



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**“LA NUEVA NORMALIDAD ORGANIZACIONAL:
EL TRABAJO HÍBRIDO Y EL ESTRÉS LABORAL.”**

Alumnas

Arias Fernanda, N° registro 31139

Ramirez Lenina , N° registro 31247

Dirección

Licenciada Dueñas, Dolores

Mendoza, Argentina

Año 2025



RESUMEN TÉCNICO

El presente trabajo tiene como objetivo analizar las características del trabajo en modalidad híbrida y explorar su posible relación con los niveles de estrés en trabajadores del Gran Mendoza, en el contexto actual de principios del siglo XXI.

Es importante destacar que la adopción de esta modalidad en Mendoza se encuentra en proceso de expansión y, a diferencia de otras grandes ciudades, su implementación es más reciente, por lo que las empresas locales aún atraviesan etapas iniciales de incorporación y ajuste.

A partir del análisis teórico, así como de los resultados obtenidos mediante encuestas y entrevistas, se observa que, si bien el estrés laboral está presente en las organizaciones de la región, no constituye un fenómeno generalizado atribuible de manera directa al trabajo híbrido. Los estresores detectados parecen estar más vinculados al proceso de adaptación y transformación organizacional que a la modalidad en sí misma.

No obstante, se evidencia que los cambios derivados de la transición hacia esquemas híbridos generan tensiones que requieren ser gestionadas adecuadamente. Por lo que resulta necesario implementar políticas y procedimientos claros, instancias de capacitación y estrategias de acompañamiento a los trabajadores, con el fin de promover su bienestar y resguardar la calidad de vida laboral en el nuevo escenario.

Palabras clave: trabajo, modalidad híbrida, trabajadores, estrés laboral, post- pandemia



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
ANTECEDENTES.....	6
MARCO TEÓRICO	7
CAPÍTULO 1: EL TRABAJO	7
1.1 EL CONCEPTO DEL TRABAJO	7
1.2 EL TRABAJO COMO UNA CONSTRUCCIÓN SOCIAL, ECONÓMICA Y PERSONAL	8
1.3 EL TRABAJO: UN RECORRIDO HISTÓRICO.....	10
1.4 EL TRABAJO EN LA ACTUALIDAD.....	12
1.5 EL TRABAJO EN MENDOZA.....	13
CAPÍTULO 2: MODALIDAD HÍBRIDA	16
2.1 CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DEL TRABAJO HÍBRIDO	16
2.2 CONSECUENCIAS DEL TRABAJO HÍBRIDO	17
2.3 NUEVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL TRABAJO HÍBRIDO Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO ACTUAL	21
CAPÍTULO 3: EL ESTRÉS LABORAL	25
3.1 ESTRÉS.....	25
3.2 ESTRÉS LABORAL	26
3.3 ESTRESORES.....	29
3.4 CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS LABORAL.....	31
MARCO METODOLÓGICO	35
CAPÍTULO 4: RECOLECCIÓN DE DATOS	35
4.1 EXPLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	35
4.2 PRESENTACIÓN RESULTADOS DE ENCUESTAS.....	36
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE DATOS	55
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES	62
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXO I	68
ANEXO II	82



INTRODUCCIÓN

La pandemia de Covid-19 provocó profundas transformaciones en el mundo laboral, acelerando la implementación de esquemas flexibles como el teletrabajo y, más recientemente, la modalidad híbrida. En este marco, resulta pertinente indagar dicha transición y comprender si esta nueva forma de organización del trabajo impacta en la vida laboral y personal de los trabajadores.

El presente estudio, de carácter exploratorio, se centra en el análisis de la modalidad híbrida en organizaciones del Gran Mendoza, con el objetivo de examinar su posible relación con los niveles de estrés laboral. Para ello, se definen conceptualmente las variables centrales: trabajo, modalidad híbrida y estrés. Además, se realiza un repaso por los principales cambios históricos que ha atravesado la noción de trabajo a lo largo del tiempo.

La bibliografía existente se ha enfocado principalmente en la relación entre trabajo presencial y estrés laboral, mientras que los estudios específicos sobre el trabajo híbrido son todavía escasos. Esta falta evidencia la necesidad de continuar investigando para comprender el impacto de esta modalidad.

Dado que el trabajo ocupa un lugar central en la vida de las personas, resulta esencial evaluar los efectos que generan los cambios en la dinámica laboral, tanto en términos de bienestar como de desempeño. Asimismo, se busca identificar los desafíos que enfrentan las organizaciones y los trabajadores en el proceso de transición hacia esquemas híbridos, así como las estrategias necesarias para gestionar adecuadamente los factores de estrés laboral.

Finalmente, se analizará si las organizaciones del Gran Mendoza están implementando políticas y prácticas para gestionar adecuadamente el estrés asociado con la transición hacia esta nueva modalidad de trabajo, con el propósito de favorecer entornos laborales más saludables y sostenibles.



ANTECEDENTES

Para esta investigación nos basamos en estudios previos sobre trabajo y estrés laboral en contextos presenciales. Numerosos documentos han tratado cómo la sobrecarga de tareas, la ambigüedad de roles, el liderazgo ineficaz y las relaciones interpersonales tensas influyen en la aparición de estrés en los entornos de trabajo tradicionales. Estos hallazgos constituyen un punto de partida para analizar de qué manera dichas variables se mantienen, se transforman o adquieren nuevas características en el marco del trabajo híbrido.

Asimismo, se indaga sobre el significado del trabajo en la vida de las personas y en la evolución de su percepción a lo largo de la historia, lo cual permite comprender el lugar que ocupa la actividad laboral en la construcción de identidades y proyectos personales.

En cuanto al trabajo híbrido, los antecedentes disponibles se vinculan principalmente con procesos de transformación organizacional y con cambios sociales y tecnológicos propios del contexto actual. Sin embargo, los estudios sobre esta modalidad continúan siendo limitados, lo que motivó el interés por profundizar en el tema.

Por último, cabe mencionar que esta investigación surge de la experiencia conjunta de las autoras durante sus prácticas obligatorias en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, realizadas en el Instituto de Desarrollo Rural de la provincia de Mendoza, en el período post-pandemia, donde se pudieron observar de primera mano los beneficios y desafíos de esta nueva forma de organización del trabajo.



MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: EL TRABAJO

1.1 EL CONCEPTO DEL TRABAJO

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el trabajo es un conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, y que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos.

Por su parte, Correa, Oswaldo y Giuliani (2013) señalan que el trabajo ocupa un espacio y tiempo de gran relevancia en nuestras vidas. Buena parte de las personas desarrolla una actividad laboral, y considerable parte de nuestra existencia transcurre dentro de las organizaciones. Podemos interpretar que la calidad de vida está relacionada con el significado que le damos al trabajo. A través de él se obtiene el sustento económico, lo que permite satisfacer necesidades básicas, y también resolver las más elevadas, como la autorrealización personal y profesional.

Así, el trabajo no es solo un medio para ganarse la vida, sino que es una forma de vivir experiencias. Frecuentemente, se lo concibe como una actividad dignificante y capaz de elevar nuestro estatus, propiciando la construcción de la identidad social y dando sentido a la vida en comunidad. En consecuencia, el trabajo constituye un pilar central en el desarrollo tanto individual como colectivo.

Estas visiones evidencian la complejidad del fenómeno laboral y su profundo impacto en la vida de las personas, es por ello que para comprender con mayor claridad su relevancia, lo abordaremos desde tres dimensiones fundamentales: la económica, la social, y la personal.

1.2 EL TRABAJO COMO UNA CONSTRUCCIÓN SOCIAL, ECONÓMICA Y PERSONAL

Una vez definido qué se entiende por trabajo en términos generales, profundizamos en que el trabajo constituye un fenómeno complejo con implicaciones económicas, sociales y personales, que deben considerarse para lograr una comprensión integral.



En primer lugar, desde una perspectiva económica, el trabajo permite a las personas obtener los recursos económicos necesarios para satisfacer necesidades básicas, como la alimentación, la vivienda, la salud y la educación. Esta función es esencial para garantizar la subsistencia.

Además, el ámbito laboral representa también un espacio clave para el crecimiento individual y personal. A través del trabajo, los individuos desarrollan habilidades, adquieren nuevos conocimientos y se enfrentan a desafíos que les permiten formular nuevos objetivos, construir su autoestima y alcanzar niveles más altos de autorrealización. El trabajo no solo define lo que una persona hace, sino también lo que es, cómo se proyecta a futuro y cómo se relaciona con su entorno tanto personal como profesional.

Al mismo tiempo, el trabajo cumple una función fundamental en la integración social. En los espacios laborales, las personas comparten gran parte de su tiempo y colaboran por objetivos comunes, lo cual favorece la construcción de vínculos significativos, redes de apoyo y un fuerte sentido de pertenencia. A través de la interacción cotidiana, se incorporan normas, valores y pautas de comportamiento que configuran la cultura organizacional y que influyen, a menudo de forma inconsciente, en la conducta individual. Este proceso de socialización moldea no sólo la manera de trabajar, sino también aspectos de la vida fuera del ámbito laboral, como la forma de comunicarse, de vincularse o incluso de vestirse. En la adultez, el lugar de trabajo se convierte en uno de los principales espacios para establecer nuevas relaciones sociales, que muchas veces trascienden lo profesional y se integran al círculo personal.

A menudo, las personas son reconocidas por su ocupación más que por su nombre propio, y es a través del trabajo que alcanzan determinado estatus y asumen roles específicos dentro de la comunidad. Un ejemplo de esto puede observarse en los profesionales de la salud, que suelen ser llamados como "Doctor" incluso fuera del ámbito laboral, en lugar de por su nombre propio. El título de "Doctor" se percibe como uno de los logros académicos más altos a los que un estudiante de distintas ramas puede aspirar. Esto refleja no sólo respeto, sino también el reconocimiento social del estatus asociado al rol profesional.

Así, el trabajo no solo organiza la vida cotidiana, sino que también contribuye a definir cómo los sujetos son percibidos y tratados por los demás. En este marco, las organizaciones adquieren un papel cada vez más relevante como agentes de socialización. Con estructuras, lenguajes y culturas propias, trascienden su función económica para constituirse como sistemas sociales que influyen de manera decisiva en la construcción de la identidad individual. Como señalan Correa y Giuliani (2013), "con la desagregación de los grupos



tradicionales, la empresa surge ahora al lado de la familia y de la escuela como punto clave de la socialización. Es en la cultura de la organización y en el grupo que el individuo refuerza su identidad social, contraponiéndose a los grupos externos”.

Las teorías clásicas sobre motivación laboral también permiten comprender el trabajo desde una mirada más amplia. Abraham Maslow, a través de su teoría de la jerarquía de necesidades, propuso que las personas buscan satisfacer primero sus necesidades básicas, como las fisiológicas y de seguridad, y luego aspiran a necesidades superiores, como el reconocimiento y la autorrealización. Este modelo sugiere que, a medida que las personas satisfacen sus necesidades básicas, se manifiestan nuevas motivaciones ligadas a niveles superiores de desarrollo personal (Maslow, 1943). Así, aunque el trabajo puede iniciarse como una respuesta a necesidades económicas, progresivamente se convierte en una vía para el crecimiento personal y el logro de metas más profundas. Por su parte, Frederick Herzberg desarrolló la teoría de los dos factores, distinguiendo entre factores higiénicos, como el salario, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales; y factores motivacionales, como el reconocimiento, la autonomía y las oportunidades de desarrollo. Mientras que los primeros evitan la insatisfacción, los segundos son los que realmente generan compromiso y satisfacción con el trabajo (Herzberg, 1959). Ambas teorías coinciden en que el bienestar laboral no depende solo de la compensación económica, sino también del reconocimiento social y del desarrollo individual que el trabajo puede ofrecer.

Comprender el trabajo en toda su complejidad, como una construcción económica, social y personal, resulta indispensable para analizar los cambios que ha experimentado el mundo laboral en el siglo XXI. Esta mirada integral permite repensar las condiciones de empleo, orientadas no solo a la productividad, sino también al bienestar, la salud mental y la calidad de vida de las personas trabajadoras.

1.3 EL TRABAJO: UN RECORRIDO HISTÓRICO

El concepto de trabajo ha experimentado profundas transformaciones a lo largo de los años, en respuesta a los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos de cada época. Es por ello que a continuación se presenta un resumen histórico.

En los inicios de la humanidad, el trabajo estaba principalmente vinculado a actividades agrícolas, ganaderas y artesanales, orientadas a la subsistencia. Estas labores requerían habilidades prácticas que se transmitían de generación en generación dentro del núcleo familiar o la comunidad. En ese período, el trabajo no se diferenciaba de la vida



cotidiana, ya que no existía una separación clara entre el tiempo de labor y el tiempo de descanso, ni una organización formal o jerárquica como la que conocemos hoy.

Con el desarrollo de las sociedades más complejas, especialmente durante la Edad Media, comenzaron a consolidarse estructuras sociales rígidas en las que el trabajo y el rol social eran determinados por el nacimiento. Los títulos de nobleza, las funciones políticas, los oficios como el de carpintero o herrero, e incluso los roles dentro de la servidumbre, solían heredarse, dejando poco o ningún margen para la elección individual.

Con el crecimiento urbano en los siglos XV y XVI, surgieron ciudades donde la economía dejó de depender exclusivamente de la agricultura. En estos nuevos centros urbanos, se desarrollaron oficios organizados en grupos. Con los grandes descubrimientos geográficos y la expansión colonial hacia América, África y Asia, Europa experimentó un auge del comercio que impulsó nuevas formas de trabajo en puertos, talleres, transporte y actividades financieras, ampliando gradualmente las oportunidades laborales. Más tarde, con la Reforma Protestante comenzaron a contratarse personas para realizar tareas específicas a cambio de un salario acordado.

La Revolución Industrial marcó un punto de inflexión al introducir nuevas tecnologías y modos de producción que transformaron la forma de trabajar. Se consolidaron las primeras fábricas, y con ellas surgió una organización del trabajo basada en la especialización de tareas y la maximización de la eficiencia. En este contexto, la Escuela Clásica de la Administración definió al trabajador desde una perspectiva mecanicista y racionalista, considerándolo un recurso productivo que debía ser dirigido y controlado por la dirección para alcanzar los objetivos de la empresa (Vásquez, 2002).

Durante este período, las condiciones laborales eran precarias: extensas jornadas de trabajo, bajos salarios, ambientes insalubres y escasa consideración por el bienestar físico o emocional de los empleados. El enfoque priorizaba la productividad por sobre el bienestar, reduciendo la experiencia laboral a una actividad mecánica.

Con el tiempo, surgieron movimientos obreros y corrientes de pensamiento que comenzaron a cuestionar estas condiciones. Se produjo un giro hacia una mayor valoración de los aspectos humanos del trabajo. Comenzaron a reconocerse los derechos laborales y la importancia de un entorno de trabajo digno. Este cambio de paradigma puso en el centro de la escena al trabajador como sujeto con necesidades, aspiraciones y derechos.

En el siglo XXI, la globalización y los avances tecnológicos ampliaron aún más esta transformación. El trabajo ya no es visto únicamente como un medio para la subsistencia, sino como una vía para la realización individual, el crecimiento profesional y la búsqueda de



equilibrio con la vida privada. Se transformó la noción de “vivir para trabajar” a considerar el trabajo como una herramienta para alcanzar metas propias y mantener una buena calidad de vida. Hoy se valora no solo el salario, sino también la flexibilidad, el propósito y la posibilidad de equilibrar la vida laboral y personal. Esto ha dado lugar a nuevas modalidades como el teletrabajo o el trabajo híbrido.

El origen del trabajo remoto se remonta al año 1973, cuando a raíz de una fuerte escasez de petróleo, las compañías petroleras estadounidenses incrementaron el precio del barril, causando la Crisis del Petróleo. Esta situación generó un impacto económico y social significativo, principalmente por las dificultades de transporte generadas por la falta de combustible. Por esta razón, el físico e investigador de la NASA, Jack Nilles (1998), propuso una idea innovadora: en lugar de trasladar al trabajador hacia su lugar de trabajo, se debía enviar el trabajo hacia el trabajador. Así surgió el concepto de telecommuting, cuyo objetivo era reducir los problemas asociados al traslado diario y aprovechar de manera más productiva el tiempo de los empleados. Hoy se conoce a Jack como el precursor del home office.

Es recién, en marzo del 2020, que la pandemia de COVID-19 aceleró cambios que ya estaban en marcha en algunos sectores, obligando a las organizaciones a adoptar de forma masiva el trabajo remoto. Esta modalidad, inicialmente implementada como medida sanitaria, introdujo cambios en la relación entre los trabajadores y las empresas, modificando rutinas y reconfigurando los límites entre la vida laboral y personal. El home office se consolidó como una alternativa de organización para las empresas, y generó nuevas expectativas de flexibilidad y autonomía para los colaboradores. Debido a los ajustes que ambas partes tuvieron que enfrentar, surgió una nueva modalidad: el trabajo híbrido.

1.4 EL TRABAJO EN LA ACTUALIDAD

Como resultado de los cambios del contexto y la integración global que borra las fronteras nacionales, uno de los grandes desafíos organizacionales es la necesidad de adaptarse continuamente a nuevas tecnologías, lo que demanda perfiles profesionales más preparados y con competencias blandas como la adaptabilidad, el trabajo colaborativo y el pensamiento crítico. Asimismo, se observa una creciente tendencia hacia la reducción de las jornadas laborales, la inclusión de incentivos no monetarios en los procesos de selección y la creación de espacios laborales más comunitarios y saludables. Algunas empresas han comenzado a incluir áreas de descanso, juegos, snacks saludables o servicios de bienestar como masajes posturales, en respuesta a la demanda de los empleados por su salud física y mental, según datos recogidos por JLL(2025).



Además, la retención del talento se ha vuelto una prioridad. Muchos trabajadores, especialmente las generaciones más jóvenes, valoran no solo el salario, sino la cultura organizacional, la flexibilidad y la coherencia entre los valores personales y los de la empresa. En contraste con grupos etarios anteriores, que priorizaban la estabilidad y el ascenso jerárquico, hoy predomina la búsqueda de proyectos con propósito y equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Parry & Urwin, 2011).

Este fenómeno se vincula con el cambio en la construcción de la carrera profesional. Ya no se trata de un recorrido lineal determinado por las organizaciones, sino de un proyecto personal que cada individuo construye en función de sus intereses, valores y circunstancias. Generaciones anteriores buscaban un trabajo que les permitiera sustento económico y crecer jerárquicamente en la misma empresa con el pasar de los años; hoy se tiene una mirada diferente. Los nuevos profesionales priorizan la calidad de vida después de la jornada laboral y no poseen las mismas aspiraciones de ascenso que las generaciones anteriores. Un estudio realizado por la plataforma de terapia en línea Unobravo documenta que el 45% de los españoles que se encuestó, dicen que desde que practican el teletrabajo concilia mejor su vida laboral y personal, tienen un mayor control del horario y más tiempo para el cuidado personal y el ejercicio (García López, Infobae, 2025). La ampliación del acceso a la educación, la movilidad global y las herramientas digitales han incrementado las posibilidades de rediseñar trayectorias profesionales.

La rotación laboral creciente refleja este cambio: si un trabajo no satisface o no se alinea con los propios intereses, las personas optan por cambiar. El empleo deja de ser un fin en sí mismo para convertirse en un medio hacia una vida más significativa. Las motivaciones laborales actuales son mucho más diversas: propósito, aprendizaje continuo, reconocimiento, equilibrio emocional y sentido de pertenencia.

Esta evolución también la podemos ver en las diferencias generacionales. Los Millennials, nacidos aproximadamente entre 1981 y 1996, y los Centennials o Generación Z, nacidos a partir de 1997, pueden presentar menor tolerancia a entornos rígidos o autoritarios, mientras que las generaciones anteriores, como los Baby Boomers (1946-1964) o la Generación X (1965-1980), tendían a mantenerse en un empleo a pesar de las condiciones (Parry & Urwin, 2011).

Tal como se expuso previamente, la tecnología ha generado una reestructuración del empleo. Muchas tareas rutinarias han sido automatizadas, y si bien esto genera preocupación por la disminución de puestos, también crea oportunidades para nuevas ocupaciones vinculadas al conocimiento, la innovación y la tecnología.



La formalidad del trabajo también ha cambiado: el uniforme, el horario rígido o la presencialidad han dejado de ser esenciales, dando lugar a modalidades híbridas, freelance o por objetivos.

Incluso la organización cotidiana ha cambiado: el inicio del día ya no está necesariamente marcado por el horario laboral, sino, por ejemplo, por la rutina escolar de los hijos, reflejando un reordenamiento de las prioridades. El modelo tradicional, que ordenaba la vida en función del trabajo, ha dado paso a uno en el que este debe adaptarse al estilo de vida deseado por cada persona.

1.5 EL TRABAJO EN MENDOZA

La evolución del trabajo en la provincia de Mendoza no puede desligarse de los procesos nacionales e internacionales, pero presenta características propias.

A lo largo del tiempo, el mercado laboral mendocino ha estado influenciado por factores económicos, culturales y geográficos que han definido su perfil productivo, sus dinámicas de empleo y las condiciones de trabajo. El trabajo en Mendoza principalmente se vincula a actividades agrarias, como la vitivinicultura.

La llegada masiva de inmigrantes europeos a fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX modificó profundamente las formas de trabajo en Mendoza. Esta inmigración trajo conocimientos más avanzados sobre técnicas de tratamiento de la tierra y la oportunidad de explotar la región en vitivinicultura, potenciando el mercado laboral de la época. (Cerdá, 2006).

Durante ese período, el trabajo en Mendoza se caracterizó por su precariedad y la ausencia de legislación protectora. Las relaciones laborales eran informales, donde la figura del patrón ocupaba un rol central no solo en lo económico, sino también en lo social y político. No existían derechos laborales garantizados. Recién en 1944, se promulgó el Estatuto del Peón Rural, donde se establecieron derechos básicos como salario mínimo, jornada limitada y descanso semanal para los trabajadores rurales. En Mendoza, uno de los avances más significativos fue el reconocimiento del contratista de viña como trabajador asalariado en 1946, lo cual representó una formalización clave para este sector.

Sin embargo, durante los años 90, las reformas neoliberales provocaron un retroceso en los derechos ganados, con la aparición de la tercerización, contratos temporales y uso del monotributo como forma de contratación.

A pesar de avances en formación técnica e industrialización, el mercado laboral mendocino sigue evidenciando desigualdades estructurales, alta informalidad y limitada



inserción de jóvenes en empleos de calidad. Según datos del censo 2022, el 44,8 % de los asalariados del Gran Mendoza trabaja en condiciones informales (UNCUYO, 2023).

En las últimas décadas, hubo una creciente diversificación económica, con mayor peso del turismo, los servicios y las tecnologías. No obstante, persiste un modelo de empleo fuertemente estacional y segmentado. El trabajo público ocupa un lugar importante, ofreciendo cierta estabilidad en contraste con el empleo privado.

La pandemia de COVID-19 intensificó estos desafíos. Sectores como el educativo o el administrativo lograron adaptarse al trabajo remoto, mientras que otros, como el comercio, el turismo y la industria, enfrentaron mayores dificultades.

Sin embargo, en el periodo post pandemia podemos ver una tendencia hacia la flexibilidad. De acuerdo con lo publicado en el artículo "Trabajo en Mendoza: la nueva tendencia de búsqueda y la principal causa de renuncias" del diario El Sol (Sidoti, 2022), el mercado laboral mendocino atraviesa transformaciones significativas, entre las que se destacan el auge del trabajo remoto y la creciente valoración de la flexibilidad en las condiciones de empleo. Consultores y reclutadores locales señalan que la principal causa de renuncias en la provincia es la incompatibilidad con los líderes mientras que la segunda razón más frecuente de desvinculación está vinculada con la falta de flexibilidad en los horarios y en las modalidades de trabajo.

Además, el estudio "Resetting Normal 2021" del Grupo Adecco, consultora de recursos humanos de la provincia de Mendoza, reveló que el 80% de los empleados desea condiciones laborales más flexibles, y el 40% considera cambiar de empleo por esta razón. Muchos jóvenes priorizan la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar, permitiéndoles viajar sin abandonar sus empleos.

Entender esta evolución nos permite analizar con mayor profundidad el surgimiento del trabajo híbrido, cuya implementación plantea desafíos en términos de organización, adaptación y salud mental. Esta investigación se centrará en analizar cómo estas nuevas dinámicas laborales pueden impactar en el bienestar psicosocial, particularmente en el nivel de estrés de los trabajadores del Gran Mendoza; variables que serán abordadas en los próximos capítulos.



CAPÍTULO 2: MODALIDAD HÍBRIDA

2.1 CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DEL TRABAJO HÍBRIDO

La pandemia de COVID-19 obligó a numerosas organizaciones a implementar el trabajo a distancia de forma abrupta, como medida para evitar que se interrumpieran las actividades y minimizar la exposición al virus. Aquellas empresas que ya contaban con una infraestructura digital consolidada pudieron adaptarse con mayor rapidez, mientras que las que no tenían preparación tecnológica se vieron obligadas a acelerar procesos de transformación digital, enfrentando en consecuencia múltiples desafíos de adaptación y gestión.

En el contexto actual, con el fin de la pandemia y los avances tecnológicos, el mundo laboral ha experimentado una reconfiguración en las formas de organizar el trabajo. Han cobrado protagonismo alternativas al trabajo tradicionalmente presencial, que antes eran poco frecuentes o limitadas tales como el trabajo remoto o teletrabajo, en el cual el trabajador realiza sus tareas desde una ubicación distinta a la organización, sin presencia física; y el trabajo híbrido o mixto, que combina la modalidad presencial y remota, permitiendo que el trabajador asista algunos días a la oficina y, en otros, opere desde su domicilio u otro lugar, generando mayor autonomía y flexibilidad.

Nuestra investigación se centrará en la modalidad de trabajo híbrido, que surge como una solución intermedia entre el trabajo presencial y remoto. Para comprender su desarrollo, es necesario entender su recorrido histórico.

El concepto de "telecommuting" fue introducido por el ingeniero estadounidense Jack Nilles en 1973, aunque las limitaciones tecnológicas de la época dificultaban su implementación a gran escala. Recién en las décadas de 1980 y 1990, con la masificación de las computadoras personales e Internet, el teletrabajo comenzó a popularizarse. La aparición del lenguaje HTML, la web y el correo electrónico posibilitó la conexión remota y facilitó el acceso a información y herramientas desde cualquier lugar (Bailey y Kurland, 2002). Durante la década de 2010, el desarrollo de herramientas colaborativas como Slack (2013), Zoom (2011) y Google Drive favoreció la adopción gradual de esquemas laborales más flexibles, aunque el trabajo híbrido seguía siendo un beneficio limitado a ciertos cargos, debido a factores culturales, estructurales, legales y tecnológicos, así como a la percepción de que la



presencialidad era un indicador de compromiso y productividad (Gallup, 2017; Messenger & Gschwind, 2016).

En 2020, la irrupción del virus obligó a las organizaciones a adoptar el trabajo remoto como alternativa para mantener las operaciones, forzando inversiones rápidas en infraestructura tecnológica, ciberseguridad y plataformas colaborativas. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), al menos el 20% de los trabajadores a nivel mundial realizaron sus labores desde casa en el punto más alto de la pandemia, y en países de ingresos altos este porcentaje fue considerablemente mayor (OIT, 2020). Esta implementación acelerada demostró que muchas tareas podían realizarse sin la necesidad de asistir presencialmente a las oficinas, dependiendo de la naturaleza de las funciones que desarrollaba cada persona, lo que llevó a las organizaciones a cuestionar concepciones tradicionales.

En este contexto, el trabajo híbrido creció como una alternativa viable. Jordi Viña, en su publicación "Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: smart working" (2021), lo define como la prestación de servicios asalariada que se realiza de manera predominante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa, bien parcial o totalmente, mediante el uso o reporte de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones. Del mismo modo, Gómez (2022) señala que esta manera de trabajo implica una combinación entre lo presencial y remoto, generalmente en proporciones similares, alternando entre la sede de la empresa y el lugar de residencia u otra ubicación elegida por el trabajador, mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs). En síntesis, se trata de una modalidad que combina la flexibilidad del teletrabajo remoto con la ventaja de la interacción presencial. Permite conservar los beneficios del trabajo remoto, como la autonomía, la reducción del tiempo de traslado y mayor disponibilidad de tiempo personal, al mismo tiempo que se mantiene la interacción física necesaria para fortalecer la cultura organizacional, la innovación y el trabajo en equipo (Microsoft, 2021).

Como señalan Schteingart, Kejsefman y Pesce (2021), “La modalidad de trabajo híbrida comienza a ser posible gracias al desarrollo de las herramientas tecnológicas y la masificación del acceso a teléfonos móviles, internet, computadoras y dispositivos tecnológicos por parte de la población en general”.

Tras la pandemia, numerosas organizaciones institucionalizaron esquemas híbridos, como el modelo “3-2” (tres días presenciales y dos remotos), así como acuerdos flexibles



adaptados a cada equipo o empleado. Al mismo tiempo, los espacios físicos de trabajo fueron rediseñados.

Si bien ha habido un auge en la adopción de esta modalidad, Latinoamérica tiene mayores dificultades para adaptarse y mantenerse competitiva en un mercado laboral cada vez más globalizado, donde países como Estados Unidos adoptan metodologías de trabajo híbrido fácilmente y reclutan personal de distintas partes del mundo, motivados por factores como el costo, la preparación, el dominio de idiomas y las políticas de inclusión. La reticencia al cambio y la llegada más lenta de los avances tecnológicos han generado una incorporación más gradual a estas nuevas modalidades laborales en el sur del continente.

En el caso del Gran Mendoza, el modelo de trabajo híbrido también ha tomado relevancia. De acuerdo con una investigación difundida por Mendoza Post (2021), más del 70 % de las empresas mendocinas planificaban adoptar un esquema híbrido de trabajo para 2022, aunque esto no se ha visto completamente reflejado. La misma fuente destaca que "el teletrabajo tiende a consolidarse", y que este modelo "no es una excepción temporal, sino una tendencia que llegará para quedarse" (Mendoza Post, 2021).

En síntesis, el trabajo híbrido es resultado de un proceso histórico que combina avances tecnológicos, experiencias con teletrabajo y cambios organizacionales, consolidándose como un modelo flexible capaz de responder a las nuevas demandas de productividad, autonomía y bienestar laboral.

2.2 CONSECUENCIAS DEL TRABAJO HÍBRIDO

La modalidad híbrida de trabajo surgió como una alternativa que busca equilibrar los beneficios y los desafíos del trabajo presencial y del remoto; promoviendo una organización laboral más flexible y adaptada.

Esta transformación del entorno de trabajo ha generado una serie de consecuencias tanto a nivel organizacional como individual, impactando en las dinámicas laborales y el bienestar general de los trabajadores.

Entre los efectos positivos, se destaca que la modalidad híbrida otorga una mayor autonomía en la organización de los horarios y espacios de trabajo, permitiendo a los trabajadores compatibilizar sus responsabilidades laborales con sus necesidades personales. En el trabajo presencial, las extensas jornadas laborales limitaban el tiempo que los empleados podían dedicar a sus familias y actividades personales. En cambio, la flexibilidad del modelo híbrido facilita una mejor gestión del tiempo, lo que se traduce en una mayor



oportunidad para compartir momentos de calidad con sus seres queridos y desarrollar intereses individuales, lo que puede contribuir a reducir el estrés, mejorar el bienestar, incrementar la motivación y, en consecuencia, un aumento en el rendimiento laboral.

Además, el hecho de no tener que asistir diariamente a la organización, implica un ahorro significativo de tiempo y dinero para los trabajadores, y también contribuye a disminuir la congestión vehicular y el riesgo de accidentes. A su vez, esta reducción de desplazamientos, ayuda a disminuir la huella de carbono, colaborando con los compromisos medioambientales y de sostenibilidad asumidos por muchas empresas en la actualidad.

Asimismo, gracias a ese tiempo adicional disponible, las personas pueden adoptar hábitos de vida más saludables, como preparar comidas caseras, mantener horarios alimenticios regulares e incluso incorporar rutinas de ejercicio físico durante el día. La posibilidad de organizar la jornada con mayor autonomía también favorece la realización de pausas activas, disminuyendo el sedentarismo.

Desde el punto de vista organizacional, esta modalidad permite optimizar el uso del espacio físico ya que no es necesario que todo el personal asista diariamente a la oficina; generando a su vez, la reducción de costos de infraestructura y el rediseño de ambientes laborales más funcionales y colaborativos.

Asimismo, este modelo se ha convertido en un mecanismo eficaz para atraer y retener talento, especialmente entre las generaciones más jóvenes que valoran la flexibilidad y buscan un estilo de vida más dinámico. Incluso, ha facilitado el surgimiento de nuevos perfiles laborales como el del nómada digital, que combina el trabajo remoto con experiencias de viaje, que buscan un estilo de vida más dinámico y trabajos adaptados a esas expectativas.

Por último, es clave su utilidad como herramienta de gestión ante situaciones de crisis. La experiencia de la pandemia evidenció la importancia de contar con esquemas de trabajo flexibles que permitan mantener la continuidad operativa en contextos de emergencia. Debido a esto, hoy las empresas disponen de protocolos que establecen cómo actuar ante situaciones similares.

Por otra parte, la modalidad de trabajo híbrido trae aparejado una serie de efectos negativos. Entre ellos, cabe destacar que los trabajadores han tenido que adquirir nuevas competencias y adaptarse a demandas cambiantes, en consecuencia de un contexto donde la presión por mantenerse competitivos es alta. Esto puede traer aparejado agotamiento, falta de compañerismo, desorganización en las funciones laborales, comunicación deficiente que pueden afectar a la organización en su conjunto y a cada individuo, afectando a su vez la productividad y la salud psicofísica y social (Velez y Carrascal, 2017).



En este marco, uno de los principales desafíos es la gestión del tiempo y el respeto por la desconexión digital. El trabajo remoto, cuando no se regula adecuadamente, tiende a difuminar los límites entre el tiempo laboral y personal, lo que puede derivar en jornadas extendidas y en una mayor dificultad para el descanso. La flexibilidad, que inicialmente se presenta como un beneficio al permitir una mayor conciliación con la vida familiar, puede perder claridad ante la constante conectividad, desdibujando los límites entre el tiempo de trabajo y el de ocio. Cuando no se establece una separación clara, la jornada puede extenderse más allá de lo previsto. Además, la posibilidad de estar siempre conectados puede dar lugar a que algunas organizaciones esperen una disponibilidad continua, incluso fuera del horario previamente acordado. Esta presión por responder con inmediatez y estar permanentemente disponibles puede incrementar los niveles de ansiedad y estrés en los trabajadores, quienes pueden sentirse vigilados o en deuda constante con sus obligaciones, lo que a su vez eleva el riesgo de fatiga digital.

Además, uno de los cambios más visibles ha sido la intensificación del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), definidas por Cano (2018) como “un conjunto de aplicaciones, sistemas, herramientas, técnicas y metodologías asociadas a la digitalización de señales, sonidos, textos e imágenes, en tiempo real”. Estas tecnologías, si bien permiten que el trabajo se realice desde diversos lugares, su uso constante también conlleva nuevas exigencias cognitivas, físicas y organizativas.

Otros efectos negativos, se relaciona con el aislamiento social, tiempos de trabajo más extendidos y sobrecarga que puede afectar tanto el desempeño como la salud mental (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà y Toscano, 2021; Tomasina y Pisani, 2022). La reducción de la interacción presencial puede generar aislamiento social, debilitando los lazos con colegas y el sentido de pertenencia a la organización. Además, la discontinuidad en la comunicación, la falta de sincronización entre compañeros y la ausencia de supervisión directa pueden afectar no solo la coordinación, la claridad en las expectativas y la cohesión grupal sino también genera consecuencias en la salud emocional de los trabajadores, y dificulta la construcción de una identidad organizacional compartida.

A su vez, el trabajo híbrido, aumenta los riesgos ergonómicos y problemas de salud física, como dolores musculares o tensión, especialmente cuando el trabajador no dispone de un espacio de trabajo adecuado en su hogar (Galanti et al., 2021).

La modalidad híbrida introduce cambios que pueden incrementar los niveles de estrés laboral, dado que los trabajadores deben gestionar tanto sus tareas presenciales como las



remotas. La combinación de estos espacios, aunque ofrece flexibilidad, requiere de un manejo constante de la carga de trabajo y de las expectativas organizacionales.

Si bien el modelo híbrido introduce beneficios tanto para las personas como para las organizaciones, también presenta aspectos que pueden convertirse en negativos para el bienestar de las personas si no se realiza una implementación cuidadosa.

2.3 NUEVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL TRABAJO HÍBRIDO Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO ACTUAL

La transición hacia modalidades de trabajo híbrido y remoto ha generado transformaciones que exigen a los modelos tradicionales de organización y gestión, considerar factores que anteriormente no tenían en cuenta, tales como la flexibilidad laboral, el bienestar del capital humano y la incorporación de nuevas tecnologías.

En este marco, Valle (2003), sostiene que la hiper organización de la sociedad, la aceleración de los cambios, la globalización y la creciente competitividad imponen a las empresas retos cada vez más complejos. Frente a este escenario, al que denomina "el siglo de los intangibles", la visión empresarial no puede limitarse al paradigma clásico centrado en la economía, la producción y la administración, sino que debe integrar la comunicación, la cultura organizacional y la identidad como ejes estratégicos de acción.

Los mercados actuales, altamente competitivos y en constante transformación, demandan que las organizaciones desarrollen estrategias que les permitan responder ágilmente a los cambios, incluyendo lo relativo al talento humano. En este contexto, las empresas ya no se limitan a seleccionar entre candidatos, sino que compiten activamente por atraer y retener profesionales calificados, cuyo conocimiento constituye un activo en constante crecimiento. La pérdida de dichos talentos no solo afecta la identidad organizacional, sino que además genera costos económicos y operativos significativos.

A su vez, los trabajadores en entornos híbridos requieren competencias técnicas y habilidades blandas. Según Maya y Orellana (2016), mientras que las competencias duras se refieren al conocimiento técnico necesario para ejecutar un trabajo, las habilidades blandas abarcan cualidades interpersonales, emocionales y sociales como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo, la empatía, la resolución de problemas, la gestión del tiempo, el pensamiento crítico y la adaptabilidad.

Así, los colaboradores que trabajan híbrido necesitan contar con un conjunto de habilidades blandas y digitales que les permitan manejarse con autonomía, colaborar de forma remota, gestionar su tiempo y mantener una comunicación efectiva con su equipo y



superiores. Estas competencias no solo influyen en la productividad, sino también en su bienestar y experiencia dentro de las organizaciones.

Una de las habilidades más relevantes en este contexto es la autogestión, entendida como la capacidad para planificar, organizar y ejecutar tareas sin supervisión directa, ya que el trabajador debe asumir un rol más activo en la administración de su jornada, el cumplimiento de objetivos, la priorización de tareas y gestión del tiempo.

La comunicación efectiva es importante en entornos híbridos dado que gran parte de las interacciones se realizan por medios digitales, la claridad, la capacidad de síntesis y de adaptar el mensaje al canal adecuado son fundamentales. De igual forma, en las reuniones virtuales se valoran la escucha activa, el uso adecuado del lenguaje no verbal y la empatía para generar cercanía, a pesar de la distancia física.

Otra habilidad importante es el dominio de herramientas como plataformas de videoconferencia, gestores de tareas o sistemas en la nube, y también la capacidad crítica para seleccionar tecnologías adecuadas, resolver problemas técnicos básicos y proteger la información. La UNESCO (2023) ha destacado que el nuevo profesional híbrido debe ser competente en entornos digitales cambiantes y estar en constante aprendizaje tecnológico, especialmente ante la acelerada evolución de plataformas de trabajo colaborativo.

La adaptabilidad también representa una competencia clave, ya que los entornos híbridos requieren transiciones frecuentes entre el trabajo remoto y presencial. Esta habilidad está vinculada con la resiliencia, la apertura al cambio y la disposición para aprender nuevas formas de trabajo. Según Pulakos (2000), el rendimiento laboral en contextos dinámicos depende de la capacidad del individuo para reajustar sus comportamientos y estrategias ante nuevas condiciones.

Además, la inteligencia emocional permite al trabajador gestionar sus emociones, empatizar con colegas y construir relaciones laborales saludables a distancia. La ausencia de contacto físico frecuente puede generar desconexión emocional, por lo que es fundamental desarrollar habilidades de empatía, autorregulación y motivación intrínseca. Estas capacidades no solo mejoran el clima laboral, sino que también potencian el liderazgo a distancia y la cohesión de los equipos híbridos (Nurmi, 2023).

Estas transformaciones también demandan adecuaciones en el marco jurídico. En Argentina, la sanción de la Ley 27.555 de Teletrabajo, reglamentada por el Decreto 27/2021, ha establecido un marco jurídico que regula esta modalidad en todo el territorio nacional, incluyendo la provincia de Mendoza.



Esta normativa define al teletrabajo como la prestación de tareas fuera del establecimiento del empleador, mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación. La ley establece que quienes trabajen de forma remota deben gozar de los mismos derechos y obligaciones que aquellos que lo hacen presencialmente, incluyendo una remuneración equivalente. Uno de los aportes de esta legislación es el derecho a la desconexión digital, que protege al trabajador fuera de su jornada laboral. Esto implica que el empleador no puede exigir tareas ni enviar comunicaciones fuera del horario pactado, y el trabajador no puede ser sancionado por ejercer este derecho.

También se contemplan medidas para garantizar la compatibilidad entre las responsabilidades familiares y laborales, permitiendo horarios ajustables para quienes tengan a cargo menores o personas con discapacidad.

Asimismo, la normativa establece que el empleador debe proporcionar el equipamiento, sistemas, herramientas y soporte técnico necesarios para el desempeño de las tareas, además de asegurar la capacitación del personal en el uso de nuevas tecnologías. Por su parte, el trabajador es responsable del correcto uso y mantenimiento de los recursos provistos. Otro punto importante es el principio de reversibilidad, que permite al empleador o al trabajador revertir la modalidad de teletrabajo si existen razones justificadas y mediante acuerdo previo.

Aunque en Mendoza no existen reglamentaciones provinciales específicas complementarias, esta legislación nacional es de plena aplicación.

Otro cambio es la resignificación de los espacios físicos de trabajo. Con la disminución en la necesidad de contar con escritorios asignados de forma permanente, ha surgido el auge de los espacios de coworking como una alternativa versátil y económica. En diversas regiones del país, especialmente en zonas urbanas y provincias con polos tecnológicos, se han registrado cifras significativas que muestran el crecimiento de estos lugares. La oficina tradicional ya no es lo mismo que antes, lo que antes era un lugar operativo, hoy debe ser también un lugar atractivo. Las empresas que piden la vuelta a la presencialidad necesitan ofrecer algo más: entornos flexibles, con buena ubicación, luz natural, tecnología y servicios”, explica Ana González Ferrero, Senior Managing Director de Advisory en CBRE Argentina (Infobae, 2025).

Este proceso de transformación ha llevado a la redefinición de políticas organizacionales, con esquemas de trabajo más adaptables y modelos de evaluación basados en resultados y no únicamente en horas trabajadas.



CAPÍTULO 3: EL ESTRÉS LABORAL

3.1 ESTRÉS

El término “estrés” fue introducido en 1936, en la Universidad McGill de Montreal, por el médico canadiense Hans Selye, quien lo definió como la “respuesta inespecífica del cuerpo a cualquier demanda disruptiva”, es decir, reacción adaptativa del organismo frente a estímulos que generan tensión.

Para comprender mejor el concepto de estrés, la Organización Mundial de la Salud (OMS) en su publicación Estrés (2023), lo describe como un “estado de preocupación o tensión mental generado por una situación difícil”.

Por su parte, otros autores describen el estrés como una respuesta biológica a determinados psicotraumas manifestados en los sistemas nervioso, hormonal e inmunitario, que suele expresarse en taquicardia, sudoración, secreción de noradrenalina y cortisol, como así también en la disminución de los anticuerpos. (Alberto Orlandini, 1996).

En la actualidad, el término estrés se ha popularizado entre distintos públicos y medios de comunicación, ya que representa una respuesta a muchos de los malestares que atraviesa la sociedad actual. Esto se debe, entre otras causas, a la gran cantidad de estímulos que las personas reciben diariamente, al ritmo vertiginoso de vida, y a las crecientes exigencias por equilibrar la vida familiar y profesional. El estrés ha sido denominado por varios autores, entre ellos Jesus Muñoz Torres y Gloria Montero Granthon, como “la enfermedad del siglo XXI” debido al aumento sostenido de casos y a la aparición de enfermedades crónicas o de alto riesgo que suelen tener su origen en episodios de picos estrés.

Cabe destacar que no depende solo de los estímulos externos, sino también de la interpretación subjetiva que cada persona hace de ellos. Por esta razón, se distingue entre estrés positivo y estrés negativo. El primero es necesario para el desarrollo personal, ya que actúa como un motor que impulsa al individuo a enfrentar desafíos y superarse. Podemos decir que un cierto nivel de estrés es bueno, ya que genera bienestar y motivación. En cambio, el estrés negativo o distrés, aparece cuando una situación que desborda la capacidad de la persona para manejar la situación. En estos casos, el estrés deja de ser un desafío positivo y se convierte en una amenaza para el bienestar. No obstante, tanto el exceso como la carencia de estímulos pueden provocar malestar. Esta paradoja se explica porque, por un lado, el estrés cumple una función adaptativa, al prepararnos para responder eficazmente ante amenazas. Pero, por otro lado, cuando las situaciones estresantes se vuelven frecuentes o prolongadas, puede transformarse en un factor de riesgo para la salud física y mental. En



tales casos, deja de ser una herramienta útil y se convierte en una fuente de desgaste que deteriora la calidad de vida.

Además de sus efectos psicológicos, el estrés también provoca una respuesta fisiológica en el organismo. El médico, Hans Selye desarrolló el concepto de Síndrome General de Adaptación (SGA), también conocido como Reacción General de Alarma, para describir cómo actúa el cuerpo ante situaciones de estrés. Esta respuesta se da en tres fases: la primera es la fase de alarma, donde el organismo detecta una amenaza y activa mecanismos de defensa (como la liberación de adrenalina); la segunda es la fase de resistencia, en la que el cuerpo intenta adaptarse y mantener un estado de equilibrio frente al estresor; y la tercera es la fase de agotamiento, que ocurre si el estrés persiste durante mucho tiempo, llevando al debilitamiento de las defensas del organismo y aumentando la vulnerabilidad a enfermedades.

Además de identificar el estrés como positivo o negativo, y distinguir las diferentes etapas en que se desarrolla, podemos clasificarlo en distintos grados según su intensidad, duración y efectos sobre el organismo. El estrés agudo es una respuesta inmediata y de corta duración frente a una situación puntual, como un examen o un conflicto breve, que suele desaparecer cuando el estímulo se resuelve y, en muchos casos, actúa como mencionamos, como un mecanismo adaptativo. Cuando estos episodios de estrés agudo se presentan de manera frecuente, se habla de estrés agudo episódico, caracterizado por una sensación constante de presión y urgencia. Por último, el estrés crónico sucede cuando se mantiene durante largos periodos de tiempo y representa el grado más perjudicial, ya que genera un desgaste físico y emocional progresivo, aumentando el riesgo de enfermedades cardiovasculares y trastornos mentales (American Psychological Association, 2018). En este marco, el modelo del SGA permitió comprender con mayor profundidad el impacto del estrés crónico en la salud física y mental.

3.2 ESTRÉS LABORAL

El estrés constituye una problemática presente en distintos ámbitos de la vida cotidiana, pero en el ámbito laboral adquiere una relevancia especial debido a su impacto tanto en la salud y el bienestar de los trabajadores como en el desempeño de las organizaciones. Tal como se expuso al inicio de este trabajo, las personas dedican una parte considerable de su vida al trabajo, por lo que en él pueden surgir diversos factores estresantes. En este capítulo se abordará específicamente el estrés laboral, con especial énfasis en su manifestación en contextos de trabajo híbrido. Dado que este modelo laboral es



relativamente reciente y aún se encuentra en proceso de consolidación, la información disponible sobre sus efectos específicos es aún limitada. Por esta razón, se tomará como base la evidencia existente sobre el estrés en entornos de trabajo presenciales.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define al estrés laboral como la respuesta física y emocional ante un daño originado por el desequilibrio entre las exigencias percibidas del entorno laboral y los recursos o capacidades que un individuo necesita para hacer frente a las demandas en su trabajo. Esto puede surgir de la forma en que se organizan y diseñan los roles de trabajo, de la calidad de las relaciones laborales, del desajuste entre las demandas laborales y las habilidades o recursos disponibles del trabajador, o bien cuando la cultura organizacional difiere de los valores y expectativas del trabajador

Para entender qué es el estrés laboral, se debe conocer también el concepto de salud en el trabajo, el cual se utiliza en este trabajo de manera amplia e integral, abarcando no solo el estrés sino también diversos factores que contribuyen al bienestar general de los trabajadores. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 1986) define la salud como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad. Bajo esta perspectiva, un entorno laboral saludable debe no solo prevenir condiciones perjudiciales, sino también fomentar condiciones que favorezcan la calidad de vida. En esta misma línea, Turcotte (1982) entiende la calidad de vida como la dinámica organizacional que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del ser humano, con el fin de lograr una mayor congruencia en su espacio de vida total. Afecta al nivel de motivación y a la capacidad de adaptación a los cambios en el ambiente de trabajo, a la creatividad y a la voluntad para innovar o aceptar los cambios en la organización. Por tanto, es importante la valoración que los individuos hacen de las condiciones laborales para generar resultados positivos en las organizaciones y garantizar la salud física y mental en el individuo.

La incertidumbre generada por las nuevas modalidades laborales, junto con la creciente demanda de exigencias y necesidad constante de adaptarse, podría estar contribuyendo al aumento de los niveles de estrés en los trabajadores. Como podemos observar en un estudio realizado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (2020) reveló que aproximadamente el 60% de los trabajadores argentinos reportan altos niveles de estrés. De este porcentaje, el 25% indica que el trabajo es la principal fuente de estrés en su vida cotidiana. Además, un informe realizado por la Universidad Nacional de La Plata (2021) sobre las condiciones laborales en la región de Cuyo, que incluye a Mendoza, indicó que el 52% de los trabajadores de la región experimentan niveles moderados a altos de estrés.



En conclusión, las estadísticas y estudios realizados tanto a nivel nacional como provincial evidencian que el estrés laboral es una problemática creciente en Mendoza. Entre los factores que podrían estar contribuyendo a esta situación se encuentran la sobrecarga de tareas, la dificultad para desconectar del trabajo y la falta de límites claros entre la vida personal y laboral, especialmente en el marco de cambios organizacionales. En este sentido, la implementación de modalidades como el trabajo híbrido podría estar generando nuevas fuentes de tensión, al diluir las fronteras entre lo profesional y lo personal. Estos aspectos requieren un análisis más profundo para comprender su verdadero impacto en la salud mental de los trabajadores.

3.3 ESTRESORES

Dentro de la bibliografía consultada respecto al estrés, se nombra de forma recurrente el concepto de estresores. Se entiende por estresor a cualquier estímulo, interno o externo, que puede desencadenar una respuesta de estrés en un ser vivo. Estos estímulos pueden ser eventos, situaciones, personas, objetos o incluso nuestras propias reacciones internas.

A medida que los conceptos de estrés y trabajo han evolucionado, también lo han hecho los estresores, adaptándose a las nuevas dinámicas laborales y sociales, como lo es el trabajo híbrido.

A continuación, se mencionan algunos de los principales estresores que afectan a los trabajadores en general, según Canizalez-Arreola y Gómez-Bull (2020). Estos autores analizaron el impacto del estrés en un contexto en el que recién comenzaban a observarse cambios en la organización del trabajo, pero hoy son una base útil para comprender estas dinámicas. Entre ellos se encuentran los siguientes:

Sobrecarga de tareas: Consiste en el exceso de responsabilidades y tareas asignadas, lo que generalmente suele verse reflejado en jornadas prolongadas y realización de horas extras. Se identifica un mal reparto de trabajo, ya que al trabajador se le encomiendan más responsabilidades de las que puede asumir sea por tiempo, formación o jerarquía.

Falta de control: Se refiere al escaso poder de decisión que tiene el trabajador sobre sus propias tareas, es decir, no tiene dominio sobre lo que realiza y/o no puede organizar su agenda o contenido de trabajo ya que depende de terceros o de situaciones fuera de su capacidad de maniobra, lo que puede generar falta de motivación y creatividad.

Ambigüedad de rol: Hace referencia a la incertidumbre respecto a las expectativas y responsabilidades. El trabajador no sabe qué se espera de él o no tiene claro cuáles son sus objetivos o responsabilidades. Recibe órdenes contradictorias, no sabe dónde se encuentran



los límites de la tarea o en base a qué se juzga su trabajo. Problema producido por falta de comunicación eficaz.

Condiciones laborales: Comprende un entorno físico inadecuado, como ruidos o iluminación deficiente; y también se relaciona con falta de material adecuado para desempeñar la función correctamente, lo que lleva a un descenso de la productividad y concentración.

Relaciones interpersonales: Se trata de tensiones o conflictos con compañeros, subordinados o superiores, lo cual puede generar un mal clima laboral afectando al bienestar emocional.

Inseguridad laboral: Se relaciona con el temor a perder el empleo o a cambios organizacionales, lo que puede generar presión y estrés, ya que ante amenazas se genera un estado de alerta constante.

Falta de reconocimiento: Tiene que ver con la ausencia de recompensas o reconocimiento por el trabajo realizado por parte de los pares y superiores, que desmotivan al trabajador

Desequilibrio trabajo-vida personal: Las dificultades para equilibrar las demandas laborales con la vida personal, especialmente en contextos híbridos, incrementan el riesgo de agotamiento emocional y deterioro del bienestar general.

Ciertos valores promovidos en el entorno laboral actual, como la competencia permanente y la demanda de rapidez para cumplir con tareas, contribuyen al desarrollo de estrés ocupacional. Son resultado de jornadas largas, acumulación de tareas y falta de descanso adecuado. Además, la presencia de conflictos interpersonales, estilos de supervisión autoritarios o persecutorios, y la exposición a situaciones de riesgo dentro del trabajo pueden desencadenar síntomas como ansiedad, fobias o estados depresivos.

Por otro lado, factores asociados al estilo de vida también influyen en el aumento del estrés. El sedentarismo y los hábitos alimenticios poco saludables, relacionados con las largas horas frente a pantallas, intensifican el malestar.

En los entornos híbridos, donde se combinan modalidades presenciales y remotas, este desequilibrio puede amplificarse e intensificarse debido a la falta de interacción cara a cara, generando malentendidos y sentimientos de aislamiento

Además de los estresores vinculados a las condiciones organizacionales, existen características personales que influyen en la manera en la que cada individuo percibe y maneja el estrés. La estabilidad emocional, la resiliencia, la capacidad de automotivación y las habilidades sociales juegan un papel clave en la adaptación al entorno híbrido. Estudios recientes evidencian que los trabajadores con mayor inteligencia emocional y habilidades de



autogestión tienden a adaptarse mejor a los modelos híbridos, reduciendo el impacto negativo de los estresores (Sodexo, 2023).

En resumen, los estresores laborales pueden surgir tanto de condiciones organizacionales como de factores personales, y su impacto puede verse intensificado en contextos de trabajo híbrido.

3.4 CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS LABORAL

El estrés laboral constituye una problemática compleja que repercute tanto en el bienestar individual como en el desempeño organizacional. Aunque, no se considera una enfermedad en sí misma, puede desencadenar múltiples patologías físicas y psicológicas, afectando no solo la salud del trabajador, sino también la productividad y crecimiento de las organizaciones. Comprender sus consecuencias es esencial para tener una mirada integral de este.

Cabe destacar que el estrés laboral puede manifestarse en dos niveles principales: físico y mental. En el plano físico, los efectos se evidencian a través de alteraciones fisiológicas que comprometen el funcionamiento corporal. Entre las consecuencias más frecuentes se encuentran los trastornos cardiovasculares, digestivos, dolores musculares y tensiones, insomnio, fatiga crónica y disminución del sistema inmunológico, lo que incrementa la vulnerabilidad del organismo frente a diversas enfermedades. En paralelo, las consecuencias psicológicas o emocionales del estrés laboral son igualmente relevantes, aunque a menudo menos visibles. Se manifiestan a través de ansiedad, irritabilidad, desesperanza, dificultad para concentrarse, alteraciones en el estado de ánimo e incluso depresión. Estos síntomas afectan la estabilidad emocional del individuo y reducen su rendimiento, compromiso y motivación. Como lo mencionó la Asociación Americana de Psicología (APA, 2023), la exposición prolongada al estrés incrementa el riesgo de padecer ansiedad, depresión, trastornos del sueño y enfermedades cardiovasculares, además de favorecer un deterioro progresivo de la salud general.

Una de las manifestaciones más críticas del estrés laboral crónico es el síndrome de burnout. Este aparece cuando el agotamiento emocional se vuelve persistente y se acompaña de una actitud de despersonalización hacia los demás y de una baja realización personal. El concepto de burnout fue introducido por primera vez por Herbert Freudenberger (1974), quien lo describió como un estado de agotamiento físico y emocional observado en profesionales que trabajaban en contextos de alta demanda y compromiso social. Este fenómeno se manifestaba a través de fatiga persistente, pérdida de motivación, irritabilidad y una sensación



de fracaso personal. A partir de esta definición inicial, el síndrome fue ampliamente desarrollado por Christina Maslach y Susan Jackson (1981), quienes conceptualizan el burnout como un síndrome tridimensional compuesto por: agotamiento emocional, referido al desgaste de los recursos afectivos del trabajador; despersonalización, caracterizada por actitudes negativas, frías o distantes hacia los demás; y baja realización personal, entendida como una percepción de ineficacia y falta de logros en el ámbito laboral.

Cabe destacar que el estrés no afecta a todas las personas de la misma forma. Existen diferencias significativas en la percepción y respuesta ante situaciones estresantes, lo cual depende de factores individuales como la personalidad, la historia de vida, las estrategias de afrontamiento, la presencia de redes de apoyo social, la carga laboral y las condiciones específicas del entorno. Así, mientras algunos individuos desarrollan respuestas adaptativas que les permiten tolerar altos niveles de presión, otros pueden experimentar un deterioro acelerado de su salud física y mental. Esta variabilidad obliga a adoptar un enfoque preventivo y personalizado dentro de las organizaciones, con el fin de mitigar los riesgos de manera efectiva.

Los efectos del estrés laboral trascienden lo individual e influyen en la organización. López (2012), señala que el estrés laboral representa una de las principales causas de ausentismo y bajas laborales a nivel mundial. El trabajador expuesto de forma continua a situaciones estresantes tiende a presentar un desgaste físico y emocional, que impacta negativamente en su capacidad de respuesta, en la calidad del trabajo realizado y en su compromiso con la organización.

Además, la OMS (2023) destaca que cuando el estrés afecta a un gran número de empleados, la productividad y el rendimiento de la empresa. Entre los efectos más comunes del estrés en las organizaciones se encuentran la alta rotación de personal, la disminución de la motivación y el compromiso, y un aumento de las quejas tanto de empleados como de clientes. Por ello, la falta de un manejo adecuado del estrés puede dañar la imagen institucional y generar problemas legales y financieros (Sodexo, 2023).

Diversos estudios señalan que el estrés, ya sea experimentado de manera individual o colectiva, representa una fuente significativa de pérdidas tanto para los países como para las organizaciones. Estas pérdidas se manifiestan a través de una disminución en la calidad y cantidad de los bienes y servicios producidos, incremento en el ausentismo laboral, rotación de personal, abandono del puesto de trabajo, accidentes, jubilaciones anticipadas. A esto se suman los crecientes costos en servicios de salud derivados del envejecimiento prematuro,



enfermedades físicas y mentales, consumo problemático de sustancias, y situaciones legales asociadas a conflictos familiares, divorcios o violencia en el ámbito laboral.

Más allá de las consecuencias económicas, el estrés también genera impactos sociales. Entre ellos, el deterioro en los vínculos interpersonales, la aparición de conductas agresivas, el descontento generalizado en los espacios de trabajo y comunitarios, y una creciente desconexión emocional con las tareas laborales. Estos efectos suelen extenderse al núcleo familiar dando lugar a tensiones en las relaciones de pareja, disolución de la familia y problemáticas vinculadas al hogar, los que llamamos síntomas de distrés.

El trabajo híbrido ha introducido nuevos desafíos. Si bien otorga flexibilidad y autonomía, también genera tensiones asociadas a la disponibilidad continua, la dificultad para establecer límites claros entre la vida laboral y personal, y el aislamiento social derivado de la virtualidad. La Cámara de Comercio de Mendoza (2022) identificó que el 35 % de los trabajadores de la provincia se sienten sobrecargados por las exigencias de la modalidad híbrida, con problemas para desconectarse al final de la jornada y síntomas de agotamiento, particularmente en sectores como servicios, tecnología y comercio. De forma similar, un informe de Great Place to Work Argentina (2022) evidenció que el trabajo híbrido ha incrementado en un 30 % los niveles de estrés, ya que, aunque brinda mayor autonomía, la falta de separación entre la vida personal y laboral genera una presión constante por estar disponible, lo que impacta en la eficiencia, el bienestar y el sentido de pertenencia.

Entonces decimos que el estrés laboral, especialmente en el marco del trabajo híbrido, constituye un fenómeno que involucra factores individuales, organizacionales y sociales. Reconocer sus consecuencias resulta fundamental para que las empresas logren mantenerse en el tiempo y sigan siendo productivas.



MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO 4: RECOLECCIÓN DE DATOS

4.1 EXPLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La investigación se caracteriza por ser de tipo exploratorio y cualitativo, ya que aborda un fenómeno reciente y poco estudiado en el contexto local: el impacto del trabajo híbrido en el estrés laboral.

La población está constituida por trabajadores que se desempeñan bajo condiciones de trabajo híbrido en organizaciones de distintos sectores del Gran Mendoza. A partir de ella, se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia, es decir, conformada de acuerdo a la disponibilidad, a la proximidad o el coste de seleccionar a los participantes. Si bien este tipo de muestreo limita la capacidad de generalizar los resultados, resulta pertinente para obtener información valiosa de casos reales.

En primer lugar, se llevaron a cabo encuestas estructuradas y anónimas, de elaboración propia, difundidas a colegas y conocidos de distintas organizaciones con el objetivo de alcanzar a la mayor cantidad posible de personas que cumplieran con las características del perfil a estudiar. Estas encuestas permitieron obtener resultados preliminares, que sirvieron como base para un primer análisis exploratorio y, además, sirvieron para seleccionar participantes en una segunda etapa del estudio. Los datos obtenidos a partir de las encuestas son analizados mediante estadística descriptiva básica, presentando frecuencias y porcentajes en tablas y gráficos, con el fin de facilitar la interpretación y la visualización de las percepciones de los trabajadores.

Como complemento, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas en profundidad a seis personas seleccionadas entre quienes completaron la encuesta y voluntariamente brindaron sus datos de contacto. Se realizaron preguntas abiertas, lo que permitió que los participantes se expresaran con sus propias palabras. Seguimos un esquema flexible de preguntas lo que permitió introducir nuevas o modificar el orden según el desarrollo de cada entrevista. Las entrevistas se realizaron a través de herramientas virtuales como Google Meet y videollamadas de WhatsApp, adaptándose a los horarios y disponibilidades de los participantes.



El análisis de las entrevistas se llevó a cabo a través de un enfoque cualitativo, orientado a la identificación de patrones, percepciones y experiencias de los participantes. Este procedimiento permitirá profundizar los hallazgos de las encuestas, en busca de una visión más amplia y enriquecida sobre el modo en que el trabajo híbrido incide en el estrés laboral en el Gran Mendoza.

4.2 PRESENTACIÓN RESULTADOS DE ENCUESTAS

La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario elaborado en Google Forms, el cual fue difundido de manera virtual. En total, se obtuvieron 114 respuestas de personas residentes en el Gran Mendoza, quienes actualmente se desempeñan bajo la modalidad de trabajo híbrido.

1) La difusión del cuestionario permitió alcanzar a un público amplio y diverso, logrando una muestra con una variada distribución etaria. En detalle, el 36% de los encuestados se encuentra entre 25 y 34 años, el 22,8% entre 35 y 44 años, el 19,3% entre 45 y 54 años, el 15,8% entre 55 y 65 años, y el 6,1% entre 18 y 24 años.

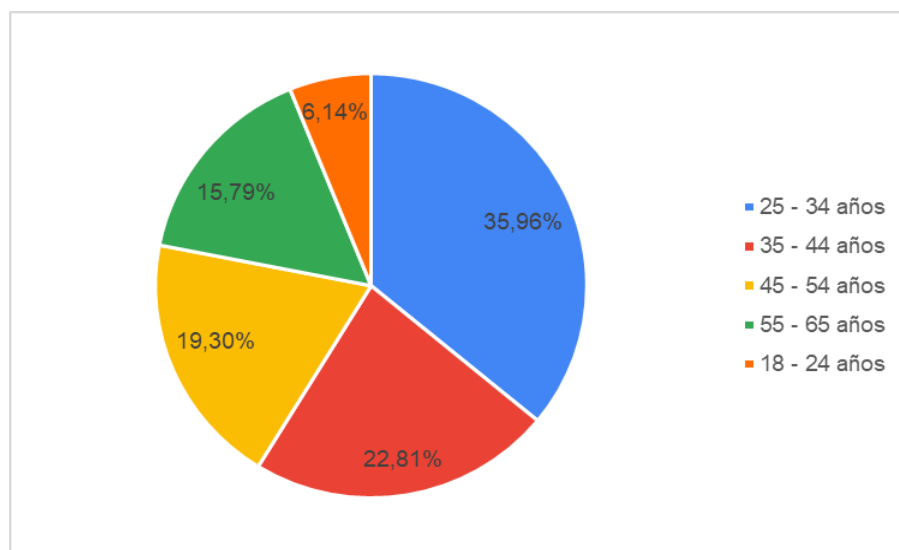


Figura 1

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)



2) El 63,2% de los encuestados se identificó con el género femenino.

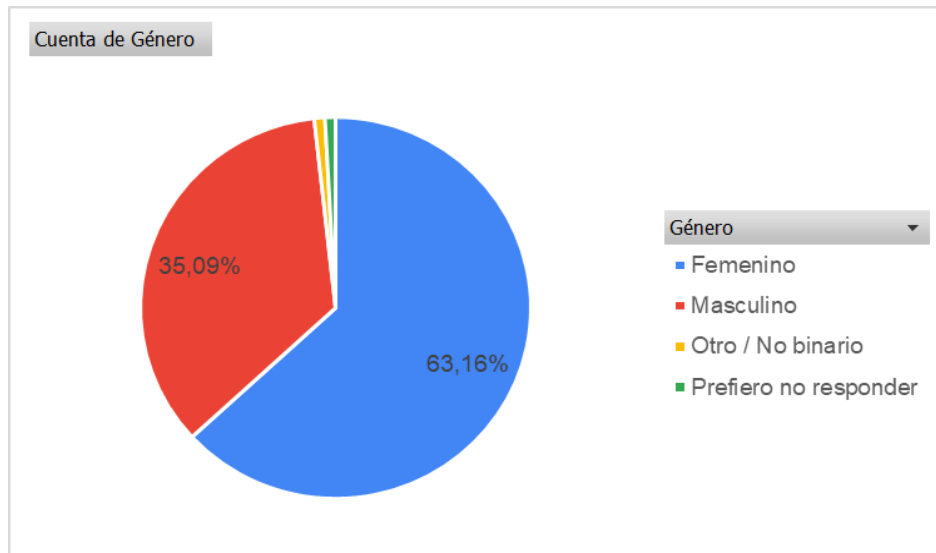


Figura 2

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

3) El cuestionario incluía una amplia variedad de sectores laborales. Entre los más representados, el 17,5% de los encuestados se desempeña en comercio y ventas; el 12,3% en tareas administrativas; el 7% en los sectores de salud y otro 7% en manufactura. Le siguen finanzas con el 6,1%, recursos humanos con el 5,3%, arquitectura y construcción con el 4,4%, al igual que tecnología y sistemas, y educación con el mismo porcentaje. En menor medida, comunicación y marketing y área legal agrupan el 3,5% cada uno; mientras que el turismo y hospitalidad, y transporte y logística representan un 2,6%. Por último, el 19,3% de los encuestados indicó que su organización se dedica a actividades no contempladas en la lista proporcionada.

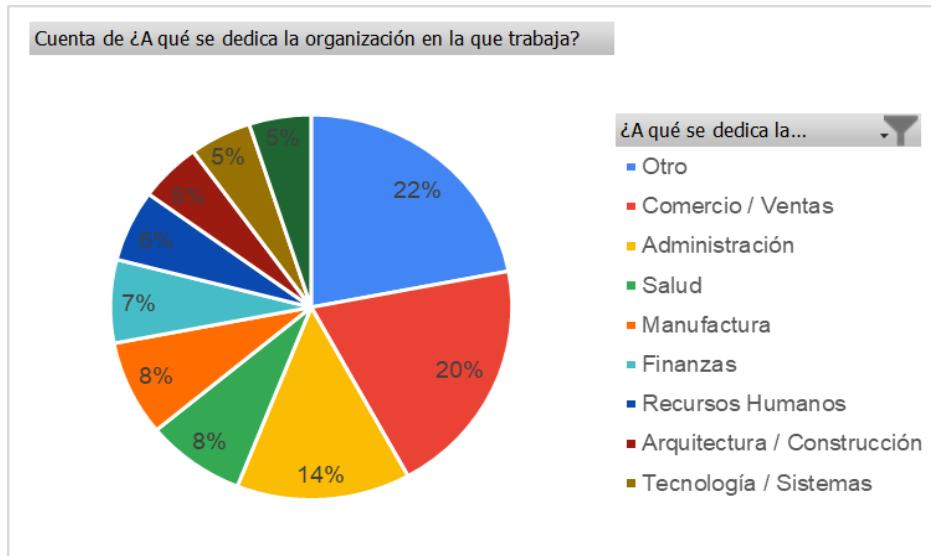


Figura 3

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

4) En cuanto al nivel de responsabilidad dentro de sus organizaciones, se observa que la mayoría de los encuestados no tiene personal a su cargo. Específicamente, el 65,8 % indicó no desempeña funciones de liderazgo ni supervisión directa sobre otros colaboradores.

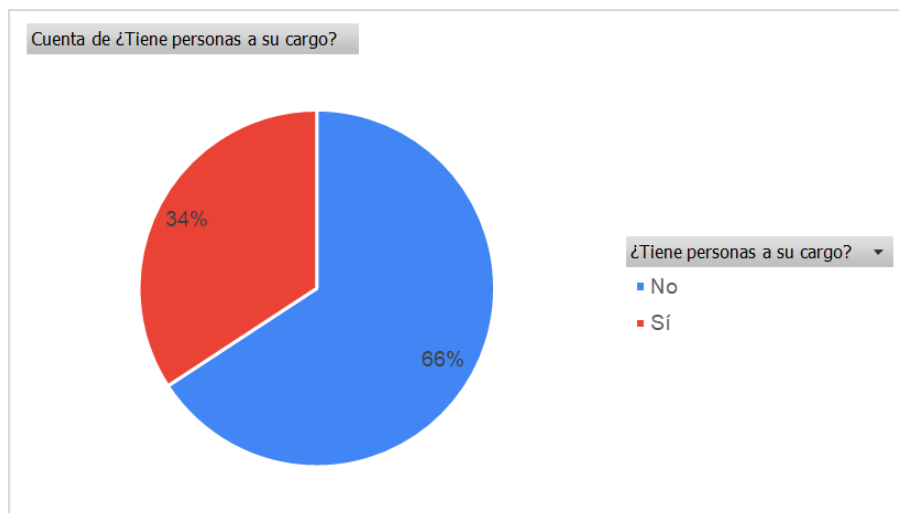


Figura 4

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)



5) En relación con el trayecto entre el domicilio y el lugar de trabajo presencial, el 38,6% de los encuestados vive a una distancia de entre 5 y 10 kilómetros de su lugar de trabajo presencial, mientras que el 33,3% entre 11 y 20 kilómetros. El 20,2% reside a más de 20 kilómetros. En proporciones menores, el 4,4% manifestó trabajar rotando entre Argentina y otro país, y 3,5% con otra provincia.

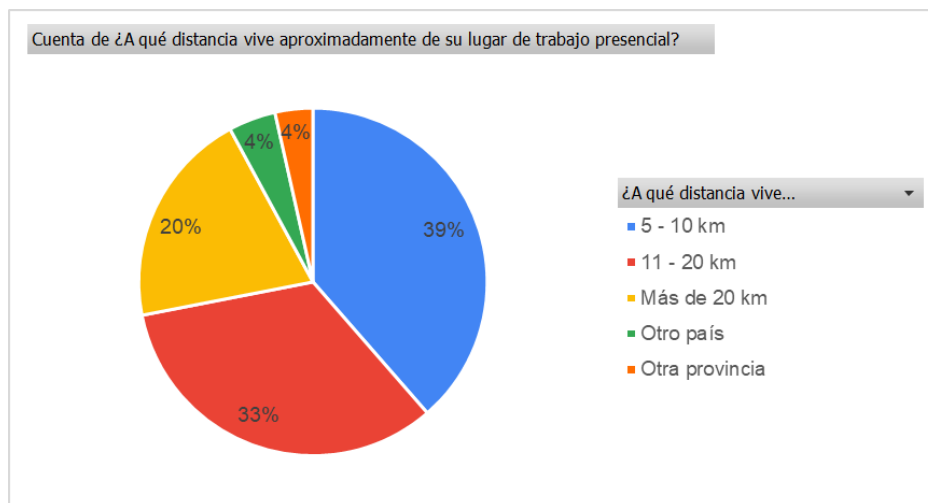


Figura 5

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

6) En relación con el tiempo que los encuestados llevan trabajando bajo la modalidad híbrida, se observa que el 39,5% de los encuestados lo hace desde hace entre 1 y 3 años. Por su parte, el 23,7% comenzó a trabajar de forma híbrida hace aproximadamente un año, y otro 23,7% entre 3 y 5 años. En menor medida, el 7,9% indicó hacerlo desde hace entre 5 y 9 años, y 5,3% desde hace más de 10 años.

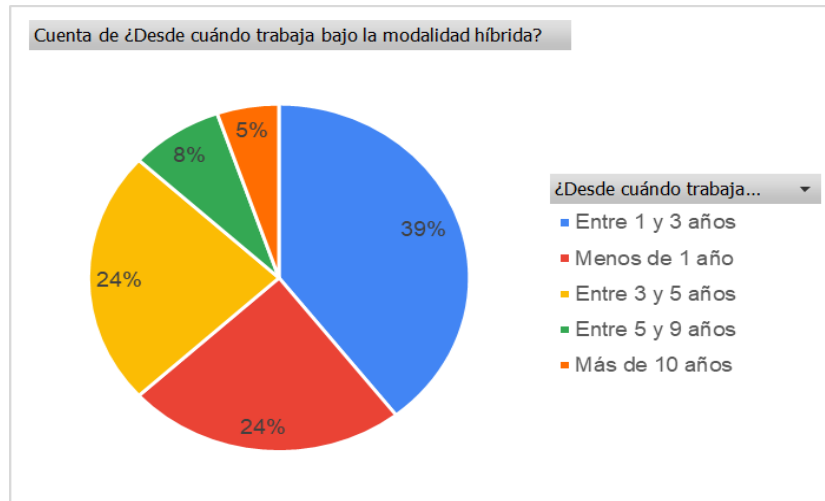


Figura 6

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

7) Con el objetivo de profundizar en las características de la modalidad híbrida, se consultó a los encuestados sobre la cantidad de días que trabajan desde sus hogares. Los resultados indican que el 38,6% realiza trabajo remoto dos días a la semana, mientras que el 22,8% lo hace un solo día. Un 14,9% manifestó tener una modalidad diferente no contemplada en las opciones propuestas. Por otra parte, el 10,5% trabaja de forma remota los cinco días de la semana, el 8,8% lo hace tres días y por último, el 4,4% cuatro días a la semana.

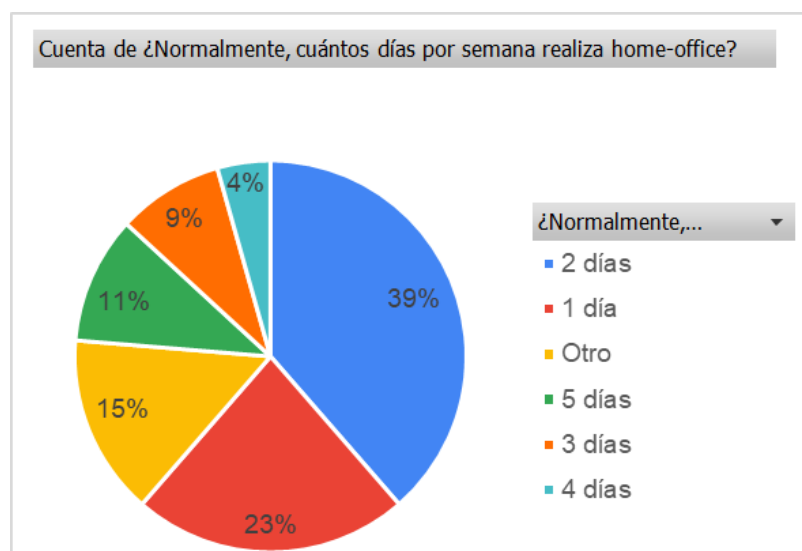


Figura 7

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)



8) En relación con el grado de flexibilidad de la modalidad híbrida, los resultados evidencian que el 40,4% de los encuestados puede elegir parcialmente los días que trabaja desde su domicilio, mientras que el 37,7% dispone de total libertad para decidirlo. En contraste, el 21,9% manifestó no tener poder de decisión ya que los días de trabajo remoto son establecidos directamente por la organización.

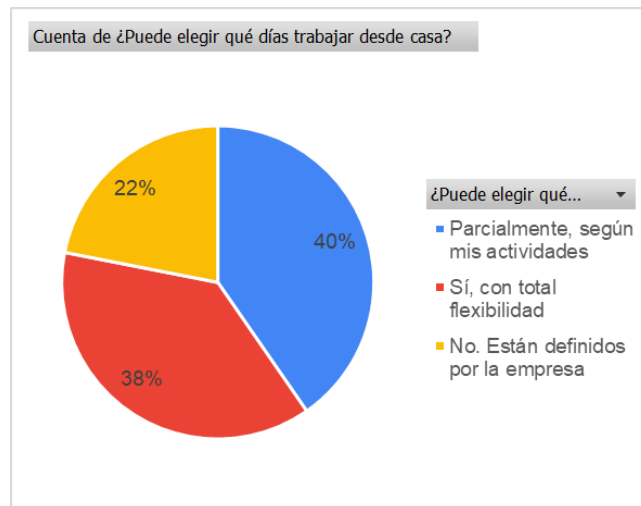


Figura 8

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

9) En relación con la vida en el hogar, se consultó a los encuestados sobre sus condiciones de convivencia. La mayoría indicó vivir con su pareja (55,3%), seguida por quienes viven con su hijos (40,4%), mascotas (28,1%), padres (21,9%), y hermanos (15,8%). Por otra parte, el 14,9% señaló vivir solo y el 4,4% convivir con otras personas no especificadas.

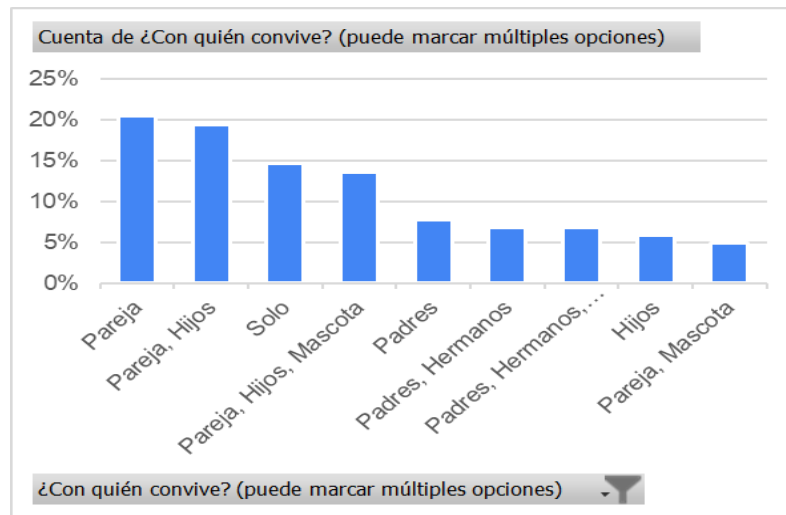


Figura 9

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

10) Además de la convivencia, se indagó sobre la disposición del espacio físico en el hogar, aspecto relevante en el contexto del trabajo remoto. El 60,5% de las personas encuestadas indicó contar con un lugar exclusivo para trabajar. Por el contrario, el 27,3% señaló no disponer de un espacio específico, lo que implica adaptarse a diferentes ambientes del hogar según la necesidad. Por su parte, el 12,3% manifestó que, en algunas ocasiones, cuenta con una oficina o habitación destinada para desempeñar sus tareas laborales.

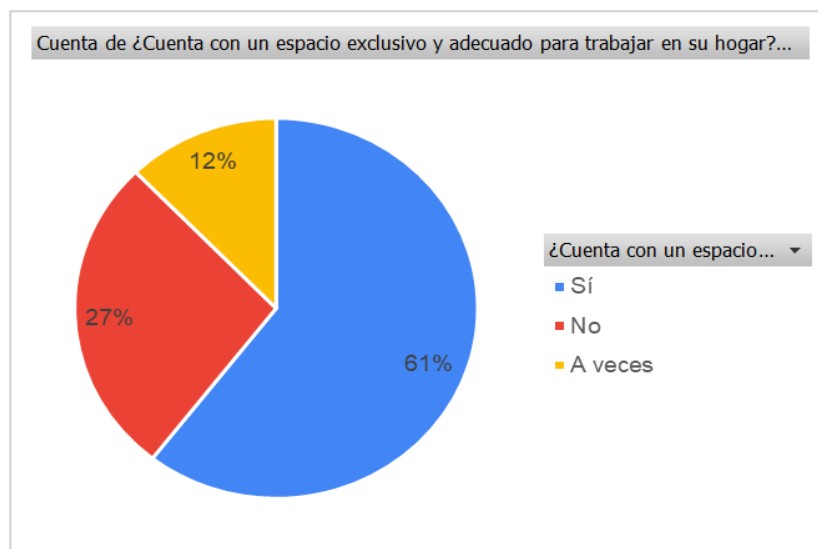


Figura 10

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

11) Respecto al nivel de dificultad que representa la convivencia durante el horario laboral en modalidad remota, los resultados evidencian una tendencia hacia una percepción de baja interferencia. El 33,7% de los encuestados indicó que la convivencia le genera poca dificultad, el 28,8% manifestó que no le resulta dificultosa. Por su parte, el 26 % reportó una dificultad media, y en menor proporción, el 8,7 % consideró que le resulta difícil, y el 2,9 % muy difícil.

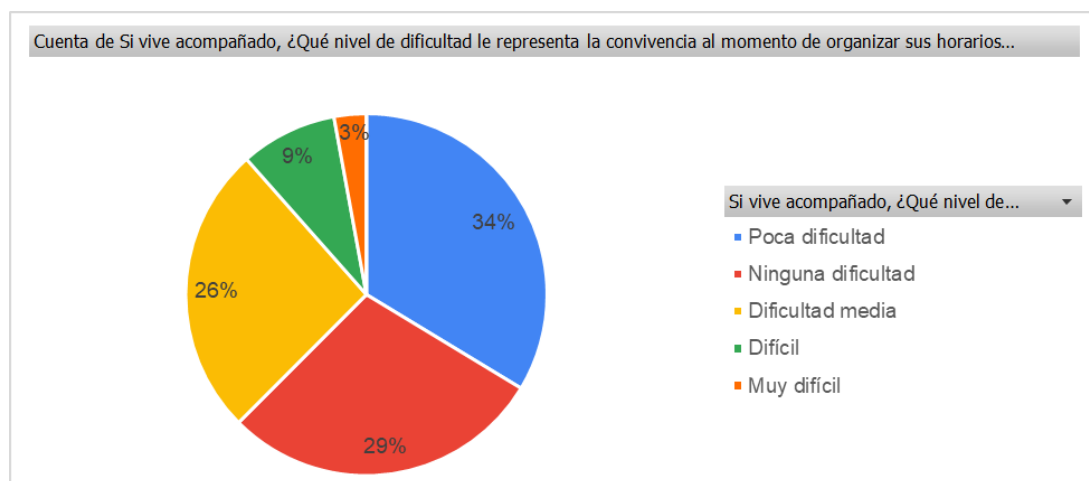


Figura 11

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

12 y 13) Al indagar sobre las capacitaciones brindadas por las organizaciones, se observó que la mayoría de los encuestados no ha recibido formación específica. En particular, el 82,5% afirmó no haber recibido capacitación por parte de su empleador, mientras que solo el 17,5% indicó haber participado de algún tipo de formación.

Entre quienes sí fueron capacitados, los contenidos abordaron aspectos como la organización de la jornada laboral, la comunicación entre las partes, la gestión del tiempo y planificación, así como el uso de herramientas tecnológicas y plataformas digitales como Excel, Moodle, Teams, dependiendo de los programas o dinámicas utilizados por la organización. También se mencionaron instancias formativas centradas en talleres prácticos y metodologías ágiles.

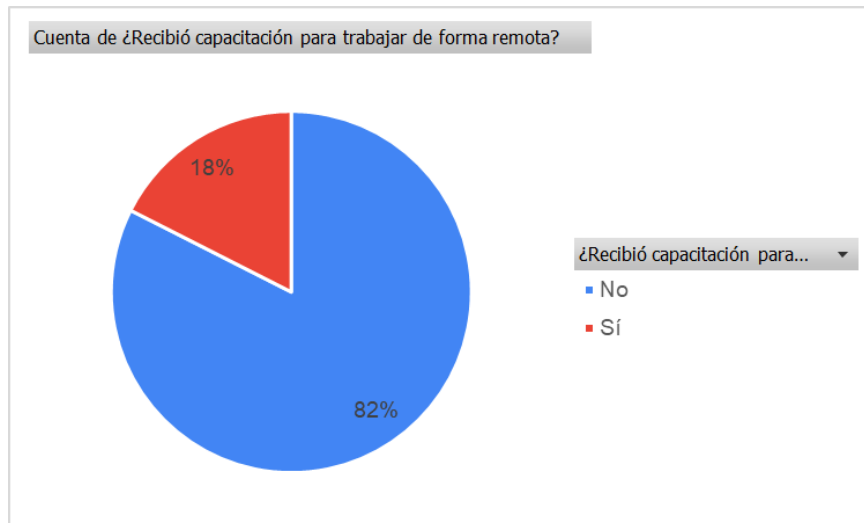


Figura 12

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

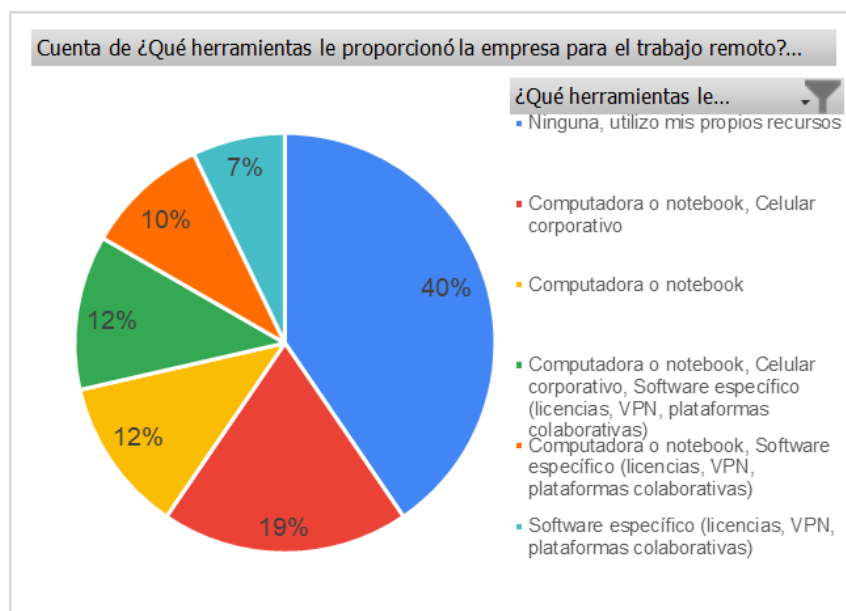


Figura 13

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

14) En relación con los recursos y herramientas provistas por las organizaciones para facilitar el trabajo en modalidad remota, se observa que una proporción significativa de los encuestados ha recibido herramientas tecnológicas básicas. En particular, el 54,4% manifestó



haber recibido una computadora o notebook para el desarrollo de sus tareas laborales. Asimismo, el 38,6% indicó disponer de un celular para uso corporativo, y el 36% señaló contar con licencias de software específico que utiliza la organización. El 35,1 % de los participantes manifestó que no se le brindó ningún tipo de herramienta para trabajar desde el hogar. El 15,8% reportó que la organización le brinda conexión a internet a través de planes, subsidios o reintegros; y un 9,6% afirmó que se le proporcionaron mobiliario ergonómico, como sillas o escritorios, para mejorar su comodidad durante la jornada laboral.

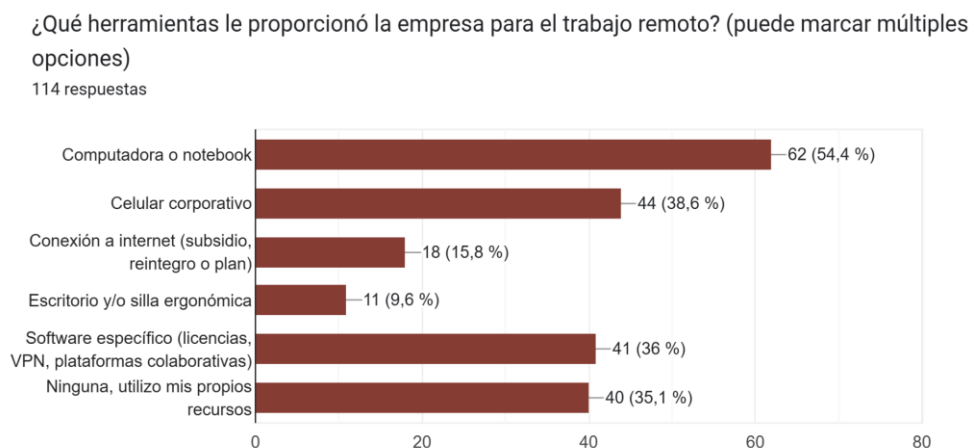


Figura 14

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

15) En cuanto a la organización de la jornada laboral bajo la modalidad híbrida, los resultados muestran que se combinan distintos enfoques. El 40,4% de la población analizada indicó que su trabajo se evalúa considerando tanto el cumplimiento de horarios como el cumplimiento de objetivos. Por su parte, el 35,1 % señaló que, al realizar tareas en home office, se ajusta estrictamente a los horarios preestablecidos por la organización. En contraste, el 16,7 % indicó que trabaja exclusivamente en función de objetivos, sin una estructura horaria fija, y el 7,9 % restante expresó que se organiza de otra manera, no contemplada en las opciones anteriores.

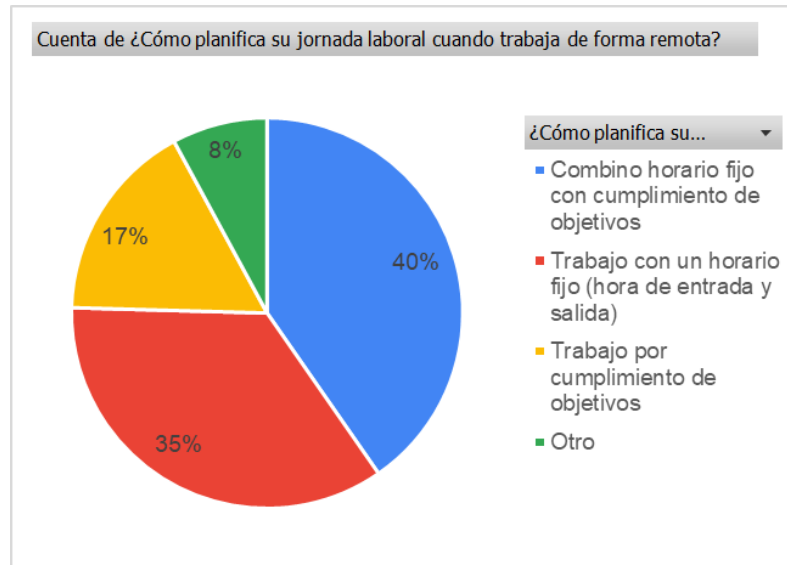


Figura 15

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

16 y 17) En lo que respecta a la comunicación en el entorno laboral híbrido, se distinguieron los vínculos con los colegas y con los superiores jerárquicos. Respecto a la comunicación con los compañeros de trabajo, el 35,1 % de los encuestados la calificó como buena, el 33,3 % como muy buena, el 21,1 % como media, mientras que el 5,3 % la describió como mala, y otro 5,3 % como muy mala. En cuanto a la comunicación con los superiores, los resultados muestran una leve mejora en la percepción general: el 35,1 % la definió como muy buena, el 35,1 % como buena, el 18,4 % como media, el 7 % como mala, y el 4,4 % como muy mala.

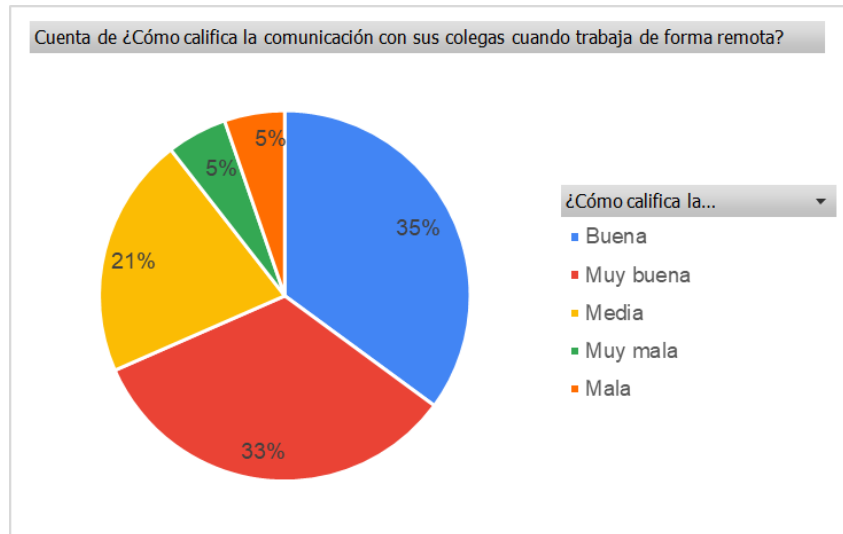


Figura 16

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)



Figura 17

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

18 y 19) Con el objetivo de analizar la percepción de productividad de los encuestados según el entorno laboral, se indaga sobre su desempeño tanto en el hogar como en la oficina.

En el caso del trabajo desde el hogar, el 43 % de los participantes afirmó tener una productividad alta, seguido por un 29,8 % que la calificó como media, y un 18,4 % como muy



alta. En contraste, el 5,3 % manifestó tener una productividad muy baja, y el 3,5 % la consideró baja.

En cuanto al trabajo presencial, los resultados mostraron una tendencia ligeramente más favorable: el 53,5 % evaluó su productividad como alta, el 25,4 % como media, y el 17,5 % como muy alta. Solo el 2,6 % indicó una productividad muy baja, y el 0,9 % la calificó como baja.

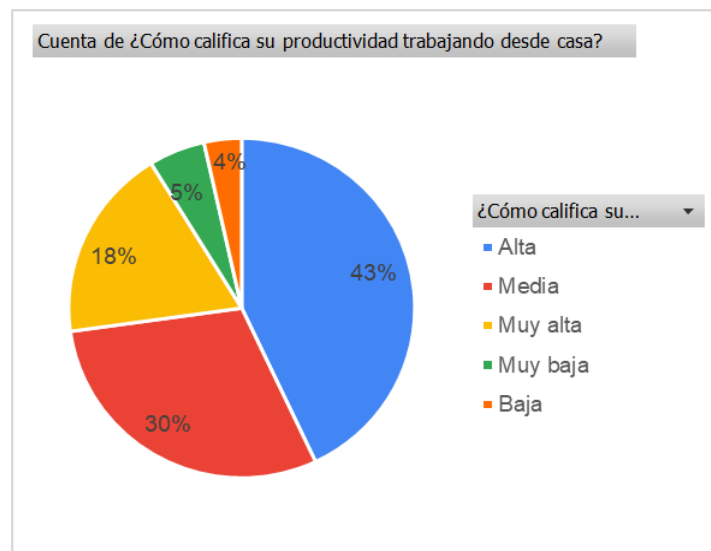


Figura 18

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

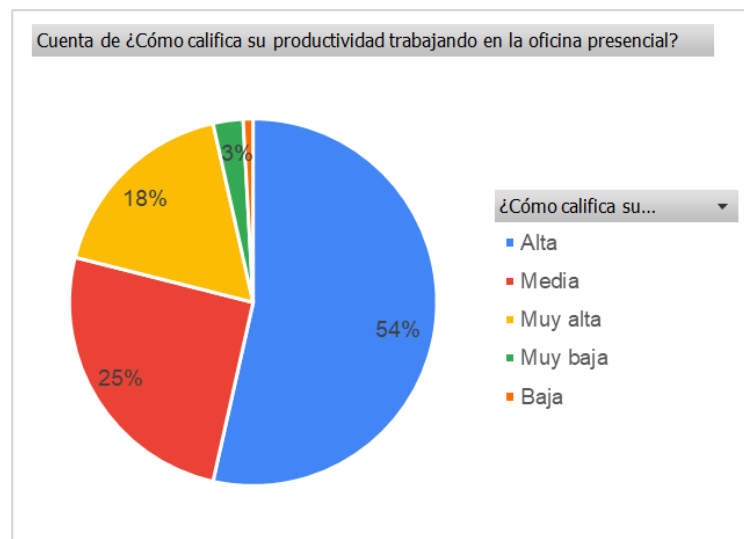


Figura 19

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)



20) Al analizar el respeto por los límites horarios laborales por parte de los superiores jerárquicos, el 43 % de los encuestados indicó que sus superiores los respetan con frecuencia, mientras que el 35,1 % afirmó que siempre se cumplen. No obstante, el 11,4 % señaló que esto ocurre solo a veces, el 4,4 % indicó que rara vez, y el 6,1 % manifestó que nunca se respetan dichos límites.

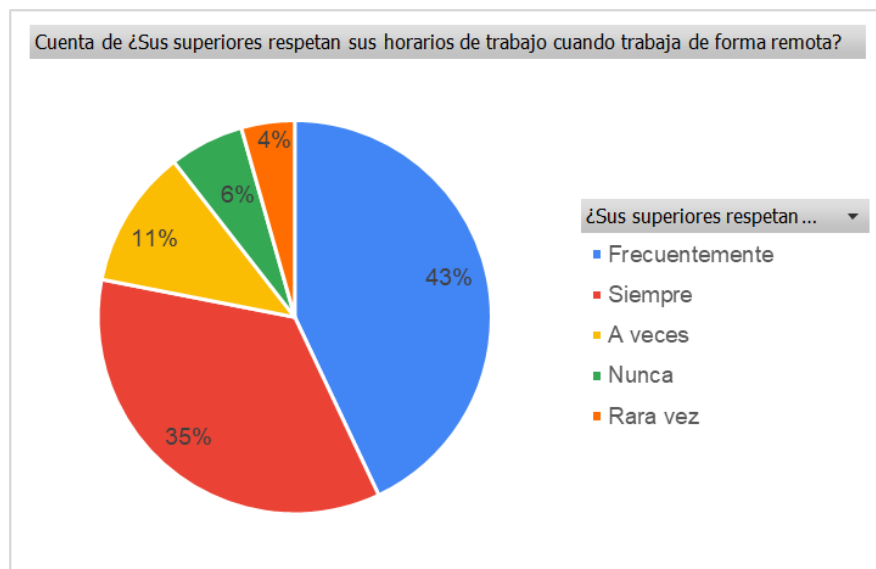


Figura 20

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

21) En cuanto a las preferencias personales respecto a la modalidad de trabajo. Los resultados muestran que el 40,4 % escogerían un modelo híbrido con mayor cantidad de días de trabajo desde el hogar, mientras que el 31,6 % prefiere un esquema híbrido con más días en la oficina. Por su parte, el 10,5 % manifestó preferir el trabajo totalmente remoto, el 9,6 % indicó no tener una preferencia definida, y solo el 7,9 % expresó que prefiere el trabajo 100 % presencial.

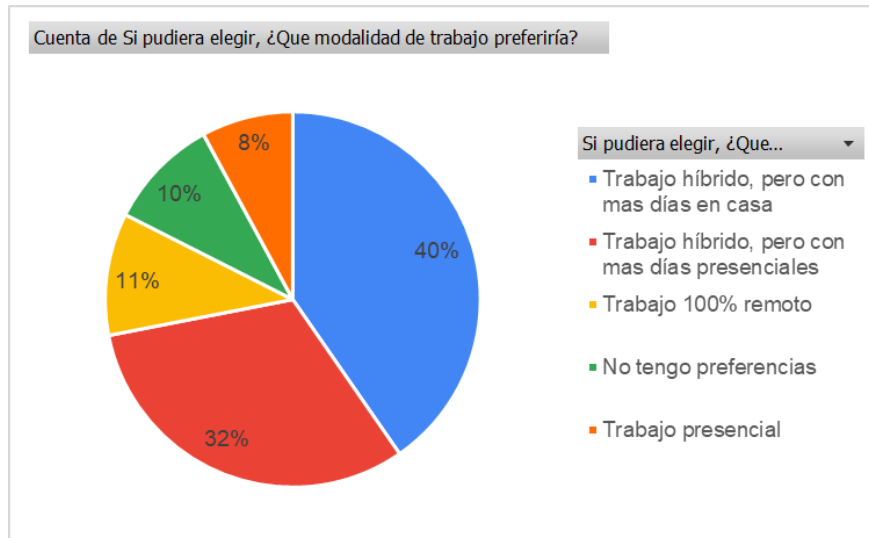


Figura 21

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

22, 23) Con el objetivo de comprender los factores que generan estrés o incomodidad en las distintas modalidades de trabajo, se consultó sobre las situaciones que afectan negativamente a los encuestados tanto en el entorno presencial como en el remoto.

En relación con el trabajo presencial, el principal factor de estrés identificado fue el traslado hacia el lugar de trabajo, votado por el 70,2 % de los encuestados. Le siguen la dificultad para conciliar la vida laboral y personal (31,6 %), el ambiente físico de la oficina (21,9 %), la constante interacción con otras personas (20,2 %) y la sobrecarga de trabajo (15,8 %). Otros factores reportados incluyen la falta de reconocimiento (14,9 %), la presión por resultados (13,2 %), la falta de recursos (12,3 %), y la falta de autonomía (9,6 %).

Por otro lado, en el trabajo remoto, los factores que generan mayor incomodidad son las interrupciones frecuentes por parte de las personas con las que conviven (34,2 %) y los problemas tecnológicos o de conectividad (31,6 %). También se señalaron dificultades para separar vida laboral y personal (26,3 %), poca comunicación con colegas (25,4 %), y la presión por demostrar resultados (24,6 %). Asimismo, el 21,1 % manifestó sentir sobrecarga de reuniones virtuales, otro 21,1 % indicó sobrecarga de horarios o tareas, el 20,2 % mencionó desorganización de tareas, y el 14,9 % reportó otros factores de insatisfacción o incomodidad.



¿Cuáles son las principales situaciones que le generan más incomodidad cuando trabaja de manera presencial? (marque todas las que correspondan)

114 respuestas

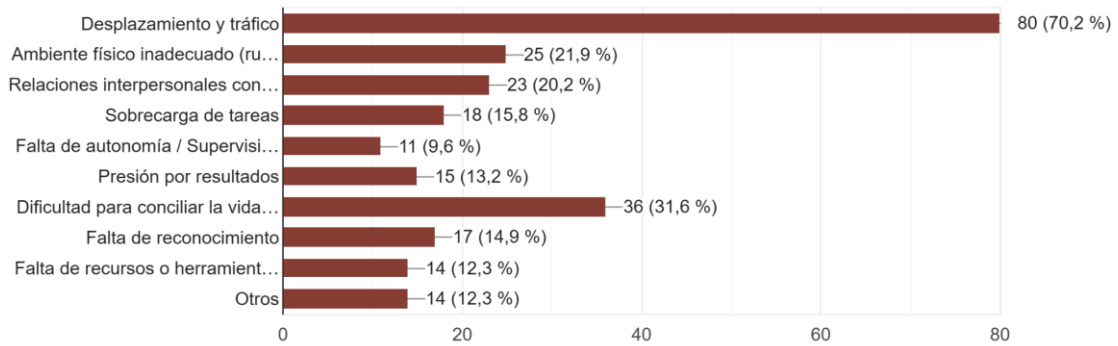


Figura 22

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

¿Cuáles son las principales situaciones que le generan más incomodidad cuando trabaja de manera virtual? (marque todas las que correspondan)

114 respuestas

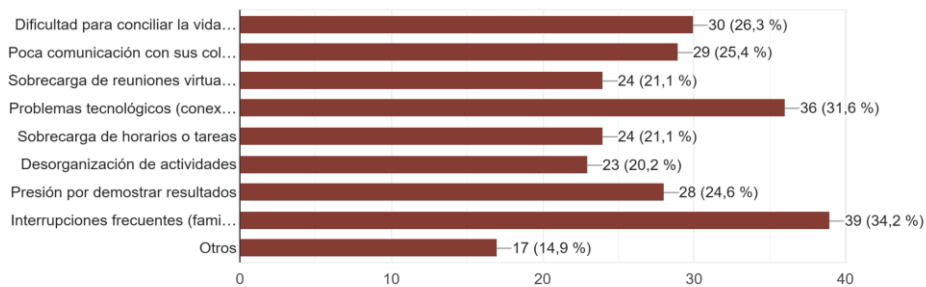


Figura 23

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)



¿Cuáles son las principales situaciones que le generan más incomodidad cuando trabaja de manera presencial? (marque todas las que correspondan)

114 respuestas

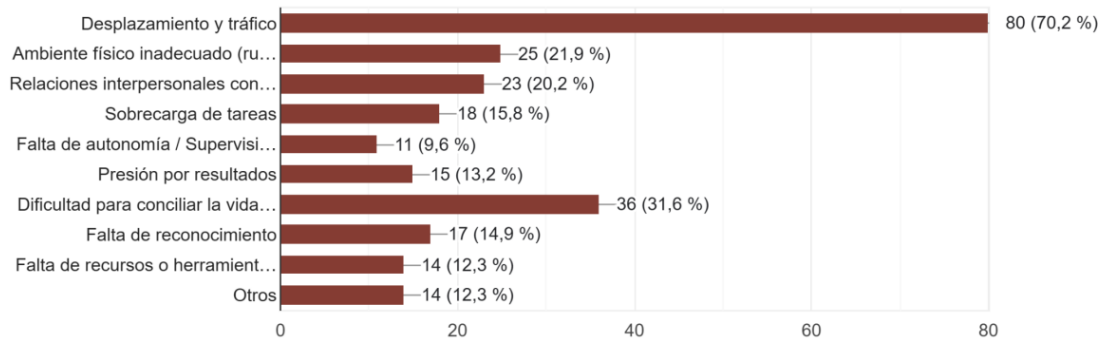


Figura 24

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

24) Para analizar el nivel de autonomía que poseen los encuestados al organizar sus tareas durante los días de trabajo desde el hogar, se identificaron distintos grados de libertad en la gestión de sus actividades. El 31,6 % manifestó tener total libertad para decidir qué hacer y cuándo hacerlo. Por su parte, el 35,1 % reportó tener una alta autonomía, organizando su trabajo en función de objetivos definidos. Un 19,3 % señaló contar con una autonomía media, ya que algunas tareas las pueden determinar por sí mismos, mientras que otras les son asignadas. En contraste, el 7,9 % indicó tener una baja autonomía, debido a que sus actividades son coordinadas por el equipo, y el 6,1 % manifestó no tener ningún poder de decisión, pues todas las tareas se les asignan directamente sus superiores.



Figura 25

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

25) En cuanto a los criterios que utilizan los encuestados para organizar sus tareas y definir sus actividades, tanto en los días presenciales como en los días de home office, se identificaron diferentes formas de planificación. El 48,2 % señaló que se organiza en función del tipo de tarea a realizar. Un 42,1 % coordina sus actividades en conjunto con su equipo de trabajo, mientras que el 38,6 % las define según sus preferencias personales. Además, el 33,3 % organiza su jornada teniendo en cuenta los requerimientos de la empresa o de sus superiores, y el 17,5 % lo hace en base a la disponibilidad de recursos. Por último, un 8,8 % utiliza otros criterios no especificados.

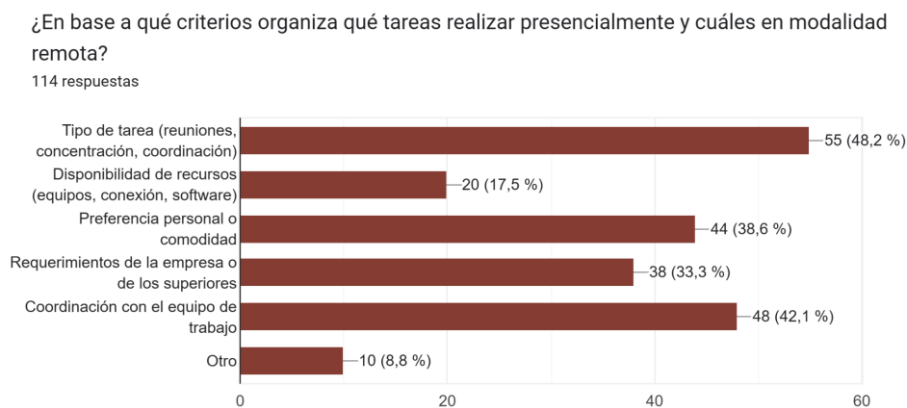


Figura 26

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)



26) En relación con la capacidad de los encuestados para separar su vida personal y laboral cuando trabajan desde su hogar, el 46,5 % indicó que logra hacerlo frecuentemente, mientras que el 32,5 % señaló que lo logra a veces. Solo el 11,4 % afirmó poder establecer dichos límites siempre. En contraste, el 7 % manifestó que rara vez puede hacerlo, y el 2,6 % admitió que nunca logra evitar la superposición entre estas situaciones.

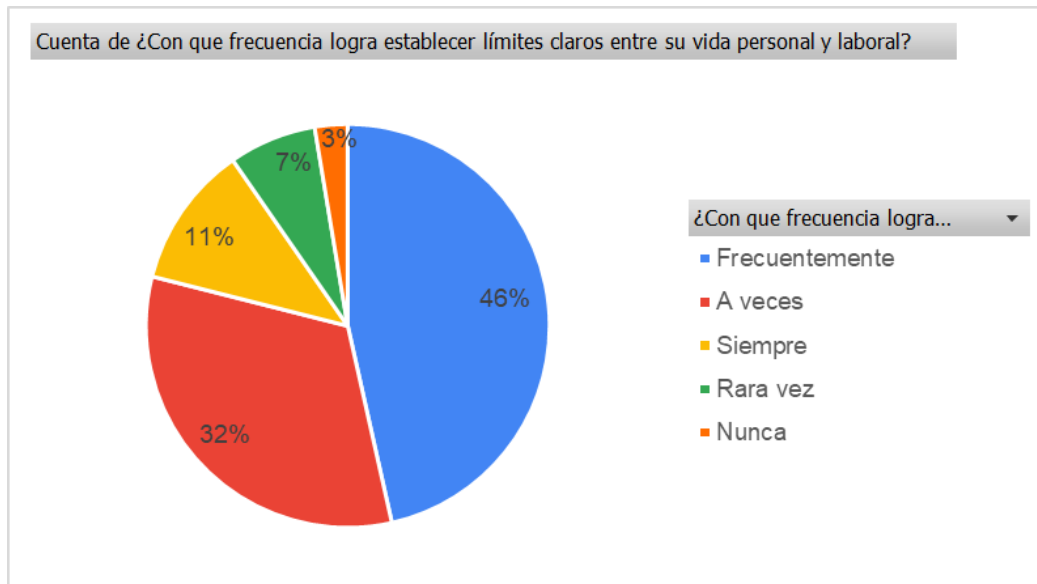


Figura 27

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

27) En relación con la percepción sobre la carga de trabajo durante los días en que se trabaja desde el hogar, el 32,5 % de los encuestados indicó que esta rara vez ha aumentado, mientras que el 26,3 % manifestó que a veces experimenta un aumento en la carga laboral. Por otro lado, el 21,9 % afirmó que su carga de trabajo no ha aumentado, el 16,7 % señaló que frecuentemente experimenta un aumento, y el 2,6 % declaró que la carga de trabajo siempre se incrementa al trabajar desde casa.

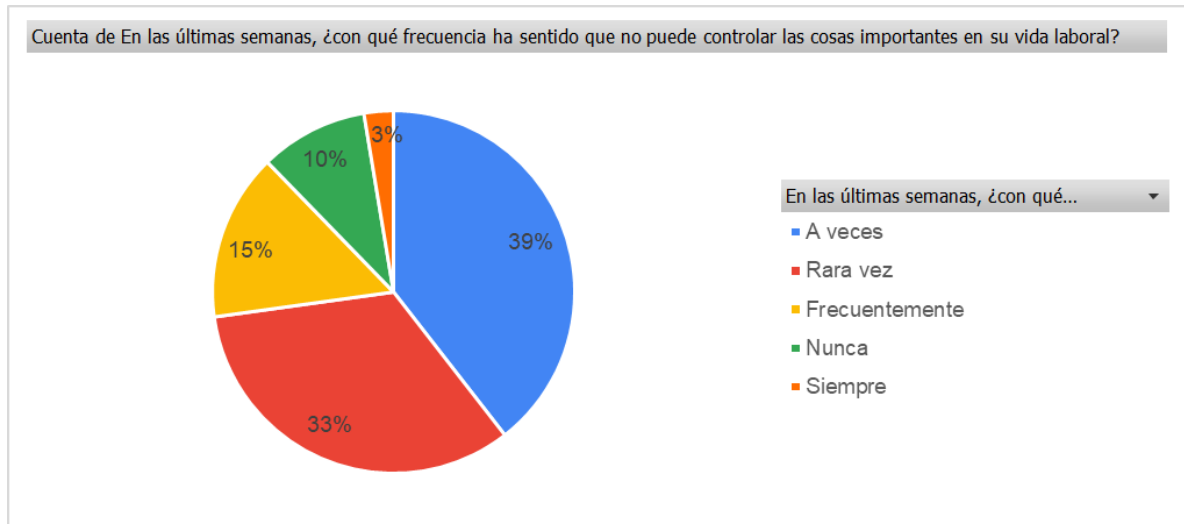


Figura 28

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)

28) Al indagar sobre los sentimientos y emociones asociados al trabajo híbrido, se observó que el 28,9 % de los encuestados manifestó sentirse a veces saturado o agotado. Por otro lado, el 27,2 % indicó que rara vez experimenta estos sentimientos, mientras que el 26,3 % afirmó que nunca se siente de esa manera. Además, el 14 % señaló sentirse frecuentemente saturado o agotado, y un 3,5 % expresó que siempre experimenta estas emociones.



Figura 29

Fuente: Elaboración propia (Google Forms)



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE DATOS

A partir de los resultados obtenidos en encuestas y entrevistas, y de acuerdo al marco teórico presentado, se procede al análisis de los datos con el objetivo de comprender los efectos que la modalidad híbrida produce en los trabajadores y en las organizaciones del Gran Mendoza.

Históricamente, la sociedad mendocina ha mostrado un perfil más conservador respecto a valores sociales y laborales en comparación con otras provincias. Este rasgo cultural ha moldeado la identidad local y ha incidido en la resistencia al cambio, como la adopción de esquemas flexibles como el trabajo híbrido. Si bien esta modalidad está presente en diversas organizaciones mendocinas, predomina aún el trabajo presencial. Esto se puede deber a diversos factores que iremos profundizando a continuación.

Para contextualizar el estudio, es relevante considerar el perfil demográfico y sociocultural de la provincia. Según el Censo Nacional 2022, el 51,6 % de la población mendocina está compuesta por mujeres, proporción reflejada en la muestra, donde se observó una mayor participación femenina, lo cual puede vincularse a la creciente inserción de mujeres en el mercado laboral. La mayoría de los habitantes reside en zonas urbanas, especialmente en el Gran Mendoza, donde se concentran los principales centros económicos, educativos y administrativos. La población económicamente activa trabaja principalmente en los sectores de servicios, comercio, educación, salud, agro e industria vitivinícola; esta última aún considerada uno de los pilares de la economía local, según la información obtenida de las encuestas. Entonces, podemos determinar que la modalidad híbrida ha dejado de estar limitada a sectores tradicionales como la tecnología o la consultoría, y se ha ido extendiendo progresivamente a otros ámbitos profesionales.

El análisis del rango etario de los trabajadores bajo modalidad híbrida muestra que el grupo con menor presencia es el de jóvenes de entre 18 y 24 años, en su mayoría recién graduados, quienes se encuentran en etapa de desarrollo de competencias y habilidades blandas, los que demandan mayor acompañamiento y capacitación de manera presencial.

En cambio, la franja etaria predominante se ubica entre los 25 y 34 años, jóvenes adultos con un perfil más capacitado, que han incorporado la tecnología de forma natural, lo que facilita su adaptación tanto a las TIC como a los cambios propios de la modalidad híbrida. Asimismo, estos trabajadores suelen priorizar empleos con condiciones flexibles y alineadas con sus valores y expectativas.



En el caso de los grupos etarios de mayor edad, tradicionalmente asociados a una visión más rígida del trabajo, donde suele existir la percepción de que la virtualidad y el trabajo híbrido son modalidades menos profesionales y eficaces. Aun así, los resultados evidencian que también han buscado adaptarse, incorporando progresivamente el uso de nuevas herramientas tecnológicas. De hecho, el 16% de los encuestados tienen entre 55 a 65 años y actualmente se desempeñan bajo esquemas híbridos. Es importante señalar que, para ellos, esta adaptación supuso un proceso de aprendizaje acelerado, motivado por la necesidad de mantener sus puestos de trabajo. Se trata de generaciones que no han nacido ni se han formado profesionalmente en contextos digitalizados, por lo que el uso cotidiano de estas plataformas representa no sólo un desafío técnico, sino también un cambio profundo en su concepción del trabajo. Esta transformación no se limita únicamente a la modalidad de desempeño, sino que impacta en la manera en que se entienden las dinámicas organizacionales en su conjunto. A pesar de ello, estos trabajadores han demostrado ser capaces de incorporar nuevas competencias.

En relación con el cargo y las responsabilidades, la mayoría de los encuestados no tiene personas a su cargo. Esta situación puede estar vinculada, entre otros factores, a un cambio en la manera de concebir la carrera profesional ya que a diferencia de generaciones anteriores, donde el crecimiento jerárquico dentro de una misma organización era una meta habitual, las nuevas priorizan otros aspectos como el desarrollo personal, el aprendizaje continuo y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Esta tendencia coincide con estudios recientes, como el realizado por la consultora Adecco a trabajadores nacidos entre 1995 y 2000, el 73% de estos jóvenes prioriza el bienestar personal, la flexibilidad horaria y el equilibrio entre vida privada y obligaciones profesionales por sobre las promociones jerárquicas (Infobae, 2025).

Este cambio cultural representa un desafío para las organizaciones, particularmente en lo que respecta a la rotación de personal. Una de las principales causas de este fenómeno se relaciona con el cambio cultural y generacional anteriormente mencionado, en el cual tanto la Generación Z como los Millennials valoran más la flexibilidad, el propósito laboral, el desarrollo personal y un buen clima laboral que la estabilidad o ascenso jerárquico.

A su vez, factores económicos también inciden significativamente en esta problemática. Según el artículo “Mendoza es una de las provincias con los sueldos más bajos del país: causas y posibles soluciones” (2025), la provincia se encuentra entre los salarios más bajos del país en el sector privado registrado, situación que se atribuye a factores como la baja productividad laboral, burocracia y falta de infraestructura. Este contexto impulsa a



muchos trabajadores a buscar mejores oportunidades laborales, provocando una rotación constante de talento entre las organizaciones locales. Además, podemos identificar poca diferencia salarial entre los distintos cargos en una organización, lo que genera poca iniciativa al crecimiento

En las entrevistas realizadas, los participantes señalaron esta problemática y cuestionaron el rol que desempeñan los líderes organizacionales. Se destacó que estos tienen una responsabilidad significativa en la renuncia de los empleados, debido a que, en muchos casos, no dedican el tiempo necesario para conocer los objetivos y expectativas individuales de los trabajadores. Algunos de los comentarios realizados detallan: “la gente iría más a la oficina si tuvieran jefes más empáticos que creen ambientes donde se tengan ganas de compartir, aprender.”, “si los jefes estuvieran dispuestos a oír las realidades de lo que sucede en la casa de cada uno, podría negociarse una modalidad híbrida que no represente un cambio brusco para ninguna de las partes”, “a veces se le echa la culpa a los chicos, que lo único que les importa es viajar. Pero creo que esto es responsabilidad del líder, porque no generan atracción para que se queden, porque no generan un buen clima, o no muestran las oportunidades de crecer. Es un desafío retenerlos. Si bien los jóvenes son muy ansiosos, es función nuestra calmar eso y comunicarse correctamente. A veces no están preparados para la presión, y eso les genera estrés.” (Entrevistas de elaboración propia, comunicación virtual, julio 2025)

Luego de analizar el perfil del trabajador mendocino, buscamos indagar en profundidad respecto a la modalidad híbrida. Muchas empresas a nivel nacional pusieron en práctica el modelo híbrido, aunque al finalizar las restricciones sanitarias, varias de estas retomaron la presencialidad casi por completo.

Y aunque se observa una clara tendencia hacia la adopción de nuevas formas de organización del trabajo, las direcciones y mandos medios de muchas organizaciones en Mendoza aún mantienen un perfil conservador, buscando mantener la presencialidad. El 63% de quienes respondieron trabajar híbrido, lo realiza hace menos de tres años, lo que refleja una adopción tardía.

De acuerdo a los resultados de las encuestas, el 40% respondió trabajar dos días remoto por tres presenciales, y el 25% hacerlo un día en home office por 4 presenciales. Podemos ver como en proporción se sigue eligiendo que los empleados acudan a la oficina, aunque se ofrezca el beneficio de trabajar híbrido. Esta situación coincide con lo planteado por el autor Gallup, el cual dice que esta modalidad suele concederse como un reconocimiento a aquellos empleados que demuestran responsabilidad y buenos resultados, o bien cargos



específicos. El 38% puede elegir qué día de trabajo remoto tomarse con total libertad, y el 40% parcialmente.

Diversos factores han incidido en la adopción de esta modalidad. La disponibilidad y calidad de las TIC fue determinante, aunque su llegada a todos los sectores de la provincia fue lenta. La distancia hogar-oficina, que podría pensarse como influyente, no resultó significativa, ya que los resultados muestran que la mayoría de los encuestados reside a menos de diez minutos de sus oficinas. En el caso de Mendoza, como se ha mencionado, la mayoría de los lugares de trabajo se ubican en el centro de la provincia, por lo que para quienes residen en zonas cercanas, las distancias a recorrer no resultan significativas. Entonces, la elección de implementar la modalidad híbrida no está necesariamente motivada por la distancia recorrida, sino más bien por la posibilidad de una mejor gestión del tiempo personal. La flexibilidad horaria y la oportunidad de pasar mayor tiempo de calidad en familia, aparecen como beneficios altamente valorados por los trabajadores, incluso por encima del ahorro en traslados. No obstante, es importante considerar que los desplazamientos en horarios pico representan una fuente significativa de estrés en el trabajo presencial. Y el aumento de accidentes de tránsito incrementa el riesgo al que se exponen y genera que muchas personas deban trasladarse en tensión, lo que impacta negativamente en su bienestar general y niveles de estrés laboral.

En cuanto a percepciones de productividad, el 54% de los trabajadores encuestados aún perciben un mayor rendimiento o productividad en modalidad presencial; atribuible a la rutina diaria, la estructura horaria, el entorno físico distinto al hogar y el intercambio con los compañeros. Sin embargo, el 41% prefiere trabajar de forma híbrida, en contraposición del trabajo presencial o totalmente virtual. Pero es necesario aclarar que en Mendoza, como predominan las actividades de agro y turismo, ante la necesidad del contacto directo con la tierra en el caso de la vitivinicultura, y de la interacción social en el caso del turismo, esta modalidad se encuentra en proceso de instalarse en la provincia pero aún requiere de los beneficios de la presencialidad.

Para optimizar el home office, se recomienda destinar un espacio específico en el hogar para lo laboral; aunque no siempre es posible por la composición o tamaño de las viviendas. Si bien la mayoría de los encuestados manifestaron convivir con otra persona en su hogar, esto no les resulta como limitante para poder compatibilizar las dinámicas del trabajo con los tiempos de ocio y descanso, y de lograr que los demás integrantes del hogar comprendan y respeten esas necesidades. Las entrevistas también permitieron observar que en algunas ocasiones las interrupciones cotidianas de la casa durante las reuniones virtuales



han contribuido a humanizar los tiempos laborales y empatizar con la situación ya que inevitablemente se da una superposición entre el rol de profesional y el rol de familia. Aspectos que anteriormente se consideraban estrictamente profesionales han comenzado a flexibilizarse frente a la necesidad de atender cuestiones propias de la convivencia, generando así espacios de intercambio más descontracturados en el ámbito laboral. Así lo declararon los entrevistados: “Respecto a las interrupciones, cuando empezamos a trabajar de forma virtual al principio era todo muy formal, como los silencios, la vestimenta. Pero después con el tiempo, empezamos a compartir con los clientes más de nuestras vidas privadas.”, “He tenido reuniones con clientes con hijos en brazos o animales ladrando, y se volvió más normal y se ha generado una relación distinta y más descontracturada donde todos entendemos estas situaciones y como equipo nos permitimos esas cosas. Humanizamos este tipo de situaciones.”, “ya se sabe que las cosas pasan. Los que estamos en casa sabemos que pasa por detrás la familia, que hay ruidos. Es algo habitual, porque toda la empresa se maneja así.” (Entrevistas de elaboración propia, comunicación virtual, julio 2025)

Por otro lado, la falta de capacitación brindada por las organizaciones para ajustarse a las nuevas modalidades muestra una escasa preparación organizacional ante este cambio y falta de políticas claras que permitan una mejor transición o adaptación. Esto puede deberse a que en tiempos de pandemia, las organizaciones se vieron obligadas a implementar el trabajo remoto prácticamente de un día para el otro, entonces ante este contexto de urgencia, la prioridad fue mantener la operatividad mínima, no diseñar estrategias formativas. Las empresas actuaron de manera reactiva, sin una planificación previa para el nuevo modelo de trabajo. En efecto, el 82,5 % de los encuestados indicó no haber sido capacitado. Cabe destacar que una capacitación previa evita confusión y desorganización, ya que, sin lineamientos claros ni formación adecuada, los empleados pueden no saber cómo estructurar su jornada, qué herramientas utilizar, cómo rendir cuentas, cuáles son las nuevas expectativas laborales y hasta cómo será la comunicación, lo cual puede generar inseguridad, dificultades operativas e incluso estrés adicional.

En cuanto a los recursos materiales, si bien una parte importante de las empresas proveyó a sus empleados de los elementos necesarios, como computadoras, acceso a sistemas o celulares corporativos, aún el 40% utilizan sus propios recursos, a pesar que la ley 27.555 lo contempla.

En cuanto a la comunicación, los temores iniciales sobre aislamiento y desconexión no se confirmaron plenamente, dado que se han desarrollado códigos de comunicación efectivos, con niveles satisfactorios tanto de manera horizontal como vertical. Los resultados



de las entrevistas realizadas a trabajadores mendocinos revelan que, si bien en un principio el diálogo digital implicó un proceso de adaptación y ajuste, actualmente se perciben un nivel adecuado de comunicación tanto con colegas como con superiores. Asimismo, se observaron niveles levemente más altos de satisfacción con sus jefes en comparación con la mantenida con los pares, lo que se atribuye al uso de medios tecnológicos que favorecieron interacciones más fluidas y cercanas, en contraste con la situación previa, caracterizada por una menor frecuencia y calidad comunicativa. En función de estos hallazgos, puede considerarse que la comunicación constituye un argumento sólido a favor de que las organizaciones avancen hacia la implementación de este modelo de trabajo.

Como se ha mencionado anteriormente, el trabajo no solo constituye una fuente de ingresos, sino que también cumple funciones sociales y culturales fundamentales, al ser un espacio en el que las personas construyen vínculos, aprenden normas de convivencia y desarrollan su identidad. Con la incorporación de modalidades remotas, las organizaciones enfrentan el desafío de construir culturas organizacionales sólidas sin poder apoyarse en los procesos tradicionales de socialización presencial, que históricamente ocurrían a través del contacto cara a cara. Como expresan los entrevistados, en su roles de líder de un equipo que trabaja bajo modalidad híbrida, reconoce la importancia de compartir ciertos momentos presenciales con todo el grupo. Así lo manifiesta en los siguientes extractos: “Hay ciertos días obligatorios en los que todos deben ir a la oficina, para fomentar la vida social y el intercambio de experiencias.”, “Entiendo que el trabajo remoto funciona mejor si primero las personas se conocen.”, y “De lo presencial, la parte social es buena porque se generan vínculos que después aceleran los procesos de gestión.”, “Porque mi trabajo principalmente es desarrollar equipos, y es muy difícil de manera virtual, porque te perdés de un montón de cosas que podés ayudar estando en el lugar y compartiendo cuando van ocurriendo en el día a día”, “Soy del pensamiento de que lo vincular es fundamental, creo que esta herramienta del trabajo virtual es muy buena pero para algunos momentos puntuales. Porque creo que trabajar en equipo es mucho más nutritivo y rico, y los equipos aprenden de una manera mucho más humana por la mera interacción. Como líder busco mucho generar este tipo de equipos donde predominen las charlas, y busco humanizar mucho más la relación y que no sea solo un ambiente laboral y ya, sino que sea un lugar donde mi equipo se sienta cómodo y se sienta parte” (Entrevistas de elaboración propia, comunicación personal, julio 2025). También se resalta que el contacto personal permite construir vínculos que no se logran del mismo modo en entornos virtuales. Sin embargo, destaca que esos vínculos iniciales fortalecen la dinámica de trabajo remoto y contribuyen a una mayor productividad y comunicación a distancia.



Respecto al estrés laboral, se identificaron estresores diferentes según el lugar de trabajo. En la presencialidad, las principales fuentes de malestar son la movilidad y la dificultad para conciliar vida laboral y personal. En el trabajo remoto, los problemas de conectividad y las interrupciones domésticas ocupan el primer lugar. En la modalidad híbrida, un tercio de los encuestados percibe un aumento en la carga laboral durante el home office, lo que puede derivar en agotamiento y burnout.

Hay aspectos que deben analizarse tanto desde la perspectiva de las organizaciones como desde la de las personas. En el proceso de adopción del trabajo híbrido, surge un dilema por la diferencia de opiniones y visiones entre ambos lados.

Desde la perspectiva empresarial, algunas organizaciones han incorporado un día de trabajo remoto como un beneficio para sus empleados, respondiendo a las nuevas demandas del mercado laboral. Sin embargo, al no poder supervisar de manera presencial, tienden a exigir una mayor demostración de respuesta.

Desde la perspectiva de los trabajadores, esta exigencia adicional ha provocado que un 20 % de los encuestados se sientan más estresados o saturados bajo la modalidad híbrida. Sin embargo, el 70 % manifestó que prefiere este formato. Es decir, aunque deban asumir una mayor carga de tareas en el trabajo remoto, lo eligen, ya que consideran que los beneficios obtenidos superan las desventajas.

Una encuesta realizada por la compañía Randstad, consultora de recursos humanos, revela una marcada brecha entre el formato de trabajo que los argentinos desean y el que efectivamente tienen. El informe indicó que, mientras el 51% de los trabajadores argentinos prefieren un esquema híbrido combinando días en oficina y home office, actualmente el 83% realiza sus tareas completamente presencial (iProUP, 2025).

A pesar de estos resultados, no se observa un fenómeno generalizado de estrés por trabajo híbrido en Mendoza; los signos detectados parecen más relacionados con la etapa de adaptación y transformación que con la modalidad en sí misma. La flexibilidad y autonomía son ventajas claras, mientras que la falta de capacitación, el apoyo tecnológico insuficiente y la sobrecarga emocional son desafíos que pueden incrementar el estrés.



CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES

A modo de conclusión de este trabajo de investigación, respondiendo al problema planteado sobre “¿Cómo influyen las características de la modalidad híbrida de trabajo en el estrés de los trabajadores del Gran Mendoza en el contexto post pandemia?”, podemos rescatar algunos puntos importantes.

En Mendoza, la modalidad híbrida aún se encuentra en una etapa inicial, por lo que no puede hablarse de una adopción natural o generalizada. Las características socioculturales de la provincia, con tendencia conservadora y cierta reticencia a delegar autonomía en los distintos puestos, influyen en esta lenta incorporación. Tal como muestran los resultados, el trabajo híbrido se presenta mayormente como un beneficio, más que como una política instalada, ya que en la mayoría de los casos en una jornada de cinco días predominan más los días presenciales que remotos. Además, incluso en las organizaciones que eligen trabajar con esta modalidad, siguen exigiendo el cumplimiento de horarios y reporte de resultados propios de una estructura tradicional, lo cual se aleja de las características del trabajo remoto analizadas a lo largo de este trabajo.

En la provincia, todavía se prioriza la presencialidad por sobre el trabajo híbrido. Si bien en muchos casos esto responde a la propia naturaleza de los puestos o actividades, como ocurre en sectores como el turismo o el agro, también se valora fuertemente el componente social del trabajo presencial. Es en este espacio donde las empresas logran establecer procesos de sociabilización e integración de equipos de manera más eficiente, lo cual impacta directamente en mejores resultados y de productividad. Actualmente, el trabajo remoto no alcanza los mismos niveles de efectividad, aunque representa una meta a alcanzar. Las organizaciones que han adoptado esquemas híbridos, en general lo han hecho como respuesta a demandas sociales, como el deseo de las nuevas generaciones por contar con mayor flexibilidad horaria. Así, la implementación en las empresas que lo han elegido, ha sido una forma de adaptarse para sobrevivir, más que una elección por convicción o bien por conveniencia.

En cuanto al estrés relacionado con la implementación de la modalidad híbrida, puede decirse que no se registran niveles preocupantes. Sin embargo, los estresores varían según si la jornada laboral se desarrolla desde el hogar o en la oficina, lo que representa un desafío que las organizaciones deberán gestionar si desean consolidar esta modalidad de forma definitiva. Es aún más relevante considerar que, en la provincia de Mendoza, el trabajo híbrido se encuentra en una etapa inicial de adopción. Todavía, muchas organizaciones no han



definido con claridad los límites ni han desarrollado una planificación adecuada, lo que se traduce en una baja capacitación, escasa entrega de elementos de trabajo e incertidumbre. Esto genera estrés en los trabajadores, aunque no podemos vincularlo directamente con la modalidad en sí misma, sino con el proceso de cambio que implica la adopción de la nueva forma de trabajar.

Finalmente, entendiendo que la implementación efectiva de la modalidad de trabajo híbrido representa un desafío significativo tanto para las organizaciones como para los trabajadores, se proponen algunas recomendaciones.

Para facilitar la adopción de esta modalidad, es recomendable una correcta planificación que establezca plazos de prueba que permitan evaluar la efectividad del modelo híbrido. Estos plazos deberían incluir parámetros e indicadores para medir el rendimiento de los colaboradores y el impacto en la productividad general.

Entre los indicadores de rendimiento a considerar para evaluar la correcta implementación se incluyen: el grado de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, y la comparación del rendimiento presencial y después de la adopción de esta nueva modalidad. Asimismo, resulta fundamental incorporar métricas vinculadas al bienestar y la satisfacción de los empleados, dado que esta modalidad puede influir de manera significativa en el equilibrio entre la vida personal y profesional.

Por otro lado, la retención del talento y la rotación de personal constituyen indicadores a contemplar. Tasas elevadas de rotación o renuncias asociadas a la modalidad de trabajo pueden reflejar niveles de disconformidad, dificultades de adaptación o deficiencias en la gestión del cambio. Asimismo, resulta indispensable incorporar el análisis del plano económico, dado que la transición hacia un nuevo modelo de trabajo incide directamente en los costos vinculados con la infraestructura y en las inversiones tecnológicas necesarias para su implementación y sostenibilidad.

Otra recomendación es delimitar las responsabilidades de cada puesto de trabajo ya que, consideramos que es crucial para lograr un buen desempeño de la modalidad híbrida. Establecer qué tareas deben desarrollarse en forma presencial y cuáles pueden ser realizadas en remoto permite prevenir malentendidos, sobrecargas laborales y duplicidades; elementos que suelen ser factores desencadenantes de estrés.

Por otro lado, las organizaciones pueden ajustar sus procesos de reclutamiento y selección priorizando perfiles con mayor autonomía y promover instancias de capacitación continua. Además, redistribuir los recursos entre áreas presenciales y remotas permitiendo reducir costos operativos y enfocar esfuerzos en los sectores o puestos donde la



presencialidad es indispensable, como aquellos que involucran atención directa al público o tareas manuales.

Otro aspecto esencial es la provisión de infraestructura adecuada. Las organizaciones deben proveer los medios y equipos necesarios para que cada trabajador pueda cumplir sus tareas de manera eficiente. La falta de esta o la inseguridad en las conexiones remotas pueden afectar significativamente el rendimiento y la satisfacción del trabajador. Asimismo, garantizar la protección de la información compartida a través de redes remotas es crucial para la integridad de los datos corporativos. Esto incluye regular el uso de herramientas de videoconferencia, grabaciones y geolocalización, y promover prácticas responsables en el uso de dispositivos y redes empresariales.

A raíz de las conclusiones alcanzadas, se abren nuevos interrogantes a investigar.

¿Cómo se puede forjar una cultura organizacional fuerte en la modalidad de trabajo remoto? Esto es un desafío, ya que la ausencia de interacción cara a cara dificulta la transmisión y el mantenimiento de los valores e identidad de la empresa. Esta complejidad se intensifica en el caso de los nuevos integrantes, para quienes en un entorno presencial dichos elementos se incorporan cotidianamente a través de la observación y las experiencias compartidas en el día a día.

Por otro lado, ¿Cómo se puede ejercer control sobre una modalidad de trabajo cuyas características son la autonomía, la distancia y la flexibilidad? Esto plantea la necesidad de repensar y diseñar nuevas estrategias de seguimiento, evaluación y acompañamiento que se ajusten a las características propias del trabajo híbrido

Estos y otros interrogantes acerca de la modalidad híbrida de trabajo y su impacto en las organizaciones y en los trabajadores son orientativos para futuras investigaciones.



BIBLIOGRAFÍA

- Levaggi, V. (2004). ¿Qué es el trabajo decente? Organización Internacional del trabajo, 9.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56167248/OIT_-_Que_es_el_trabajo_decente-libre.pdf
- Corrêa, D. A., Oswaldo, Y. C., & Giuliani, A. C. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, 16(30), 145-163.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4237669>
- Velásquez Vásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios gerenciales*, 18(83), 31-55.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000200002&script=sci_arttext
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel psychology*, 18(4).
https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A5%3A3381829/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A6264852&crl=c&link_origin=scholar.google.es
- Antunes, R. (2005). *El sentido del trabajo*. Buenos Aires: Editorial Herramienta.
<https://www.herramienta.com.ar/el-sentido-del-trabajo>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Sidoti, L. (2022, enero 20). Trabajo en Mendoza: la nueva tendencia de búsqueda y la principal causa de renuncias. *Diario El Sol Mendoza*. <https://www.elsol.com.ar/mendoza/trabajo-en-mendoza-la-nueva-tendencia-de-busqueda-y-la-principal-causa-de-renuncias/>
- Viña, J. G. (2021). Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: smart working. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.
- Tosca-Vidal, C. M. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: alternativa para las organizaciones. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 260-266.
- Granero, E. G., Hijarrubia, S. O., & Piedra, D. F. (2024). Teletrabajo, salud y engagement, tras la Covid-19. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (50), 264-284.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9271201>
- Gallup (2023). *State of the Global Workplace Report*.
<https://www.gallup.com/workplace/257578/state-american-workplace-report-2017.aspx>
- Osorio, J. E., & Cárdenas Niño, L. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 13(1), 81-90.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982017000100081&script=sci_arttext



Peiró, J. M., & Salvador, A. (1993). Desencadenantes del estrés laboral (Vol. 2). Madrid: Eudema.

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/>

Orlandini, A. (2012). El estrés: qué es y cómo evitarlo. Fondo de cultura económica.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_en|lang_es&id=d8-KuiJAOXIC&oi=fnd&pg=PT3&dq=estres&ots=_0cPbrDkyC&sig=vHBFy3k-hqcdxDZ0sXxc80eqmBQ#v=onepage&q=estres&f=false

Aguilar, M. E. B. (2018). El estrés y su influencia en la calidad de vida. *Multimed*, 21(6).

<https://revmultimed.sld.cu/index.php/mtm/article/view/688/1054>

Organización Mundial de la Salud. (2023, 21 de febrero). Estrés. <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/stress>

Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). Estrés en el trabajo: Un reto colectivo.

https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_108542/lang--es/index.htm

Canizalez-Arreola, V. J., & Gómez-Bull, K. G. (2020). Carga mental en trabajadores: Factores estresores e impacto para las organizaciones. *Vinculatégica EFAN*.

<https://vinculatetica.uanl.mx/index.php/v/article/view/1109>

Jesús Muñoz-Torres, T., & Casique-Casique, L. (2016). Estrés laboral y su efecto biopsicosocial en el cuidado de enfermería. *Revista de enfermería del instituto mexicano del seguro social*, 24(2), 141-144.

Interfell. (2025, 13 de febrero). Organizaciones verticales vs. horizontales. Blog de Trabajo Remoto.

<https://blog.interfell.com/organizaciones-verticales-vs-horizontales>

Elle España. (2025, 9 de julio). Por qué los jóvenes españoles no quieren ser jefes.

<https://www.elle.com/es/living/trabajo-finanzas/a62706267/por-que-los-jovenes-espanoles-no-quieren-ser-jefes/>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (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_751232.pdf

Cámara de Comercio de Mendoza. (2022). Estudio sobre el estrés laboral y el trabajo híbrido en Mendoza.

Great Place to Work Argentina. (2022). Informe sobre la implementación del trabajo híbrido y su impacto en el estrés laboral.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina. (2020). Encuesta Nacional sobre Condiciones de Trabajo.



Organización Mundial de la Salud (OMS). (2023). Impacto del estrés laboral en la salud física y mental.

Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO). (2023). Informe del Observatorio Laboral del ITP, Situación del mercado de trabajo en Mendoza 2022. Instituto de Trabajo y Producción.

Universidad Nacional de La Plata. (2021). Estudio sobre las condiciones laborales en la Región Cuyo.

Zacharias, C. R. (2006). Flexibilidad y precariedad en el trabajo: continuidades y rupturas en los discursos empresariales. Trabajo y Sociedad. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1515-59942006000100002&script=sci_arttext

Mendoza es una de las provincias con los sueldos más bajos del país: causas y posibles soluciones. (2025, 20 de marzo). *Diario Mendoza*. <https://www.diariomendoza.com.ar/sociedad/mendoza-una-provincias-sueldos-mas-bajos-pais-causas-posibles-soluciones-n89836>

Infobae. (2025, 28 de mayo). El 70 % de los jóvenes prefiere un trabajo cómodo antes que ascender. Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2025/05/28/el-70-de-los-jovenes-prefiere-un-trabajo-comodo-antes-que-ascender/>

Infobae. (2025, 17 de junio). Vuelve la presencialidad en las oficinas: cada vez más empresas abandonan la modalidad híbrida y el trabajo remoto. Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2025/06/17/vuelve-la-presencialidad-en-las-oficinas-cada-vez-mas-empresas-abandonan-la-modalidad-hibrida-y-el-trabajo-remoto/>

JLL. (2025). Transformación de oficinas: brindando a los empleados lo que desean. <https://www.jll.com/en-belux/insights/transformacion-de-oficinas-brindando-a-los-empleados-lo-que-desean>

García López, E. (2025, 11 de julio). El lado oscuro del teletrabajo: una de cada cinco personas asegura que trabajar en remoto ha afectado a su salud mental. Infobae España <https://www.infobae.com/espana/2025/07/11/el-lado-oscuro-del-teletrabajo-una-de-cada-cinco-personas-asegura-que-trabajar-en-remoto-ha-afectado-a-su-salud-mental/>

iProUP. (2025, agosto 16). Argentina es el país con menos home office de Latinoamérica: qué modalidades de trabajo son más elegidas en la región. <https://www.iproup.com/empleo/59082-argentina-es-el-pais-con-menos-home-office-de-latinoamerica>



ANEXO I

Sección 1 de 5

“La nueva normalidad organizacional: el trabajo híbrido y el estrés laboral”

B *I* U ↺ ↻

Hola! Somos Lenina y Fernanda, estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

Estamos realizando nuestro trabajo final de investigación titulado “La nueva normalidad organizacional: el trabajo híbrido y el estrés laboral”.

Te invitamos a participar de esta encuesta, cuyo objetivo es recolectar información sobre las experiencias de trabajo en modalidad híbrida en el Gran Mendoza. Tus respuestas serán de gran valor para comprender cómo esta forma de organización del trabajo puede vincularse con el estrés laboral.

La encuesta es **anónima** y los datos serán tratados de manera **confidencial**, utilizándose exclusivamente con fines académicos. Muchas gracias por tu colaboración!

¿QUÉ ES TRABAJO HÍBRIDO?

Es un modelo laboral que combina el trabajo presencial en oficina con trabajo remoto (virtual).

Datos personales y laborales

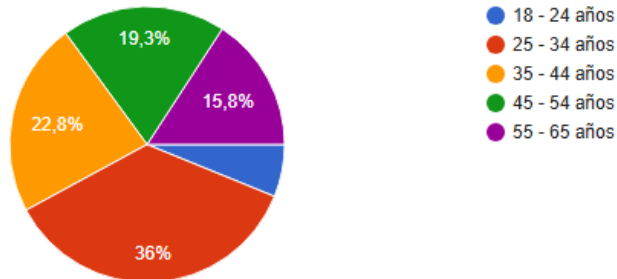
Descripción (opcional)



Edad

114 respuestas

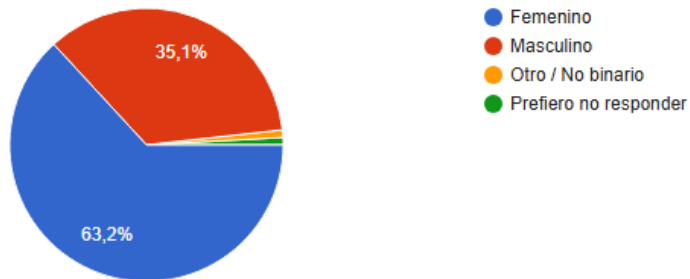
Copiar gráfico



Género

114 respuestas

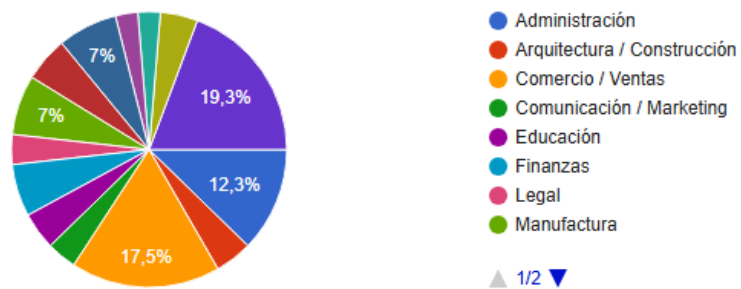
Copiar gráfico



¿A qué se dedica la organización en la que trabaja?

114 respuestas

Copiar gráfico

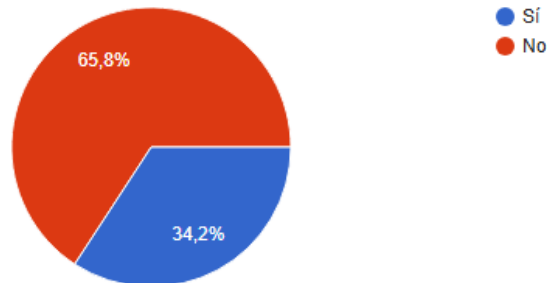




¿Tiene personas a su cargo?

Copiar gráfico

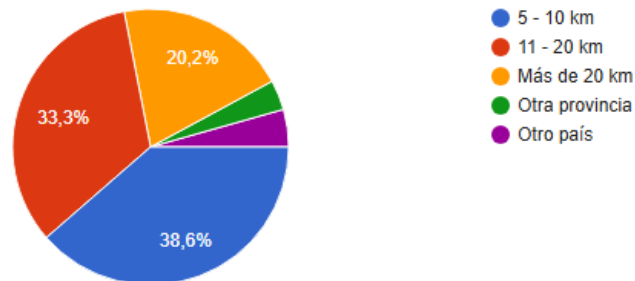
114 respuestas



¿A qué distancia vive aproximadamente de su lugar de trabajo presencial?

Copiar gráfico

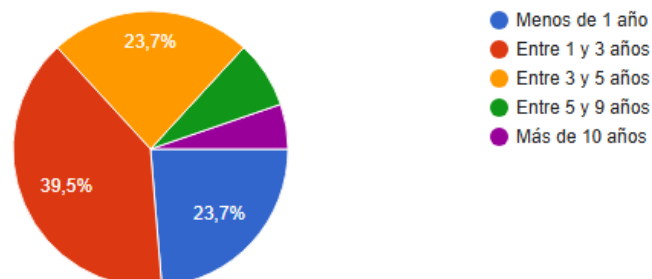
114 respuestas



¿Desde cuándo trabaja bajo la modalidad híbrida?

Copiar gráfico

114 respuestas

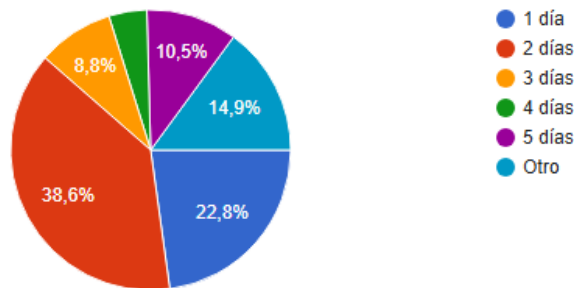




¿Normalmente, cuántos días por semana realiza home-office?

[Copiar gráfico](#)

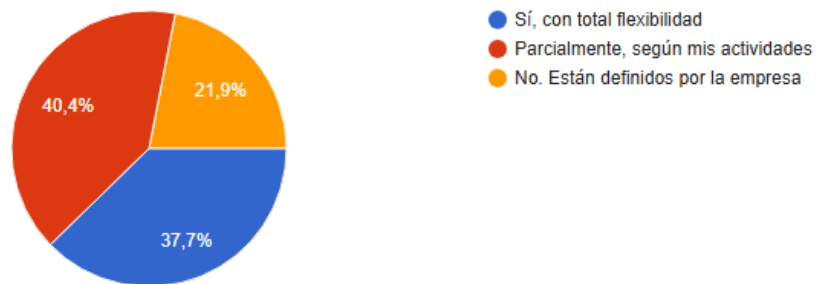
114 respuestas



¿Puede elegir qué días trabajar desde casa?

[Copiar gráfico](#)

114 respuestas

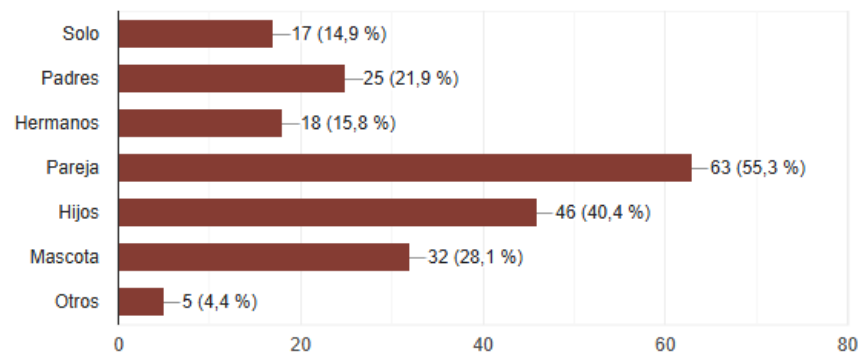


Vida en el hogar

¿Con quién convive? (puede marcar múltiples opciones)

[Copiar gráfico](#)

114 respuestas

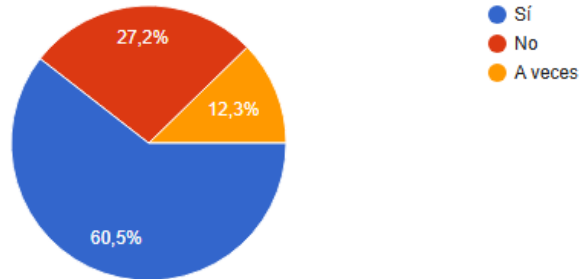




¿Cuenta con un espacio exclusivo y adecuado para trabajar en su hogar?
(oficina/ habitación)

[Copiar gráfico](#)

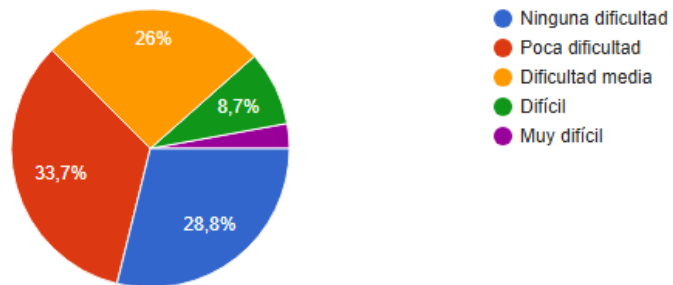
114 respuestas



Si vive acompañado, ¿Qué nivel de dificultad le representa la convivencia al momento de organizar sus horarios laborales?

[Copiar gráfico](#)

104 respuestas



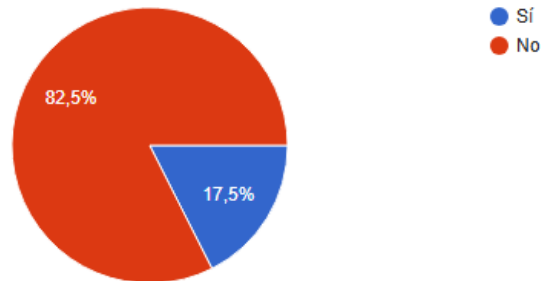


Modalidad híbrida de trabajo

¿Recibió capacitación para trabajar de forma remota?

[Copiar gráfico](#)

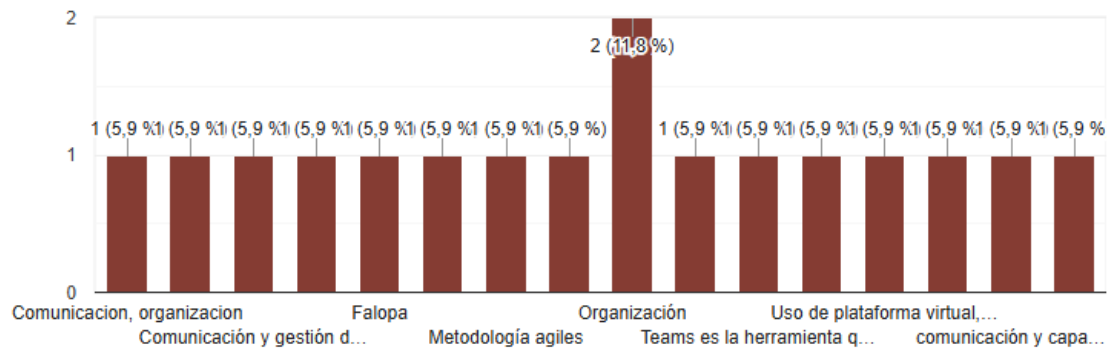
114 respuestas

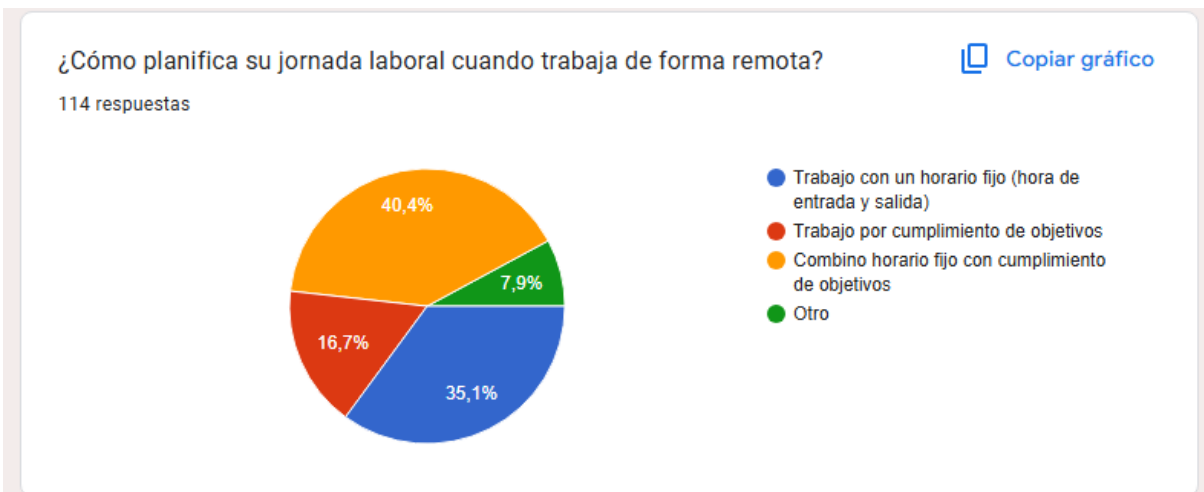


En caso afirmativo, detalle cuales (Tics, comunicación, organización, etc)

[Copiar gráfico](#)

17 respuestas



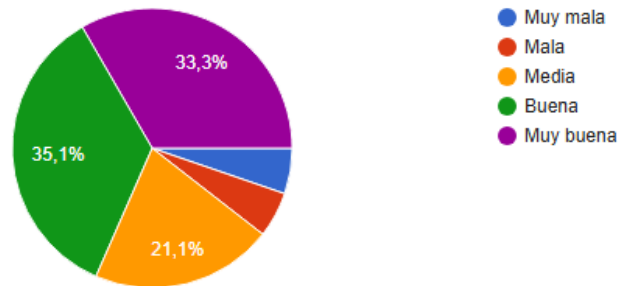




¿Cómo califica la comunicación con sus colegas cuando trabaja de forma remota?

[Copiar gráfico](#)

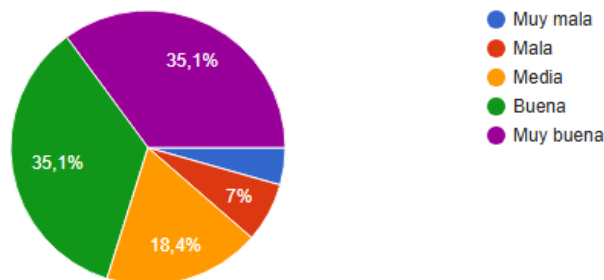
114 respuestas



¿Cómo califica la comunicación con sus superiores cuando trabaja de forma remota?

[Copiar gráfico](#)

114 respuestas

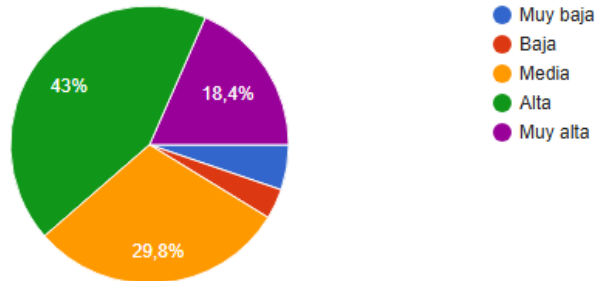




¿Cómo califica su productividad trabajando desde casa?

[Copiar gráfico](#)

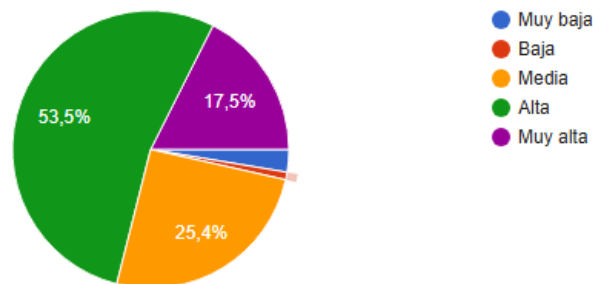
114 respuestas



¿Cómo califica su productividad trabajando en la oficina presencial?

[Copiar gráfico](#)

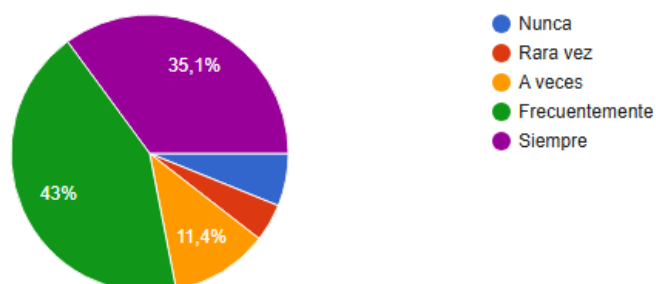
114 respuestas



¿Sus superiores respetan sus horarios de trabajo cuando trabaja de forma remota?

[Copiar gráfico](#)

114 respuestas

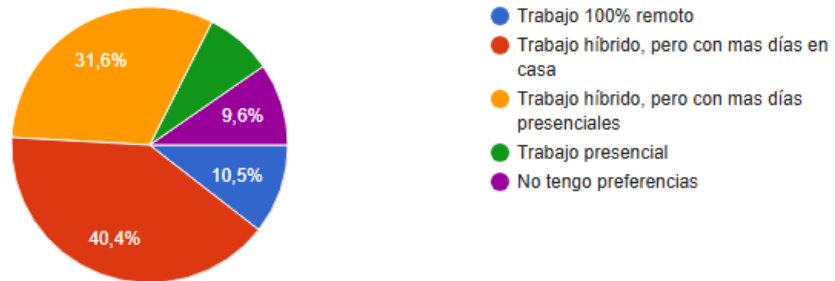




Si pudiera elegir, ¿Que modalidad de trabajo preferiría?

Copiar gráfico

114 respuestas

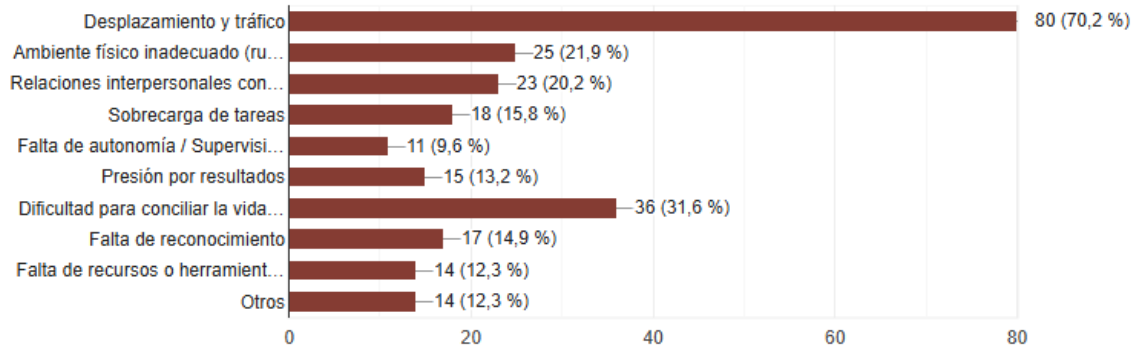


Estrés

¿Cuáles son las principales situaciones que le generan más incomodidad cuando trabaja de manera presencial? (marque todas las que correspondan)

Copiar gráfico

114 respuestas

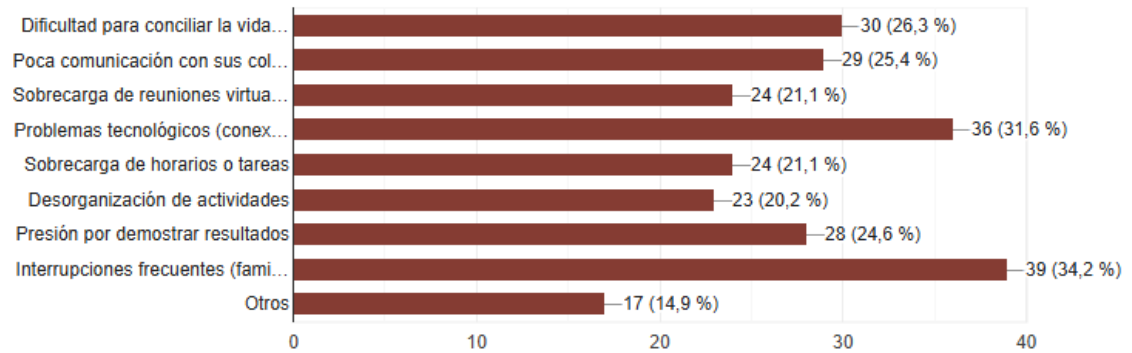




¿Cuáles son las principales situaciones que le generan más incomodidad cuando trabaja de manera virtual? (marque todas las que correspondan)

[Copiar gráfico](#)

114 respuestas



¿Qué grado de autonomía tiene para organizar sus tareas durante los días de home-office?

[Copiar gráfico](#)

114 respuestas

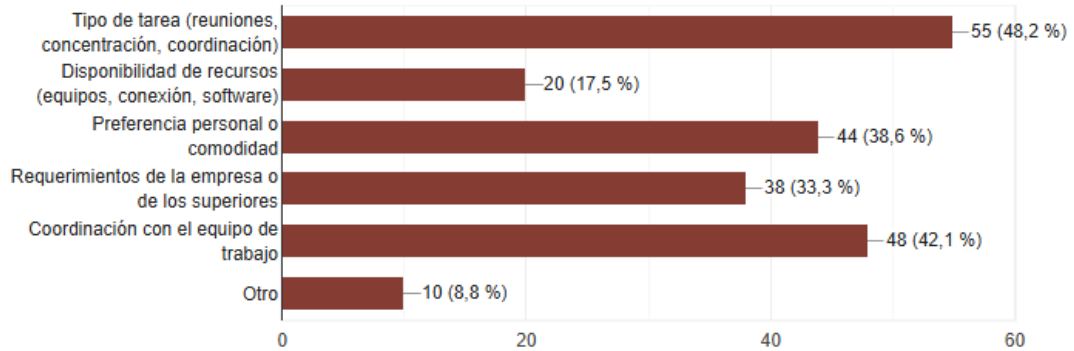




¿En base a qué criterios organiza qué tareas realizar presencialmente y cuáles en modalidad remota?

[Copiar gráfico](#)

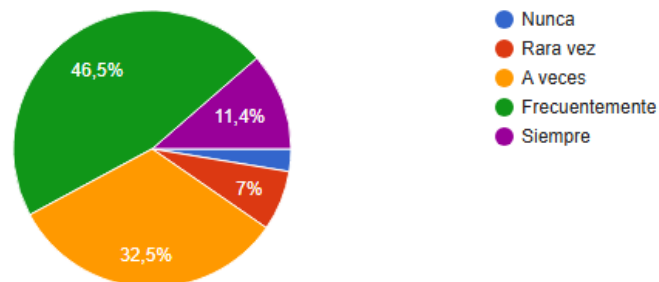
114 respuestas



¿Con que frecuencia logra establecer límites claros entre su vida personal y laboral?

[Copiar gráfico](#)

114 respuestas

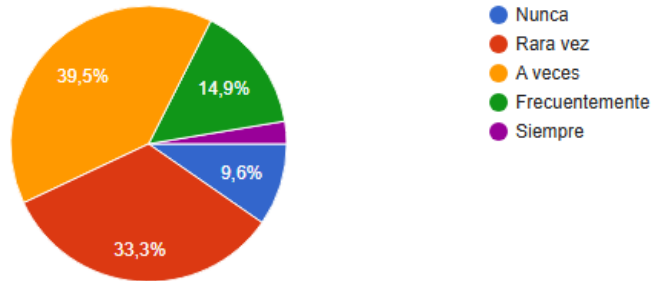




En las últimas semanas, ¿con qué frecuencia ha sentido que no puede controlar las cosas importantes en su vida laboral?

[Copiar gráfico](#)

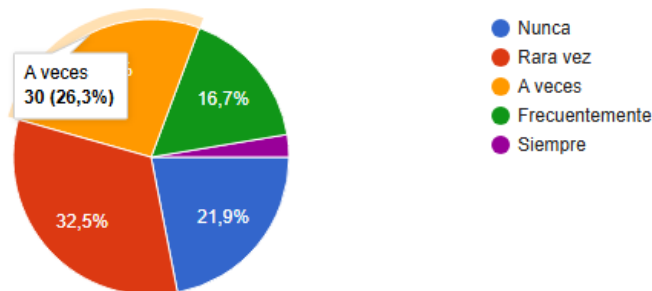
114 respuestas



¿Considera que la carga de trabajo ha aumentado desde que trabaja en casa?

[Copiar gráfico](#)

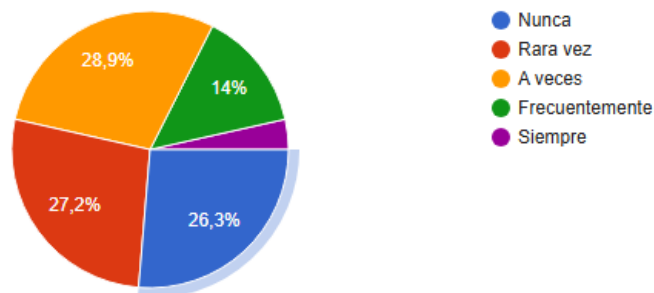
114 respuestas



¿Con que frecuencia se ha sentido saturado o agotado emocionalmente por el trabajo híbrido?

[Copiar gráfico](#)

114 respuestas





Contacto para entrevista en profundidad (opcional)

Contacto

30 respuestas

luisquagliarella@yahoo.com.ar

jaaz.araniti@gmail.com

alenucleo@gmail.com

Cesu95@gmail.com

No

morenomariela@yahoo.com.ar

constanza.patrucco@gmail.com

ajguevarat@gmail.com

2613745511

ANEXO II

A continuación, se presenta la guía utilizada de preguntas para la realización de entrevistas. Las mismas se hacían de acuerdo a la fluidez de la comunicación.

ENTREVISTA

Presentación del entrevistado

¿Cuál es tu rol o puesto actual en la organización?

¿Cómo está planteada en tu organización la modalidad híbrida?

¿Hace cuánto tiempo trabajas bajo esta modalidad?

Antes de la pandemia, en la misma empresa, se trabajaba presencial o siempre híbrido?

Desde que comenzaste a trabajar en esa empresa se les permitió hacer horas desde casa?

Durante la pandemia, cómo se organizó la empresa para continuar las actividades diarias?

¿Cree que tu trabajo podría realizarse 100% de forma remota? ¿Por qué sí o por qué no?



¿Qué beneficios o desventajas ves de trabajar de esta forma?

¿Cuándo te sentís más productivo?

En qué momentos sentís más presión por demostrar resultados: en casa o en la oficina?

¿Por qué?

¿Te sentís estresado por tu trabajo?

¿Cuándo se manifiesta esto en mayor medida?

¿Qué hace para mitigarlo?

Desde casa

¿Qué desafíos te enfrentas durante el horario laboral?

¿Qué estrategias utilizá para manejar interrupciones o distracciones? Con hijos, mascotas

Si tienes problemas de conexión como te lo toma y cómo lo soluciona?

¿Qué porcentaje del día estás en contacto con tus compañeros? ¿Y cuánto trabajas solo?

¿Te sentís acompañado o más aislado? ¿Qué diferencias nota entre el trabajo remoto y presencial en términos de vínculo humano?

Sobre la organización

¿Consideras que la empresa está tomando medidas para reducir el estrés asociado al trabajo híbrido?

¿Qué tipo de acciones ha implementado la organización? ¿Crees que esas medidas son efectivas?

Si no tenes personas a tu cargo ¿Tu jefe o supervisor ha mostrado preocupación por tu bienestar? Organiza reuniones, consulta opiniones

Líder

¿Tenes personas a tu cargo?

¿Qué desafíos encuentras como líder en un entorno híbrido?

¿Cómo manejas la comunicación cuando estás trabajando desde casa? ¿Cómo coordinas las tareas y responsabilidades?

¿Cómo crees que el trabajo híbrido ha impactado en el rendimiento de su equipo?

¿Has notado signos de estrés o agotamiento en tu equipo?

Pregunta final

¿Qué cambios harías para mejorar la modalidad de trabajo híbrido?

¿Qué sugerencias darías a otras organizaciones que están transitando este modelo?



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

“LA NUEVA NORMALIDAD ORGANIZACIONAL: EL TRABAJO HÍBRIDO Y EL ESTRÉS LABORAL.”



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

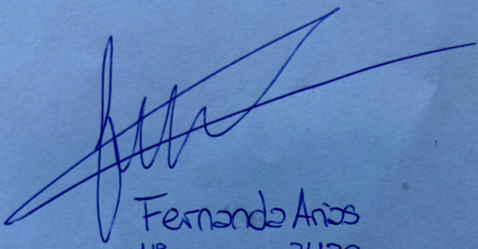


FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 26 de Agosto del 2025



Fernando Anjos
N° registro 31139
DNI 42477536



Lenina Belen Ramirez Matza

31247
Numero de registro

42.913.528
DNI