

2020

Informe Especial



fundación  
ObservatorioPyme

*Información e ideas para la acción*

Programa de Investigación Coronavirus:  
Impacto sobre las PyME, producción y empleo

# Más allá de la pandemia, el trabajo remoto como nuevo paradigma

Patrocinan esta publicación



Programa de Investigación Coronavirus:  
Impacto sobre las PyME, producción y empleo

# Más allá de la pandemia, el trabajo remoto como nuevo paradigma



fundación  
ObservatorioPyme

*Información e ideas para la acción*

Av. De Mayo 1147, piso 3.  
(C1085ABB) Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
TEL (54 11) 4381 3331  
Avda. de Mayo 1147, piso 3.  
info@observatoriopyme.org.ar  
www.observatoriopyme.org.ar

Patrocinan esta publicación



Donato, Vicente Nicolás

Más allá de la pandemia, el trabajo remoto como nuevo paradigma.

Vicente Nicolás Donato ; contribuciones de Ayelén Carmen Bargados. -1a ed. -

Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fundación Observatorio PyME, 2020.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: [descarga y online](#)

## Sumario

Estructura de la muestra	7
Introducción	8
Situación y comportamientos de las PyME en el momento de la pandemia	8
Difusión del trabajo remoto	9
Cambio radical e intenso	12
Impacto esperado de la implementación del trabajo remoto sobre costos y gestión interna	
Caracterización general	18
Ideas empresarias consolidadas sobre costos y gestión para la pos pandemia	20
Hipótesis sobre el impacto del trabajo remoto en la productividad	20
Reflexiones finales: ¿dualización o convergencia?	21
Nota metodológica	23

## Síntesis Ejecutiva

1. La crisis del COVID-19 y las consiguientes regulaciones públicas (ASPO) determinaron la conformación de dos grandes grupos polares de empresas que reproducen exactamente en su estructura el histórico dualismo productivo de la economía. Dos grupos de empresas de similar dimensión (cada uno cuenta aproximadamente con un 40% del total de las empresas de hasta 800 ocupados): uno “dinámico”, compuesto predominantemente por empresas del sector agro y servicios, de mayor dimensión y localizadas en el centro de país, y otro “estático”, predominantemente conformado por empresas de los sectores construcción, industria y comercio, de menor dimensión y localizadas predominantemente en la región AMBA.
2. Con esta estructura sectorial-territorial-dimensional de base, la adopción de la modalidad del trabajo remoto (TR) a la que apelaron el 65% de las empresas (385 mil aproximadamente, que registran unos 2,3 millones de puestos de trabajo), obligadas por la crisis del COVID-19, se estabilizará en 2021 como un modelo permanente de nueva gestión. El paso al trabajo remoto provocado por la crisis no es un pasaje transitorio, es un pasaje permanente: antes de la crisis en el 49% de estas empresas ningún colaborador desarrollaba su actividad bajo la modalidad de TR, durante la crisis ese porcentaje se redujo al 3% y en 2021 sólo en el 11% de las empresas ningún colaborador se desempeñará en la modalidad de TR. Esto significa que, entre la pre-pandemia y 2021, al menos 145 mil empresas planean implementar TR para todo o parte de su personal.
3. Esta aceleración del cambio hacia el TR es claramente mayor entre las PyME de mayor dimensión (medianas entre 51 y 250 ocupados y medianas-grandes entre 251 y 800 ocupados) tanto en proporción de empresas que adoptan esta modalidad de trabajo para parte o todo su personal, como en la cantidad de días de TR por semana asignados al personal afectado. Entre las empresas medianas-grandes la proporción de empresas con TR parcial o total en 2021 es 106% superior con respecto a la situación pre-COVID contra el aumento del 39% entre las microempresas, y la proporción de firmas que asignará a su personal dos o más días de TR aumenta un 478% en las empresas medianas-grandes, contra el 134% en las microempresas.
4. La aceleración dimensional acentúa la estructura dual de la economía argentina, mientras que la aceleración sectorial parece en cambio brindar buenas noticias sobre una tendencia hacia la reducción del dualismo y mayor convergencia de adopción del TR entre sectores. En efecto, mientras que en las actividades manufactureras y de la Construcción la proporción de empresas que pasa a todo o parte de su personal al TR aumenta 141%-142% (partiendo de una base muy baja antes de la pandemia), la proporción aumenta sólo el 38% en el sector de Servicios. Algo similar ocurre en la proporción de empresas que asignarán dos o más días de TR por semana al personal afectado. Con respecto a la situación pre-COVID-19, la proporción de empresas de la Construcción que asigna dos o más días por semana aumenta el 500% y en la Industria Manufacturera 313%, mientras que el sector de Servicios 171%.
5. El pasaje a la modalidad del TR trae aparejado importantes cambios en los costos y en la gestión interna de las empresas, sin embargo, en ninguno de los dos aspectos las diferencias de impacto son significativamente diferentes por región, sector o tamaño.
6. De manera más o menos uniforme el principal impacto entre los costos es sobre los gastos de infraestructura tecnológica (36% de las empresas que adoptan TR, o su equivalente en cantidad, al menos 137 mil firmas), pero sorprende también la uniformidad de las respuestas sobre la disminución prevista de los costos operativos (30%, 117 mil firmas) y la reducción de los costos de alquiler de oficinas, locales y otros inmuebles (17% de las empresas, aproximadamente 65 mil).
7. En cuanto al impacto de la adopción del TR en la gestión interna, se destaca de manera más o menos uniforme la mayor necesidad de planificar mejor las actividades (56% de las empresas, al menos 215 mil firmas empleadoras) y de evaluar al personal por el logro de los objetivos preestablecidos y no por cumplimiento

de horarios (51% de las firmas con adopción de TR, es decir, 195 mil empresas). El incremento del riesgo del conflicto laboral fue señalado solo por el 14% de las empresas (algo más de 50 mil) y las dificultades de contratación por el 10% (menos de 40 mil PyME).

8. El impacto de la adopción del TR sobre la productividad fue señalado en sentido positivo por el 19% de las empresas de hasta 800 ocupados con adopción de la modalidad y en sentido negativo por otro 19% de las mismas (unas 73 mil firmas en cada grupo). La pertenencia a sectores específicos es una variable que explica la visión positiva (por ejemplo, los servicios), mientras que la dimensión de la empresa es una variable que explica la visión negativa (por ejemplo, las empresas de hasta 50 ocupados).

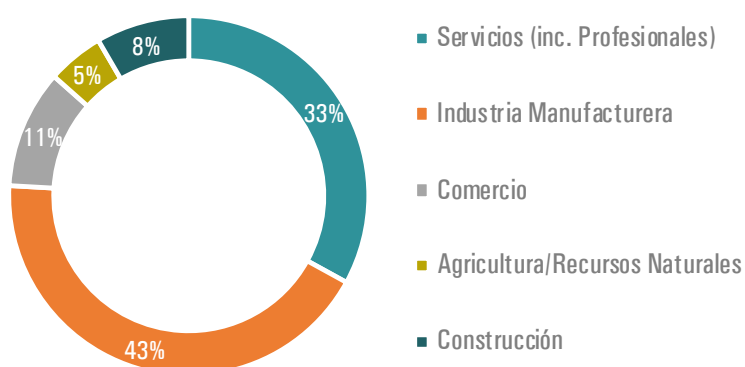
9. Finalmente, hay que destacar que entre las empresas las ideas y conceptos sobre el impacto del TR en los costos y en la gestión, están muy bien consolidadas: mayor necesidad de planificación se relaciona con mayor autonomía del personal y evaluación por objetivos, así como los mayores costos en infraestructura tecnológica se relaciona con mayores costos en la capacitación del personal en nuevas tecnologías, y la posibilidad de contratar personal en otras regiones con la disminución de los costos de alquiler de inmuebles. Se aprecia que en las empresas circulan ideas acerca de nuevos desafíos en la gestión y organización del trabajo, distintas a las del trabajo presencial.

10. La conclusión: la irrupción del TR impulsado por la crisis del COVID-19 determinó cambios no marginales y permanentes, que acentúan el dualismo dimensional entre las empresas, pero posibilitan una convergencia mayor entre sectores. Dicho dualismo dimensional podría ser morigerado por ejemplo a través de programas de apoyo y asistencia técnica público-privados.

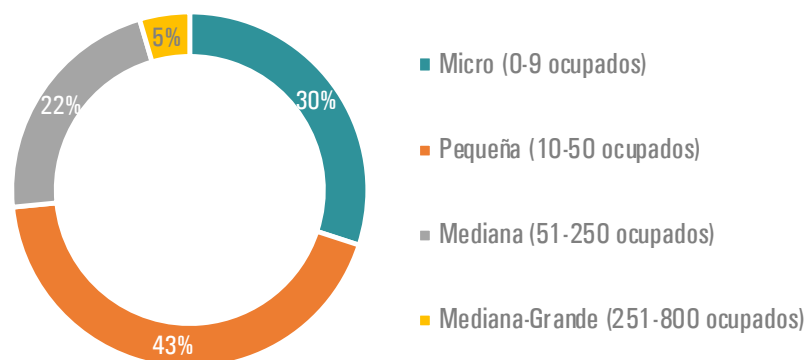
## Estructura de la muestra

Las estadísticas aquí presentadas surgen del Programa de Investigación de FOP “Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo”, bajo el cual se completó un sexto relevamiento a empresas de hasta 800 ocupados, entre el 15 de septiembre y el 18 de octubre de 2020.

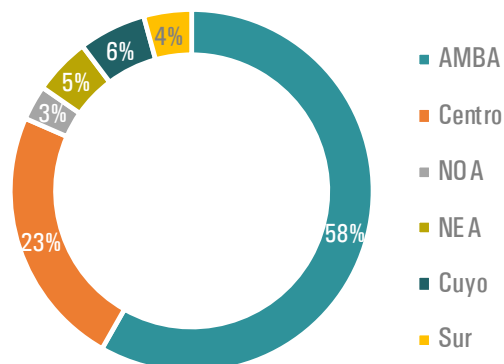
Composición por sector de actividad



Composición por tamaño



Composición por región



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo - 6º relevamiento, Fundación Observatorio PyME.

## Introducción

En el relevamiento previo llevado a cabo por Fundación Observatorio PyME (FOP) entre 1.700 empresas de todo el país y diversos sectores, el quinto de la serie del Programa de Investigación *Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo*, 57% de las empresas declararon que implementarían teletrabajo entre parte o todo su personal antes de fin de año, en el marco de las estrategias posibles para sobrellevar las nuevas condiciones impuestas por la pandemia.

Los datos por sector, región y dimensión de firma mostraban la diversidad de situaciones y, por tanto, la desigualdad entre distintos sectores, territorios y tamaños. Servicios contaba con muchas mayores posibilidades que su extremo opuesto, Construcción; los territorios ya previamente más desarrollados como Centro y AMBA son también los de mejor posicionamiento en cuanto a trabajo a distancia se trata *versus* el Norte del país; las empresas de mayor dimensión con 60% más difusión de estas modalidades de trabajo que las microempresas.

Es importante tener en cuenta que, en relación a otras opciones para mantener la empresa operativa (infraestructura interna y equipamiento del personal de acuerdo a los protocolos, costos del transporte privado, etc.) la estrategia del trabajo remoto puede resultar más barata.

Los nuevos datos recabados por FOP muestran que la pandemia ha impactado sobre la organización del trabajo en forma más permanente: el trabajo remoto asoma como un nuevo paradigma laboral. No se trata de un cambio marginal, sino de un cambio radical, que concierne desafíos para la modernización de la gestión interna de las organizaciones, así como plantea una tensión entre el camino hacia el dualismo productivo o la posibilidad de la convergencia en el futuro.

**Se entiende por trabajo remoto todo trabajo realizado fuera del establecimiento de la empresa, incluidas las tareas efectuadas utilizando tecnologías de la información y la comunicación (teletrabajo).**

## Situación y comportamientos de las PyME en el momento de la pandemia

La investigación realizada por FOP muestra que la situación y el comportamiento de las empresas con hasta 800 ocupados durante la crisis del COVID-19 se caracterizan por la conformación de dos grandes grupos polares, con aproximadamente el 40% del total de estas empresas cada uno. Estos grupos se denominarán “dinámico” y “estático”, respectivamente.

El grupo “dinámico” (38% del total de empresas con hasta 800 ocupados) está compuesto predominantemente por firmas de mayor dimensión, con mayor grado de operatividad, con menor presencia de personal completamente inactivo, con mayor participación de los sectores del Agro y Servicios y localizadas en la región Centro. Las empresas de este grupo adoptaron y adoptarán más trabajo remoto que el promedio y declaran impactos más difundidos por la adopción de la modalidad de trabajo remoto en todas sus actividades de gestión. Por último, las empresas de este grupo han visto crecer su facturación nominal entre agosto 2019 y agosto 2020.

En el otro extremo (37% del total de empresas hasta 800 ocupados) queda conformado un grupo “estático”, con mayor presencia de empresas de los sectores de Construcción, Comercio e Industria Manufacturera y localizadas predominantemente en regiones como AMBA y Sur. Además, las empresas son de menor dimensión, con mayor presencia de firmas no operativas y de *staff* totalmente inactivos. En este grupo se halla también menor adopción actual y previsión futura de trabajo remoto y más empresas que en general no vieron aumentar la facturación o directamente experimentaron una disminución.



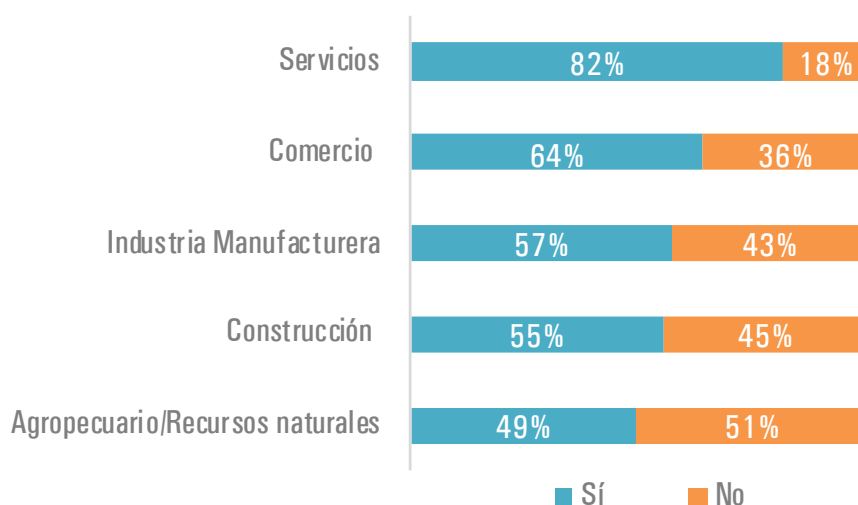
El restante 25% de las empresas del segmento se dividen en tres pequeños grupos no muy diferentes entre sí, por sector, tamaño, región, grados de operatividad y actividad de su personal, y adopción del trabajo remoto.

## Difusión del trabajo remoto

De acuerdo al sexto relevamiento llevado a cabo por FOP entre el 15 de septiembre y el 18 de octubre, **65% de las empresas de hasta 800 ocupados** adoptó y/o adoptará la modalidad de trabajo remoto, ya sea en forma parcial o total.

A nivel sectorial (Gráfico 1), siguen reproduciéndose las divergencias observadas meses atrás, que responden a las características tecno-organizativas de los propios procesos productivos. El 82% de las firmas de Servicios ya ha adoptado el trabajo remoto o bien lo adoptará durante el próximo año, mientras que en las actividades primarias y la construcción sólo el 49% y 55%, respectivamente, trabajan con la nueva modalidad o lo harán en el futuro próximo.

Gráfico 1 – ¿Tu empresa adoptó/adoptará la modalidad de trabajo remoto en forma parcial o total?  
(% de empresas en cada sector de actividad)

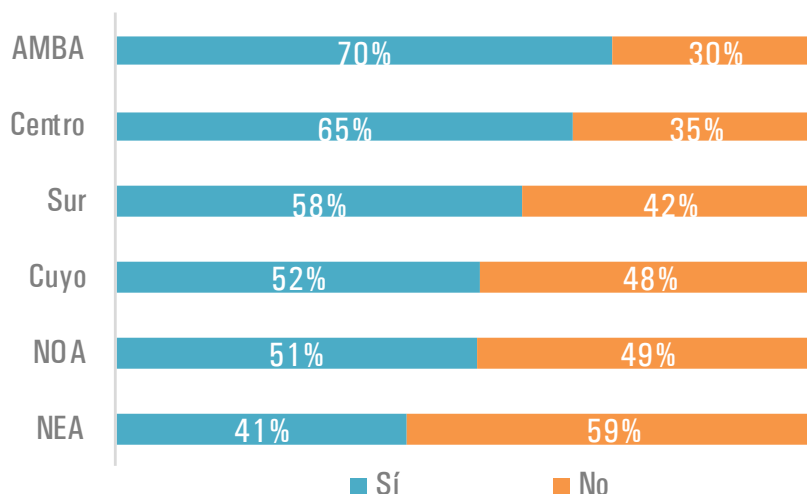


Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

Regionalmente (Gráfico 2), AMBA y Centro –territorios mejor posicionados en infraestructura, condiciones de vida, riqueza- presentan un 70% y 65% de empresas, respectivamente, que adoptaron o adoptarán trabajo remoto. Es necesario resaltar también que en AMBA (seguida por la región Centro) hay una mayor presencia relativa de prestación de servicios profesionales y a la producción pasibles de desarrollarse fuera de los establecimientos y oficinas (así como de empresas de Comercio, aunque en menor medida).

Por el contrario, el Norte argentino es el territorio más rezagado en adopción del trabajo remoto, en parte por mayor presencia de actividades vinculadas al agro y otros recursos naturales, también por cuestiones de infraestructura, entre otros factores. El NEA presenta un 41% de sus firmas con personal desempeñándose bajo trabajo remoto hasta el momento o durante el próximo año, mientras que en el NOA esa difusión es del 51% (dentro del Norte Grande, el NOA es una región menos desfavorecida que el NEA).

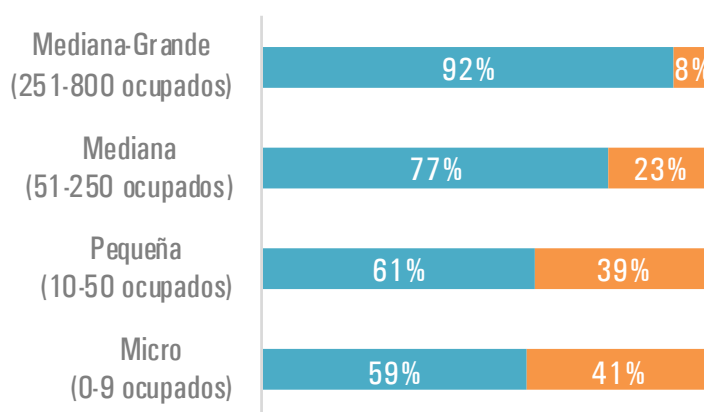
**Gráfico 2** – ¿Tu empresa adoptó/adoptará la modalidad de trabajo remoto en forma parcial o total?  
(% de empresas en cada región)



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

A nivel dimensional (Gráfico 3), se aprecia la asociación positiva con la adopción de la nueva modalidad: entre las empresas MEG -251 a 800 ocupados- la difusión del trabajo remoto es 50% superior al extremo opuesto, las microempresas -menos de 10 ocupados-. No obstante, entre las firmas pequeñas -10 a 50 ocupados- la situación no es muy distinta a la de las micro.

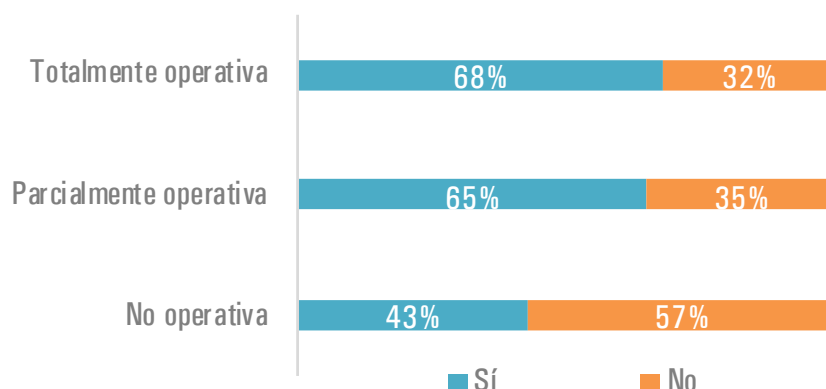
**Gráfico 3** – ¿Tu empresa adoptó/adoptará la modalidad de trabajo remoto en forma parcial o total?  
(% de empresas en cada rango de tamaño)



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

Asimismo, al analizar la adopción del trabajo remoto por grado de operatividad (Gráfico 4), se halla una asociación positiva: a mayor grado de operatividad, mayor adopción. Aún más, la decisión de la nueva forma de trabajo entre las empresas en estado totalmente operativo, está un 60% más difundida que entre las empresas no operativas.

**Gráfico 4** – ¿Tu empresa adoptó/adoptará la modalidad de trabajo remoto en forma parcial o total?  
(% de empresas según grado de operatividad)



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

Dado el descalce entre operatividad de la firma e inactividad del personal, que fue descrito en el [Informe Coronavirus VI](#), parece necesario también evaluar la asociación entre adopción del trabajo remoto y tasa de inactividad del personal. Las estadísticas de FOP muestran que las empresas con menor proporción de personal inactivo, son al mismo tiempo las empresas con mayor propensión a utilizar el trabajo remoto, mostrando de este modo que su implementación no es simplemente una solución coyuntural para superar la crisis sanitaria.

A modo ilustrativo, se presenta la Tabla 1 que muestra la composición de los distintos grupos de empresas según la situación de inactividad de su personal (ninguno, parte, todo) en función de la implementación de nueva modalidad laboral. El 45% de las empresas de hasta 800 ocupados con todo su personal inactivo ha adoptado trabajo remoto o prevé hacerlo, mientras que este guarismo es aproximadamente del 65% entre las firmas que no tienen a ningún trabajador inactivo o sólo experimentan inactividad parcial.

**Tabla 1** – Inactividad del personal y trabajo remoto  
(% de empresas)

		PERSONAL INACTIVO		
		Ninguno	Parte	Todo
Adoptó/Adoptará TR	Si	65%	67%	45%
	No	35%	33%	55%

Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

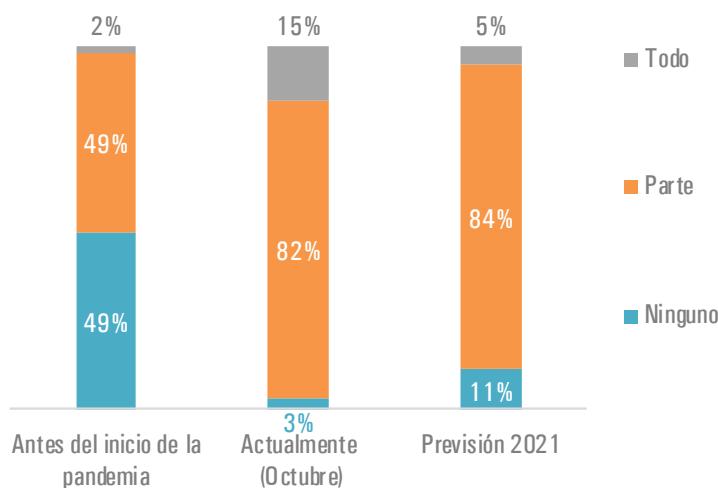
## Cambio radical e intenso

Para analizar el fenómeno con mayor profundidad, FOP consultó a las empresas que adoptaron y/o adoptarán el trabajo remoto sobre su situación previa y durante la pandemia, así como también su previsión para el año próximo 2021.

Un primer estudio del conjunto de casos arroja evidencia en línea con lo hallado por estudios en otros países: la correlación entre la adopción actual y la prevista para 2021 es positiva y elevada, mayor a las correlaciones entre la situación previa y la actual y entre la situación previa y la prevista para el año próximo. Es decir, la situación pandémica (medida a octubre 2020) se vincula fuertemente con la práctica del trabajo remoto en el futuro. Esto podría entenderse como un indicador de que la pandemia cambió la modalidad de trabajo en el mediano plazo, es decir, el *shock* (la crisis sanitaria) tendría efectos más bien “permanentes”.

El Gráfico 5 ilustra parcialmente este hallazgo, exhibiendo la porción de empresas que en cada período ha tenido o tendrá a todo, parte o ninguno de sus trabajadores desempeñándose en alguna forma de trabajo remoto. Así puede verse que un 51% tenía antes de la irrupción del COVID-19 a todo o parte de su personal desempeñándose fuera de las instalaciones, mientras que para 2021 el 89% prevé tener todo o parte de su *staff* bajo la nueva modalidad. Es decir, aumenta un 75% la proporción de firmas con trabajo remoto entre la situación pre-pandemia y la previsión para el año próximo.

Gráfico 5 – ¿Qué porcentaje del personal de tu empresa se desempeñó/ desempeña/ desempeñará bajo modalidad de trabajo remoto? (% de empresas que adoptaron y/o adoptarán trabajo remoto)

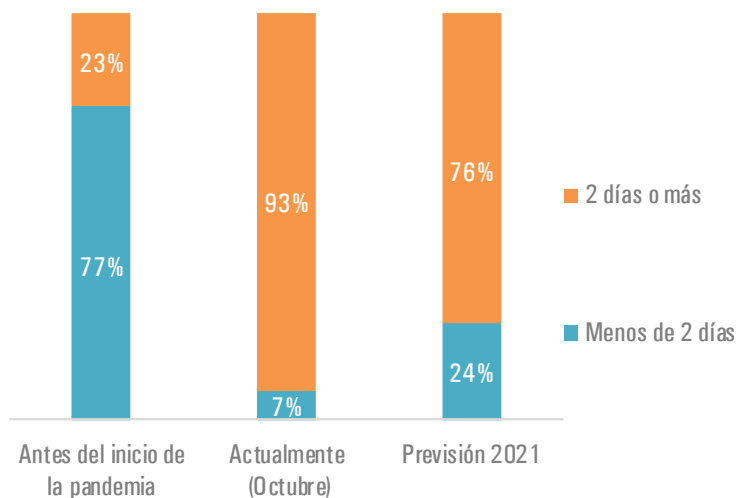


Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

También cabría preguntarse qué frecuencia semanal planean estas empresas adoptantes de trabajo remoto, ya que quizás un día a la semana sea simplemente el otorgamiento de un beneficio (*home office*) más que la transición hacia una nueva modalidad de prestación laboral.

En tal sentido, siguiendo también estudios internacionales, podría definirse al trabajo remoto como nueva forma de trabajo a la implementación del mismo para dos o más días a la semana. En este sentido, el Gráfico 6 complementa al Gráfico 5, mostrando que el 76% de las empresas de hasta 800 ocupados con adopción de trabajo remoto, prevé implementarlo en 2021 como mínimo dos días por semana. Ése 76% se contrasta con el 23% de pre-pandemia, es decir, la frecuencia del trabajo fuera de la empresa se triplica.

**Gráfico 6** – ¿Cuántos días a la semana dicho porcentaje del personal se desempeñó/desempeña/desempeñará bajo modalidad de trabajo remoto? (% de empresas que adoptaron y/o adoptarán trabajo remoto)



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

¿Podrían objetarse estos resultados argumentando que las previsiones sobre adopción del trabajo remoto para 2021 están influidas por la previsión por parte de las empresas de una nueva ola de restricciones a causa de un “rebrote”? La respuesta en principio sería negativa, ya que la asociación entre personal bajo trabajo remoto y operatividad no es estadísticamente significativa para la previsión 2021, induciendo a pensar que las empresas no están contemplando mayores divergencias en su estado de operación o actividad a futuro. Tampoco la correlación con inactividad del personal es sustantiva (en efecto, es muy cercana a cero).

A continuación, se expondrán las heterogeneidades a nivel sectorial y dimensional, diferencias que muestran significatividad estadística para todos los períodos indagados, tanto en porcentaje del personal como frecuencia semanal. No así las diferencias regionales.

A fin de mostrar **estadísticas sectoriales**, se disponen los Gráfico 7, 8, 9 y 10.

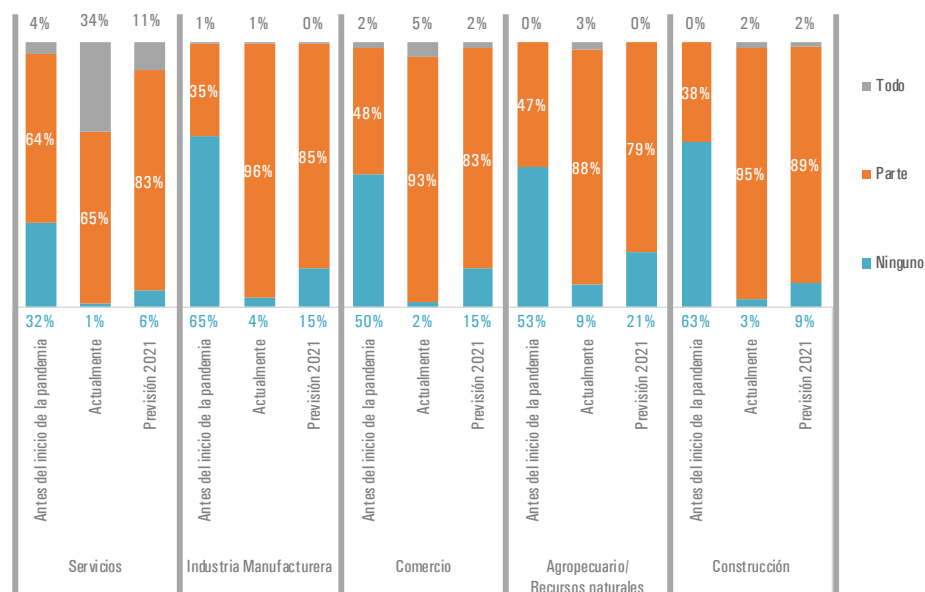
El Gráfico 7 exhibe los datos en proporción de firmas del porcentaje del personal que se desempeñaba antes de la pandemia fuera del establecimiento, local u oficina de la empresa, en octubre 2020 –bajo la pandemia- y la previsión 2021, es decir, este gráfico muestra la difusión de la modalidad en cada uno de esos momentos del tiempo. El Gráfico 8 baja la lupa sobre la variación entre la situación pre-COVID-19 y la prevista para el año próximo de la proporción de empresas de hasta 800 ocupados con parte o todo el personal trabajando en forma remota.

El Gráfico 9 expone la cantidad de días a la semana en que se ha implementado e implementará el trabajo remoto antes de la pandemia, durante ésta y el próximo año, mientras que el Gráfico 10 resume la intensidad del cambio previsto, medida por la tasa de variación en la proporción de firmas prevista para 2021 *versus* la situación previa al COVID-19, con frecuencia de 2 días o más por semana de trabajo remoto.

En primer lugar, se puede señalar que en el sector de Servicios prácticamente se triplica la presencia de firmas con todo el personal bajo trabajo remoto entre la situación antes de la pandemia y los planes para 2021, mientras que en Comercio y Agro no se aprecia diferencia alguna (Gráfico 7).

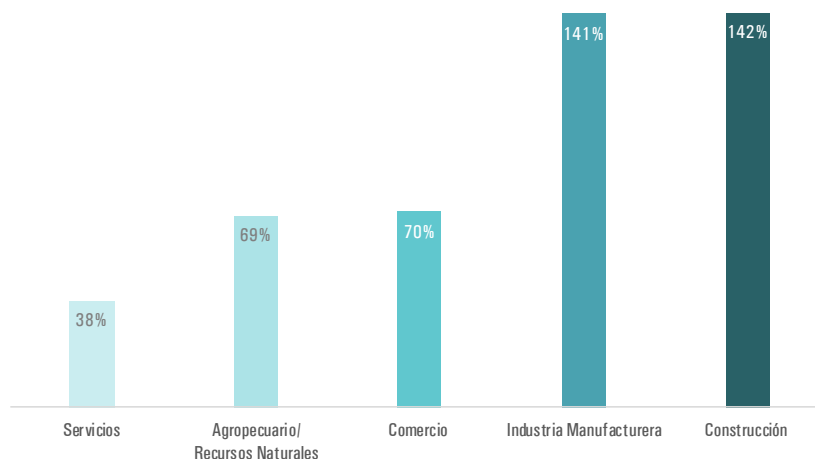
Ahora bien, las empresas de Servicios parten de una difusión de la práctica del trabajo remoto en la pre-pandemia muy superior al resto de los sectores, de modo tal que el aumento previsto para 2021 (aumento en la difusión total o parcial del trabajo remoto) es inferior al resto (Gráfico 8). En el extremo opuesto, las empresas de la Construcción, con una baja presencia entre su personal de esta modalidad, muestran el mayor salto en la difusión (+142% en 2021 con respecto a lo que sucedía antes del COVID-19).

**Gráfico 7** – ¿Qué porcentaje del personal de tu empresa se desempeñó/ desempeña/ desempeñará bajo modalidad de trabajo remoto? (% de empresas que adoptaron y/o adoptarán trabajo remoto en cada sector de actividad)



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

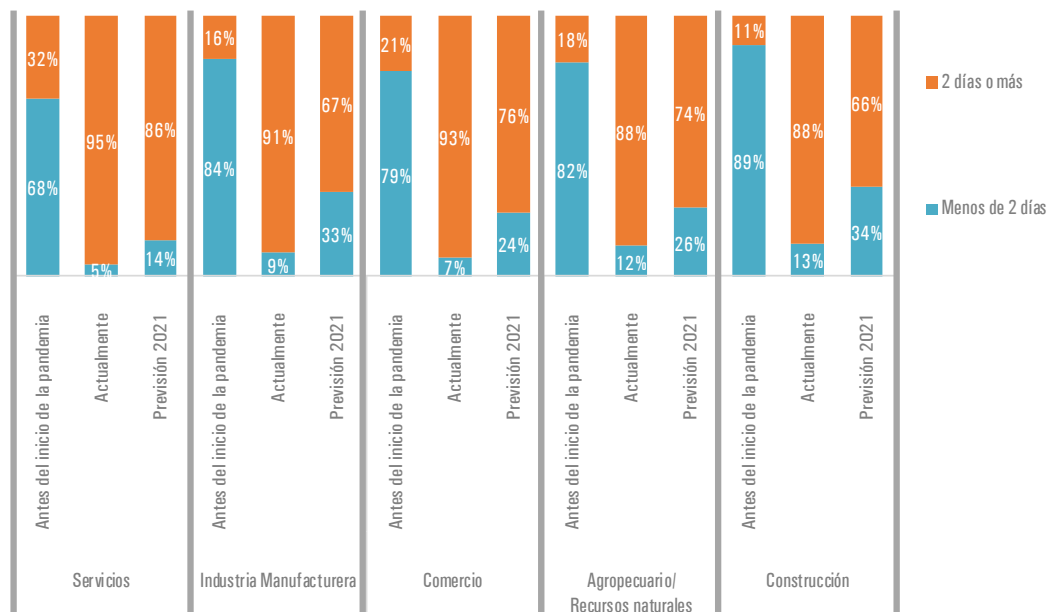
**Gráfico 8** – Cambio esperado en cada sector (variación %) de la proporción de firmas que adoptó/adoptará trabajo remoto para todo o parte del personal



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

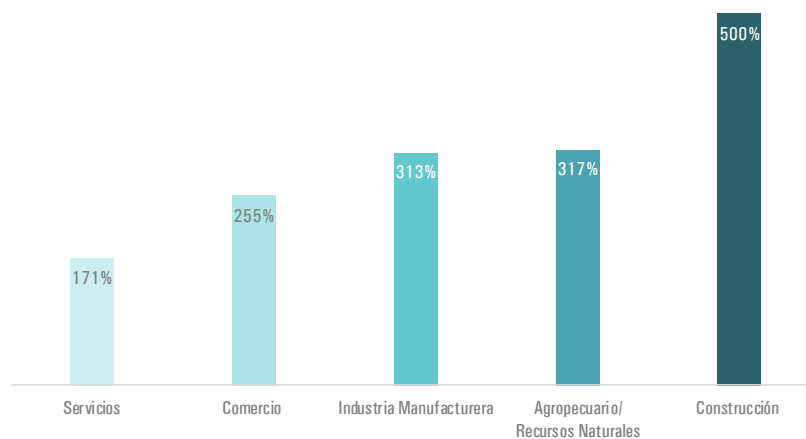
Asimismo, las empresas de Servicios casi triplican la difusión de la frecuencia de dos días o más a la semana para 2021 (Gráfico 9), pero al partir de una mayor base en la pre-pandemia, es el sector con menor variación (+171% en el Gráfico 10). En efecto, en el sector de la Construcción se multiplica por 6 el porcentaje de firmas con personal desempeñándose fuera de la empresa 2 o más días por semana (esto es, una variación positiva del 500%). Los sectores de recursos naturales, manufacturas y comercio proyectan una situación intermedia.

**Gráfico 9** – ¿Cuántos días a la semana dicho porcentaje del personal se desempeñó/desempeña/desempeñará bajo modalidad de trabajo remoto? (% de empresas que adoptaron y/o adoptarán trabajo remoto en cada sector de actividad)



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

**Gráfico 10** – Intensidad del cambio previsto en cada sector (variación % de la proporción de firmas que adoptó/adoptará trabajo remoto dos días o más por semana)

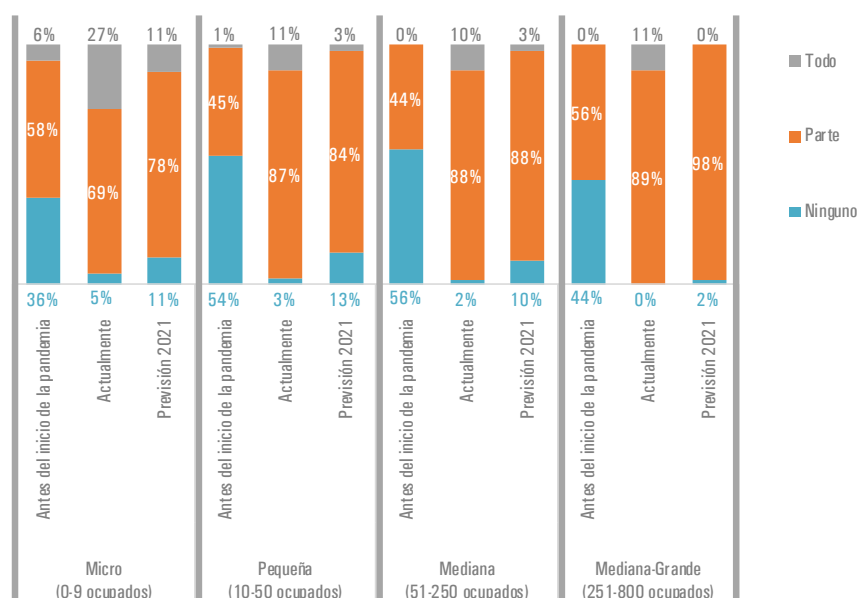


Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

Los Gráficos 11, 12, 13 y 14 exhiben las mismas variables que en los respectivos 7, 8, 9 y 10, pero a nivel dimensional. Se observa que, si bien una porción mucho menor de microempresas aplicará trabajo remoto en relación a la proporción de medianas-grandes que lo harán, 11% de esas microempresas lo planean implementar para todo su personal y 78% para una parte, mientras que ninguna MEG contempla traspasar a todo el personal a la nueva modalidad, pero sí prácticamente todas ellas planean implementarlo para una parte del mismo (Gráfico 11). No obstante, la situación de menor difusión del trabajo remoto entre todo o parte del personal antes de la irrupción de la pandemia se hallaba entre las empresas medianas -51 a 250 ocupados- y la mayor difusión entre las microempresas -hasta 9-, así también entonces se muestra la previsión 2021 con más fuerte variación para aquel

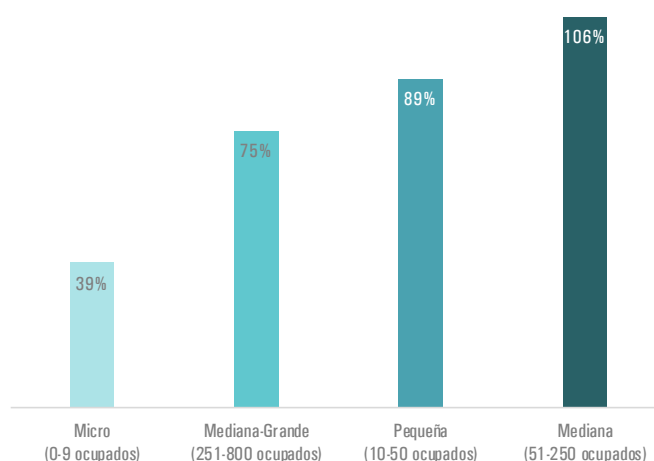
segmento de empresas, mientras que las de menor dimensión son donde la variación de la difusión del trabajo remoto presenta menor cambio (Gráfico 12).

**Gráfico 11** – ¿Qué porcentaje del personal de tu empresa se desempeñó/ desempeña/ desempeñará bajo modalidad de trabajo remoto? (% de empresas que adoptaron y/o adoptarán trabajo remoto en cada rango de tamaño)



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

**Gráfico 12** – Cambio esperado en cada rango de tamaño (variación %) de la proporción de firmas que adoptó/adoptará trabajo remoto para todo o parte del personal



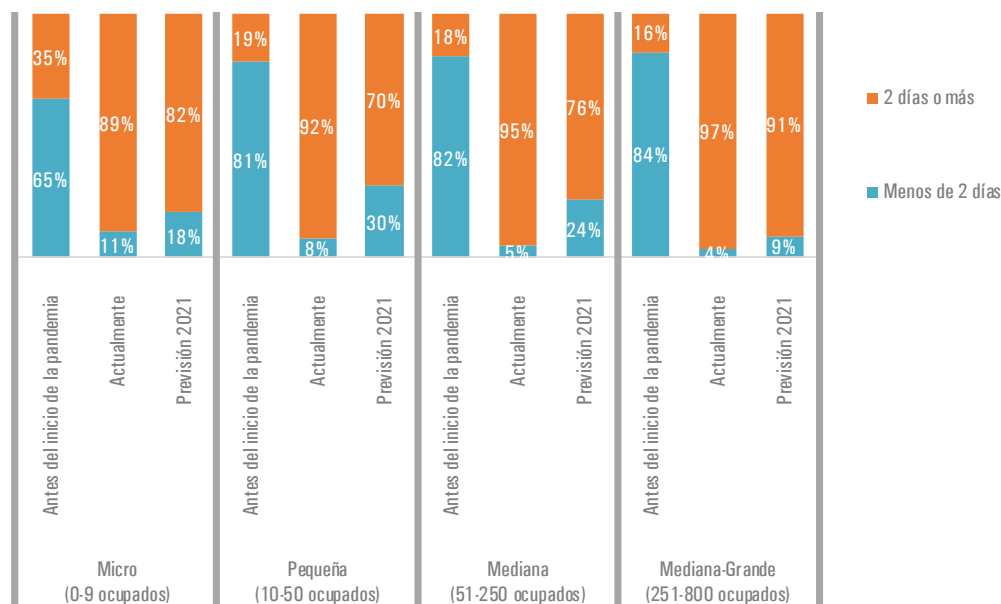
Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

Asimismo, las microempresas más que duplican la difusión de la frecuencia de dos días o más a la semana para 2021 (Gráfico 13), pero al exhibir la mayor difusión de esa frecuencia en la pre-pandemia, es la dimensión con menor variación (+134% en el Gráfico 14). En efecto, en el segmento de las empresas medianas-grandes, donde se experimentaba la menor difusión del trabajo fuera de la empresa 2 días o más a la semana antes del COVID-19, este guarismo prácticamente se sextuplica en la previsión para 2021 (+478%). Es entonces menor la intensidad del



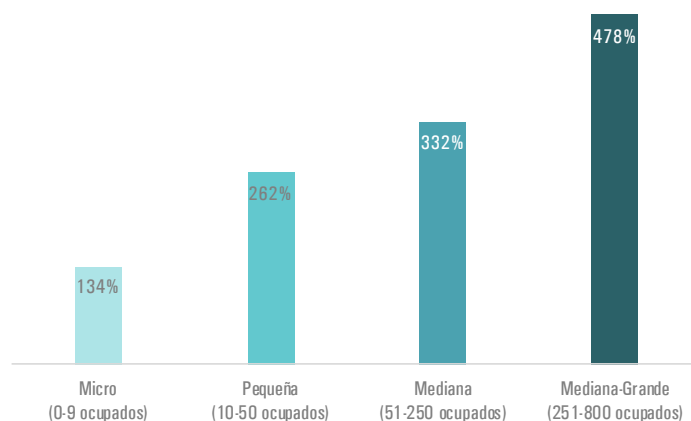
cambio previsto entre las microempresas, en cambio la mayor intensidad se encuentra entre las MEG, y las firmas pequeñas y medianas se posicionan en rango intermedio de intensidad.

**Gráfico 13** – ¿Cuántos días a la semana dicho porcentaje del personal se desempeñó/desempeña/desempeñará bajo modalidad de trabajo remoto? (% de empresas que adoptaron y/o adoptarán trabajo remoto en cada rango de tamaño)



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

**Gráfico 14** – Intensidad del cambio previsto en cada rango de tamaño (variación % de la proporción de firmas que adoptó/adoptará trabajo remoto dos días o más por semana)



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

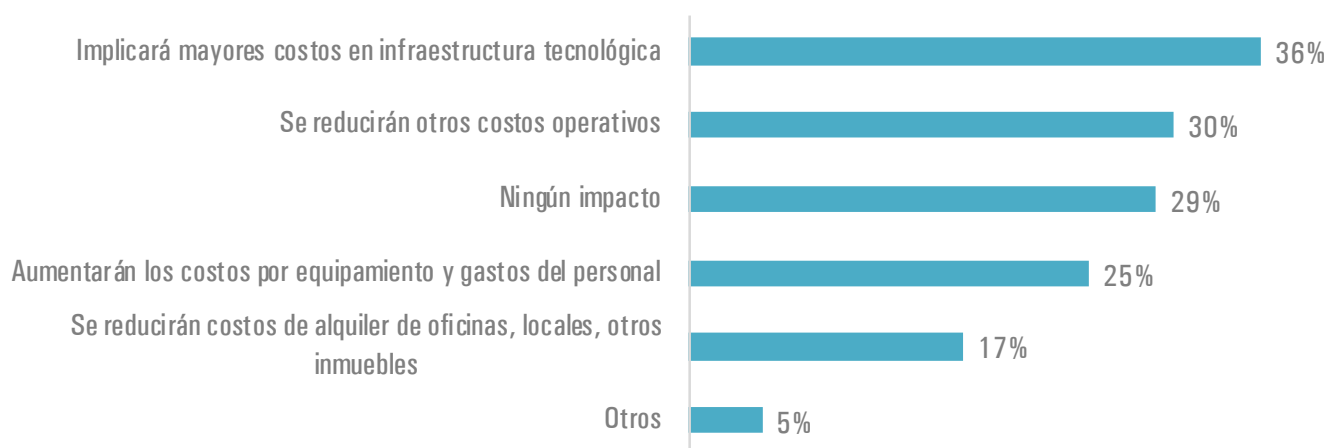
## Impacto esperado de la implementación del trabajo remoto sobre costos y gestión interna

### Caracterización general

El sexto relevamiento de FOP del Programa de Investigación *Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo* indagó acerca del impacto del trabajo remoto sobre los costos y la gestión interna. La transición a nuevas formas de trabajo podría tener diferentes efectos en diferentes empresas.

En términos de costos (Gráfico 15), el impacto que mayor difusión alcanza entre las empresas de hasta 800 ocupados de todo el país con la adopción de trabajo remoto es el mayor costo en infraestructura tecnológica, para un 36% de estas firmas. Le sigue la reducción de costos operativos (excepto alquileres), que alcanza al 30%. Mayores costos a causa de equipamiento y gastos del personal sólo son previstos por un 25% de las empresas y un 17% espera específicamente una reducción en los costos por alquileres inmobiliarios. De todos modos, el 29% no considera que impactará de modo alguno sobre sus costos.

Gráfico 15 – En tu empresa, ¿qué impacto prevés que puede tener la implementación de trabajo remoto sobre los costos?  
(% de empresas que adoptaron y/o adoptarán trabajo remoto)



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

Las diferencias regionales no son estadísticamente significativas. Es innegable la existencia de circunstancias diversas a nivel regional y las fuertes asimetrías pre-existentes, pero ellas no hacen diferencia en la mayor o menor difusión de uno u otro efecto sobre los costos de las firmas.

Por otra parte, si bien las diferencias sectoriales no son extremadamente llamativas, puede señalarse que Servicios, donde la adopción de trabajo remoto se prevé más extendida, destaca con mayor difusión de todos los impactos en costos (de aumento y reducción), así como por el contrario Construcción presenta la mayor presencia de firmas que no prevén impacto en tal aspecto.

En términos dimensionales, entre las empresas de mayor tamaño (MEG, 251-800 ocupados), con amplia difusión del trabajo remoto, es donde el impacto sobre los costos, tanto en aumento como en reducción, se observan más claramente.

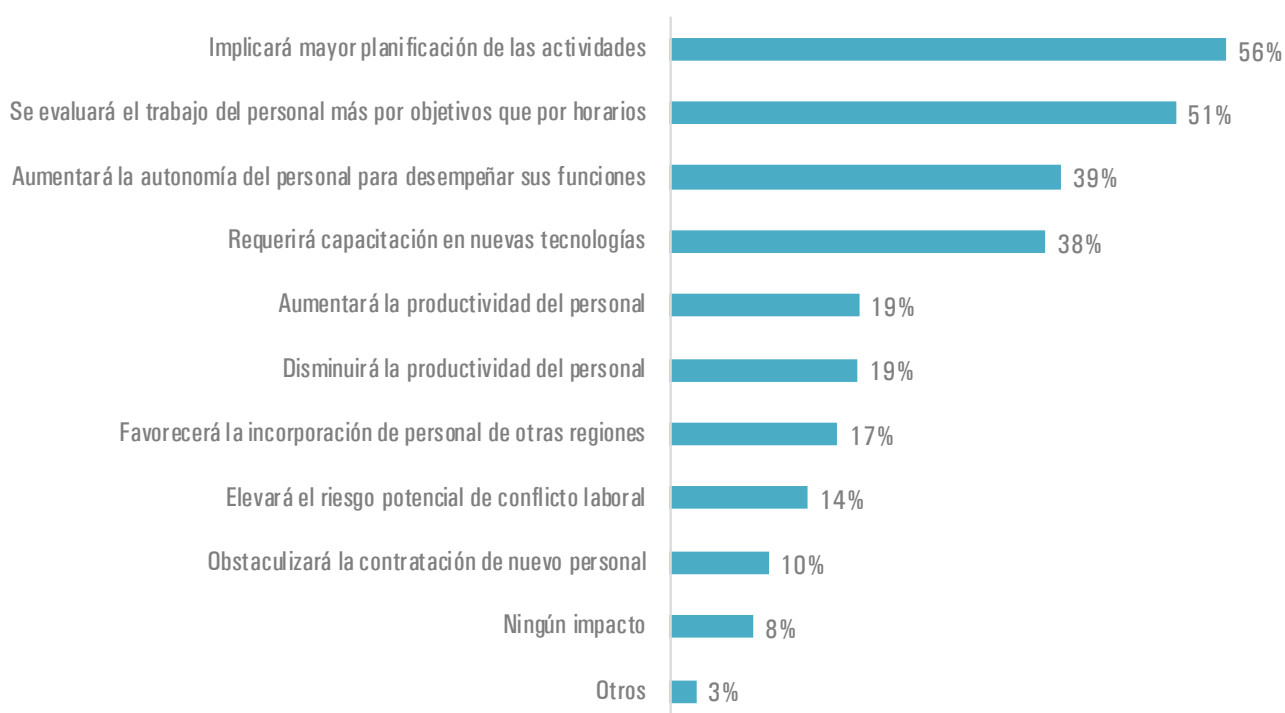
En términos del impacto esperado sobre la gestión interna (Gráfico 16), los efectos más difundidos son la mayor planificación de actividades que requerirá la implementación de la nueva modalidad, una mayor evaluación por objetivos del desempeño del personal y una mayor autonomía de éste para llevar a cabo sus funciones (56%, 51% y 39% de las empresas con trabajo remoto, respectivamente).

En el otro extremo, que el nuevo paradigma se convierta en un obstáculo para la contratación de personal o que eleve el riesgo de conflicto laboral es una preocupación para menos del 15% de estas firmas.

Cabe destacar que la percepción de que la gestión interna no sufrirá cambio alguno es muy inferior a la ausencia de impacto en costos, ya que sólo un 8% de las firmas que adoptarán trabajo remoto no prevé impacto alguno (vs. 29% para costos).

El favorecimiento de la incorporación de personal de otras regiones es previsto por el 17%, una difusión similar a la que alcanzan tanto la disminución como el aumento de productividad (19% ambos).

**Gráfico 16** – En tu empresa, ¿qué impacto prevés que puede tener la implementación de trabajo remoto en la gestión interna?  
(% de empresas que adoptaron y/o adoptarán trabajo remoto)



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo – 6° Relevamiento. Fundación Observatorio PyME.

El patrón de difusión general se observa también a nivel sectorial, destacándose Servicios en la mayor proporción relativa, así como a nivel dimensional también se mantiene y destacan las MEG.

Asimismo, es importante destacar que el tamaño de las empresas no tiene ningún impacto en la difusión de la gestión la planificación de las actividades, el obstáculo para nuevas contrataciones de personal, las dificultades para reclutar personal en otras regiones y el aumento de la productividad.

## Ideas empresarias consolidadas sobre costos y gestión para la pos pandemia

El análisis estadístico de las respuestas de los empresarios que ya utilizan o utilizarán trabajo remoto muestra ideas muy bien asentadas sobre el impacto de esta modalidad de trabajo sobre la gestión interna y de costos.

Se considera que la adopción del trabajo remoto requerirá una mayor autonomía del personal para realizar las tareas y por consiguiente la gestión deberá evaluar los resultados de las actividades ejecutadas remotamente mediante el logro de objetivos, abandonando los controles horarios.

La necesidad de evaluar por resultados el cumplimiento de los objetivos requerirá una mayor planificación de las actividades, planificación que los empresarios relacionan, además, con mayores costos en infraestructura tecnológica y con la necesidad de más capacitación del personal en las nuevas tecnologías. Al mismo tiempo que los empresarios prevén que la contratación de nuevo personal de otras regiones en la nueva modalidad disminuirá los costos de alquiler de inmuebles y oficinas, estiman simultáneamente que puede haber nuevas dificultades de contratación y mayor riesgo de conflicto laboral.

## Hipótesis sobre el impacto del trabajo remoto en la productividad

En línea con otros trabajos internacionales, las evidencias recogidas por la investigación de FOP muestran que el impacto positivo del trabajo remoto sobre la productividad está relacionado con algunos sectores específicos, fértiles a esta modalidad de organización, y con las propias capacidades y calificación del personal afectado. Desde el punto de vista sectorial, Servicios es el mejor preparado para la adopción del trabajo remoto, por sus específicas características tecno-productivas, y desde el punto de vista de las capacidades y calificación del personal.

De todas maneras, sólo un 38% de las empresas informó que la adopción del trabajo remoto puede tener un impacto sobre la productividad del personal, positivo (19%) o negativo (19%). El restante 62% no prevé ningún impacto sobre la misma.

Los dos grupos que prevén impacto (positivo o negativo) son muy diferentes entre sí. El grupo conformado por las empresas que prevén impacto positivo sobre la productividad (19% del total de empresas con adopción de trabajo remoto) está conformado mayormente por empresas operativas y con poco personal inactivo, además no prevén dificultad para contratar nuevo personal y tampoco dificultades para reclutar personal de otras regiones, además confían en el desarrollo de mayor autonomía del personal a través del trabajo remoto y también esperan menores costos de alquiler y otros costos operativos. Por el contrario, el grupo de empresas que prevén impacto negativo sobre la productividad (otro 19%) está conformado mayormente por empresas no operativas, con importante proporción de personal inactivo, con una visión pesimista sobre la evolución de las relaciones con el personal y los costos: dificultades para contratar y dificultades para reclutar en otras regiones, menor autonomía del personal y ninguna disminución de costos de alquiler y otros costos operativos. En síntesis, dos realidades productivas, dos visiones contrapuestas acerca del impacto del trabajo remoto sobre la productividad.

Los trabajos desde distintos enfoques, utilizando distintas metodologías aplicadas al estudio del impacto de la implementación de trabajo remoto en diferentes países, esgrimen distintas hipótesis o argumentos, sin dirimirse estrictamente por un claro impacto negativo o positivo. Por un lado, como se ha comentado más arriba, un condicionante para el beneficio o perjuicio en términos de productividad del personal involucrado es la calificación de éste, el tipo de funciones desempeñadas y el sector de actividad de la empresa para la cual trabaja: trabajos de mayor calificación y autonomía, muestran mejores resultados en productividad.

Por otra parte, están los aspectos más “sociológicos” de las relaciones laborales, donde el trabajo fuera de la empresa, sin pares, puede provocar en las personas cierto sentir de desatención y los procesos pueden requerirles más tiempo por no contar con la ayuda práctica que se recibe en tiempo real compartiendo un mismo lugar de trabajo.

Por supuesto, entre los beneficios se esgrime también la posibilidad de trabajar desde localizaciones más tranquilas, así como el aumento de la autonomía que consigue el personal. Y si se agregan todos aquellos procesos en que la digitalización y nuevas tecnologías intervienen, éstas son *per se* causales de aceleración de ciertos procesos previamente más “operativos” y por tanto más lentos.

Desde ya, un punto no menor es la diferencia entre el trabajo remoto por obligación (como el adoptado durante la pandemia por algunas empresas, en busca de evitar un recorte total de su actividad) y el trabajo remoto por opción, donde se esperan ciertos resultados convenientes por parte de las empresas y para el personal y por eso se decide implementarlo. Este último caso podría ser bien el de muchas de las empresas de hasta 800 ocupados de Argentina que están reformulando su modelo de organización del trabajo y adquiriendo una nueva modalidad para desempeñarlo, a partir de la experiencia adquirida a causa de la pandemia. Según también sea el trabajo remoto una obligación o una opción, se verán afectados positiva o negativamente la creatividad, la innovación y la socialización.

## Reflexiones finales: ¿dualización o convergencia?

¿Cómo impactará la irrupción del trabajo remoto en el futuro de la economía argentina? ¿Agravará la divergencia productiva actualmente existente entre regiones, sectores y tamaños o favorecerá la deseada convergencia en la dirección del desarrollo?

El primer punto que es importante señalar es que los cambios producidos por la crisis y por la obligada necesidad de adoptar el trabajo remoto, la propensión al cambio o el deseo de cambio no son marginales, ni por el número del personal que después de la crisis del COVID-19 pasa al trabajo remoto ni por la cantidad de días por semana que serán laborables bajo esta modalidad. Es un escenario organizacional que llegó para quedarse y por eso las empresas actualmente revisan sus métodos de gestión para ajustarlos a una nueva realidad futura.

El segundo punto que es importante destacar, y que confirma una realidad histórica de la economía argentina, es el dualismo productivo que la crisis del COVID-19 volvió a dejar en descubierto y que en algunos aspectos contribuyó a acentuar. Las estadísticas muestran la actual co-existencia de dos grupos de empresas, de iguales dimensiones, pero muy bien diferenciados. Un grupo “dinámico” (38% de las empresas) que se diferencia por la prevalencia de empresas del sector servicios y agro-recursos naturales, de mayor dimensión, más operativas, localizadas en la región Centro, con menos personal inactivo, con facturación nominal en aumento y con la expectativa que el trabajo remoto disminuirá los costos operativos. El otro grupo, (37% de las empresas), y que se puede denominar “estático”, se ubica en una posición diametralmente opuesta al primer grupo en todas las variables: prevalecen aquí empresas más pequeñas, del sector construcción, industria manufacturera y comercio, localizadas en la región AMBA, con disminución de la facturación nominal y con una visión negativa del impacto del trabajo remoto en los costos operativos.

De esta manera, el mundo productivo actual de las empresas con hasta 800 ocupados de Argentina emerge dual, confirmando la persistencia histórica de un fenómeno que caracteriza a los países de menor desarrollo. La pregunta es si la irrupción del trabajo remoto contribuirá a reducir en el futuro este dualismo o si, por el contrario, favorecerá la esperada convergencia y la dilución paulatina de las diferencias.

La velocidad del cambio hacia esta nueva modalidad de gestión de las empresas es muy diferente según el tamaño de las empresas. El cambio es mucho más veloz y profundo entre las empresas medianas y medianas-grandes que, entre las microempresas, contribuyendo de esta manera a profundizar en el futuro el actual dualismo de las situaciones y comportamientos de las firmas. Al contrario, la velocidad de los cambios por sector parece mostrar una tendencia a la convergencia de comportamientos en lo que respecta a la adopción del trabajo remoto en el futuro. En efecto, partiendo de niveles más bajos de difusión del trabajo remoto en sus empresas, el sector de la construcción y el

sector de la industria manufacturera parecen avanzar mucho más rápido en la adopción de esta nueva forma de gestión de la empresa que el resto de los sectores (con excepción del agro-ganadero y de recursos naturales).

Se conforma así un futuro con dos tendencias: una mayor divergencia en los ritmos de adopción del trabajo remoto entre empresas más grandes y más pequeñas y una relativa convergencia de ritmos de adopción del trabajo remoto entre sectores productivos. Para reducir la divergencia, por ejemplo, podría ser muy útil la acción público-privada a través de programas de apoyo y asistencia técnica.

Por otra parte, las necesidades de una nueva gestión emergente como resultado de la imposición de trabajo remoto muestra entre los empresarios una cierta uniformidad de ideas sobre las características del nuevo escenario: necesidad de mayor autonomía del personal y evaluación del desempeño basada más en el cumplimiento de los objetivos que de los horarios, mayor necesidad de planificación de las actividades para evaluar eficazmente los resultados de las acciones, y mayores costos de infraestructura tecnológica y de capacitación del personal en nuevas tecnologías. Es interesante señalar que las ideas de los empresarios sobre el impacto del trabajo remoto no se diferencian significativamente ni por región ni por sector productivo.

El análisis de las expectativas de evolución de la productividad que tienen los empresarios para sus empresas agrega elementos a favor de la persistencia del dualismo. En línea con otros hallazgos de investigaciones internacionales, las estadísticas recogidas por FOP muestran que las características tecno-organizativas del sector productivo es uno de los determinantes de la expectativa de aumento de la productividad futura, y aquí se destaca especialmente el sector de los servicios avanzados. Mientras que la dimensión de las empresas es uno de los determinantes de la expectativa de caída de la productividad, y aquí se destacan las firmas con menos de 50 ocupados por su menor concentración de competencias técnicas y calificación del personal.

Con estos resultados adquiridos, será necesario continuar relevando la evolución de la situación de las empresas en relación a la adopción del trabajo remoto, para monitorear si la tendencia de la economía productiva de las empresas de hasta 800 ocupados, que es prácticamente el 90% de la ocupación, está transitando un sendero de mayor dualismo o de convergencia productiva.

## Nota metodológica

La encuesta online auto-administrada *Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo - 6°* relevamiento fue relevada por la Fundación Observatorio PyME (FOP) entre 1.377 empresas micro (0-9 ocupados), pequeñas (10-50 ocupados), medianas (51-250 ocupados) –“MiPyME”- y medianas-grandes (251-800 ocupados) –“MEG”- de las actividades de Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y minería, Comercio, Construcción, Industria Manufacturera, y Servicios profesionales y a la producción, y de las seis macro-regiones AMBA, Centro, Cuyo, NEA, NOA y Sur.

El período de relevamiento se comprende entre el 15 de septiembre y 18 de octubre.

La base de respuestas es representativa y está compuesta por empresas y emprendedores que conforman la base de trabajo de los estudios de FOP, construida con representatividad del universo de empresas en el país, tanto a nivel regional, como sectorial y por tamaño.

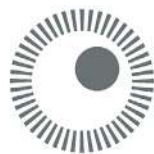
Las 6 “macro-regiones” en que se divide el territorio nacional se constituyen como sigue:

- » AMBA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires y partidos del Gran Buenos Aires;
- » Centro: resto de la Provincia de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos;
- » Cuyo: San Luis, San Juan y Mendoza;
- » NEA (Noreste Argentino): Misiones, Corrientes, Chaco y Formosa;
- » NOA (Noroeste Argentino): Jujuy, Salta, Santiago del Estero, Tucumán, Catamarca y La Rioja;
- » Sur: La Pampa, Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Adicionalmente a la encuesta online, se utilizaron fuentes de información secundaria para elaborar las estimaciones de cantidad de empresas y puestos de trabajo involucrados en la situación y los comportamientos estudiados.

El universo de empresas del sector privado que registra asalariados suma 600 mil, con algo menos de 6,5 millones de puestos de trabajo, de acuerdo a la última información disponible en el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE) en base al Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA).

De dicho universo, unas 560 mil empresas (que registran casi 3,5 millones de puestos de trabajo) son MiPyME representadas por la base de respuestas de la encuesta online de FOP, en función de la localización y los sectores de actividad alcanzados.



fundación  
ObservatorioPyme

*Información e ideas para la acción*

Av. De Mayo 1147, piso 3.  
(C1085ABB) Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
TEL (54 11) 4381 3331  
Avda. de Mayo 1147, piso 3.  
info@observatoriopyme.org.ar  
www.observatoriopyme.org.ar



@fopyme

Patrocinan esta publicación



Apoyan el trabajo de la Fundación Observatorio PyME

PILARES



PROMOTORES



COLABORADORES





[www.observatoriopyme.org.ar](http://www.observatoriopyme.org.ar)

SOCIOS FUNDADORES

