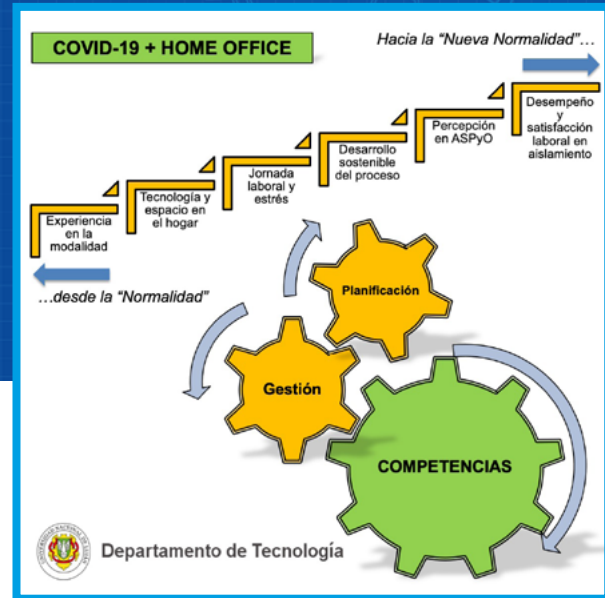


# COVID-19 y la implementación del teletrabajo en organizaciones argentinas ¿fortaleza u oportunidad?

Juan Andrés Pérez, María Laura Risiglione, Estefanía Brava.

Depto. de Tecnología. Universidad Nacional de Luján

Correo electrónico: [perezjandres@hotmail.com](mailto:perezjandres@hotmail.com)



## RESUMEN

El contexto de emergencia pública sanitaria a causa de la pandemia del COVID-19 y el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio establecido por el Poder Ejecutivo, que rige desde el 20 de marzo, ha obligado al sector público y privado a replantear estrategias de comunicación y trabajo a distancia, a fin de sostener la continuidad de las actividades que así lo requieren. En ambos casos, se encuentran atravesando un proceso complejo de reformulación y adaptación de las condiciones laborales. Ante la coyuntura, se decidió realizar un relevamiento, para comprender el alcance y las limitaciones de la implementación del Home Office. Los resultados del mismo permiten afirmar que la modalidad de trabajo dispone de múltiples ventajas, con aspectos todavía a ser trabajados: la disponibilidad de recursos tecnológicos, espacio habitacional adecuado y condiciones ergonómicas para sostener la jornada laboral. Asimismo, la cultura organizacional y el liderazgo demuestran ser aspectos fundamentales para lograr una implementación satisfactoria.

**Palabras clave:** Pandemia, Estrategias, Organizaciones, Home Office, FODA

## ABSTRACT

The public health emergency context caused by the COVID-19 pandemic and the Preventive and Mandatory Social Isolation established by Argentinian Government since March 20, has forced both private and public sector to rethink strategies related to communication and remote working, in order to sustain required activities. Regardless of the past situation, all organizations are going through a reformulation and adaptation complex process of labour conditions. Due to his new reality, a field investigation took place with the purpose to understand the scope and limitations of remote working implementation. Survey's results allow us to affirm that remote working is an advantageous solution, but with some unsolved aspects, such as technology availability, adequate space at home and ergonomic conditions to hold a workday, whose length is also a central point to be reviewed. In addition, organizational culture and leadership are essential features to succeed during its implementation.

## INTRODUCCIÓN

El teletrabajo, tal como se lo entiende y estudia de momento, resulta ser una modalidad relativamente contemporánea, aunque se trata de un esquema laboral socialmente vinculado a las empresas de servicios en general, y de Tecnologías de Información (IT) en particular. Sin embargo, poco a poco ha ganado adeptos no solamente de forma individual, sino que, además, se consolidó como parte de los esquemas laborales de la mayoría de las organizaciones, especialmente en las empresas manufactureras, siendo utilizado como parte de las negociaciones de las condiciones laborales, transformándose así, en una variable relevante y diferencial en lo que hoy se define como salario emocional, igualando en muchos casos, la misma ponderación que la remuneración económica y tradicional. El nuevo paradigma radica, en líneas generales, en los cambios psico-laborales que se están dando alrededor del mundo, y Argentina no es la excepción. Toma especial relevancia la necesidad de balancear el trabajo junto con el tiempo que en él se transita; las relaciones sociales, como la familia, los amigos, y la gestión individual de los tiempos de ocio y descanso.

Consecuentemente, en pos de adecuarse a los cambios evidentes de la sociedad y sus trabajadores, diversas organizaciones han incorporado y desarrollado desde hace tiempo al teletrabajo dentro de su planificación estratégica. Sin embargo, aún existe un sinnúmero que resultan reticentes a la idea y, en el mejor de los casos, aplican mecanismos diversos y artificiales que se acercan a la idea de trabajo remoto, pero sin terminar de abordarlos de forma completa y robusta.

El mundo transita por una pandemia vinculada al COVID-19 y con ello, una situación disruptiva generalizada e impensada. Los sistemas de salud han sido puestos en jaque y, en líneas generales, las decisiones gubernamentales que se han tomado para minimizar el colapso en el sistema sanitario de la República Argentina generan efectos inesperados, profundos e inquietantes en el sistema económico, principalmente en las industrias manufactureras. El Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPyO. Decreto de Necesidad y Urgencia o DNU 297/20 y sus modificatorias) ha puesto un freno a los contagios, pero ha generado un congelamiento en la actividad económica. Para mitigar los efectos, algunas organizaciones han acudido al teletrabajo, como opción para dar continuidad a los procesos.

En efecto, el presente estudio se ha llevado adelante con el objetivo de determinar cuál ha sido el grado de implementación del teletrabajo en los diferentes sectores económicos de la Argentina, junto con las variables que han tenido que resolverse,

las ventajas y desventajas y el impacto en su personal en general, y en los profesionales vinculados a la ingeniería en particular, así como en la gestión del liderazgo ejercido en el proceso y la cultura organizacional de cada empresa.

## MARCO TEÓRICO

Según Bottos [1], el concepto que antecede al hoy conocido teletrabajo se denomina teledesplazamiento (telecommuting) y fue incorporado por Jack Nilles en 1973 en la ciudad de Los Angeles, Estado de California, Estados Unidos. Posteriormente la Comunidad Económica Europea inicia sus primeros pasos en la investigación del modelo, y su impacto en los empleados, las empresas, el sistema económico y legal en general. Sin embargo, la evolución del teletrabajo no es homogénea, siendo los países más desarrollados los que de momento tienen políticas transversales que regulan su implementación, seguimiento y desarrollo. Vale destacar además que, muchas veces, la incorporación del teletrabajo no ha sido derivado de un análisis introspectivo de las empresas o países [2], sino más bien, como medida paliativa y reactiva ante las diferentes crisis mundiales o regionales, que evidencian una escasa o nula planificación del proceso e integración de todas las partes interesadas, aspecto sensible a considerar según el trabajo realizado por Ferrer [3].

## MARCO REGULATORIO ARGENTINO

Según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación Argentina [4], el país afronta un comportamiento reactivo ante el modelo de contrato laboral, dado que actualmente no cuenta con un instrumento jurídico específicamente redactado para el teletrabajo, sino un conjunto de leyes como la Ley 20744 (denominada Ley de Contrato de Trabajo) y la Ley 25800 (Ley que ratifica el convenio N° 177 sobre trabajo a domicilio de la Organización Internacional del Trabajo) que engloban la actividad para trabajadores que desempeñan su tarea en relación de dependencia, sin mencionar taxativamente la modalidad ni reglamentarlo puntualmente y, además, dejando fuera de análisis a los trabajadores autónomos o independientes.

Al mencionado contexto de incertidumbre jurídica para la implementación del teletrabajo en Argentina, a raíz de la pandemia de COVID-19, se adiciona que el país transita por un cese de sus actividades no esenciales, quedando operativas únicamente las fuerzas de seguridad, el sistema de salud, los productores de alimentos y las manufacturas de bienes de primera necesidad y, en menor escala, el transporte público terrestre. Las demás activida-

des presenciales, asociadas al ámbito industrial, de servicios y educativos -con gran participación de los profesionales asociados a la ingeniería-, han sido obligadas a postergar su continuidad sin un panorama concreto de vuelta a la “nueva normalidad”, lo que se traduce en un impacto negativo y contundente en la economía de cada uno de los rubros en particular, y de la Argentina en general. Al respecto, en el marco de pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud [5] el 11 de marzo del corriente año, en el Boletín Oficial de la República Argentina [6] [7] se observa la directiva que origina el cese de dichas actividades, reflejado en los DNU del Poder Ejecutivo Nacional, 297/20, 325/20, 355/20, 408/20, 459/20, 493/20, 520/20 y 576/20.

Consecuentemente, mientras que los países alrededor del mundo luchan de forma desigual por salvaguardar las vidas humanas en el marco del COVID-19, adoptando medidas que eviten el colapso del sistema sanitario; las empresas productoras y los empleadores arbitran los mecanismos para continuar con sus actividades y, de esa forma, sostener la continuidad del negocio y la conservación de las fuentes laborales, un desafío que parece posible con la correcta implementación del trabajo remoto. En este proceso, el aporte de la ingeniería resulta necesario y diferencial, para satisfacer saberes y competencias genéricas en nuevas tecnologías, aspectos sociales, políticos y actitudinales, propios del perfil del ingeniero argentino [8].

Consecuentemente, la presente investigación se centra en la aplicación del teletrabajo y en el impacto que el mismo tiene en la continuidad laboral, en los contratos laborales y en las necesidades de las partes interesadas, como así también, en la adopción de esta modalidad que parece haber llegado para quedarse y donde el ingeniero en sus diferentes terminales, puede realizar importantes contribuciones

## METODOLOGÍA

Se ha empleado una metodología cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo.

La unidad de análisis se refiere a profesionales insertos en diferentes industrias manufactureras, de servicios y en el sistema educativo de Argentina, que trabajan en relación de dependencia, como asesores y/o de forma free lance.

El relevamiento de la información se ha realizado a través de una encuesta anónima. Se diseñó un instrumento ad-hoc, a efectos de facilitar la recolección, el análisis y la interpretación de los datos. Fueron utilizadas preguntas abiertas y cerradas con el fin de permitir un mejor entendimiento de cada uno de los temas relevados.

El tamaño de la muestra es de 1.294 respuestas validadas, recogidas durante los meses de mayo y junio de 2020, cuya caracterización etaria se indica en la Tabla 1

**TABLA 1: Caracterización de la edad de los encuestados.**

Rango etario	Nominal	Acumulativo nominal	Acumulativo porcentual
18 - 30	299	299	23,1
31-40	477	776	60,0
41-55	394	1170	90,4
56-60	72	1242	96,0
61-70	48	1290	99,7
>70	4	1294	100

En relación al sector que origina cada una de las respuestas, se presenta la Tabla 2 para mayor comprensión de la población encuestada.

**TABLA 2: Sector que origina las respuestas.**

Sector	Porcentaje global	Subsector	Porcentaje relativo
Privado	58	Servicios	42
		Industria	40
		Comercio	10
		Agropecuario	4
		Construcción	3
		Minería	1
Educativo	28	Universitario	57
		Terciario	5
		Secundario	20
		Primario	8
		Inicial	10
Público	14	No aplica	100

Del relevamiento y caracterización de los resultados, se evidencia que siete de cada diez profesionales encuestados se encuentran vinculados a actividades asociadas directa e indirectamente a las terminales de ingeniería. Consecuentemente, los resultados que a continuación se presentan tienen un impacto directo en el alcance de los ingenieros, y lo que los mencionados perfiles profesionales pueden aportar como solución de fondo a la problemática, en el marco de las competencias y los nuevos estándares de acreditación de las diferentes terminales.

## DESARROLLO

### Generalidades

Los estudios situacionales de las empresas han sido, desde siempre, foco de innumerables evaluaciones y análisis introspectivos a los fines de establecer múltiples escenarios ante modificaciones de variables endógenas y/o exógenas [9], independientemente de la combinación, impacto o complejidad de las mismas. Sin embargo, según Kluyver [10], las fortalezas y las debilidades se forjan sobre las habilidades, experiencia, *Know-how* y recursos con los que la organización cuenta o no para el desenvolvimiento de su actividad que, en efecto, le permite resistir y readaptarse ante modificaciones de variables exógenas, como políticas, económicas y epidemiológicas, entre otras. Sin embargo, situaciones sensiblemente disruptivas han evidenciado en las organizaciones del mundo en general, y de la Argentina en particular, que aún con planificación estratégica, el impacto de ciertas variables exógenas no se encuentra bajo control. Al respecto, del estimador de actividad económica relevado mensualmente por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [11] se observa que durante el primer mes del ASPyO en el marco de la pandemia del COVID-19, la caída interanual (2019-2020) de la actividad económica es de 26,4 % para el mes de abril y del 17,5 % respecto al mes anterior (marzo-abril, 2020); una situación que parece agravarse con el transcurrir de los meses y que puede, al menos de forma somera, ser contrarrestada por la continuidad laboral de los colaboradores a la distancia, en uso de las facultades que el teletrabajo dispone como una herramienta más de gestión organizacional, y del acompañamiento de profesionales preparados para el inminente desafío. Consecuentemente, a continuación, se indican las percepciones de los encuestados en relación a la problemática descrita, y las variables -acceso a la tecnología, conectividad, tipo de trabajo, desempeño profesional o campo disciplinar- que resultan de particular interés para el presente trabajo.

### Experiencia en el teletrabajo

Al respecto, se observa del estudio que el 88 % de los profesionales en edad activa laboral, independientemente del sector público o privado, continúan trabajando de forma parcial o completa haciendo uso del teletrabajo como herramienta de gestión. Sin embargo, previo al ASPyO, el 61 % de los encuestados manifiesta que no hacía uso de esa posibilidad, una clara evidencia de las estructuras organizacionales tradicionales y convencionales que predominan en la República Argentina, las cuales son reticentes a la adaptación ante los nuevos requerimientos de los trabajadores. De hecho, es

interesante destacar que, en el caso de las personas freelance que representan la vanguardia de un sistema laboral flexible, el porcentaje de encuestados que no habían experimentado anteriormente la modalidad del teletrabajo se reduce al 39%. Todo esto evidencia desconocimiento y/o desinterés de las partes involucradas y, consecuentemente, falta de previsión y planificación estratégica [12] [13] para anticiparse a los obstáculos y dificultades y, consecuentemente, elevar su competitividad estructural [14].

### Acceso a la tecnología y disponibilidad de espacio

Al respecto de las personas que desarrollan actualmente el teletrabajo, se observa en la investigación que el 51 % de ellas tiene resueltas las necesidades de acceso a la tecnología -notebook o pc, acceso a internet- y que el 48% dispone de un espacio físico y mobiliario adecuado, aislado y en condiciones óptimas para el desarrollo de su actividad. Sin embargo, del 52 % que manifestó inconvenientes de espacio físico o mobiliario, el 33 % centralizó la problemática en la falta de un asiento adecuado, en contraposición a las necesidades ergonómicas. Estas últimas, según Kanawaty [15] resultan ser normas para el diseño de los puestos de trabajo, con el objeto de optimizar la productividad y generar las condiciones favorables de salud ocupacional.

### Jornada laboral

De la investigación puede observarse que el 52 % de las personas que continúa de forma parcial o total desarrollando las actividades laborales a través del teletrabajo, ha incrementado considerablemente sus horas de dedicación y que, además, exhiben serias dificultades para disociar el tiempo laboral, del personal o familiar. En sintonía, se evidenció una clara correlación entre la extensión de la jornada laboral con los niveles de estrés de los trabajadores, dado que en el conjunto de profesionales que han manifestado sentirse más estresados de lo habitual -33 %- en la continuidad laboral bajo la modalidad de referencia, el 79 % de ellos indicó que tiene una jornada laboral extendida. Al respecto, se observa un evidente detrimento de la situación particular de los colaboradores, uno de los principales Stakeholders -grupos de interés- de las organizaciones [16] e indicadores claves del comportamiento organizacional socialmente responsable.

Aún en tiempos de pandemia, los ejecutivos de las organizaciones deben bregar en todo momento por el buen balance laboral-personal para todos sus colaboradores [17] y su contexto primario familiar, si desean obtener resultados diferenciales y sostenidos a mediano y largo plazo [18]. El burnout, enfermedad ampliamente investigada durante los

últimos años, produce que muchos profesionales experimenten frustración y un alto nivel de tensión emocional, que conlleva en conjunto, a un aumento de los niveles de estrés laboral y del desgaste profesional [19] [23].

### **El teletrabajo como desarrollo sostenible**

Se ha mencionado hasta el momento la necesidad de, al menos, evidenciar y trabajar para resolver las necesidades de índole espacial y tecnológico de quienes continúan o han iniciado el trabajo de forma remota ante la irrupción de la pandemia y los condicionamientos interpuestos por la condición de aislamiento, que inicialmente pueden ser resueltos de forma inmediata con inversión. Sin embargo, no resultan ser los únicos factores, el desarrollo sostenible de las organizaciones en general, y de las empresas manufactureras y de servicios en particular en el contexto social, histórico, ambiental y político en que se desenvuelve, requiere de la presencia y gestión de profesionales con competencias sociales, políticas y actitudinales, como en el caso particular de las ingenierías [24].

Al respecto de la población que realiza teletrabajo, el 47% de los encuestados que no desempeñan una posición de mando o jefatura en sus trabajos cotidianos expresó que las personas que sí lo hacen carecen de características de liderazgo y gestión de equipos de trabajo, siendo que su tarea laboral se centra en el poder que le otorga la posición jerárquica y, a su vez, el 20% de los subordinados manifestó que cree que su superior inmediato -supervisor, coordinador, jefe, gerente- no apoya la iniciativa de teletrabajo.

Del relevamiento se desprende a su vez que el resto de los profesionales que desarrollan actualmente el teletrabajo -53%- lo hacen desde una posición de mando, cuya caracterización cultural se concentra principalmente en entornos enfocados en el liderazgo, el desarrollo, adaptabilidad y la mejora continua. Sin embargo, del total de los profesionales, uno de cada tres trabajadores se desempeña en ambientes verticalistas, autoritarios y poco abiertos a los cambios y, de hecho, el 86 % manifiesta que es necesario realizar en alguna medida un cambio cultural y una inminente profesionalización de las estructuras organizativas para la exitosa implementación y continuidad futura del teletrabajo.

### **Percepción sobre el teletrabajo en ASPyO**

Tres de cada cuatro profesionales que han participado del relevamiento manifiestan que, si bien disponen de alguna limitante en su situación transitoria actual -tecnología o espacial- encuentran en el teletrabajo, mayores ventajas que desventajas -ahorro de dinero en viaje, flexibilidad horaria,

equilibrio laboral y social-, transformándose entonces, en una posible modalidad de trabajo estable y permanente a futuro. Para que esto sea posible, se requiere de un análisis exhaustivo para determinar las variables de implementación y la resolución de los elementos que, por el devenir de la situación repentina actual de ASPyO en la República Argentina, no han sido resueltos con anterioridad.

En contraposición, uno de cada tres profesionales manifiesta que la situación de aislamiento social resulta ser una variable negativa para el normal desarrollo y productividad del teletrabajo. Al respecto de ello, el 50 % manifiesta que la percepción es motivada básicamente por la presencia del entorno familiar primario en general, y la de hijos o menores en particular, lo que conlleva a dificultades de concentración y multiplicidad de tareas por la superposición de las actividades laborales con las cotidianas o de asistencia. Justamente, el 48% de los encuestados manifestó convivir con sus hijos, tal como se observa en la Tabla 3.

**TABLA 3: Estructura familiar y presencia de menores.**

Estructura del hogar	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Vivo sola/o con menores	7	7
Vivo en pareja con menores	41	48
Vivo con muchas personas	3	51
Vivo en pareja sin menores	23	74
Vivo sola/o con mis padres	11	85
Vivo sola/o sin menores	15	100

Resultan fundamentales, la provisión de espacios domésticos ergonómicamente apropiados, la disponibilidad y acceso a información y nuevas tecnologías, así como a servicios seguros y adecuados que garanticen una fluida comunicación y un uso racional de los recursos en su conjunto, con la finalidad de elevar el desempeño de las organizaciones, trabajando en el acompañamiento, seguimiento y perfeccionamiento de las competencias de sus trabajadores, aspectos diferenciales de los profesionales formados en ingeniería, independientemente de su especialización.

**Desempeño y satisfacción laboral en aislamiento**

El 35 % de los encuestados que identifican de forma negativa al aislamiento, consideran que resulta de una situación forzada de incertidumbre que cercena las relaciones sociales, como una compleja realidad que genera desgano, estrés y/o depresión, y se traduce en falta de entusiasmo y otras competencias emocionales [25] para el abordaje de los compromisos personales y laborales, derivando finalmente en un detrimento de los resultados esperados por la organización a la que pertenece.

Consecuentemente, los condimentos que arroja el ASPyO poseen un impacto fuertemente negativo, pero a la luz de los resultados de la presente investigación, se espera que, con la superación de la pandemia, las organizaciones e instituciones puedan finalmente concentrarse en la adopción acabada y eficiente del teletrabajo, como modalidad ampliamente aceptada en el conjunto de actividades y operaciones vinculadas particularmente a las industrias manufactureras y de servicios del sector privado -58% de los encuestados-. En la Tabla 4 se indica el área particular en que los encuestados del sector privado desarrollan sus actividades profesionales.

**TABLA 4: Área en que trabajan los profesionales del sector privado.**

Área	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Calidad (control, garantía)	20	20
Producción (elaboración)	17	37
Comercial (asesor, técnico)	11	48
Ingeniería (I&D&i, proyectos)	8	56
Supply chain	8	64
Mantenimiento/Servicios	5	69
Administración/Finanzas	21	90
Otros	10	100

De la caracterización realizada en la tabla anterior, se observa que el colectivo de profesionales que han participado del relevamiento tiene relación directa e indirecta con actividades asociadas a la ingeniería en, al menos, siete de cada diez profesionales del sector privado.

**El teletrabajo en la "Nueva normalidad"**

Derivado del relevamiento, se desprende que al 62% de los encuestados, en un futuro, le gustaría o desearía aumentar la frecuencia con la que trabaja de forma remota, coincidiendo en todos los casos en que resulta ser un factor motivacional que mejo-

ra el bienestar del trabajador, al mismo tiempo que permite balancear el tiempo laboral y personal. Sin embargo, uno de cada cinco profesionales no pretende volver a implementar esta modalidad laboral, una población centrada específicamente en dos subgrupos, tales como:

**a) Profesionales asociados al sector educativo:** Del relevamiento se observó que el 28 % desempeña sus funciones profesionales en el ámbito de la docencia, tal como se indicó en la Tabla 2.

No resulta particularmente novedoso que los profesionales insertos en el sistema educativo nacional argentino -independientemente del nivel educativo- manifiesten disconformidad o no aceptación de la modalidad de teletrabajo. Se ha mencionado anteriormente la falta de reglamentaciones y marco jurídico concreto en torno al teletrabajo de forma general, y el sistema educativo no es la excepción. Al respecto, derivado del DNU 260/20 [26], se han definido reglamentaciones específicas, tales como la Res. 106/2020 del Ministerio de Educación de la Nación Argentina en la que, en líneas generales, se mencionan los criterios por los cuales es necesario transitar para la continuidad pedagógica de todos los estudiantes del sistema educativo inicial, primario y secundario. La mencionada resolución resulta ser un marco paliativo y circunstancial, que si bien describe las necesidades de materiales -físicos, virtuales-, su ejecución parece resolver algunas condiciones mínimas o superficiales, no así las condiciones del contrato laboral del personal, que se ha visto obligado a desarrollar un contexto de enseñanza virtual con los recursos disponibles -y carentes en muchos casos- en el seno de su hogar.

Concretamente, el sistema Universitario Nacional tiene experiencia previa en la semi-presencialidad o virtualidad de sus contenidos, aunque de forma aún incipiente. Tal es el caso de las recientes reglamentaciones en las que, todas las instituciones académicas que deseen incorporar la opción pedagógica y didáctica de educación a distancia deban desarrollar un Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) que genere las bases para el desarrollo de los contenidos y su eventual evaluación y acreditación ante la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [27].

Sin embargo, a la fecha, Argentina se encuentra transitando por una discusión sobre las condiciones laborales de los docentes, no contempladas o contempladas de forma parcial en las diferentes reglamentaciones que han sido promulgadas con el devenir de la pandemia.

**b) Profesionales que conviven actualmente con sus hijos:** la apreciación de este grupo poblacional

hacia la no adopción del teletrabajo como modalidad laboral futura parece circunstancial, sesgada por la situación del ASPyO que genera un entorno hogareño sobrecargado de demandas y necesidades a cubrir, principalmente por los menores presentes, consideradas necesidades fisiológicas básicas según Maslow [28], y que imposibilitan una percepción de superación y autorrealización que el teletrabajo puede ofrecerle a la persona. La mencionada situación de virtualidad con niños en el hogar claramente no refleja un escenario de normalidad, por lo que se espera que una economía en marcha y un sistema educativo en funcionamiento de forma habitual y correcta elimine el sesgo observado.

## CONCLUSIONES

Derivado del estudio, se concluye que existen una serie de hitos -acceso a la tecnología, mejoramiento de la comunicación y acceso a la información, diseño de puestos de trabajo, gestión del tiempo y compromisos, establecimiento de nuevas formas de definición de objetivos e indicadores para la evaluación del desempeño laboral, liderazgo participativo, gestión del cambio organizaciones, entre otros- que resultan de particular interés y consecuente resolución y abordaje para favorecer, en su conjunto, la instauración del teletrabajo como mecanismo laboral de preferencia, independientemente del rubro y tipo de organización. En efecto, los perfiles profesionales de las diferentes terminales de la ingeniería disponen de las competencias necesarias y elementales para la consecución de buenos resultados en contextos desfavorables e imprevistos, como lo es la situación de pandemia declarada, en pos de resolver problemáticas tangibles e intangibles de forma inmediata y no planificada, en una permanente búsqueda de la mejora continua, de forma sistemática, resolutiva y eficiente.

### **Al respecto de las decisiones gubernamentales**

Resulta necesaria la regulación del teletrabajo desde el aspecto estrictamente jurídico, sentando las bases reglamentarias para el conocimiento, desarrollo y monitoreo de las condiciones contractuales y demás características propias de la condición laboral particular. En efecto, todas las partes interesadas deben arbitrar los mecanismos de negociación para que dichas condiciones, eleven el desempeño de las organizaciones y de sus colaboradores como un todo, pregonando desde el Estado con ejemplos concretos y diferenciales, con altruismo y continuidad en la política laboral.

### **Al respecto de las decisiones organizacionales, y sus Stakeholders**

Los profesionales han manifestado conformidad con el proceso de teletrabajo, focalizando en las fortalezas por sobre las debilidades. En efecto, resulta necesario trabajar en los mecanismos de asignación de funciones, transferencia de la información y seguimiento de las organizaciones a través de indicadores por objetivos y el acompañamiento individualizado hacia los colaboradores, abandonando el concepto de control y migrando a un complejo, pero mucho más efectivo, sistema de gestión del capital humano, donde el liderazgo y las competencias de los profesionales en general, y de los ingenieros en particular, constituyan los factores protagonistas del proceso de reconstrucción y mejora continua de las empresas manufactureras, de servicios y del sistema educativo universitario nacional.

## REFERENCIAS

- [1] Bottos, A. (2007). *Teletrabajo: descripción y análisis de su presente y sugerencias para una normativa* (tesis de Maestría). Universidad Nacional de Tres de Febrero, Tres de Febrero, Argentina.
- [2] García Romero, B. (2012). *El teletrabajo*. Civitas. Navarra, 90.
- [3] Ferrer, M. (1992). *El contrato de Trabajo a domicilio. Todo lo que empresarios y trabajadores deben saber*. Deusto. Bilbao, 30.
- [4] Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación Argentina (MTEySS, 2020). Marco normativo. Teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo/marco-normativo>.
- [5] World Health Organization (WHO, 2020). WHO director-general's opening remarks at the media briefing on COVID-19. *Who.int*. Recuperado de: <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- [6] Boletín Oficial de la República Argentina. (2020). Legislación y avisos oficiales. *Boletínoficial.gob.ar*. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/231291/20200629>
- [7] Boletín Oficial de la República Argentina. (2020). Legislación y avisos oficiales. *Boletínoficial.gob.ar*. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- [8] CONFEDI. (2014). *Competencias en ingeniería*. UFAS-TA Ediciones. Mar del Plata, 21-33.
- [9] Ponce, T. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 9, 2-3.

- [10] Kluyver, C. (2001). *Pensamiento estratégico*. Prentice Hall. San Pablo, 82-84.
- [11] Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2020). Estimador mensual de actividad económica. *Indec.gob.ar*. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emae\\_06\\_2073F0243B39.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emae_06_2073F0243B39.pdf)
- [12] Levy, A. (1981). *Planeamiento estratégico*. Macchi. Buenos Aires, 28-29.
- [13] Etkin, J. (2006). *Gestión de la complejidad de las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Granica. Buenos Aires, 56-58.
- [14] Porter, M. (1999). *Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Deusto. Bilbao, 37-42.
- [15] Kanawaty, G. (1996). *Introducción al Estudio del Trabajo*. OIT. Ginebra, 63-67.
- [16] Freeman, R. (1984). *Strategic management: A Stakeholder approach*. Pitman Press. Boston, 89-109.
- [17] Kliksberg, B. (2015). Experiencias ejemplares en Responsabilidad Social Empresaria. FONRES, 40, 08-09.
- [18] Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J.; Strickland, A. (2008). *Administración estratégica. Conceptos y casos*. Mc Graw Hill. México, 20-47.
- [19] International Classification of Diseases (ICD, 2019) of the World Health Organization (WHO). ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics. *Who.int*. Recuperado de: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281>
- [20] Maslach, C.; Jackson, S. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- [21] Gil Monte, P. (2003). Burnout syndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás? *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2), 181-197.
- [22] Rodríguez Carvajal, R.; Rivas Hermosilla, S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y Seguridad en el Trabajo*, 57(1), 72-88.
- [23] Paris, L. (2015). *Estrés laboral en los trabajadores de la salud*. Teseo. Buenos Aires, 89-90.
- [24] CONFEDI. (2018). *Propuesta de estándares de segunda generación para la acreditación de carreras de ingeniería en la República Argentina*, Libro Rojo, 3-4.
- [25] Lucas, J. (2020). Competencia emocional. *Jlucas.com.ar*. Recuperado de: <https://www.jlucas.com.ar/blog/competencia-emocional>.
- [26] Boletín Oficial de la República Argentina. (2020). Legislación y avisos oficiales. *Boletinoficial.gob.ar*. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226751/20200316>.
- [27] Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU, 2017). Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED). *Coneau.gob.ar*. Recuperado de: <https://www.coneau.gob.ar/coneau/sistema-institucional-de-educacion-a-distancia-sied/>
- [28] Maslow, A. (1962). *El hombre autorrealizado*. Kairós. Madrid, 24-39.