



Trabajo Final de Carrera

**Teletrabajo en PyMEs de Ciudad Autónoma de Buenos Aires:
Relaciones entre Frecuencia, Productividad
y Satisfacción Laboral**

Licenciatura en Psicología

Alumna: Eberling, Julieta (ID: 000-15-9418)

Tutora: Mag. Bodnar, María Paula Erica (LEG. 78686)

Buenos Aires, 2026

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo explorar las relaciones entre la frecuencia de teletrabajo, la productividad individual autopercebida y la satisfacción laboral en empleados de PyMEs radicadas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el año 2026. Los resultados indicaron altos niveles de rendimiento y bienestar de manera transversal; en línea con la hipótesis descriptiva, no se hallaron relaciones significativas entre la cantidad de días trabajados a distancia y las variables estudiadas, lo que sugeriría una adaptación exitosa al entorno sociotécnico. Estos hallazgos invitan a considerar que la calidad de la experiencia de teletrabajo podría depender menos de la cantidad de días trabajados a distancia que de las condiciones organizacionales que la sostienen, tales como la autonomía, la confianza, la disponibilidad de recursos y las prácticas de gestión. Si bien el alcance exploratorio, el diseño transversal y el tipo de muestreo limitan la posibilidad de generalizar los resultados, la investigación aporta evidencia empírica situada sobre un sector escasamente abordado por la literatura nacional, y ofrece elementos de interés para el diseño de políticas y prácticas de gestión orientadas a promover entornos laborales remotos saludables y sostenibles en las PyMEs.

Palabras clave: Teletrabajo - Productividad - Satisfacción laboral - PyMEs - Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

ABSTRACT

The present study aimed to explore the relationships between telework frequency, self-perceived individual productivity, and job satisfaction among employees of SMEs located in the Autonomous City of Buenos Aires during the year 2026. The results indicated high levels of performance and well-being across the board; in line with the descriptive hypothesis, no significant relationships were found between the number of remote working days and the variables studied, which would suggest a successful adaptation to the sociotechnical environment. These findings invite the consideration that the quality of the telework experience may depend less on the number of remote working days than on the organizational conditions that support it, such as autonomy, trust, resource availability, and management practices. Although the exploratory scope, cross-sectional design, and sampling method limit the generalizability of the results, this research provides situated empirical evidence on a sector scarcely addressed by national literature, and offers valuable elements for the design of policies and management practices aimed at promoting healthy and sustainable remote work environments in SMEs.

Keywords: Telework - Productivity - Job satisfaction - SMEs - Work and Organizational Psychology.

LISTA DE ABREVIATURAS

AMBA: Área Metropolitana de Buenos Aires

ARCA: Agencia de Recaudación y Control Aduanero

CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

COVID-19: Coronavirus Disease 2019 (Enfermedad por coronavirus de 2019)

JD-R: Job Demands-Resources

OIT: Organización Internacional del Trabajo

PROPET: Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo

PyME / PyMEs: Pequeña y Mediana Empresa / Pequeñas y Medianas Empresas

RRHH: Recursos Humanos

SME / SMEs: Small and Medium-sized Enterprises

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Presentación de la temática.....	6
1.2 Problema de investigación.....	7
1.3 Pregunta de Investigación.....	8
1.4 Relevancia.....	9
1.5 Objetivos.....	10
2. ESTADO DEL ARTE.....	11
3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
4. MARCO TEÓRICO.....	20
4.1 Frecuencia del Teletrabajo.....	20
4.2 Productividad Individual.....	21
4.3 Satisfacción Laboral.....	22
5. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	24
5.1 Hipótesis descriptiva.....	24
5.2 Procedimiento.....	24
5.3 Muestra.....	24
5.4 Criterios de inclusión.....	25
5.5 Criterios de exclusión.....	25
5.6 Instrumento de recolección de datos.....	25
5.7 Alcances y limitaciones.....	26
5.7.1 Alcances.....	26
5.7.2 Limitaciones.....	27
5.8 Análisis de datos.....	27
6. RESULTADOS.....	29
7. DISCUSIÓN.....	32
8. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	38
9. CONCLUSIÓN.....	40
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXO A. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	48
Sección 1: Consentimiento Informado.....	48
Sección 2: Datos sociodemográficos y laborales.....	49
Sección 3: Evaluación de la Productividad Individual.....	50

Sección 4: Evaluación de la Satisfacción Laboral.....	51
ANEXO B. GRÁFICOS DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA.....	53
ANEXO C. TABLAS DE RESULTADOS DE LAS VARIABLES PSICOLÓGICAS.....	56
ANEXO D. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL.....	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación de la temática

El presente Trabajo Final de Carrera propone analizar la relación entre la frecuencia de teletrabajo, la productividad individual y la satisfacción laboral en empleados de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) durante el año 2026. Este enfoque surge en un escenario donde el teletrabajo se ha consolidado como una modalidad laboral que ha transformado la gestión de las personas. No obstante, dado que la mayoría de las investigaciones se han centrado en grandes corporaciones, existe todavía una escasa evidencia científica situada en empresas de menor envergadura, cuyas dinámicas y recursos presentan particularidades propias.

En términos conceptuales, el teletrabajo se define como “el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio, para trabajar fuera de las instalaciones del empleador” (Eurofound & Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019). Esta modalidad se generalizó tras la pandemia de COVID-19 y redefinió las formas de organización. En esta investigación, se examina especialmente la frecuencia con la que se desarrolla esta práctica, entendiendo que la intensidad del trabajo remoto puede condicionar la experiencia laboral del personal.

Como primera variable vinculada a esta modalidad, la productividad individual refiere al grado en que el trabajador logra cumplir eficazmente con las tareas y metas asignadas en su puesto, considerando la utilización del tiempo y la calidad del trabajo realizado. En el marco del presente estudio, esta variable será operacionalizada a partir de indicadores de productividad autoinformada, entendida como la evaluación subjetiva del propio rendimiento. Este enfoque permite capturar la percepción del colaborador sobre su desempeño, diferenciándose de los indicadores objetivos tradicionales, como los resultados financieros, que suelen priorizar las organizaciones (Koopmans et al., 2014).

De manera complementaria al desempeño, la satisfacción laboral se entiende como una interacción dinámica entre el individuo y su entorno de trabajo, donde el bienestar surge de la correspondencia entre las expectativas del colaborador y las retribuciones reales que percibe de la organización (Wright & Davis, 2003). Comprender esta percepción es fundamental para evaluar el bienestar integral del trabajador en los nuevos entornos flexibles.

Esta investigación se sitúa, por lo tanto, en el análisis de una configuración laboral que redefine la gestión en las PyMEs porteñas. Se propone explorar si existen relaciones entre la frecuencia del teletrabajo y la productividad, así como su asociación con la satisfacción laboral de los empleados. Analizar estas vinculaciones permitirá comprender mejor el equilibrio entre el rendimiento y el bienestar, aportando evidencia empírica actualizada y situada en la realidad local de 2026. Finalmente, se aspira a fomentar una reflexión crítica que contribuya al diseño

de prácticas laborales más adecuadas para el sector y que favorezcan la calidad de vida de las personas en las organizaciones.

1.2 Problema de investigación

La expansión del teletrabajo a partir de la pandemia de COVID-19 modificó de manera acelerada las formas de organizar el trabajo en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Según lo planteado por Giovannoni (2021), en el contexto nacional, una PyME se define como toda unidad económica con ánimo de lucro que desarrolla actividades industriales, comerciales, de servicios, agropecuarias o mineras. Su categoría se establece en función del sector de actividad, el monto de sus ventas totales anuales o la cantidad de empleados.

En Argentina el criterio vigente establecido por la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía de la Nación y ARCA (2026), integra variables de facturación anual y nómina de personal.

Para los fines de la presente investigación se adopta un criterio de clasificación basado exclusivamente en la dotación de personal, estableciendo un límite de hasta 250 empleados. Esta decisión metodológica se apoya en los lineamientos técnicos del ex Ministerio de Producción de la Nación, que promueve la segmentación por cantidad de ocupados para facilitar la comparabilidad internacional de los datos. Este enfoque permite prescindir de parámetros financieros sujetos a la volatilidad inflacionaria, garantizando una definición operacional más estable para el análisis.

Asimismo, esta delimitación es consistente con la literatura especializada en mercados laborales regionales (Gasparini & Ottone, 2018), lo que permite que los participantes de la muestra identifiquen con precisión su pertenencia a la categoría PyME en función de su nómina aproximada.

Debido a esta escala, estas organizaciones suelen enfrentar el desafío de sostener su continuidad operativa con recursos limitados, operando bajo estructuras menos formalizadas en comparación con las grandes corporaciones (Giovannoni, 2021). En este contexto, el teletrabajo se fue incorporando de manera total, parcial o eventual, sin contar en todos los casos con lineamientos claros sobre cómo esta modalidad impacta en el desempeño y el bienestar del personal.

La literatura reciente muestra resultados heterogéneos al respecto. Algunos estudios señalan que el trabajo remoto puede mejorar la productividad gracias a la flexibilidad, la reducción de traslados y una mejor gestión del tiempo, siempre que existan condiciones de apoyo organizacional adecuadas (Chale Tirado, 2025). Otros trabajos advierten que, cuando el teletrabajo se implementa sin planificación, aparecen efectos negativos como sobrecarga, fatiga mental, aislamiento social y dificultades para conciliar las demandas laborales y familiares, lo que puede deteriorar el bienestar subjetivo y la vinculación con la organización (González Quiroz, 2022).

En la región latinoamericana, diversas investigaciones abordan el teletrabajo en empresas privadas, concentrándose en contextos y focos distintos, por ejemplo, el desarrollo de guías para implementar el teletrabajo en PyMEs con énfasis en la prevención de riesgos laborales en Colombia (Caro Quiñónez et al., 2020), o el análisis de la relación entre satisfacción laboral y productividad en trabajo remoto en una corporación específica de servicios en Ecuador, donde se encuentran niveles altos de satisfacción y una correlación positiva entre ambas variables (Chale Tirado, 2025). Asimismo, investigaciones cualitativas con trabajadores de grandes firmas de servicios profesionales en Chile, describen un impacto ambivalente del teletrabajo en el bienestar psicológico, combinando beneficios percibidos con aumento del estrés y del malestar emocional (González Quiroz, 2022).

Sin embargo, en el ámbito territorial de CABA persiste una laguna de conocimiento respecto de cómo se relacionan específicamente la frecuencia de teletrabajo total, parcial o eventual, la productividad individual y la satisfacción laboral en empleados de PyMEs. La mayoría de los estudios previos se centra en grandes organizaciones o analiza el teletrabajo como una condición dicotómica, presencial o remoto, sin considerar la variación en su frecuencia ni las particularidades estructurales y de gestión propias de las PyMEs. Esta ausencia de evidencia específica dificulta que las empresas del sector diseñen políticas de teletrabajo ajustadas a sus recursos y necesidades, pudiendo promover modalidades que mejoren o, por el contrario, deterioren la productividad y el bienestar de sus trabajadores.

En este sentido, el problema de investigación se orienta a analizar la relación entre la frecuencia de teletrabajo, la productividad individual y la satisfacción laboral en empleados de PyMEs radicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el año 2026, así como las implicancias que dicha relación tiene para la gestión del trabajo remoto en este tipo de organizaciones.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Existe relación significativa entre la frecuencia de teletrabajo y los niveles de productividad individual y satisfacción laboral en empleados/as de PyMEs de CABA durante 2026?

Las PyMEs constituyen la mayor parte del tejido empresarial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y enfrentan retos particulares, como recursos limitados y estructuras menos formales (Fundación Observatorio PyME, 2024).

Explorar la relación entre la frecuencia de teletrabajo, la productividad individual y la satisfacción laboral de los empleados de PyMES durante 2026 permitirá entender cómo esta modalidad se asocia con su desempeño y bienestar.

Esta investigación pretende generar conocimiento situado acerca de los factores asociados al desempeño y al bienestar de los trabajadores, ofrecer insumos para el diseño de

prácticas organizacionales basadas en evidencia y fortalecer la producción científica sobre el teletrabajo en organizaciones de menor escala, un ámbito aún escasamente explorado por la literatura regional.

1.4 Relevancia

La relevancia de esta investigación se aborda desde tres dimensiones, social, disciplinar y teórica.

Desde el plano social, el estudio reviste especial importancia porque las PyMEs desempeñan un papel central en la economía argentina, y en la generación de empleo en CABA. Muchas de estas organizaciones carecen de estructuras formales y recursos suficientes para implementar el teletrabajo de manera planificada, enfrentando obstáculos recurrentes vinculados a capacidades de gestión y financieras que limitan su modernización (Gasparini & Ottone, 2018). A pesar de estas barreras, requieren de dicha modalidad para garantizar su competitividad en el mercado actual.

La evidencia producida contribuirá a comprender cómo distintas modalidades de teletrabajo impactan en la experiencia laboral de los trabajadores de PyMEs, ofreciendo información relevante para promover entornos laborales que favorezcan tanto el desempeño como el equilibrio entre las demandas laborales y la vida personal.

En cuanto a la pertinencia disciplinar, esta investigación se inscribe en el campo de la Psicología del Trabajo, disciplina cuyo objeto de estudio comprende la conducta y la experiencia laboral de las personas en los planos individual, interpersonal y organizacional, en interacción con los contextos de trabajo (Alcover et al., 2012; Peiró, Prieto & Zornoza, 1993). Desde esta perspectiva, el teletrabajo constituye una modalidad de organización del trabajo que modifica las condiciones en las que se desarrolla la actividad laboral y, por tanto, puede incidir en variables psicológicas como la satisfacción laboral y la productividad individual.

Desde el marco de la psicología del trabajo, la investigación se centra en la experiencia subjetiva de los trabajadores con relación a su bienestar y desempeño. Se destaca que la satisfacción laboral no depende solo de la modalidad, sino de la percepción subjetiva del trabajador sobre el bienestar subjetivo y el apoyo organizacional recibido (Ulate-Araya, 2020). Abordar la productividad individual implica reconocer al trabajador como un actor activo que dota de sentido a su desempeño, siendo la psicología del trabajo la disciplina idónea para analizar estos fenómenos que, como señalan Medina Anchundia (2024) y Giovanonni (2021), impactan directamente en la cultura y la gestión del talento humano.

La temática es pertinente para la psicología organizacional, en tanto el teletrabajo constituye una modalidad que reconfigura las prácticas de gestión, las formas de coordinación, los mecanismos de comunicación y las formas de interacción entre los sujetos y la organización. En este marco, la investigación indaga las nuevas condiciones organizacionales en las que se desarrolla el teletrabajo, proporcionando conocimiento relevante para la

comprensión de los desafíos que enfrentan las PyMEs en la implementación de modalidades de trabajo mediadas por tecnologías.

Desde el plano teórico, la investigación contribuye al desarrollo del conocimiento al abordar un fenómeno contemporáneo poco explorado en PyMEs. Si bien el teletrabajo ofrece beneficios asociados a la autonomía y la flexibilidad, su implementación efectiva sigue siendo un desafío que requiere indagación científica para superar barreras vinculadas a la cultura organizacional (Giovanonni, 2021). En este sentido, el estudio busca aportar datos empíricos sobre la relación entre frecuencia, productividad individual y satisfacción laboral, variables clave para comprender las transformaciones actuales del trabajo. De este modo, la investigación amplía la base conceptual existente y ofrece un punto de partida para futuras investigaciones en contextos latinoamericanos y organizaciones de menor escala (Medina Anchundia, 2024; Ulate-Araya, 2020).

1.5 Objetivos

Objetivo General

Explorar si existen relaciones entre la frecuencia de teletrabajo, la productividad individual y la satisfacción laboral de los empleados de pequeñas y medianas empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el año 2026.

Objetivos Específicos

1. Examinar la relación entre la frecuencia de teletrabajo y la satisfacción laboral de los empleados de PyMEs de CABA en el período delimitado.
2. Analizar la relación entre la frecuencia de teletrabajo y la productividad individual de los empleados de PyMEs de CABA para el período estudiado.
3. Explorar la asociación entre la productividad individual y la satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo en PyMEs en el período y ámbito territorial seleccionado.

2. ESTADO DEL ARTE

La literatura científica reciente sobre el teletrabajo ha transitado desde un enfoque instrumental centrado en la viabilidad tecnológica hacia una perspectiva psicosocial compleja que analiza la reconfiguración de los vínculos laborales. Si bien autores clásicos como Nilles (1975) ya anticipaban el "traslado del trabajo al trabajador" como una solución logística, la producción académica del período 2020-2026 revela un cambio de paradigma. El teletrabajo ya no se discute como un beneficio marginal, sino como un determinante estructural de la salud mental y la eficiencia organizacional (Albrieu et al., 2021; Microsoft, 2024).

Este dinamismo académico se inscribe en lo que diversos investigadores califican como una "avalancha de contribuciones" (Mihalca et al., 2021) a raíz del aislamiento social preventivo y obligatorio producido por la pandemia de COVID-19. La crisis sanitaria operó como un catalizador disruptivo que forzó a millones de personas a transitar por la modalidad remota, estimándose en 23 millones solo en América Latina durante el segundo trimestre de 2020 (Maurizio, 2021), lo que obligó a la comunidad científica a mapear con urgencia las condiciones materiales, la carga mental y las nuevas culturas institucionales que emergieron de este escenario inédito. Herrera (2021) señala que, aunque el tema principal investigado recientemente ha estado vinculado al teletrabajo durante la emergencia, existe una necesidad imperiosa de ampliar el conocimiento sobre las implicancias psicosociales duraderas de este fenómeno.

En el contexto específico de Argentina, y particularmente en el ecosistema de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), este fenómeno adquiere matices singulares. A diferencia de las economías centrales analizadas por Eurofound (2023), donde la infraestructura digital pre-existía a la demanda, las investigaciones locales sugieren que la adopción del teletrabajo fue reactiva y traumática, lo que generó un laboratorio natural para estudiar las tensiones entre la cultura del control presencial y las nuevas demandas de autonomía (Fundación Observatorio PyME, 2020; Neffa, 2020).

La elaboración del estado del arte se propone sistematizar estos debates, poniendo en diálogo posturas divergentes respecto a tres ejes críticos que son la frecuencia óptima de teletrabajo, la paradoja de la productividad y las ambivalencias de la satisfacción laboral.

Es pertinente destacar que esta masificación no fue exclusiva del ámbito empresarial, se extendió a organizaciones que cumplen variadas funciones *genotípicas* (Gil Rodríguez & Alcover de la Hera, 2003) e impulsó líneas de investigación específicas sobre el teletrabajo en el sector público.

Estudios comparados en Iberoamérica, como los de Cardozo y Bulcourf (2020), sugieren que la virtualidad en el Estado no fue solo una contingencia sanitaria, sino un motor de modernización acelerada que forzó a las burocracias tradicionales a adoptar modelos de

gestión digital más flexibles. No obstante, investigaciones locales en Argentina, particularmente en niveles secundarios (Meo y Dabenigno, 2021) y universidades públicas nacionales (Maresca, 2024), advierten que esta transición en el sector estatal reveló disparidades críticas en la provisión de recursos tecnológicos y una marcada intensificación de la jornada laboral, planteando interrogantes sobre la sostenibilidad del modelo frente a la presencialidad convencional.

Uno de los puntos más controvertidos en la literatura actual reside en determinar la dosis adecuada de teletrabajo. ¿Existe una relación lineal entre la cantidad de días trabajados de forma remota y los beneficios percibidos? La evidencia empírica muestra una fractura clara entre quienes defienden la máxima flexibilidad y quienes advierten sobre los rendimientos decrecientes.

Frente a la noción intuitiva de que a mayor teletrabajo mayor bienestar, autores seminales como Golden y Veiga (2005) propusieron la hipótesis de la "U invertida", la cual ha sido revisitada y validada en estudios recientes como los de Moens et al. (2025). Estos autores argumentan que la relación entre la intensidad del teletrabajo y variables como la satisfacción o el desempeño no es lineal. Según esta postura, los beneficios tales como autonomía y concentración, aumentan hasta un punto de inflexión, generalmente situado en los dos o tres días semanales, a partir del cual comienzan a descender debido al aislamiento profesional y la pérdida de flujo de información tácita.

Sin embargo, esta teoría de la moderación es desafiada por investigaciones que introducen variables mediadoras psicológicas. Por ejemplo, Hoornweg et al. (2016) y más recientemente Matsumoto et al. (2023), sostienen que el "punto óptimo" no es universal, sino que fluctúa drásticamente según las características individuales, como la necesidad de cierre cognitivo o los niveles previos de angustia psicológica. Matsumoto et al. (2023), en un estudio con trabajadores japoneses, encontraron que para empleados con alto distrés psicológico, una frecuencia alta de teletrabajo funcionaba como un factor protector, mientras que para aquellos con alta necesidad de afiliación social, la misma frecuencia resultaba en un deterioro del desempeño.

Al trasladar este debate al contexto de CABA, la literatura local introduce una variable que los estudios europeos suelen marginalizar, el impacto del desplazamiento y la crisis económica. Investigaciones de Randstad (2024) y reportes del IAE Business School (2025) sugieren que la preferencia por frecuencias altas de teletrabajo en Argentina no responde únicamente a una búsqueda de bienestar intrínseco, sino a una estrategia defensiva del salario real, como el ahorro en transporte, comida y vestimenta, además del tiempo de vida, en una metrópolis caracterizada por la congestión.

Se establece así una discusión entre las necesidades organizacionales y las individuales. Mientras que líderes empresariales citados en el *Work Trend Index* de Microsoft (2022) abogan por el retorno a la oficina para recuperar el "capital social" y la innovación espontánea, las encuestas de satisfacción locales (Adecco Argentina; IProffessional, 2025)

indican que el 60% de los talentos argentinos consideraría renunciar si se les impusiera una presencialidad total. Este hallazgo entra en conflicto con la visión tradicional de las PyMEs argentinas, descritas por la Fundación Observatorio PyME (2020) como organizaciones de cultura "presentista", donde la silla vacía se interpreta culturalmente como falta de compromiso, generando un choque de expectativas o una ruptura del contrato psicológico (Ferrari et al., 2022).

La relación entre teletrabajo y productividad origina uno de los debates más relevantes de la literatura especializada. La revisión de los antecedentes pone de manifiesto una tensión entre las mediciones objetivas del rendimiento y las percepciones subjetivas de los distintos actores involucrados.

Un concepto clave que emerge en la literatura post-pandemia es la "paranoia de la productividad", término acuñado por Microsoft (2022) para describir la disonancia cognitiva donde los empleados reportan trabajar más que nunca, mientras que los líderes temen que la falta de visibilidad física equivalga a ocio. En Argentina, este fenómeno se ve exacerbado por estilos de liderazgo paternalistas. Autores como Albrieu et al. (2021) señalan que muchas PyMEs locales digitalizaron sus operaciones pero no su mentalidad de gestión, intentando replicar mecanismos de control visual en entornos virtuales (*micromanagement digital*).

Esta desconfianza gerencial es refutada por estudios que analizan métricas objetivas. Bloom et al. (2015) y sus investigaciones de seguimiento (2023) han demostrado consistentemente aumentos de productividad en trabajadores remotos, atribuidos a la reducción de interrupciones y la capacidad de concentración profunda (*deep work*). No obstante, Moral Cámara (2021) advierte que este aumento de productividad puede resultar contraproducente, ya que a menudo se logra a expensas de la extensión de la jornada laboral y la eliminación de los tiempos "porosos" de descanso, lo que a largo plazo erosiona la sostenibilidad del rendimiento.

En diálogo con la postura anterior, Santana y Rodríguez (2023) introducen el concepto de "tecnoestrés" como un moderador negativo de la productividad. Argumentan que la presión por estar "siempre disponible" (*always-on culture*) lleva a los empleados a realizar un "teatro de la productividad", como responder correos a deshora, mantenerse en línea en plataformas de mensajería, para calmar la ansiedad de sus supervisores.

Esta conducta performática, lejos de agregar valor, fragmenta la atención y reduce la eficiencia cognitiva. La literatura argentina aporta un matiz crucial, la brecha digital y de infraestructura. Las condiciones habitacionales y de conectividad desiguales en el AMBA actúan como barreras estructurales que pueden validar parcialmente los temores de los empleadores sobre la baja productividad, pero no por falta de voluntad del trabajador, sino por precariedad de recursos (Albrieu et al., 2021).

El análisis de la satisfacción laboral ha evolucionado desde una visión simplista del teletrabajo como "beneficio" hacia una comprensión dialéctica que involucra la gestión de límites (*boundary management*) y el derecho a la desconexión.

Si bien existe consenso en que la flexibilidad es un predictor robusto de la satisfacción laboral (Randstad, 2024), autores como Golden y Veiga (2005) y más recientemente Lantsoght (2025) alertan sobre la "paradoja de la flexibilidad". Esta teoría postula que la disolución de las fronteras físicas puede llevar a una mayor permeabilidad del trabajo en la vida doméstica, incrementando el conflicto trabajo-familia.

En este punto, la perspectiva de género se vuelve ineludible. Investigaciones locales señalan que, en Argentina, el teletrabajo ha tenido un impacto diferencial según el género. Mientras que para muchos hombres significó una ganancia de tiempo, para muchas mujeres implicó una superposición simultánea de tareas productivas, reproductivas y de cuidado, generando una "doble presencia" que disminuye la satisfacción laboral y aumenta el riesgo de *burnout* (CIPPEC, 2021; Ferrari et al., 2022).

Por otro lado, el aislamiento social emerge como el predictor negativo más potente de la satisfacción en el largo plazo. Estudios de Eurofound (2023) y análisis locales de la Universidad de San Martín (UNSAM, 2023) coinciden en que la pérdida de la "ritualidad" de la oficina, como el café y la charla informal, debilita el sentido de pertenencia y el soporte social percibido.

En esta dimensión radica una tensión fundamental para las PyMEs, ya que su ventaja competitiva histórica ha sido el clima "familiar" y la cercanía (Fundación Observatorio PyME, 2020). El teletrabajo amenaza con mercantilizar este vínculo, transformando la relación laboral en una mera transacción de servicios. Autores como Domínguez (2024) vinculan esta despersonalización con el aumento récord de los índices de *burnout* en Argentina, alcanzando cifras del 94%, y sugieren que la satisfacción en el teletrabajo depende críticamente de la capacidad de la organización para generar "presencia virtual" y contención emocional.

Finalmente, la literatura jurídica y sociológica discute el rol de la Ley 27.555 de Teletrabajo. Pérez Campos (2021) y otros juristas argumentan que, si bien la ley consagra el "derecho a la desconexión", existe una brecha significativa entre la norma (*law on books*) y la práctica (*law in action*). En las PyMEs, caracterizadas por la informalidad en los procesos y la urgencia operativa, el respeto a la desconexión suele quedar supeditado a la cultura del dueño. La investigación sugiere que la satisfacción laboral no depende de la existencia de normativa formal, sino de la percepción de que la organización respeta legítimamente los tiempos de no-trabajo (Santana & Rodríguez, 2023).

Cabe destacar que la reciente reforma laboral plantea la derogación de la citada norma, lo que implica un cambio sustancial en el escenario legal en el que se inscribe el fenómeno estudiado; aunque el trabajo de campo se desarrolla bajo la vigencia de la Ley 27.555, la inminente modificación del marco regulatorio constituye un elemento contextual relevante para la interpretación y proyección de resultados.

El recorrido por el estado del arte evidencia que el teletrabajo en las PyMEs de CABA no es un fenómeno monolítico, sino un campo de fuerzas en tensión. Los autores dialogan presentando evidencias contradictorias que sugieren que no hay una solución única, ya que la

frecuencia "óptima" resulta contextual y personal. La productividad se presenta alta pero frágil ante el agotamiento, y la satisfacción laboral constituye una negociación constante entre la autonomía deseada y la invasión temida.

El estudio busca insertarse en estos vacíos y contradicciones, aportando evidencia empírica situada para comprender de qué manera se gestionan estas tensiones en la realidad local post pandemia.

3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente sección reconstruye la evolución histórica y conceptual del teletrabajo desde el surgimiento del término en la década de 1970 hasta el año 2016. Este recorte temporal permite revisar el desarrollo de los principales fundamentos teóricos y la evidencia empírica que dieron origen a los modelos explicativos sobre el teletrabajo, distinguiéndolos de la producción científica más reciente analizada previamente en el estado del arte. El recorrido se estructura en torno a los ejes centrales de esta investigación: frecuencia, productividad individual y satisfacción laboral, y concluye con una caracterización del contexto normativo y de los antecedentes desarrollados en Argentina previos a la masificación del teletrabajo.

Si bien el trabajo a distancia posee raíces preindustriales, su conceptualización moderna no emerge del campo de la psicología, sino como una respuesta tecnológica ante una crisis logística y ambiental. Fue el físico Jack Nilles quien, en 1973, acuñó el término *telecommuting* (teleconmutación), proponiendo en su obra seminal (*The Telecommunications-Transportation Tradeoff*, 1976) una hipótesis que buscaba "llevar el trabajo al trabajador" con el fin de reducir el consumo de combustible y la congestión urbana. No obstante, en esta etapa fundacional, el fenómeno era entendido estrictamente como una herramienta de eficiencia energética y sustitución del transporte, careciendo aún de una dimensión psicosocial.

El verdadero punto de inflexión hacia la mirada humana y organizacional lo marcó Margrethe Olson (1983), cuya contribución resulta fundacional para la disciplina. Al redefinir el fenómeno como *telework* (teletrabajo), Olson desplazó el foco desde la infraestructura técnica hacia la autonomía del individuo y la naturaleza del vínculo laboral. Su aporte fue visionario al advertir que la verdadera barrera para la modalidad no era la conectividad, sino la necesidad de una transición desde la supervisión basada en la presencia física hacia una gestión orientada a resultados y confianza mutua. De este modo, la obra de Olson no solo otorgó entidad psicológica al teletrabajo, sino que estableció la tensión estructural entre control y libertad que, décadas más tarde, persiste como el núcleo del conflicto en la cultura presencialista de las PyMEs actuales.

A medida que la práctica maduraba y se integraba en la arquitectura de las organizaciones, la literatura académica comenzó a cuestionar la visión lineal que asumía que un incremento en el teletrabajo equivalía proporcionalmente a mayores beneficios. A inicios del siglo XXI, el debate científico se desplazó hacia el análisis de la intensidad o frecuencia de la modalidad, entendida como la carga horaria o de días fuera de la oficina, consolidándola como una variable crítica capaz de moderar los efectos psicosociales en el trabajador. Este cambio de paradigma permitió entender que la frecuencia no opera de manera neutra, sino que actúa como un regulador del flujo de recursos y demandas que definen la experiencia laboral.

Un hito ineludible en este análisis es la investigación de Golden y Veiga (2005). En respuesta a una literatura previa que arrojaba resultados contradictorios, estos autores

postularon y demostraron la existencia de una relación curvilínea, en forma de "U invertida", entre la intensidad del teletrabajo y la satisfacción laboral. Sus hallazgos revelaron que la satisfacción alcanza su cénit en niveles moderados de frecuencia, específicamente cerca de las 15 horas o dos días semanales.

En este umbral de equilibrio, el individuo logra capitalizar la autonomía ganada sin sacrificar su necesidad de pertenencia; por el contrario, en frecuencias elevadas que se aproximan a la presencialidad nula, la curva desciende debido al aislamiento profesional y al debilitamiento de los vínculos interpersonales. Este postulado fue matizado posteriormente por el meta-análisis de Gajendran y Harrison (2007), quienes, tras sintetizar la evidencia de más de 12.000 empleados, confirmaron que la alta frecuencia, superior a los 2.5 días semanales, puede tensionar la relación con los pares. No obstante, advirtieron una paradoja fundamental, ya que esa misma intensidad mejora significativamente la conciliación entre la vida laboral y familiar al reducir el conflicto de roles.

Bajo esta misma lógica de análisis sobre los efectos de la modalidad, la productividad ha representado, históricamente, una de las variables más debatidas. Durante la década de 1990 y los primeros años del siglo XXI, la literatura académica estuvo marcada por lo que Bailey y Kurland (2002) denominaron la "paradoja de la productividad". En su revisión crítica, estos autores identificaron una discrepancia sistemática en la cual, mientras los empleados reportaban subjetivamente un incremento en su rendimiento, atribuido a la reducción de interrupciones y a una mayor capacidad de concentración, las organizaciones manifestaban una carencia de métricas objetivas para validarlo. Esta brecha entre la percepción del trabajador y la verificación gerencial alimentó una resistencia basada en la pérdida del control visual; un fenómeno de particular relevancia para la presente investigación, dado que el presencialismo como mecanismo de supervisión constituye un rasgo cultural profundamente arraigado en la gestión de las PyMEs actuales.

Para superar la limitación de los datos autopercebidos y dotar de rigor científico a este debate, el estudio de Bloom et al. (2015) constituyó un cambio de paradigma en la literatura organizacional. Mediante un experimento controlado aleatorizado en la agencia de viajes CTrip, los autores contrastaron el desempeño de trabajadores remotos y presenciales durante nueve meses, obteniendo resultados contundentes para tareas de naturaleza procedimental: el grupo de teletrabajo aumentó su productividad objetiva en un 13%. Este incremento se desglosó en un 9% derivado de una mayor cantidad de minutos efectivos por turno y un 4% atribuido a la eficiencia operativa del entorno silencioso del hogar. No obstante, el estudio también reveló un efecto de selección adversa, dado que, al concluir el experimento, una parte de los trabajadores optó por regresar a la oficina debido a la sensación de aislamiento, lo que sugiere que la productividad sostenible no depende únicamente de la métrica de rendimiento, sino que requiere considerar las preferencias individuales y la necesidad de interacción social.

Investigaciones como la de Dutcher (2012) aportaron matices críticos al diferenciar el impacto de la modalidad según el tipo de actividad. Su abordaje experimental indicó que, si

bien el entorno remoto favorece el rendimiento en tareas rutinarias, puede tener efectos neutros o incluso negativos en procesos creativos que demandan colaboración espontánea. Esta distinción resulta de suma relevancia para analizar los roles polifuncionales característicos de las PyMEs, donde la versatilidad de las tareas puede determinar el éxito o el fracaso de la implementación.

En estrecha relación con los efectos sobre la frecuencia y el rendimiento, el análisis de la satisfacción laboral en entornos virtuales exigió una revisión profunda de los modelos clásicos de la motivación, para dar respuesta a las particularidades de la flexibilidad organizacional. En este proceso de maduración teórica, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959) recuperó una notable vigencia como marco interpretativo. Investigaciones fundamentales, como las compiladas por Knight y Westbrook (1999), permitieron transpolar esta dualidad al teletrabajo, identificando que la infraestructura tecnológica y el soporte técnico operan estrictamente como factores higiénicos; en este sentido, su presencia no genera compromiso por sí misma, pero su deficiencia se traduce de forma inmediata en insatisfacción, frustración y tecnoestrés.

En contraposición, la autonomía, la flexibilidad y la capacidad de integración entre las esferas vitales se consolidaron como los verdaderos factores motivadores. Esta distinción es crucial para comprender que el bienestar en la modalidad remota no depende de la mera provisión de herramientas, sino de la potenciación de los recursos intrínsecos del trabajador. No obstante, esta satisfacción no está exenta de tensiones; autores como Tremblay et al. (2006) introdujeron una advertencia necesaria a través de la teoría de los límites (*boundary theory*). Su análisis reveló que la misma flexibilidad que promueve la satisfacción puede derivar en un desdibujamiento de las fronteras entre el hogar y el empleo, transformando la autonomía en una demanda constante que erosiona el bienestar si no media una gestión eficaz de los roles. Esta perspectiva permite comprender la satisfacción no como un estado estático, sino como un equilibrio dinámico que precede a las transformaciones disruptivas de la última década.

Resulta imperativo situar estos antecedentes globales en la singularidad del contexto argentino y, específicamente, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde el teletrabajo transitó un proceso de maduración particular previo a la sanción de la Ley 27.555 en 2020. Durante este periodo, Argentina se posicionó como un actor pionero en la región mediante la creación de la Comisión de Teletrabajo en 2003 y el posterior lanzamiento del Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (PROPET) en 2008. Este marco, formalizado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social mediante la Resolución 595/2013, buscó dotar de una estructura regulatoria a una práctica creciente en el sector privado, estableciendo principios rectores alineados con la OIT como la voluntariedad, la reversibilidad y la igualdad de derechos. Un hito de este proceso fue la publicación del "Libro Blanco del Teletrabajo" (2019), documento que, si bien carecía de fuerza de ley, instituyó los estándares técnicos y ergonómicos que definieron el horizonte del teletrabajo saludable en el país. No obstante, esta

voluntad institucional coexistió con realidades organizacionales complejas que exigen una mirada crítica desde la psicología laboral.

Investigaciones locales, como las de Lenguita (2010), advirtieron que, lejos de representar una simple modernización tecnológica, el teletrabajo en contextos de informalidad, frecuentes en el entramado de las PyMEs, corría el riesgo de derivar en una regresión hacia formas precarias de trabajo a domicilio. Los estudios de la autora pusieron de relieve fenómenos como la invisibilización del trabajador y la transferencia silenciosa de costos operativos del empleador al empleado. Estas tensiones no solo afectan la dimensión económica, sino que impactan directamente en la ruptura del contrato psicológico y en la percepción de justicia organizacional. De este modo, la dialéctica entre la promoción estatal y las resistencias culturales de la implementación informal constituye el escenario base sobre el cual se inscriben las variables de frecuencia, productividad y satisfacción analizadas en esta investigación.

4. MARCO TEÓRICO

La arquitectura conceptual de esta investigación propone establecer el entramado de relaciones entre la frecuencia de teletrabajo, la productividad individual y la satisfacción laboral, construyendo el soporte teórico necesario para abordar el problema de investigación planteado. Se adopta una perspectiva sociotécnica que trasciende lo instrumental, bajo el entendimiento de que los resultados de la implementación de esta modalidad en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) no emanan de la tecnología por sí misma, sino de la optimización conjunta entre el subsistema técnico y el social.

Bajo esta lente, el análisis requiere una toma de posición que contemple a la organización como un fenómeno complejo y multidimensional. Tal como propone Schlemenson (1990), la organización constituye un sistema que debe garantizar la integración de sus fines con la realidad psíquica y las necesidades de los individuos que la conforman. Este enfoque otorga solidez a la contrastación empírica y confiabilidad a la evaluación de los resultados, al interpretar los vínculos laborales en el escenario argentino de 2026 no como meras transacciones, sino como procesos humanos insertos en un sistema sociotécnico dinámico.

4.1 Frecuencia del Teletrabajo

La frecuencia de teletrabajo constituye una dimensión central de esta investigación, ya que determina el grado de exposición del trabajador a las condiciones propias de la modalidad remota y, con ello, las demandas y recursos que caracterizan su experiencia laboral. Comprender los efectos de esta exposición requiere trascender una mirada centrada exclusivamente en la organización formal del trabajo e incorporar enfoques que permitan analizar cómo las personas afrontan las exigencias reales de la actividad.

En este sentido, resultan particularmente pertinentes los aportes de la psicodinámica del trabajo siguiendo a Dejours (2015), en diálogo con la perspectiva de Neffa (2015), por cuanto ambos autores explican que el trabajo no se reduce a las tareas formalmente prescriptas, sino que implica una movilización permanente del sujeto para resolver las situaciones concretas que emergen durante su ejecución.

En el plano conceptual, Dejours advierte que en toda situación laboral existe una distancia entre la tarea prescripta, definida formalmente por la organización, y la actividad real, entendida como el conjunto de estrategias que el trabajador despliega para afrontar los imprevistos y alcanzar los objetivos del trabajo. Desde un enfoque complementario, Neffa sostiene que esta actividad exige una movilización integral de la persona que comprende dimensiones físicas, psíquicas y cognitivas. La dimensión física se vincula al uso del cuerpo en espacios domésticos a menudo poco ergonómicos. La esfera psíquica comprende la activación de la inteligencia para compensar las fallas estructurales de la empresa mediante un proceso de subordinación consentida. Finalmente, la dimensión mental hace referencia directa a la

carga cognitiva requerida para llevar a cabo la tarea.

En el teletrabajo, estas exigencias adquieren características particulares, ya que la ejecución de la tarea se desarrolla en entornos domésticos, con diferentes condiciones ergonómicas, tecnológicas y organizacionales, lo que puede incidir en la productividad y en la satisfacción laboral.

Alineado con el problema de investigación, este enfoque permite sostener que una alta frecuencia de teletrabajo puede derivar en una intensificación del trabajo, donde la flexibilidad se transforma en una demanda de disponibilidad constante que reduce los tiempos porosos de descanso (Neffa, 2023). Para las mujeres en el ámbito PyME, esto es crítico debido al riesgo de la “doble presencia”, donde la jornada laboral se superpone con las tareas de cuidado, multiplicando la fatiga.

Esta tensión entre disponibilidad y descanso impacta directamente sobre el contrato psicológico (Rousseau, 1995), entendido como el conjunto de expectativas recíprocas no escritas que regulan la relación laboral. Desde la psicología social de las organizaciones, Schvarstein (1991) enriquece esta noción al plantear que el vínculo sujeto-organización se sostiene sobre un mutuo requerimiento, donde el sujeto busca en la organización un soporte para su identidad y pertenencia. En las PyMEs de CABA, caracterizadas por interacciones directas y personalizadas, una alta frecuencia de teletrabajo puede alterar este entramado relacional. Mientras que para algunos colaboradores puede ser significada como expresión de confianza y autonomía, para otros la distancia física debilita la representación interna de la organización, con posibles efectos de pérdida del lazo social y del sentido de pertenencia.

Esta divergencia en las percepciones adquiere mayor claridad al incorporar los aportes de Stein y Pin (2009) sobre el desafío que representa la gestión de la diversidad intergeneracional. En el entorno laboral contemporáneo conviven distintas generaciones que difieren profundamente en sus motivaciones, valores y demandas de autonomía. En consecuencia, el perfil generacional de los colaboradores opera como un factor determinante que condiciona su forma de adaptarse, sostener el rendimiento y vincularse afectivamente con los esquemas de flexibilidad remota.

4.2 Productividad Individual

En el contexto de esta investigación, la productividad individual se define a partir de la autoevaluación que el trabajador realiza sobre su rendimiento y el cumplimiento efectivo de sus tareas diarias. Sin embargo, esta variable se encuentra actualmente atravesada por lo que el NeuroLeadership Institute (2024) denomina la “paranoia de la productividad”, una disonancia cognitiva donde los líderes de PyMEs, ante la pérdida de visibilidad física, suelen recurrir al *micromanagement* digital, fragmentando la atención y la seguridad psicológica del empleado. Esta tensión se explica a través de la brecha entre la percepción del colaborador, quien valora

la eficiencia ganada por la ausencia de traslados, y el gerente, quien teme que la falta de supervisión directa derive en ocio.

Frente a esta problemática, el estudio se apoya en el modelo *JD-R* (*Job Demands-Resources*) para argumentar que el rendimiento no es una constante, sino un estado que fluctúa según el balance entre las demandas tecnológicas y los recursos laborales. Siguiendo a Miglioretti et al. (2021), la investigación asume que el teletrabajo se traduce en productividad sólo cuando se configura como una modalidad de alta calidad, basada en un liderazgo virtual de confianza y en un entorno ágil que facilite la concentración profunda. Al respecto, los hallazgos de Bartik et al. (2023), así como Maity y Lee (2025) sugieren que la eficiencia en las PyMEs tiende a aumentar a medida que las firmas abandonan la lógica de la Teoría de la Agencia (Jensen & Meckling, 1976), basada en el control, para adoptar la Teoría del *Stewardship* o Custodia (Davis et al., 1997), donde el trabajador empoderado actúa en favor de los intereses organizacionales por compromiso intrínseco.

Desde una perspectiva psicológica, esta transición hacia la autogestión requiere considerar la autoeficacia percibida (Bandura, 1997). Este constructo refiere a las creencias del individuo en sus propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción necesarios para alcanzar determinados logros. En el contexto de las PyMEs de CABA, se postula que la productividad individual no depende solo de los recursos técnicos, sino de cómo el trabajador se percibe a sí mismo como un agente capaz de mantener el rendimiento sin la regulación externa del espacio de oficina, transformando la autoeficacia en un motor subjetivo del desempeño laboral.

4.3 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se define en este estudio como un proceso psicológico subjetivo y multidimensional que resulta de la percepción evaluativa del trabajador sobre sus vivencias en el entorno de trabajo. De acuerdo con Locke (1976), este constructo representa un estado emocional positivo derivado de la interpretación de las experiencias laborales, una concepción que Robbins y Judge (2009) complementan al señalarla como una actitud evaluativa frente a las características del puesto. No obstante, en la actualidad, esta satisfacción se encuentra condicionada por elementos críticos para el bienestar psicológico, como la autonomía laboral, la flexibilidad horaria y la capacidad efectiva de gestionar el equilibrio entre la vida profesional y familiar (Maravi-Zegarra & Segovia-Romo, 2025).

Para fundamentar la relación entre estas percepciones y el compromiso del empleado, la investigación adopta la Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg (1959). Esta postura permite argumentar que los elementos tecnológicos y de infraestructura en el hogar funcionan meramente como factores de higiene, cuya deficiencia en las PyMEs de CABA, como la falta de soporte técnico o equipamiento adecuado, provoca insatisfacción, aunque su optimización no garantiza por sí sola una motivación sostenida. Por consiguiente, se postula

que la satisfacción duradera del teletrabajador depende de potenciar los factores motivadores intrínsecos como el reconocimiento, responsabilidad y autorrealización, los cuales se ven directamente mediados por el grado de autonomía que la organización otorga al sujeto.

Complementariamente, esta dinámica se comprende a la luz de la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000), la cual sostiene que el bienestar psicológico depende del cumplimiento de tres necesidades básicas fundamentales como la autonomía, la competencia y la relación. En el escenario del teletrabajo, la satisfacción laboral emerge cuando el individuo percibe que la frecuencia de la modalidad respeta su necesidad de autonomía y que su desempeño es un reflejo de su propia competencia, transformando la tarea en una experiencia con sentido personal y no meramente una obligación contractual.

El posicionamiento teórico desarrollado permite concluir que las relaciones entre la frecuencia de teletrabajo, la productividad individual y la satisfacción laboral no se manifiestan de forma lineal, sino que se hallan intrínsecamente mediadas por la calidad del entorno sociotécnico. En el ecosistema de las organizaciones de menor escala, la transición desde paradigmas de control hacia modelos de confianza deviene en un factor determinante.

5. DESARROLLO METODOLÓGICO

5.1 Hipótesis descriptiva

Las personas que trabajan en pequeñas y medianas empresas radicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el año 2026, presentan diferentes niveles de productividad individual y de satisfacción laboral según la frecuencia de teletrabajo, total, parcial o eventual.

5.2 Procedimiento

A partir de un enfoque cuantitativo, la investigación adoptó un diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal. El estudio se centró específicamente en empleados de PyMEs radicadas en CABA durante el año 2026, utilizando para la recolección de datos un cuestionario estructurado administrado mediante la plataforma Google Forms. La difusión del instrumento se realizó a través de una convocatoria abierta en la red profesional LinkedIn y mediante mensajería instantánea por WhatsApp, apoyándose en la técnica de bola de nieve para optimizar el alcance de la muestra.

Al inicio del formulario, los participantes encontraron el consentimiento informado, donde se detallaron los objetivos del estudio y las garantías de confidencialidad conforme al marco legal vigente. La aceptación de estas condiciones, junto con la validación de los criterios de inclusión, constituyó un requisito excluyente para acceder a las secciones de evaluación. El tiempo requerido para completar el instrumento fue de aproximadamente 10 a 15 minutos.

Finalizado el período de administración, el cual se extendió durante un lapso de cuatro semanas comprendido entre el 20 de abril y el 18 de mayo de 2026, las respuestas fueron exportadas para su sistematización y depuración, descartando los registros incompletos o inválidos. Posteriormente, las respuestas fueron sometidas a un análisis descriptivo de acuerdo con los objetivos de la investigación. Inicialmente, se obtuvieron estadísticas descriptivas para caracterizar la muestra. Luego se calcularon los puntajes promedio de las variables productividad individual y satisfacción laboral y se efectuaron comparaciones entre las distintas modalidades de teletrabajo, a fin de identificar posibles tendencias en el comportamiento de las variables analizadas. En todas las etapas del estudio se garantizó el tratamiento confidencial de la información y su utilización exclusiva con fines académicos.

5.3 Muestra

La unidad de análisis de esta investigación estuvo constituida por personas que se desempeñan en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, bajo modalidades de teletrabajo total, parcial o eventual.

El universo de referencia comprendió a la totalidad del personal del sector privado que desarrolla sus tareas mediante alguna variante de trabajo remoto en el ámbito de las PyMEs,

sin restricciones geográficas iniciales. Debido a la magnitud de dicho conjunto, se delimitó una población específica integrada por personas empleadas de organizaciones radicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que hayan realizado teletrabajo durante el año 2026.

La muestra se conformó a partir de un recorte de dicha población, integrando al personal de PyMEs de CABA que, tras cumplir con los criterios de inclusión, completaron de manera válida el instrumento durante el período de recolección de datos. En consecuencia, el tamaño final de la muestra quedó determinado por el volumen de respuestas válidas obtenidas al finalizar el relevamiento, alcanzando un total definitivo de $n = 60$ participantes.

Se empleó un muestreo no probabilístico, intencional por conveniencia, dado que la selección de los participantes dependió de la accesibilidad a organizaciones que cumplieran con las características definidas y de la disposición de sus colaboradores para participar. Esta estrategia resulta habitual en estudios donde no se dispone de marcos muestrales completos de la población objetivo, permitiendo recolectar datos significativos a partir de la viabilidad de acceso al campo.

5.4 Criterios de inclusión

- a. Ser mayor de 18 años.
- b. Trabajar en relación de dependencia en una PyME radicada en CABA.
- c. Haber realizado teletrabajo total, parcial o eventual durante al menos los últimos seis meses del año 2026.
- d. Prestar el consentimiento informado.

5.5 Criterios de exclusión

- a. Desempeñarse exclusivamente en modalidad presencial, sin experiencia de teletrabajo.
- b. Tener menos de seis meses de experiencia en teletrabajo en la empresa actual o encontrarse en período de prueba, pasantías o prácticas formativas.
- c. No completar el cuestionario en su totalidad o no aceptar el consentimiento informado.

5.6 Instrumento de recolección de datos

Las fuentes de información fueron de carácter primario, ya que los datos se obtuvieron directamente de los colaboradores que integraron la muestra, mediante la administración del cuestionario estructurado diseñado para este estudio.

El instrumento desarrollado consistió en un cuestionario de autoaplicación estructurado, diseñado específicamente para dar respuesta a los objetivos de este estudio y permitir la operacionalización de sus variables centrales. Se organizó en cuatro secciones que aseguraron una transición lógica y la coherencia interna de los datos recolectados.

La sección 1 estuvo destinada al consentimiento informado, donde se detallaron los objetivos de la investigación y se establecieron las garantías de anonimato y confidencialidad,

conforme a la Ley 25.326 de Protección de Datos Personales. El acceso al resto del instrumento quedó supeditado a la aceptación voluntaria de estas condiciones, operando como un filtro ético y de inclusión.

La sección 2 se orientó al relevamiento del perfil sociolaboral y la información estratégica de la muestra. A través de ítems de opción múltiple, se indagaron variables como edad, género y rubro de la organización, integrando de forma inmediata la frecuencia de teletrabajo. Esta variable se definió operativamente a partir de la categoría declarada, total, parcial o eventual, y la cantidad exacta de días realizados bajo esta modalidad durante una semana laboral típica. Este diseño permitió que la secuencia de preguntas se adaptara a la realidad particular de cada colaborador, optimizando la precisión de la información obtenida.

Para la medición de los constructos psicológicos centrales, distribuidos en las secciones restantes, se utilizó una escala de tipo Likert de cinco puntos, con opciones de respuesta que oscilaron desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

Bajo esta modalidad, la sección 3 evaluó la productividad individual, indagando la percepción del propio rendimiento a través de indicadores como el cumplimiento de objetivos y plazos, la eficiencia en la organización de tareas, la administración del tiempo y la capacidad de concentración.

Finalmente, la sección 4 abordó la satisfacción laboral con el objetivo de capturar la percepción del colaborador sobre la calidad de su entorno y experiencia de trabajo. Los indicadores seleccionados evaluaron la adecuación de los recursos físicos y ambientales, el sentimiento de reconocimiento organizacional, el clima de comunicación con pares y líderes, las oportunidades de crecimiento profesional y el impacto de las condiciones laborales en el bienestar personal. El tratamiento estadístico de los datos de ambas secciones se realizó mediante el cálculo del promedio de las respuestas, donde los puntajes más elevados representaron niveles superiores en las variables evaluadas.

5.7 Alcances y limitaciones

5.7.1 Alcances

La investigación se circunscribió al análisis de las relaciones entre la frecuencia de teletrabajo, en sus modalidades total, parcial o eventual, la productividad individual y la satisfacción laboral en colaboradores de PyMEs radicadas en CABA durante el año 2026.

El estudio puso el foco en organizaciones de menor escala, donde esta modalidad ha reconfigurado las prácticas de gestión y la experiencia del trabajador.

Desde una perspectiva metodológica, el alcance permitió identificar el vínculo entre las variables mediante el instrumento de cuatro secciones detallado previamente. Dado que las fuentes primarias se obtuvieron a través de la difusión del cuestionario en redes digitales como LinkedIn y WhatsApp, la muestra final de $n = 60$ participantes se conformó a partir de un criterio

de accesibilidad y autoselección de los participantes. Esta estrategia puede haber favorecido la introducción de sesgos y condiciona la generalización de los resultados.

5.7.2 Limitaciones

Los hallazgos deben interpretarse considerando las restricciones propias del diseño. En primer lugar, la utilización de un muestreo no probabilístico por conveniencia y autoselección, condicionado por la difusión en redes sociales y la participación voluntaria, sumado al volumen final de la muestra alcanzada, $n = 60$, restringe la representatividad de la muestra. Por lo tanto, los resultados reflejan la realidad de los colaboradores alcanzados, sin pretensiones de generalización.

En segundo lugar, el carácter transversal del estudio implica que la información fue relevada en un único momento temporal. En consecuencia, los resultados ofrecen una descripción de las variables analizadas en el período de estudio, sin posibilitar el seguimiento de su evolución ni la identificación de cambios asociados a modificaciones en las condiciones de trabajo o en el contexto organizacional.

Finalmente, el uso de autoinformes para medir la productividad individual y la satisfacción laboral introduce la posibilidad de sesgos por deseabilidad social, donde las respuestas pueden verse influenciadas por la tendencia a proyectar una imagen profesional favorable. Los resultados deben interpretarse con cautela, dado que el instrumento no fue sometido a un proceso previo de validación psicométrica. Asimismo, la administración digital pudo haber introducido un sesgo de selección, favoreciendo la participación de personas con mayor interés en la temática, mayor familiaridad con las herramientas tecnológicas o mayor disponibilidad para responder el cuestionario.

5.8 Análisis de datos

Los datos cuantitativos obtenidos a través de la plataforma Google Forms fueron transferidos de forma automática a una hoja de cálculo para su organización y codificación preliminar. Una vez finalizada la etapa de recolección, se realizó una depuración de la información, descartando registros incompletos o que no cumplieron con los criterios de inclusión establecidos, conformando así la muestra definitiva.

Posteriormente, se realizó el análisis descriptivo de los datos obtenidos, considerando la caracterización sociodemográfica y laboral de la muestra. Para esto, se observaron las distribuciones según edad, género, rubro, antigüedad y modalidad de teletrabajo, lo que permitió construir un perfil general de participantes alcanzados por la investigación.

Luego, se calcularon los promedios obtenidos en las escalas tipo Likert usadas en el cuestionario para obtener las medidas de tendencia para las variables productividad y satisfacción laboral. Asimismo, se realizaron comparaciones descriptivas entre los grupos definidos por la modalidad de teletrabajo con el fin de identificar posibles variaciones en las

percepciones de productividad y satisfacción en cada caso.

Los resultados fueron interpretados desde una perspectiva descriptiva y comparativa, orientada a la observación de tendencias generales en las variables seleccionadas, sin pretensión de establecer relaciones causales ni estadísticas significativas.

Dado el carácter exploratorio descriptivo de la investigación y las limitaciones derivadas del tipo y tamaño de la muestra, los resultados permiten identificar tendencias y posibles asociaciones preliminares entre las variables analizadas, sin pretender encontrar relaciones causales ni inferencias generalizables al conjunto de PyMEs de CABA.

6. RESULTADOS

A partir de la evidencia empírica recolectada, este capítulo expone los hallazgos orientados a examinar la dinámica del teletrabajo en las PyMEs de CABA. El trabajo de campo, desarrollado entre los meses de abril y mayo de 2026, alcanzó una participación inicial de 66 personas, de las cuales se seleccionó una muestra definitiva de $n = 60$ participantes tras la aplicación de los criterios metodológicos definidos, que establecen la exclusión de registros incompletos o que no cumplieren con el requisito de antigüedad mínima de seis meses en la modalidad remota para asegurar la estabilidad de las percepciones evaluadas.

En cuanto a la caracterización sociodemográfica, la muestra evidencia una composición etaria heterogénea, con predominio del grupo de 26 a 35 años, el cual reúne 23 respuestas. Le siguen las personas mayores de 45 años con 15 respuestas; y el grupo de 18 a 25 años con 13 participantes. Finalmente, 9 respondientes se ubican en el segmento de 36 a 45 años. Esta distribución permite observar que la investigación alcanzó especialmente a trabajadores jóvenes, aunque también incorpora participantes con trayectorias laborales más extensas.

Respecto del género, se observa una distribución equilibrada; 32 personas se identificaron con el género femenino y 28 con el masculino. Esta composición permite leer los resultados sin sobrerrepresentación marcada de uno de los géneros y no habilita a realizar inferencias diferenciales entre varones y mujeres.

Por otro lado, al analizar el ecosistema organizacional, más de la mitad de los sujetos con un 51,7% se desempeña en el rubro de servicios profesionales, lo cual representa la mayor concentración con 31 respuestas y sitúa al estudio en un entorno caracterizado por una alta demanda de tareas cognitivas. El resto de la participación se encuentra diversificada con 7 personas pertenecientes al sector informático, 6 respuestas ubicadas en industria y manufactura, 3 en el sector de salud y 2 en el comercio, mientras que 11 respondientes consideraron desempeñarse en otros sectores no enumerados.

Esta composición refleja que el relevamiento alcanzó principalmente a sectores con alta compatibilidad funcional con el teletrabajo, vinculados con los mencionados servicios profesionales, tareas técnicas o de gestión. Por lo tanto, los resultados deben interpretarse considerando que la muestra no representa de manera homogénea a la totalidad del entramado PyME, sino que se concentra en aquellas áreas donde la implementación de la modalidad remota resulta más viable.

En lo relativo a la dinámica laboral, la variable que define la frecuencia de teletrabajo muestra una clara preferencia por los esquemas mixtos.

La modalidad parcial o híbrida se posiciona como la más representativa al abarcar al 55% del personal. En segundo lugar, la modalidad total es ejercida por un 26,7% de la muestra, mientras que la opción eventual agrupa al 18,3% restante. Este dato es central para el objetivo general del estudio, ya que representa que la forma más frecuente de trabajo remoto en la

muestra no es la sustitución completa de la presencialidad.

Al observar la cantidad de días semanales de teletrabajo, se observa que el 35% de los participantes cumple sus tareas laborales a distancia durante cinco días o más, lo que demuestra un alto nivel de intensidad remota. Le sigue un 25% que teletrabaja tres días por semana; y el resto de las respuestas se distribuye de manera equitativa, ya que las jornadas de uno, dos y cuatro días semanales obtuvieron un 13,3% cada una. Este resultado marca una convivencia entre esquemas de alta intensidad remota y esquemas híbridos; aunque la categoría general más frecuente fue la modalidad híbrida.

Respecto a la antigüedad de los trabajadores en la experiencia del teletrabajo, los datos revelan una tendencia significativa, dado que un 40% del total cuenta con una trayectoria superior a los cuatro años realizando teletrabajo. Asimismo, un 23,3% reporta una experiencia de dos a cuatro años y un 20% acumula entre uno y dos años en esta modalidad. Apenas un 16,7% se ubica en la franja inicial que abarca desde los seis meses hasta un año de antigüedad. Estos resultados confirman que la gran mayoría de las personas encuestadas posee una práctica afianzada en entornos virtuales.

El análisis descriptivo de las variables psicológicas arroja valores altos para la productividad individual autopercebida. El promedio general fue de 4 puntos sobre 5, lo que indica una percepción positiva del propio rendimiento en contexto de teletrabajo.

Los ítems 1 y 2 obtuvieron los valores más elevados (4,55), seguidos por los ítems 4 y 5 (4,28) y el ítem 3 (4,21). Los puntajes sugieren que los participantes tienden a evaluar positivamente su capacidad de cumplir tareas, organizar su trabajo y sostener niveles adecuados de desempeño en modalidad remota. El ítem 6 presenta un promedio sensiblemente menor (2,17), lo que incorpora un dato relevante de interpretación.

En efecto, es importante analizar el comportamiento del último ítem, el cual indaga si al personal le resulta difícil mantener el mismo nivel de rendimiento cuando teletrabaja que cuando lo hace de forma presencial. Dado que esta consigna fue formulada en sentido inverso, el promedio obtenido de 2,17 puntos refleja una clara postura de desacuerdo generalizado frente a la dificultad propuesta. El bajo puntaje ratifica la tendencia de la escala completa, al demostrar estadísticamente que la modalidad virtual no interfiere de manera perjudicial en el desempeño habitual de la muestra.

Por su parte, la variable de satisfacción laboral exhibe una tendencia decididamente positiva al consolidar un promedio general de 3,82 puntos sobre 5, también ubicado en un rango positivo aunque más moderado que el observado en productividad. Al revisar las valoraciones específicas, el nivel más alto de conformidad se observa en los recursos operativos. La afirmación referida a que las condiciones en las que se realiza el trabajo son adecuadas para cumplir las tareas asignadas obtuvo el índice más alto de toda la escala con 4,05 puntos. Esta cifra evidencia que las organizaciones han logrado estructurar entornos funcionales y proveer los medios necesarios para sostener el desempeño a distancia.

En la misma línea favorable, los componentes asociados a la vinculación y al clima

general presentan índices robustos. Las personas encuestadas reportaron una media de 3,85 puntos al manifestar estar conformes con la manera en que se comunican entre colegas y líderes. En estricta consonancia con esto, la premisa sobre sentirse a gusto con el trabajo actual alcanzó un promedio de 3,8 puntos, reafirmando una percepción global de comodidad y afinidad hacia el rol desempeñado a pesar de la virtualidad. Finalmente, resulta fundamental observar el bloque de indicadores vinculados a recompensas simbólicas, el crecimiento profesional y la calidad de vida, los cuales arrojaron un promedio exacto de 3,7 puntos cada uno. Este puntaje uniforme agrupó a las premisas sobre sentir que el trabajo es reconocido por la empresa, contar con oportunidades de aprender y desarrollarse profesionalmente, y percibir que en general las condiciones de trabajo contribuyen al bienestar.

Para culminar el análisis cuantitativo y dar respuesta a los objetivos específicos 1 y 2 de la investigación, se procedió a cruzar las variables psicológicas centrales con la frecuencia de teletrabajo. Al segmentar la muestra según la modalidad ejercida, los resultados revelan una homogeneidad en las percepciones del personal. El grupo de 16 participantes que realiza teletrabajo en formato total registró un promedio general de 4 puntos en productividad individual y de 3,83 puntos en satisfacción laboral. Resulta de interés observar que el segmento mayoritario de 33 personas, que opera bajo un esquema parcial o híbrido, obtuvo resultados numéricamente idénticos al registrar una media exacta de 4 puntos en productividad y de 3,83 en satisfacción. Por su parte, el conjunto minoritario de 11 participantes que ejerce la modalidad de forma eventual arrojó cifras prácticamente análogas. Este sector reportó un promedio de 3,99 puntos en productividad y de 3,81 puntos en satisfacción laboral.

Con relación al objetivo específico 3, la observación conjunta de los resultados evidencia puntajes globales elevados tanto en la escala de productividad como en la de satisfacción laboral, sugiriendo una asociación descriptiva positiva en el contexto virtual explorado.

Estos hallazgos son relevantes para la hipótesis de esta investigación, la cual plantea que la frecuencia del teletrabajo se relaciona con los niveles de productividad y satisfacción laboral. A partir de los promedios obtenidos no se observan variaciones significativas entre modalidades; los datos sugieren que dentro de la muestra, la frecuencia declarada de teletrabajo no parece asociarse de manera marcada con cambios en la productividad y satisfacción laboral.

7. DISCUSIÓN

La investigación tuvo como objetivo central explorar si existen relaciones entre la frecuencia de teletrabajo, la productividad individual y la satisfacción laboral de los empleados de pequeñas y medianas empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el año 2026. A partir del análisis descriptivo realizado, los resultados arrojaron altos niveles en ambas variables psicológicas en las distintas modalidades de teletrabajo relevadas.

La evidencia indica que las diversas modalidades no parecen generar una relación diferenciada en la experiencia del personal; este escenario sugiere que la cantidad de días que el trabajador asiste a la oficina no opera como un factor condicionante de su rendimiento ni de su bienestar. Este dato acompaña el desarrollo teórico en el sentido de que resulta relevante analizar la frecuencia de teletrabajo no como una variable dicotómica, sino como un continuo de intensidad, consolidando al trabajo a distancia como un entorno plenamente funcional e invitando a debatir cuáles son los mecanismos que sostienen este equilibrio.

No obstante, estos resultados deben interpretarse con cautela debido al carácter exploratorio del estudio, al tamaño reducido de la muestra y al tipo de muestreo no probabilístico utilizado. En consecuencia, los hallazgos no permiten establecer relaciones causales ni extender generalizaciones al conjunto de las PyMEs de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Al profundizar en las razones probablemente asociadas a esta convergencia en los resultados, el contexto sociodemográfico de la muestra ofrece una primera clave interpretativa. Lejos de concentrarse en un único segmento nativo digital, los datos reflejan una adaptación transversal al entorno virtual que abarca tanto a las franjas más jóvenes como a los perfiles de mayor edad.

Esta convivencia es sumamente relevante al articularla con los desarrollos de Stein y Pin (2009), quienes advierten sobre el desafío contemporáneo de la gestión de la diversidad intergeneracional. En este sentido, los altos niveles de bienestar obtenidos sugieren que la flexibilidad remota logra cubrir las demandas de autonomía de los más jóvenes con la capacidad de adaptación de los perfiles experimentados, consolidando un esquema funcional compartido.

Este perfil de adaptabilidad se comprende mejor al incorporar la experiencia de los trabajadores. La evidencia indica que la alta productividad observada en este estudio no responde a una prueba piloto o a una adaptación reciente, sino a la consolidación de trayectorias laborales profundamente familiarizadas con la modalidad, insertas mayoritariamente en ecosistemas ligados al conocimiento.

En efecto, la elevada antigüedad reportada en el trabajo remoto sugiere que gran parte de los participantes poseía experiencia previa en esta modalidad, lo que podría haber favorecido la estabilización de rutinas laborales, estrategias de organización y percepciones positivas respecto del teletrabajo.

La comprensión integral de estas posibles relaciones exige considerar la interdependencia entre dimensiones centrales como la adaptación al teletrabajo, la calidad del liderazgo, las condiciones del hogar y el apoyo organizacional.

Los antecedentes sostienen que el teletrabajo puede constituir una modalidad funcional cuando existen condiciones organizacionales adecuadas y tareas compatibles con el trabajo remoto (Bloom et al., 2015; Chale Tirado, 2025). En particular, el predominio de participantes pertenecientes al sector de servicios profesionales y actividades intensivas en tareas cognitivas podría contribuir a explicar los altos niveles de productividad autopercebida de la muestra, en tanto sugiere que gran parte de los participantes contaba con recursos tecnológicos, conectividad y competencias digitales compatibles con el trabajo remoto sostenido.

Este punto resulta relevante a nivel teórico, pues la bibliografía advierte que el teletrabajo constituye una experiencia atravesada por desigualdades materiales y tecnológicas (Albrieu et al., 2021). En contextos donde persisten brechas de conectividad, infraestructura y disponibilidad de espacios adecuados de trabajo, el acceso diferencial a las TIC puede operar como un moderador crítico de la experiencia laboral remota.

Los resultados obtenidos probablemente reflejan las condiciones de aquellos sectores con mayor viabilidad tecnológica para sostener esquemas virtuales, limitando su extrapolación a actividades con menor digitalización o recursos técnicos más restringidos.

Con relación a la satisfacción laboral, los resultados muestran valoraciones particularmente positivas respecto de las condiciones para realizar el trabajo, la comunicación con colegas y superiores y el bienestar general asociado a la modalidad.

Estos hallazgos son consistentes con investigaciones que destacan la flexibilidad y la autonomía como factores potencialmente asociados al bienestar laboral en contextos de trabajo remoto (Golden & Veiga, 2005; Deci & Ryan, 2000). No obstante, el estudio no permite determinar en qué medida estas percepciones se vinculan específicamente con la frecuencia de teletrabajo o con otras características organizacionales y personales no medidas.

Por otro lado, al integrar el análisis de la variable género, la muestra presenta una representación equilibrada entre participantes varones y mujeres, sin registrar presencia de otras identidades autopercebidas. Esta composición previene la sobrerrepresentación, aunque no habilita a realizar inferencias diferenciales entre varones y mujeres.

Sin embargo, la bibliografía especializada advierte que el teletrabajo no impacta de manera homogénea en varones y mujeres. Estudios referidos al contexto latinoamericano sostienen que la modalidad remota puede intensificar la denominada “doble presencia” en mujeres, al superponer las demandas productivas con las tareas domésticas y de cuidado (CIPPEC, 2021; Ferrari et al., 2022).

Desde la perspectiva de Neffa (2015), esta situación puede interpretarse como una intensificación de la carga global de trabajo, donde las dimensiones física, psíquica y mental del esfuerzo laboral se expanden más allá de los límites tradicionales de la jornada. Por lo tanto, los niveles positivos de productividad y satisfacción observados en la muestra no deberían

interpretarse como evidencia de ausencia de tensiones de género, sino como un indicio de que la experiencia remota se encuentra fuertemente atravesada por factores externos, como la distribución de cuidados o la composición del hogar.

Comparar esta convergencia empírica con antecedentes locales resulta necesario para dimensionar la magnitud de este fenómeno sociolaboral.

En su investigación sobre muestras argentinas en la pospandemia, Justo et al. (2023) concluyeron que la modalidad mixta era aquella que presentaba los mayores niveles tanto en rendimiento como en satisfacción laboral, indicando a su vez que los formatos presenciales arrojaban los indicadores más bajos de satisfacción.

Al contrastar dicha evidencia con los hallazgos actuales, el presente trabajo permite dar cuenta de un salto evolutivo fundamental en el ecosistema de las PyMEs porteñas. Mientras que el antecedente citado destacaba a la modalidad mixta como la alternativa más provechosa para el bienestar del trabajador, los datos relevados en el año 2026 indican que los distintos esquemas de teletrabajo han logrado equiparar esos altos niveles de satisfacción y rendimiento. Este escenario sugiere que el éxito ya no radica exclusivamente en sostener un porcentaje de presencialidad física, sino en la madurez con la que las organizaciones logran implementar la virtualidad.

Sumado a este factor generacional y a la maduración del entorno sociolaboral, esta equivalencia de puntajes interpela directamente los debates contemporáneos sobre el sostenimiento del lazo social en entornos de virtualidad absoluta. En este sentido, organismos como la OIT (2020) advierten que la distancia física sostenida podría debilitar la representación interna de la organización, experimentándose como una pérdida del sentido de pertenencia, por lo que resulta imperativo encontrar un punto de equilibrio que prevenga el aislamiento profesional. No obstante, los altos niveles de satisfacción laboral obtenidos de manera transversal sugieren que la virtualidad prolongada no necesariamente erosiona dicho vínculo. Por el contrario, los datos indican que el contrato psicológico definido por Rousseau (1995) se ha reconfigurado exitosamente en la muestra analizada; la relación entre el sujeto y la organización ya no se sostendría exclusivamente sobre la cohabitación física, sino que estaría fundamentada en la reciprocidad y la confianza.

En línea con las investigaciones recientes de Bartik et al. (2023) y Maity y Lee (2025), esta paridad empírica refleja que el entorno sociotécnico ha logrado abandonar la lógica de control propia de la Teoría de la Agencia. La evidencia apunta a una adopción plena de la Teoría del *Stewardship* o Custodia, que postula que el trabajador percibe la flexibilidad como un genuino voto de confianza. Bajo este paradigma, el sujeto actúa en favor de los intereses organizacionales por un compromiso intrínseco, lo cual permite que su rendimiento y su satisfacción permanezcan estables sin importar los días que opere de forma remota.

Para interpretar estos resultados, es preciso retomar las definiciones conceptuales que estructuran este estudio.

En primer lugar, la productividad individual fue abordada en el marco teórico desde la

perspectiva de la autoeficacia de Bandura (1997).

Al desglosar los indicadores de esta variable, surge un escenario sumamente positivo. Los encuestados manifestaron una elevada capacidad para completar las tareas dentro de los plazos establecidos y alcanzar los objetivos laborales asignados, obteniendo ambos ítems un promedio de 4,55 sobre 5. En la misma línea positiva, los componentes asociados a la autogestión y el enfoque cognitivo presentan índices muy robustos. Las personas encuestadas reportaron una media de 4,28 puntos al evaluar tanto su capacidad para concentrarse como su destreza para administrar el tiempo, sumado a un sólido promedio de 4,21 puntos respecto a la facilidad para organizar eficientemente las tareas. En contrapartida, la afirmación referida a la dificultad para mantener el rendimiento al operar a distancia arrojó un valor notablemente bajo de 2,17. Esta marcada eficacia empírica respalda lo postulado teóricamente, al demostrar que el empleado se percibe a sí mismo como un agente capaz de organizar y ejecutar sus responsabilidades sin la regulación externa del espacio físico.

La interpretación de estos resultados puede enriquecerse a la luz de los aportes de Neffa (2015) y de la psicodinámica del trabajo desarrollada por Dejours (2015). Ambos autores sostienen que el trabajo implica una actividad permanente de ajuste frente a los imprevistos y a las resistencias que presenta la realidad. En el contexto del teletrabajo, esta situación puede traducirse en la necesidad de resolver de manera autónoma dificultades vinculadas con la organización del trabajo, la coordinación de tareas o el uso de tecnologías. Desde esta perspectiva, los elevados niveles de productividad autopercebida observados en la muestra no necesariamente reflejan la ausencia de exigencias, sino también la capacidad de los trabajadores para desplegar estrategias de adaptación y movilizar recursos cognitivos y psíquicos que les permitan sostener el desempeño frente a las demandas de la modalidad remota. En consecuencia, los resultados invitan a considerar que el rendimiento alcanzado puede estar sustentado en procesos de regulación y adaptación que permanecen poco visibles para la organización y que no son captados por los indicadores tradicionales de productividad.

Por lo tanto, si bien los resultados reflejan la alta funcionalidad de la modalidad, es prudente considerar que el hecho de que a los participantes no les resulte difícil sostener la productividad indica una adaptación formidable, donde el sujeto logra compensar de manera autónoma e invisible las eventuales asimetrías operativas propias de las organizaciones de menor escala.

Esta capacidad de adaptación guarda estrecha relación con los componentes internos de la satisfacción laboral, definida en este estudio a partir de los postulados de Locke (1976) y Robbins y Judge (2009) como un estado emocional positivo y una actitud evaluativa frente a las vivencias en el entorno de trabajo. El promedio general de 3,82 puntos confirma que el teletrabajo constituye una experiencia ampliamente valorada y gratificante para la muestra. Al indagar en su composición interna, las afirmaciones respecto al reconocimiento del trabajo por parte de la empresa, las oportunidades de aprender y la contribución de las condiciones al bienestar general obtuvieron medias de 3,70. Lejos de representar una deficiencia, estos

sólidos valores indican una base sumamente positiva que, al mismo tiempo, permite vislumbrar el próximo horizonte de mejora para las organizaciones.

Esta dinámica se comprende a la luz de la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959). Los factores de higiene o condiciones básicas para ejecutar la tarea se encuentran resueltos, evidenciando un promedio de 4,05 en la adecuación del entorno. Por su parte, los factores motivadores intrínsecos como el reconocimiento y el desarrollo, ostentan puntajes positivos de 3,70. La evidencia empírica destaca las virtudes de la modalidad remota, sugiriendo que los colaboradores logran ser altamente eficaces y se sienten a gusto trabajando desde sus hogares. Simultáneamente, el análisis señala que el gran desafío futuro para las PyMEs no reside en vigilar el rendimiento, sino en diseñar nuevas herramientas para celebrar los logros y fomentar el desarrollo profesional a la distancia, consolidando así una experiencia de trabajo altamente satisfactoria.

Al integrar el marco conceptual con la evidencia de este estudio, resulta ineludible abordar la relación intrínseca observada entre la productividad individual autopercebida y la satisfacción laboral. La presencia simultánea de niveles tan elevados en ambas variables desafía de manera directa los temores organizacionales contemporáneos. En el marco teórico se advirtió sobre la “paranoia de la productividad” descrita por el NeuroLeadership Institute (2024), donde los líderes suelen recurrir al control digital minucioso ante la pérdida de visibilidad física del empleado. Sin embargo, la eficacia reportada por la muestra en las distintas modalidades de teletrabajo marca que dicha desconfianza carece de sustento empírico en este estudio. Los datos respaldan la visión de Miglioretti et al. (2021), al sugerir que el trabajo a distancia puede traducirse en un alto rendimiento cuando las organizaciones logran construir entornos basados en un liderazgo virtual de confianza.

Esta sinergia positiva entre el rendimiento y el bienestar encuentra su explicación definitiva al aplicar el modelo de Demandas y Recursos Laborales propuesto por Salanova y Schaufeli (2009). La evidencia recolectada sugiere que el teletrabajo ha dejado de ser percibido por los colaboradores de las PyMEs como una demanda tecnológica estresante para consolidarse como un recurso fundamental. Este equilibrio dinámico logrado por las organizaciones porteñas permite que la autonomía otorgada pueda operar como un vector esencial para prevenir el malestar y potenciar el desempeño integral del trabajador.

Además, la lectura conjunta de estos indicadores ratifica los principios fundamentales de la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2000). La satisfacción laboral emerge y se sostiene en los niveles más altos de la escala porque el individuo percibe que la frecuencia de su modalidad respeta su necesidad intrínseca de competencia y autonomía. En consonancia con lo postulado por Maravi Zegarra y Segovia Romo (2025), la flexibilidad horaria y la capacidad efectiva de gestionar el equilibrio entre la vida profesional y personal desde el hogar se han convertido en elementos críticos que garantizan un estado emocional positivo.

En definitiva, el aporte sustancial de esta investigación consiste en evidenciar que la alta funcionalidad de la modalidad remota en el ecosistema PyME porteño no parece asociarse

exclusivamente a la intensidad de los días trabajados en casa, sino que encuentra un estrecho correlato en la madurez del entorno sociotécnico. Los resultados sugieren que, en aquellos contextos donde las organizaciones logran transitar desde esquemas rígidos basados en el control físico hacia políticas fundamentadas en el respeto de la autonomía (Deci y Ryan, 2000), suelen observarse mayores niveles de compromiso intrínseco, rendimiento y satisfacción. De este modo, se plantea que el núcleo analítico de las organizaciones contemporáneas ya no reside en el cumplimiento del horario presencial, sino en la promoción de un bienestar psicológico que facilite la vivencia del trabajo a distancia como una experiencia dotada de sentido, verdaderamente humana, funcional y sostenible frente a los desafíos del futuro.

8. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Reconocer las limitaciones inherentes a este estudio es un paso fundamental para garantizar el rigor y la honestidad científica de los hallazgos. Entre las principales limitaciones se encuentra el carácter no probabilístico y por conveniencia de la muestra, construida a través de redes profesionales y sociales como LinkedIn y WhatsApp, lo que favorece la participación de colaboradores con un perfil tecnológico y educativo específico. Esta homogeneidad, sumada a la circunscripción geográfica en CABA, restringe la generalización de los resultados a PyMEs de otras regiones o a sectores con menor madurez digital.

El diseño de tipo transversal impide identificar dependencias causales, al circunscribirse a un único corte temporal durante el año 2026, lo cual no permite observar cómo fluctúan la productividad individual y la satisfacción laboral ante cambios prolongados en la cultura organizacional. Además, el uso de instrumentos de autoinforme no se encuentra exento de la influencia del sesgo de deseabilidad social. En un contexto donde el teletrabajo es valorado, la respuesta puede estar mediada por la proyección de una imagen de eficiencia superior para validar la modalidad ante las demandas percibidas de hipervigilancia y control digital.

A partir de estas consideraciones, surgen líneas futuras de investigación que permitirían profundizar en la complejidad de la subjetividad laboral. Resultaría de gran interés incorporar diseños longitudinales que monitoreen la sostenibilidad de estos altos niveles de bienestar y rendimiento a lo largo del tiempo. Dado que los resultados demostraron una adaptación exitosa sin importar la frecuencia remota, sería pertinente evaluar si esta funcionalidad se mantiene estable a largo plazo o si la ausencia prolongada del espacio físico compartido podría incidir en la percepción de aislamiento social. En este sentido, resulta fundamental indagar sobre el lugar del otro en la virtualidad. Futuras investigaciones podrían explorar de qué manera la dinámica puramente digital influye en la consolidación de los vínculos interpersonales, la construcción de la identidad laboral y el apoyo social percibido entre pares.

Resultaría innovador desplazar el eje de análisis desde la dimensión espacial hacia la temporal. Desde los aportes de las ciencias del comportamiento, se podría indagar si el bienestar aumenta al reducir la exigencia de inmediatez corporativa. Esto implica evaluar los beneficios de una comunicación asincrónica, una modalidad donde los mensajes no requieren respuesta en tiempo real, lo que permite al colaborador organizar su propio ritmo de trabajo y prevenir el agotamiento que genera la obligación de estar permanentemente conectado. A su vez, al desaparecer el viaje físico que separaba de forma natural la oficina del hogar, surge la necesidad de investigar cómo las personas construyen nuevas fronteras mentales. Esto supone analizar las microtransiciones, comprendidas como aquellos pequeños hábitos o rutinas de desconexión que desarrollan los teletrabajadores al terminar su jornada para indicarle al

cerebro que el horario laboral concluyó, logrando así que el estrés no invada su vida personal.

La irrupción de la inteligencia artificial plantea un nuevo campo de estudio ineludible para la disciplina. Resultaría pertinente investigar cómo la integración de estas herramientas en las rutinas diarias opera sobre la carga mental del colaborador, evaluando si actúan efectivamente como un recurso de soporte capaz de reducir la fatiga cognitiva o si, por el contrario, introducen nuevas demandas de adaptación tecnológica que requieran acompañamiento organizacional.

Para capturar la verdadera dimensión de todas estas transformaciones sociolaborales, resulta esencial diversificar las estrategias metodológicas en futuras investigaciones. Se sugiere incorporar abordajes cualitativos que permitan profundizar en aquellos matices subjetivos del contrato psicológico que los instrumentos de autoinforme cuantitativo no logran abarcar con exactitud. Escuchar las narrativas de los trabajadores facilitaría una exploración mucho más rica de variables moderadoras fundamentales, tales como las configuraciones familiares, la brecha generacional y la disparidad del soporte técnico disponible en los hogares.

En conjunto, todas estas propuestas conforman una agenda de investigación integral para la psicología. Abordar la dimensión espacial, temporal y tecnológica del teletrabajo mediante una mayor diversidad metodológica permitirá construir un conocimiento empírico mucho más robusto. El propósito de trazar estas futuras líneas de indagación es asegurar que los próximos estudios logren acompañar el ritmo de las transformaciones organizacionales, garantizando que la academia continúe desentrañando los nuevos desafíos psicológicos de un entorno laboral en constante evolución.

9. CONCLUSIÓN

El presente trabajo permitió profundizar en la comprensión de las dinámicas laborales contemporáneas, explorando si la frecuencia de teletrabajo condiciona la productividad individual y la satisfacción laboral en empleados de PyMEs de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante 2026. A partir de un diseño cuantitativo, exploratorio y descriptivo, se analizaron las percepciones de los colaboradores frente a sus esquemas de trabajo. Esta aproximación permitió evaluar no solo los niveles de eficacia y bienestar reportados, sino también cómo estos se sostienen en la práctica diaria. En general, los resultados dieron cumplimiento a los objetivos planteados al indicar, en respuesta a la hipótesis descriptiva, que no se observan variaciones significativas en el rendimiento ni en la satisfacción en función de la cantidad de días trabajados a distancia. Esta homogeneidad sugiere que los instrumentos capturaron una adaptación transversal y exitosa, evidenciando que el teletrabajo se ha consolidado como un entorno plenamente funcional en la muestra evaluada.

Los hallazgos mostraron que los empleados perciben altos niveles de productividad y bienestar, independientemente de la intensidad de su esquema remoto. Esta paridad empírica indica que el éxito de la modalidad no radica en sostener un porcentaje específico de presencialidad física, lo que coincide con los enfoques que conciben al teletrabajo como una configuración sociotécnica compleja. Sin embargo, también se observó que esta alta funcionalidad requiere ir más allá de la simple asignación de días en casa; factores como las condiciones organizacionales, la disponibilidad tecnológica y la confianza mutua median constantemente la experiencia del trabajador. Por lo tanto, para sostener este rendimiento en el ecosistema PyME, resulta necesario considerar no solo la flexibilidad espacial, sino también los recursos de apoyo y la autonomía otorgada para gestionar el equilibrio entre la vida profesional y personal.

Como reflexión final, el estudio aporta evidencia empírica que reafirma la importancia de la autonomía y el liderazgo de confianza como componentes clave del bienestar laboral y como recursos a fortalecer en las políticas internas de las PyMEs. Integrar la definición de pautas de desconexión digital y el fortalecimiento de los mecanismos de apoyo organizacional dentro de las prácticas corporativas podría favorecer un compromiso intrínseco mucho más perdurable. Asimismo, la investigación contribuye a visibilizar la necesidad de intervenciones que desplacen el foco desde el control físico de la jornada hacia la promoción de culturas organizacionales que prioricen el cuidado integral del personal, promoviendo una mirada donde el alto desempeño y la salud laboral se potencien mutuamente.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrieu, R., Allerand, M., & de la Vega, P. (2021). *El teletrabajo en Argentina: La pandemia del COVID-19 y lo que viene después* (Documento de Trabajo N° 203). CIPPEC.
- Alcover de la Hera, C. M., Moriano León, J. A., Osca Segovia, A., & Topa Cantisano, G. (2012). *Psicología del trabajo*. UNED: Madrid.
- Álvarez, C., & Di Lucci, J. (2023). *Los efectos de la implementación del teletrabajo en una multinacional, durante y post pandemia*. [Trabajo Final de Práctica Profesional, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio Institucional UNSAM.
- Administración de Recursos y Control Aduanero, ARCA. (2026). *Actualización de parámetros de categorización PyME*. <https://servicioscf.afip.gob.ar/publico/sitio/contenido/novedad/ver.aspx?id=3101>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Bartik, A., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M., & Stanton, C. (2023). *The rise of remote work: Evidence on productivity and preferences from firm and worker surveys* (Working Paper No. 20-138). Harvard Business School.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2023). *How hybrid working from home works out*. National Bureau of Economic Research
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Boletín Oficial de la República Argentina. (2024, 8 de julio). *Ley N° 27.742: Ley de Bases y Puntos de Partida para la Libertad de los Argentinos*.
- Cardozo, N., & Bulcourf, P. (2020). *El trabajo remoto en Iberoamérica: Un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas* (Cuadernos del INAP No. 32). Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Caro Quiñónez, D., Corredor Velásquez, L. Y., & Gutiérrez Díaz, D. A. (2020). *Evaluación de pertinencia económica hacia la elaboración de una guía para la implementación del*

teletrabajo en PYMES con énfasis en la prevención de riesgos laborales [Trabajo de grado de especialización, Universidad ECCI].

Chale Tirado, V. P. (2025). Satisfacción laboral del personal en modalidad de trabajo remoto: Caso de estudio en la Corporación K&N S.A. *Élite*, 7(2), 1–12.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Dejours, C. (2015). El sufrimiento en el trabajo. Topía Editorial.

Domínguez, E. M. (2024, 28 de agosto). *El Síndrome de Burnout: Un Desafío para la Salud Laboral en Argentina*. El Observatorio del Trabajo.

Dutcher, E. G. (2012). The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(1), 355-363.

Eurofound. (2023). *Hybrid work in Europe: Concept and practice*. Publications Office of the European Union.

Eurofound, & Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: Consecuencias en el ámbito laboral*. Oficina Internacional del Trabajo y Fundación Europea.

Ferrari, L. E., Córdoba, E. H., & Batista, A. (2022). *Exploración longitudinal prepandemia-pandemia desde la perspectiva de la psicología del trabajo. Impacto en los riesgos psicosociales y el contrato psicológico*. XIV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. Universidad de Buenos Aires.

Fundación Observatorio PyME. (2020). *Más allá de la pandemia, el trabajo remoto como nuevo paradigma*.

Fundación Observatorio PyME. (2024). *Informe de Coyuntura PyME: Evolución del sector industrial y de servicios*.

Gaete Poza, D. E. (2020). *Brechas para la implementación del teletrabajo: caracterizaciones e implicancias para una PyME* [Tesis de maestría, Universidad del Desarrollo]. Repositorio Universidad del Desarrollo.

- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gasparini, C., & Ottone, L. (2018). Las PyME en Argentina: actores clave y problemas recurrentes. El acceso al financiamiento. *Ec-Revista de Administración y Economía*, (1), 43-63.
- Gil Rodríguez, F., & Alcover de la Hera, C. M. (Eds.). (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Alianza: Madrid.
- Giovannoni, A. E. (2023). *Teletrabajo, una oportunidad para la reingeniería organizacional para las pequeñas y medianas empresas argentinas*. [Trabajo Final de Práctica Profesional, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio Institucional UNSAM.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301-318.
- González Quiroz, F. A. (2022). *Impactos del teletrabajo en el bienestar psicológico de trabajadores de empresas de servicios profesionales. Parte I* [Tesis de maestría inédita en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional].
- Herrera, M. (2021). Teletrabajo y satisfacción laboral: el impacto de la COVID-19. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 9(3).
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hoornweg, N., Peters, P., & Van der Heijden, B. (2016). Telework intensity and individual productivity: The mediating role of intrinsic motivation and the moderating role of office hours. En J. de Leede (Ed.), *New ways of working practices: Antecedents and outcomes* (pp. 123-144). Emerald Group Publishing Limited.
- IAE Business School. (2025). *Trabajo remoto: entre la flexibilidad y la confianza*. Centro Conciliación Familia y Empresa (CONFyE).
- iProfesional. (2025, 25 de marzo). *6 de cada 10 empleados renunciarían si vuelve la presencialidad full time*. <https://www.iprofesional.com/management/424998-6-de-cada-10-empleados-renunciarian-si-vuelve-la-presencialidad-full-time>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

- Knight, P. J., & Westbrook, J. (1999). Comparing employees in traditional job structures vs telecommuting jobs using Herzberg's hygienes & motivators. *Engineering Management Journal*, 11(1), 15-20
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337.
- Lantsoght, E. O. L. (2025). Tensions between productivity, gender equity and mental health in academia. *Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Lenguita, P. (2010). Las relaciones de teletrabajo: entre la protección y la reforma. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (11), 121-143.
- Ley N° 27.555. (2020). *Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo*. Boletín Oficial de la República Argentina.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Rand McNally.
- Maity, R., & Lee, K. L. (2025). The impact of remote and hybrid work models on small and medium-sized enterprises productivity: a systematic literature review. *SN Business & Economics*, 5(158), 1-18.
- Maravi-Zegarra, L. G., & Segovia-Romo, A. (2025). Revisión teórica de los elementos de un modelo de teletrabajo que mejoran la satisfacción laboral en universidades privadas. *VinculaTégica EFAN*, 11(2), 128-145.
- Maresca, G. G. (2024). Trabajo convencional versus teletrabajo: estudio de caso en una universidad pública de Argentina. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-22.
- Matsumoto, Y., Kumadaki, K., Hino, A., Itani, O., Otsuka, Y., & Kaneita, Y. (2023). Optimal telework frequency in terms of sleep and labor productivity depends on the workers' psychological distress: A cross-sectional study in Tokyo, Japan. *PLOS ONE*, 18(6).
- Maurizio, R. (2021). *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Organización Internacional del Trabajo.
- Medina Anchundia, S. A. (2024). El teletrabajo en las empresas: factores que influyen en la satisfacción y productividad. *Journal TechInnovation*, 3(1), 47-56.

- Meo, A. I., & Dabenigno, V. (2021). Teletrabajo docente durante el confinamiento por COVID-19 en Argentina. Condiciones materiales y perspectivas sobre la carga de trabajo, la responsabilidad social y la toma de decisiones. *RASE: Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, 14(1), 103-127.
- Microsoft. (2022). *Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong?* Microsoft Work Trend Index Special Report. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>
- Microsoft. (2024). *Índice de Tendencias Laborales 2024: La IA en el trabajo ya está aquí.* Microsoft WorkLab. <https://news.microsoft.com/es-xl/microsoft-y-linkedin-publican-el-indice-de-tendencias-del-trabajo-2024-sobre-el-estado-de-la-inteligencia-artificial-en-el-trabajo/>
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not all telework is valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 11-19.
- Mihalca, L., Irimiaș, T., & Brendea, G. (2021). Teleworking during the COVID-19 pandemic: Determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 620-636.
- Ministerio de economía (2026) de Coordinación de la Producción en ejercicio de las competencias de la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa. Resolución n° 01/2026.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2010). *Libro Blanco del Teletrabajo.* Coordinación de Teletrabajo.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2013). *Resolución 595/2013. Créase el Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo.* InfoLEG.
- Moens, E., Lippens, L., Vangronsveld, K., De Vos, A., & Baert, S. (2025). *Too Much of a Good Thing? Telework Intensity and Workplace Experiences* (IZA Discussion Paper No. 17721). IZA Institute of Labor Economics.
- Moral Cámara, A. (2021). El impacto del teletrabajo sobre la satisfacción laboral de los trabajadores durante la pandemia por Covid-19 [Tesis de grado, Repositorio Institucional UOC].
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio.* Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL-CONICET).

- Neffa, J. C. (2021). Naturaleza, significación e implicancias del teletrabajo. *Praxis Psy*, 22(35), 1-21.
- Neffa, J. C. (2023). Intensificación del trabajo y cambio de su sentido: Consecuencias del nuevo modo de desarrollo. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 7(15), 1-32.
- NeuroLeadership Institute. (2024). *A hybrid model that solves the productivity paradox*. <https://www.neuroleadership.com/scalable-learning-solutions/grow>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142–1147.
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. J. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*. John Wiley & Sons.
- Observatorio de la Deuda Social Argentina. (2022). Desigualdades estructurales y conectividad en el AMBA: Informe de avance. Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA).
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-197.
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: Consecuencias en el ámbito laboral. Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica.
- Peiró, J. M., Prieto, F. P., & Zornoza, A. M. (1993). Nuevas tecnologías telemáticas y trabajo grupal. Una perspectiva psicosocial. *Psicothema*, 5(Sup), 287-305.
- Pérez Campos, A. I. (2021). Teletrabajo y derecho a la desconexión digital. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 9(1), 500-524.
- Randstad. (2024). *Workmonitor 2024: Las expectativas de los trabajadores argentinos*. Randstad Research. https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/2024-05/workmonitor%202024.pdf?VersionId=D81M0wC_32_NK6ss6G58DG8TMxvP63AG
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a ed.). Pearson Educación.

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
- Santana, E. M. C., & Rodríguez, T. D. R. (2023). Teletrabajo y desconexión laboral en tiempos de pandemia, una prevención del riesgo psicosocial–Tecnoestrés. *RECIMUNDO*, 7(2), 505-515.
- Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional: un abordaje psicosocial a su complejidad*. Paidós.
- Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Paidós.
- Stein, G., & Pin, J. R. (2009). Cómo dirigir a las nuevas generaciones de profesionales: Motivaciones y valores de la generación Y. *Harvard Deusto Business Review*, 46-54.
- Tremblay, D. G., Paquet, R., & Najem, E. (2006). Telework: A way to balance work and family or an increase in work-family conflict? *Canadian Journal of Communication*, 31(3), 715-731.
- Ulate-Araya, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Tecnología en Marcha*, 33 (Especial Movilidad Estudiantil), 23-31.
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70–90.
https://www.researchgate.net/publication/249697317_Job_Satisfaction_In_The_Public_Sector

ANEXO A. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Título del formulario: *Teletrabajo en PyMEs de Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Relaciones entre Frecuencia, Productividad y Satisfacción laboral.*

Sección 1: Consentimiento Informado

Usted ha sido invitado/a a participar en la investigación titulada: "Teletrabajo en PyMEs de Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Relaciones entre Frecuencia, Productividad y Satisfacción laboral". La misma se lleva a cabo como Trabajo Final de Carrera para la Licenciatura en Psicología de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Belgrano, bajo la autoría de Julieta Eberling.

El estudio busca generar conocimiento académico sobre el impacto de las modalidades de trabajo remoto en la productividad y satisfacción de los trabajadores en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Condiciones de participación:

- Modalidad: La participación consiste en responder un cuestionario online, con una duración estimada de 10 a 15 minutos. No existen respuestas correctas o incorrectas; responda con sinceridad según su experiencia.
- Confidencialidad: Sus respuestas son anónimas. No se solicitará información que permita su identificación personal ni la de su empresa. Los datos son confidenciales y serán tratados con fines académicos, asegurando su protección conforme a la Ley 25.326 de Protección de Datos Personales.
- Voluntariedad: Su participación es voluntaria. Tiene derecho a negarse a participar o a cerrar el formulario en cualquier momento, sin necesidad de dar explicaciones.

Criterios de Inclusión: Al continuar, usted declara que:

- Es mayor de 18 años.
- Trabaja en relación de dependencia en una empresa pequeña o mediana de hasta 250 empleados, radicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Tiene al menos 6 meses de experiencia en teletrabajo (quedando excluidos períodos de prueba, pasantías o prácticas formativas).

Contacto: Por cualquier duda o consulta, puede comunicarse al correo: eberlingjulieta@gmail.com

¿Desea participar en la investigación bajo las condiciones expuestas y declara cumplir con los requisitos de la muestra mencionados anteriormente?

- Sí, acepto participar.
- No acepto participar.

Sección 2: Datos sociodemográficos y laborales

Los siguientes datos son necesarios para la caracterización estadística de la muestra.

1. Edad

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- Más de 45 años

2. Género

- Femenino
- Masculino
- No Binario / Otro
- Prefiero no decirlo

3. Rubro de la PyME en la que trabaja

(Por favor seleccione el rubro principal de la empresa para la cual trabaja. Si su actividad principal no se encuentra en la lista, marque 'Otro').

- Servicios profesionales y empresariales (Contabilidad, Legal, RRHH, Marketing, etc.)
- Comercio
- Industria / Manufactura
- Salud / Educación
- Gastronomía / Turismo / Bienestar
- Informática / Tecnología / Economía del Conocimiento
- Otro

4. Frecuencia de Teletrabajo

- Total: 100% remoto (no asisto a la oficina).
- Híbrido / Parcial: algunos días remoto y otros presencial (ejemplo esquema 3x2).
- Eventual: Mayormente presencial, con días remotos ocasionales.

5. Cantidad de días semanales de teletrabajo

- 1 día
- 2 días
- 3 días
- 4 días
- 5 días o más

6. Antigüedad realizando teletrabajo en la empresa actual

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Más de 1 año y hasta 2 años
- Más de 2 años y hasta 4 años
- Más de 4 años

Sección 3: Evaluación de la Productividad Individual

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con su desempeño laboral actual; indique su grado de acuerdo, usando la siguiente escala:

(1: Totalmente en desacuerdo / 2: En desacuerdo / 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo / 4: De acuerdo / 5: Totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5
Logro completar las tareas dentro de los plazos establecidos.	☐	☐	☐	☐	☐
Puedo alcanzar los objetivos laborales que me asignan.	☐	☐	☐	☐	☐
Me resulta sencillo organizar mis tareas de forma eficiente.	☐	☐	☐	☐	☐

En modalidad de teletrabajo puedo concentrarme adecuadamente para realizar mis tareas.	☐	☐	☐	☐	☐
Administro el tiempo de manera eficiente.	☐	☐	☐	☐	☐
Me resulta difícil mantener el rendimiento cuando teletrabajo.	☐	☐	☐	☐	☐

Sección 4: Evaluación de la Satisfacción Laboral

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con su desempeño laboral actual; indique su grado de acuerdo, usando la siguiente escala:

(1: Totalmente en desacuerdo / 2: En desacuerdo / 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo / 4: De acuerdo / 5: Totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5
Me siento a gusto con mi trabajo actual.	☐	☐	☐	☐	☐
Las condiciones en las que hago mi trabajo son adecuadas para cumplir las tareas que me asignan.	☐	☐	☐	☐	☐
Siento que mi trabajo es reconocido por la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
Estoy conforme con la manera en que nos comunicamos entre colegas y líderes.	☐	☐	☐	☐	☐

En mi trabajo tengo oportunidades de aprender y desarrollarme profesionalmente.	☐	☐	☐	☐	☐
En general, las condiciones de mi trabajo contribuyen a mi bienestar.	☐	☐	☐	☐	☐

ANEXO B. GRÁFICOS DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA

(Nota general: Todos los gráficos presentados en este apartado son de elaboración propia en base a los datos recolectados en el trabajo de campo).

Gráfico 1

Distribución etaria de la muestra

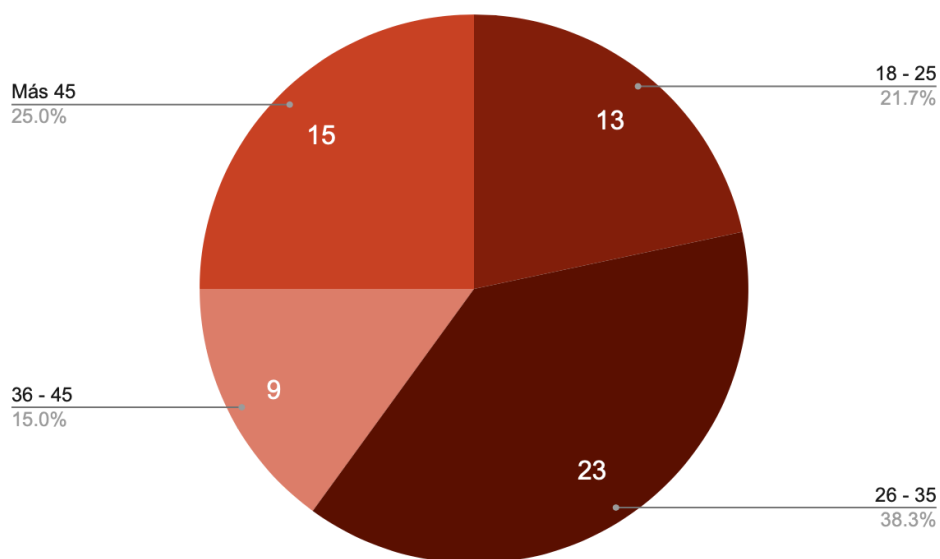


Gráfico 2

Composición de la muestra según género

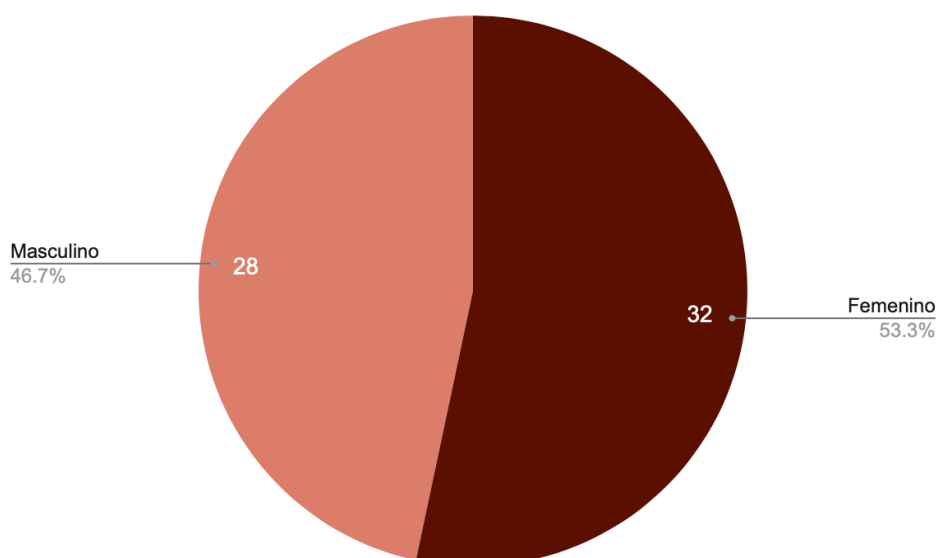


Gráfico 3

Distribución según rubro de la organización

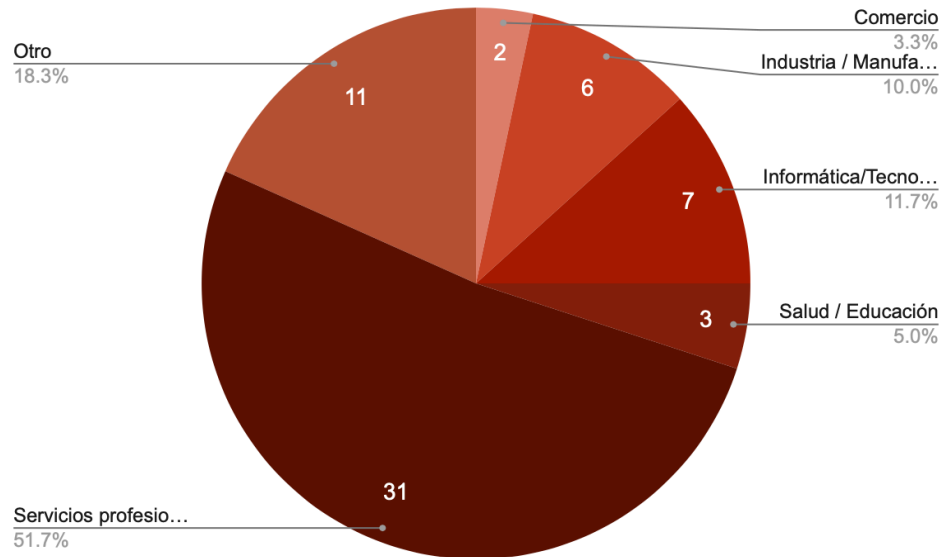


Gráfico 4

Frecuencia de teletrabajo

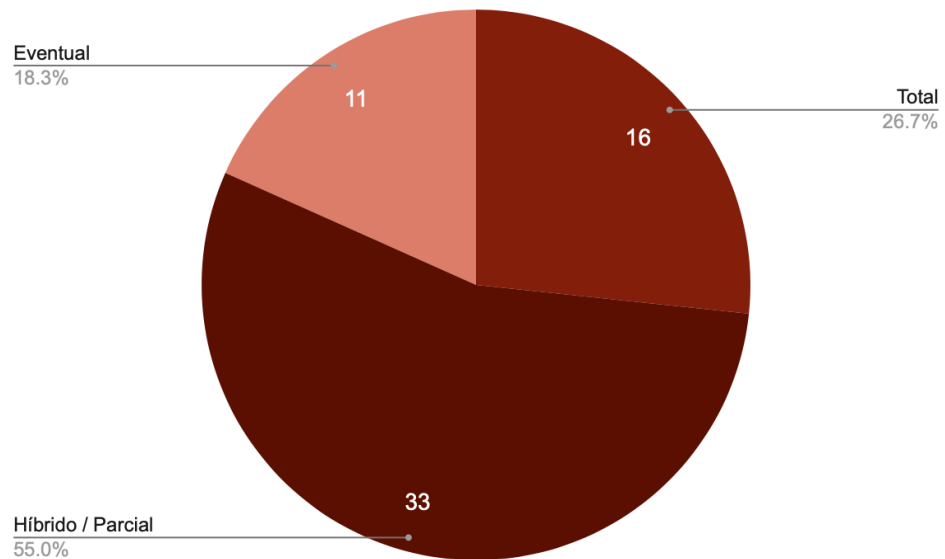


Gráfico 5

Cantidad de días semanales de teletrabajo

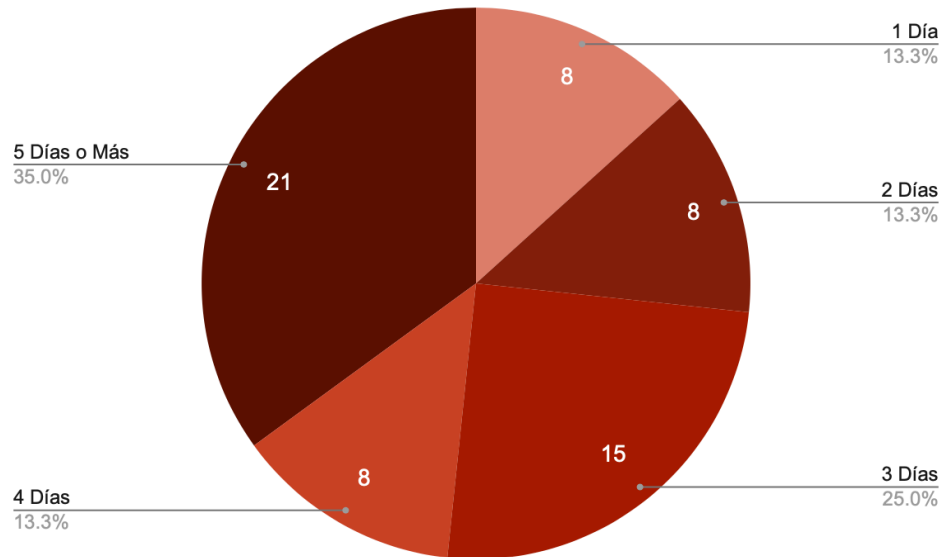
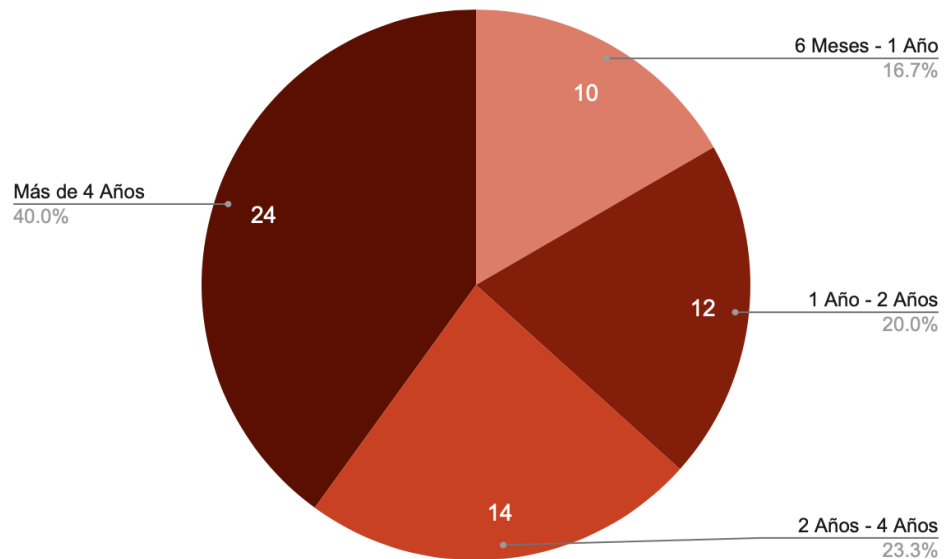


Gráfico 6

Antigüedad en la modalidad remota



ANEXO C. TABLAS DE RESULTADOS DE LAS VARIABLES PSICOLÓGICAS

Tabla 1

Promedios de los indicadores de Productividad Individual

Ítem	Afirmación	Promedio
1	Logro completar las tareas dentro de los plazos establecidos.	4,55
2	Puedo alcanzar los objetivos laborales que me asignan.	4,55
3	Me resulta sencillo organizar mis tareas de forma eficiente.	4,21
4	En modalidad de teletrabajo puedo concentrarme adecuadamente para realizar mis tareas.	4,28
5	Administro el tiempo de manera eficiente.	4,28
6	Me resulta difícil mantener el rendimiento cuando teletrabajo.	2,17
Total	Promedio general de Productividad Individual	4,00

Nota. Elaboración propia en base a los datos recolectados. La escala de valoración es de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo).

Tabla 2

Promedios de los indicadores de Satisfacción Laboral

Ítem	Afirmación	Promedio
1	Me siento a gusto con mi trabajo actual.	3,80
2	Las condiciones en las que hago mi trabajo son adecuadas para cumplir las tareas que me asignan.	4,05
3	Siento que mi trabajo es reconocido por la empresa.	3,70
4	Estoy conforme con la manera en que nos comunicamos entre colegas y líderes.	3,85
5	En mi trabajo tengo oportunidades de aprender y desarrollarme profesionalmente.	3,70

6	En general, las condiciones de mi trabajo contribuyen a mi bienestar.	3,70
Total	Promedio general de Satisfacción Laboral	3,82

Nota. Elaboración propia en base a los datos recolectados. La escala de valoración es de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo).

Tabla 3

Promedios generales de Productividad y Satisfacción según modalidad de teletrabajo

Modalidad	Productividad	Satisfacción
1. Eventual	3,99	3,81
2. Híbrida	4,00	3,83
3. Total	4,00	3,83

Nota. Elaboración propia en base a los datos recolectados.

ANEXO D. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La abajo firmante, autora del presente Trabajo Final de Carrera, declara que durante su elaboración ha utilizado la siguiente herramienta de inteligencia artificial: Gemini 3.1 Pro (Google).

Propósito: Corrección ortográfica del texto definitivo, asistencia en la fluidez de la redacción académica y traducción al español de fuentes bibliográficas en inglés para agilizar su lectura.

Detalle de uso:

1. **Texto íntegro (Capítulos 1 al 10) / Propósito:** El documento completo fue sometido a corrección ortográfica y gramatical para garantizar la cohesión y claridad narrativa.
2. **Capítulos 2 y 3 (Estado del Arte y Antecedentes) / Propósito:** Soporte en la traducción de *papers* científicos y artículos en idioma inglés para su posterior análisis por parte de la autora.
3. **Capítulos 4, 5 y 7 (Marco Teórico, Desarrollo Metodológico y Discusión) / Propósito:** Asistencia como guía de estilo y reestructuración de sintaxis.

Datos y resultados: Los datos empíricos y resultados de las encuestas son originales del presente trabajo; ninguna herramienta de IA ha generado, modificado ni interpretado datos sin la verificación de la autora.

Referencias bibliográficas: Todas las referencias han sido seleccionadas y verificadas manualmente. No se han incluido fuentes sugeridas por IA sin haber accedido y leído el documento original.

Proceso de integración: Ningún texto generado por IA ha sido incorporado directamente. Las sugerencias del corrector fueron evaluadas, aceptadas o rechazadas de forma manual.

Declaración ética: La reconstrucción del estado del arte y antecedentes, la elaboración del marco teórico, el desarrollo metodológico, el análisis y la formulación de las conclusiones son de mi exclusiva autoría. No se ha delegado en herramientas de IA la toma de decisiones académicas ni la generación de datos o resultados.

Firma: 

Aclaración: Julieta Eberling

Lugar y fecha: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 29 de julio de 2026.