mejoran a través de la exposición a grandes cantidades de datos, lo que permite identificar patrones y relaciones que las personas pueden pasar por alto. Este proceso de aprendizaje suele implicar algoritmos, que son conjuntos de reglas o instrucciones que guían el análisis y la toma de decisiones de la IA.

Los asistentes virtuales de voz, como Siri de Apple, Alexa de Amazon o Cortana de Microsoft, las aplicaciones de GPS, los vehículos autónomos y las herramientas de inteligencia artificial generativa (como Chat GPT de Open AI) son solo algunos ejemplos de inteligencia artificial en nuestra vida cotidiana.

La IA está desempeñando un papel crucial en la evolución y expansión de los diversos recursos tecnológicos, convirtiéndose en un motor clave de transformación en la forma en que trabajamos. A medida que la tecnología avanza, la IA no solo mejora las herramientas y plataformas que utilizamos diariamente, sino que también está redefiniendo la manera de teletrabajar. Las herramientas tecnológicas mencionadas en el apartado anterior cuentan ya con servicios con IA aplicada, los cuales se detallan a continuación.

### ➤ Zoom AI Companion:

- Transcripciones automáticas: genera subtítulos en tiempo real, transcribe reuniones, realiza resúmenes de ellas y las traduce en 36 idiomas.
- Actualización de la reunión: pone al día de los temas hablados en la reunión hasta el momento a la gente que ingresa tarde.

---

<sup>8</sup> <https://www.unesco.org/es/artificial-intelligence>

➤ Google Meet con Gemini:

- Subtítulos en tiempo real: usa IA para generar subtítulos automáticos durante las videollamadas
- Anotaciones: captura automáticamente notas de reuniones organizadas en Google Docs y las comparte con el equipo.
- Actualización de la reunión: pone al día de los temas hablados en la reunión hasta el momento a la gente que ingresa tarde.
- Resumen de la reunión: como organizador, se recibe un correo electrónico con un enlace al resumen poco después de que finalice la reunión.

➤ WhatsApp Meta AI:

- Asistente: permite chatear y preguntar sobre cualquier tema.
- Generación de textos: redacta, traduce y resume textos.
- Generación de ideas: puede sugerir ideas y proyectos.
- Creación de imágenes: sigue las indicaciones para elaborar imágenes.

➤ Slack AI:

- Respuestas de búsqueda: entrega respuestas personalizadas a preguntas.
- Resúmenes de los canales: genera el listado de contenido clave de las conversaciones.

➤ Copilot en Microsoft Teams:

- Transcripción y subtulado automático: genera subtítulos en tiempo real y transcribe reuniones.
- Sugerencias de tareas: analiza conversaciones para sugerir acciones o tareas a los usuarios.

➤ Correo electrónico (Gmail con Gemini, Outlook con Copilot):

- Redacción inteligente: crea textos siguiendo indicaciones y sugiere mejoras en la redacción de textos.
- Respuestas inteligentes: ofrece respuestas sugeridas basadas en el contenido del correo.

➤ Google Docs con Gemini:

- Escritura de textos nuevos: escribe el borrador de un texto solicitado.
- Reformulación de textos: vuelve a escribir un texto existente, haciéndolo más formal, conciso o detallado.

➤ Notion AI:

- Busca respuestas en todas las aplicaciones conectadas (Slack, Google Docs, Trello): permite obtener actualizaciones rápidas sobre proyectos, crea elementos de acción, y facilita la comunicación del equipo.
- Traduce: realiza traducciones en varios idiomas.
- Mejora la redacción: revisa y edita de forma personalizada.
- Genera esquemas y diagramas de flujo: optimiza los documentos con ayudas visuales.

➤ Trello con Atlassian Intelligence:

- Sugerencias de tareas: utiliza IA para recomendar la asignación de tareas y la priorización, elaborando un plan de acción.
- Brainstorm: efectúa una lluvia de ideas de nuevo contenido basado en los temas indicados.
- Redacción: genera, resume, mejora la gramática del contenido creado.

➤ Salesforce con Einstein AI:

- Segmentación de clientes: descubre qué relaciones tienen los clientes entre sí y los agrupa en base a sus similitudes.
- Oportunidades comerciales: prioriza las negociaciones más valiosas, permite descubrir qué oportunidades prometen y cuáles no, y saber qué medidas conviene adoptar.
- Integración automática de datos: recopila en un solo lugar la información de las diferentes plataformas utilizadas por la empresa.
- Creación de bots: crea bots personalizables conectados a datos de CRM para mejorar procesos comerciales y satisfacer a clientes.

- Automatización de los procesos de venta: genera automáticamente correos electrónicos personalizados a partir de datos del CRM. Ayuda a los vendedores a presentarse, programar reuniones o enviar recordatorios a los posibles clientes.
- Resumen de las acciones comerciales: extrae conclusiones y realiza el programa de ventas en base a las necesidades e inquietudes del cliente.
- Analítica de ventas: proporciona informes con los principales indicadores de ventas en base a la información recaudada.

➤ Clockify:

- Análisis de tiempo: utiliza IA para analizar patrones de trabajo y sugerir formas de optimización del tiempo.
- Automatización de informes: genera informes automáticos sobre el tiempo dedicado a cada proyecto.

Desde la automatización de tareas rutinarias hasta la personalización de las experiencias laborales, la IA tiene el potencial de optimizar la productividad, mejorar la colaboración a distancia y fomentar un entorno de trabajo más flexible y eficiente.

En el futuro, es probable que la IA siga evolucionando, introduciendo soluciones innovadoras facilitando el teletrabajo de formas que hoy apenas comenzamos a imaginar.

A continuación se presenta una tabla resumen de las herramientas tecnológicas para el teletrabajo con inteligencia artificial aplicada.

Herramienta	Funcionalidades
	Transcripciones automáticas Actualización de la reunión
	Subtítulos en tiempo real Anotaciones y resumen de reuniones Actualización de la reunión
	Asistente Generación de textos e ideas Creación de imágenes
	Respuestas de búsqueda Resúmenes de canales
	Transcripción y subtítulo automático Sugerencias de tareas
	Redacción inteligente Respuestas inteligentes
	Escritura de textos nuevos y reformulación
	Búsqueda en múltiples plataformas Traducción y mejora de redacción Generación de esquemas y diagramas de flujo
	Sugerencias de tareas y planificación Lluvia de ideas
	Segmentación de clientes y oportunidades comerciales Integración de datos y bots comerciales Automatización y analítica de ventas
	Análisis de tiempo y automatización de informes

Figura 5: Herramientas tecnológicas con inteligencia artificial aplicada.

Fuente: Elaboración propia

## 2.5 Aspectos que impulsan el teletrabajo

### 2.5.1 Democratización de la tecnología

En un principio la tecnología era considerada un privilegio de unos pocos, no todos tenían acceso a ella, sin embargo, esta ha experimentado una transformación radical en las últimas décadas.

Lo que antes estaba reservado para expertos, grandes corporaciones y personas con un alto poder adquisitivo y conocimiento tecnológico, ahora se ha convertido en un elemento fundamental de la vida cotidiana para millones de personas en todo el mundo.

Este proceso de apertura y acceso generalizado se conoce como la “democratización de la tecnología”. Un suceso que rompe con el paradigma tradicional en el que solo unos pocos tenían acceso y comprensión de las herramientas tecnológicas.

Con el surgimiento de computadoras personales, dispositivos móviles y el internet, se ha nivelado el terreno de juego. Hoy en día, personas de todas las edades y orígenes pueden acceder a información, educación y oportunidades que antes eran inalcanzables.

Según datos recopilados por Statista, a nivel mundial, el número de usuarios de smartphones en 2023 se estima que ha superado los 6.9 mil millones, lo que representa aproximadamente el 85% de la población mundial.<sup>9</sup>

En América Latina, según el informe Global Findex del Banco Mundial, el 55% de los adultos tiene teléfono celular y acceso a Internet, es decir, 15 puntos porcentuales más que el promedio del mundo en desarrollo.<sup>10</sup>

En Argentina, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), el 61% de los hogares cuentan con acceso a una computadora y el 93,4% de los hogares tienen acceso a internet. Mientras que el 37,4% de la población utiliza computadoras y el 89,2% de la población utiliza internet.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> <https://www.cronista.com/espana/pc-movil/adiccion-o-necesidad-un-informe-revela-cuanto-tiempo-usan-el-telefono-los-espanoles-las-cifras-asustan/#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20recopilados%20por%20Statista,85%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20global.>

<sup>10</sup> <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>

<sup>11</sup> <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

### **2.5.2 Estilo de vida actual**

El estilo de vida actual está estrechamente relacionado con el impulso del teletrabajo, ya que las tendencias contemporáneas favorecen la búsqueda de mayor flexibilidad y el balance entre la vida personal y profesional. A continuación, se detallan los principales aspectos de este estilo de vida que han impulsado el crecimiento y la aceptación del teletrabajo:

#### **1. Búsqueda de equilibrio entre vida personal y laboral**

Uno de los mayores impulsores del teletrabajo es el deseo de un mejor equilibrio entre la vida profesional y personal. Muchas personas buscan mayor flexibilidad horaria para poder gestionar responsabilidades familiares, tiempo libre y proyectos personales. El teletrabajo permite eliminar o reducir el tiempo dedicado a los desplazamientos, lo que libera tiempo para actividades fuera del trabajo, como pasar más tiempo con la familia, hacer ejercicio o participar en hobbies.

#### **2. Mayor valoración de la calidad de vida**

En el mundo moderno, hay una creciente preocupación por la salud mental y el bienestar general. Las personas valoran tener tiempo y espacio para reducir el estrés, evitar largos trayectos hacia la oficina y trabajar en entornos más cómodos. El teletrabajo responde a esta demanda, permitiendo que los empleados trabajen desde lugares que les proporcionen un mayor confort y tranquilidad, lo que mejora la calidad de vida y disminuye el agotamiento.

#### **3. Aumento de la movilidad y el nomadismo digital**

El estilo de vida moderno está cada vez más caracterizado por la movilidad. Los profesionales, especialmente los más jóvenes, buscan opciones de trabajo que les permitan viajar o vivir en diferentes lugares sin sacrificar sus carreras.

Un nómada digital es una persona que trabaja online desde diversas ubicaciones geográficas, durante el tiempo que desee. Así, estos profesionales tienen la posibilidad de viajar a lo largo del mundo, asentándose temporalmente en diferentes lugares sin dejar de lado sus obligaciones laborales.

En general, son las nuevas generaciones las más inclinadas hacia los estilos de vida de los nómadas digitales, atraídos por la posibilidad de sostener su

puesto de trabajo, mientras se sumergen en nuevas culturas. Aprender un idioma en el país de origen y recorrer un continente son posibilidades que han dejado de estar ligadas a una vida ociosa. El futuro del teletrabajo parecería estar intrínsecamente ligado al nomadismo digital. De hecho, se espera que cada año crezca la cantidad de profesionales que adopten este estilo de vida.<sup>12</sup>

Ventajas del nomadismo digital:

- Experiencia Cultural: Pueden sumergirse en diferentes culturas y estilos de vida.
- Networking Global: Oportunidad de conocer a personas de diversos orígenes profesionales.
- Mejora de la Productividad: Cambiar de entorno a menudo puede inspirar creatividad y motivación.

Desafíos del nomadismo digital:

- Inestabilidad: No siempre hay un ingreso fijo, lo que puede ser estresante.
- Soledad: Estar lejos de amigos y familia puede ser difícil.
- Logística: Buscar lugares con buena conectividad a internet y gestionar visados puede ser complicado.

Según el informe Retos y perspectivas del trabajo: revelando las claves de la evolución laboral, elaborado por WeWork y la consultora Michael Page, el 72% de los argentinos encuestados afirmó que les gustaría ser nómada digital.

A ello se le suman los datos de un estudio de MBO Partners que revela que la satisfacción de este segmento de la población con su trabajo es del 85%, y con su remuneración, del 79%.<sup>13</sup>

### **2.5.3 Ecologismo**

El ecologismo, según la RAE, es un movimiento político y social que propugna la defensa de la naturaleza y la preservación del medio ambiente.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> <https://www.bitrix24.es/articulos/siete-tendencias-de-trabajo-remoto.php>

<sup>13</sup> <https://www.infobae.com/inhouse/2024/07/15/nomadismo-digital-en-la-argentina-una-tendencia-que-trae-oportunidades-para-el-desarrollo-urbano/>

<sup>14</sup> <https://dle.rae.es/ecologismo>

Según Llauguer, A. (1998) en “El ecologismo, una estrategia de educación ambiental”, entre las propuestas u objetivos del ecologismo podemos mencionar las siguientes:

- La defensa de la naturaleza.
- Un modelo de sociedad diferente, política, social y ambientalmente responsable.
- Fomentar la educación ambiental.
- Rechazar el consumo de productos con impactos ambientales negativos.
- Promover el reciclaje como práctica para la conservación de los ecosistemas.
- Fomentar leyes de responsabilidad ecológica.
- Disminuir la huella ecológica.

El movimiento ecologista tiene, entre sus principales objetivos, la divulgación de todo lo relacionado con el medio ambiente (valores, características, problemática, alternativas, etc.) y la educación de los ciudadanos en favor del medio. El ecologismo como movimiento social pretende extender la concienciación sobre la problemática ambiental, transmitir información y conocimientos sobre el medio, y propiciar la participación ciudadana, tanto individual como colectiva, en la toma de decisiones que afecten al medio ambiente. En definitiva, se trata de motivar un cambio de valores que pueda transformar nuestra sociedad y hacer posible la salida de la actual crisis socioecológica.

Gracias al movimiento ecologista, la conciencia pública y las ciencias del medioambiente han mejorado en los últimos años. Las preocupaciones medioambientales se han ampliado, incluyendo conceptos como la sostenibilidad, el agujero en la capa de ozono, el cambio climático, la lluvia ácida, y la contaminación.

El ecologismo fomenta el teletrabajo al reconocerlo como una herramienta efectiva para reducir el impacto ambiental negativo, el cual se refiere al conjunto de efectos adversos que las actividades humanas generan en el medio ambiente, tales como la contaminación del aire, el aumento de las

emisiones de gases de efecto invernadero, la sobreexplotación de recursos naturales y la degradación de ecosistemas.

El teletrabajo contribuye a disminuir el impacto ambiental negativo desde dos aspectos principalmente:

- Reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>: Uno de los beneficios más directos del teletrabajo es la disminución en la necesidad de desplazarse diariamente al lugar de trabajo. Menos desplazamientos en automóvil, autobús o tren significan una reducción considerable en las emisiones de gases de efecto invernadero, como el dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), lo que resulta en una mejora en la calidad del aire.

La Agencia Internacional de Energía (IEA) señaló que durante la pandemia, el trabajo desde casa contribuyó a una disminución del tráfico y una caída en la demanda de gasolina de más del 9%, lo que generó una reducción significativa en las emisiones de carbono.<sup>15</sup>

- Menor consumo energético en las oficinas: El teletrabajo permite a las empresas reducir el uso de energía en oficinas, ya que menos personal presente físicamente significa menos necesidad de iluminación, calefacción, aire acondicionado y otros recursos energéticos. Además, se acentúa la disminución en el consumo energético cuando se reduce el tamaño de las oficinas o incluso son eliminadas por completo.

Un informe de la consultora Cushman & Wakefield (2020) revela que la ocupación de oficinas en Estados Unidos se redujo drásticamente durante la pandemia, con una caída del 50% en el uso de energía en edificios de oficinas durante los meses de confinamiento.<sup>16</sup> Aunque el teletrabajo a largo plazo no necesariamente significa una reducción del 50%, se espera que el ahorro de energía continúe siendo significativo a medida que más empresas adopten modelos híbridos.

Por otra parte, una investigación de BLOOM, N. para The Stanford Institute for Economic Policy Research (2020) sugiere que los trabajadores remotos pueden consumir entre un 5% y un 20% menos de energía en sus hogares que la que habrían utilizado en las oficinas.

---

<sup>15</sup> <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023/executive-summary?language=es>

<sup>16</sup> <https://www.cushmanwakefield.com/es-ar/argentina/insights>

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el teletrabajo también puede aumentar el consumo de energía en los hogares, lo que podría contrarrestar parcialmente estos beneficios si las viviendas no son energéticamente eficientes

El vínculo entre el teletrabajo y el ecologismo es cada vez más relevante en un contexto global donde las empresas buscan no solo ser más eficientes, sino también responsables ambientalmente. Implementar teletrabajo como parte de una estrategia de sostenibilidad puede mejorar la imagen de la empresa y contribuir al cumplimiento de metas ambientales.

#### **2.5.4 Búsqueda de talento global**

La contratación sin limitaciones geográficas amplía significativamente los horizontes de las empresas en la búsqueda de talento, aumentando tanto la cantidad como la calidad de los candidatos disponibles. De esta forma, se multiplican las oportunidades de encontrar el talento adecuado que cumple con los requisitos del puesto.

Una de las ventajas de esta estrategia es el enriquecimiento de la cultura organizacional gracias al acceso a una base de profesionales mucho más diversa. Los candidatos internacionales pueden aportar nuevos estilos de liderazgo, enfoques distintos para resolver problemas y maneras innovadoras de afrontar los retos, potenciando de esta manera a la organización. Además, cada región del mundo posee un sistema educativo único, programas de formación profesional especializados y habilidades que pueden ser difíciles de encontrar localmente. Ciertos países son reconocidos mundialmente por su excelencia en ciertas disciplinas, como es el caso de India en tecnologías de la información, Alemania en ingeniería mecánica y automotriz, y Japón en robótica y automatización. Esto le permite a la empresa quedar bien posicionada en la denominada "guerra por el talento" donde resulta difícil conseguir colaboradores de ciertos sectores clave que tienen una gran demanda, como ocurre con las tecnologías de la información (IT), Big Data y el área de compliance.

La consolidación de una cultura inclusiva es un componente vital para la retención del talento global. Valorar y respetar las diferencias culturales, lingüísticas y personales de los empleados crea un ambiente de trabajo donde todos se sienten integrados, fortaleciendo el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Las redes de contacto internacionales juegan un papel fundamental en el proceso de reclutamiento internacional. Las empresas se posicionan en las redes sociales, participan activamente en ferias de empleo internacionales, establecen colaboraciones estratégicas con universidades de renombre a nivel mundial y promueven relaciones con organismos de diferentes países para identificar y atraer talento global.

Según Ardi, A., Cahyadi, H., Meilani, Y. y Pramono, R. (2024), la adquisición de talento sin fronteras proporciona a las empresas una ventaja inigualable en términos de flexibilidad y escalabilidad. Las organizaciones pueden adaptarse rápidamente a las necesidades fluctuantes de los proyectos, accediendo a una reserva global de profesionales que se adapten a cada uno de ellos. Ya sea para satisfacer las demandas de una expansión repentina de un proyecto o para reducir el tamaño del equipo tras su finalización, el alcance global en la contratación asegura que las organizaciones mantengan equipos optimizados y preparados tanto para responder a desafíos inmediatos como para impulsar su crecimiento a largo plazo.

Esta tendencia ha facilitado la consolidación del teletrabajo como un modelo sostenible y eficiente, permitiendo a las empresas conformar equipos globales sin importar la ubicación física de los colaboradores.

### Capítulo 3: Beneficios y problemáticas de la implementación del teletrabajo en Mipymes

En el presente capítulo se abordarán las ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo en Mipymes tanto desde la perspectiva del empleador como desde la del trabajador de acuerdo a la siguiente tabla.

Empleador	Beneficios
	Reducción de costos Aumento de la productividad Mayor cantidad de candidatos para contratar Aumento de la satisfacción laboral Disminución de la tasa de ausentismo laboral Ayuda a la retención de talentos Flexibilidad organizativa Promueve la innovación y la digitalización
	Problemáticas
	Control del rendimiento de los empleados más complejo Posible disminución del sentido de pertenencia y desafío de mantener una identidad corporativa fuerte Puede afectar el trabajo en equipo Más exposición a ciberataques Inversión en tecnología
Trabajador	Beneficios
	Mayor autonomía Mejor conciliación entre vida laboral y personal Reducción de tiempos y costos asociados al transporte Oportunidades laborales Ambiente de trabajo personalizado
	Problemáticas
	Sensación de aislamiento Dificultad para desconectar del trabajo Propensión al sedentarismo

Figura 6: Beneficios y problemáticas de la implementación del teletrabajo en Mipymes.

Fuente: Elaboración propia

### **3.1 Beneficios para el empleador de la implementación del teletrabajo en Mipymes**

A continuación se desarrollan las ventajas que presenta la implementación del teletrabajo en las Mipymes desde la perspectiva del empleador.

#### **→ Reducción de costos**

Al implementar el teletrabajo, las Mipymes pueden reducir significativamente los gastos relacionados con el alquiler de oficinas, mantenimiento, servicios públicos (electricidad, agua, etc.), suministros de oficina y mobiliario. Además, la reducción en la utilización de espacios físicos puede traducirse en ahorros indirectos, como la disminución en el mantenimiento de instalaciones y limpieza. Además, a medida que la empresa crece, no necesitará aumentar el tamaño de las oficinas con sus costos asociados.

Por otro lado, los costos de personal disminuyen gracias a la posibilidad de acceder a salarios más bajos en ciertos países o regiones donde los costos de vida y los niveles salariales son más bajos en comparación con economías más desarrolladas. Por ejemplo, empresas en países con costos laborales más altos dentro de América Latina, como Chile, Uruguay o Argentina, pueden buscar talento en regiones con salarios más bajos dentro del mismo continente, como Bolivia, Paraguay o Venezuela.

En general, el teletrabajo puede ayudar a empresas pequeñas y medianas a optimizar su estructura de costos y aumentar la rentabilidad.

#### **→ Aumento de la productividad**

Los empleados que trabajan desde casa logran una mayor productividad. Esto puede deberse a que se evitan distracciones comunes en la oficina, como interrupciones constantes, y al hecho de que los trabajadores pueden gestionar mejor su tiempo y trabajar en el momento que se sientan más productivos.

Las empresas que optan en alguna medida por el teletrabajo adoptan el modelo de trabajo por objetivos. Ya no se trata de que el empleado esté en la oficina y se haga notar, sino que cumpla con un objetivo de negocio. Este

sistema hace a todo el mundo más eficiente y responsable, pero también permite detectar mejor a aquellas personas que no llegan al mínimo exigido. Los responsables de equipos de trabajo remoto informan un aumento significativo en las metas diarias y semanales alcanzadas por los miembros de su equipo.

Un artículo publicado en 2015 por Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. y Ying, Z.J., analizó una empresa China obteniendo las primeras pruebas al respecto, concluyendo que la productividad aumentó un 13 por ciento. En un estudio reciente del año 2024 publicado en el diario estadounidense The Hill concluyó que el teletrabajo incrementa un 22% el tiempo productivo de trabajo.<sup>17</sup>

Un relevamiento realizado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social en el año 2019 sostiene que se generó un importante incremento en la productividad, debido a la adopción del teletrabajo. En este sentido, de la encuesta realizada, el 50,7% de las empresas que participaron, manifestaron que el teletrabajo generó una mejora en la productividad.<sup>18</sup>

Los beneficios de una mayor productividad son muchos, pero el principal es que se puede lograr más con menos recursos, lo que puede ahorrarle a la empresa fondos para utilizar en estrategias de crecimiento.

#### → Mayor cantidad de candidatos para contratar

Como se profundizó en el capítulo anterior, el teletrabajo elimina las barreras geográficas, permitiendo que las empresas puedan contratar talento no solo de su entorno local, sino también de otras ciudades o incluso países. Esto puede resultar ventajoso cuando se buscan habilidades especializadas que no se encuentran fácilmente en el mercado local. La diversidad de ubicaciones también puede enriquecer el capital humano de la empresa, al incluir personas con distintas perspectivas culturales y formas de trabajo.<sup>19</sup>

#### → Aumento de la satisfacción laboral

---

<sup>17</sup> <https://thehill.com/opinion/technology/4443825-telework-produces-a-22-percent-increase-in-employees-productive-work-time/>

<sup>18</sup> <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3859/1/gomez-2023.pdf#page39>

<sup>19</sup> <https://www.deel.com/es/blog/beneficios-del-teletrabajo/>

El teletrabajo ha revolucionado la forma en que las empresas gestionan sus recursos humanos, con un impacto notable en la satisfacción laboral de los empleados, principalmente al mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral. Al trabajar desde casa, los empleados pueden organizar su tiempo de manera más flexible, adaptando sus horarios a sus necesidades y responsabilidades familiares, lo que reduce el estrés y mejora su bienestar general. Además, la eliminación de los desplazamientos diarios ahorra tiempo y dinero, lo que contribuye a una mejor calidad de vida.

Otro factor clave es la mayor autonomía y control que ofrece el teletrabajo. Los empleados tienen la libertad de gestionar su propio entorno de trabajo, personalizando su espacio y organizando su jornada según sus momentos de mayor productividad. Esto les brinda una sensación de independencia, lo que aumenta su motivación y compromiso con sus tareas, ya que se sienten más responsables de su rendimiento.

El Center for Economic Policy Research (CEPR) estableció que los empleados que teletrabajan 2 días a la semana en promedio reportan niveles más altos de satisfacción laboral a largo plazo, el 9% de los expertos en el tema estuvo de fuertemente de acuerdo con esta afirmación, el 60% de acuerdo, 31% no está seguro y el 0% estuvo en desacuerdo o fuertemente en desacuerdo.<sup>20</sup>

Según un estudio de Gallup, las empresas que implementan políticas de teletrabajo experimentan un aumento del 20% en la satisfacción laboral de sus empleados.<sup>21</sup>

#### → Disminución de la tasa de ausentismo laboral

La implementación del teletrabajo reduce la tasa de ausentismo laboral al ofrecer a los empleados mayor flexibilidad para gestionar su tiempo y atender necesidades personales o de salud sin la necesidad de faltar al trabajo. Al no estar sujetos a los horarios rígidos de oficina o a los traslados diarios, los

---

<sup>20</sup> <https://cepr.org/voxeu/columns/impact-working-home-productivity-happiness-and-careers-views-leading-economists>

<sup>21</sup> <https://psico-smart.com/articulos/articulo-impacto-del-teletrabajo-en-la-motivacion-y-productividad-de-los-empleados-164306#:~:text=El%20teletrabajo%20ha%20revolucionado%20la,satisfacci%C3%B3n%20laboral%20de%20sus%20empleados.>

empleados pueden cumplir con sus responsabilidades laborales desde casa, incluso cuando enfrentan situaciones que normalmente les impedirían asistir físicamente, como enfermedades leves o compromisos familiares inesperados.

Además, el teletrabajo reduce el estrés relacionado con los desplazamientos y el tráfico, factores que muchas veces contribuyen al ausentismo. Sin la presión de llegar a la oficina a tiempo, los empleados enfrentan menos estrés diario y están menos propensos a tomar días libres por agotamiento o frustración acumulada. Esto, a su vez, mejora su bienestar general, lo que se traduce en una menor necesidad de ausentarse por motivos relacionados con el agotamiento físico o mental.

Por otro lado, al trabajar desde casa, los empleados pueden gestionar mejor sus descansos y pausas, lo que ayuda a prevenir enfermedades relacionadas con el estrés o el agotamiento. Esto contribuye a una mayor continuidad en la asistencia y al cumplimiento de sus tareas laborales sin interrupciones frecuentes.

#### → Ayuda a la retención de talentos

El teletrabajo es un beneficio muy valorado por los empleados, especialmente aquellos que priorizan la flexibilidad laboral o que enfrentan situaciones personales que dificultan el trabajo presencial (por ejemplo, padres con hijos pequeños o personas que cuidan de familiares mayores, o incluso una mudanza de ciudad).

Al ofrecer la posibilidad de trabajar desde casa, las empresas pueden retener mejor a estos trabajadores, evitando la rotación y el costo asociado a la contratación y formación de nuevos empleados.

#### → Flexibilidad organizativa

La adopción del teletrabajo ha dotado a las organizaciones de una mayor agilidad ante cambios externos, lo que les permite reaccionar con rapidez ante crisis económicas, situaciones imprevistas o desafíos globales, como lo demostró lo fue la pandemia del COVID-19. Al no depender exclusivamente de la infraestructura física, las empresas que han implementado el trabajo

remoto pueden mantener la continuidad de sus operaciones incluso cuando las condiciones externas se tornan adversas, como cierres obligatorios de negocios o restricciones de movilidad.

Esta flexibilidad organizativa no sólo es útil en tiempos de crisis, sino que también facilita la adaptación a nuevas formas de trabajo y tecnologías emergentes. Las empresas que han implementado teletrabajo pueden adoptar rápidamente herramientas digitales para optimizar la colaboración implementando la gestión de proyectos de manera descentralizada, lo que aumenta su capacidad de innovación y respuesta frente a cambios en el mercado o la industria.

Otro aspecto clave de la flexibilidad que brinda el teletrabajo es la posibilidad de expansión hacia nuevos mercados sin la necesidad de una presencia física en diferentes regiones. Esto permite a las empresas internacionalizarse sin incurrir en los elevados costos asociados a la apertura de oficinas y la contratación de personal local, maximizando su competitividad en un entorno global cada vez más dinámico.

→ Promueve la innovación y la digitalización

El ahorro que supone el teletrabajo permite a las empresas destinar parte de su financiación a implantar medidas digitales e innovadoras para diferenciarse de su competencia.

La implementación del teletrabajo impulsa la innovación y la digitalización en las empresas al requerir la adopción de nuevas herramientas tecnológicas y la adaptación de procesos para operar de manera eficiente en entornos virtuales. Para gestionar equipos remotos, las empresas deben integrar plataformas digitales que faciliten la comunicación, la colaboración y el seguimiento de tareas, como software de gestión de proyectos, videoconferencias y almacenamiento en la nube. Esta necesidad de digitalizar los flujos de trabajo fomenta la incorporación de tecnologías avanzadas, acelerando la transformación digital de la organización.

Además, el teletrabajo promueve una cultura de innovación al brindar mayor flexibilidad a los empleados, lo que incentiva la creatividad y el pensamiento disruptivo. La autonomía que ofrece el trabajo remoto permite a los empleados

explorar nuevas formas de resolver problemas y proponer soluciones innovadoras. Las empresas, al estar menos atadas a estructuras físicas rígidas, pueden experimentar con diferentes métodos de trabajo, como la integración de inteligencia artificial o automatización de tareas repetitivas, generando una mentalidad más abierta al cambio y a la mejora continua.<sup>22</sup>

### **3.2 Problemáticas para el empleador de la implementación del teletrabajo en Mipymes**

A continuación se desarrollan las desventajas que presenta la implementación del teletrabajo en las Mipymes desde la perspectiva del empleador.

#### → Control del rendimiento de los empleados más complejo

La implementación del teletrabajo presenta como una de sus principales problemáticas para los empleadores el control del rendimiento de los empleados, que se vuelve más complejo al no tener una presencia física constante. En un entorno de oficina tradicional, el monitoreo de la productividad suele basarse en la observación directa del desempeño diario y la supervisión cercana, lo que facilita la identificación de problemas o áreas de mejora en tiempo real. Sin embargo, en un contexto remoto, esta visibilidad se reduce considerablemente, lo que genera incertidumbre para algunos empleadores, quienes pueden sentir que pierden control sobre el seguimiento de las tareas y el cumplimiento de objetivos.

En muchos casos, las empresas que implementan el teletrabajo sin haber desarrollado indicadores precisos de desempeño pueden encontrarse con dificultades para medir correctamente la eficiencia de los empleados, ya que carecen de mecanismos adecuados para monitorear la calidad del trabajo, el cumplimiento de plazos o el nivel de implicación en las tareas.

La implementación de mecanismos de evaluación de rendimiento basados en resultados (y no en la cantidad de horas trabajadas) es crucial, pero también puede ser difícil de adaptar para empresas que han funcionado bajo el paradigma tradicional de control de tiempo. Los empleadores deben aprender

---

<sup>22</sup> <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo-0/ventajas-del-teletrabajo>

a centrarse más en los objetivos y resultados concretos, lo que requiere un cambio cultural y estructural en las organizaciones.

→ Posible disminución del sentido de pertenencia y desafío de mantener una identidad corporativa fuerte

La implementación del teletrabajo plantea un desafío importante para los empleadores en términos de mantener el sentido de pertenencia y la identidad corporativa. Aunque la tecnología ha avanzado significativamente, facilitando la conexión y la comunicación virtual, estas interacciones suelen carecer de la riqueza y la profundidad que se logra en los encuentros presenciales. La falta de contacto cara a cara puede diluir algunos de los elementos que contribuyen a fortalecer la cultura organizacional, como las conversaciones informales, los gestos no verbales y las dinámicas espontáneas que surgen en un entorno físico compartido.

Los empleados pueden sentirse más distanciados, no solo físicamente, sino también emocionalmente, lo que podría generar una desconexión gradual con los valores y objetivos de la empresa.

Las empresas que han implementado el teletrabajo con éxito han descubierto que es posible fortalecer el sentido de pertenencia mediante estrategias deliberadas que promuevan la participación activa de los empleados en la vida corporativa, aun a distancia. Actividades como reuniones virtuales frecuentes, eventos sociales en línea, programas de reconocimiento, y el fomento de la comunicación abierta y horizontal pueden ayudar a los empleados a sentirse más conectados con sus compañeros y con la misión de la empresa.

La comunicación clara, frecuente y auténtica desde la dirección también puede ayudar a compensar la falta de interacción física. Al fomentar una cultura de confianza y al alinear a los empleados en torno a un propósito común, las empresas pueden mitigar el riesgo de que el teletrabajo debilite el sentido de pertenencia.

→ Puede afectar el trabajo en equipo

La implementación del teletrabajo puede presentar desafíos significativos para el trabajo en equipo, ya que la interacción entre los empleados tiende a

fragmentarse en un entorno remoto. En un espacio de trabajo físico, las interacciones espontáneas, como las conversaciones informales en los pasillos o las reuniones rápidas en la oficina, facilitan una colaboración fluida y permiten resolver problemas de manera inmediata. En un entorno remoto, las interacciones suelen estar más estructuradas y, muchas veces, limitadas a reuniones virtuales programadas, lo que puede reducir la espontaneidad en la colaboración. Esta formalidad puede hacer que los empleados interactúen únicamente cuando es estrictamente necesario, perdiendo así la posibilidad de intercambiar ideas de manera más informal, lo que a menudo es una fuente de creatividad e innovación.

Además, las plataformas digitales, aunque efectivas para el trabajo colaborativo, no siempre logran transmitir la complejidad de la comunicación no verbal, como el lenguaje corporal o el tono de voz, lo que puede llevar a malentendidos o a una falta de conexión emocional entre los miembros del equipo.

Es posible mitigar estos problemas si se implementan estrategias específicas para fomentar la colaboración y la conexión entre los equipos remotos. Las empresas pueden promover actividades que refuercen la interacción social, como reuniones informales en línea o eventos virtuales de equipo. Al desarrollar una cultura organizacional que valore la comunicación abierta y la cooperación, las empresas pueden evitar que el teletrabajo afecte negativamente la dinámica de equipo, asegurando así que la colaboración y la creatividad continúen prosperando, incluso a distancia.

#### → Más exposición a ciberataques

Trabajar desde casa implica que los empleados acceden a datos sensibles desde redes que podrían no estar tan protegidas como las de la oficina. Esto aumenta el riesgo de filtraciones de información, ataques cibernéticos y violaciones de la privacidad de los datos. Las empresas deben implementar medidas adicionales de seguridad, como el uso de una red privada virtual (VPN), cifrado de datos y políticas claras sobre el uso de dispositivos personales.

Es fundamental que las empresas promuevan una conciencia activa sobre la ciberseguridad entre los empleados que trabajan desde casa. A menudo, los empleados pueden no estar plenamente conscientes de los riesgos asociados con el acceso a redes no seguras o el uso de dispositivos personales para tareas laborales, lo que puede incrementar las vulnerabilidades. Por ello, es crucial que las organizaciones implementen programas de capacitación en seguridad digital para educar a su personal sobre las mejores prácticas, como evitar el uso de redes Wi-Fi públicas, realizar actualizaciones periódicas de software y utilizar contraseñas seguras.

#### → Inversión en tecnología

La implementación del teletrabajo requiere que las empresas realicen una inversión considerable en tecnología para asegurar que los empleados puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva desde cualquier lugar. Esta inversión abarca una amplia gama de herramientas, que van desde el equipamiento básico, como ordenadores portátiles y dispositivos móviles, hasta la implementación de softwares de gestión de proyectos, videoconferencias y colaboración en línea. Para muchos empleadores, este gasto inicial puede ser un desafío, especialmente para pequeñas y medianas empresas que quizás no cuenten con los recursos suficientes para adquirir o actualizar tecnología de manera rápida.

Otro aspecto fundamental a tener en cuenta es que el trabajo remoto aumenta la exposición a ciberataques y vulnerabilidades de datos, por lo que las empresas deben invertir en sistemas de seguridad robustos para proteger la información sensible. Esto incluye la implementación de una VPN, cifrado de datos, autenticación de dos factores y políticas estrictas de acceso a la información. Sin una inversión adecuada en ciberseguridad, las empresas corren el riesgo de sufrir violaciones de datos que pueden tener consecuencias legales y económicas graves.

Los empleados que trabajan de manera remota pueden enfrentar problemas técnicos que dificulten su capacidad para desempeñar sus tareas diarias, desde fallos en el equipo hasta dificultades con el software. Esto obliga a las empresas a invertir en personal de soporte técnico capacitado y disponible

para resolver estos inconvenientes de manera rápida y eficaz. Además, el entrenamiento adecuado en el uso de las nuevas tecnologías es esencial para asegurar que los empleados estén preparados para trabajar eficientemente en un entorno digital.

### **3.3 Beneficios para el trabajador de la implementación del teletrabajo en Mipymes**

A continuación se desarrollan las ventajas que presenta la implementación del teletrabajo en las Mipymes desde la perspectiva del trabajador.

#### **→ Mayor autonomía**

El teletrabajo otorga a los empleados una mayor autonomía, al permitirles gestionar su propio tiempo y espacio de trabajo de manera flexible. En lugar de estar sujetos a horarios estrictos y a la necesidad de estar físicamente presentes en una oficina, los empleados pueden planificar su jornada según sus ritmos personales, lo que les permite adaptar su trabajo a momentos en los que se sientan más productivos.<sup>23</sup>

La autonomía en la gestión del tiempo también potencia la capacidad de los empleados para tomar decisiones sobre sus prioridades laborales, lo que puede traducirse en una mayor responsabilidad y sentido de compromiso con su trabajo. Esta libertad para organizar el flujo de tareas según las necesidades del día a día les da a los empleados una sensación de empoderamiento, lo que a menudo conduce a un mayor nivel de satisfacción laboral.

#### **→ Mejor conciliación entre vida laboral y personal**

El teletrabajo se ha convertido en una herramienta clave para mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal, ya que permite a los empleados gestionar su jornada de manera flexible, adaptándola a sus necesidades y responsabilidades. Esta flexibilidad es especialmente valiosa en situaciones en las que los trabajadores deben equilibrar compromisos profesionales con exigencias familiares o personales, como el cuidado de hijos,

---

<sup>23</sup> <https://www.wrike.com/es/remote-work-guide/ventajas-del-teletrabajo/>

acompañamiento a citas médicas o la realización de actividades recreativas que, en un esquema laboral tradicional, podrían ser difíciles de coordinar. Poder atender estos compromisos sin sacrificar su desempeño profesional genera un ambiente de trabajo más saludable, donde las demandas personales y laborales no compiten entre sí.

Gracias a la optimización del tiempo disponible se puede incluir en la rutina actividades que contribuyen al bienestar personal, como el descanso, el ejercicio físico o el disfrute de hobbies. Estas actividades son esenciales para el equilibrio mental y físico de los trabajadores, y su incorporación regular en la rutina diaria repercute positivamente en su calidad de vida.

Todo lo anteriormente descrito contribuye a prevenir el síndrome de agotamiento laboral o "burnout". Este síndrome se padece cuando el trabajador se siente emocional, física o mentalmente exhausto o "quemado", y es la consecuencia de la sobrecarga de trabajo. Esa sobrecarga se da cuando el trabajo es demasiado complicado, hay mucha cantidad de este o cuando se trabaja durante mucho tiempo seguido.<sup>24</sup>

Los trabajadores que pueden ajustar su horario experimentan menores niveles de estrés, ya que no sienten la presión de cumplir con un esquema de tiempo fijo que a menudo no se alinea con sus necesidades personales. Esta capacidad de autogestionarse genera una sensación de confianza y autonomía que se traduce en mayor motivación y compromiso con sus tareas. Los empleados que sienten que tienen el control sobre su tiempo tienden a mantener una actitud más positiva hacia su trabajo (Abendroth, A., y Reimann, M., 2018).

#### → Reducción de tiempos y costos asociados al transporte

Al eliminar la necesidad de trasladarse diariamente a la oficina, los empleados optimizan sus tiempos al no tener en su cronograma tiempos muertos en el tráfico o esperando transporte público. Los trabajadores de esta manera ganan espacio en su agenda que puede ser utilizado de manera más productiva o para actividades personales.

---

<sup>24</sup> <https://asana.com/es/resources/what-is-burnout>

Además del ahorro en tiempo, el teletrabajo también contribuye a una reducción significativa de los costos asociados al transporte. Ya sea que los empleados utilicen transporte público o vehículos particulares, los gastos como pasajes, combustible o mantenimiento de automóviles pueden representar una porción considerable del presupuesto mensual.

Los desplazamientos no solo consumen tiempo, sino que también generan tensiones que afectan tanto el estado físico como emocional de las personas. Al evitar estos desplazamientos, los empleados experimentan menos fatiga y estrés, lo que puede traducirse en un mejor estado de ánimo y mayor energía para afrontar sus tareas laborales.

#### → Oportunidades laborales

Gracias a la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar, los empleados ya no están atados a la ubicación física de la empresa, lo que les permite acceder a ofertas de empleo en regiones o países lejanos sin la necesidad de mudarse. Esta flexibilidad abre un abanico de oportunidades, especialmente para aquellos que viven en áreas rurales o alejadas de grandes centros urbanos, donde las opciones de empleo tienden a ser más limitadas. Para estos trabajadores, el teletrabajo puede significar la posibilidad de acceder a puestos mejor remunerados o en sectores que no están presentes en su localidad.

Esta ampliación de oportunidades laborales también beneficia a trabajadores que, por diversas razones, tienen movilidad limitada por problemas de salud. En última instancia, el teletrabajo no solo democratiza el acceso a oportunidades laborales, sino que también promueve la inclusión de diversos perfiles profesionales que, en un modelo laboral tradicional, podrían haber quedado excluidos del mercado.

#### → Ambiente de trabajo personalizado

Uno de los principales beneficios del teletrabajo es la posibilidad de que los empleados puedan crear un ambiente de trabajo personalizado según sus preferencias y necesidades. Esta personalización va desde la elección del mobiliario, como sillas ergonómicas o escritorios ajustables, hasta el control

de factores ambientales como la iluminación, la temperatura o el nivel de ruido. Poder adaptar estos elementos al gusto de cada persona contribuye directamente a un entorno más cómodo, lo que a su vez mejora la concentración y la productividad.

Esta personalización del entorno contribuye a reducir el agotamiento mental, ya que los trabajadores pueden adaptar su espacio para que sea más relajante y propicio para el enfoque.

El teletrabajo permite que los empleados se sientan en un entorno que les resulta cómodo y seguro, lejos de la presión o la formalidad de la oficina. A largo plazo, este control sobre el ambiente de trabajo puede contribuir a una mayor sensación de bienestar.

### **3.4 Problemáticas para el trabajador de la implementación del teletrabajo en Mipymes**

A continuación se desarrollan las desventajas que presenta la implementación del teletrabajo en las Mipymes desde la perspectiva del trabajador.

#### **→ Sensación de aislamiento**

Al no contar con la interacción diaria y presencial con sus compañeros de trabajo, muchos empleados pueden empezar a sentir una desconexión del equipo y de la dinámica social de la oficina. Las interacciones virtuales pueden ser más formales y menos espontáneas, lo que dificulta la creación de relaciones cercanas entre compañeros. Esta falta de contacto cotidiano elimina los intercambios informales, como las charlas de pasillo, los descansos compartidos o incluso las reuniones presenciales, que suelen reforzar los lazos entre compañeros y crear un sentido de pertenencia. Con el tiempo, esta ausencia de interacción puede generar sentimientos de soledad, afectando tanto el estado de ánimo del empleado como su nivel de satisfacción en el trabajo.

La sensación de soledad prolongada puede derivar en problemas como el estrés, la ansiedad o incluso la depresión, lo que compromete tanto la salud mental del empleado como su capacidad para desempeñarse de manera efectiva. Para mitigar este problema, es importante que las empresas

fomenten la interacción social entre los empleados a través de iniciativas como actividades de integración o incluso encuentros presenciales periódicos, que ayuden a mantener un sentido de comunidad y apoyo entre los trabajadores.

→ Dificultad para desconectar del trabajo

Una de las principales problemáticas del teletrabajo para los empleados es la dificultad para desconectar del trabajo, especialmente cuando el espacio laboral se mezcla con el hogar. Al no existir una separación física clara entre el lugar donde se trabaja y el espacio personal, muchos empleados encuentran complicado poner límites entre su jornada laboral y su tiempo libre. Esto puede llevar a la sensación de estar siempre "conectado" o disponible para responder correos electrónicos, llamadas o tareas fuera del horario estipulado. Sin una rutina de desplazamiento o de cierre de oficina que marque el fin de la jornada, la barrera entre trabajo y vida personal se diluye, generando fatiga mental y física.

El teletrabajo puede acabar generando una sobrecarga de trabajo si no se establecen límites claros. La imposibilidad de desconectar del trabajo no solo afecta la salud mental, sino que también puede tener un impacto en las relaciones personales y en la calidad del tiempo libre. Para evitar estas situaciones, es fundamental que tanto las empresas como los empleados promuevan prácticas saludables, como establecer horarios fijos, crear espacios separados para el trabajo en casa y fomentar el respeto por los momentos de descanso y desconexión.

→ Propensión al sedentarismo

El teletrabajo ha traído consigo un aumento de la propensión al sedentarismo, ya que al no tener que desplazarse diariamente al lugar de trabajo, los empleados tienden a reducir significativamente su actividad física. En una rutina laboral tradicional, las personas suelen caminar hasta la parada de transporte público, subir escaleras, y moverse entre distintas áreas de la oficina, lo que contribuye a mantener un nivel básico de movimiento diario. Sin embargo, al trabajar desde casa, muchos de estos desplazamientos desaparecen, y la jornada laboral puede transcurrir en su totalidad sin

moverse más allá del escritorio o una silla, lo que fomenta un estilo de vida más sedentario.

La falta de movimiento hace que el gasto energético diario se reduzca, lo que, combinado con una ingesta calórica similar o mayor, puede crear un desequilibrio que conlleve al aumento de peso. Con el tiempo, este estilo de vida puede derivar en problemas como el sobrepeso o la obesidad, que no solo afectan la apariencia física, sino que también incrementan el riesgo de desarrollar enfermedades crónicas como la diabetes tipo 2, la hipertensión o problemas cardiovasculares.

Es fundamental que los empleados implementen estrategias que promuevan el movimiento durante la jornada laboral. Esto puede incluir pausas activas regulares, estiramientos, caminatas cortas o incluso la incorporación de una rutina de ejercicios antes o después del trabajo. Las empresas también pueden colaborar fomentando hábitos saludables, promoviendo programas de bienestar, como por ejemplo proporcionando descuentos en gimnasios.

## **Capítulo 4: Variables clave para la implementación del teletrabajo en Mipymes**

Como el economista Andrew Clark señala, las características deseables en los teletrabajadores incluyen autosuficiencia, fuerte motivación, concentración, autodisciplina y organización. Además de las características personales de los teletrabajadores, se debe tener en cuenta una serie de características de la organización. En los siguientes apartados se profundiza en los factores fundamentales para que una empresa aplique el teletrabajo tomando como base los establecidos por los autores Urbaniec, Małkowska y Włodarkiewicz-Klimek en "The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers' Perspective".

### **4.1 Legislación argentina sobre teletrabajo**

Las leyes y regulaciones respecto al teletrabajo varían entre los diferentes países, por lo que comprender su marco legal es crucial para una implementación exitosa. Cumplir con estas normativas no solo protege a la empresa de posibles sanciones, sino que también garantiza un entorno justo y equilibrado para los empleados, contribuyendo a su bienestar.

En Argentina el teletrabajo está regulado por la ley 27555 que incorpora esta modalidad de trabajo a la Ley de Contrato de Trabajo 20744.

La Ley de Teletrabajo fue aprobada en julio del año 2020 luego de un proceso legislativo ágil como respuesta a la cuarentena de COVID-19 que imposibilitaba desplazarse físicamente al lugar de trabajo.

Dicha ley establece que "habrá contrato de teletrabajo cuando la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios, ... , sea efectuada total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja, o en lugares distintos al establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de tecnologías de la información y comunicación."<sup>25</sup>

### **Aspectos generales del teletrabajo según la ley 27555**

- Es voluntario: quien trabaja en una posición presencial y pasa a la modalidad de teletrabajo, lo hará voluntariamente y prestará su conformidad por escrito.

---

<sup>25</sup> <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>

- Es reversible: el consentimiento prestado por la persona que trabaja en una posición presencial para pasar a la modalidad de teletrabajo, podrá ser revocado por la misma en cualquier momento de la relación.
- Los trabajadores que prestaren servicios bajo esta modalidad tendrán los mismos derechos, obligaciones y remuneración que quienes trabajen de manera presencial.
- Quienes presten tareas bajo esta modalidad gozarán de todos los derechos colectivos al igual que el resto del personal que lo haga en forma presencial.
- Se aplicarán a estos trabajadores, las normas de higiene y seguridad de tipo general.
- Los accidentes ocurridos en el lugar, jornada y en ocasión del teletrabajo se presumen accidentes en los términos de la Ley de Riesgos del Trabajo.

### **Elementos del teletrabajo según la ley 27555**

- Jornada laboral: la jornada laboral debe ser pactada previamente por escrito en el contrato de trabajo de conformidad con los límites legales y convencionales vigentes, tanto en lo que respecta a lo convenido por hora como por objetivos
- Elementos de trabajo: el empleador debe proporcionar el equipamiento - hardware y software-, las herramientas de trabajo y el soporte necesario para el desempeño de las tareas, y asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación de ellos, o la compensación por la utilización de herramientas propias del trabajador.
- Capacitación: el empleador deberá garantizar la correcta capacitación de sus dependientes en nuevas tecnologías, brindando cursos y herramientas de apoyo, tanto en forma virtual como presencial, que permitan una mejor adecuación de las partes a esta modalidad laboral.
- Derecho a la desconexión digital: la persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo tendrá derecho a no ser contactada y a desconectarse de los dispositivos digitales y/o tecnologías de la información y comunicación, fuera de su jornada laboral y durante los períodos de licencias.
- Protección de la información laboral y derecho a la intimidad: el empleador deberá tomar las medidas que correspondan, especialmente en lo que se

refiere a software, para garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por la persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo para fines profesionales, no pudiendo hacer uso de software de vigilancia que viole la intimidad de la misma.

- Tareas de cuidados: las personas que trabajen bajo esta modalidad y que acrediten tener a su cargo, de manera única o compartida, el cuidado de personas menores de 13 años, personas con discapacidad o adultas mayores que convivan con la persona trabajadora y que requieran asistencia específica, tendrán derecho a horarios compatibles con las tareas de cuidado a su cargo y/o a interrumpir la jornada.
- Prestaciones transnacionales: cuando se trate de prestaciones transnacionales de teletrabajo, se aplicará al contrato de trabajo respectivo la ley del lugar de ejecución de las tareas o la ley del domicilio del empleador, según sea más favorable para la persona que trabaja.<sup>26</sup>

#### **4.2 Naturaleza del trabajo**

Es fundamental entender que no todos los puestos laborales se adaptan de igual manera a la modalidad del teletrabajo. La capacidad de adaptar un puesto al teletrabajo está influenciada por la facilidad de digitalización de sus tareas. Aquellos roles que implican trabajo mayormente digital, como análisis de datos, diseño gráfico o redacción, suelen ser idóneos para el teletrabajo. Por el contrario, trabajos que exigen interacción física o el uso de equipos especializados en un lugar específico enfrentan limitaciones significativas en su “teletrabajabilidad”.

La adaptación de un puesto al teletrabajo depende en gran medida de las características específicas de las tareas, así como del nivel de autonomía y complejidad involucrados. Algunos trabajos, especialmente aquellos que requieren alta especialización, creatividad o toma de decisiones complejas, son más aptos para el teletrabajo.

---

<sup>26</sup> <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>

En contraste, aquellos puestos con tareas más repetitivas, roles menos complejos y con menor autonomía pueden adaptarse al teletrabajo, pero requieren un enfoque de gestión con una supervisión más eficiente.

Así, las empresas deben evaluar estas características al decidir qué roles se pueden realizar de manera remota.

### **4.3 Cultura organizacional**

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para una implementación exitosa del teletrabajo en las Mipymes. Esta cultura, entendida como el conjunto de valores, normas y prácticas que orientan el comportamiento de todos los miembros de la organización, juega un rol crucial cuando se busca adaptar el modelo de trabajo tradicional a uno remoto o híbrido. La adaptación al teletrabajo requiere una mentalidad de flexibilidad y confianza en todos los niveles de la empresa.

La comunicación se convierte en una herramienta esencial dentro de la cultura organizacional para el teletrabajo. En ausencia de contacto físico y de interacciones cara a cara, es vital que las empresas establezcan canales de comunicación claros, accesibles y eficientes que permitan a los empleados estar conectados, informados y alineados con los objetivos de la organización. Es importante que los líderes promuevan la transparencia y la escucha activa, fomentando un espacio en el que los empleados puedan expresar sus inquietudes y necesidades. Una comunicación eficaz ayuda a reducir la sensación de aislamiento y refuerza el sentido de pertenencia, manteniendo el espíritu de equipo en un entorno remoto.

Además, la motivación de los empleados es un factor crítico que la cultura organizacional debe nutrir en el contexto del teletrabajo. La falta de supervisión directa puede llevar a que algunos empleados experimenten una disminución en su nivel de compromiso o un sentimiento de desconexión con los objetivos de la empresa. Para contrarrestar esto, los líderes deben enfocarse en reconocer los logros individuales y colectivos, brindando retroalimentación constante y oportuna, así como promoviendo un ambiente donde los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir.

El compromiso de la dirección es otro aspecto fundamental para crear una cultura organizacional que facilite el teletrabajo. La implementación exitosa de este modelo depende de que los líderes respalden el cambio y lo promuevan activamente acompañado de un aprendizaje continuo. Este compromiso se manifiesta a través de políticas claras de teletrabajo, inversión en tecnologías adecuadas y formación continua para que los empleados puedan desempeñarse de forma eficiente en remoto.

La cultura organizacional debe evolucionar para respaldar el teletrabajo de manera que todos los integrantes de la empresa, desde la alta dirección hasta cada empleado, se sientan comprometidos y motivados. La comunicación clara, el compromiso de los líderes, la motivación de los empleados y un liderazgo transformacional son ingredientes esenciales para construir una cultura que haga del teletrabajo una práctica efectiva y sostenible.

#### **4.4 Gestión del desempeño y productividad**

La gestión del desempeño y productividad es un desafío clave en la implementación del teletrabajo en las Mipymes, dado que este modelo de trabajo modifica las formas de supervisión y evaluación tradicionales. En un entorno remoto, los líderes deben adaptar sus métodos de seguimiento y establecer criterios claros que permitan evaluar el rendimiento de los empleados. Para lograrlo, es fundamental definir metas específicas y medibles, de modo que cada colaborador conozca sus objetivos y cómo se espera que contribuya a los resultados de la empresa. Esto también fomenta un sentido de responsabilidad y autonomía en el empleado, dos aspectos esenciales para mantener la productividad en el teletrabajo.

Uno de los elementos más importantes en la gestión del desempeño es la evaluación basada en resultados, en lugar de en el tiempo de conexión o en el cumplimiento de un horario fijo. En el teletrabajo, los empleados deben tener cierta flexibilidad para organizar sus tareas y cumplir sus objetivos. Por tanto, las empresas deben enfocarse en medir el cumplimiento de metas y el impacto de las tareas realizadas. Al adoptar una cultura de evaluación por resultados, las Mipymes no solo promueven la autonomía y motivación de sus empleados,

sino que también evitan el “micromanagement” o supervisión excesiva, que puede ser contraproducente en el contexto remoto.

Es esencial establecer herramientas y procesos de monitoreo adecuados. Las plataformas digitales como software de gestión de proyectos, herramientas de colaboración en línea y sistemas de seguimiento de tareas permiten a los líderes tener una visión clara del progreso de cada colaborador. Entre estas herramientas se encuentran Notion, Trello y Salesforce de las cuales se profundizó anteriormente en el inciso 2.3. Estas no solo facilitan la supervisión de tareas, sino que también promueven la transparencia y la colaboración en equipo, lo que puede aumentar significativamente la eficiencia y el rendimiento general de la empresa.

La retroalimentación constante también es un aspecto fundamental para gestionar el desempeño en el teletrabajo. Dado que las interacciones informales y la supervisión directa disminuyen en un entorno remoto, es crucial que los líderes proporcionen retroalimentación frecuente y constructiva. Las revisiones periódicas, ya sea a través de reuniones virtuales o reportes escritos, permiten a los empleados comprender su desempeño y realizar ajustes cuando sea necesario. La retroalimentación debe enfocarse no solo en señalar áreas de mejora, sino también en reconocer logros y esfuerzos, lo cual es clave para mantener la motivación y el compromiso de los trabajadores.

La promoción de un equilibrio saludable entre productividad y bienestar es esencial en la gestión del desempeño remoto. El teletrabajo puede generar dificultades para desconectar del entorno laboral, lo que en muchos casos lleva al agotamiento. Las Mipymes deben establecer políticas que respeten los horarios de desconexión digital y fomenten un ambiente donde se valore el equilibrio entre la vida personal y laboral. Cuando el descanso y tiempo personal son respetados, los empleados están más motivados y comprometidos con sus labores, lo que se traduce en un mejor desempeño.

#### **4.5 Tecnología y capacitación**

Para que el teletrabajo funcione de manera efectiva, es indispensable contar con las herramientas tecnológicas (tanto hardware como software) adecuadas

que permitan a los empleados realizar sus tareas de forma remota, así como con un soporte tecnológico que garantice la resolución ágil de problemas técnicos. La disponibilidad de soluciones tecnológicas no solo facilita la productividad, sino que también promueve una comunicación fluida y la colaboración en equipo, ambos elementos cruciales en el trabajo a distancia. En el contexto de las Mipymes, donde los recursos pueden ser limitados, es importante elegir soluciones accesibles y de fácil implementación, que no solo sean efectivas, sino que también representen una inversión rentable. Albrieu (2020) calcula para nuestro país que la proporción de empleos para los cuales existiría la factibilidad tecnológica del teletrabajo, estimada en 27-29%, baja a un 18% si se excluye a los trabajadores que en sus hogares no cuentan con la infraestructura digital requerida para estos fines.

La capacitación tecnológica de los empleados es igualmente esencial, ya que no todos los trabajadores cuentan con el mismo nivel de competencias digitales. Para garantizar un rendimiento óptimo en el teletrabajo, las empresas deben implementar programas de formación continua que abarquen el desarrollo de habilidades digitales específicas y generales. La capacitación no solo mejora la eficiencia del trabajo remoto, sino que también ayuda a los empleados a adaptarse a las exigencias de un entorno tecnológico en constante cambio. La capacitación en habilidades tecnológicas es una inversión en el capital humano de la empresa, que a largo plazo contribuye a una mayor productividad y competitividad.

Es inevitable que los empleados enfrenten problemas tecnológicos en el día a día, como fallas en la conexión a internet, dificultades con el software o problemas de hardware. Contar con un equipo de soporte técnico accesible y eficiente permite resolver estos problemas rápidamente, evitando interrupciones en el flujo de trabajo. Las Mipymes pueden considerar opciones de soporte técnico remoto o tercerizado para brindar a sus empleados la asistencia necesaria sin incurrir en gastos excesivos. La rapidez y efectividad del soporte técnico tienen un impacto directo en la satisfacción y productividad del empleado en un entorno remoto.

## 4.6 Ciberseguridad

Para las empresas, la protección de la información y la seguridad de sus sistemas son cruciales, ya que cualquier brecha en la seguridad podría tener consecuencias graves para la continuidad del negocio, incluyendo la pérdida de datos sensibles, daños a la reputación y costos financieros significativos. Por esta razón, implementar un plan integral de ciberseguridad es esencial para asegurar un entorno de teletrabajo seguro y confiable.

Uno de los primeros pasos para fortalecer la ciberseguridad en el teletrabajo es adoptar protocolos de acceso seguro. Esto implica, entre otras medidas, el uso de redes privadas virtuales (VPN) para conectar a los empleados de manera segura a la red de la empresa. Las VPN encriptan el tráfico de datos, lo que reduce significativamente el riesgo de interceptación por parte de terceros. Además, el uso de autenticación multifactor (MFA) añade una capa adicional de seguridad, al requerir que los empleados verifiquen su identidad a través de múltiples métodos, como códigos de autenticación y reconocimiento biométrico.

Dado que los empleados son el primer frente de defensa ante posibles ataques, como el phishing (suplantación de la identidad con fines engañosos) o el malware (códigos de software que dañan los sistemas informáticos), es fundamental capacitarlos en buenas prácticas de seguridad digital. Esto incluye el reconocimiento de correos electrónicos o enlaces sospechosos, la gestión de contraseñas seguras y la identificación de conductas potencialmente riesgosas en línea.

En muchos casos, los empleados utilizan sus propios dispositivos para trabajar desde casa. Aunque esta práctica ofrece flexibilidad, también plantea riesgos si los dispositivos no están adecuadamente protegidos. Se pueden mitigar estos riesgos estableciendo políticas de seguridad para dispositivos personales, como la instalación de software antivirus, el uso de firewalls (sistema de seguridad que controla el tráfico de red, permitiendo o bloqueando el paso de los datos en caso de ser amenazante) y la actualización constante de sistemas operativos y aplicaciones.

Otra medida clave es la implementación de copias de seguridad (backups) y planes de recuperación de datos. Los sistemas de teletrabajo están expuestos

a posibles ataques como el ransomware, que puede bloquear el acceso a los datos de la empresa y exigir un rescate para su liberación. Tener un sistema de copias de seguridad periódicas permite a las Mipymes restaurar sus datos en caso de un ataque y minimizar el impacto en sus operaciones. Estos planes de recuperación de datos deben estar bien documentados y ser probados regularmente para asegurar su efectividad en una situación de emergencia. La ciberseguridad en el teletrabajo requiere un enfoque integral que abarque desde el acceso seguro y la capacitación de los empleados hasta la gestión de dispositivos y la implementación de sistemas de respaldo. Las Mipymes deben ser conscientes de que la protección de sus datos y sistemas no es un gasto, sino una inversión crítica para la continuidad y la sostenibilidad del negocio. Al implementar prácticas de ciberseguridad efectivas y mantener una cultura de seguridad en todos los niveles, las empresas pueden reducir considerablemente los riesgos asociados con el teletrabajo y operar de forma segura en el entorno digital actual.

## **Capítulo 5: Situación actual del teletrabajo en las Mipymes sanjuaninas**

En Argentina, disponemos de escasa información sobre el teletrabajo en la actualidad ya que la mayoría de los datos provienen de antes y durante la pandemia. La situación es menos esclarecedora en la provincia de San Juan debido a que no hay registro de datos de ningún tipo respecto al teletrabajo. Tal como lo señala una encuesta del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2019) el 50,7% de las empresas manifestaron que el teletrabajo generó una mejora en la productividad y el 78,1% que el teletrabajo provocó un aumento de bienestar en los trabajadores, generando así una conciliación entre la vida familiar y laboral.<sup>27</sup> Estos datos resultan alentadores para indagar al respecto en la actualidad local.

Para conocer la situación actual de las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) de la provincia de San Juan, se realizó una encuesta sobre teletrabajo en empresas, recopilando respuestas de los mandos medios y altos de varios sectores incluidos en la definición de Mipyme del Ministerio de Economía de la República Argentina (servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción y minero).

El diseño muestral es no probabilístico, es decir, que no da la misma oportunidad de ser seleccionado a toda la población. La muestra se obtuvo de la difusión por Whatsapp a personas que desempeñan sus actividades en Mipymes.

El objetivo fue comprender la percepción, adopción y desafíos asociados con el teletrabajo en diferentes sectores empresariales. El instrumento de recolección de datos de la empresa será un cuestionario digital, mediante la plataforma Formularios de Google. La misma tiene preguntas con opciones para obtener datos primarios cuantitativos que permitan abarcar los aspectos de interés en esta investigación, incluyendo información sobre las variables clave para la implementación del teletrabajo, las herramientas tecnológicas utilizadas, medidas de ciberseguridad implementadas y áreas de la empresa con un impacto más significativo. El modelo de la encuesta se encuentra adjunto en el Anexo I de este trabajo.

---

<sup>27</sup> <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3859/1/gomez-2023.pdf#page39>

Se recopilaron respuestas de 50 Mipymes de San Juan distribuidas en los siguientes sectores:

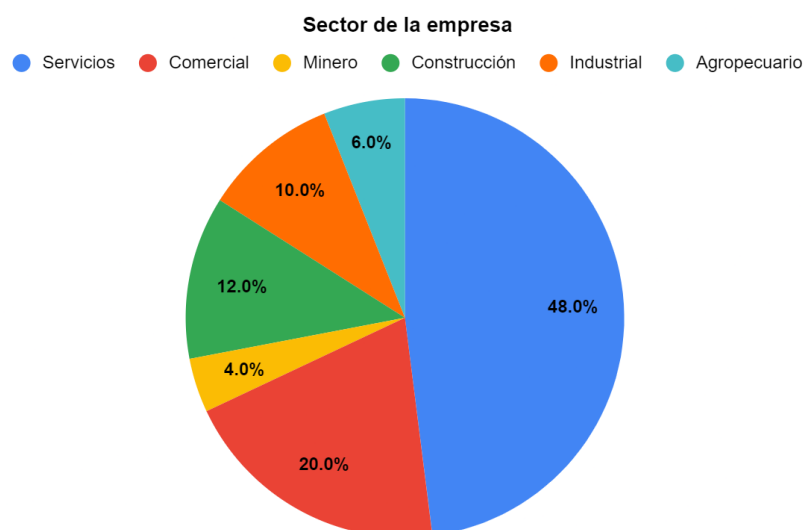


Figura 7: Sector de la empresa. Resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

El gráfico que representa los sectores económicos de las empresas encuestadas permite observar que las Mipymes en los sectores de servicios y comercial tienen una mayor participación en el estudio, seguidos por los sectores industrial, agropecuario, construcción y minero. Se puede inferir que las empresas de los sectores predominantes, servicios y comercial, tienen mayor posibilidad de adaptarse al teletrabajo debido a la naturaleza de sus actividades, que en muchos casos no requieren una presencia física constante. En contraste, sectores como la construcción o el agropecuario enfrentan mayores desafíos debido a su dependencia de actividades presenciales.

A continuación se presenta el gráfico de la pregunta 2 del cuestionario, en el cual se puede visualizar que el modelo de gestión utilizado en las Mipymes encuestadas es en un 64% a través de sistemas tradicionales basados en horas o días trabajados, mientras que sólo el 16% emplea un modelo de gestión por objetivos. Esta situación podría estar limitando la adopción efectiva del teletrabajo, ya que los modelos basados en objetivos son más compatibles con esta modalidad laboral. Las empresas que adoptan un modelo de gestión

mixto también representan una proporción significativa, lo que sugiere que podrían estar en un proceso de transición hacia modelos más flexibles.



Figura 8: ¿Qué modelo de gestión se utiliza en la organización? Resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

El gráfico que muestra la implementación actual del teletrabajo destaca que solo el 54% de las empresas encuestadas han adoptado esta modalidad. Este resultado pone de manifiesto que, a pesar de los beneficios ampliamente documentados del teletrabajo, casi la mitad de las Mipymes en San Juan no lo han implementado. Este hallazgo sugiere un área de oportunidad significativa para fomentar la adopción del teletrabajo en las empresas restantes.

Teniendo en cuenta la definición de teletrabajo: "forma de trabajo a distancia que se efectúa en el domicilio del trabajador o en otros lugares ajenos a la empresa empleadora, y se realiza mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)."  
 ¿La empresa actualmente implementa teletrabajo en algún puesto (ya sea a tiempo completo, de forma híbrida o de forma ocasional)?

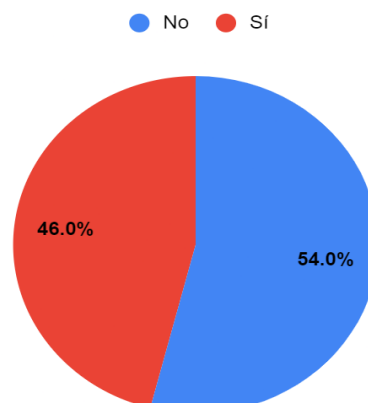


Figura 9: ¿La empresa actualmente implementa teletrabajo en algún puesto (ya sea a tiempo completo, de forma híbrida o de forma ocasional)?

Resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

En base a las preguntas 2 y 3 se puede inferir que de las 23 Mipymes con teletrabajo implementado, los modelos de gestión difieren entre sí, distinto a lo que se podía esperar. Se observa que un porcentaje considerable de estas empresas continúa utilizando modelos tradicionales basados en horas trabajadas, lo que podría limitar el potencial completo del teletrabajo.



Figura 10: Modelo de gestión de las organizaciones con teletrabajo implementado. Resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Adentrándonos en la sección correspondiente a las empresas con teletrabajo implementado, la siguiente figura refleja las modalidades de teletrabajo adoptadas por las Mipymes encuestadas. Se destaca la preferencia por modalidades híbridas sobre el teletrabajo a tiempo completo, lo que sugiere que las empresas buscan equilibrar las ventajas del trabajo remoto con la necesidad de mantener cierta presencialidad. Además, el teletrabajo ocasional tiene un 39,1% de implementación, tomando una gran relevancia.

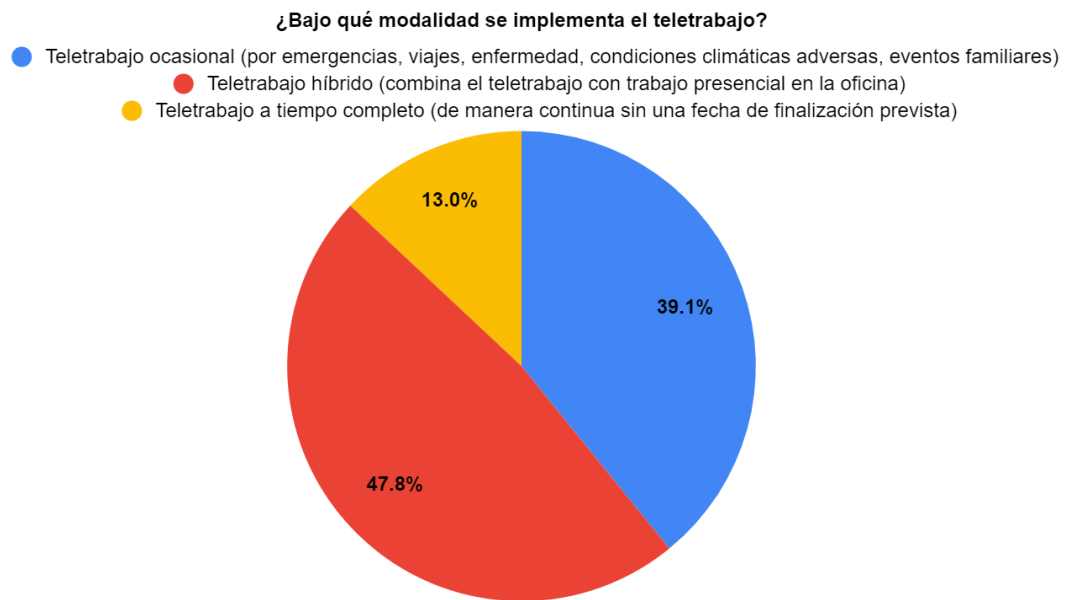


Figura 11: ¿Bajo qué modalidad se implementa el teletrabajo? Resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

La Figura 12 muestra las variables que se tuvieron en cuenta para la implementación del teletrabajo en las empresas. Entre las variables más destacadas se encuentran la naturaleza del trabajo, la gestión del desempeño y productividad y, en tercer lugar, la cultura organizacional. Estos factores reflejan un enfoque estratégico en aspectos internos que aseguran el funcionamiento adecuado de la modalidad remota. La naturaleza del trabajo destaca la importancia de evaluar qué tareas son adecuadas para desarrollarse a distancia, mientras que la gestión del desempeño y productividad resalta la necesidad de herramientas y métricas claras para medir resultados. La cultura organizacional subraya la relevancia de valores compartidos y un entorno que facilite la adaptación al cambio, lo que permite a las empresas enfrentar los desafíos asociados al teletrabajo con mayor resiliencia. Un punto importante a resaltar es que se le da muy poca relevancia

a la legislación sobre teletrabajo y a la tecnología y capacitación a implementar, mientras que la ciberseguridad no se tuvo en cuenta.

¿Qué variables se tuvo en cuenta al momento de decidir aplicar el teletrabajo?

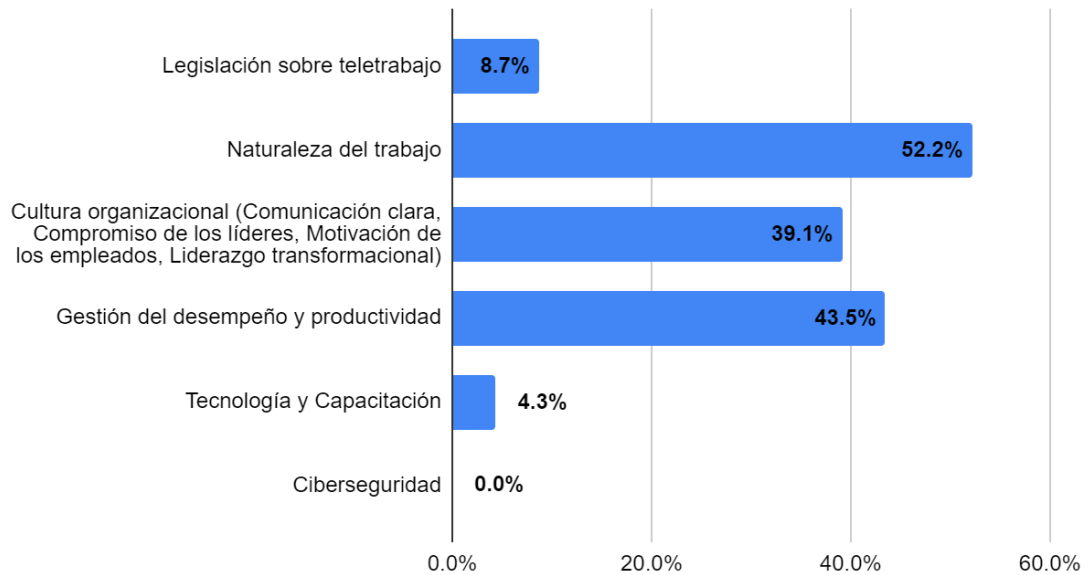


Figura 12: ¿Qué variables se tuvo en cuenta al momento de decidir aplicar el teletrabajo? Resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que una gran parte de empresas proporcionan herramientas tecnológicas para el teletrabajo, pero también evidencian que existe un porcentaje significativo de empresas que no lo hacen o lo hacen parcialmente. Esto podría impactar negativamente en la productividad y el compromiso de los empleados, destacando la necesidad de mayor inversión en infraestructura tecnológica.

¿La empresa proporciona las herramientas tecnológicas (tanto hardware como software) adecuadas para que los empleados realicen sus tareas?

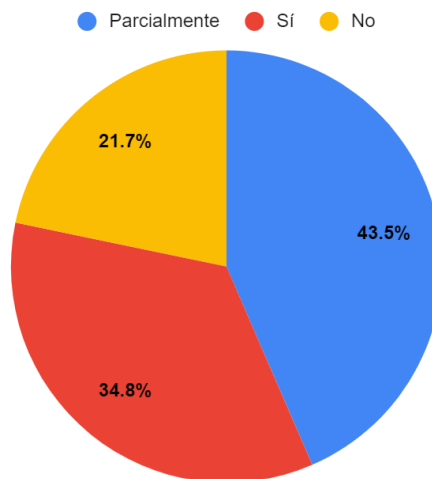


Figura 13: ¿La empresa proporciona las herramientas tecnológicas adecuadas para que los empleados realicen sus tareas? Resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Las herramientas tecnológicas más utilizadas por las Mipymes son la plataforma de mensajería instantánea (principalmente Whatsapp y luego Microsoft Teams y Slack), de correo electrónico, de videoconferencias (Google Meet y Zoom) y de documentos en línea (Google Docs). Luego siguen los sistemas de gestión de proyectos (Notion y Trello) y finalmente, las plataformas más específicas como lo son de gestión de relaciones con clientes, Salesforce, y de gestión del tiempo, Clockify. Su elección sugiere una dependencia a soluciones genéricas y no a soluciones más específicas que podrían estar alineadas con las necesidades particulares de cada empresa.

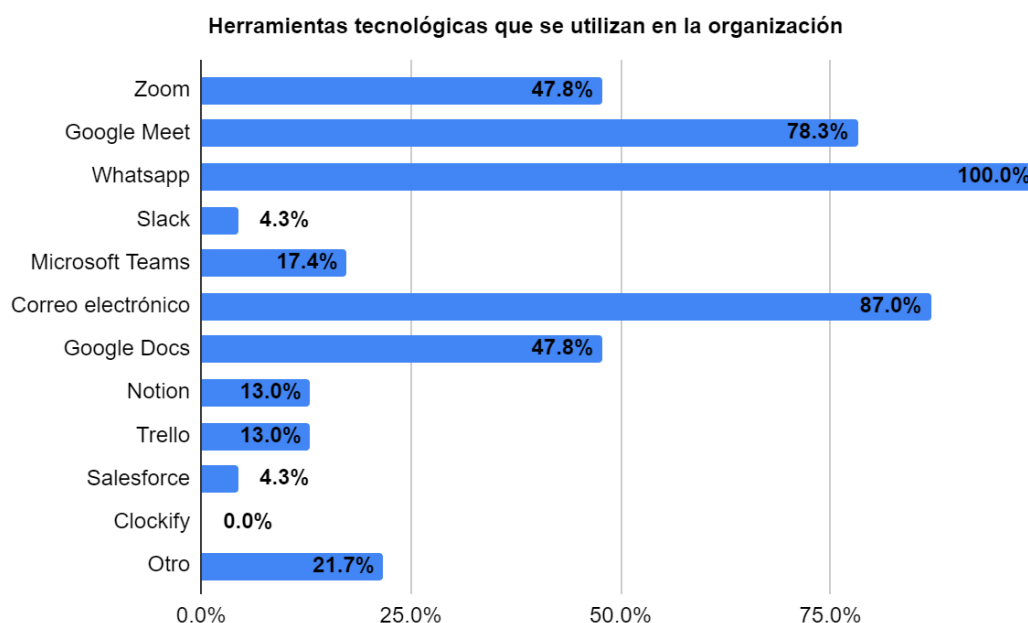


Figura 14: Herramientas tecnológicas que se utilizan en la organización. Resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 15 se destacan las medidas de ciberseguridad adoptadas, principalmente copias de seguridad, softwares antivirus y firewalls. Sin embargo, se observa una baja implementación de prácticas más avanzadas como el uso de VPN, la autenticación multifactor o la capacitación en ciberseguridad. Cabe destacar que un 26,1% declaró no implementar ninguna medida de ciberseguridad. Esto resalta la necesidad de mayor conciencia y acción en un área crítica para la seguridad empresarial en el entorno remoto.

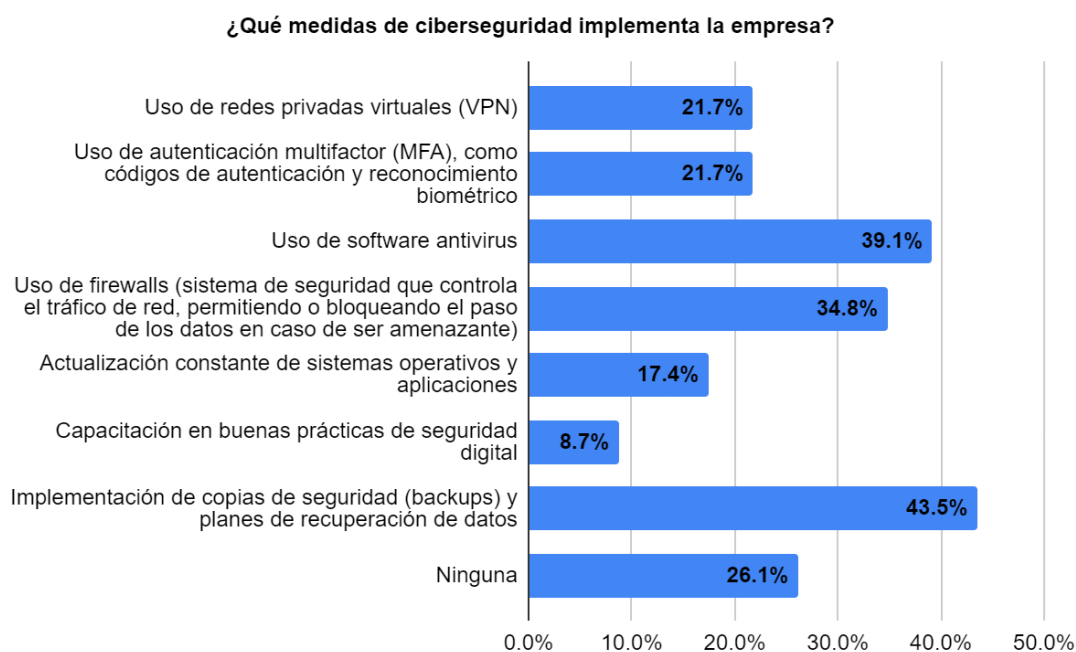


Figura 15: ¿Qué medidas de ciberseguridad implementa la empresa?  
Resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Las Figuras 16 y 17 abordan los beneficios de la implementación del teletrabajo, la primera consultando a quienes ya lo implementaron y la segunda a quienes todavía no.

En la Figura 16 se destaca la flexibilidad organizativa con un 78,3%, reflejando su importancia como un motor clave para adoptar esta modalidad. Otros beneficios destacados incluyen el aumento de la productividad, la promoción de la innovación y digitalización y el aumento de la satisfacción laboral. A lo que menor relevancia le otorgan es a la ayuda en la retención de talentos.

En contraste, la Figura 17 revela las percepciones de aquellos que aún no han adoptado el teletrabajo. Aunque le dan más relevancia a la reducción de costos por sobre el resto de beneficios, en segundo lugar también valoran la flexibilidad organizativa. Además coinciden con quienes ya implementan el teletrabajo en la ayuda en la retención de talentos como el beneficio con menor relevancia.

**¿Cuáles han sido los principales beneficios de la implementación del teletrabajo?**

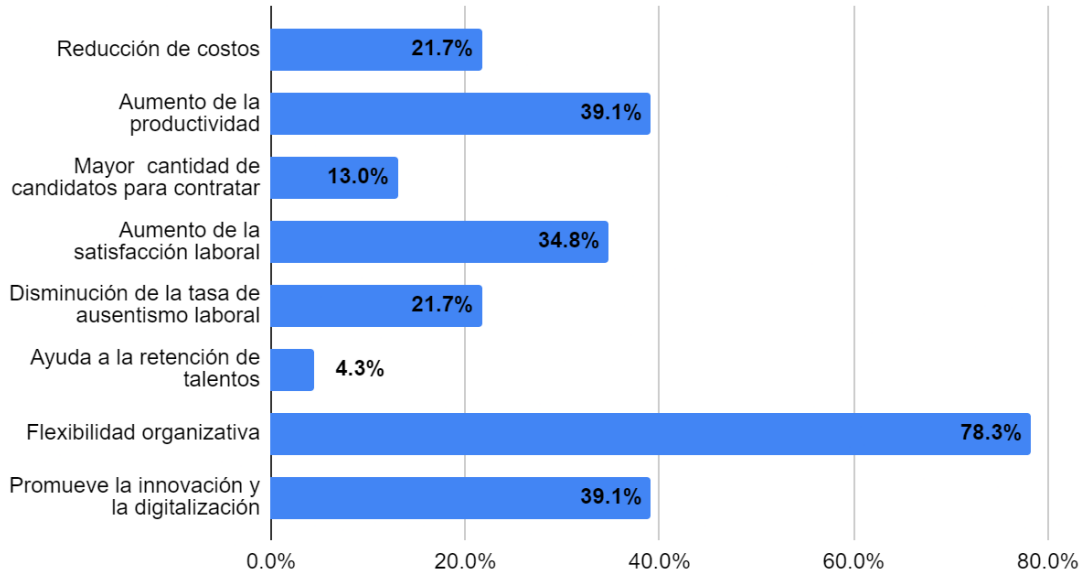


Figura 16: ¿Cuáles han sido los principales beneficios de la implementación del teletrabajo? Resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

**¿Cuáles son los beneficios de la implementación del teletrabajo que le resultan más relevantes?**

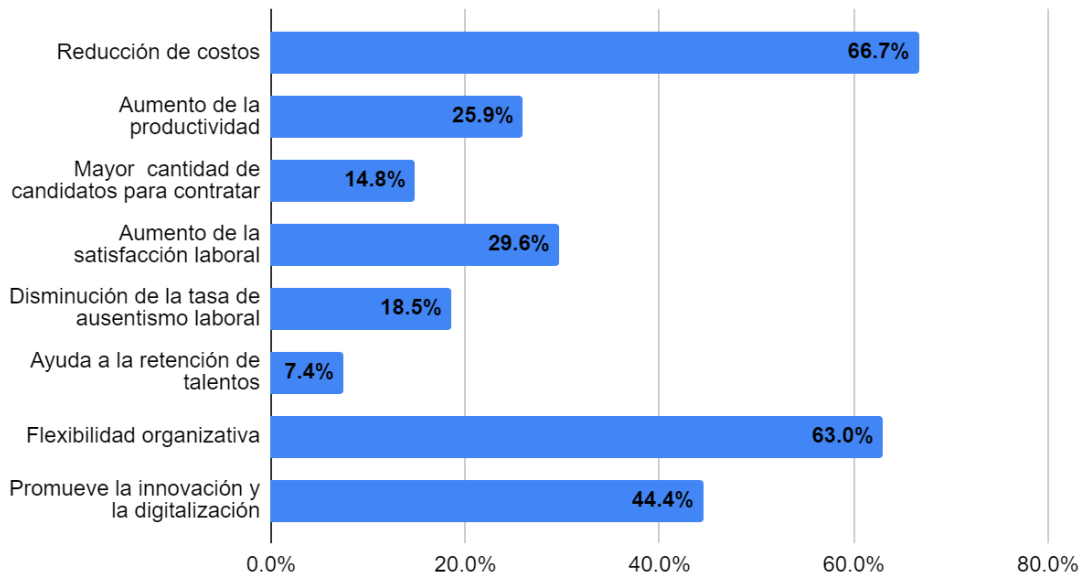


Figura 17: ¿Cuáles son los beneficios de la implementación del teletrabajo que le resultan más relevantes? Resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

La figura 18 identifica los principales desafíos para quienes aplican el teletrabajo, destacando la dificultad para controlar el rendimiento de los empleados, para el trabajo en equipo y para invertir en tecnología.

Por otro lado, la Figura 19 recoge las razones por las cuales algunas empresas no están dispuestas a implementar esta modalidad, siendo las mismas que quienes ya lo aplican pero cambiando la dificultad de invertir en tecnología por la posible disminución del sentido de pertenencia y desafío de mantener una identidad corporativa fuerte. Estas barreras en su aplicación reflejan la necesidad de apoyo y capacitación para facilitar una transición hacia el teletrabajo.

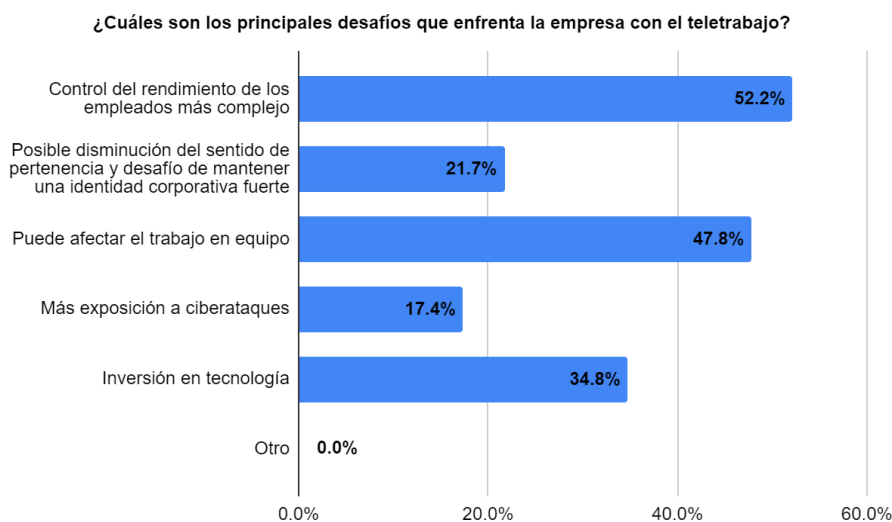


Figura 18: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa con el teletrabajo? Resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

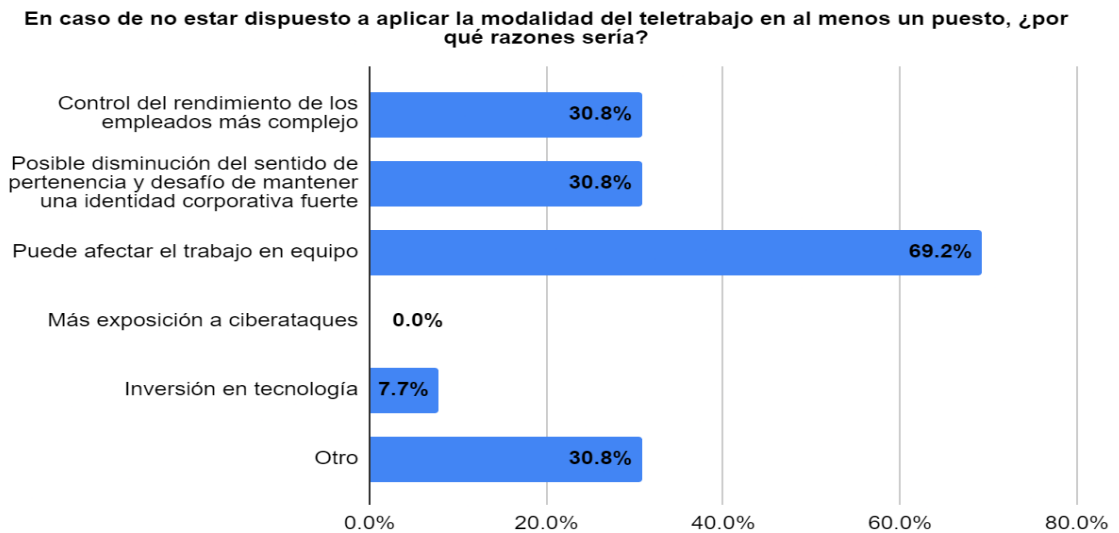


Figura 19: En caso de no estar dispuesto a aplicar la modalidad del teletrabajo en al menos un puesto, ¿por qué razones sería? Resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

La Figura 20 muestra las áreas de las empresas que ya experimentan un impacto significativo del teletrabajo, destacándose ventas y marketing y administración. Esto sugiere que estas áreas, por su naturaleza operativa, se adaptan bien al modelo remoto, permitiendo mayor flexibilidad y eficiencia en los procesos. La digitalización de tareas administrativas y la utilización de plataformas en línea para gestionar clientes y ventas parecen ser factores clave que explican este impacto positivo.

En concordancia, la Figura 21 muestra las áreas de la organización donde quienes no han implementado teletrabajo perciben que tendría un mayor impacto. De esta forma vemos que se destacan de igual forma ventas y marketing y administración, lo que refuerza la idea de que estas funciones se consideran altamente compatibles con la modalidad remota. Sin embargo, existe la necesidad de explorar cómo otras áreas, como producción y operaciones, podrían beneficiarse con estrategias específicas de teletrabajo.

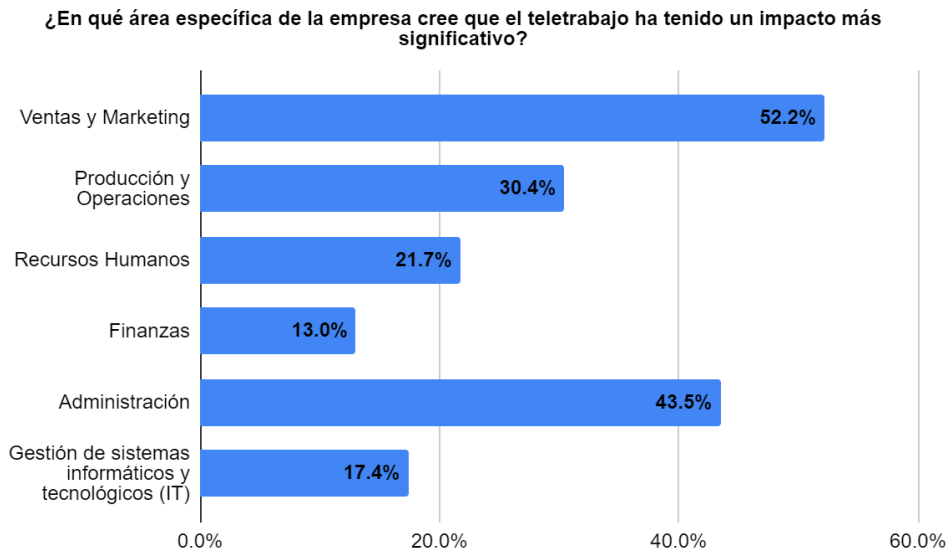


Figura 20: ¿En qué área específica de la empresa cree que el teletrabajo ha tenido un impacto más significativo? Resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

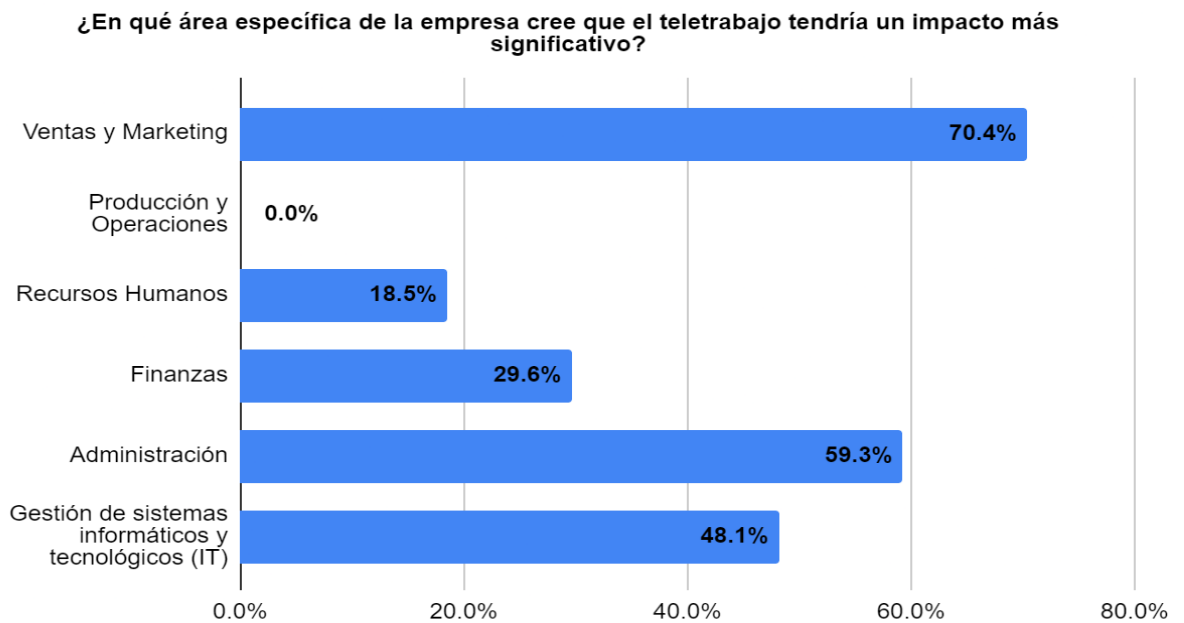


Figura 21: ¿En qué área específica de la empresa cree que el teletrabajo tendría un impacto más significativo? Resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la Figura 22 indica que el 59,3% de quienes no tienen implementada la modalidad de teletrabajo están dispuestos a hacerlo. Aunque una mayoría se muestra favorable, la proporción de empresas reticentes subraya las persistentes dudas y temores respecto a su viabilidad.

¿Estaría dispuesto a implementar el teletrabajo en algún puesto de la organización (a tiempo completo, de forma híbrida o de forma ocasional)?

● Sí ● No ● No estoy seguro

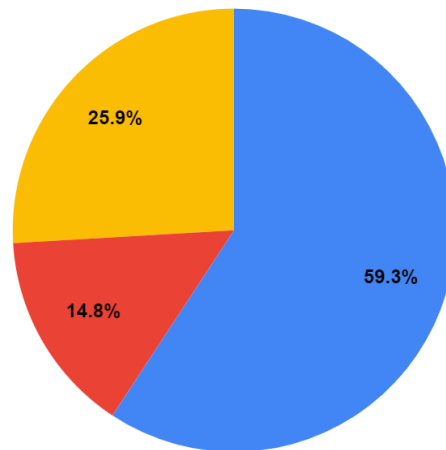


Figura 22: ¿Estaría dispuesto a implementar el teletrabajo en algún puesto de la organización? Resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusión**

El teletrabajo, que en Argentina era una modalidad emergente antes de la pandemia de Covid-19, ha experimentado un crecimiento acelerado y se ha consolidado como una alternativa laboral clave a nivel global. Mientras que antes de 2020 solo entre el 8% y el 10% de los trabajadores argentinos lo practicaban, la crisis sanitaria impulsó su adopción masiva, marcando un punto de inflexión en la forma en que las empresas y los empleados interactúan con el trabajo. En la presente investigación, se descubrió que el 54% de las empresas encuestadas han adoptado el teletrabajo bajo alguna de sus tres modalidades (híbrida, a tiempo completo y ocasional). Este cambio no habría sido posible sin los avances tecnológicos, que han permitido transitar por tres generaciones de teletrabajo: desde la "oficina en casa" inicial hasta la actual "oficina virtual,".

Gracias a la encuesta realizada se pudo observar que las herramientas tecnológicas más divulgadas, Whatsapp, Google Meet, Zoom y Google Docs, son soluciones genéricas y aún no se indaga en soluciones específicas alineadas con las necesidades particulares de cada empresa. Además, la incorporación de la inteligencia artificial (IA) a estas herramientas está redefiniendo el teletrabajo, automatizando tareas rutinarias, personalizando experiencias laborales y creando entornos de trabajo más flexibles y eficientes.

El impulso al teletrabajo no solo responde a avances tecnológicos, sino también a factores sociales y culturales, como la democratización de la tecnología, que ha hecho accesibles herramientas digitales a una mayor proporción de la población, el cambio hacia estilos de vida que priorizan la flexibilidad y la sostenibilidad, y la creciente necesidad de buscar talento global en un mercado laboral cada vez más competitivo.

Para implementar exitosamente el teletrabajo en las Mipymes sanjuaninas, es imprescindible tener en cuenta variables clave que determinan su viabilidad y sostenibilidad.

La legislación argentina establece un marco normativo que garantiza derechos y responsabilidades para empleadores y empleados, siendo un punto de partida esencial.

La naturaleza del trabajo dentro de las empresas juega un papel determinante, ya que no todos los roles son igualmente aptos para el teletrabajo. Puestos con alta digitalización y autonomía resultan ideales, mientras que aquellos con tareas repetitivas o alta dependencia física requieren no. Como la encuesta muestra, las áreas que experimentan un impacto más significativo, son Ventas y marketing y Administración.

La cultura organizacional también emerge como un factor crítico, ya que debe evolucionar para fomentar la confianza, la motivación y el liderazgo transformacional necesarios para el éxito del teletrabajo.

La gestión del desempeño en un entorno remoto demanda un enfoque basado en resultados, estableciendo metas claras y promoviendo la autonomía de los empleados, sin caer en supervisiones excesivas que puedan perjudicar la productividad. En el estudio realizado en el caso de las Mipymes con teletrabajo implementado, se observa que el 65,2% continúa utilizando modelos tradicionales basados en horas trabajadas, lo que podría limitar el potencial completo del teletrabajo.

La infraestructura tecnológica y la capacitación continua son pilares indispensables, ya que garantizan los instrumentos necesarios para desempeñar sus funciones con eficacia. En la práctica, el 34,8% de las Mipymes proporcionan todas las herramientas tecnológicas necesarias (tanto hardware como software) a sus empleados.

Además, la ciberseguridad adquiere un rol estratégico, pues asegura la protección de los datos empresariales mediante protocolos avanzados como VPN, autenticación multifactor y copias de seguridad. En la encuesta realizada el 26,1% de las Mipymes sanjuaninas declaró no implementar ninguna medida de ciberseguridad, el cual es elevado y demanda la concientización al respecto.

Para finalizar, el teletrabajo no solo implica un cambio en el lugar donde se realizan las tareas, sino una evolución integral que impacta en la manera en que se gestionan las organizaciones. Un dato alentador de la encuesta indica que el 59,3% de quienes no tienen implementada la modalidad de teletrabajo están dispuestos a hacerlo.

Como recomendación final, para que el teletrabajo sea una realidad sostenible en las Mipymes, es esencial contar con una estrategia clara que contemple no solo la adopción del teletrabajo, sino también la adopción de prácticas efectivas para llevarla a cabo. La naturaleza del trabajo determina su aplicabilidad, muchas veces lo más conveniente es desarrollar modelos de teletrabajo híbrido, adecuados a las necesidades de cada sector de la organización y de cada puesto individual. Este enfoque diferenciado no solo garantiza una mayor eficacia en la aplicación del teletrabajo, sino que también permite a las Mipymes aprovechar los beneficios de esta modalidad de manera perdurable en el tiempo, alineando sus prácticas laborales con las demandas del entorno actual.

En este contexto, el teletrabajo no solo se presenta como una respuesta a las necesidades del presente, sino como un pilar estratégico para el futuro del trabajo, donde las empresas que sepan aprovechar estas tendencias estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del mundo laboral en constante evolución.

## **Bibliografía**

ABENDROTH, A. y REIMANN, M. Telework and Work-Family Conflict across Workplaces: Investigating the Implications of Work-Family-Supportive and High-Demand Workplace Cultures. Ed. Emerald Publishing Limited. Reino Unido. 2018. pp. 323–348.

ALBRIEU, R. Evaluando las oportunidades y los límites del teletrabajo en Argentina en tiempos del COVID-19. CIPPEC. 2020. Extraído de: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2020/04/Albrieu-abril-2020-Oportunidades-y-limites-del-teletrabajo-en-Argentin...-3.pdf>

ARDI, A., CAHYADI, H., MEILANI, Y. y PRAMONO, R. Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. Journal of Infrastructure, Policy and Development. 2024. Extraído de: <http://dx.doi.org/10.24294/jipd.v8i3.2998>

BLOOM, N. para The Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR). How working from home works out. 2020. Extraído de: <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/how-working-home-works-out>

BLOOM, N., LIANG, J., ROBERTS, J. y YING, Z.J. Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. 2015. Extraído de: <https://www.nber.org/papers/w18871>

DELFINO, A. La irrupción del teletrabajo y el eterno retorno al debate sobre la regulación del tiempo de trabajo. Rosario. 2020. Extraído de: <http://ref.scielo.org/52fm34>

INDEC. Censo Nacional Económico de la República Argentina 2020-2021: Resultados provisionarios. Extraído de: [https://censoeconomico.indec.gob.ar/wp-content/uploads/2022/10/cne\\_2020\\_2021\\_resultados\\_provisorios.pdf](https://censoeconomico.indec.gob.ar/wp-content/uploads/2022/10/cne_2020_2021_resultados_provisorios.pdf)

LLAUGUER, A. El ecologismo, una estrategia de educación ambiental. 1998. Extraído de: [https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/ceneam/articulos-de-opinion/1998-llauguer\\_tcm30-163615.pdf](https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/ceneam/articulos-de-opinion/1998-llauguer_tcm30-163615.pdf)

MESSENGER J. y GSCHWIND L. Three Generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. Conferencia 17avo

ILERA World Congress. Sudáfrica. 7-11 Septiembre de 2015. Extraído de:  
<https://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2017/07/IL156.pdf>

MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO. Teletrabajo en Argentina: primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado. 2019. Extraído de:  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191009\\_libro\\_blanco\\_de\\_teletrabajo.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191009_libro_blanco_de_teletrabajo.pdf)

SCHTEINGART, D., KEJSEFMAN, I. y PESCE, F. Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia. Documentos de Trabajo del CEP XXI. Centro de Estudios para la Producción XXI - Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. 2021. Extraído de:  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/05/dt\\_5\\_-\\_evolucion\\_del\\_trabajo\\_remoto\\_en\\_argentina\\_desde\\_la\\_pandemia\\_1.pdf#page6](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/05/dt_5_-_evolucion_del_trabajo_remoto_en_argentina_desde_la_pandemia_1.pdf#page6)

URBANIEC M., MALKOWSKA A. y WLODARKIEWICZ-KLIMEK H. The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers' Perspective. Sustainability. 2022.

<https://dle.rae.es/teletrabajo>

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo-0/teletrabajo-y-contrato-de-teletrabajo>

<https://pratmora.com/es/blog/tipos-de-teletrabajo/>

<https://www.mendoza.gov.ar/gobierno/wp-content/uploads/sites/19/2018/09/m4.-Resumen-TIC.pdf>

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/beneficios-de-obtener-el-certificado-mipyme>

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-informo-los-nuevos-montos-maximos-de-facturacion-para-las-mipymes-0>

<https://www.unesco.org/es/artificial-intelligence>

<https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex>

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

<https://www.bitrix24.es/articles/siete-tendencias-de-trabajo-remoto.php>

<https://www.infobae.com/inhouse/2024/07/15/nomadismo-digital-en-la-argentina-una-tendencia-que-trae-oportunidades-para-el-desarrollo-urbano/>

<https://dle.rae.es/ecologismo>

<https://www.cronista.com/espana/pc-movil/adiccion-o-necesidad-un-informe-revela-cuanto-tiempo-usan-el-telefono-los-espanoles-las-cifras-asustan/#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20recopilados%20por%20Stadista,85%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20global.>

<https://www.manosverdes.co/ecologismo-que-es-y-por-que-es-importante/>

<https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023/executive-summary?language=es>

<https://www.cushmanwakefield.com/es-ar/argentina/insights>

<https://thehill.com/opinion/technology/4443825-telework-produces-a-22-percent-increase-in-employees-productive-work-time/>

<https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3859/1/gomez-2023.pdf#page39>

<https://www.deel.com/es/blog/beneficios-del-teletrabajo/>

<https://cepr.org/voxeu/columns/impact-working-home-productivity-happiness-and-careers-views-leading-economists>

<https://psico-smart.com/articulos/articulo-impacto-del-teletrabajo-en-la-motivacion-y-productividad-de-los-empleados-164306#:~:text=El%20teletrabajo%20ha%20revolucionado%20la,satisfacci%C3%B3n%20laboral%20de%20sus%20empleados.>

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo-0/ventajas-del-teletrabajo>

<https://www.wrike.com/es/remote-work-guide/ventajas-del-teletrabajo/>

<https://asana.com/es/resources/what-is-burnout>

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-pymes-argentinas-generaron-140000-puestos-de-trabajo-en-el-primer-trimestre>

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo-0/teletrabajo-y-contrato-de-teletrabajo>

<https://www.datadec.es/blog/diferencia-teletrabajo-y-trabajo-a-distancia>

<https://greatplacetowork.es/historia-teletrabajo/>

<https://hipotecarioseguros.com.ar/blog/nota/caracteristicas-del-teletrabajo-en-argentina>

<https://www.somosjujuy.com.ar/tecnologia/otras-formas-trabajar-cual-situacion-teletrabajo-argentina-n91008>

<https://www.apollotechnical.com/statistics-on-remote-workers/>

<https://www.crossover.com/blog/the-history-of-remote-work>

## Anexo I: Modelo de encuesta

1. Sector de la empresa

- Servicios
- Comercial
- Industrial
- Agropecuario
- Construcción
- Minero

2. ¿Qué modelo de gestión se utiliza en la organización?

- Por horas/por días/ mensual
- Por objetivos/ por proyectos
- Mixto

3. Teniendo en cuenta la definición de teletrabajo: "forma de trabajo a distancia que se efectúa en el domicilio del trabajador o en otros lugares ajenos a la empresa empleadora, y se realiza mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)."

¿La empresa actualmente implementa teletrabajo en algún puesto (ya sea a tiempo completo, de forma híbrida o de forma ocasional)?

- Sí
- No

\*La siguiente Sección corresponde a quienes votaron Sí en la pregunta 3 \*

Sección: Modalidad de teletrabajo implementada

¿Bajo qué modalidad se implementa el teletrabajo?

- Teletrabajo a tiempo completo (de manera continua sin una fecha de finalización prevista)
- Teletrabajo híbrido (combina el teletrabajo con trabajo presencial en la oficina)
- Teletrabajo ocasional (en situaciones específicas: por emergencias, viajes, enfermedad, condiciones climáticas adversas, eventos familiares)

¿Qué variables se tuvo en cuenta al momento de decidir aplicar el teletrabajo?

- Legislación sobre teletrabajo
- Naturaleza del trabajo
- Cultura organizacional (Comunicación clara, Compromiso de los líderes, Motivación de los empleados, Liderazgo transformacional)
- Gestión del desempeño y productividad
- Tecnología y Capacitación
- Ciberseguridad

¿La empresa proporciona las herramientas tecnológicas (tanto hardware como software) adecuadas para que los empleados realicen sus tareas?

- Sí
- Parcialmente
- No

Seleccione aquellas herramientas tecnológicas que se utilicen en la organización

- Zoom
- Google Meet
- Whatsapp

- Slack
- Microsoft Teams
- Correo electrónico
- Google Docs
- Notion
- Trello
- Salesforce
- Clockify
- Otro

¿Qué medidas de ciberseguridad implementa la empresa?

- Uso de redes privadas virtuales (VPN)
- Uso de autenticación multifactor (MFA), como códigos de autenticación y reconocimiento biométrico
- Uso de software antivirus
- Uso de firewalls (sistema de seguridad que controla el tráfico de red, permitiendo o bloqueando el paso de los datos en caso de ser amenazante)
- Actualización constante de sistemas operativos y aplicaciones
- Capacitación en buenas prácticas de seguridad digital
- Implementación de copias de seguridad (backups) y planes de recuperación de datos
- Ninguna

¿En qué área específica de la empresa cree que el teletrabajo ha tenido un impacto más significativo?

- Ventas y Marketing
- Producción y Operaciones
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Administración
- Gestión de sistemas informáticos y tecnológicos (IT)

¿Cuáles han sido los principales beneficios de la implementación del teletrabajo?

- Reducción de costos
- Aumento de la productividad
- Mayor cantidad de candidatos para contratar
- Aumento de la satisfacción laboral
- Disminución de la tasa de ausentismo laboral
- Ayuda a la retención de talentos
- Flexibilidad organizativa
- Promueve la innovación y la digitalización

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa con el teletrabajo?

- Control del rendimiento de los empleados más complejo
- Posible disminución del sentido de pertenencia y desafío de mantener una identidad corporativa fuerte
- Puede afectar el trabajo en equipo
- Más exposición a ciberataques
- Inversión en tecnología
- Otro

\*La siguiente Sección corresponde a quienes votaron No en la pregunta 3 \*

Sección: Modalidad de teletrabajo no implementada

¿Cuáles son los beneficios de la implementación del teletrabajo que le resultan más relevantes?

- Reducción de costos
- Aumento de la productividad
- Mayor cantidad de candidatos para contratar
- Aumento de la satisfacción laboral
- Disminución de la tasa de ausentismo laboral
- Ayuda a la retención de talentos
- Flexibilidad organizativa
- Promueve la innovación y la digitalización

¿En qué área específica de la empresa cree que el teletrabajo tendría un impacto más significativo?

- Ventas y Marketing
- Producción y Operaciones
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Administración
- Gestión de sistemas informáticos y tecnológicos (IT)

¿Estaría dispuesto a implementar el teletrabajo en algún puesto de la organización (a tiempo completo, de forma híbrida o de forma ocasional)?

- Sí
- No
- No estoy seguro

En caso de no estar dispuesto a aplicar la modalidad del teletrabajo en al menos un puesto, ¿por qué razones sería?

- Control del rendimiento de los empleados más complejo

- Posible disminución del sentido de pertenencia y desafío de mantener una identidad corporativa fuerte
- Puede afectar el trabajo en equipo
- Más exposición a ciberataques
- Inversión en tecnología
- Otro