

# UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA



## **El impacto de la introducción del teletrabajo durante la pandemia en una entidad gremial empresaria: Secretaría de Hacienda**

Tutor: Mg. Pablo Legna

Tesista: Lic. Nadia Ledesma

Magister en Alta Dirección de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas

Mayo de 2022



## **AGRADECIMIENTOS**

*Llegar hasta esta instancia ha sido un camino de grandes sacrificios económicos, personales y laborales, camino que agradezco haber recorrido por la enseñanza recibida y el crecimiento tanto personal como profesional obtenido.*

*Agradecer a Dios por levantarme todos los días con buena salud para enfrentar las batallas y por brindarme la capacidad para seguir adquiriendo conocimientos, fortaleciendo mi mente en todo momento.*

*A mis padres por el apoyo incondicional, por seguir creyendo en mí y jamás dejarme bajar los brazos. El amor y acompañamiento que recibo de ellos, de mi hermana y mis sobrinos es fundamental para seguir superándome día a día, son mi pilar.*

*Gracias a mi profesor y tutor Mg. Pablo Legna, quien me guió, me asesoró, brindó su tiempo, su experiencia y conocimiento en el desarrollo de esta tesis.*

*A la Universidad por permitirme formarme como profesional.*

*A todos ellos gracias.*

*Nadia Yamila Ledesma*



# 1 Índice de contenidos

<b>1</b>	<b>Índice de contenidos</b> .....	2
<b>2</b>	<b>Abstract</b> .....	4
<b>3</b>	<b>Introducción</b> .....	5
<b>4</b>	<b>Problema</b> .....	7
4.1	Título descriptivo del problema .....	7
4.2	Formulación del problema .....	7
4.3	Objetivos de la investigación .....	8
4.3.1	Objetivo general .....	8
4.3.2	Objetivos específicos .....	8
4.4	Justificación .....	9
4.5	Limitaciones .....	9
<b>5</b>	<b>Marco de referencia</b> .....	10
5.1	Fundamentos teóricos .....	10
5.1.1	Concepto de Teletrabajo .....	11
5.1.2	El teletrabajo en el mundo .....	12
5.1.3	Teletrabajo: Aplicación, ventajas y desventajas .....	14
5.2	La llegada del COVID-19 .....	19
5.2.1	Impacto del covid-19 en las empresas .....	21
5.2.2	Impacto del covid-19 en los trabajadores .....	24
5.3	Gestión del Cambio .....	30
5.4	Marco Legal .....	34
5.5	Elaboración de hipótesis .....	40
5.6	Identificación de las variables .....	40
<b>6</b>	<b>Metodología</b> .....	42
6.1	Diseño de técnica de recolección de información .....	42
6.2	Población y muestra .....	42
6.3	Técnicas de análisis .....	42
<b>7</b>	<b>Entidad gremial empresaria: caso de estudio, análisis y resultados</b> .....	44
7.1	Plan de Trabajo .....	45
a)	<i>Implementación del teletrabajo en la Secretaría de Hacienda</i> .....	45
b)	<i>Acciones por realizar</i> .....	45
c)	<i>Tiempo de ejecución</i> .....	46
d)	<i>Estrategias por implementar</i> .....	46



<i>e) Participantes del proyecto</i> .....	46
<i>f) Recursos necesarios</i> .....	46
<b>7.2</b> Descripción de áreas y procesos.....	47
<b>7.3</b> Cronograma de actividades realizadas: .....	49
<b>7.4</b> Resultados.....	51
<b>8 Conclusión</b> .....	57
<b>9 Referencias bibliográficas</b> .....	60
<b>10 ANEXO I – Modelo de encuesta al personal</b> .....	63
<b>11 ANEXO II – Gráficos y Tablas</b> .....	64



## **2 Abstract**

Motiva la presente investigación los años de experiencia propia en más de 12 años de realizarlo en forma presencial, los cambios que fueron surgiendo a lo largo de los años y las experiencias de amigos y colegas mediante el intercambio de opiniones, vivencias personales en el ámbito laboral.

El trabajo realizado describe el concepto de teletrabajo, los cambios surgidos y la incorporación de nuevos procesos de digitalización a la que se debió adaptar la entidad gremial empresaria analizada, debido al aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO) dispuesto por el Gobierno Nacional en el 2019, a partir de la declaración de la pandemia originada por el COVID-19 e informada por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Frente a esta emergencia sanitaria y social mundial, se analizaron las variables que afectaron el desarrollo operativo, la productividad y capacidad económica para enfrentar las contingencias. Algunas de las variables fueron: la digitalización, la industria a la que pertenecen, el tiempo de adaptación; como también así las ventajas y desventajas del impacto producido por la pandemia y el trabajo remoto.



### 3 Introducción

A lo largo de los últimos años hemos observado cambios y avances tanto en la sociedad, como en la comunicación, la transmisión de la información y la tecnología; avances que acercan beneficios a todos los entornos donde convive el ser humano, con el objetivo de mejorar su calidad de vida.

En el ámbito laboral, el desarrollo y la aplicación de nuevas tecnologías transformó las modalidades existentes de trabajo, acortando brechas entre el hogar y la oficina, reduciendo costos de infraestructura y exportando profesionales al mundo. Este desarrollo da lugar a la Tecnología de la Información y la Comunicación, más conocida por sus siglas TICs; y que, gracias a las mismas, se comenzó a implementar una nueva metodología de trabajo: el “Teletrabajo”, también llamado “Trabajo remoto” o “Home office”. Si bien no son sinónimos, debido a que el teletrabajo da lugar a la realización de las tareas laborales desde cualquier otro sitio que no sea la oficina central y el Home Office se refiere al desarrollo de la jornada laboral dentro del hogar, exclusivamente, se los relaciona por llevar adelante estas tareas de forma remota y a distancia.

El presente trabajo describe por un lado el concepto, la metodología, el alcance y los beneficios que genera el teletrabajo; por el otro, la velocidad y adaptación al cambio que tuvo la entidad gremial empresaria analizada, dedicada a la representación de más de 1500 Federaciones, Cámaras, Centros y Uniones que agrupan a más de 600 Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del país. Cambios generados por el COVID-19, el cual dio lugar a la realización de este trabajo durante el período de marzo 2020 a junio 2020.

Del análisis realizado a lo largo del trabajo, los datos recabados muestran que el trabajo remoto es favorable, siempre que se tenga en claro cuáles son las reglas del juego, se trabaje con responsabilidad y transparencia, estableciendo una capacitación continua a través de programas de educación, políticas de difusión, desarrollo, creación de estrategias e intercambio entre empresas.

Asimismo, sabemos que no es ni será el único modelo de relación laboral, pero sí, una oportunidad que ofrece la tecnología y que es meritorio de ser bien aprovechada.



**Palabras claves:** *Teletrabajo – Trabajo remoto – Home office – Pandemia – Cambios – Tecnología – Comunicación – Adaptación – COVID19 – Coronavirus.*



## 4 Problema

### 4.1 Título descriptivo del problema

**“El impacto en la eficiencia del proceso de pagos por la introducción del teletrabajo durante la pandemia, en la Secretaría de Hacienda de una entidad gremial empresaria”**

### 4.2 Formulación del problema

Motiva el presente trabajo, la capacidad de adaptación a los cambios y rediseño de los procesos de gestión, debido a la incorporación del teletrabajo por las restricciones impuestas por el Gobierno Nacional con la llegada del COVID-19, a través del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio.

El interrogante movilizador fue: ¿Estaba la secretaría de hacienda, de la entidad analizada, preparada para el trabajo remoto?

#### Otros interrogantes movilizadores:

¿Qué es el teletrabajo? ¿Cuántas empresas en Argentina trabajan en forma remota? Las empresas, ¿cuentan con las herramientas necesarias para ofrecer a sus empleados trabajar de forma remota? ¿Qué tipo de empresas pueden trabajar de forma remota? ¿Se generan gastos innecesarios con el trabajo remoto? ¿Baja la productividad de los empleados trabajando desde sus hogares? ¿Los empleados se encuentran capacitados para seguir cumpliendo con los objetivos laborales? ¿Los ambientes en los hogares son aptos para teletrabajar? ¿Cómo es la relación trabajo-familia en los hogares? ¿Cómo continuarán las modalidades de trabajo luego de la pandemia?



### **4.3 Objetivos de la investigación**

#### 4.3.1 Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación es conocer el impacto que la introducción del teletrabajo provocó en la Secretaría de Hacienda debido a la pandemia de COVID-19.

#### 4.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos se focalizaron en analizar los cambios, la adaptación y consecuencias en el proceso de pagos de la Secretaría de Hacienda:

- Conocer las condiciones iniciales de la secretaría para aplicar el teletrabajo y su condición final.
- Analizar los tiempos y tareas del proceso de pago antes y después de los cambios introducidos en el proceso.
- Identificar los cambios y herramientas implementadas durante el período analizado.



#### **4.4 Justificación**

Durante principios del año 2020 vivimos un acontecimiento inesperado a nivel mundial. Si bien, en gran parte de mundo como en Estados Unidos y algunos países de Europa implementaron el trabajo remoto desde hace años en muchas empresas, para el resto de los países sobre todo en Latinoamérica y por los bajos recursos que poseen, fue toda una novedad e improvisación enviar a los empleados a trabajar desde sus hogares (Messenger, Vadkerti, & Uhereczky, 2020).

Los niveles de producción, la economía, el estado anímico y mental de las personas en general se fue reduciendo cada vez más (Abadi, Faur, & Abadi, 2021). Frente a esto, muchas empresas tuvieron que reinventarse en la forma de administrarse, mantener los puestos de trabajo, tratar de continuar con las ventas a través de nuevos canales de promoción y comunicación, todo esto con gran incertidumbre sin tener una fecha exacta de cuando se volvería a la normalidad (CEPAL, 2020).

En base a las nuevas modalidades laborales, contractuales y siempre en busca del beneficio para ambas partes (empresa-empleado), es necesario analizar los pros y contras del trabajo remoto para lograr el verdadero compromiso y el equilibrio en las organizaciones. De esta manera las empresas estarán preparadas para nuevas posibles contingencias futuras, en cuanto a la distribución del trabajo y sus espacios para desarrollarlo.

#### **4.5 Limitaciones**

Dentro de las limitaciones de la investigación, es fundamental mencionar que no hay disponibilidad de datos o experiencia que se puedan tomar como referencia para el impacto empresarial ocasionado por el COVID-19, por lo cual los resultados expuestos de la investigación estarán dados por el análisis y la experiencia de la empresa caso de estudio.



## 5 Marco de referencia

### 5.1 Fundamentos teóricos

En el inicio de este trabajo se realiza un repaso de los conceptos del teletrabajo a fin de comprender el significado, el alcance y características de la aplicación de este método que se realiza a nivel mundial.

Teletrabajo aparece como la traducción de “Telecommuting”; se trataba de "enviar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo". Término utilizado por primera vez en Estados Unidos en 1973, por un antiguo investigador de la NASA. En ese momento se pretendía evitar los desplazamientos para ahorrar consumo y reducir la contaminación por los tiempos de la crisis del petróleo que se estaba viviendo (Nilles, 1973).

Concepto tomado con éxito en EE.UU., la Unión Europea lo llegó a llamar “Teleworking”. La diferencia que se presenta entre ambos términos es que éste último, pone mayor énfasis en el trabajo a distancia utilizando intensivamente las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) (Galluser, 2005). Esta situación llevó a la imposibilidad de normativizar el concepto y a que numerosas veces con la palabra Teletrabajo, se definan conceptos diferentes.

Todo esto conduce a generar nuevas estrategias para que el trabajador tenga mayor flexibilidad y para que las empresas puedan disminuir sus costos y diversificar la oferta laboral que se necesitaba. Esto conduce entonces a flexibilizar la fuerza laboral y a la reducción de los tiempos muertos en los cuales el trabajador debía estar disponible en caso de ser requerido (Galluser, 2005).

No debe relacionarse el “Teletrabajo” como trabajo a domicilio, ni caer en la percepción errónea de que un teletrabajador es una profesión y mucho menos una revolución tecnológica. El Teletrabajo es una forma alternativa de organización del trabajo, es un elemento más dentro de un proceso más amplio. Para analizar y entender el Teletrabajo, es necesario encuadrarlo dentro de la Sociedad de la Información (SI).



TELETRABAJO

*“Enviar el trabajo al trabajador en lugar del  
trabajador al trabajo” Jack Nilles.*

### 5.1.1 Concepto de Teletrabajo

Se conoce como teletrabajo a la actividad laboral que se desarrolla fuera de las instalaciones de la empresa contratante, apelando a las tecnologías de la información y de la comunicación para el desarrollo de las actividades (Pérez Porto & Gardey, 2016).

Puede decirse, por lo tanto, que el teletrabajo es el trabajo que se realiza a distancia. El trabajador, equipado con una computadora con conexión a Internet, puede completar diferentes tareas casi como si estuviese en las oficinas de la empresa. Esta modalidad de trabajo ofrece diversos beneficios tanto para el empleado como para la compañía.

Por otro lado, podemos definirlo como una modalidad de actividad laboral que se ha impuesto con gran extensión como consecuencia del auge de las nuevas tecnologías y su irrupción a pleno en el mundo laboral. Consiste básicamente en desarrollar el trabajo fuera de la oficina y haciendo uso de la tecnología como herramienta fundamental para realizar el trabajo en cuestión, computadoras, internet, telefonía celular.

El trabajo a distancia y el uso de tecnología conllevan cambios en la organización, por lo que definen el teletrabajo de la siguiente manera: “un trabajo efectuado en un lugar donde, apartado de las oficinas centrales o de los talleres de producción, el trabajador no mantiene contacto personal alguno con sus colegas, pero está en condiciones de comunicarse con ellos por medio de las nuevas tecnologías”. Analizaron un estudio publicado por Beer and Blanc (1985) donde luego de estudiar 50 definiciones de teletrabajo encuentran que todas giran en torno a tres conceptos: organización, ubicación y tecnología (Martino & Wirth, 1990).



Gray, Hodson y Gordon lo describieron “como una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en el empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información, y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa” (Mike Gray, 1996)

“Trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora” (OIT).

En cuanto a los conceptos mencionados anteriormente, debemos nombrar las diferentes denominaciones que se le atribuyeron a lo largo de estos años; los términos más utilizados que escuchamos con frecuencia son algunos de los siguientes: telecommuting (teledesplazamiento), networking (trabajo en red), remote working (trabajo a distancia), flexible working (trabajo flexible) y home working / home office (trabajo en casa/oficina en casa).

En resumen, las descripciones coinciden en que las herramientas necesarias para llevar a cabo el teletrabajo se basan en poseer una computadora, realizar la tarea a distancia y contar con medios de telecomunicación (conexión a internet y un celular), herramientas que serán suficientes para desarrollar el labor de cualquier teletrabajador.

Por otro lado, se describe al teletrabajo como una expansión del espacio real y subjetivo de una organización, suministrando el trabajo a distancia y de manera sincronizada (Savu & D’Angelo, 2010).

### 5.1.2 El teletrabajo en el mundo

Como hemos mencionado, un físico de la NASA fue el pionero en EE.UU. en analizar el teletrabajo y llevarlo a la práctica con el objetivo de reducir los problemas de transporte y de polución; logrando disminuir la contaminación y el traslado innecesario a las zonas de trabajo, acción que mejoro tanto la calidad de vida de los trabajadores como la calidad laboral de las empresas (Nilles, 1973).



Entre 1999 y 2002 debido a la gran crisis económica, Argentina generó una tasa de desempleo superior al 20%, esto permitió desarrollar nuevas formas de organización laboral que permitiera disminuir costos a las compañías (Zeller, 2011).

En 2001 por el atentado que recibió EE.UU. a las Torres Gemelas, se vieron obligados a fomentar la práctica del teletrabajo evitando que los trabajadores se movilizan hacia las oficinas por temor a que se vean afectados y resulten ser víctimas de nuevos acontecimientos como el mencionado.

En España, se dio inicio al Plan Concilia en 2006 para regular e impulsar el Teletrabajo en la administración Pública, estableciendo medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de todos los empleados.

En el año 2008, Colombia expide la ley de Teletrabajo (Ley 1221 de 2008) que define y regula esta modalidad laboral en el país. En mayo del 2012, se firma un Decreto Reglamentario de la Ley de Teletrabajo, dando nacimiento a la comisión asesora del Teletrabajo. En julio del 2012 se realizó la primera Feria Internacional de Teletrabajo en Bogotá, acto seguido en la ciudad de Medellín, fue lanzado el libro blanco de Teletrabajo; una guía para implementar este modelo en las empresas. En el año 2015 el Teletrabajo es llevado a privados de libertad con el objetivo de brindar más oportunidades a la comunidad.



### 5.1.3 Teletrabajo: Aplicación, ventajas y desventajas

El desarrollo del trabajo se basaba en cumplir ciertas reglas: un horario establecido, trabajo presencial en la organización, uso de herramientas tecnológicas brindadas por la organización, prohibición del uso de los teléfonos móviles (celulares), control de documentos físicos, reuniones presenciales por presentación y seguimiento de proyectos, entre otros.

La llegada y aceptación del teletrabajo hizo descubrir nuevos modelos laborales donde el personal no debía preocuparse por la presencia, la puntualidad y el cumplimiento de un horario estricto (MTEySS, 2012). A continuación se detallan las principales características que hicieron diferenciar al teletrabajo del trabajo habitual (Albrieu, Allerand, & Vega, 2021):

- Horario flexible de acuerdo a las necesidades y resultados esperados.
- Trabajo a distancia de la empresa, desde cualquier lugar.
- Utilización de herramientas tecnológicas.
- Reuniones virtuales.
- Evaluación de resultados.

#### 5.1.3.1 Ventajas del teletrabajo

##### ➤ **Teletrabajador**

La ventaja más relevante para el trabajador es el aumento de la flexibilidad del trabajo, tanto de horarios como del orden de las tareas a afrontar, lo cual le permite distribuir el tiempo de la forma que crea más conveniente, facilitando un mayor autocontrol y productividad.

Otras ventajas y/o beneficios percibidos por ellos son (Pardo, 2017):

- Equilibrio de la vida familiar y laboral.
- Ahorro de costos y tiempo al reducir los traslados diarios.
- Reducción del estrés y mejora de la salud (el 80% de las enfermedades están asociadas al estrés)
- Impulso del acceso a la formación en gestión online del trabajo: aprendizaje continuo.
- Incremento en la motivación y autorrealización.



- Incremento de la productividad.
- Oportunidades laborales para personas con discapacidades de movilidad, de modo que puedan incorporarse eficientemente al entorno laboral.
- Fomento de la inserción laboral de personas residentes en el entorno rural.
- Reducción del absentismo laboral.

#### ➤ **La empresa**

En cuanto a la empresa, la ventaja más importante es la reducción de costos en general, como el alquiler de inmuebles con gran espacio, mobiliario, los servicios, entre otros. Los cuales describimos a continuación (Leucona, 2012):

- Ahorro de costos de la empresa al no requerir de tanta infraestructura y espacio físico en las oficinas.
- Mayor motivación laboral de los trabajadores.
- Aumento de las oportunidades de selección de personal.
- Mayor control de las actividades realizadas por los empleados.
- Aumento de la productividad empresarial con la implantación del trabajo por objetivos
- Inexistencia de absentismo laboral.
- Disminución de los problemas de convivencia entre los trabajadores.
- Expansión geográfica.
- Mayor compromiso de los trabajadores al estar evaluados por cumplimiento de objetivos.

Cabe destacar la ventaja que ofrece a las empresas en cuanto al aumento de las posibilidades de contratación. Se vuelven más flexibles ya que el trabajo puede quedar determinado por el control de objetivos y resultados.

#### ➤ **La sociedad**

En este caso, uno de los puntos por los que se beneficia la sociedad se debe a la reducción de la congestión de tráfico y, sobre todo, de la contaminación.



Detallamos algunos puntos adicionales que favorecen a la sociedad (Leucona, 2012):

- Mejora la productividad local.
- Mejora el ingreso de los residentes locales.
- Promoción del desarrollo de zonas rurales.
- Nuevas oportunidades de empleos y capacitación en zonas con falta de información y servicios facilitando el acceso a los mismos.
- Mejoras medioambientales.
- Ahorro de consumo eléctrico.
- Inclusión laboral.

Los beneficios más sobresalientes para los tres ámbitos analizados se basan en la obtención de mayor productividad, ahorro de costos, flexibilidad y mejoras medioambientales, ventajas que se observan en todos los países que aplican el teletrabajo (MTEySS, 2012). Pero también es cierto que no todo son ventajas y beneficios, el desarrollo del teletrabajo trae consigo ciertas desventajas tanto para el trabajador, como para el empleador que describiremos en el siguiente apartado.

#### 5.1.3.2 Desventajas del teletrabajo

##### ➤ **Teletrabajador**

El teletrabajador percibe como desventaja la falta de interacción diaria entre compañeros y de vida social, esto puede provocar pequeñas crisis de aislamiento o soledad. Asimismo, al perder el contacto presencial con los gerentes, provoca sentir temor de no ser promovido y experimentar la sensación de estancamiento de su carrera (Albrieu, Allerand, & Vega, 2021).

- Conexiones lentas, dependiendo la zona de residencia se puede ver afectada la conexión a internet pausando o dificultando su acceso.
- Distracciones en el hogar (televisión, música, niños, mascotas, etc.)
- Disminución en las relaciones sociales.
- Ambiente no adecuado para las tareas de oficina.



- Inconvenientes en la salud al no tener las herramientas adecuadas (silla de escritorio, almohadón de mouse, luz adecuada)
- No encontrar el equilibrio entre la vida laboral y la personal.
- Clima de relajación y no entregar los trabajos a tiempo debido a la falta de supervisión.

#### ➤ **La organización**

Para las organizaciones, la primer y gran desventaja es el costo de inversión inicial en cuanto a la compra de equipos de telecomunicaciones para proveer a los teletrabajadores las herramientas necesarias para dotar a la empresa.

Otras desventajas observadas son:

- Cambio de cultura, adaptación de los trabajadores y directivos a trabajar bajo resultados/objetivos.
- Falta de control sobre el teletrabajador en cuanto a las horas dedicadas a cada tarea.
- Conflictos para el trabajo en equipo, respecto al contacto directo se ve reducido entre el personal.
- Falta de responsabilidad de los teletrabajadores, mala gestión del tiempo.
- Perdida de jerarquías por la falta de supervisión continúa.
- Perdida de los valores e identificación del teletrabajador con la organización.
- Aislamiento del trabajador produciendo baja socialización entre los empleados y la organización.

De acuerdo a las desventajas que se observan, dependerá mucho de la organización realizar una buena selección del personal que cumplirá sus tareas; la capacitación continua del uso de las herramientas, el tiempo y la responsabilidad será prioridad al momento de aplicar el teletrabajo en la organización.

#### ➤ **La sociedad**

La sociedad y principalmente sus regiones son las más afectadas, ya que pierden profesionales y talento humano debido a que estos seleccionan



---

desempeñarse en un puesto a través del teletrabajo para empresas que se encuentran fuera de sus territorios/países. Esto se debe a varios factores de los cuales dos resultan relevantes: uno por la oportunidad de tener un trabajo flexible y, el otro, obtener ingresos en otras divisas, lo que hace al trabajador tener la posibilidad de un crecimiento económico, como también adquirir determinados conocimientos y experiencias de una empresas extranjera.



## **5.2 La llegada del COVID-19**

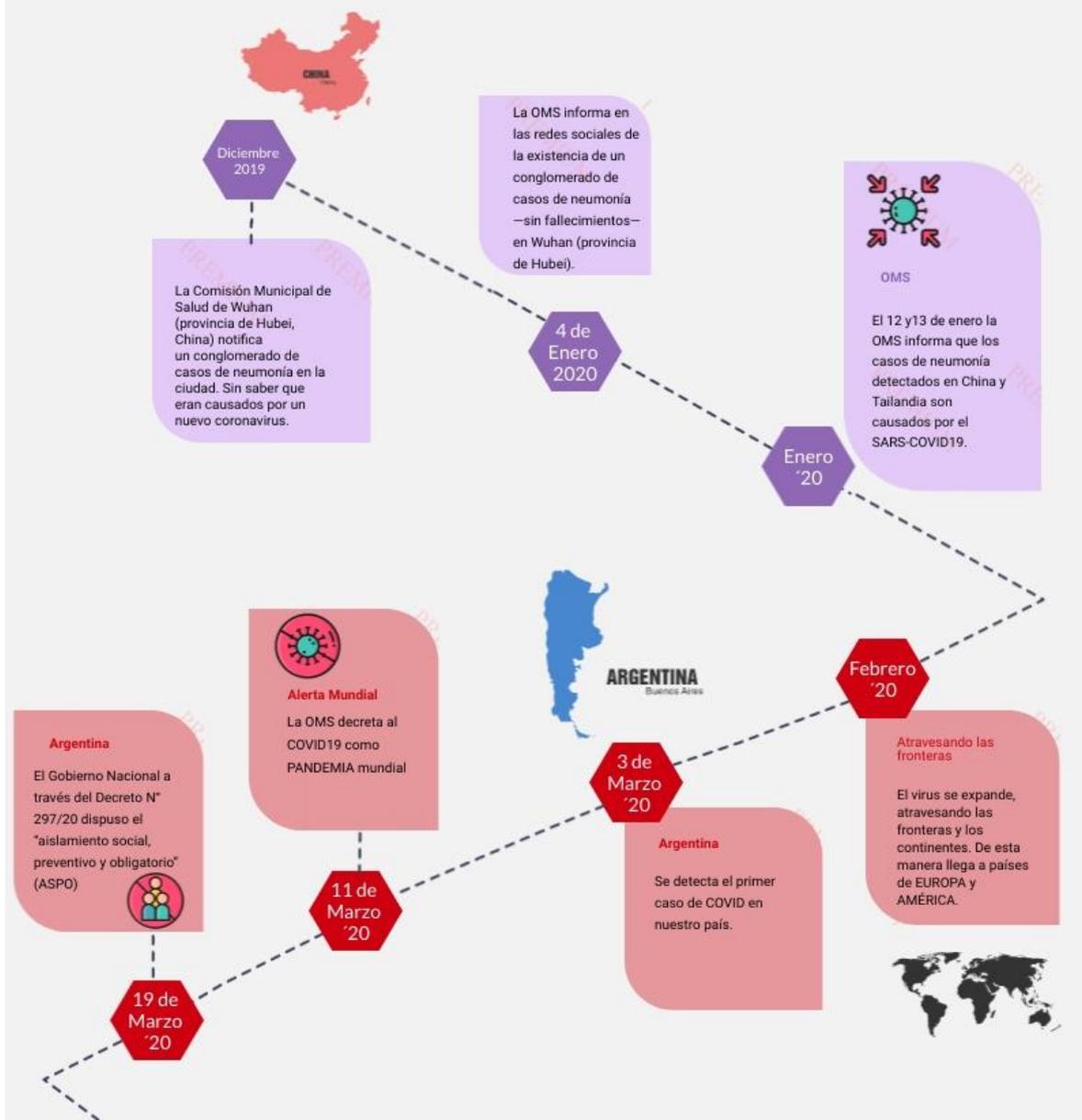
Hacia finales del mes de diciembre del 2019, más precisamente el 31 de ese mes, la Organización Mundial de la Salud (OMS) tuvo la noticia de la existencia de un virus proveniente de la provincia de Wuhan, República Popular China. Este virus conocido como el SARS-CoV-2, comenzó a detectarse a través de una neumonía que se daba en los seres humanos. Junto a ello, los síntomas más habituales se presentaban en: fiebre, tos seca y cansancio. Poco a poco, comenzaron a incorporarse otros síntomas tales como: pérdida de olfato y gusto, congestión nasal, dolor de garganta, dolores musculares, náuseas (Salud, 2019).

En marzo del 2020 la OMS decretó al Coronavirus como pandemia mundial, noticia que puso en alerta a todos los países del mundo. En Argentina, días después de su anuncio, el Gobierno Nacional decidió a través del Decreto de Necesidad y Urgencia DNU N° 297/2020 disponer el “Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio” (ASPO) para todas las personas que habitan el país y con el objetivo de proteger la salud pública. Esto daría lugar a la prohibición de la circulación de las personas por la calle, quedando resguardados estrictamente en sus hogares, se cerrarían las fronteras para evitar el ingreso y egreso de personas a fin de cumplimentar con las normas establecidas en el DNU, en el marco de la emergencia sanitaria (Humanos, 2020).

A pesar de que el DNU antes mencionado iba a tener una duración de solo 15 días, éste se fue extendiendo a lo largo de todo el año 2020. Junto a ello comenzaron a implementarse nuevas modalidades de trabajo, la reinversión de las empresas por la falta de producción, personal y ventas; como también, el crecimiento de la crisis económica. En Argentina, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son la mayor fuente de trabajo, suministran bienes necesarios a la sociedad y tratan de mantener la economía a flote. La pandemia afecta directamente a este tiempo de empresas, imposibilitándolas a hacer frente a los gastos de infraestructura, salarios, atrasos en los pagos impositivos, proveedores (Cascales, 2020).



# CRONOLOGÍA SARS-COVID-19



Fuente Propia.

Gráfico 1: Cronología SARS-COVID-19



## 5.2.1 Impacto del covid-19 en las empresas

Desde que la Organización Mundial de la Salud decretó, en marzo del 2020, al Coronavirus como pandemia mundial, las empresas entraron en gran incertidumbre debido a la falta de conocimiento respecto al tiempo que duraría el aislamiento social. A medida que fueron pasando los días, las empresas dejaron de producir, dejaron de tener ingresos y junto a ello apareció la escasez de disponibilidad económica para hacer frente al pago de haberes, servicios e infraestructura, gastos que se generaban de forma mensual. La suspensión de actividades productivas se vio mayormente afectada en los sectores de turismo, gastronomía, transporte, espectáculos, entre otros; mientras que los comercios de abastecimiento de alimentos, productos de consumo masivo (limpieza/desinfectantes) y medicamentos se vieron como actividades indispensables para el funcionamiento durante la pandemia (CEPAL, 2020).

**Intensidad de los efectos de la crisis, por sector de actividad económica**

Fuertes	Significativos	Moderados
Servicios de turismo	Minería	Agricultura, ganadería y pesca
Industria cultural tradicional	Electricidad, gas y agua	Producción de alimentos para el mercado interno
Comercio	Construcción y materiales para la construcción	Insumos y equipamiento médico
Reparación de bienes	Servicios empresariales	Medicamentos
Hoteles y restaurantes	Actividades financieras	Telecomunicaciones
Transporte	Bebidas	Envases
Moda	Muebles y madera	
Automóviles	Industria química	
	Electrónica - Maquinaria y equipo	

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Gráfico 2: Intensidad de los efectos de la crisis, por sector de actividad económica

De acuerdo al relevamiento y presentación de informe realizado por la CEPAL (2020):

**“En la Argentina, la producción industrial disminuyó un 13,5% y los sectores de automóviles (-0,4%), autopartes (-37,8%), motocicletas (-56,2%) y equipos eléctricos (-41,6%) presentaron resultados aún peores. También**



***algunos sectores intensivos en trabajo sufrieron caídas muy superiores al promedio de la industria; por ejemplo, los sectores de textiles (-27,4%), prendas (-37,7%) y calzado (-40,3%). En cambio, el rubro de alimentos y bebidas creció un 1,5%”***

A nivel mundial se presenta una significativa crisis económica, arrojando las siguientes cifras, en un relevamiento realizado en más de 60 países, en base al funcionamiento de las empresas y la continuidad de los trabajadores (Banco Mundial, 2021):

- Las empresas tuvieron una reducción en la nómina salarial de casi un 65%, reduciendo de esta manera los horarios y sueldos.
- Las ventas, de una cuarta parte de las empresas, sufrieron una caída del 50%
- El 11% de las empresas tuvieron que despedir parte del personal, consecuencia de la falta de producción e ingresos.
- El uso de internet, las plataformas digitales y las redes sociales tuvieron un aumento de su uso en el 34% de las empresas.
- Inversión en equipos tecnológicos, programas informáticos y soluciones digitales, fueron realizadas por el 17% de las empresas en el mundo.

En medio de la pandemia y frente a la incertidumbre sobre el tiempo que llevaría volver a la normalidad, las empresas se vieron afectadas en todos los sentidos y en toda la cadena de valor. Uno de los principales efectos que trajo el Covid-19 fue la disminución de la producción y ventas, lo cual por la falta de productos o demora en las entregas provocaba que los clientes cancelen los pedidos; consigo la dilatación o demora en el pago a los proveedores. La falta de producción en determinadas industrias provocó la falta de ingresos, la disponibilidad económica que tenían en su momento era utilizada para el pago de sueldos o la inversión en tecnología y nuevos procesos para continuar con la parte administrativa mientras se reinventaban con las ventas. Nuevas estrategias de ventas para la retención y captación de nuevos clientes, como también así de forma interna a la empresa incorporación de innovación para la mejora en procesos de gestión, dirección y comercial (Universidad Nacional de Villa María, 2021).



Uno de los efectos repentinos fue la forma de comunicarse desde la empresa con los empleados y hacia el exterior, clientes, proveedores, cómo seguir interactuando para hacer negocios. Las empresas debieron pasar de lo físico a lo digital, cambiando de esta manera la forma de comunicarse, en la cual las reuniones físicas en la oficina pasaron a desarrollarse vía zoom u otras plataformas habilitadas para tal fin, dando lugar a una “revolución tecnológica” en la que algunas empresas no pudieron adaptarse, ya sea por la falta de conocimiento o recursos tecnológicos (Úbeda, 2021).

En la entrevista que le realizaron a Ana Úbeda (2021) destaca lo siguiente:

***“uno de los grandes efectos de la crisis provocada por la pandemia para las empresas ha sido tomar conciencia de la importancia de mejorar sus sistemas de gestión y control de riesgos, con el fin de identificar, cuantificar, prevenir y resolver las consecuencias de eventos que puedan tener un impacto negativo”***

En ese sentido, las empresas de telecomunicaciones debieron reforzar su infraestructura digital, el mantenimiento de las redes debido a los cuellos de botella que se produjeron por la gran demanda de conectividad provocada por las actividades laborales y académicas de forma virtual, las plataformas de entretenimiento, lo que ocasionó un crecimiento del tráfico de datos en las redes tecnológicas y el uso del wifi (CAF Banco de Desarrollo de América Latina, 2020).

Por otro lado, las empresas que fueron clasificadas como actividades esenciales para continuar con el normal funcionamiento, se vieron afectadas por el incremento de costos, ya que para cumplir con sus obligaciones diarias se vieron en la necesidad de incorporar protocolos de prevención, junto a ellos la compra de insumos necesarios para la sanitización (barbijos, alcohol, guantes, etc.) y prevención dentro de los establecimientos; como así también, mayor servicio de limpieza, desinfección y el cargo del costo de traslado de los trabajadores hacia sus puestos de trabajo (combi, remis, taxi, etc.) (PWC PricewaterhouseCoopers, 2020).



#### 5.2.1.1 Medidas del Gobierno

Frente a la emergencia sanitaria y el crecimiento de la crisis en la pandemia, el gobierno implementó una serie de medidas económicas para paliar la misma, las cuales ayudaría a las empresas a prevenir el desequilibrio entre el pago de sueldos, impuestos y la continuidad de la producción (Grupo Clarin, 2020).

La situación producida por el aislamiento afectó a todos los sectores por igual, desde el comercio, gastronomía o turismo, hasta la construcción, salud y seguridad, sectores pertenecientes a empresas que necesitaban la presencia del estado para hacer frente a la crisis. A continuación se detallan algunas de las medidas informadas en su momento por el Gobierno Nacional (Gobierno de la República Argentina, 2020):

- ❖ Se eximió el pago de contribuciones patronales a empresas que se dedican a actividades de esparcimiento, turismo, transporte de pasajeros, hoteles y aquellas empresas que afecten sus procesos productivos.
- ❖ Se amplió el Programa de Recuperación Productiva (REPRO) para garantizar el empleo.
- ❖ Se reforzó el seguro de desempleo.
- ❖ Suspensión de cierre de cuentas bancarias y aplicación de multas con motivo del rechazo de cheques por falta de fondos.
- ❖ Créditos a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) para el pago de sueldos.
- ❖ Extensión del Programa AHORA 12, para fomentar la producción en las empresas y los ciudadanos puedan financiar la compra de productos on line.
- ❖ Prohibición de despidos y suspensiones sin justa causa.

#### 5.2.2 Impacto del covid-19 en los trabajadores

En Argentina antes de la pandemia el porcentaje de personas que trabajaban de forma remota era escaso y lo aplicaban en promedio entre 3 y 4 días, esto cambió rotundamente con la llegada del COVID emergiendo de tal manera como la forma



más efectiva para seguir desarrollando las tareas laborales (Albrieu, Allerand, & Vega, 2021). Asimismo, se puede observar en el siguiente gráfico el porcentaje de teletrabajadores hasta el comienzo de la pandemia según estudio realizado por el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación (Schteingart, Kejsefman, & Pesce, 2021).



Tabla 1: Tasa de ocupación remota y variación interanual; segundo trimestre de 2016 a tercero de 2020

En contexto a la pandemia, la llegada del coronavirus afectó por igual a todos los ciudadanos sin distinción de clase social o económica a la que pertenecían. En los primeros días del ASPO se detuvo el mundo laboral, menos los que pertenecían a los trabajos esenciales (en rubros de salud, combustible, alimentos, transporte), esto llevó a frenar los ingresos dentro de los hogares. En algunos casos solo fue una pausa, pero en otros fue un stop total debido a los despidos o suspensiones, efecto de los cierres de las empresas por el impedimento a producir productos o brindar servicios de forma habitual como lo hacían antes de la pandemia, trabajadores asalariados, independientes o no registrados se vieron afectados. Esto provocó que parte de los trabajadores se endeudaran y dejaran de pagar impuesto, servicios (ONU, 2020).

Los primeros días del aislamiento las personas que se vieron obligadas a trabajar desde sus hogares, hacer teletrabajo, o tener licencias obligatorias y no poder



trasladarse a sus oficinas, se podría decir que lo sintieron como unas mini vacaciones, sensación que generaba en la población. Al transcurrir los días y extenderse la cuarentena obligatoria, ya dejaban de pensar que era un tiempo de “relax” (Abadi, Faur, & Abadi, 2021).

A partir de lo mencionado anteriormente, los empleados comenzaron a ser clasificados según el tipo de actividad que realizaban y a qué rubro pertenecían. Esto llevó a identificarlos de la siguiente manera (Ceteri, 2021):

- Trabajadores esenciales: los cuales debían concurrir al trabajo debido a importancia de su actividad (salud, seguridad, transporte, entre otros)
- Teletrabajadores: las actividades que realizaban en sus empresas permitieron que trasladaran las tareas a los hogares y así desempeñan las mismas de forma remota, gracias a la tecnología.
- Trabajadores suspendidos: mediante un acuerdo entre sindicatos y empresarios, los empleados que no podían cumplir con sus tareas laborales fueron suspendidos con el beneficio que de seguir percibiendo sus haberes bajo concepto “no remunerativo”.
- Trabajadores despedidos: causales de las empresas que no pudieron seguir adelante en período de pandemia ni pudieron hacer frente a la crisis económica por falta de recursos.

***“El elemento en común de todos ellos, fue que debieron pagar siempre el impuesto a las ganancias, qué únicamente fue eliminado para el pago de algunos adicionales a parte del personal definido como esencial”***  
(Ceteri, 2021).

Por otro lado, se despliega un subgrupo de trabajadores “esenciales”:

- Trabajadores mayores a 60 años de edad
- Trabajadoras embarazadas
- Trabajadores de riesgo: llamados de esta manera por contraer alguna enfermedad cardíaca o respiratoria.



#### 5.2.2.1 *Tiempo de adaptación*

Al trasladar el trabajo a los hogares las personas se vieron obligadas a combinar tareas laborales con los quehaceres diarios de la casa, la familia y tiempo de ocio. El período de adaptación generó incertidumbre al no tener conocimiento de cuánto tiempo llevaría esta “nueva modalidad” laboral. En situaciones donde los empleados no estaban en sintonía con la utilización de tecnología, se encontraron con el desafío de lo que generaría la falta de conocimiento hacia el uso constante de las TIC’s. Como referencia de la adaptación al cambio en tiempos de COVID, se describen a continuación algunos puntos relevantes para el desarrollo del trabajo remoto en los hogares (Messenger, Vadkerti, & Uhereczky, 2020):

**Organización del trabajo:** Dentro de la vivienda es difícil armar una planificación diaria para separar el trabajo y la vida personal. Las personas debieron estipular prioridades con respecto a las tareas a realizar, definir un lugar fijo el cual funcionaría como espacio de trabajo; definir horarios como una rutina diaria que marcaría el comienzo y final para las actividades laborales, para evitar horarios prolongados y un aumento de la carga laboral. En otros casos, dividir la jornada laboral tomando algún descanso para dar atención a tareas domésticas, niños, mascotas, educación, etc.

**Herramientas para el trabajo remoto:** Los hogares no se encuentran en condiciones ambientales con las herramientas necesarias para llevar a cabo el teletrabajo. Si bien tienen conexión a internet, la dificultad de encontrar un espacio adecuado con las características similares a una oficina se dificulta cada vez más. Implementar el teletrabajo conlleva estar equipado con computados, internet, teléfono, luz adecuada, sillón para una postura apropiada, concentración, adaptar la vivienda al uso de estas herramientas son primordiales para poder realizar el trabajo a distancia, con responsabilidad y eficacia (Messenger, Vadkerti, & Uhereczky, 2020).

**De lo físico a lo digital:** En las oficinas muchas personas no estaban familiarizadas con la tecnología en su totalidad, los archivos, registros, informes físicos eran utilizados a diario, transmitían seguridad al tenerlos disponibles en los puestos de trabajo. Con ayuda de las herramientas tecnológicas la transformación de la información física en digital facilitó el acceso el trabajo



remoto, pero tener que comenzar a incorporar nuevas formas de trabajar y comprender el uso de las TIC's provocó dificultad y prolongado tiempo de adaptación en varias personas, hasta que luego se pudieron adaptar. Todo pasó a ser digital, un proceso acelerado en el cual habría que incorporar plataformas web para una continua comunicación, compartir la información y brindar seguridad y respaldo a documentos confidenciales de la empresa, sumado la implementación y programación de nuevos procesos de gestión.

**La virtualidad:** Las reuniones en mesas grandes, café mediante, pasaron a ser reuniones frente a la pantalla. Capacitar a los trabajadores para el uso de plataformas exclusivas para reuniones virtuales como ZOOM, GOOGLE MEET, SKYPE, entre otras, era un mundo desconocido para muchos y un desafío aún más grande el aprender a utilizarlo, sobre todo en personas mayores de edad que no se han amigado con la tecnología. El distanciamiento social provocó la falta de interacción entre los compañeros, falta de comunicación y transmisión de poca o escasa información entre los equipos de trabajo. La capacitación para el uso de las plataformas mencionadas trajo consigo resistencia por parte y estrés por otro.

**El trabajo y la familia:** Si bien, la satisfacción de no tener que trasladarse del hogar a la oficina es algo positivo, evitando el estrés del tráfico y las demoras, la adaptación a la distribución del tiempo, sumado a la suspensión de clases presenciales, entre la atención a los hijos, ayudarlos con las tareas escolares, cocinar, compartir el mismo espacio para los juegos, el estudio y el trabajo se vió perjudicial en la concentración durante la jornada laboral o mayor parte del mismo (Messenger, Vadkerti, & Uhereczky, 2020). La demanda de tareas hogareñas aumenta, si bien es compartido entre padres y madres, para las mujeres esa carga es aún mayor, ya que también están encargadas de la limpieza de la casa y la preparación de la comida, según un estudio realizado por UNICEF esa participación de las mujeres creció en un 71% durante la cuarentena (Unicef Argentina, 2020).

**Costo económico:** Antes de la pandemia un porcentaje de las empresas cubrían y otras no los gastos llamados “beneficios”, como por ejemplo el almuerzo, transporte, internet, etc. Frente a esto, la mayoría de los trabajadores se vieron forzados y de forma abrupta a incrementar el gasto monetario para



continuar con el cumplimiento de las actividades laborales dentro de sus hogares. El aislamiento obligatorio, estar encerrados, llevó a generar un crecimiento del consumo eléctrico al estar conectados la mayor parte del día con las computadoras, reproductores de música, aire acondicionado, la utilización de la energía en general. Asimismo, con el consumo del gas, la calefacción, el incremento de gigas en el servicio de internet para una mejor conectividad a ser usada tanto para el estudio como para el desempeño de las actividades laborales. Costos de los cuales fueron absorbidos por los propios trabajadores (Diario Perfil, 2021).

A modo de resumen, se realizó un análisis PEST mencionando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyeron en las empresas en tiempos de pandemia, ocasionada por el Covid-19.





### **5.3 Gestión del Cambio**

A medida que pasa el tiempo aparecen cambios que transmiten miedos o incertidumbre en cuanto al actuar frente a ellos, genera preguntas, análisis y reflexiones. Es un proceso que se puede transitar de forma lenta o rápida, dependiendo de las circunstancias, del espacio que vaya tomando. En base a ello, se debe actuar desde la experiencia evitando el miedo y permitir las oportunidades de crecimiento que pueden surgir de estos (Estrada, 2020).

***“El cambio es movimiento, y el movimiento es evolución, y la evolución es natural, no la podemos elegir, la podemos retrasar o negar, pero no la podemos evitar”*** (Alcalde, 2020).

En cuanto a la gestión del cambio organizacional se puede decir que las empresas atraviesan cambios constantemente, ya sea por avances tecnológicos, innovación, contextos políticos, económicos o sociales. También se debe tener en cuenta que la mayoría de las empresas buscan un cambio establecido en todas las áreas, con el objetivo de conseguir un crecimiento total a fin de convertirse en mejores competidores para el mercado. Los esfuerzos del cambio deben basarse en la reestructuración de la infraestructura, los recursos humanos, la cultura organizacional, entre otros; analizando y planificando los tiempos del proceso que llevará el cambio para no generar errores, provocando un impacto negativo dentro la empresa (Kotter, 2011).

Al hablar de cambio se puede interpretar como la llegada de una amenaza o como una oportunidad que hay que aprovechar, todo dependerá de la manera en que afecte o impacte en la organización. Como hace referencia el autor Ordóñez, la palabra crisis en el idioma chino “Wei-Ji” tiene un doble significado: peligro y oportunidad. Por tal motivo, se puede traducir en que los cambios que se produzcan dentro de la organización dependerán de la solución que se establezca como respuesta a ellos: sufrir los cambios o aprovecharlos (Ordóñez, 2010).

Retomando lo mencionado por el autor Kotter, en referencia a su experiencia realizando estudios en diferentes empresas, dio lugar a la detección de determinados errores que se transformaron en la creación de los siguientes pasos, como ideales, para gestionar el cambio dentro de una organización (Kotter, 2011):

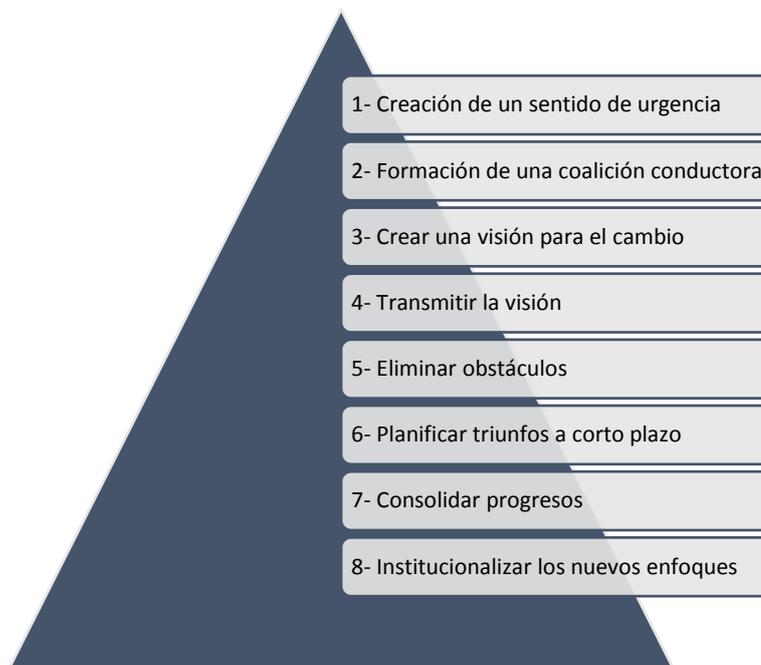


Gráfico 3: Los 8 pasos de Kotter para transformar una organización.

El **paso 1 creación de un sentido de urgencia** hace referencia a no creer que el resultado exitoso de experiencias anteriores sea ejemplo a tomar para el caso existente, no confiarse. Por lo tanto, se requiere que se transmita con claridad el motivo urgente del cambio, los factores que conllevan a ello. El primer paso es el desafío más grande que enfrenta la organización.

En el siguiente escalón se encuentra el **paso 2, la formación de un equipo** con compromiso compartido. No se habla solo de un jefe o de un líder, se requiere más que eso, un equipo que esté alineado en conseguir una transformación exitosa.

Cuando se menciona la **creación de una visión** para el cambio en el **paso 3** se señala que la visión debe ser clara y precisa. Desarrollando estrategias que ayuden a dirigir el cambio.



Una vez creada la **visión debe ser transmitida, paso 4**, comunicada a toda la organización con la mayor claridad y sin que parezca un simple discurso. De lo contrario carecerá de compromiso e interés.

**Paso 5 eliminar obstáculos**, es el momento de identificar el accionar de las personas, ya que para el cambio se requiere de creatividad e innovación y el obstáculo con mayor impacto que se puede identificar es la mente de las personas.

Si bien las transformaciones llevan tiempo y esfuerzo, se requiere de **establecer triunfos a corto plazo** como lo menciona el **paso 6**. Es necesario mantener al personal, involucrado en el cambio, motivado con objetivos a corto plazo esto da lugar a que comiencen a ver el avance que se está consiguiendo en el cambio planteado.

**Consolidar progresos** es el **paso 7**, utilizar la credibilidad generada en la organización para la incorporación de personal con la visión clara del cambio, promover ascensos, valorar el esfuerzo.

El último paso para la transformación y el cambio es el **paso 8, institucionalizar los nuevos enfoques**. Introducir el cambio en la cultura organizacional, mostrar el desarrollo, el liderazgo y el éxito de la empresa.

Por otro lado, se denomina al cambio como un constante desafío, un proceso de aprendizaje que afectará tanto el personal como la organización los cuales estarán a la espera de un cambio positivo adquiriendo ganancias, mayor compromiso y convirtiendo a la organización en una más inteligente. Uno de los modelos para comprender el cambio es el de Kurt Lewin. Se basa en un modelo socio-económico aplicado para comprender el cambio en los procesos, el desarrollo y las relaciones personales dentro de la organización establecidos en tres fases que describen a continuación (Zimmermann, 2000):

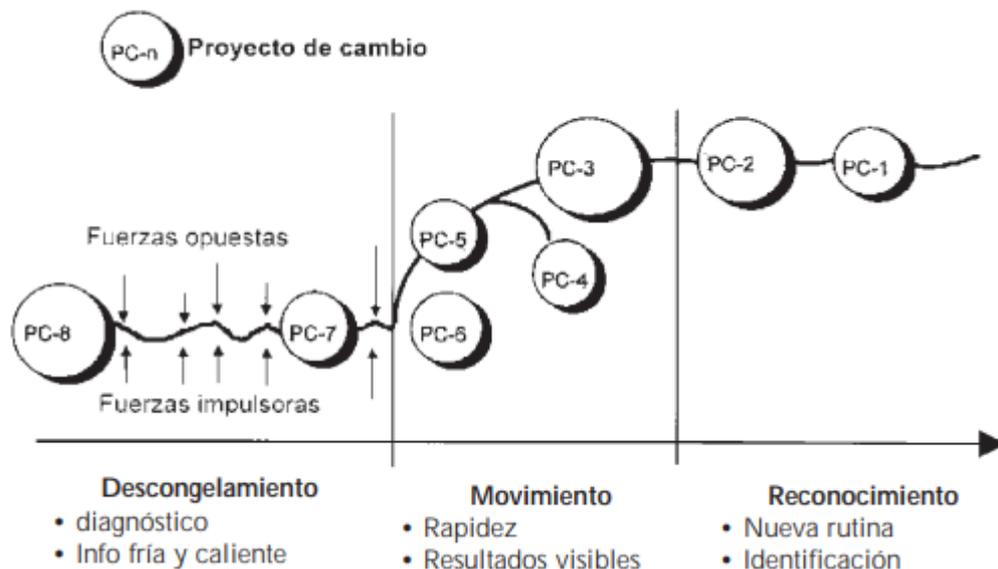


Gráfico 4: Las tres fases del cambio organizacional.

La fase del **descongelamiento** es el inicio del proceso de cambio, se debe reaccionar de forma clara con la mayor información posible para transmitir cual es el objetivo del cambio, conocer los factores del cambio y como se va a transitar. Es fundamental que los involucrados comprendan y acepten la necesidad del cambio.

Los **movimientos** mencionados en la siguiente fase requieren de una proyección en pasos concretos, adaptación a lo nuevo y la transformación del cambio. Es la planificación de pequeños proyectos que se van a ir concretando, aceptar la importancia del cambio y ser parte de ella.

La última fase es el **reconocimiento/congelamiento** es en este momento cuando se identifica la solución y concreción del cambio. Se reconoce que los procesos aplicados para la transformación y el cambio resultaron exitosos.

Asimismo, Lewin menciona que estas fases pueden aplicarse para dos tipos de cambios que surgen en la organización (Boggino, 2015):

- **Cambio evolutivo:** es un cambio gradual que se presenta en un sector determinado, ya sea por rediseño de procesos, incorporación de tecnología, etc.
- **Cambio revolucionario:** tiene impacto en toda la organización.



## 5.4 Marco Legal

Poniendo en contexto sobre las modalidades de contratación antes de la pandemia, se describen a continuación las características de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, sancionada el 11 de septiembre de 1974, la cual engloba actividades que no incluían el teletrabajo como parte de ellas. Gráfico 3

### Contrato de trabajo

*“Habrá contrato de trabajo, cualquiera sea su forma o denominación, siempre que una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios en favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración. Sus cláusulas, en cuanto a la forma y condiciones de la prestación, quedan sometidas a las disposiciones de orden público, los estatutos, las convenciones colectivas o los laudos con fuerza de tales y los usos y costumbres” (Ley n° 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo. Art. 23, 1974).*

## PRINCIPIOS GENERALES



Fuente: AprenderDerecho.org

Gráfico 5: Principios generales



## Contrato de Plazo Indeterminado

*“El contrato de trabajo se entenderá celebrado por tiempo indeterminado, salvo que su término resulte de las siguientes circunstancias: **A.** Que se haya fijado en forma expresa y por escrito el tiempo de su duración. **B.** Que las modalidades de las tareas o de la actividad, razonablemente apreciadas, así lo justifiquen. La formalización de contratos por plazo determinado en forma sucesiva, que exceda de las exigencias previstas en el apartado b) de este artículo, convierte al contrato en uno por tiempo indeterminado” (Ley n° 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo. Art. 99, 1974).*

Esta modalidad tiene como fin que todo contrato sea por tiempo indeterminado de acuerdo a las características que tiene el derecho a favor del trabajador. Asimismo, se establece para su inicio un período a prueba de 3 (tres) meses dentro de los cuales el empleador podrá extinguir la relación laboral sin motivo ni indemnización alguna (Aprender Derecho, s/f).

## Contrato de Plazo Fijo

*“El contrato de trabajo a plazo fijo durará hasta el vencimiento del plazo convenido, no pudiendo celebrarse por más de cinco (5) años” (Ley n° 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo. Art. 102, 1974).*

*“Las partes deberán preavisar la extinción del contrato con antelación no menor de un (1) mes ni mayor de dos (2), respecto de la expiración del plazo convenido. Aquella que lo omitiera, se entenderá que acepta la conversión del mismo como de plazo indeterminado, salvo acto expreso de renovación de un plazo igual o distinto del previsto originariamente, y sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 99, segunda parte, de esta ley” (Ley n° 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo. Art. 103, 1974).*



### Contrato de Temporada

*“Habrá contrato de trabajo de temporada cuando la relación entre las partes, originada en necesidades permanentes de la empresa o explotación, se cumpla en determinadas épocas del año solamente y esté sujeta a repetirse por un lapso dado en cada ciclo en razón de la naturaleza de la actividad” (Ley n° 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo. Art. 105, 1974).*

### Contrato Eventual

*“Cualquiera sea su denominación, se considerará que media contrato de trabajo eventual cuando la actividad del trabajador se ejerce bajo la dependencia de un empleador para la satisfacción de resultados concretos, tenidos en vista por éste, en relación a servicios extraordinarios determinados de antemano, o exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa, explotación o establecimiento. Se entenderá además que media tal tipo de relación cuando el vínculo comienza y termina con la realización de la obra, la ejecución del acto o la prestación de servicio para el que fue contratado el trabajador. El empleador que pretenda que el contrato inviste esta modalidad tendrá a su cargo la prueba de su aseveración” (Ley n° 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo. Art. 108, 1974).*

### Contrato por Grupo o Equipo

*“Habrá contrato de trabajo de grupo o por equipo cuando el mismo se celebre por un empleador con un grupo de trabajadores que, actuando por intermedio de un delegado o representantes, se obligue a la prestación de servicios propios de la actividad de aquél.*

*El empleador tendrá respecto de cada uno de los integrantes del grupo, individualmente, los mismos deberes y obligaciones previstos en*



*esta ley, con las limitaciones que resulten de la modalidad de las tareas a efectuarse y la conformación del grupo.*

*Si el salario fuese pactado en forma colectiva, los componentes del grupo tendrán derecho a la participación que les corresponda según su contribución al resultado del trabajo. Cuando un trabajador dejase el grupo o equipo, el delegado o representante deberá sustituirlo por otro, proponiendo el nuevo integrante a la aceptación del empleador, si ello resultare indispensable en razón de la modalidad de las tareas a efectuarse y a las calidades personales exigidas en la integración del grupo.*

*El trabajador que se hubiese retirado tendrá derecho a la liquidación de la participación que le corresponda en el trabajo ya realizado.*

*Los trabajadores incorporados por el empleador para colaborar con el grupo o equipo no participarán del salario común y correrán por cuenta de aquél” (Ley n° 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo. Art. 110, 1974).*

La llegada de la pandemia condujo a la aceleración de cambios inesperados, que se basaron en la implementación de nuevas herramientas para cumplir con las actividades laborales. Compra de computadoras, capacitación para la utilización de programas y plataformas que debieron incorporar las empresas en tiempo record para evitar un desequilibrio laboral. Frente a esta situación inesperada y luego de convivir varios meses en cuarentena, legisladores nacionales y provinciales presentaron un proyecto de Ley de Teletrabajo que contemple el bienestar, la seguridad social, como también la continuidad laboral de los trabajadores pertenecientes a organizaciones públicas o privadas (McDougall, 2020).

Las principales características del proyecto se basan en:

- Que exista igualdad entre quienes realicen trabajo remoto y presencialidad, respecto a la remuneración, capacitación y acceso de oportunidades.
- Que hombre y mujeres puedan acceder al teletrabajo durante los primeros 12 meses posteriores al nacimiento del hijo o adopción.



- Posibilidad de acceder al trabajo remoto a empleados, por más que no haya sido establecido en el contrato al inicio de la relación laboral.
- No exigir cambio en las instalaciones físicas, al menos que sea acuerdo entre partes o falta de productividad.
- Las personas que trabajen bajo esta modalidad gozarán de un descanso y equilibrio con la carga laboral adecuada.
- Acceso y derecho al descanso recreativo.
- Los sistemas utilizados deben asegurar la información y bienes de empleados y la empresa.
- Será de común acuerdo, entre el trabajador y el empleador, establecer criterio de medición, evaluación y control.
- Asegurarse que el trabajador desarrolle sus tareas en un ambiente adecuado y seguro.
- Las herramientas para llevar a cabo el home office deben ser provistas por el empleador, de lo contrario el trabajador recibirá una compensación por la utilización de herramientas propias.

Por la falta de regulación del trabajo a distancia y la presentación de un proyecto de Ley por parte de los legisladores, a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, el Gobierno Nacional dictó la resolución 54/2021 que establece la vigencia a partir del 1° de abril del 2021, de la Ley n° 27.555 Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo (Saini, 2021).

A diferencia de la Ley n° 20.744 se establece:

*“Objeto. La presente ley tiene por objeto establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades, que por su naturaleza y particulares características, lo permitan. Los aspectos específicos se establecerán en el marco de las negociaciones colectivas” (Ley n° 27.555 - Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo. Art. 1, 2021).*

*“Incorpórese al Título III “De las modalidades del contrato de trabajo del Régimen de Contrato de Trabajo aprobado por la ley 20.744*



*(t.o. 1976) y sus modificatorias” (Ley n° 27.555 - Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo. Art. 2, 2021).*

*“Concepto. Habrá contrato de teletrabajo cuando la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios, en los términos de los artículos 21 y 22 de esta ley, 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. Los presupuestos legales mínimos del contrato de teletrabajo se establecerán por ley especial. Las regulaciones específicas para cada actividad se establecerán mediante la negociación colectiva respetando los principios de orden público establecidos en esta ley” (Ley n° 27.555 - Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo. Art. 102 bis, 2021).*

En la Ley anteriormente mencionada, se incorporan los puntos fundamentales que expusieron los Legisladores en el proyecto que se describió en los párrafos anteriores.



## **5.5 Elaboración de hipótesis**

La hipótesis de ésta investigación planteada como superación de la problemática, se expone a continuación:

**La implementación del teletrabajo en la entidad bajo análisis, mejora la eficiencia de los procesos.**

## **5.6 Identificación de las variables**

Una de las variables identificadas dentro del caso de estudio fue el **nivel de la cultura organizacional para adaptarse al cambio**. Luego de las observaciones pertinentes del actuar de la empresa analizada resultó visible que, si bien la responsabilidad e independencia con la que se desempeñan las diferentes áreas de trabajo es alta, la madurez general de la empresa para utilizar los conocimientos adquiridos e implementar para el continuo desarrollo de las tareas habituales aplicadas al trabajo remoto, es de media a baja. Esto surge de que existe una gestión de procesos desde las áreas gerenciales, pero su control y aplicación en medio de la pandemia se vio dificultada por los tiempos de adaptación del personal con la utilización de nuevas herramientas.

A su vez, se involucró la variable equilibrio midiendo el **nivel de equilibrio entre las tareas laborales y domésticas de los trabajadores**. De ella surgen los resultados positivos para ambas partes, empleados y empleadores, donde se benefician la flexibilidad, comodidad y el mayor tiempo que se pasa junto a la familia, pero se puede decir que el estrés que genera el proceso de adaptación para personas que recién experimentan el trabajo a distancia es muy alta. Analizando ambas partes, podemos decir que el nivel de equilibrio es mediano, ya que hasta la adaptación total de esta modalidad laboral puede perder motivación, pérdida de producción y hasta un mal clima laboral por falta o mala comunicación entre el equipo de trabajo.

Por otro lado, se analizó el **nivel de variación de costos tanto para la empresa como para los trabajadores**, resaltando la reducción de costos por parte de la



empresa en cuanto a los servicios abonados mensualmente qué, gracias al distanciamiento social no utilizaron como lo hacían habitualmente los servicios de energía, seguridad, mantenimiento, telefonía, alguno de los que podemos destacar. En cambio los trabajadores se vieron en un aumento de costos al proveer ellos mismos los servicios de internet, energía, alimentos (desayuno, almuerzo); como también así innovación en un puesto físico de trabajo dentro de sus hogares.

En cuanto a la variable inversión, se midió **nivel de inversión de la empresa para la realización del trabajo remoto**. En este caso al no contar con las herramientas necesarias para el teletrabajo, las empresas se vieron obligadas a realizar una alta inversión para la adquisición de computadoras, teléfonos móviles, impresoras, plataformas virtuales para reuniones y capacitación al personal.

Por último, el **nivel de ausentismo de los trabajadores** se puede decir que fue bajo. Este resultado se debe a la obligatoriedad por la permanencia dentro de los hogares, donde solo se ausentaban los que contraían la enfermedad del COVID-19 o asistían a algún familiar que contrajo el virus.



## **6 Metodología**

### **6.1 Diseño de técnica de recolección de información**

En cuanto al tipo de método se optó por una investigación descriptiva, porque intenta caracterizar los fenómenos, comportamientos y actitudes que pueden darse frente a acontecimientos inesperados.

La información analizada y relevada para este trabajo de investigación procede de autores profesionales y experimentados en el tema, como así también de instituciones, organismos, empresas, etc. que realizaron estudios e investigaciones sobre el caso, lograron reinventar los procesos de trabajo y mantener los puestos de trabajo.

Se realizaron encuestas a trabajadores de una entidad gremial empresaria, la cual fue tomada como caso de estudio, donde no se realizaba el trabajo a distancia. Analizando el comportamiento y desempeño durante el período de aislamiento social, preventivo y obligatorio. De este análisis se elaboró un plan de trabajo para la implementación de nuevos procesos en virtud de la digitalización y el distanciamiento.

### **6.2 Población y muestra**

Se tomó como población y muestra un grupo de 100 personas, que se encuentren activamente trabajando en una entidad gremial empresaria ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sobre los cuales se analizó el grado de impacto sobre los trabajadores; como así también, se les preguntó si creen que la empresa cumple con las características y/o requisitos necesarios para implementar el teletrabajo en todas sus áreas.

### **6.3 Técnicas de análisis**

El análisis de los datos recopilados en la investigación estuvo basada en el relevamiento de información, en cuanto a las herramientas con las que contaba la empresa para descifrar si podían o no ofrecer a sus empleados la posibilidad de trabajar de forma remota. Por otro lado, se hizo uso de una encuesta autoadministrada, como instrumento de medición, por un lado, para determinar



el grado de conocimiento de los empleados sobre el teletrabajo y, por el otro, el grado de satisfacción con la implementación del trabajo remoto durante el aislamiento social, preventivo y obligatorio.

Luego del análisis antes mencionado, se presentó un plan de trabajo para la implementación de nuevos procesos, demostrando con el mismo las ventajas de la digitalización, el uso de la tecnología y la agilización de dichos procesos en un departamento determinado de la entidad, que funcionaba de manera muy burocrática y negada a la idea del teletrabajo.



## **7 Entidad gremial empresaria: caso de estudio, análisis y resultados**

La entidad analizada, data de 1956 dedicada a la representación gremial empresaria pyme más grande del país, en los sectores de comercio y servicios, turismo, economías regionales, comercio exterior, cultura, construcción, entre otras; si bien se encuentra en constante renovación y actualización de sistemas y procesos, también incorpora para todo el personal prácticas sustentables que tengan que ver con el equilibrio entre la vida laboral y personal. Pero en este último punto, aún le falta aceptar y adecuarse a la demanda de los empleados para la aplicación del teletrabajo en todas sus áreas.

La Secretaría de Hacienda está conformada por: departamento de tesorería, departamento contable, departamento de administración de presupuestos y la secretaría privada del sector. Dentro de sus funciones se encuentran: control del flujo de caja, diseño de presupuestos, diseño de políticas de cobros y pagos de la entidad, gestión de cobranzas y pagos a proveedores, análisis y gestión de riesgos financieros, emisión de cheques, pago de sueldos, conciliaciones bancarias, registro de libros, auditorías, y demás actividades económicas y financieras. Lo cual se debe desempeñar cada tarea con la máxima confidencialidad, eficiencia y eficacia a fin de mejorar el servicio, los tiempos y procesos.

Durante la cuarentena el sector tuvo que reinventar su forma de trabajar ya sea por la metodología que llevaba a cabo para pagos y cobranzas; como también así el registro físico de los movimientos en libros, registro de firmas bancarias y proyecciones que no podían quedar registradas vía mail. Por tal motivo, se planteó una propuesta de la incorporación del teletrabajo, una vez que haya terminado la pandemia, demostrando los avances en el sector en cuanto a la productividad, desempeño y beneficios que conlleva con ello.



## **7.1 Plan de Trabajo**

### ***a) Implementación del teletrabajo en la Secretaría de Hacienda***

El plan se basó en la ejecución de una prueba piloto por el período de 3 meses, aprovechando el tiempo de pandemia, lo que obligó a la entidad a realizar todo el trabajo administrativo y no esencial a distancia.

Con la adaptación a esta metodología de trabajo se encuentran beneficios tanto para la entidad como para los empleados.

Las metas a cumplir tienen que ver con:

- Reducción de ausentismo
- Reducción de gastos operativos
- Aumento de la satisfacción de los empleados
- Modernización de la secretaría de hacienda con nuevos sistemas de gestión y digitalización.
- Agilidad en los procesos de trabajo dentro de la secretaría

### ***b) Acciones por realizar***

- Capacitación al personal
- Reuniones virtuales periódicas
- Análisis y clasificación de las tareas administrativas y operativas
- Control de ingresos y egresos
- Seguimiento de la cadena de pagos



### ***c) Tiempo de ejecución***

<i>Acciones por realizar</i>	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>
<i>Capacitación al personal</i>				
<i>Reuniones virtuales</i>				
<i>Análisis y clasificación de tareas administrativas y operativas</i>				
<i>Control de ingresos y egresos</i>				
<i>Seguimiento de la cadena de pagos</i>				

(Color azul para el tiempo establecido inicialmente, el color verde si la acción se realizó en tiempo y el color rojo para indicar si hubo algún contratiempo.)

### ***d) Estrategias por implementar***

1. Evaluación de los procesos por parte de la gerencia
2. Cumplimiento por objetivos
3. Flexibilidad horaria

### ***e) Participantes del proyecto***

En este proyecto participa la Secretaría de Hacienda, con la supervisión y apoyo del departamento de recursos humanos para asegurar la capacitación y motivación del personal.

### ***f) Recursos necesarios***

Humanos: Jefa de RRHH junto al personal de dicho departamento; personal de la Secretaría de Hacienda.

Tecnológico: equipos de telefonía celular, computadoras portátiles, acceso a internet.

Financieros: No aplica.



## 7.2 Descripción de áreas y procesos

El desarrollo del trabajo se basaba en cumplir ciertas reglas: un horario establecido, trabajo presencial en la organización, uso de herramientas tecnológicas brindadas por la organización, prohibición del uso de los teléfonos móviles (celulares), control de documentos físicos, reuniones presenciales por presentación y seguimiento de proyectos, entre otros. La llegada y aceptación del teletrabajo hizo descubrir nuevos modelos laborales donde el personal no debe preocuparse por la presencia, puntualidad y el cumplimiento de un estricto horario, sino que la eficiencia y la eficacia se basan en el cumplimiento de objetivos.

### Organigrama del sector

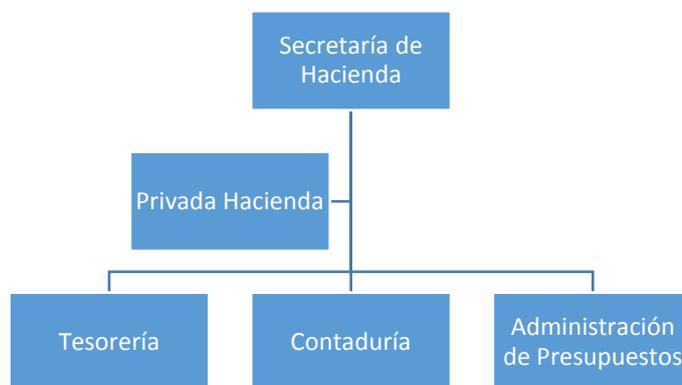


Gráfico 6: Organigrama del sector

### Principales funciones del sector



Gráfico 7: Principales funciones del sector

Todos los procesos realizados en el sector son parcialmente digitalizados, los documentos siguen siendo archivados en papel. Si bien el sistema de facturación es digital, el proceso de entrega sigue siendo a través de la impresión de la factura para su posterior entrega en mano. Las firmas, tanto de documentos



internos como las bancarias, son a puño y de forma presencial, sin acceso a las posibles firmas digitales.

El circuito de autorización de pagos, debido a que la documentación es impresa, es relativamente extenso: inicia con la recepción de la documentación en la Secretaría de Hacienda (solicitudes de autorización, facturas, presupuestos, etc.) que luego de un primer análisis y control sobre los requerimientos e importes, gestiona las autorizaciones correspondientes para luego enviarlo a la tesorería, donde se encargarán de dar ingreso a la documentación en el sistema de gestión Tango, verificar la cuenta corriente del proveedor, paso posterior emitir la orden de pago y programar su fecha de pago (gráfico 6 y 7):



Gráfico 8: Ingreso de documentación a la Secretaría de Hacienda

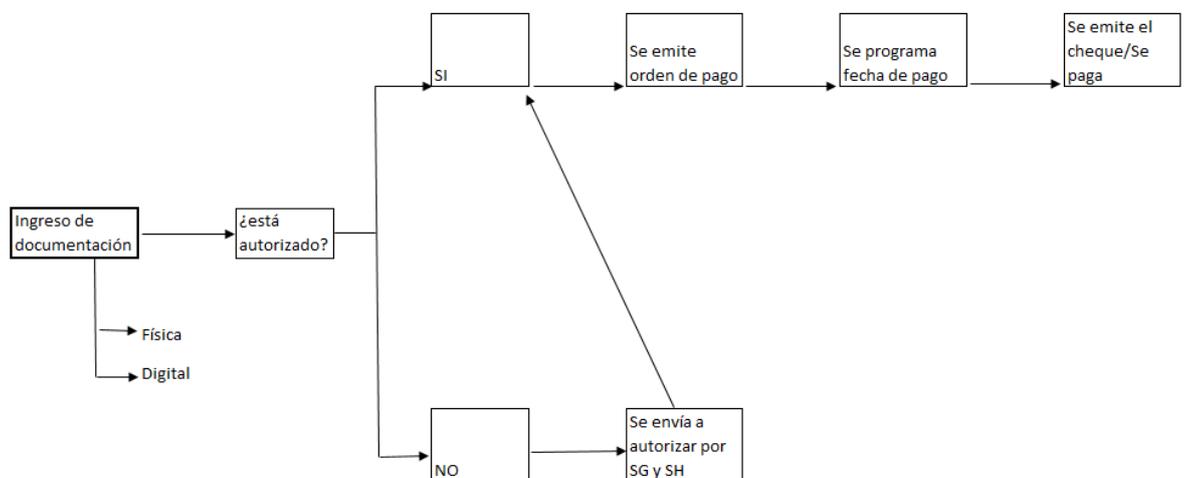


Gráfico 9: Circuito de pago



Tipo de Equipo	Marca	Modelo	Sector	Cantidad
	Samsung	Galaxy A51	Hacienda	10
	Lenovo	IdeaPad 3 (14´´)	Hacienda	10
	Brother	HL-5370W	Hacienda	2
	Samsung	Galaxy A51	Sec. Gral	2
	Lenovo	IdeaPad 3 (14´´)	Sec. Gral	2
	Brother	HL-5370W	Sec. Gral	2
	Samsung	Galaxy A51	Presidencia	2
	Lenovo	IdeaPad 3 (14´´)	Presidencia	2
	Brother	HL-5370W	Presidencia	2
	Samsung	Galaxy A51	RRHH	2
	Lenovo	IdeaPad 3 (14´´)	RRHH	2
	Brother	HL-5370W	RRHH	2
	Samsung	Galaxy A51	Dirección Ejecutiva	2
	Lenovo	IdeaPad 3 (14´´)	Dirección Ejecutiva	2
	Brother	HL-5370W	Dirección Ejecutiva	2
	Samsung	Galaxy A51	Administración/comunicación	50
	Lenovo	IdeaPad 3 (14´´)	Administración/comunicación	50
	Brother	HL-5370W	Administración/comunicación	5
	Samsung	Galaxy A51	Comercio	2
	Lenovo	IdeaPad 3 (14´´)	Comercio	2
	Brother	HL-5370W	Comercio	0
	Samsung	Galaxy A52	Economías Regionales	2
	Lenovo	IdeaPad 3 (14´´)	Economías Regionales	2
	Brother	HL-5370W	Economías Regionales	0
	Samsung	Galaxy A53	Industria	10
	Lenovo	IdeaPad 3 (14´´)	Industria	10
	Brother	HL-5370W	Industria	0
	Samsung	Galaxy A54	Mujeres Empresarias	2
	Lenovo	IdeaPad 3 (14´´)	Mujeres Empresarias	2
	Brother	HL-5370W	Mujeres Empresarias	0
	Samsung	Galaxy A55	Comercio Exterior	2
	Lenovo	IdeaPad 3 (14´´)	Comercio Exterior	2
	Brother	HL-5370W	Comercio Exterior	0
	Samsung	Galaxy A56	Jovenes empresarios	2
	Lenovo	IdeaPad 3 (14´´)	Jovenes empresarios	2
	Brother	HL-5370W	Jovenes empresarios	0
	Samsung	Galaxy A57	Recepción	2
	Lenovo	IdeaPad 3 (14´´)	Recepción	2
	Brother	HL-5370W	Recepción	0
	Samsung	Galaxy A58	Sistemas	10
	Lenovo	IdeaPad 3 (14´´)	Sistemas	10
	Brother	HL-5370W	Sistemas	2

Tabla 3: Relevamiento de herramientas tecnológicas

En esta ocasión se hizo el relevamiento sobre el total del personal de la entidad, a fin de conocer de forma general el estado de las herramientas y ver si de forma equitativa se distribuye hacia todos los sectores.

Las herramientas proveídas facilitan la comunicación a través de:

- Llamada telefónica
- Mensajería instantánea
- Videoconferencia
- Mail/correo electrónico
- Envío y recepción de documentación digitalizada



## Identificación de la problemática del sector

Debido a la metodología de trabajo que se basa en el archivo físico de todos los documentos, los procesos dentro del sector demoran en ser finalizados. Esto trae aparejada la problemática que se traslada a la cadena de pago, tanto de proveedores como del personal externo contratado (profesionales consultores, asesores).

### Relevamiento de la situación actual

- Entidad: cuenta con las herramientas tanto tecnológicas como de gestión para poder llevar adelante el teletrabajo.
- Empleados: desean equilibrar la vida personal y la laboral a través de la implementación del teletrabajo

## 7.4 Resultados

En cuanto al personal, se realizó una encuesta (ver anexo I – Modelo de encuesta al personal) al personal en su totalidad (100) antes y durante la prueba piloto. La misma dio como resultado la importancia y necesidad de los empleados para seguir manteniendo la modalidad de teletrabajo en un 96%, de los cuales el 90% manifestaron que la metodología ideal para trabajar sería forma 50% presencial y 50% a distancia (home office). El 95% del personal estuvieron conformes y satisfechos con el trabajo remoto, mientras que el 5% restante expresaron que se les complicaba poder desarrollar las tareas laborales ya que, se mezclaban con las labores del hogar.

Los puntos a resaltar en la encuesta tienen que ver con el equipamiento tecnológico que les proveyó la entidad en cuanto a: notebooks, teléfonos celulares (los cuales ya tenían a disposición desde antes de la prueba piloto), impresoras, auriculares, entre otros. Y que gracias a estos, el 96% de los empleados desea que se mantenga esta modalidad de trabajo declarando como positivo el equilibrio entre la vida personal y la laboral.

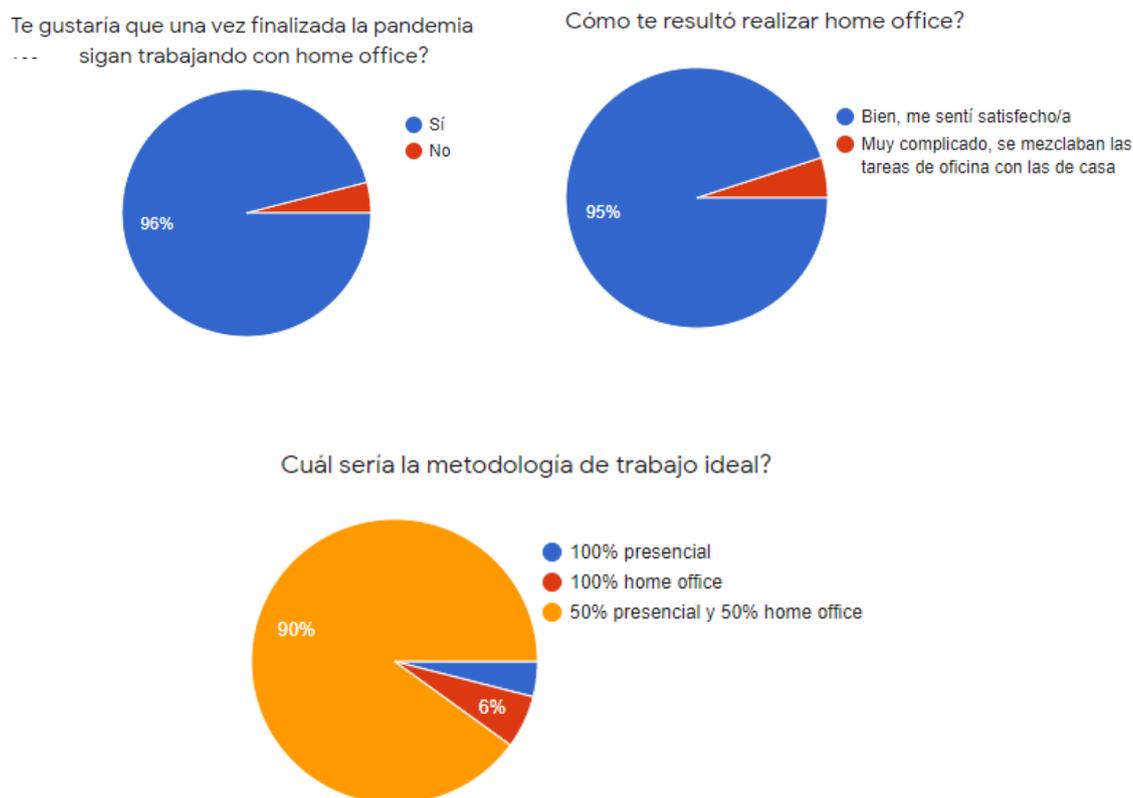


Gráfico 10: Respuesta de encuesta

Las actividades realizadas dentro del sector permitieron identificar los procesos, los tiempos de los mismos y, sobretodo, demostrar que con los sistemas de gestión que se utilizan junto a las herramientas tecnológicas a disposición de los empleados para el desarrollo de sus labores, el trabajo a distancia es aceptable, viable y muy eficaz.

Los puntos a resaltar son los siguientes:

- La centralización de la documentación digital da acceso rápido, fácil y sencillo a los empleados. Esto facilitó y redujo los tiempos de los procesos en general, desde las autorizaciones hasta los pagos los tiempos bajaron, en promedio de 30 a 11 días, tiempos analizados sobre los 7 servicios



principales que se abonan mensualmente. Se modificaron las formas de pago pasando todas a ser mediante transferencias bancarias, omitiendo los tiempos de emisión, entrega y cobro de cheques.

- El pago a través de transferencias resultó beneficioso para los proveedores

Ejemplo de reducción de tiempo de pago sobre el servicio de internet.

	fecha de ingreso	Tipo de documento	Proveedor	Importe	Forma de pago	Situación	Área	Estado
PRE- TELETRABAJO	15/01/2020	Factura A	Internet	\$ 28.500,00	Cheque	Ingreso	Tesorería	Pendiente de autorización
	20/01/2020	Factura A	Internet	\$ 28.500,00	Cheque	Ingreso	Sec de Hacienda	Pendiente de autorización
	20/01/2020	Factura A	Internet	\$ 28.500,00	Cheque	Ingreso	Sec Gral	Pendiente de autorización
	24/01/2020	Factura A	Internet	\$ 28.500,00	Cheque	Ingreso	Tesorería	Autorizado
	31/01/2020	Factura A	Internet	\$ 28.500,00	Cheque	Ingreso	Tesorería	Orden de Pago
	14/02/2020	Factura A	Internet	\$ 28.500,00	Cheque	Ingreso	Tesorería	Pago realizado

	fecha de ingreso	Tipo de documento	Proveedor	Importe	Forma de pago	Situación	Área	Estado
DURANTE TELETRABAJO	18/05/2020	Factura A	Internet	\$ 28.500,00	Transferencia	Ingreso	Tesorería	Pendiente de autorización
	20/05/2020	Factura A	Internet	\$ 28.500,00	Transferencia	Ingreso	Sec de Hacienda	Pendiente de autorización
	20/05/2020	Factura A	Internet	\$ 28.500,00	Transferencia	Ingreso	Sec Gral	Pendiente de autorización
	22/05/2020	Factura A	Internet	\$ 28.500,00	Transferencia	Ingreso	Tesorería	Autorizado
	25/05/2020	Factura A	Internet	\$ 28.500,00	Transferencia	Ingreso	Tesorería	Orden de Pago
	29/05/2020	Factura A	Internet	\$ 28.500,00	Transferencia	Ingreso	Tesorería	Pago realizado

El proceso total pre-pandemia constaba en 30 días, desde la fecha de ingreso hasta la fecha de pago.  
 El proceso total durante la pandemia pasó de 30 a 11 días, desde la fecha de ingreso hasta la fecha de pago.  
 De esta manera se observó una reducción en el tiempo de los procesos del 63,33%, gracias a la digitalización.

Fuente propia.

Tabla 4: Reducción de tiempo de pago sobre servicio de internet

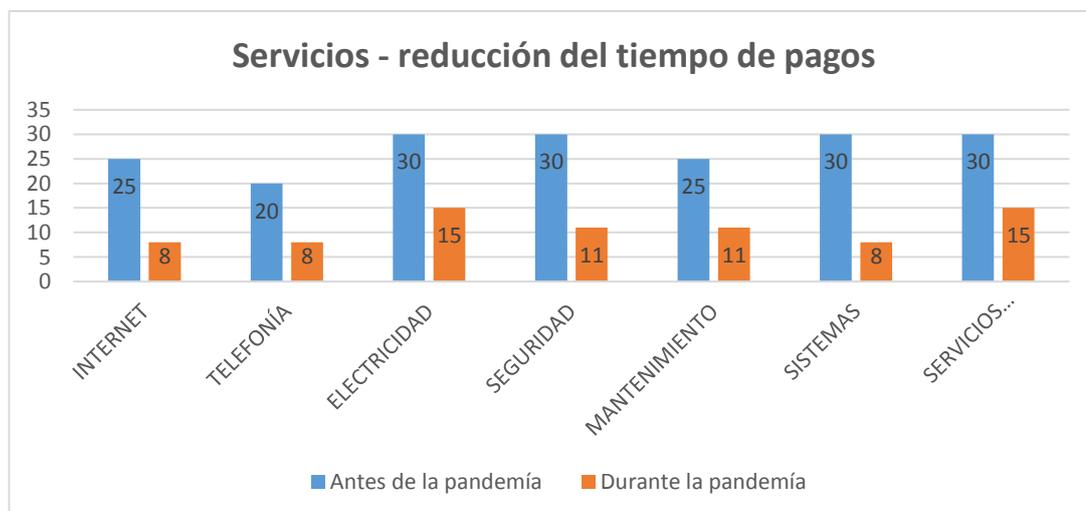


Tabla 5: Servicios - Reducción del tiempo de pagos



- La eliminación de los archivos en papel demostraron la nula duplicidad de los documentos y la baja inversión de tiempo en organizarlos y almacenarlos.
- Reducción del impacto medioambiental por la no impresión de documentos en papel.
- Firmas tanto para documentos internos de la entidad como los bancarios, las firmas pasaron a ser digitales. Esto se traduce en ahorro de tiempo sin la necesidad de ir hasta la entidad bancaria o enviar documentos vía correo postal.
- Las conexiones remotas facilitaron los ingresos a los archivos desde cualquier punto del país.
- Gran colaboración entre los empleados para brindar trazabilidad a los documentos compartidos con otros sectores de la entidad.
- La conexión online de los empleados logró agilidad en todos los procesos.
- Optimización de los procesos.

En virtud a lo expuesto anteriormente, se logró identificar los beneficios que representa, tanto para la entidad como para los empleados, el teletrabajo al día de hoy.

- Los empleados pudieron expresar una gran flexibilidad la cual les permite distribuir de mejor forma los tiempos establecidos para el trabajo y el hogar.
- Un aprendizaje continuo debido a las gestiones online, donde los capacitan sobre los software y sistemas de gestión administrativos.
- Incremento en la productividad. Esto se da gracias al acceso rápido, fácil y remoto a todos los archivos de la entidad.

En cuanto a la entidad, se pudieron observar una importante reducción de costos en general.



- Ahorro de energía. Al no estar trabajando de forma presencial en las oficinas, se notó una gran reducción de los suministros eléctricos.
- Inexistencia de absentismo laboral. Solo algún caso de covid pero no de otras enfermedades donde se solicitaba licencia por enfermedad.
- Mayor motivación laboral de los trabajadores. Al trabajar desde sus hogares organizan mejor su espacio y comodidades para el trabajo diario.
- Mayor control de las actividades realizadas por los empleados. Reuniones virtuales, solicitudes de informes y avances de proyectos.
- Aumento de la productividad empresarial con la implantación del trabajo por objetivos.
- Disminución de los problemas de convivencia entre los trabajadores.

La reducción de costos es generalizada, excepto por el incremento que hubo con el servicio de sistemas debido a la incorporación de plataformas web para la gestión de procesos y videoconferencias, tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

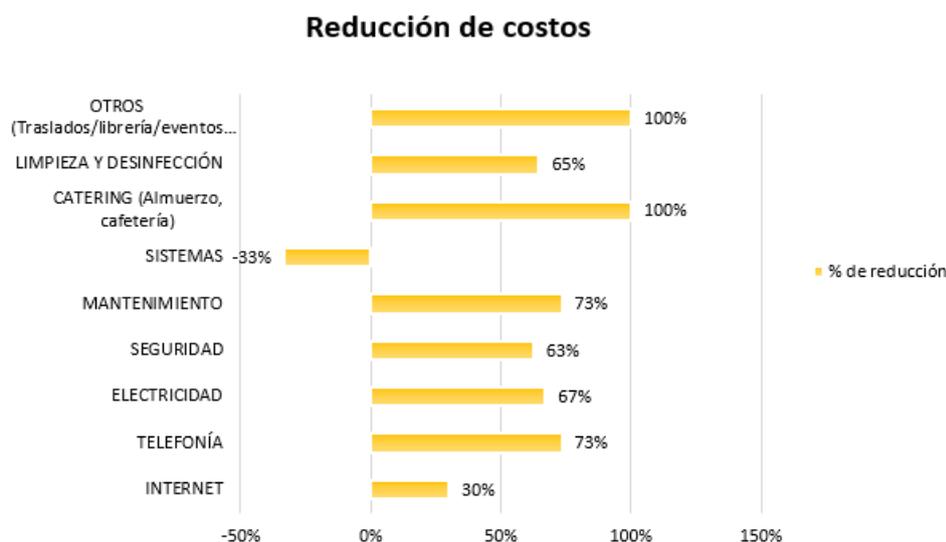


Gráfico 11: Reducción de costos

Siguiendo con análisis de la entidad, se describe a continuación un FODA sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se visibiliza en la entidad, información resultante de lo expuesto en los párrafos anteriores. De esta manera se verá a modo de resumen los factores más relevantes sobre impacto del Covid-19.



Gráfico 12: Impacto del COVID-19. Análisis FODA

Se puede decir que para la entidad el escenario de la pandemia fue favorable debido a las oportunidades que presentó en la secretaría de hacienda, asegurando la continuidad de los compromisos asumidos respecto a controles económicos, financieros y pagos en general, respetando siempre las normas de control y seguridad.

Asimismo, cabe destacar que los cambios generados de forma repentina e imprevista dieron lugar a la creación de estrategias emergentes y sobre la marcha de la implementación de los nuevos procesos, lo cual se pudo concretar con éxito gracias al compromiso y responsabilidad del equipo de trabajo involucrado.



## 8 Conclusión

El escenario global iniciado en diciembre de 2019 y agravado en marzo de 2020 con la declaración de la OMS, trajo consigo constante incertidumbre, miedo y estrés por falta o sobre información que brindaban los periodistas en radios y canales de televisión, como también así el desconocimiento que tenían los científicos con el nuevo virus que atacaba al mundo. Esto nos hizo ver que realmente el mundo está en constante cambio y junto a ello las empresas y los seres humanos deben seguir el ritmo, aprendiendo, adaptándose y buscando soluciones para no detenerse en el tiempo.

El cambio rotundo de tener que encerrar a las personas a trabajar en sus hogares, compartir con la familia, estudiar y ayudar a los demás fue un momento de difícil adaptación, pero con el tiempo fue favorable tanto para el trabajador como para la entidad. El teletrabajo presentó una opción positiva que muchas empresas no estaban dispuestas a experimentarlo con sus equipos de trabajo, motivo que podía presentar falta de control sobre las tareas que realizaban los empleados, baja comunicación entre los equipos, áreas o departamentos o pérdida de contacto social, cuestiones que a este ritmo se cree que son mitos que están siendo derribados.

Si bien, el COVID-19 trajo al teletrabajo como una alternativa para que la entidad no termine en una crisis total, gracias al caso analizado y los resultados arrojados, se puede observar que con responsabilidad y disciplina el teletrabajo presenta una serie de beneficios permitiendo mantener la actividad laboral y el buen desempeño de los empleados. La coyuntura atravesada en estos tiempos debe clarificar la mentalidad empresarial y hacer que ésta haga hincapié en incluir la cultura digital aprovechando las inversiones realizadas en tecnología, como también la experiencia que adquirió el personal en tiempo record. Más aun viendo que los resultados fueron obtenidos de un sector tan rígido y delicado como lo es hacienda/tesorería, a la cual la digitalización le permitió:

- Mejorar los tiempos de gestión



- Evitar emisión de cheques
- Hacer transferencias en tiempo inmediato
- Evitar pérdida de tiempo en la firma física de órdenes de pago y cheques
- Acelerar los tiempos de autorizaciones de presupuestos y pagos
- Reducir los tiempos de pagos

A la entidad le permitió:

- Ahorro de costos energéticos, agua, infraestructura, alimentos, traslados
- Reuniones periódicas con todo el personal de forma virtual
- Comunicación más fluida entre todos los sectores
- Trabajadores comprometidos con los objetivos
- Contribución a la disminución del impacto ambiental por la nula utilización de papel para imprimir, bajo consumo de energía, ahorro de agua, entre otros.

Esto demuestra que a pesar de contar con poco tiempo de adaptación y una capacitación al mismo ritmo que se implementa el trabajo remoto, los equipos de trabajo funcionaron adecuadamente, distribuyendo tareas y aplicando prioridades para cumplir con el trabajo en tiempo y forma. Un esfuerzo notorio para aquellos trabajadores que debían cumplir con las obligaciones laborales, la atención de la familia y la ayuda escolar a los niños del hogar.

Asimismo y de acuerdo a lo demostrado en el presente trabajo, para implementar el teletrabajo se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Capacitar al personal en plataformas virtuales para realizar videoconferencias, reuniones e implementación de procesos de trabajo digitales. De ellos se derivan el registro de documentos, control administrativo, proyección de tareas para el buen uso de las herramientas.
- ✓ Brindar herramientas tecnológicas para el desarrollo de las actividades laborales desde cualquier punto físico que no sean las oficinas centrales. Asimismo, para mantener una comunicación continua y efectiva.



- ✓ Planificar la jornada laboral con una adecuada distribución de tareas y objetivos específicos, sin necesidad de expandir el horario fuera de dicha jornada.
- ✓ Hacer el traspaso de trabajo presencial al trabajo remoto de forma gradual

La pandemia será una experiencia vivida que sabemos en algún momento terminará. El teletrabajo fue una alternativa para salir del apuro, para mantener las fuentes de trabajo y la productividad de las empresas, junto a ello sabemos que trae determinados beneficios, pero no solo trae beneficios al rendimiento del personal y la entidad, sino que también resulta satisfactorio para el trabajo futuro aportando a la calidad de los productos y servicios. Realizando a futuro un favorable impacto económico, social y ambiental.

En busca de la mejora continua y profesionalización de los procesos, luego de la pandemia la entidad debería considerar dar la posibilidad a sus empleados de trabajar con un sistema híbrido donde sea compartido el tiempo de trabajo remoto y presencial. La experiencia está adquirida y los buenos resultados se encuentran a la vista.



## 9 Referencias bibliográficas

- Abadi, J. E., Faur, P., & Abadi, B. (2021). *Y el mundo se detuvo*. Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Albrieu, R., Allerand, M., & Vega, P. d. (Marzo de 2021). *El teletrabajo en Argentina. Pandemia y después - CIPPEC*. Buenos Aires.
- Alcalde, P. (2020). Otras voces. En H. Estrada, *Saltar por nosotras* (pág. 75). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Latingrafica.
- Aprender Derecho*. (s/f). Obtenido de <https://aprenderderecho.org/modalidades-del-contrato-de-trabajo/>
- Banco Mundial. (Febrero de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19-is-affecting-companies-around-the-world>
- Boggino, G. (2015). *Gestión del cambio organizacional ensus versiones epistemológica, ontológica, metodológica y axiológica*. Obtenido de Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario, 11.: <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/5770/1/gestion-cambio-organizacional-visiones.pdf>
- CAF Banco de Desarrollo de América Latina. (2020). *Naciones Unidas*. Obtenido de Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45360/4/OportDigitalizaCovid-19\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45360/4/OportDigitalizaCovid-19_es.pdf)
- Cascales, P. (Junio de 2020). Las PYMES, las más afectadas en la cuarentena. *REvista Consejo digital*.
- CEPAL. (Junio de 2020). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- CEPAL. (Julio de 2020). *Informe Especial COVID-19 No 4: las empresas frente a la COVID-19*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- Ceteri, J. L. (22 de Mayo de 2021). El trabajo en pandemia: cómo cambiaron las relaciones laborales desde la irrupción del coronavirus. *El Cronista*.
- Diario Perfil. (24 de Febrero de 2021). Home office: el 90% de los trabajadores no recibió ayuda de su empresa para pagar los costos de esta modalidad laboral. *Diario Perfil*.
- Estrada, H. (2020). *Saltar por nosotras*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Latingrafica.
- Galluser, P. (2005). *Universidad Nacional de Rosario*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3239/323927060015.pdf>
- Gobierno de la República Argentina. (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>



---

Grupo Clarin. (17 de Marzo de 2020). Coronavirus en Argentina: una por una, las medidas económicas anunciadas por el Gobierno. *Diario Clarin*.

Humanos, M. d. (2020). *Organización de las Naciones Unidas*. Obtenido de <https://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/SP/COVID/States/Argentina1.pdf>

Kotter, J. P. (2011). Liderar el cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación. *Harvard Business Review*, 78-85.

Leucona, P. (2012). *Facultad de Ciencias Económicas UBA*. Obtenido de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0360\\_LecuonaP.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0360_LecuonaP.pdf)

Ley n° 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo. Art. 102. (11 de Septiembre de 1974). Argentina.

Ley n° 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo. Art. 103. (11 de Septiembre de 1974). Argentina.

Ley n° 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo. Art. 105. (11 de Septiembre de 1974). Argentina.

Ley n° 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo. Art. 108. (11 de Septiembre de 1974). Argentina.

Ley n° 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo. Art. 110. (11 de Septiembre de 1974). Argentina.

Ley n° 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo. Art. 23. (11 de Septiembre de 1974). Argentina.

Ley n° 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo. Art. 99. (11 de Septiembre de 1974). Argentina.

Ley n° 27.555 - Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo. Art. 1. (1 de Abril de 2021).  
Argentina.

Ley n° 27.555 - Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo. Art. 102 bis. (1 de Abril de 2021).  
Argentina.

Ley n° 27.555 - Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo. Art. 2. (1 de Abril de 2021).  
Argentina.

Martino, V. D., & Wirth, L. (1990).

McDougall, F. (03 de Junio de 2020). *iProUP*. Obtenido de <https://www.iproup.com/empleo/13827-home-office-que-dicen-los-proyectos-para-regular-el-teletrabajo>

Messenger, J., Vadkert, Z., & Uhreczky, A. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía Práctica - Organización Internacional del Trabajo OIT*. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)

Mike Gray, N. H. (1996). *El Teletrabajo: Aspectos Generales*. Madrid.

MTEySS. (Agosto de 2012). *Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación*. Obtenido de [https://www.trabajo.gov.ar/downloads/difusion/141107\\_libro\\_teletrabajo.pdf](https://www.trabajo.gov.ar/downloads/difusion/141107_libro_teletrabajo.pdf)

Nilles, J. (1973). Estados Unidos.

OIT, O. I. (s.f.).



- ONU. (Junio de 2020). *ANÁLISIS INICIAL DE LAS NACIONES UNIDAS: Covid-19 en Argentina, impacto socioeconómico y ambiental*. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19\\_argentina.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19_argentina.pdf)
- Ordóñez, R. (2010). *Cambio, creatividad e innovación: Desafíos y respuestas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Pardo, D. (Septiembre de 2017). *EHORUS*. Obtenido de <https://ehorus.com/es/flexibilidad-laboral/>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2016). *Definición de Teletrabajo*.
- PWC PricewaterhouseCoopers. (2020). *Recursos Humanos en tiempos de Covid-19: Una visión desde la gestión y lo regulatorio*. Obtenido de <https://www.pwc.com.ar/es/assets/document/webcast-08-04.pdf>
- Saini, J. D. (05 de Febrero de 2021). *ERREPAR - Noticias e información para los profesionales en ciencias económicas*. Obtenido de <https://blog.errepar.com/teletrabajo-entrada-vigencia/#:~:text=El%20Gobierno%20Nacional%2C%20a%20trav%C3%A9s,%C2%B0%20de%20abril%20del%202021.>
- Salud, O. M. (2019). *OMS*. Obtenido de <https://www.who.int/es>
- Savu, T., & D'Angelo, G. (2010). *Introducción al Teletrabajo*.
- Schteingart, D., Kejselman, I., & Pesce, F. (Mayo de 2021). *Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia. Documento de trabajo del Centro de Estudios para la Producción XXI, N° 5 - Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación*. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/05/dt\\_5\\_-\\_evolucion\\_del\\_trabajo\\_remoto\\_en\\_argentina\\_desde\\_la\\_pandemia\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/05/dt_5_-_evolucion_del_trabajo_remoto_en_argentina_desde_la_pandemia_1.pdf)
- Úbeda, A. (20 de 7 de 2021). El impacto del Covid-19 obliga al 90 % de las empresas a reevaluar sus planes de riesgos. (F. JAUSAS, Entrevistador)
- Unicef Argentina. (Abril de 2020). *El impacto de la pandemia COVID-19 en las familias con niños, niñas y adolescentes*. Obtenido de <https://www.unicef.org/argentina/media/8646/file/tapa.pdf>
- Universidad Nacional de Villa María. (2021). *Impacto económico de la crisis Covid-19 sobre la PYME Argentina*. Obtenido de [file:///C:/Users/nledesma/Downloads/informe\\_PYME\\_siunvm.pdf](file:///C:/Users/nledesma/Downloads/informe_PYME_siunvm.pdf)
- Zeller, N. (2011). *Sociología Política Laboral*. Obtenido de <http://sociologiapoliticalaboral.sociales.uba.ar/las-politicas-laborales-1989-a-2005/>
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: Caminos y Herramientas*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala.



## 10 ANEXO I – Modelo de encuesta al personal

Teletrabajo Distribución de la Encuesta	
<b>PARTE I. SITUACIÓN DE LA EMPRESA PRE-PANDEMIA</b>	
1.	Actualmente, ¿en tu sector realizan home office? (Si, NO)
2.	¿Cómo es el horario de tu jornada laboral? (Horario flexible, horario fijo)
3.	¿Te gustaría hacer home office? (Si, No)
4.	¿Estás satisfecho/a trabajando el 100% de forma presencial? (Si, No)
5.	¿Las tareas que desarrollas son adaptables al home office? (Si, No, Tal vez)
6.	¿La empresa provee herramientas tecnológicas adaptables al trabajo remoto? (Si, No)
7.	¿Qué tipo de herramientas te provee?
	o Notebook
	o Teléfono celular
	o Impresora
	o Soporte para notebook
8.	¿La ambientación en tu espacio laboral cuenta con plantas, música y buena iluminación? (Si, No, NS/NC)
<b>PARTE II. PRUEBA PILOTO - DURANTE LA PANDEMIA</b>	
1.	¿Cómo te resultó el home office?
	o Bien, me sentí satisfecho/a
	o Muy complicado, se mezclaban las tareas de oficina con las de casa
2.	¿Crees que logras un equilibrio entre tu vida personal y laboral con el home office? (Si, No, Tal vez)
3.	¿Te gustaría que una vez finalizada la pandemia sigan trabajando con home office? (Si, No)
4.	Selecciona las herramientas que brindó la empresa para trabajar de forma remota.
	o Notebook
	o PC de escritorio
	o Teléfono celular
	o Internet
	o Impresora
	o Sillón de escritorio
	o Soporte de notebook
	o Lámpara
	o Auriculares
	o Parlantes
5.	¿Cuál sería la metodología de trabajo ideal?
	o 100% presencial
	o 100% home office
	o 50% presencial y 50% home office



## 11 ANEXO II – Gráficos y Tablas

Gráfico 1: Cronología SARS-COVID-19 .....	20
Gráfico 2: Intensidad de los efectos de la crisis, por sector de actividad económica .....	21
Gráfico 3: Los 8 pasos de Kotter para transformar una organización. ....	31
Gráfico 4: Las tres fases del cambio organizacional. ....	33
Gráfico 5: Principios generales .....	34
Gráfico 6: Organigrama del sector .....	47
Gráfico 7: Principales funciones del sector .....	47
Gráfico 8: Ingreso de documentación a la Secretaría de Hacienda .....	48
Gráfico 9: Circuito de pago .....	48
Gráfico 10: Respuesta de encuesta.....	52
Gráfico 11: Reducción de costos.....	55
Gráfico 12: Impacto del COVID-19. Análisis FODA.....	56
Tabla 1: Tasa de ocupación remota y variación interanual; segundo trimestre de 2016 a tercero de 2020 .....	25
Tabla 2: Cronograma de actividades realizadas.....	49
Tabla 3: Relevamiento de herramientas tecnológicas.....	50
Tabla 4: Reducción de tiempo de pago sobre servicio de internet .....	53
Tabla 5: Servicios - Reducción del tiempo de pagos.....	53