

**IMPACTOS DEL TELETRABAJO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL SALARIO EMOCIONAL. CASO EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE URUGUAY**  
**IMPACTS OF TELEWORK ON JOB SATISFACTION AND EMOTIONAL SALARY. CASE OF A TELECOMMUNICATIONS COMPANY IN URUGUAY**

**Pablo Javier de Mello Santos<sup>a</sup>**

Universidad Europea del Atlántico, Uruguay

([pablodemello1@gmail.com](mailto:pablodemello1@gmail.com)) (<https://orcid.org/0009-0000-9468-9176>)

---

**Información del manuscrito:**

**Recibido/Received:** 28/04/2023

**Revisado/Reviewed:** 21/05/2023

**Aceptado/Accepted:** 31/05/2023

---

**RESUMEN**

**Palabras clave:**

teletrabajo, TIC, vida laboral, vida privada, satisfacción laboral, salario.

En el trabajo realizado se analiza si la implementación de un sistema de teletrabajo proporciona beneficios a los trabajadores de la empresa pública de telecomunicaciones del Uruguay, Antel. La investigación surge luego de que la empresa abandonara por completo la aplicación del teletrabajo realizada durante la pandemia mundial por Covid-19, dejando a muchos trabajadores disconformes y reclamando por la no continuidad, al menos en forma parcial, de esa forma de organización laboral. En el estudio se seleccionó el teletrabajo como variable independiente, mientras que las variables dependientes elegidas fueron la satisfacción laboral y el salario emocional. Se utilizó una metodología cuantitativa con la aplicación de un cuestionario validado en investigaciones previas, con características adecuadas para la realización del trabajo de campo. Los resultados obtenidos permitieron confirmar las hipótesis de investigación, corroborando con evidencia estadística suficiente, que la aplicación de un adecuado sistema de teletrabajo aumenta la satisfacción laboral y el salario emocional de los trabajadores de la empresa. A su vez, se observa que la implementación de esta modalidad laboral está asociada a la eficiencia operativa, a la digitalización de los procesos de la empresa, y al desarrollo de TIC. Se concluye que la implementación de un sistema de teletrabajo parcial, voluntario, reversible y acordado entre las partes, permitiría obtener los beneficios que surgen de la aplicación de esta modalidad laboral, reduciendo las barreras y debilidades identificadas con el trabajo remoto.

**ABSTRACT**

The work carried out analyzes whether the implementation of a telework system provides benefits to the workers of the public telecommunications company of Uruguay, Antel. The research

---

<sup>a</sup> Autor de correspondencia.

---

**Keywords:**

Teleworking, ICT, Work-life,  
private-life, job satisfaction, salary.

arises after the company completely abandoned the telework application carried out during the global pandemic of Covid-19, leaving many workers dissatisfied and demanding the continuity, at least partially, of that form of work organization. In the study, telework was selected as the independent variable, while the dependent variables chosen were job satisfaction and emotional salary. A quantitative methodology was used with the application of a questionnaire validated in previous research, with suitable characteristics for carrying out the fieldwork. The results obtained confirmed the research hypotheses, corroborating with sufficient statistical evidence that the implementation of an adequate telework system increases job satisfaction and emotional salary of the company's workers. In turn, it is observed that the implementation of this work modality is associated with operational efficiency, digitalization of the company's processes, and the development of ICT. It is concluded that the implementation of a partial, voluntary, reversible, and agreed telework system between the parties would allow obtaining the benefits that arise from the application of this work modality, reducing the barriers and weaknesses identified with remote work.

---

## **Introducción**

Durante la pandemia mundial de Covid-19, en la mayor parte de los países del mundo, se adoptó el trabajo remoto como medida preventiva de contagios para preservar la salud de los ciudadanos. Particularmente en Uruguay, se declaró un estado de emergencia sanitaria que implicó, entre otras cosas, la utilización del teletrabajo como mecanismo de organización laboral implementado para contener la propagación del virus en la población (Olivera Anchete, 2021). Espino et al. (2021) explican que una de las tantas medidas adoptadas a nivel de gobierno, fue exhortar a realizar teletrabajo en todas aquellas actividades en las que no fuera esencial mantener la presencialidad, tanto en el sector público como en el privado.

Una de las empresas que se ajustó a este régimen fue Antel, empresa pública de telecomunicaciones del Uruguay, que cuenta con más de 5.500 trabajadores, de los cuales, la gran mayoría realizaron sus tareas en teletrabajo durante la pandemia. En ese período de confinamiento, con la gran mayoría de empleados teletrabajando, Antel mantuvo sus niveles de ventas, además de mejorar su eficiencia operativa mediante la reducción de algunos costos. En este sentido, puede relacionarse al trabajo remoto con la generación de ahorros en operaciones, combustible, energía eléctrica, y espacio físico (Carrasco-Mullins, 2021). Por otra parte, el trabajo a distancia también permitió que los trabajadores se beneficiaran, obteniendo mayor flexibilidad y mejor conciliación entre las responsabilidades familiares y laborales (Villasmil et al., 2021), además de significar ahorros de tiempo, en transporte, y permitir adaptar el horario de trabajo a las necesidades personales (Marinakakis, 2021).

Ya en el período post pandemia, la organización abandonó por completo la práctica del teletrabajo, dejando de lado los beneficios y ventajas que esta modalidad laboral había generado en la empresa y sus trabajadores. Sin embargo, el teletrabajo que adquirió mucha relevancia durante el reciente período de confinamiento, aún sigue vigente como herramienta de utilidad para ser adoptada en las relaciones laborales pospandemia (Coto Aubone & Rosenbaum Carli, 2021).

En este contexto, surgió la pregunta de investigación referida a si la implementación de un adecuado sistema de teletrabajo, generaría beneficios para los empleados de la empresa, mejorando su satisfacción laboral y aumentando su salario emocional. Esta interrogante tuvo el objetivo de motivar un trabajo de investigación que pueda ser de utilidad para adopción de un sistema de teletrabajo en la empresa Antel, que produzca beneficios tanto para los empleados como para la empresa.

La Organización Internacional del Trabajo (2020) señala que, si bien el número de personas que realizan teletrabajo, ha ido incrementándose gradualmente a lo largo de los años, la pandemia de Covid-19 ha acelerado ese proceso. Benavides y Silva-Peñaherrera (2022) por su parte, argumentan que el teletrabajo es producto de la digitalización y la flexibilización de las empresas, destacando que en pandemia muchas compañías han avanzado en materia de equipos, conectividad, plataformas, habilidades digitales, y también en cuanto trabajo en equipo, distribución de tareas y tiempos de trabajo.

Respecto a los puestos de trabajo, Saget et al. (2020) señalan que en promedio en América Latina y el Caribe, el 25.9% de los empleos pueden realizarse a distancia, donde particularmente Uruguay presenta un guarismo de 30,3% de empleos que se pueden realizar desde los hogares. Pese a ello, solamente el 6% de las personas que se conectaron a Internet en Uruguay durante el año 2019 realizaron teletrabajo (Arzuaga-Williams et al., 2021). En este sentido, Saget et al. (2020) afirman que la herramienta del teletrabajo

debe continuar utilizándose luego de la pandemia, realizando los ajustes necesarios para adaptarlo a las necesidades y aspiraciones de los empleados y empleadores.

En lo que refiere al concepto teletrabajo, la Real Academia Española lo define como “Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas.” (RAE, 2022). De esta definición se destaca que para configurar teletrabajo las labores deben realizarse mediante redes de telecomunicaciones y desde lugares físicos distintos a los inmuebles de la empresa.

Al recurrir a las legislaciones de los diferentes países de América Latina, se encuentran características comunes en las distintas definiciones del término teletrabajo, resaltando entre otras que es una modalidad de prestación de servicios u organización del trabajo, que se da bajo relación de dependencia, que es válido tanto en el sector público como privado, donde el teletrabajador no tiene un lugar específico asignado para desempeñar su tarea y lo hace en un lugar diferente a las oficinas del empleador, y utilizando necesariamente tecnologías de la información y comunicación (Ramírez Velásquez et al., 2021).

Particularmente, en la legislación uruguaya, la ley 19.978 de “Promoción y Regulación del Teletrabajo” define el teletrabajo como un acuerdo voluntario y reversible, y asegura al teletrabajador la igualdad de derechos y condiciones con el resto de los trabajadores (Arzuaga-Williams et al., 2021).

Carrasco-Mullins (2021) expone una serie de ventajas que el teletrabajo proporciona a los empleados, entre las que menciona: ascenso virtual, balance entre la vida privada y laboral, horarios flexibles, disminución de costos de desplazamiento, disminución de costos de vestimenta para trabajar, aumento de productividad, ahorro de tiempo, autonomía, satisfacción laboral, y mejora de alimentación. A su vez, como beneficios para la organización, destaca: aumento de productividad de trabajadores, reducción de costos de instalaciones, mejoras en el reclutamiento, retención de personal capacitado, procesos descentralizados, mejoras a la cultura organizacional, compromiso con la organización, y reducción de los niveles de rotación y ausentismo.

Cabe señalar que la implementación de un sistema de teletrabajo en la empresa no está exenta de limitaciones y desafíos importantes que se deben superar, a modo de ejemplo se pueden mencionar: acceso a equipos adecuados y buena conexión a internet (Cedeño Párraga & Intriago Mora, 2022), medidas de seguridad y protección ante eventuales ataques o desastres informáticos (Aguirre Parra, 2020), comunicación y colaboración para evitar aislamientos, extensión del horario laboral, supervisión y productividad (Organización Internacional del Trabajo, 2020; Pagès Dasunción, 2020), conflictos entre la vida laboral y familiar, y problemas de salud (Aguilar Huevo et al., 2021).

Pese a estos desafíos, son varias las investigaciones que relacionan el teletrabajo con las mejoras en la satisfacción laboral (Carrasco-Mullins, R, 2021; Arzuaga-Williams et al., 2021) y los aumentos del salario emocional (Martín García, 2017; Castillo et al., (2017); Pérez Alzate, 2021, Espinoza y Toscano Moctezuma, 2020).

## Método

Se trabajó con una metodología cuantitativa, con la consecuente generalización y objetivación de los resultados mediante un trabajo de campo aplicado a una muestra, para hacer inferencias a una población de la cual la muestra proviene (Pita Fernández y Pértegas Díaz, 2002). La metodología cuantitativa se presenta como una excelente

herramienta que proporciona información estadísticamente confiable y relativamente fácil de entender (de Pelekais, 2000).

La investigación realizada es del tipo no experimental, transversal y con alcance explicativo. Es no experimental dado que se observó el fenómeno como tal para registrarlo, analizarlo, y sin manipular deliberadamente las variables independientes. Es de corte transversal ya que los datos fueron recogidos en un único momento, durante el mes de noviembre de 2022, sin realizar un seguimiento a través del tiempo. Y es explicativo porque se cuantifica el impacto que tiene el teletrabajo sobre la satisfacción laboral y el salario emocional de la muestra poblacional sujeta al estudio, explicando los efectos mediante el uso de herramientas de estadística descriptiva.

La población estuvo conformada por trabajadores de la empresa Antel, que realizan sus tareas en oficinas de la organización y no tienen contacto presencial con clientes. El tamaño de esta población se sitúa en 2.435 empleados. Por requisitos legales de empresa pública, se trata de empleados mayores a 18 años, con ciudadanía natural o legal uruguaya, y no poseen otro vínculo con el estado (excepto docencia). La muestra en tanto, calculada con un nivel de confianza de 95% y un error máximo admitido de 5%, es finita del tipo no probabilística y estuvo conformada por 332 voluntarios.

La variable independiente en la investigación es el Teletrabajo. Se trata de un concepto ampliamente conocido en la empresa y en los trabajadores, dado que durante el periodo de pandemia por Covid-19, se adoptó un régimen de teletrabajo con el fin de evitar contagios y promover medidas preventivas para el cuidado de la salud, por lo que se tiene una experiencia cercana en la aplicación del concepto.

En cuanto a las variables dependientes, se definieron 2: Satisfacción Laboral y Salario Emocional. En el trabajo se investigó si la aplicación de la variable independiente (teletrabajo), tiene efectos de aumento en estas variables dependientes.

Las Variables Operacionales utilizadas para medir la satisfacción laboral son 6: satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, satisfacción con la remuneración. En tanto para medir las el salario emocional, las variables operacionales aplicadas fueron 4: ambiente laboral, flexibilidad laboral, desarrollo laboral, conciliación entre vida privada y vida laboral.

El instrumento utilizado para la medición de las variables es un cuestionario, definido con una escala Likert de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta.

Para medir los efectos del teletrabajo en la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario realizado y validado por Chiang, M et al. (2007), que se elaboró en base a los cuestionarios S21/26 (1990) y S4/82 (1986) de los autores Meliá y Peiró, y presentó un coeficiente de fidelidad alto, con un alfa de Cronbach de 0.947 que avala su consistencia. En cuanto a la medición de la variable salario emocional, se aplicó el cuestionario validado realizado por Salvador-Moreno, J.E., et al. (2021), que en su consistencia interna registró un alfa de Cronbach superior a 0.96.

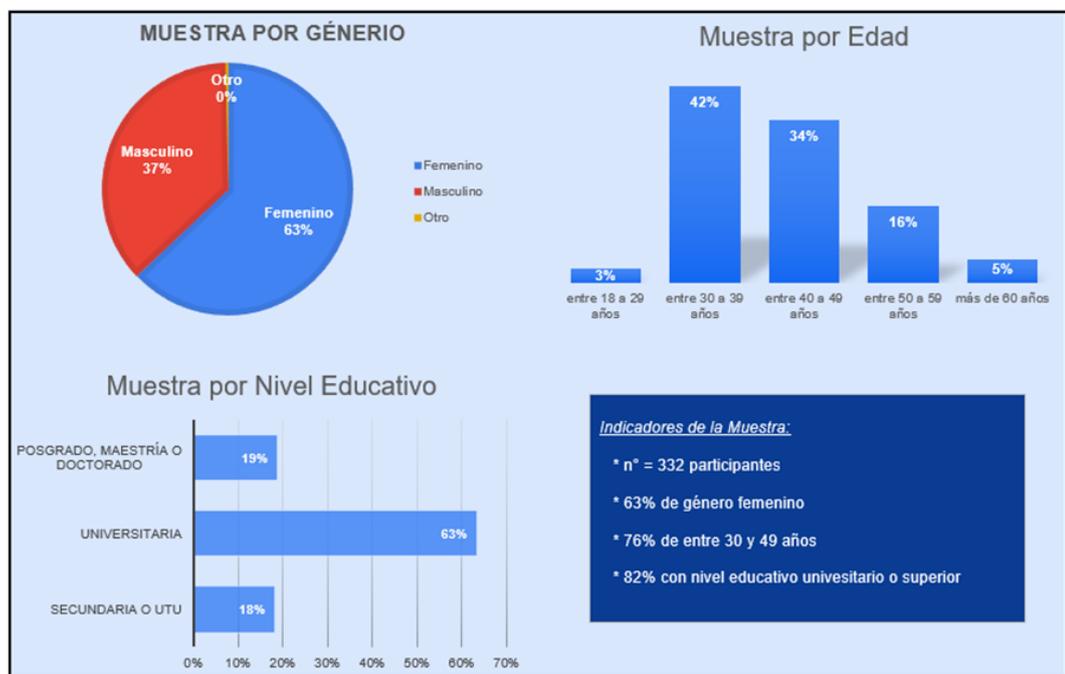
El análisis estadístico se realizó utilizando dos softwares distintos, IBM SPSS Statistics 26 y Statgraphics 19. El primero de ellos fue empleado para comprobar la normalidad de las variables y obtener los estadísticos descriptivos de media, mediana, moda y desviación estándar. Mientras que el segundo software (Statgraphics 19) se utilizó para realizar la prueba t de comprobación de las siguientes hipótesis: H1: Un sistema de teletrabajo adecuado aumenta la satisfacción laboral de los trabajadores, y H1': Un sistema de teletrabajo adecuado aumenta el salario emocional de los trabajadores.

## Resultados

Los resultados a nivel demográfico de la muestra, indican que el 63% de los participantes fueron de género femenino, el 37% de género masculino, mientras que un participante declaró tener otro tipo de género. A nivel de edad, los rangos mayoritarios fueron entre los 30 y 39 años, con 42% de participación, y entre los 40 y 49 años, con 34%. Es decir que el 76% de la muestra se situó entre los 30 y 49 años de edad. En cuanto al nivel educativo, el 63% declaró tener estudios universitarios, mientras que, con menos proporción y cantidad relativa similar, se ubican aquellos que tienen posgrado, maestría o doctorado (19%), y quienes poseen nivel de secundaria o UTU (Universidad del Trabajo del Uruguay, 18%). Estos resultados se resumen en la Figura 1.

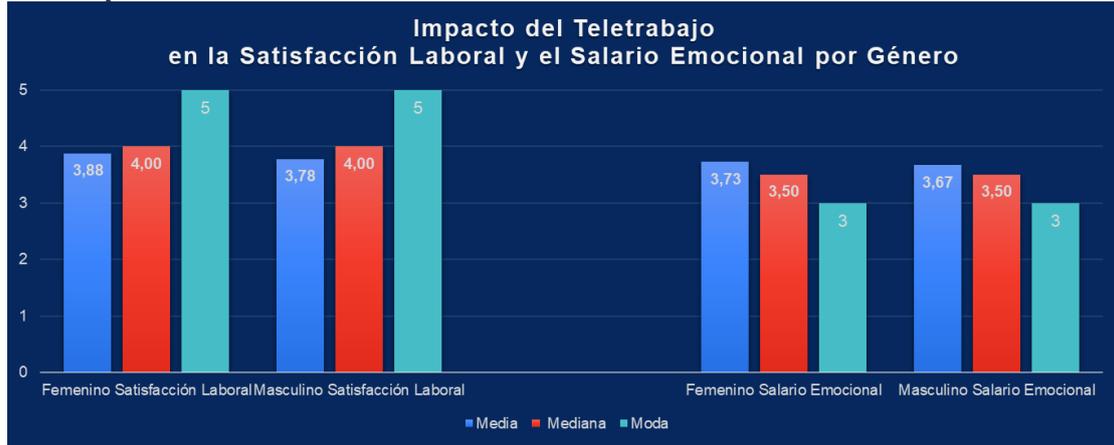
**Figura 1**

*Resultados demográficos de la muestra*

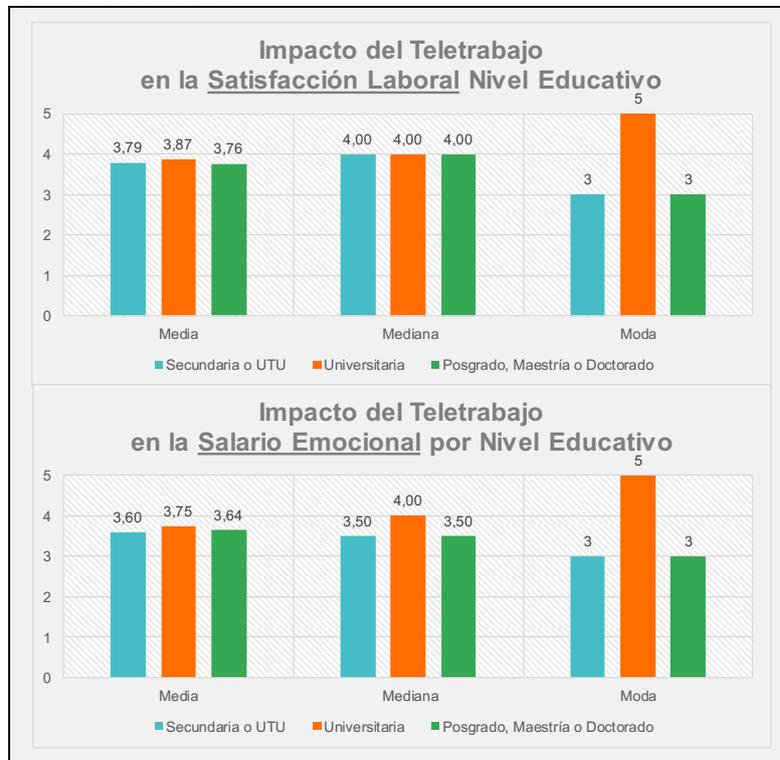


Considerando la escala Likert de 1 a 5 utilizada en el cuestionario, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 3 no modifica, y 5 totalmente de acuerdo, al estudiar los resultados por sexo, como se expone en la figura 2, se aprecia que el teletrabajo impacta de forma positiva tanto en las mujeres como en los hombres, con los mismos valores de mediana y moda, y una media superior en las mujeres. A su vez, en la figura 3 se exponen los impactos en función del nivel educativo, donde se observan indicadores más altos en quienes tienen estudios universitarios.

**Figura 2**  
Resultados por Género



**Figura 3**  
Resultados por Nivel Educativo



Estos resultados concuerdan con las afirmaciones de Benavides y Silva-Peñaherrera (2022), que indican una preferencia hacia el teletrabajo más marcada en las mujeres, y con una naturaleza sectorial más pronunciada entre profesionales, científicos y técnicos.

Por su parte Milasi et al. (2021), señalan que el teletrabajo a gran escala se da preferentemente en profesionales altamente cualificados y en sectores intensivos en TIC, como es el caso de los empleados y de la empresa sujetos a la investigación.

En referencia a la prueba t de student para la comprobación de hipótesis, los resultados se muestran en la Figura 4, donde se concluye la existencia de evidencia estadística suficiente para aceptar las hipótesis de investigación.

**Figura 4**  
Resultados de las pruebas t de student

Hipótesis para la variable <b>Satisfacción Laboral</b>	Hipótesis para la variable <b>Salario Emocional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>H0: <math>\mu \leq 3</math> El teletrabajo disminuye o no modifica la satisfacción laboral</li> <li>H1: <math>\mu &gt; 3</math> El teletrabajo aumenta la satisfacción laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>H0: <math>\mu \leq 3</math> El teletrabajo perjudica o no modifica el Salario Emocional</li> <li>H1: <math>\mu &gt; 3</math> El teletrabajo mejora el Salario Emocional</li> </ul>
<b>Prueba T:</b> <b>Hypothesis Tests</b> Sample mean = 3,83426 Sample standard deviation = 0,657185 Sample size = 332  95,0% lower confidence bound for mean: 3,83426 - 0,0594928 [3,77477]  Null Hypothesis: mean = 0,5 Alternative: greater than Computed t statistic = 92,4443 P-Value = 0,0 Reject the null hypothesis for alpha = 0,05.	<b>Prueba T:</b> <b>Hypothesis Tests</b> Sample mean = 3,70407 Sample standard deviation = 0,547281 Sample size = 332  95,0% lower confidence bound for mean: 3,70407 - 0,0495435 [3,65453]  Null Hypothesis: mean = 0,5 Alternative: greater than Computed t statistic = 106,675 P-Value = 0,0 Reject the null hypothesis for alpha = 0,05.
<b>Conclusión:</b> Dado que el p valor de la prueba es inferior a 0,05, existe evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula (H0) y aceptar la hipótesis alternativa (H1) con un nivel de confianza de al 95%, aceptando de esta forma la hipótesis de investigación de que el teletrabajo aumenta la satisfacción laboral.	<b>Conclusión:</b> Dado que el p valor de la prueba es inferior a 0,05, existe evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula (H0) y aceptar la hipótesis alternativa (H1) con un nivel de confianza de 95%, por lo que se confirma la segunda hipótesis de investigación de que el teletrabajo mejora el Salario Emocional.

En cuanto a los resultados del impacto del teletrabajo sobre la satisfacción laboral, los resultados porcentuales abiertos por dimensión se expresan en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
Resultados del impacto del Teletrabajo en la Satisfacción Laboral por dimensión

Escala	1	2	3	4	5	Media	Mediana	Moda
Dimensiones / Escala	Percepción Negativa		Indiferente	Percepción Positiva				
SL1 - El teletrabajo aumenta la satisfacción por el trabajo en general	6%		32%	61%		3,89	4,00	5
SL2 - El teletrabajo aumenta la satisfacción con el ambiente físico del trabajo	10%		29%	60%		3,90	4,00	5
SL3 - El teletrabajo aumenta la satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	4%		31%	65%		4,00	4,00	5
SL4 - El teletrabajo aumenta la satisfacción con las oportunidades de desarrollo	10%		42%	49%		3,62	3,50	3
SL5 - El teletrabajo aumenta la satisfacción con la relación subordinado-supervisor	7%		42%	51%		3,64	3,67	3
SL6 - El teletrabajo aumenta la satisfacción con la remuneración	10%		25%	65%		3,96	4,00	5
<b>El teletrabajo aumenta la satisfacción laboral</b>	<b>8%</b>		<b>33%</b>	<b>59%</b>		<b>3,83</b>	<b>4,00</b>	<b>5</b>

De la Tabla 1 se desprende que, a nivel total, la mediana de las respuestas se situó en 4, lo que significa que el 50% de los trabajadores eligieron un valor de 4 o superior en la escala, mostrando una percepción positiva de los impactos del teletrabajo en la satisfacción laboral. A su vez, la moda total fue de 5, enfatizando la prevalencia positiva del impacto. En términos porcentuales, un 59% de las respuestas afirma que el teletrabajo aumenta la satisfacción laboral. En contraposición, solamente un 8% dice tener una percepción negativa de dicha hipótesis.

Al analizar por dimensión, se observa que cuatro de las seis, presentan mediana de 4 y moda de 5. Estas son, *SL1 - El teletrabajo aumenta la satisfacción por el trabajo en general*, *SL2 - El teletrabajo aumenta la satisfacción con el ambiente físico del trabajo*, *SL3*

- El teletrabajo aumenta la satisfacción con la forma en que realiza su trabajo y SL6 - El teletrabajo aumenta la satisfacción con la remuneración. A su vez, estas cuatro dimensiones registran porcentajes de percepción positiva superior a 60%, indicando que la mayor parte de los empleados divisan que el teletrabajo aumenta una amplia variedad de aspectos que benefician su satisfacción laboral. En contraposición, los factores SL4 - El teletrabajo aumenta la satisfacción con las oportunidades de desarrollo y SL5 - El teletrabajo aumenta la satisfacción con la relación subordinado-supervisor, son los que exhiben números más bajos de mediana y moda, aunque en términos porcentuales se observa que la percepción positiva es mayor a la negativa en ambas dimensiones.

En lo que respecta a los aspectos más destacados por los trabajadores, uno de los mejores puntuados fue la autonomía, presente dentro del cuestionario en la dimensión 1SL: Satisfacción por el trabajo en general, en el ítem: El teletrabajo mejora la autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo. El 83% de los trabajadores apoyaron esta afirmación como puede observarse en la Figura 5.

**Figura 5**

*Principales aspectos con Percepción Positiva y Negativa de impactos del teletrabajo en la Satisfacción Laboral*

Principales Aspectos con Percepción Positiva				
Dimensión	Preguntas destacadas	Percepción Negativa	Indiferente	Percepción Positiva
SL1 - El teletrabajo aumenta la satisfacción por el trabajo en general	El teletrabajo mejora la autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo	2%	15%	83%
SL2 - El teletrabajo aumenta la satisfacción con el ambiente físico del trabajo	En teletrabajo tengo mejor iluminación, ventilación y temperatura	8%	19%	73%
	En teletrabajo tengo mejores condiciones de limpieza e higiene	4%	34%	62%
SL3 - El teletrabajo aumenta la satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	El teletrabajo mejora su productividad	3%	15%	82%
	El teletrabajo mejora la calidad del trabajo	4%	20%	75%
SL4 - El teletrabajo aumenta la satisfacción con las oportunidades de desarrollo	El teletrabajo aumenta su grado de satisfacción general con la institución	2%	12%	86%
	El teletrabajo aumenta las oportunidades de continuar su perfeccionamiento	5%	30%	64%
SL6 - El teletrabajo aumenta la satisfacción con la remuneración	El teletrabajo mejora sus condiciones laborales	6%	14%	80%
	El teletrabajo mejora el salario que recibe	12%	19%	69%
Principales Aspectos con Percepción Negativa				
Dimensión	Pregunta	Percepción Negativa	Indiferente	Percepción Positiva
SL2 - El teletrabajo aumenta la satisfacción con el ambiente físico del trabajo	En teletrabajo tengo mejor disponibilidad de recursos tecnológicos	19%	35%	47%
SL4 - El teletrabajo aumenta la satisfacción con las oportunidades de desarrollo	El teletrabajo aumenta las oportunidades de hacer carrera funcionaria en la institución	20%	57%	23%

En la Figura 5, también se aprecia la prevalencia de beneficios del teletrabajo en las condiciones laborales como el ambiente físico, en la dimensión 2SL: Satisfacción con el ambiente físico del trabajo, donde un 73% de los encuestados tuvieron una percepción positiva de la afirmación: En teletrabajo tengo mejor iluminación, ventilación y temperatura, mientras que un 62% hicieron lo mismo con el ítem: En teletrabajo tengo mejores condiciones de limpieza e higiene.

Otro elemento muy destacado por los participantes del estudio, fue el aumento de productividad asociado al teletrabajo. En la dimensión 3SL: Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, en el ítem: El teletrabajo mejora su productividad, se observó un

83% de respuestas afirmativas, a su vez el ítem *El teletrabajo mejora la calidad del trabajo*, registró un 75% de aprobación.

El ítem mejor puntuado dentro del cuestionario de satisfacción laboral fue: *El teletrabajo aumenta su grado de satisfacción general con la institución*, con un 86% de aprobación en las respuestas. Esto sugiere que la gran mayoría de los empleados aumentaría su satisfacción laboral hacia la compañía si contaran con la opción de teletrabajar.

El desarrollo de las habilidades, las capacitaciones y el crecimiento personal, son aspectos frecuentemente relacionados con el teletrabajo. En los resultados de la investigación, esto se manifiesta en el ítem *El teletrabajo aumenta las oportunidades de continuar su perfeccionamiento*, que contó con un 65% de percepción positiva frente a un 5% de respuestas negativas.

Dentro de la dimensión *SL6: Satisfacción con la remuneración*, destaca con un 80% de aprobación, el ítem: *El teletrabajo mejora sus condiciones laborales* y con un 69% el factor *El teletrabajo mejora el salario que recibe*. Lo que se supone, de acuerdo a la visión de los trabajadores, que el teletrabajo también impacta positivamente en las retribuciones personales.

Como aspectos en los que resalta la percepción negativa de los empleados, se destacan la disponibilidad de recursos tecnológicos, y las oportunidades de hacer carrera funcionaria en la institución, donde un 19% y 20% respectivamente, registraron percepciones negativas sobre los impactos del teletrabajo sobre estos aspectos, como se expone en la figura 5.

En lo que refiere al vínculo del teletrabajo con el salario emocional, donde se definieron 4 factores para dimensionar la variable dependiente, los valores porcentuales y los indicadores estadísticos obtenidos al respecto se expresan en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Resultados del impacto del Teletrabajo en la Salario Emocional por dimensión*

Escala Dimensiones / Escala	1 Percepción Negativa	2 Indiferente	3 Indiferente	4 Percepción Positiva	5 Percepción Positiva	Media	Mediana	Moda
<i>SE1 - El teletrabajo mejora el desarrollo profesional</i>	10%		48%		42%	3,48	3,50	3
<i>SE2 - El teletrabajo mejora el ambiente laboral</i>	17%		33%		50%	3,57	3,7	3
<i>SE3 - El teletrabajo mejora la flexibilidad laboral</i>	16%		30%		54%	3,59	3,7	3
<i>SE4 - El teletrabajo mejora el equilibrio entre vida personal y laboral</i>	7%		19%		74%	4,17	4,3	5
<b><i>El teletrabajo mejora el salario emocional</i></b>	<b>12%</b>		<b>33%</b>		<b>55%</b>	<b>3,70</b>	<b>3,50</b>	<b>3</b>

En la Tabla 2 se observa que términos totales, la mediana de las respuestas fue de 3.5, es decir que el 50% de los trabajadores muestra una percepción positiva de los impactos del teletrabajo sobre el salario emocional. La moda en tanto, se situó en el valor medio de 3, mostrando una prevalencia central de indiferencia en muchas respuestas, mientras que el promedio de los trabajadores entiende que el teletrabajo produce efectos positivos sobre el salario emocional, con un valor de media de 3.70.

En referencia a los porcentajes, el 55% presentó una percepción positiva hacia la hipótesis de que el teletrabajo mejora el salario emocional, el 33% manifestó indiferencia, mientras que un 12% tuvo una percepción negativa de la hipótesis.

La dimensión que contó con mayor aprobación fue *SE4 - El teletrabajo mejora el equilibrio entre vida personal y laboral*, con un 74% de respuestas con percepción positiva, mediana de 4.3 y moda de 5. En el lado opuesto, el factor *SE1 - El teletrabajo mejora el desarrollo profesional* fue el que registró el menor porcentaje de aprobación y mayor porcentaje de indiferencia, además de los menores registros de media y mediana, como se indica en la tabla 2.

Respecto a los aspectos que más resaltaron en cuanto al Salario Emocional, expuestos en la Figura 6, se observa la dimensión *2SE: El teletrabajo mejora el ambiente laboral*, con la pregunta: *El teletrabajo mejora la alimentación durante tu jornada laboral*, donde el 83% de los trabajadores mostraron una percepción positiva del enunciado.

**Figura 6**  
*Principales aspectos con Percepción Positiva y Negativa de impactos del teletrabajo en el Salario Emocional*

Principales Aspectos con Percepción Positiva				
Dimensión	Preguntas destacadas	Percepción Negativa	Indiferente	Percepción Positiva
SE1 - El teletrabajo mejora el desarrollo profesional	El teletrabajo aumenta las capacitaciones que luego aplicas en tu trabajo o en tu vida personal	6%	34%	61%
SE2 - El teletrabajo mejora el ambiente laboral	El teletrabajo mejora la alimentación durante tu jornada laboral	4%	13%	83%
SE3 - El teletrabajo mejora la flexibilidad laboral	El teletrabajo aumenta la flexibilidad de horarios si tuvieras una emergencia o quisieras estudiar	3%	13%	84%
SE4 - El teletrabajo mejora el equilibrio entre vida personal y laboral	El teletrabajo permite compartir más tiempo en familia	5%	14%	81%
	El teletrabajo permite aumentar tus actividades deportivas o de recreación	7%	18%	75%
	El teletrabajo mejora el equilibrio entre el trabajo y la vida privada	5%	14%	81%
	El teletrabajo (no) aumenta los conflictos familiares	11%	31%	58%
Principales Aspectos con Percepción Negativa				
Dimensión	Preguntas destacadas	Percepción Negativa	Indiferente	Percepción Positiva
SE1 - El teletrabajo mejora el desarrollo profesional	El teletrabajo aumenta las posibilidades de ascenso por mérito	17%	58%	24%
SE2 - El teletrabajo mejora el ambiente laboral	El teletrabajo expande los espacios para compartir un café o una broma con tus compañeros de trabajo	38%	39%	23%
SE3 - El teletrabajo mejora la flexibilidad laboral	El teletrabajo aumenta la posibilidad de pedir permisos para trámites bancarios, legales o de índole personal	17%	45%	39%
	El teletrabajo aumenta la cantidad de veces que te interrumpen o te llaman del trabajo en tus descansos	28%	33%	39%

Nota: Elaboración Propia en base a los datos del trabajo de campo

En la Figura 6 también se observa que la pregunta que contó con mayor aprobación dentro del cuestionario de salario emocional, fue el ítem: *El teletrabajo aumenta la flexibilidad de horarios si tuvieras una emergencia o quisieras estudiar*, situado en la dimensión *3SE: El teletrabajo mejora la flexibilidad laboral*, que sumó un 84% de respuestas positivas.

Una de las características más asociadas al teletrabajo, es la posibilidad que brinda a los trabajadores de equilibrar su vida laboral con la privada. En este sentido dentro de la dimensión *4SE: Equilibrio entre vida personal y laboral*, se encontraban los ítems: *El teletrabajo permite compartir más tiempo en familia* y *El teletrabajo mejora el equilibrio entre el trabajo y la vida privada*, que contaron con un 81% de aprobación en el

cuestionario. Siendo este último ítem el que registró la mayor cantidad de respuestas con valor 5. Adicionalmente dentro de esta dimensión, un 75% de los encuestados mostraron percepción positiva en la consulta sobre si *El teletrabajo permite aumentar tus actividades deportivas o de recreación*.

El hecho de llevar el trabajo al hogar supone riesgos de conflictos familiares que puedan afectar las tareas laborales. El ítem *El teletrabajo (no) aumenta los conflictos familiares*, hace referencia a este asunto, donde un 58% dijo apoyar que el teletrabajo no los aumenta, mientras que un 31% indicó que el trabajo remoto no modifica este aspecto, como se muestra en la Figura 6.

Por otra parte, en referencia a las preguntas que registraron mayores porcentajes de percepción negativa, en la Figura 6 se destacan los efectos del teletrabajo en los espacios para compartir un café o bromas con los compañeros de trabajo, donde un 38% de los encuestados presentaron una percepción negativa sobre este asunto.

Otro aspecto con porcentajes elevados de percepción negativa se observa en la pregunta: *El teletrabajo aumenta la cantidad de veces que te interrumpen o te llamen del trabajo en tus descansos*, que exhibe un 28% de valoración negativa.

Los trabajadores también manifestaron preocupación por los impactos del teletrabajo en las posibilidades de ascenso por mérito y en los permisos para ausentarse por temas personales, donde las percepciones negativas sobre estos asuntos alcanzaron un 17%.

Los resultados también permiten estimar que la aplicación de un sistema de teletrabajo, no solo tiene efectos en los trabajadores, sino también en la empresa. Es lógico pensar que un incremento en la productividad y en la calidad del trabajo de los empleados, va a redundar en beneficios para la organización. Situación similar puede pensarse con ahorros en infraestructura y espacios físicos, con el crecimiento de las capacitaciones y el desarrollo de las habilidades del personal, y con la satisfacción general de los empleados con la empresa.

En las Tablas 3 y 4, se presenta un resumen de los principales resultados y hallazgos de la investigación realizada.

**Tabla 3**  
*Resumen de Resultados y Hallazgos 1*

Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis	Resultados
Analizar si la implementación de un sistema de teletrabajo aplicado mediante el uso de herramientas de TIC, proporciona beneficios a los trabajadores	Determinar si el teletrabajo impacta positivamente en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa.	El teletrabajo aumenta la satisfacción laboral	59% Concuerta 33% No modifica 8% No Concuerta <hr/> Principales hallazgos en los Resultados: * El teletrabajo aumenta la autonomía * El teletrabajo mejora la productividad y la calidad del trabajo * El teletrabajo mejora las condiciones laborales * El teletrabajo aumenta la satisfacción general con la institución
	Detectar si el teletrabajo aumenta el salario emocional de los trabajadores.	El teletrabajo mejora el Salario Emocional	55% Concuerta 33% No modifica 12% No Concuerta <hr/> Principales hallazgos en los Resultados: * El teletrabajo aumenta la flexibilidad laboral * En teletrabajo se mejora la alimentación * El Teletrabajo mejora el equilibrio entre vida personal y laboral
	Evaluar si el teletrabajo mejora el equilibrio entre la vida laboral y privada de los trabajadores.	El teletrabajo mejora el equilibrio entre la vida laboral y privada	83% Concuerta 31% No modifica 5% No Concuerta <hr/> Principales hallazgos en los Resultados: * El teletrabajo permite compartir más tiempo en familia *El teletrabajo permite aumentar actividades deportivas o de ocio

*Nota:* Elaboración Propia en base a los datos del trabajo de campo

**Tabla 4**  
*Resumen de Resultados y Hallazgos 2*

Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis	Resultados
Analizar si la implementación de un sistema de teletrabajo aplicado mediante el uso de herramientas de TIC, proporciona beneficios a los trabajadores	Estimar la relación entre el teletrabajo y la eficiencia operativa de la organización.	El teletrabajo mejora su productividad	82% Concuerta 15% No modifica 3% No Concuerta
		El teletrabajo mejora la calidad del trabajo	75% Concuerta 21% No modifica 4% No Concuerta
		El teletrabajo genera ahorros, disminuye el ausentismo y las habilidades del personal	Hallazgos en el marco teórico: *ahorros en infraestructura, transporte y energía eléctrica *disminución de rotación y ausentismo del personal *mejora el reclutamiento y las habilidades de los empleados
	Fundamentar si el teletrabajo promueve el uso de TIC y herramientas tecnológicas.	El teletrabajo aumenta las oportunidades de continuar su perfeccionamiento	65% Concuerta 30% No modifica 5% No Concuerta
		El teletrabajo aumenta las capacitaciones que luego aplicas en tu trabajo o en tu vida personal	60% Concuerta 34% No modifica 6% No Concuerta
		El teletrabajo tiene una relación positiva con la transformación digital, el desarrollo de tecnologías exponenciales, y las habilidades y capitaciones de los empleados	Hallazgos en el marco teórico: *las TIC son condición necesaria para realizar teletrabajo *se requieren capacidades, habilidades y uso intensivo de TIC *promueve la transformación digital y las tecnologías exponenciales

## Discusión y conclusiones

Los resultados obtenidos confirman que la satisfacción laboral de la mayor parte de los funcionarios de la empresa analizada, se ven mejorados por los efectos de la implementación de un sistema de teletrabajo que tenga en cuenta las necesidades de las personas y se ajuste al contexto de la organización. Estos resultados están en línea con varias investigaciones recientes que evidencian mayor satisfacción laboral en quienes teletrabajan frente a quienes no lo hacen (Aguirre Parra, 2020; Carrasco-Mullins, 2021; Espinoza y Toscano Moctezuma, 2020; Morales López y Pérez Sisa, 2020; Pagès Dasunción, 2020).

A su vez, también fue posible corroborar la percepción positiva que el personal visualiza acerca de los aumentos que produce el teletrabajo en el salario emocional de los trabajadores. Este hallazgo coincide con diferentes estudios que clasifican al teletrabajo como un ejemplo de flexibilidad laboral que puede formar parte del concepto salario emocional (Castillo et al., 2017; Espinoza y Toscano Moctezuma, 2020; Martín García, 2017; Pérez Alzate, 2021).

A partir del trabajo de campo realizado, se lograron identificar algunos factores claves sobre los cuales el teletrabajo tiene mayor impacto, entre ellos se destacan: El aumento en la autonomía que adquieren los teletrabajadores al planificar sus tareas,

coincidiendo con lo encontrado en los trabajos de Carrasco-Mullins (2021), Medina et al. (2020) y Marinakis (2021). El efecto positivo del teletrabajo en la productividad, reafirmando los resultados presentados por Aguirre Parra (2020), Carrasco-Mullins (2021), Martín Hernández (2021), Morales López y Pérez Sisa (2020), y Pagès Dasunción (2020). La relación positiva entre teletrabajo y flexibilidad laboral, a semejanza de varios trabajos que han puesto de manifiesto esta relación, como los de Aguirre Parra (2020), Cedeño Párraga e Intriago Mora (2022), Espinoza y Toscano Moctezuma (2020), Martín Hernández (2021), Marinakis (2021), Morales López y Pérez Sisa (2020), Organización Internacional del Trabajo (2020) y Villasmil et al. (2021). Otro elemento clave en los resultados, es la evidencia de que el teletrabajo mejora el equilibrio entre el la vida laboral y la vida privada, confirmando lo expuesto por Organización Internacional del Trabajo (2020). Respecto a este último punto, similares resultados se encuentran en los trabajos de Aguilar Huevo et al. (2021), Aguirre Parra (2020), Cedeño Párraga e Intriago Mora (2022), Medina et al. (2020), Marinakis (2021), Olivares Péndola et al. (2020), Olivera Anchete (2021), Pagès Dasunción (2020) y Villasmil et al. (2021).

Desde el punto de vista de la empresa, la organización también obtiene una serie de ventajas con la aplicación de un sistema de teletrabajo, a modo de ejemplo se puede mencionar: la reducción de costos (Aguirre Parra, 2020; Cedeño Párraga e Intriago Mora, 2022; Medina et al. 2020; Martín Hernández, 2021; Pagès Dasunción, 2020), la disminución de la rotación y el absentismo (Aguirre Parra, 2020; Cedeño Párraga e Intriago Mora, 2022; Martín Hernández, 2021; Pagès Dasunción, 2020), y la posibilidad de continuar con su actividad ante eventos catastróficos o de crisis (Carrasco-Mullins, 2021; Coto Aubone y Rosenbaum Carli, 2021; Morales López y Pérez Sisa, 2020).

En este marco, la investigación ha sido exitosa en cuanto al cumplimiento de su objetivo, logrando establecer que la aplicación un adecuado sistema de teletrabajo en la empresa Antel, reporta beneficios a sus trabajadores. Específicamente, los resultados indican que el trabajo remoto está asociado a un aumento de la satisfacción laboral, expresado en mejoras de la autonomía, la productividad, las capacitaciones, las habilidades, las condiciones laborales y la satisfacción general con la institución.

En la misma dirección, la evidencia estadística también permite concluir que el teletrabajo aumenta el salario emocional de los empleados, otorgando flexibilidad para que estos mejoren el equilibrio entre su vida laboral y privada, permitiendo pasar más tiempo con la familia, promoviendo una mejor alimentación y generando espacios para la realización de actividades deportivas o de ocio.

Por otra parte, un aspecto importante a tener en cuenta que surge de los resultados, es que el teletrabajo no expande los espacios para compartir bromas o momentos de distensión con los compañeros de trabajo, lo que puede reducir la confianza y la colaboración entre los miembros de un equipo. Otros elementos que pueden impactar de forma negativa son las posibles reducciones en las oportunidades de hacer carrera o lograr ascensos por mérito, que pueden llevar a estancamientos en el desarrollo de las habilidades y los aportes de los funcionarios.

Se hace necesario entonces, que la organización gestione adecuadamente estos aspectos, asegurando la disponibilidad de los recursos tecnológicos necesarios para realizar las tareas, y con liderazgos eficientes que motiven y escuchen activamente las inquietudes del personal. Un sistema de teletrabajo parcial o híbrido, combinado en la semana o en el mes con días de presencialidad, podría contribuir a que no se pierda el contacto cara a cara entre los empleados, y que no se extinga el vínculo físico entre los trabajadores y la empresa, colaborando así a mitigar algunos eventuales efectos negativos.

Tanto en Uruguay, como a nivel regional e internacional, son cada vez más los profesionales que a la hora de buscar o elegir un trabajo, además de la remuneración económica, solicitan y valoran las prestaciones de salario emocional, donde destacan condiciones como flexibilidad de horarios, autonomía, capacitación, conciliación de la vida personal y laboral, y en general aquellos beneficios incluidos dentro del salario emocional.

Del análisis realizado, se puede dilucidar que no solamente los trabajadores recibirían beneficios de la aplicación de un sistema de teletrabajo, sino que también lo haría la institución. Al ofrecer una mejor calidad de vida a sus empleados, se pueden esperar aumentos en el compromiso, fidelidad y satisfacción con la empresa, llevando a mejoras en la productividad. Adicionalmente el trabajo remoto trae otras ventajas a la organización como la disminución del absentismo, ahorro de costos de alquiler, reducción de costos de transporte, reducción de costos de energía, menos necesidad de equipos y de espacios físicos, y mayor facilidad para contratar y retener al personal de mayor talento.

Un sistema de teletrabajo parcial, combinado con el trabajo presencial, brindaría a los trabajadores y a la compañía los beneficios de su aplicación, reduciendo los problemas y debilidades que esta forma de organización laboral presenta si se establece de forma obligatoria y total. Se considera necesario que su implementación sea de común acuerdo entre los jefes y los empleados, con la manifiesta voluntad de los trabajadores, y cumpliendo con etapas que van desde el diagnóstico, pasando por la planificación y diseño del sistema, la ejecución de un plan piloto, la implementación definitiva, y finalizando con la evaluación y el seguimiento continuo y periódico del proyecto.

El teletrabajo, ya sea como fenómeno social, tecnológico y/o laboral, es un tema de alto interés académico que puede analizarse desde diferentes perspectivas. Desde este punto de vista, como propuesta para futuras investigaciones, este trabajo puede ser retomado por otros profesionales para aplicarlo en distintos ámbitos, o bien complementarlo con el estudio de diferentes variables. En este sentido, puede resultar interesante realizar una investigación del impacto del teletrabajo desde la perspectiva de la organización, ver como son los efectos del trabajo remoto en otras empresas del ámbito público, como impacta el teletrabajo en compañías de distintos sectores de actividad, entre otras alternativas.

Finalmente, otra perspectiva de interés es la relación existente entre el teletrabajo y el derrame de contribuciones sociales y ambientales, dado que el trabajo remoto es asociado entre otras cosas, a la mejora del medioambiente, a la mejora de la movilidad en las ciudades, a la reducción de emisiones de gases contaminantes, y al cuidado de recursos naturales como el agua y la energía. Esto lleva a pensar que hacen falta más investigaciones que indaguen sobre estos aspectos y aporten pautas de conocimiento sobre estos temas.

### Referencias.

- Aguilar Huezco, C. M., Jumba Correa, S., & Martínez Quispe, L. L. (2021). *El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral*. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2394>
- Aguirre Parra, J. G. (2020). *Las tecnologías de la información en el apartado jurídico, una guía para implementar el teletrabajo*. <http://repository.unaula.edu.co:8080/jspui/handle/123456789/1460>
- Arzuaga-Williams, M., Pepe Arias, A. I., & Umpiérrez Echenique, A. (2021). Teletrabajo en pandemia: la crisis que le dio a la comunicación interna su gran oportunidad.

- Pangea. Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 12(1), 1-16.  
<https://doi.org/10.52203/pangea.v12i1.130>
- Benavides, F. G., & Silva-Peñaherrera, M. (2022). Datos y evidencias del teletrabajo, antes y durante la pandemia por COVID-19. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 25(2), 133-146. <https://dx.doi.org/10.12961/april.2022.25.02.06>
- Carrasco-Mullins, R. (2021). Teletrabajo: Ventajas y Desventajas en las Organizaciones y Colaboradores. *Revista Faeco Sapines*, 4(2), 1-14.  
[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens/article/view/2175](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2175)
- Castillo, O., Pardo, N., Pérez, R., & Ortiz, R. (2017). *Salario emocional y satisfacción laboral: El caso de ARclad5 SA*. Universidad EAN.
- Cedeño Párraga, M. M., & Intriago Mora, C. P. (2022). Teletrabajo e incidencia en el clima organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, administración Portoviejo. *RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 7(1), 58-67. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8713116>
- Chiang, M., Salazar, M., & Nuñez, A. (2007). Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 3490-3507.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>
- Coto Aubone, M., & Rosenbaum Carli, F. (2021). El teletrabajo internacional: ley aplicable y jurisdicción competente en Uruguay. *Noticias CIELO*, 12, 1-3.  
[https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2021/12/aubone\\_rosenbaum\\_noticias\\_cielo\\_n12\\_2021.pdf](https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2021/12/aubone_rosenbaum_noticias_cielo_n12_2021.pdf)
- de Pelekais, C. (2000). Métodos cuantitativos y cualitativos: diferencias y tendencias. *Telos Revista Científica Arbitrada*, 2(2), 347-352.  
<http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/997>
- Espino, A., De los Santos, D., & Salvador, S. (2021). *Impacto de la Pandemia en el Empleo y los Cuidados desde una Perspectiva de Género en Uruguay*. Serie Documentos RISEP <https://ciedur.org.uy/publicaciones/dr14-impacto-de-la-pandemia-en-el-empleo-y-los-cuidados-desde-una-perspectiva-de-genero-en-uruguay/>
- Espinoza, A. K., & Toscano Moctezuma, J. A. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72-89.  
<https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Marinakís, A. (2021). Teletrabajo y jornada laboral en los países del Cono Sur de América Latina. *Nota Informativa OIT*. [https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/notas-informativas-cono-sur/WCMS\\_817973/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/notas-informativas-cono-sur/WCMS_817973/lang-es/index.htm)
- Martín García, S. (2017). *La Satisfacción Laboral en relación con el Salario Emocional*. [Trabajo de Fin de Grado], Universidad de la Laguna.  
<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/5658/La%20Satisfaccion%20Laboral%20en%20relacion%20con%20el%20Salario%20Emocional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martín Hernández, G. (2021). *El teletrabajo: una realidad cambiante en nuestros tiempos*.  
<http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/24816>
- Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2021). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. *European Union, 2020 – JRC120945*. <https://doi.org/10.1787/d5e42dd1-en>
- Morales López, D. A., & Pérez Sisa, F. G. (2020). Teletrabajo como estrategia de competitividad y desarrollo para las empresas en el Ecuador. *Revista Eruditus*, 1(2), 53-70. <https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.318>
- Olivares Pédola, G. P., Villalobos Molina, V., Román Aguayo, L., Rodríguez Herrera, C., Cerda Díaz, E. N., Cerda Díaz, L. G., Besoain Saldaña, Á. (2020). *Guía de*

- implementación de teletrabajo.  
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/185612/Guia-de-implementacion-de-teletrabajo.pdf?sequence=1>
- Olivera Anchete, I. (2021). *El teletrabajo y su regulación en el derecho positivo uruguayo. Las nuevas realidades y su impacto en las relaciones laborales*. Noticias CIELO, 12. [https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2021/12/olivera\\_noticias\\_cielo\\_n12\\_2021.pdf](https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2021/12/olivera_noticias_cielo_n12_2021.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de covid-19 y después de ella - Guía Práctica*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- Pagès Dasunción, D. (2020). *Percepción de la satisfacción laboral en el teletrabajo en profesionales web search evaluator*. <http://hdl.handle.net/10609/121487>
- Pérez Alzate, L. T. (2021). *Relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los empleados de la organización manufacturera Juguetes Caninos SA, en Soacha, Cundinamarca*. <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/5151>
- Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). *Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Unidad de Epistemología Clínica y Bioestadística*. Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo.
- RAE. (Diciembre de 2022). Definición de teletrabajo. <https://dle.rae.es/teletrabajo>
- Ramírez Velásquez, J. C., Tapia Tapia, H. E., Vega Abad, C. R., & Villagómez, M. (2021). Teletrabajo en Sudamérica: Un desafío jurídico frente al covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 622-677. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890454>
- Saget, C., Vogt-Schilb, A., & Luu, T. (2020). *El empleo en un futuro de cero emisiones netas en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo y Organización Internacional del Trabajo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002509>
- Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Villasmil, H., Bueno, C., & Montt, G. (2021). Lineamientos para la regulación del trabajo a distancia y el teletrabajo. *Nota informativa OIT*. [https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/notas-informativas-cono-sur/WCMS\\_825183/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/notas-informativas-cono-sur/WCMS_825183/lang-es/index.htm)