

# TELETRABAJO EN LA OFICINA DE GESTIÓN DE AUDIENCIAS DEL PODER JUDICIAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



## **Autores:**

Cena, Mariana – Correa, Yanina Soledad – Hoppe, Ana Paula – Juárez, Daiana Rocío – Mirra, Benjamín

## **Institución:**

Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán

## **Mails:**

marianacena20@gmail.com – cpnyaninacorrea@gmail.com – pauhoppe1024@gmail.com – daianajuarz@gmail.com – mirrabenjamin@gmail.com

## **Profesores:**

Prof. Titular: Marcelo Enrique Medina Galván – JTP: Lic. Javier Antonio García – JTP: Lic. Silvia Elena Teresita Usandivaras – Ayudante estudiantil: Cristian Rocha



## RESUMEN

La actual investigación tiene como objetivo general conocer la perspectiva de los empleados en cuanto al Teletrabajo en la Oficina de Gestión de Audiencias, del Poder Judicial de San Miguel de Tucumán, en el año 2020.

Se utilizó un enfoque cualitativo, recurriendo a un diseño metodológico en relación a la fenomenología, ya que, se busca entender las experiencias de las personas sobre el Trabajo Remoto. Se emplea la técnica de la entrevista en profundidad y la del grupo de enfoque. Para la primera se cogió una muestra de 2 participantes, y para la segunda una muestra de 6 empleados de la Oficina de Gestión de Audiencias.

De acuerdo a los resultados se evidencia que el teletrabajo va relacionado con el ámbito organizacional, ligado a unas dimensiones, tal como la comunicación organizacional y el comportamiento organizacional ligados a la relación entre empleados y a la percepción, actitud y decisión entre los mismos.

A su vez, se considera la adaptabilidad de las funciones dentro del espacio donde comparten con los familiares, junto al acompañamiento de las herramientas necesarias para la conectividad y junto al soporte mediante capacitaciones para el cuidado de salud en técnica de buenas posturas y el desarrollo de la ergonomía.

Esta forma de trabajo está amparada bajo una norma legal para el cumplimiento y respeto de las horas laborales en el Teletrabajo (derecho a la desconexión).

**Palabras Clave:** Teletrabajo; Comunicación, Covid19, Tecnología.



## Índice

<b>Introducción</b> .....	3
<b>Problemas de la Investigación</b> .....	3
<b>Objetivos de la Investigación</b> .....	4
<b>Marco Teórico</b> .....	4
<b>Cambio Organizacional</b> .....	4
<b>Marco Legal</b> .....	6
<b>Teletrabajo</b> .....	7
<b>Comunicación Organizacional</b> .....	8
<b>Marco Metodológico</b> .....	10
<b>Tipo y Diseño de Investigación</b> .....	10
<b>Escenario de Estudio</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Participantes</b> .....	10
<b>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos</b> .....	10
<b>Resultados</b> .....	12
<b>Entrevista</b> .....	12
<b>Focus Group</b> .....	14
<b>Recomendaciones</b> .....	18
<b>Para el Empleador:</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Para los Empleados:</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Conclusiones</b> .....	19
<b>Apéndice</b> .....	20
<b>Preguntas de la Entrevista (Guía de Trabajo)</b> .....	20
<b>Preguntas del Focus Group (Preguntas del Trabajo)</b> .....	21
<b>Matriz de codificación/categorización</b> .....	22
<b>Bibliografía</b> .....	23



## **Introducción**

En el año 2020 se produjeron cambios sin precedentes en la economía mundial y en el mundo del trabajo. La Organización Mundial de la Salud calificó el nuevo brote de coronavirus como una pandemia. Las medidas de contención epidemiológicas, como el distanciamiento social y preventivo o el aislamiento social y preventivo, aceleraron la incorporación de nuevas tecnologías en las organizaciones.

En nuestro país, la incorporación de estas tecnologías fue llevando a la automatización de los procesos laborales, promoviendo así la actualización forzada de varias empresas. Es así lo que sucedió en el Poder Judicial de San Miguel de Tucumán. Esta organización, en el marco de la implementación del nuevo Código Procesal Penal de Tucumán, creó una nueva Oficina de Gestión de Audiencias, para la cual estaba prevista la modalidad de trabajo presencial, lo que se vio obstaculizado por la situación actual, donde se tuvo que ajustar de manera acelerada los procesos de trabajo y ejecución de tareas. Atravesada por este contexto, la oficina tuvo que reestructurarse y adaptarse totalmente a la modalidad de trabajo remoto, alterando al individuo tanto en su entorno laboral como en el familiar.

Este trabajo de investigación intenta entender el estado del teletrabajo en la Oficina de Gestión de Audiencias del Poder Judicial, de esta manera poder determinar las barreras de comunicación y tecnológicas que actualmente ocurren, y así descubrir los desafíos que atraviesan los agentes con el teletrabajo. Lo que buscamos es sentar bases para la mejora del teletrabajo, proponiendo alternativas para los empleados y para los empleadores.

## **Problemas de la Investigación**

En el contexto actual, en el que la pandemia vino acompañada de grandes cambios tecnológicos, económicos y laborales. Todas las organizaciones y empresas tuvieron que ajustarse a los protocolos establecidos por el COE local, para poder continuar con sus actividades de forma habitual dentro de sus posibilidades y el Poder Judicial no fue la excepción ante estos cambios.

La modalidad del teletrabajo adoptada por la Oficina de Gestión de Audiencias, para la que se pensó el trabajo presencial, trajo consigo desafíos para los agentes judiciales. Los mismos no estaban preparados para afrontar tal situación de incertidumbre dada por un cambio tan repentino, ya que, se requiere contar con las herramientas y equipamientos electrónicos necesarios, con procesos planificados para poner en marcha la nueva oficina. Además, la falta del contacto personal directo, horarios de trabajo que suelen extenderse, mucha exposición a la pantalla, alteración del entorno tanto laboral como familiar del individuo, son situaciones que se presentan con esta manera de trabajar.



Este modo de trabajo en la Oficina de Gestión de Audiencias supone cambios de estructuras para los agentes judiciales, lo llevó a que cada uno de ellos viva su propia experiencia de cómo fue ese proceso y es lo que con este trabajo buscamos conocer.

- ¿Cuál es la situación del Teletrabajo en la Oficina de Gestión de Audiencias del Poder Judicial de San Miguel de Tucumán, en el año 2020?
- ¿Cómo se está llevando a cabo el trabajo remoto en la Oficina de Gestión de Audiencias de SMT?
- ¿Cuáles son los principales efectos a la hora de llevar a cabo el trabajo remoto en la Oficina de Gestión de Audiencias de SMT?
- ¿Cuáles son las actitudes que tienen los empleados con esta modalidad de Teletrabajo en la Oficina de Gestión de Audiencias de SMT?

### **Objetivos de la Investigación**

El **Objetivo General** del trabajo de investigación es: conocer la perspectiva de los trabajadores en cuanto al Teletrabajo en la Oficina de Gestión de Audiencias del Poder Judicial de San Miguel de Tucumán, en el año 2020. Como **Objetivos Específicos**: indagar cómo se está llevando a cabo el Teletrabajo en la Oficina de Gestión de Audiencias, entender los principales efectos a la hora de llevar a cabo el trabajo remoto en la Oficina de Gestión de Audiencias, captar las actitudes de los empleados para realizar las actividades en el Teletrabajo.

### **Marco Teórico**

#### **Cambio Organizacional**

En la actualidad los cambios están produciendo efectos nunca antes vistos. La tecnología está modificando profundamente el trabajo en las organizaciones. La tecnología de la información ha dado lugar a organizaciones más ágiles y flexibles, reorganizando el trabajo continuamente. La informática es una plataforma que permite hacer todas estas modificaciones a un ritmo cada vez más acelerado.

*Chiavenato (2009)* nos menciona que las organizaciones exitosas serán aquellas que cambien para responder con rapidez a la competencia, tendrán que ser ágiles y flexibles, y que para ello deberán contar con procesos de producción más cortos y eficientes, además sus estructuras deberán ser simples y eficaces, formadas por personas ágiles y flexibles, capaces de adaptarse rápidamente a los cambios.

Además de la productividad, la calidad y la competitividad acostumbradas, ahora se pide a los trabajadores que mejoren constantemente su desempeño, al mismo tiempo que enfrentan la presión del cambio continuo.”

*Kurt Lewin* subraya que los cambios ocurren en tres etapas:



1. *Descongelación.* Se presenta cuando la necesidad de cambio hace que la persona, el grupo o la organización lo entiendan y acepten. Descongelación significa que las buenas ideas y prácticas son destruidas y desprendidas para ser sustituidas por nuevas que deben ser aprendidas.
2. *Cambio.* Se presenta cuando se descubren y adopten nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio es la fase en la cual se aprenden nuevas ideas y prácticas y las personas empiezan a pensar y a trabajar de otra manera.
3. *Recongelación.* Es la incorporación de una nueva pauta de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo para que se convierta en la nueva norma. Recongelación significa que aquello que fue aprendido se integra a las prácticas normales y se convierte en la nueva forma que las personas aprenderán para hacer su trabajo.

Imagen N. °1: Gráfico proceso del cambio - Kurt Lewin



**Fuente:** <https://www.gestiopolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio/>

Todo cambio en una organización implica modificar actividades cotidianas, relaciones de trabajo, responsabilidades, hábitos y conductas. En realidad, no todos los cambios afectan por igual a las personas. Cada quien tiene un umbral diferente, de sensibilidad al cambio.

Dentro de cierto rango, el cambio es un hecho cotidiano y común en los ambientes organizacionales y casi siempre pasa inadvertido. Estos cambios leves pueden observarse en los objetivos organizacionales, en las relaciones de autoridad, en los métodos de trabajo y de operación, en las relaciones interpersonales, en el ambiente de trabajo y en otros factores intra organizacionales, y casi siempre son ignorados cuando ocurren en un nivel casi imperceptible. No obstante, cuando el cambio se hace más fuerte o sobrepasa cierto umbral de sensibilidad, llama la atención y produce preocupación, aflicción y ansiedad, principalmente cuando las personas desconocen su naturaleza y consecuencias.



## Marco Legal

La evolución de la tecnología ha impulsado al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social en el año 2003 a trabajar en la regulación legal del teletrabajo conformando la Comisión de Teletrabajo. Posteriormente, en el año 2007, se elaboró e impulsó un proyecto de ley destinado a regular el teletrabajo en relación de dependencia. Con la sanción de la resolución 147/2012, se crea la Coordinación de Teletrabajo, que da origen a la nueva modalidad de trabajo a distancia “El Teletrabajo” como un régimen propio, contenido en la resolución 1552/2012, resultando pertinente mediante resolución (MTESS) 595/2013 la creación del Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (PROPET) que requirió la jerarquización de la Coordinación del Teletrabajo, motivo por el cual se crea la Dirección de Trabajo Virtual con dependencia de la Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social mediante Decisión Administrativa 1375/2015.

Argentina no contaba con una regulación específica del teletrabajo, pero hoy en razón de la necesidad requerida por los nuevos desafíos de las relaciones laborales del sector privado, fue menester buscar un marco legal a la nueva modalidad de trabajo, con el fin de garantizar los derechos de los trabajadores de manera remota o parcialmente remota, respecto de aquellos que desempeñan sus tareas de modo presencial, mediante una ley que establezca los presupuestos legales mínimos que deberán observarse (Franzone, 2020).

Así el 30 de julio de 2020 el Congreso argentino ha sancionado el Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo (Ley de Teletrabajo n°27.555) como una modalidad del contrato de trabajo regido por la Ley 20.744. La modalidad de teletrabajo se incorpora así al Título III “De las modalidades del contrato de trabajo” del Régimen de Contrato de Trabajo aprobado por la ley 20.744.

La Ley de teletrabajo en general garantiza a los teletrabajadores la igualdad de derechos salariales, colectivos y sindicales, de que gozan los trabajadores regidos por la Ley de contrato de trabajo n°20.744. Establece los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de teletrabajo. Los aspectos

Imagen N.º2:



Fuente: Elaboración Propia.



específicos del contrato de teletrabajo se establecerán en el marco de las negociaciones colectivas (art. 1). Esta ley

comprende los siguientes conceptos: Los tele trabajadores gozarán de los mismos derechos y obligaciones que las personas que trabajan bajo la modalidad presencial, la posibilidad de pactar horarios, la voluntariedad, la denominada reversibilidad (art.8°), la desconexión digital, la capacitación, seguridad, higiene, provisión de los elementos básicos y compensación de gastos, sistema de control y derecho a la intimidad, protección de la información laboral, entre otros.

Entre diversos aspectos referidos a la legislación vigente cabe destacar, el art. 5 la Ley de teletrabajo consagra el derecho a la desconexión digital: “Derecho a la desconexión digital. La persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo tendrá derecho a no ser contactada

y a desconectarse de los dispositivos digitales y/o tecnología de la información y comunicación, fuera de su jornada laboral y durante los períodos de licencias. No podrá ser sancionada por hacer uso de este derecho. El empleador no podrá exigir a la persona que trabaja la realización de tareas, ni remitirle comunicaciones, por ningún medio, fuera de la jornada laboral”.

### **Teletrabajo**

Según el Gobierno Nacional de Argentina: el teletrabajo “es una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico. Esta modalidad trae beneficios tanto al empleador como al trabajador, y a la sociedad a largo plazo, cuidando el medio ambiente. Se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador”.

Según la Organización Internacional del Trabajo: es el “trabajo que se produce desde una ubicación alejada de las dependencias físicas o instalaciones de la empresa y se basa en el necesario uso de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) para llevarlo adelante”.

Martínez y Vocos (2005), en su tesis toman algunos elementos que permiten definirlo. El primer elemento que permite definir al teletrabajo es la locación donde se lo lleva a cabo, siendo esta siempre deslocalizada con respecto a la sede de la empresa. El segundo condicionante es la tecnología utilizada, que se compone de softwares y hardware específicos para realizar este trabajo deslocalizado. En tercer lugar, podemos mencionar el tipo de comunicación que se establece entre el empleado y el empleador, y relacionado directamente con ello el tipo de relación contractual, y el tiempo de trabajo.

Thibault Aranda (2001) propone que los elementos que permiten definir al teletrabajo, caracterizando su particular proceso de trabajo, son el espacio físico





donde se realiza la actividad (siempre fuera de la empresa), la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación como factor fundamental del proceso de trabajo, y por último el proceso organizativo específico del teletrabajo.

Jiménez (1999), concuerda con Thibault en que para definir al teletrabajo es necesario tener en cuenta, al menos, tres aspectos centrales. Al igual que los anteriores autores comienza señalando el criterio locativo, mencionando que puede ser en el domicilio o en algún lugar cercano a este, pero siempre alejado de la empresa. En el segundo aspecto marca la necesidad de la utilización de las TICs, que diferencia a quienes desarrollan otras actividades laborales que no necesitan de estas tecnologías para desarrollar el proceso de trabajo. Por último, agrega la dimensión organizativa, donde es necesario que haya un particular modo de organizar las cosas, novedoso tanto para la empresa como para los trabajadores

Por lo tanto, tenemos elementos en común en estas definiciones. Primero, el criterio locativo, por el cual se puede decir que el Teletrabajo tiene la característica de realizarse en cualquier lugar que no sea la sede de la empresa. El segundo, la utilización de las TICs, y tecnologías telemáticas que le permiten recibir, procesar y transmitir la información. Por último, la tercera: una particular organización del proceso de trabajo que le brinda a la empresa una flexibilidad interna y externa: interna porque permite una gestión de los recursos humanos según objetivos específicos en un momento dado, y externa porque la empresa puede adaptarse a mercados altamente fluctuantes y poco predecibles.

En conclusión, el Teletrabajo no nació como consecuencia de la pandemia la cual estamos atravesando, pero sí cobró una mayor importancia en nuestro país. Tanto que obligó a los legisladores a darle un marco normativo.

### **Comunicación Organizacional**

Otro factor importante que trae aparejado el teletrabajo es la modificación sustancial de la naturaleza misma de la comunicación con respecto a modalidades de trabajo presenciales. Es que, a diferencia de la comunicación directa cara a cara dentro de un mismo espacio físico, el teletrabajo propone que las TICs se conviertan en medios de producción –es decir, las herramientas a través de las cuales se realiza el trabajo- y, al mismo tiempo, en el canal de comunicación. Antes de abordar el tema definiremos primero que es la comunicación. “La comunicación se define como el intercambio de información entre el emisor y receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos” (Kinicki y Kreitner, 2003, p.300).

Ahora bien, situándonos en el contexto laboral, particularizando en la modalidad de teletrabajo, al hablar de comunicación con el uso de las TIC, podemos referirnos a diferentes formas de interactuar, como se referencia en el Libro Blanco. EL ABC del teletrabajo en Colombia (2012, p. 86), el cual hace alusión a cuatro tipos de comunicación:



- **Comunicación unidireccional:** en la cual sólo interviene activamente el emisor; esta situación se vive en una conferencia o exposición, donde un emisor envía mensajes a uno o múltiples receptores sin esperar o permitir respuesta de su parte.
- **Comunicación bidireccional interactiva:** la interactividad hace referencia a la posibilidad de recibir retroalimentación inmediata ante un mensaje emitido por alguno de los interlocutores.
- **Comunicación interactiva con múltiples interlocutores:** en este modelo se alcanzan mayores niveles de interacción pues múltiples interlocutores pueden llegar a generar retroalimentación inmediata.
- **Comunicación móvil:** por último, encontramos los modelos de comunicación móvil, donde uno o varios de los interlocutores están en movimiento.

La era de la globalización ha permitido una expansión en la forma de comunicarnos, como se enunció en apartado anterior, donde el sujeto se va adaptando a los cambios en la evolución del acto comunicativo. Por eso hoy en día juega un papel primordial el medio por el cual se realiza: ha emergido el medio digital que fusiona la oralidad y la escritura, posibilitando que los signos visuales y auditivos, se produzcan desde la inmediatez que ofrecen las TIC, de modo que el individuo se convierte en actor, es decir, en emisor y receptor.

Partiendo del hecho de que para el teletrabajo se precisa de ciertas habilidades en la comunicación, se podría afirmar que en esta vía se actúa de modo bidireccional: “lo que se quiere transmitir y lo que efectivamente se puede entender de aquello que se desea transmitir” (Ketter, 2010, s.p.).

Así, el teletrabajo debe permitir dar una mirada a la forma como se comunica la organización tanto al interior como hacia fuera de ella, por lo que las empresas bien pueden asumir o adoptar políticas que lleven a nuevas formas de encuentro entre sus empleados desde el entorno, como una estructura en red.

Como sostiene Gibson, la comunicación domina la actividad organizacional, es el proceso mediante el cual las organizaciones hacen las cosas. La comunicación misma es inevitable en el funcionamiento de una organización, es inherente a su funcionamiento. Una comunicación ineficaz conduce a acciones y resultados empobrecidos. Quienes administran deben ser comunicadores eficaces, debido a que las funciones de planeamiento, organización y control del administrador se vuelven operativas sólo a través de la actividad de la comunicación, por lo que esta habilidad es fundamental (Gibson, 2006).

En lo que respecta a la comunicación en la modalidad de Trabajo Remoto, la falta de contacto personal directo o cara a cara puede generar en el responsable y los integrantes del equipo la percepción de no poder acceder a consultas y devoluciones instantáneas tal como se presentan en el ámbito de la oficina de manera cotidiana. Lo importante es que, aunque ya no compartamos un espacio



físico común, la comunicación entre los diferentes miembros del equipo sea fluida. Por tal motivo, resulta imprescindible aprovechar todas las tecnologías de la información y comunicación disponibles. Este esquema de comunicación evitará la impresión de que el Trabajo Remoto afecta negativamente nuestra labor, al tiempo que permite compartir o hablar de lo que nos sucede con otros, disminuyendo la sensación de aislamiento o soledad.

## **Marco Metodológico**

### **Tipo y Diseño de Investigación**

#### Enfoque de Investigación

La investigación cualitativa, se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente). Utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Sampiere, 2014)

#### Método de Investigación

La investigación fenomenológica, tiene como propósito principal explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de las vivencias. Se pueden encontrar dos enfoques a la fenomenología: fenomenología hermenéutica y fenomenología empírica. La primera se concentra en la interpretación de la experiencia humana y de los textos de la vida, sin seguir reglas específicas. En cambio, la fenomenología empírica se enfoca menos en la interpretación de los investigadores y más en describir las experiencias de los participantes, se hacen a un lado las experiencias para visualizar una nueva perspectiva del fenómeno bajo estudio. (Sampieri, 2014)

El trabajo de Investigación se realizó en la Oficina de Gestión de Audiencias del Poder Judicial de San Miguel de Tucumán.

### **Participantes**

Se definió la muestra de 8 trabajadores, desde coordinadores hasta asistentes de oficina, de acuerdo con la entrevista (realizada a 2 de ellos) y a un focus group (con 6 de los 8 empleados) se analiza la información brindada para tener una respuesta a los interrogantes sobre teletrabajo dado el contexto actual. Cabe aclarar que se reserva la identidad de los empleados, solicitado por ellos, para acceder a aportar su participación en este trabajo.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

En el siguiente trabajo, las herramientas utilizadas para la recolección de información fueron la Entrevista y Grupos de Enfoque.



La Entrevista Abierta, realizada a 2 empleados de la Oficina de Gestión de Audiencias, para indagar sobre la percepción y cómo se siente para desempeñar sus tareas de manera virtual, si se sienten capacitados y acompañados por la institución.

El grupo de enfoque, realizado con 6 empleados de la Oficina de Gestión de Audiencias, a fin de obtener, más allá de opiniones individuales de las entrevistas, la opinión grupal, la relación existente entre ellos y a dónde se orienta el comportamiento en grupo.

Por las limitaciones, que surgen por el contexto en el que nos encontramos, ambas herramientas serán realizadas por medio de plataformas virtuales.

En el procedimiento se realizaron los siguientes pasos:

1. Búsqueda de información
2. Selección de los empleados (para entrevista y focus group)
3. Consentimiento (con la condición de no revelar su identidad)
4. Construcción de una guía general de preguntas.
5. Transcripción de las reuniones (entrevista y focus group), y
6. Análisis de los datos.





- Una de los entrevistadas tuvo que invertir en una computadora para poder realizar su trabajo, no debiendo ser así. Además, por la cantidad de horas que se encuentra sentada por el trabajo, solicitó una silla, pero al día de hoy aún no se la dieron.
- Al principio el cambio les costó desempeñar su trabajo de forma remota, se sintieron solas, inseguras (por no saber si estar haciendo bien el trabajo, puesto que no tenía nadie cerca para poder consultar).
- En la actualidad, tras más de 9 meses de trabajo, no se conocen cara a cara con sus compañeros y/o jefes.
- No se respeta el derecho a la desconexión, sienten que su trabajo actualmente es muy agotador, por el simple hecho de trabajar desde casa se cree que el empleado está disponible las 24 horas del día, constantemente se reciben llamadas, mensajes en cualquier hora del día
- La comunicación entre los empleados es por Whatsapp, poseen un grupo con los integrantes de la OGA. Si es un caso mas puntual utilizan mensajes privados.
- Todo cambio lleva su tiempo para adaptarse, las entrevistadas hicieron hincapié a que, al ser un cambio brusco de modalidad, no tuvieron tiempo para la organización.

Reconocen que a pesar de las dificultades que trajo aparejado el teletrabajo hay muchos aspectos positivos, entre ellos:

- Desapareció el expediente.
- Ya no es necesario trasladar al imputado o víctima hacia la audiencia, se evitan conflictos entre ellos.
- Avanzó los tiempos procesales, es decir, se aceleraron los juicios.
- Aumentaron la cantidad de audiencias, pasando de 20 realizadas en salas físicas a 40 realizadas en salas virtuales.

En cuanto a aspectos negativos se destacan los siguientes:

- El poder judicial no brindó todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo.
- No se recibió un instructivo que indique la manera de trabajar.
- Se sintió sola e insegura, no le brindaron la contención que necesitaba
- Dificultades en la comunicación entre compañeros y superiores
- Consideran que hace falta más personas, actualmente terminan muy agotados.
- No se respeta el derecho a la desconexión.





- El trabajo anterior a la pandemia era presencial y se respetaban los horarios de trabajo.
- La implementación del Teletrabajo generó en la mayoría de los empleados incertidumbre, miedo y cansancio.
- Comunicación, presencial y trabajo fueron las palabras más utilizadas.
- Hubo críticas al Poder Judicial por la falta de empatía hacia el horario de trabajo.
- Lo positivo que ven es la digitalización y la rapidez en los procesos judiciales.
- Lo negativo es que se extendió la jornada laboral más de lo debido y que se encuentran sobrecargados de trabajo.
- No se generan vínculos de ninguna clase entre los compañeros de trabajo.
- No fueron provistos con las herramientas necesarias para llevar a cabo sus tareas habituales.

Estas observaciones nos llevaron a determinar las siguientes “hallazgos”:

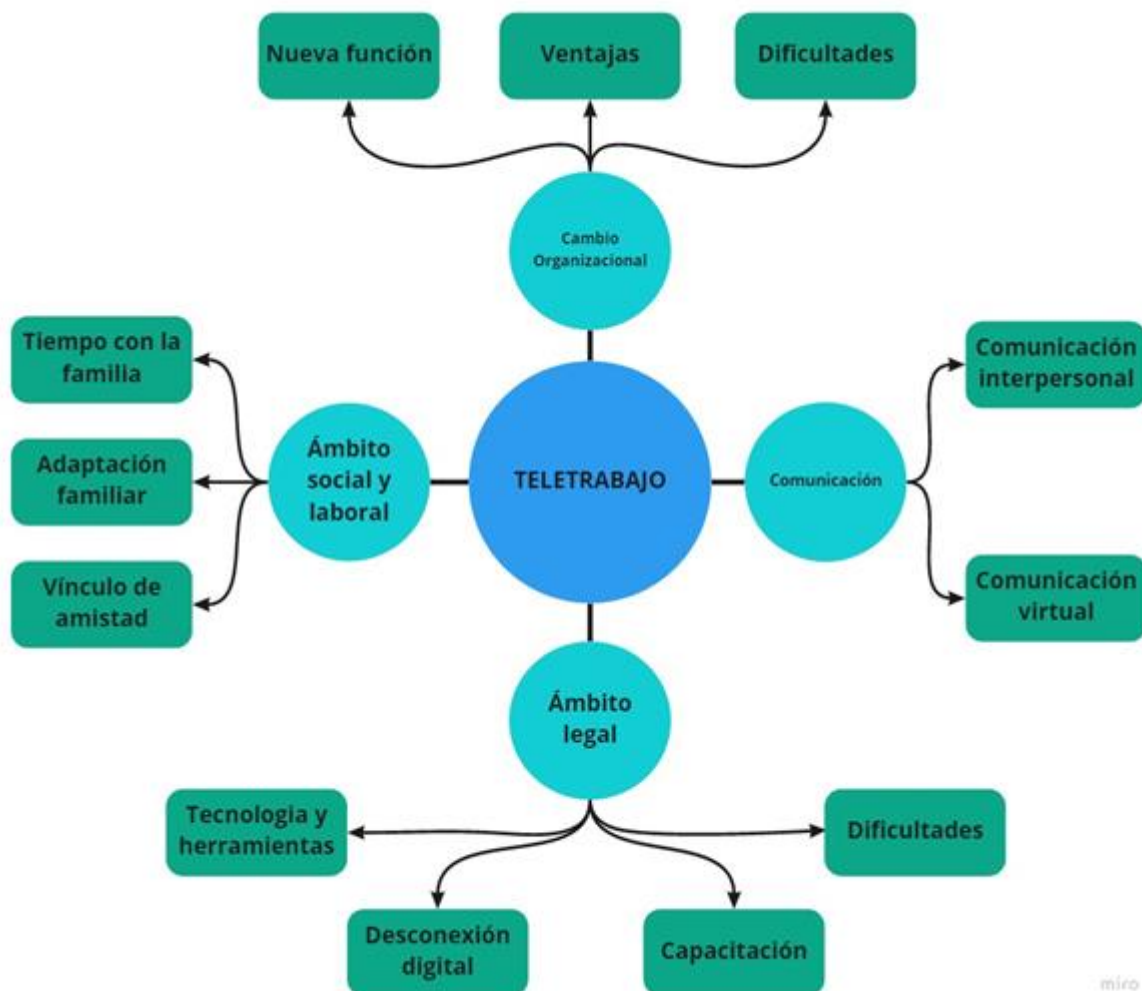
- El cambio no pasó inadvertido. Causó inquietud y aflicción en los empleados, sin embargo, lograron adaptarse a esta nueva modalidad, dado que la necesidad del cambio se hacía presente ellos tuvieron que desarrollar nuevas habilidades, crear un nuevo espacio de trabajo dentro de su hogar y cambiar hábitos de su vida cotidiana, sustituyendo las antiguas prácticas por nuevos comportamientos y maneras de trabajar.  
A pesar del acostumbramiento actual que desató el teletrabajo, la mayoría prefiere el trabajo presencial tanto por aspectos sociales y de comunicación. No obstante, les genera incertidumbre que regrese la presencialidad por el simple hecho de que no saben cómo se llevaría a cabo sus funciones por el nuevo código procesal penal.
- La comunicación, por más que haya sido eficaz, dada la virtualización la misma resultó menos eficiente puesto que existe interferencia en la comunicación bidireccional interactiva entre empleados y entre supervisores, es decir, no reciben una retroalimentación inmediata ante un mensaje emitido por alguno de los interlocutores.
- El no compartir el mismo espacio físico en común, el no tener un contacto cara a cara y una conversación fluida hace que sea difícil para ellos establecer vínculos de amistad o una relación afianzada-, actualmente consideran que entablaron solamente una relación cordial de trabajo.
- Las herramientas (computadoras, sillas ergonómicas, internet) que usan los empleados, en su mayoría fueron adquiridas por ellos mismos, ya que, la institución no brindó lo necesario para que los empleados pudieran hacer su trabajo, como tampoco un instructivo o capacitación para que los agentes judiciales supieran cómo hacer su labor en esta nueva modalidad, provocando que los mismos se sientan solos y a la deriva en este nuevo camino que atravesaron.
- En cuanto al ámbito familiar y social, el teletrabajo afectó de manera negativa. Por las horas extensas de trabajo les impide compartir tiempo de calidad con la familia y amigos. Además, la familia tuvo que adaptarse también a esta modalidad.





- La actitud de los empleados es de cansancio por la sobrecarga de trabajo. A su vez la ley del teletrabajo no se cumple en diversos aspectos, particularmente en el artículo 5 (derecho a la desconexión digital), art. 9 (elementos de trabajo), art. 10 (compensación de gastos) y art. 11 (capacitación) y art. 14 (higiene y seguridad laboral). Como tampoco se cumplen la acordada 454/20, que consagra el derecho a la desconexión digital del teletrabajador judicial; habiéndose adelantado al Régimen Legal del contrato de Teletrabajo.

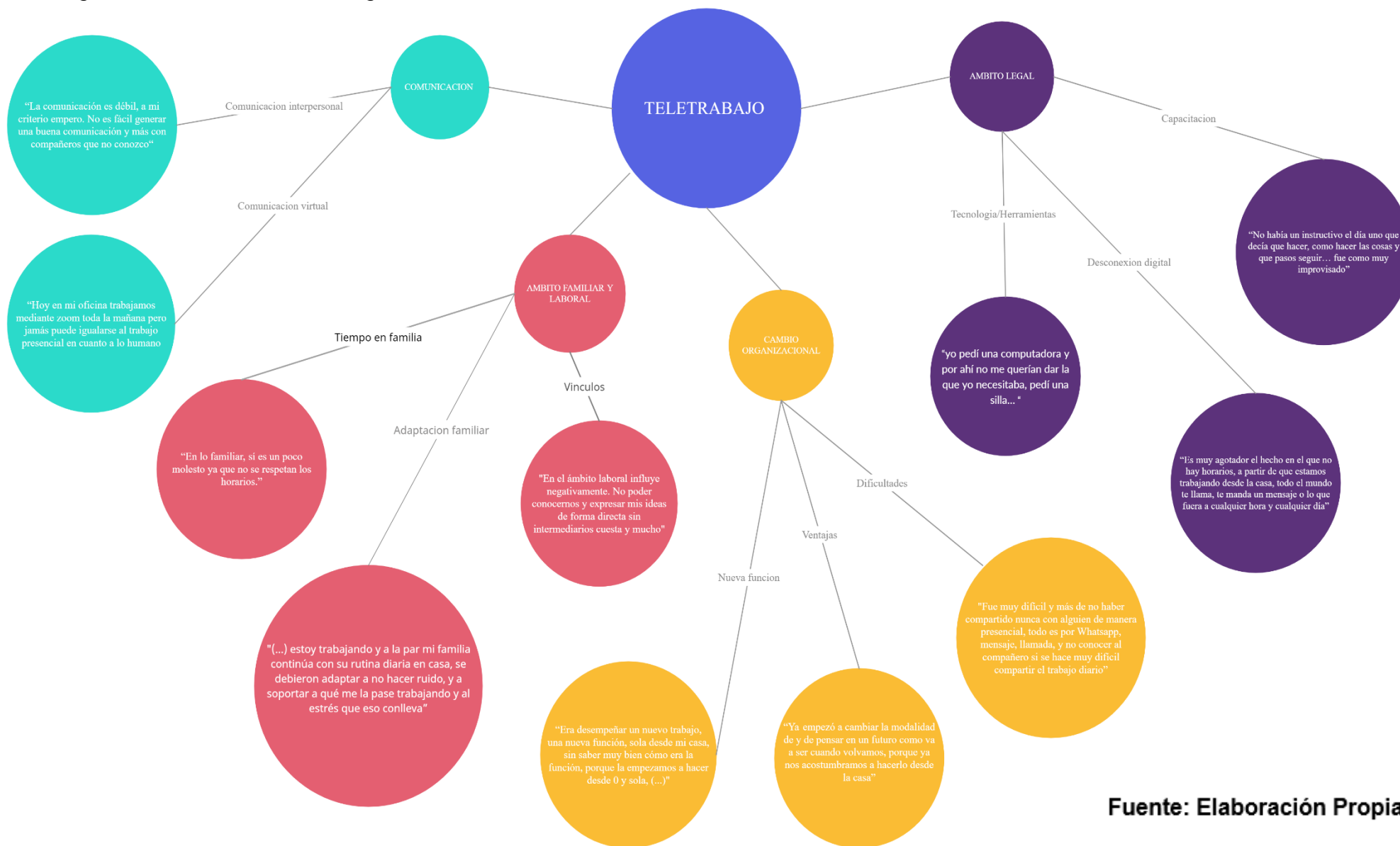
Imagen N. °5 - categorías y subcategorías de codificación:



Fuente: Elaboración Propia.



Imagen N. °6: codificación - códigos en vivo





## Recomendaciones

Se recomienda al empleador a:

Identificar las necesidades de equipamiento tecnológico y poner a disposición de los empleados judiciales los dispositivos electrónicos, licencias de software, sillas de escritorios entre otros elementos necesarios para que los mismos puedan desempeñarse de manera eficaz en su tarea, puesto que varios de ellos tuvieron que hacer uso de equipos informáticos propios y miles de equipos se encuentran ociosos en las oficinas.

Conocer y tener en cuenta las distintas realidades del ámbito social y familiar de los empleados, puesto que en el lugar donde cumple con sus obligaciones es, en la mayoría de los casos, su hogar y en ocasiones el ambiente del trabajo remoto no se encuentra aislado de todo factor ajeno al laboral.

Establecer un horario fijo de trabajo, es necesario que el mismo sea respetado para que haya horarios laborales, de descanso y/o derecho a la desconexión.

Promover el sentido de pertenencia entre los empleados, por lo que es importante implementar acciones para sostenerlo y fortalecerlo, permitiendo generar un impacto positivo no solo en el bienestar psicosocial de los trabajadores, sino que además en el nivel de calidad del desempeño individual y grupal.

Conocer el potencial de cada una de las personas del equipo, confiar en sus capacidades y apoyarlos para que puedan resolver las dificultades que se le presentan (dentro o fuera del ámbito laboral), es un aspecto fundamental para liderar en forma remota, para propiciar el sentido de pertenencia entre los agentes de la organización y aumentar el bienestar de los empleados.

Capacitar sus empleados para que los mismos logren adaptarse y desempeñar sus funciones de la manera deseada, en caso de volver a la presencialidad.

Se recomienda a los empleados a:

Manifestar las necesidades de equipamiento tecnológico, como también solicitar los elementos necesarios para que puedan desempeñar de manera eficaz en su tarea (dispositivos electrónicos, licencias de software, sillas de escritorios, etc.), puesto que varios de los agentes judiciales tuvieron que hacer uso de equipos informáticos propios y miles de equipos se encuentran ociosos en las oficinas de audiencias.

Comunicar las distintas realidades que se viven dentro del ámbito social y familiar de tal manera que sean consideradas por el empleador, puesto que en el lugar donde cumple con sus obligaciones es, en la mayoría de los casos, en su hogar y en ocasiones el ambiente del trabajo remoto no se encuentra aislado de todo factor ajeno al laboral.



Solicitar un horario fijo, es necesario que el mismo sea respetado para que haya horarios laborales, de descanso y/o derecho a la desconexión.

Se sugiere en la medida de lo posible contar con un lugar de trabajo propio, un espacio bien iluminado, cómodo y con algo de privacidad. Trabajar en el dormitorio o la cocina no es buena idea ya que el desorden o la asociación de ideas con otras obligaciones pueden desconcentrar de los objetivos laborales.

Aprovechar todas las tecnologías de la información y comunicación disponibles, para mantener una comunicación fluida entre los diferentes miembros del equipo, aunque ya no compartan un espacio físico común, esto permite interactuar con otras personas y disminuye la sensación de aislamiento o soledad.

Fortalecer competencias necesarias para desempeñarse en esta modalidad, incluso aquellas vinculadas con el manejo de herramientas informáticas y de comunicación virtual.

## **Conclusiones**

El teletrabajo se dio de manera imprevista, tal espontaneidad trajo consigo efectos tanto negativos como positivos en los empleados judiciales, los procesos tecnológicos tuvieron que aplicarse de manera acelerada, sin poder organizar detenidamente las rutinas de trabajo, el horario laboral, ni los equipamientos necesarios para llevarlo a cabo, acarreando sentimientos de soledad, angustia e incertidumbre.

Sin embargo, la tecnología ha sido una gran aliada para que los empleados de la OGA sigan prestando sus servicios a la sociedad. Es justamente en este contexto de improvisación que permitió, al Poder Judicial, acelerar la digitalización, agilizar los procesos judiciales y a utilizar mucho más el sistema de Gestión Electrónica de Documentos, por ello consideramos que esta nueva manera de trabajar ha llegado para quedarse.

A pesar de que exista una ley que regula el teletrabajo, se puede evidenciar la superación de las horas laborales, teniendo que exceder el tiempo de los espacios domésticos. Por ello, cabe destacar el gran esfuerzo por parte de los agentes judiciales que lograron adaptarse, tomando una actitud autónoma y proactiva en esta situación inesperada. Ellos aprendieron a “teletrabajar”, a hacer teleconferencias con las plataformas disponibles, a buscar y usar la información disponible de una forma distinta a la habitual.

Si bien aún existen aspectos pendientes a mejorar, en esta nueva etapa se ha desarrollado un aprendizaje colectivo, que debe aprovecharse, de modo que imaginamos un futuro donde exista un servicio mixto en la Oficina de Gestión de Audiencias donde se concilien el trabajo presencial y el virtual, gozando de los beneficios de ambos mundos de modo que permita incorporar otras alternativas que fortalezcan la prestación de servicios a la sociedad.



## Apéndice

### Preguntas de la Entrevista (Guía de Trabajo)

- ¿Qué actividades desempeñas en la Oficina de Gestión de Audiencias antes de la pandemia? ¿De acuerdo a tu percepción hay mucha diferencia entre un trabajo presencial y uno remoto?
- Con la implementación del teletrabajo ¿Cómo es tu trabajo actualmente?
- A tu criterio ¿Qué complejidades surgieron en la creación de la nueva Oficina de Gestión de Audiencias en este contexto de pandemia?
- Actualmente ¿Cómo se llevan a cabo las audiencias?
- De acuerdo a tu criterio, ¿cómo afectó el teletrabajo en la realización de las audiencias?
- ¿Cómo te sentiste con la implementación del teletrabajo?
- ¿Cómo fue para vos adaptarte a esta nueva modalidad?
- ¿Cómo crees que afectó el teletrabajo en la comunicación entre tus compañeros de trabajo? A tu criterio ¿La comunicación empeoró o mejoró?
- ¿Cómo es tu vínculo con tus compañeros? ¿Pudieron desarrollar un lazo de amistad en la virtualidad?
- ¿Crees que aumentó la carga horaria diaria de trabajo o que la extendió incluso a días y horarios no laborables?
- ¿Qué aspectos positivos destaca en la implementación del teletrabajo en la oficina de gestión de audiencias? Y ¿Qué aspectos negativos?
- Consideras que tienes todas las herramientas y recursos para poder realizar el trabajo de forma remota
- ¿Sabes a quién debes dirigirte en caso de tener problemas en el trabajo?
- ¿Existe una comunicación directa con tus superiores?
- ¿Consideras que recibes la información necesaria para hacer de manera eficiente tu trabajo?
- ¿Qué acciones te ha recomendado la empresa para evitar riesgos disergonómicos / de postura?
- ¿Consideras que las herramientas y accesos que te brinda la empresa para realizar el teletrabajo son las adecuadas?



- Menciona si durante este periodo de pandemia se está respetando tu derecho laboral en función al teletrabajo.
- Con las funciones del teletrabajo realizadas desde tu casa, ¿podrías describirme como estas disminuyendo el riesgo de contagio?
- A su criterio, ¿mejoró la calidad del trabajo o la empeoró?
- ¿Hay algo más que te gustaría decirnos y que no te hayamos preguntado?

### **Preguntas del Focus Group (Preguntas del Trabajo)**

- ¿Cómo era tu trabajo antes de la pandemia?
- ¿Cómo te sentiste con la implementación del teletrabajo?
- ¿Cómo fue para vos adaptarte a esta nueva modalidad?
- ¿Cómo crees que es la comunicación entre tus compañeros con la modalidad de teletrabajo? A tu criterio ¿La comunicación empeoró o mejoró?
- ¿Cómo es tu vínculo con tus compañeros? ¿Pudieron desarrollar un lazo de amistad en la virtualidad?
- ¿Crees que aumentó la carga horaria diaria de trabajo o que la extendió incluso a días y horarios no laborables?
- ¿Qué aspectos positivos destacan en la implementación del teletrabajo en la oficina de gestión de audiencias? Y ¿Qué aspectos negativos?
- ¿Consideras que tienes todas las herramientas y recursos para poder realizar el trabajo de forma remota?
- Menciona si durante este periodo de pandemia se está respetando tu derecho laboral en función al teletrabajo.
- ¿Cómo incide el teletrabajo en el ámbito laboral y familiar?



### **AGENDA DE LA SESIÓN**

<b>HORARIO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
17:55	Recibir los participantes
18:00	Iniciar la Sesión
18:15	Presentación y comentario de la función que desempeñan en la OGA
19:30	Concluir la Sesión
19:45	Revisión de notas.

### **Matriz de codificación/categorización**

<b>Categorías</b>	<b>Códigos</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Códigos</b>
<b>Ámbito Legal</b>	AL	Tecnología y herramientas	TH
		Desconexión digital	DG
		Capacitación	CAP
		Dificultades	D
<b>Comunicación</b>	C	Comunicación interpersonal	CI
		Comunicación Virtual	CV
<b>Ámbito familiar y laboral</b>	AFyL	Tiempo con la familia	TF
		Adaptación familiar	AF
		Vínculo de amistad	VA
<b>Cambio organizacional</b>	CO	Nueva función	NF
		Ventajas	V
		Dificultades	D

**Fuente: Elaboración Propia.**



## **Bibliografía**

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las Organizaciones*. Capítulo 8: Percepción, atribución, actitud y decisión.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Capítulo 14: Cambio y Desarrollo Organizacional.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Capítulo 11: Comunicación.
- INAP. (2021). Trabajo remoto: análisis y desafíos dentro de la Administración Pública Nacional. *Cuadernos del INAP*.
- Kotter, J. (2015). *La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado*. Open Mind, BBVA.
- Lewin, K. (1947). *Frontier in Group Dynamic Concept, Method, and Reality in Social Science*. Humans Relations 1.
- Ley 27555 Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo, publicada en Boletín Oficial. (14 de Agosto de 2020).
- Ley 8933 Nuevo Código Procesal Penal de Tucumán, publicada en el Boletín Oficial (17 de Noviembre de 2016).
- Minzberg, H. (s.f.). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. McGill University 2da Reimpresión.
- Moyano, M. A. (2020). Teletrabajo en la justicia tucumana por Covid. Derecho a la desconexión digital. Panorama post pandemia. UCSE.
- Newstrom, J. W. (s.f.). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 2011: McGraw Gill 13va Edición.
- Peroche, A. B. (2021). *Trabajo remoto: análisis y desafíos dentro de la Administración Pública Nacional*. INAP.
- Robert, K. A. (2003). *Comportamiento Organizacional*. McGraw Hill Interamericana de España.
- Rodríguez, D. M. (2016). *El teletrabajo: la asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral*.
- Sampieri. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill 6ta Edición.





Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**IX Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en  
Administración**



- Solando, A. E. (2020). *¿Tele Trabajo, Tele Emergencia; Tele improvisación? Análisis Cualitativo a partir de experiencias de informantes clave en la Administración Pública Argentina. UNLP.*
- Vocos, M. y. (2005). *Impacto del Teletrabajo en la Cultura organizacional. Intervenciones desde el campo de la comunicación.*