



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA**

**ESCUELA POSGRADO**

**DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TESIS**

**“Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación”**

**AÑO 2017**

**Doctorando**

**Ing. Maresca, Gabriel Gustavo**

**Director**

**Dr. Elbaum, Jorge**

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

### **Agradecimientos:**

A mis hijos Benicio y Julieta.

A mi mujer Nuria.

A mis padres Esteban y Adriana, mis cinco hermanos, sobrinos y amigos.

A todas las personas que participaron de las encuestas y colaboraron brindando información y su experiencia.

A las tres empresas Avaya Argentina, IP Visión y BCD Travel que me abrieron sus puertas y me permitieron realizar el trabajo de campo en sus instalaciones.

A mi director de tesis Dr. Elbaum, Jorge por acompañarme y guiarme en el arduo trabajo que significó el desarrollo de esta tesis.

A todos los que de alguna manera, también colaboraron directa o indirectamente, mediante reflexiones, opiniones y sugerencias para que pueda culminar este trabajo.

Buenos Aires, febrero de 2017.

# Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

## ÍNDICE

Agradecimientos.....	2
<b>1</b> Introducción.....	<b>5</b>
1.1 Selección del tema y definición del problema.....	5
1.2 Objetivos de investigación.....	7
1.3 Hipótesis.....	7
1.4 Alcance.....	9
<b>2</b> Antecedentes.....	<b>11</b>
2.1 Historia del Teletrabajo.....	11
2.1.1 Teletrabajo en Argentina.....	22
2.1.2 Prospectiva del teletrabajo en Latinoamérica.....	26
<b>3</b> Marco teórico.....	<b>36</b>
3.1 Nueva modalidad de organización del trabajo.....	36
3.1.1 Tecnologías de la información y de las comunicaciones.....	37
3.1.2 Aspectos psicosociales del teletrabajo.....	48
3.2 Buenas prácticas del teletrabajo.....	59
3.2.1 Aspectos legales y regulatorios del teletrabajo.....	69
3.2.2 Aspectos contractuales de los teletrabajadores.....	75

# Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

<b>4</b>	Experiencias en el ámbito nacional.....	82
4.1	Relevamiento de estudios de caso.....	82
4.1.1	Empresas pertenecientes al rubro de las Telecomunicaciones.....	83
4.1.2	Empresas pertenecientes a otros rubros.....	84
4.2	Implementación de teletrabajo en tareas específicas del negocio.....	85
4.2.1	Infraestructura tecnológica y servicios.....	86
4.2.2	Capital humano.....	86
<b>5</b>	Análisis de resultados del trabajo de campo.....	90
5.1.1	Metodología e Instrumento de investigación.....	90
5.1.2	Análisis cualitativo.....	91
5.1.3	Análisis cuantitativo.....	95
5.1.4	Diseño de índice de eficiencia de teletrabajo.....	113
5.1.5	Recomendaciones y barreras de entrada al teletrabajo.....	144
<b>6</b>	Conclusiones.....	149
<b>7</b>	Bibliografía.....	152
<b>8</b>	Anexos.....	156
8.1	Modelo de instrumento de investigación para el trabajo de campo.....	156
8.2	Proyecto de ley de teletrabajo en Argentina.....	159

## Capítulo 1: Introducción

### 1.1- Selección del tema y definición del problema

En la actualidad estamos transitando los primeros vestigios de una nueva revolución sociocultural y económica tanto a nivel local como global, a raíz de la implantación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs)<sup>1</sup> en muchas de las actividades que realizan los seres humanos y las organizaciones, y el gran desarrollo potencial de aplicación que ofrece a todos los campos disciplinares. Tal como ocurrió en su momento histórico con la revolución industrial, hoy se manifiesta a través de la necesidad de obtener información como principal insumo y materia prima para el éxito de las organizaciones. Es decir, la posibilidad de acceder a una mayor cantidad y calidad de información en todo momento y lugar, representa actualmente el alimento principal para subsistir y obtener los mejores beneficios en cualquier sistema productivo. Sin dudas, este fenómeno ha generado un hito en la evolución de la historia científica, que condiciona en gran magnitud tanto la vida de las personas como de las organizaciones. Resulta inevitable no detenerse en algún momento en el análisis de las existentes y potenciales tecnologías de la información y de las comunicaciones, y de su peso cada vez más significativo que representa para el funcionamiento de las actividades humanas y organizacionales. Podríamos decir, que toda actividad donde participan los individuos, ya sea de ocio, educativa o productiva, intervienen en mayor o menor grado las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

Por lo tanto, este fenómeno de las TICs dio origen a nuevas formas de organización del trabajo, y nos “obliga” de alguna manera, a no detenernos en adquirir constantemente conocimiento del manejo sobre éstas, adaptándonos al avance vertiginoso que nos impone, y acompañando de la

---

<sup>1</sup> TICs: Tecnologías de la información y de las comunicaciones refiere al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las TICs incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

mejor manera su evolución. Se podría afirmar con seguridad, que de todos los fenómenos científicos que han revolucionado la historia de la humanidad, quizás éste sea el de mayor relevancia y proyección para la sociedad, dada su amplitud y alcance, aunado a la posibilidad de estar conectados y comunicados entre todos en cualquier momento y lugar del mundo. Por esta razón, creo que resulta beneficioso indagar en la temática que he seleccionado para la elaboración de la tesis. Se puede encontrar abundante material desarrollado por muchos autores provenientes de diversas disciplinas como la psicología, la sociología o la ingeniería, sin embargo, aún existen innumerables campos todavía no explorados y desconocidos. En consecuencia, como he mencionado al comienzo del capítulo, refiere a una temática muy incipiente con gran proyección a nivel global. Este contexto, dio inicio al fenómeno de teletrabajo o trabajo a distancia, una nueva forma de organización del trabajo que resulta cada vez más utilizada por las organizaciones. La decisión de implementar el teletrabajo a una actividad laboral, generalmente se establece mediante el criterio “arbitrario” de minimizar costos y optimizar la velocidad de respuesta de la tarea en cuestión. Actualmente, no hay conocimiento de algún índice que posibilite medir la modalidad de implementar el teletrabajo en alguna tarea específica que realizan las organizaciones, ni tampoco las variables que se podrían considerar para tomar la decisión al respecto. Por ello, esta temática de teletrabajo en primera instancia, generan muchas preguntas o problemas de investigación bien diversos entre sí. Podemos entonces enumerar algunos de los problemas de investigación que surgen y se destacan para esta temática:

1. ¿Cuáles son las variables más significativas que resultan más beneficiosas para el negocio de una organización al utilizar esta nueva modalidad de trabajo?
2. ¿Cuáles son los aspectos que limitan e impiden una adecuada implementación de teletrabajo?
3. ¿Es posible diseñar un modelo que especifique como indicador de rendimiento, la eficiencia de implementar el teletrabajo en una organización para una tarea específica del negocio?
4. ¿Este fenómeno de teletrabajo, independientemente de la tecnología utilizada, resulta siempre una modalidad positiva para el negocio?
5. ¿Las variables cualitativas reflejadas en diversas investigaciones científicas, son suficientes para determinar la implementación de teletrabajo?

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

6. ¿La flexibilidad laboral que implica esta nueva modalidad de trabajo, se contrapone con la profundidad de desarrollo que exige la tarea específica del negocio?
7. ¿Cuál será el grado de relevancia que implica este nuevo modelo de gestión para el management futuro en Argentina y en el mundo de los negocios?

Muchos interrogantes y puntos somбрíos pueden desencadenarse ante el planteo y la búsqueda de algunas respuestas sobre esta temática. Por ese motivo, creo sustancial indagar sobre esta línea de trabajo y lograr por medio de esta investigación algún aporte que facilite la decisión de implementar el teletrabajo en la gestión de las organizaciones.

### **1.2- Objetivos de investigación**

El foco de la investigación se centrará en dos objetivos generales para el desarrollo de la tesis. Los cuales habilitan a buscar respuestas en algunos de los problemas planteados en el apartado anterior, y al mismo tiempo puedan generar un mejor entendimiento del fenómeno de teletrabajo:

1. Explorar e identificar las variables que afectan de manera más significativa en el proceso decisorio para la implementación de teletrabajo en alguna actividad específica de las organizaciones.
2. Diseñar y proponer un índice que mida el grado de eficiencia de la implementación de teletrabajo en alguna actividad específica de las organizaciones, y asimismo aporte un valor preponderante en las políticas de gestión.

### **1.3- Hipótesis**

Se toma como punto de partida un fenómeno de creciente tendencia mundial, que surge fuertemente en las últimas décadas a raíz del gran desarrollo que aportan las tecnologías de la

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

información y de las comunicaciones. Este avance, indudablemente, ofrece nuevas posibilidades de obtención, de intercambio y de procesamiento de la información, permitiendo una nueva forma o manera de organización del trabajo como es el “teletrabajo”. Asimismo, aporta una importante flexibilidad laboral, teniendo en cuenta otros aspectos psicológicos y motivacionales del trabajador que hasta hace un tiempo no pertenecían a la rutina convencional del trabajo. Es decir, una modalidad de trabajo que genere mejores resultados profesionales y empresariales.

Existen muchas variables que son analizadas permanentemente por distintos especialistas del tema, que manifiestan en resumen las ventajas y las desventajas de la implementación de “Teletrabajo” o “Trabajo a distancia” para las distintas gestiones empresariales. Sin embargo, no se encuentra en la actualidad un modelo que sea capaz, a través de un análisis detallado, que permita medir la eficiencia de adoptar para ciertas actividades y tareas empresariales la modalidad de teletrabajo. Podría resultar interesante y productivo para las empresas contar con un indicador que brinde información para decidir adoptar el teletrabajo en sus gestiones y tareas empresariales, o por el contrario, que pueda medir su rendimiento actual una vez implementada la modalidad. Es decir, todas las variables más significativas que intervienen en la implementación de teletrabajo, carecen de un análisis riguroso que facilite identificar el peso relativo de influencia de cada una de ellas para el éxito de la modalidad. Muchas veces, algo que parece ser viable y positivo a priori implementar, puede resultar ser muy difícil en la práctica. Son cuestiones que no se detectan fácilmente y que permanecen en la sombra del conocimiento, al no contar con una valoración numérica y un análisis detallado que lo respalde.

Para ello, se analizarán en profundidad las variables más significativas de algunos casos empresariales, y a través del diseño de un indicador de eficiencia se obtendrá un resultado que justifique la decisión de implementar y/o evaluar la modalidad de teletrabajo para una actividad específica del negocio.

Finalmente, se podría afirmar como hipótesis que el teletrabajo supone niveles de eficiencia similar al trabajo convencional y que las variables principales de mayor influencia para el éxito de la modalidad incluyen, la profesionalidad y voluntad del agente implicado, la infraestructura

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

tecnológica disponible, el ambiente en el que se inserta, y los niveles de interacción entre los vértices del teletrabajo.

### **1.4- Alcance**

Según, la selección del tema y la hipótesis de investigación, se procederá a realizar un trabajo de campo, como referencia y estudios de caso, a tres empresas radicadas sus oficinas centrales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires. Dos de ellas, se refieren a organizaciones que pertenecen al rubro de las telecomunicaciones, y se encuentran directamente vinculadas con el manejo de las TICs para sus operaciones principales de gestión, y la tercera, perteneciente al rubro turístico como agencia corporativa de viajes.

Se relevarán y analizarán áreas y operaciones concretas de gestión para cada organización, donde se encuentre ya implementada la modalidad de teletrabajo. El instrumento de investigación que se utilizará para el trabajo de campo serán las encuestas personales, destinada a directivos y teletrabajadores de las organizaciones, con el fin de detectar y estudiar las variables más significativas para el rendimiento exitoso de sus operaciones. Los resultados obtenidos servirán como argumento lógico para el diseño de un indicador de eficiencia que facilite la toma de decisión de implementar la modalidad de teletrabajo en un área o sector específico del negocio.

El estudio consiste en comparar y contrastar empresas que pertenecen a distintos y similares rubros empresariales, y estudiar el nivel de eficiencia en la implementación de teletrabajo, independientemente de su vínculo más o menos estrecho con el manejo de las TICs. Como he mencionado anteriormente, el surgimiento de las TICs fue el desarrollo tecnológico que permitió el nacimiento de una nueva modalidad de trabajo como el teletrabajo o trabajo a distancia. Por esa razón, será necesario estudiar tanto el rubro de la actividad empresarial, como también la estructura operativa o unidad de negocio donde se desarrolle el teletrabajo, y los resultados que se obtienen a partir de su implementación.

Asimismo, se hará referencia a los aspectos legales, regulatorios y contractuales del derecho de trabajo, que en la actualidad se encuentran vigentes en Argentina a través de diversos organismos

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

y entidades que lo establecen. Como también, se intentará detectar aquellos aspectos que no se encuentran aún regulados y desarrollados ante este cambio en la modalidad de trabajo.

Para la obtención de la información en las empresas, se utilizará el diseño de una investigación cualitativa. Se indagará en la infraestructura, estructura de costos, datos económicos-financieros de las actividades, y principalmente, la percepción desde el punto de vista del capital humano y de los recursos necesarios para la modalidad de teletrabajo. Además, se tomará como información adicional, diversas bibliografías especializadas del tema, tanto manuales y estudios científicos nacionales, como documentos y bibliografías a nivel internacional. Este es un fenómeno mundial, con gran crecimiento en Estados Unidos y en Europa principalmente, donde la Argentina y Latinoamérica, no resultan indiferentes ante este nuevo e inminente escenario laboral.

## Capítulo 2: Antecedentes

### **2.1- Historia del Teletrabajo**

Antes de profundizar en los inicios del teletrabajo y su evolución histórica, es importante analizar el concepto de trabajo y teletrabajo en términos generales. En primera medida, el derecho de trabajo se ha configurado en torno a una concepción jerárquica y colectiva de las relaciones de trabajo. Esta concepción se corresponde con el llamado modelo “fordista”, según el cual la prestación de trabajo se desarrolla por tiempo indefinido, a jornada completa, y en una gran empresa industrial cuya producción masiva se basa en una estrecha especialización de funciones y en una organización piramidal del trabajo. Esta concepción parece colisionar de lleno con el teletrabajo, ya que éste rompe con los arquetipos sobre los que se ha construido el contrato de trabajo, el de la ejecución de la prestación del trabajo en el lugar elegido por el empresario, que normalmente coincide con los locales de la empresa. Es decir, el trabajador deja de estar bajo la órbita directa de supervisión de la empresa y se mueve en un entorno diferente. Sin embargo, es una realidad latente que el teletrabajo, mediante su flexibilización laboral genere notables ventajas tanto para las empresas como para ellos mismos.

En la evolución del derecho del trabajo en Argentina y en el mundo, durante las últimas décadas, se observa una fuerte tendencia hacia la flexibilización. El objetivo de incrementar los niveles de flexibilidad en la gestión de los recursos humanos ha estado presente e implementado en las prácticas laborales de este último período. En esto Argentina se parece a Europa y a Estados Unidos en términos generales. Sin embargo, cada país ha tendido a adoptar su propia estrategia de flexibilidad, modelando el proceso de su implementación y su propio alcance.

El teletrabajo en la actualidad está reconocido como una medida de flexibilidad en la gestión y organización del trabajo. Sin embargo, existen variantes en la definición del teletrabajo. Por ejemplo, según la “European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions”, entiende como teletrabajo a aquél que reúne dos características principales, por un lado realizar las tareas laborales desde un lugar geográfico distinto a la empresa y, por otro lado, mantener una

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

relación constante con la empresa gracias a las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías (TICs - tecnologías de la información y de las comunicaciones).

En este sentido, el autor Ángel Belzunegui Eraso<sup>2</sup>, y en relación con la definición anterior, señala que el teletrabajo como forma de organización no sustituye necesariamente otras formas organizativas, sino que se desarrolla en combinación con diversas formas de organización de la producción para una misma empresa. Este autor contempla el teletrabajo como una medida de flexibilidad, por lo que la implantación del teletrabajo no supone necesariamente romper con las normas clásicas de organización de la empresa, sino que surge de la opción de combinar nuevas alternativas con formas clásicas de organización empresarial. Asimismo el autor considera que la posibilidad que brinda el teletrabajo para una nueva gestión y aprovechamiento del tiempo y del espacio, repercute sobre una mayor aceleración en la reproducción del capital, sin suponer por ello una amenaza en la organización clásica del trabajo.

No obstante, todos parecen coincidir en que el teletrabajo surge como resultado de una evolución industrial, tecnológica y socio-laboral principalmente. Esta nueva forma de trabajar genera, inevitablemente, consecuencias directas en todos los aspectos, donde comprender el teletrabajo de manera aislada sería un error. Por lo tanto, desde una perspectiva sociológica y económica, se pretende describir el contexto en el que se produce, y comprender los motivos por los cuales han evolucionado los sucesos que facilitan la aparición del teletrabajo.

Desde una perspectiva histórica, el origen del teletrabajo, situado en Estados Unidos a finales de la década de los años ochenta, surge con el propósito de descongestionar las zonas neurálgicas de las grandes ciudades a través de una nueva forma de trabajo. Así, en lugar de desplazarse el trabajador hasta el trabajo, se pretendía una relación a la inversa, desplazando el trabajo hasta el trabajador. Los principales objetivos que se perseguían con la aplicación del teletrabajo eran evitar estos desplazamientos masivos que se producían para arribar al trabajo y sus consecuencias medioambientales.

---

<sup>2</sup> Ángel Belzunegui Eraso. (España, 2002) “Teletrabajo: Estrategias de Flexibilidad” Consejo económico y social.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

En esta misma línea de pensamiento, en 1973, Jack M. Nilles<sup>3</sup> denominó por primera vez el teletrabajo como “telecommuting”. Este concepto, que se ha traducido como teledesplazamiento, define el teletrabajo desde un enfoque novedoso como es la posibilidad de evitar los desplazamientos hasta el puesto de trabajo. Se consideró también que el teletrabajo supondría una mejora en la productividad del trabajador gracias a evitar desplazamientos y a dotarlo de mayor flexibilidad horaria.

Lógicamente, este sistema novedoso de trabajo tiene su influencia en el entorno de la empresa. El teletrabajo se plantea como una ventaja entre las organizaciones que lo aplican, ya que se asocia a un aumento en la efectividad, la eficiencia y la competitividad. Además, la aplicación del teletrabajo ya de por sí es una medida innovadora y como tal, supone una diferenciación con el resto.

Existe una corriente de pensadores<sup>4</sup>, que pone especial énfasis en las consecuencias del fenómeno del teletrabajo, afirmando que el teletrabajo no sólo supone un cambio de paradigma que influye sobre cómo los trabajadores entienden su trabajo, sino que también, conlleva a un nuevo modelo social, cultural y económico en el mercado de trabajo.

Así lo manifestaba el pensador Jack M. Nilles<sup>5</sup>: “El teletrabajo es una opción en la flexibilidad y en la organización del trabajo dentro de la empresa, donde las empresas necesitan flexibilidad para adoptar su actividad a las necesidades del mercado, y el teletrabajo es una opción que les ayuda a las empresas a conseguirla...” De hecho, durante los primeros años de la década de los noventa, como consecuencia de la crisis económica mundial, las empresas tendieron a recurrir con mayor intensidad al teletrabajo, como medio para reducir costos y flexibilizar su producción.

Es decir, bajo esta premisa y acontecer histórico, se destacan ciertos sucesos trascendentales que han conseguido desarrollar la expansión geográfica a nivel mundial de la modalidad del teletrabajo. El primer registro que se tiene de la emergencia organizativa está dado por un grupo de científicos californianos, liderados por el físico y pensador Jack M. Nilles mencionado

---

<sup>3</sup> Autor pionero en el estudio y desarrollo del teletrabajo, considerado como “el padre del teletrabajo”

<sup>4</sup> Nilles en el año 1994. Gray, Hodson y Gordon en el año 1995. Y Civit y March en el año 2000.

<sup>5</sup> Jack M. Nilles. (USA 1994). “Making Telecommuting Happen. A guide for Telemanagers and Telecommuters”.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

anteriormente. Esa acción le ha valido al investigador la caracterización como “el padre del teletrabajo”, fruto de los años invertidos en promover este desarrollo internacionalmente. Los primeros ensayos brindados por este científico estadounidense fueron la base de sustentación de nuevas inquietudes y compromisos entre empresas multinacionales y actores gubernamentales, tendientes a reducir los costos productivos tras la crisis económica de la época.

Más allá de estas intenciones, concretamente se debió esperar algunos años hasta que estuvieran dadas las condiciones de infraestructura para generar rentabilidad en la inversión de equipamiento informático que se demandaba. Tras los logros alcanzados por la tecnología telemática, la opción del trabajo a distancia se transformó en una oportunidad para ciertas empresas de punta. En esos sucesivos emprendimientos se fue dando el abaratamiento de costos productivos y laborales, que permitía la inversión informática. Una fórmula para la reestructuración económica que no sólo se sostenía por la restricción del consumo en combustibles, tras la reducción de los traslados de los trabajadores, sino también por la reducción de costos salariales fijos ofrecidos a los sectores externos de las empresas contratantes.

Una década más tarde de esos primeros esfuerzos para desarrollar el teletrabajo, el empresariado multinacional y los agentes gubernamentales comenzaron a ver en la reducción de costos productivos y laborales la clave de la reingeniería económica por la vía informática. Parte de esos esfuerzos, rápidamente, se publicitaron en los medios de comunicación de habla inglesa, haciendo de la externalidad la herramienta fundamental para la concepción del trabajo en el futuro. La promoción y divulgación de la nueva modalidad de trabajo sobre los cambios que la economía le planteaba al empleo, generó una serie de expectativas alentadoras en la mejora de la productividad empresarial.

Esa expansión internacional se materializó en la década pasada (inicios de los 90´) a través de políticas públicas de la Unión Europea, donde la modalidad del teletrabajo, pasó, de las ventajas que ofrecía a la productividad empresarial a las ventajas ofrecidas a la empleabilidad, y dio a la órbita pública un lugar de privilegio para definir este último compromiso. Por consiguiente, el aporte gubernamental en Europa fue vital para terminar de consolidar la expansión geográfica y productiva de esta herramienta, descubierta primera en los Estados Unidos.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

A partir de la década del setenta, en la cultura política norteamericana se fue proyectando un pronóstico entusiasta sobre las soluciones informáticas. Uno de los exponentes clásicos de ese futuro tecnológico fue el escritor estadounidense Alvin Toffler, quien publicó en 1970 la célebre obra titulada *La Tercera Ola*. En esa publicación se presenta ante la sociedad la tesis sobre el potencial económico y social de la tecnología informática, como el eje articulador desde el cual se proyecta la modernización del trabajo a domicilio. A partir de esa utilidad del cambio informático, algunos sectores sociales se dispusieron a asumir el desafío de hacer realidad esa expectativa de la ciencia ficción. En el ambiente científico de ese país, esa pauta fue categórica. De tal manera, se brindaron una serie de herramientas informáticas, que son los antecedentes tecnológicos de las actuales computadoras, redes inalámbricas y teléfonos celulares, junto a la necesidad de nuevas formas de producción y de economía de escala.

En cualquier caso, la solución dada por la reducción del traslado de los trabajadores al lugar de trabajo vino de la mano del mencionado grupo de científicos, miembros de una universidad ubicada al sur de California. Una orientación especializada que fue liderada por el físico Jack M. Nilles, quien entre 1973 y 1974 se dedicó a poner en marcha un programa de implementación del teletrabajo, desarrollado por seis meses en una importante empresa de seguros de Los Ángeles. La iniciativa contó con el apoyo institucional del Programa Interdisciplinario de la University of Southern California y con el apoyo financiero de la National Science Foundation. Bajo la consigna de “llevar el trabajo al trabajador más que el trabajador al trabajo” se puso en marcha una primera experiencia donde los recursos informáticos hacían posible el desarrollo de la externalidad laboral. Una década después de esa primera reestructuración, el mismo grupo de científicos se propuso difundir nacional e internacionalmente los resultados que iban alcanzando. Con ese objetivo, en 1982 crearon una fundación denominada “JALA International Inc.”, que se ubica en el mundo como una de las primeras consultoras privadas orientadas a asesorar en los programas de teletrabajo.

La iniciativa fue multiplicando el interés de las grandes empresas multinacionales en este principio de externalidad laboral, como el caso de la empresa International Business Machines (IBM), que fue una de las primeras empresas en la industria informática interesada y comprometida en el desarrollo de esta forma del trabajo a distancia. Además de ser pionera en la implementación de programas en teletrabajo, orientados particularmente al personal jerárquico de la compañía, fue

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

clave en la divulgación pública de su reestructuración productiva, ya que le brindaba un recurso adicional a su imagen corporativa.

A raíz de lo que sucedía con las empresas multinacionales, especialmente aquellas que se hallan en la industria de la informática, los medios de comunicación de habla inglesa fueron asumiendo su rol de agente divulgador del desarrollo empresarial. Es a partir de esa divulgación mediática que la modalidad fue encontrando un interés en otros sectores empresariales fuera de los Estados Unidos.

En Europa, la influencia del teletrabajo se despertó tardíamente, ya que la restricción operativa y económica de la inversión informática fue un obstáculo que limitó el ritmo en el crecimiento del teletrabajo fuera de los Estados Unidos. Sin embargo, esos límites geográficos se ampliaron ni bien se ingresó en la década de los noventa, cuando la región central de Europa también quedó seducida por esta modernidad del trabajo a distancia a través de las nuevas tecnologías.

Ese interés europeo se obtiene tras los logros alcanzados por la mayor ductilidad y abaratamiento de los recursos informáticos, pero también, a raíz de un contexto laboral de fuerte deterioro en el empleo formal. Ambos factores fueron el contorno desde el cual se produjo la intervención gubernamental en la orientación de esta transformación productiva. De tal manera, quedó validada una institucionalización de régimen domiciliario moderno que requirió de un giro interpretativo brindado por los gobiernos europeos. En consecuencia de esta iniciativa, la externalidad dejó de estar vinculada al aumento de la productividad, vía reducción de costos edilicios y salariales, y pasó a estar concebida como una fuente de empleo en los sectores desocupados.

Tras la doble utilidad de la medida, el protagonismo institucional en Europa fue central para consolidar mundialmente esta forma de trabajar a distancia. Se forjó una matriz para la orientación pública de esta transformación contradictoria: por adoptarla como una herramienta para la inclusión laboral, aún a costa del deterioro de la calidad del empleo, es decir, lograr aumentar el número de puestos de trabajo en posibles condiciones precarias de contratación laboral. La acción

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

gubernamental se ha montado sobre esta contracción de intereses políticos, y se fomentaron programas de desarrollo en las empresas grandes y multinacionales, y ofreciéndole herramientas de formación por esta vía a desempleados que puedan ser contratados informalmente en las pequeñas y medianas empresas.

La implicación de los gobiernos europeos no sólo ha determinado la consolidación internacional del fenómeno en el mundo desarrollado, sino que al hacerlo, han constituido una matriz de intervención institucional sobre esta modalidad productiva, que está siendo actualmente replicada y debatida en los países subdesarrollados.

Según reflejan estudios de la OIT<sup>6</sup>, se puede suponer que el proceso de expansión del teletrabajo llegó a la región latinoamericana recién en la década de los 90', después de que se haya consolidado mundialmente el desarrollo de la tecnología informática. En América Latina, la estructura domiciliaria de trabajo podría considerarse inicialmente como la expresión más corrientemente empleada por el trabajador informal, y como fuente de supervivencia que han hallado los sectores cada vez más empobrecidos de la región. Esta tendencia de deterioro del trabajo informal, fue más profunda en América Latina que en Europa, ya que había aquí una población numerosa en esta condición de clandestinidad del contrato laboral. Tal profundización, se dio fundamentalmente a partir de la emergencia de nuevos nichos de mercados, vinculados a la informática y al procesamiento de información.

Según estudios especializados de la OIT, en Latinoamérica existe una estrecha relación entre el régimen domiciliario y la contratación clandestina de trabajadores. Como así también, esta práctica externalizada de la producción se manifiesta asiduamente en las modalidades autónomas que encubren la dependencia económica de los trabajadores, como son el cuentapropismo y la subcontratación. Estas expresiones de la degradación del empleo parecen mostrar las pautas de desenvolvimiento dadas en las pequeñas estructuras productivas, que por lo visto, mantienen su subsistencia a partir de esta situación de precariedad contractual e informalidad laboral.

---

<sup>6</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT). Los objetivos principales de la OIT son promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo.

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

Es evidente que el alcance de las nuevas tecnologías a nivel mundial y su expansión en determinados países se está produciendo a un ritmo vertiginoso: donde las nuevas tecnologías y la implantación del teletrabajo en las empresas parecen estar íntimamente vinculadas, más allá de todas las cuestiones sociales, culturales, laborales y económicas que esto conlleva, y que diversos organismos y pensadores del tema manifiestan y debaten. Sea como fuere, las nuevas tecnologías conceden al sistema organizativo de la empresa herramientas útiles para poder implantar nuevas fórmulas de organización laboral, aplicables en un doble sentido:

Desde el punto de vista de la empresa, origina una libertad de movimientos y de desplazamiento, en función de necesidades del puesto de trabajo (ferias, congresos, viajes y reuniones de negocio). A la vez evita desplazamientos obligados a puntos concretos de trabajo. La implantación del teletrabajo supone a su vez un aumento en la productividad empresarial, es decir, un aumento de la productividad individual del trabajador, disminución de la inversión en espacios físicos, rapidez y agilidad en la gestión del personal, entre otras importantes variables.

Desde el punto de vista del trabajador, el teletrabajo cobra especial relevancia cuando se centra en las mejoras para el trabajador, donde se abre un abanico de utilidades en la flexibilidad laboral desde una política centrada en los recursos humanos y, especialmente, en la persona como eje central del trabajo. Puede ser empleado como instrumento para motivar al trabajador. Por otro lado, el esfuerzo por la incorporación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs) en las entidades educativas resultan ser evidentes y contundentes en su desarrollo a nivel mundial. Existe una realidad incuestionable que avala la implantación del teletrabajo, y es el manejo y el conocimiento de las nuevas tecnologías por parte de las nuevas generaciones de estudiantes, altamente capacitados en el manejo de éstas. Así, en un futuro próximo se elevará el porcentaje de población usuaria y conocedora de las herramientas informáticas, por lo que nos situaremos ante un público objetivo más capacitado para teletrabajar.

Según se ha analizado en diversos estudios, la aparición del teletrabajo es una forma de trabajo cuyo resultado parecía inevitable en las sociedades industrializadas. La influencia del avance de las nuevas tecnologías está facilitando numerosos cambios y, entre otros, la expansión de este nuevo sistema de organizar el trabajo.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

En esta línea, se espera también que se produzcan transformaciones más agudas en el sistema socio-cultural, donde el espacio de trabajo empiece a cobrar otra dimensión lejos de la empresa. En este sentido, independientemente del sexo de la persona que teletrabaja, permitirá la conciliación de la vida laboral con la familiar. Asimismo, en relación con el entorno empresarial, una aplicación práctica del teletrabajo entendida como herramienta para la innovación que pueda dar como resultado una mayor productividad y beneficios directos sobre los entornos empresariales, mediante una visión emprendedora y de futuro.

En síntesis, el teletrabajo ha tenido diversas variaciones, implicaciones e interpretaciones a través del tiempo y del lugar en el cual se fue desarrollando. En el Convenio sobre Teletrabajo de la Unión Europea (Bruselas, 2002) se definió el fenómeno del teletrabajo como sigue: “El término teletrabajo, cuya definición ha planteado históricamente diversas dificultades, se consigna en el acuerdo para aludir al trabajo en el que se utilizan las TICs (tecnologías de la información y de las comunicaciones) y que se lleva a cabo de manera regular fuera de las instalaciones del empleador. Por tanto, el nuevo convenio cubre a numerosos trabajadores móviles o itinerantes, así como a los que desarrollan su actividad en su domicilio”.

Adicionalmente a esta aproximación conceptual, el Convenio sobre Teletrabajo buscaba dar algunas directrices o señales de buenas prácticas para hacer que las dinámicas laborales llevadas a cabo mediante el teletrabajo no vayan en detrimento de los procesos de trabajo decente y de la calidad del empleo. Algunas de estas recomendaciones se centran en garantizar que el teletrabajo propenda por:

- ✓ Ser una práctica de carácter voluntario.
- ✓ Proveer igualdad de derechos y de condiciones a los teletrabajadores, frente a los trabajadores con modalidades tradicionales de trabajo.
- ✓ Proveer las TICs necesarias para el buen desarrollo del teletrabajo.
- ✓ Trabajar bajo los estándares y requerimientos pertinentes en materia de privacidad y protección de la información.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

- ✓ Garantizar el acceso y la permanencia de la población teletrabajadora a los sistemas de protección social respectivos de cada país.
- ✓ Mantener la ética que debe caracterizar las dinámicas del mercado laboral.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por hacer que esta práctica de flexibilización de los mercados laborales no perjudique a los trabajadores, el teletrabajo ha entrado sin regulación alguna a la mayoría de los mercados de trabajo, causando algunas desventajas para los trabajadores; como su aislamiento laboral, el deterioro de los salarios relativos y la exclusión de los sistemas de protección social a los trabajadores. En los distintos estudios que se han desarrollado en los últimos años sobre teletrabajo, en muchos casos el análisis parte desde el concepto de trabajo a domicilio, considerándolo sinónimo de precariedad, bajos ingresos, ocupaciones no calificadas y sin cobertura jurídica ni seguridad social. Además ha sido identificado como trabajo de bajo nivel de productividad, de organización y de representación de los intereses de los trabajadores. Sin embargo, los estudios que han avanzado en el análisis del teletrabajo más allá de la referencia del trabajo a domicilio, se han centrado en el análisis del trabajo en el sector de servicios informáticos y tecnologías de comunicación. Dichos estudios empezaron a resaltar que las ocupaciones de los sectores intensivos en tecnología presentaban trabajadores calificados que podían, en muchos casos, disponer de ingresos altos, estando en condiciones de implantar innovadores acuerdos contractuales entre clientes y proveedores, ya fueran personas o microempresarios. Esta caracterización empezó a contrastar con las calificaciones de bajos ingresos y baja productividad del trabajo a domicilio y puso al descubierto la necesidad de repensar y abordar el tema bajo un solo marco normativo y de referencia.

Los teletrabajadores constituyen una manifestación que requiere de un mayor proceso de reflexión. Según Breton (1994)<sup>7</sup>, el teletrabajo tiene cuatro características:

- i) Es una actividad que se lleva a cabo a distancia.
- ii) Se desarrolla fuera de la esfera en la que se puede esperar obtener resultados.
- iii) Quién da órdenes no puede físicamente controlar la ejecución de la tarea por lo que la supervisión se basa en resultados en lugar de ser directa.

---

<sup>7</sup> Thierry Breton (París 1994). "Teletrabajo en Francia".

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

- iv) La tarea se lleva a cabo a través de computadoras o de otros equipos de telecomunicaciones. Mientras que para otros, la importancia del teletrabajo radica en la nueva descripción de cómo el principio dominante de la jerarquía está dejando de ser central en las relaciones entre el empleador y el trabajador.
- v) El factor más relevante de este fenómeno laboral es indudablemente la ausencia de alguna forma de control y supervisión, típicos del poder que normalmente ejerce el jefe sobre el empleado o trabajador.

Aunque se han hecho algunos esfuerzos por acercarse a una definición estándar y a un marco regulatorio apropiado, todavía no se ha logrado de manera global un avance significativo en la medición concreta del fenómeno del teletrabajo. En este sentido, uno de los mayores obstáculos que se tienen a la hora de querer hacer referencia a la dimensión del teletrabajo en el mundo, es el hecho de no poder cuantificar con exactitud este fenómeno debido a la falta de consenso sobre el concepto mismo del teletrabajo, la ausencia de estadísticas oficiales en la materia y el bajo soporte institucional que resguarda esta práctica.

Si bien la medición del teletrabajo es un proceso emergente, incluso para los países más desarrollados, algunos países han logrado avances importantes tanto en la medición como en la adopción de esta práctica laboral (Holanda, Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, etc.). En contraste, América Latina aparece como una región que no ha logrado un consenso en la temática y por ende no ha encontrado un camino fácil para la medición del fenómeno. Una muestra de ello es que la Organización Internacional del Trabajo aún no ha logrado posicionar la temática ni dar lineamientos claros para su medición.

Aunque los avances en materia de conceptualización y definición del marco normativo y legal de las prácticas del teletrabajo han sido importantes, no ha sido así en materia de conceptualización y definición del marco estadístico y su medición. La mayoría de los países no hacen una medición (oficial o no oficial) del fenómeno del teletrabajo, ya sea porque no saben cómo hacerlo o porque aún no es un tema prioritario en las agendas estadísticas de los países. No obstante lo anterior, muchos países cuentan en la actualidad con las plataformas adecuadas y las herramientas óptimas para hacer una aproximación estadística, técnica y metodológica pertinente al

# **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

teletrabajo. Justamente, el interés de esta tesis radica en la imperiosa necesidad de profundizar y avanzar en el estudio de medición de esta nueva modalidad de trabajo.

## **2.1-1 Teletrabajo en Argentina**

El teletrabajo en Argentina, gracias a la penetración de las nuevas tecnologías de información y de las comunicaciones (TICs), y a los cambios constantes del mercado de trabajo nacional de las últimas décadas, permitió cada día a más personas desarrollar su vida laboral desde el hogar, sin tener que acudir diariamente a un lugar convencional de trabajo. El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación es consciente de este nuevo fenómeno desarrollado en el país, y en los últimos años ha estado trabajando e impulsando iniciativas en este aspecto.

Los empleos en Argentina con esta modalidad se están incrementando cada vez más y la tendencia parece que va a continuar de manera ascendente. No se tienen datos exactos del alcance del fenómeno pero se especula que la cifra cada vez sea más elevada, sobre todo si tenemos en cuenta a aquellos que teletrabajan como complemento a un primer trabajo convencional.

Los beneficios bajo el contexto actual nacional podrían ser múltiples: principalmente lo que más se destaca es la conciliación entre el ámbito familiar y laboral, también la prevención de accidentes de trabajo, la optimización del tiempo, la inclusión de grupos vulnerables en el mercado laboral, la mejora de la igualdad de oportunidades (como las personas con capacidades diferentes, los mayores de 45 años y los jóvenes de entre 18 y 24 años), y una disminución de costos operativos significativos para las empresas, entre otros.

Pero a pesar de todas estas ventajas aparentes, y que manifiestan expertos del tema, existe un vacío legal en muchos aspectos en el mundo del teletrabajo donde necesariamente hay que profundizar. Se trata, principalmente, de cuestiones confusas en los contratos laborales y problemas de asociaciones con esta nueva modalidad de organización del trabajo.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Actualmente, el fenómeno del teletrabajo, representa una realidad aproximada para 2 millones de personas en la Argentina, es decir, el 6% de nuestra fuerza laboral, según fuentes del MTEySS<sup>8</sup>. Se trata de un crecimiento exponencial, si se toma en cuenta que en 2004, según estas estimaciones oficiales, había 320 mil hogares, y en 2007, unos 589 mil. A fines de 2008, según cálculos oficiales, el teletrabajo tenía una penetración del 5,86% entre la población empleada del país.

Asimismo, la distribución geográfica del teletrabajo tiene una relación estrecha con el acceso a conexiones de banda ancha a Internet, que favorecen esta nueva modalidad. Siendo el 26,7% de los hogares donde se realizan tareas laborales a distancia se encuentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, seguida por el Gran Buenos Aires, Córdoba y sus alrededores, Rosario y Mendoza. Evidentemente, este panorama tiene que ver con el desarrollo tecnológico de las principales ciudades del país que viene de la mano con el fenómeno del teletrabajo.

Sin embargo, en la Argentina el teletrabajo no está aún reglamentado por una ley. Mientras se espera una definición legislativa, el MTEySS desde 2008 realiza Programas Pilotos de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo (“PROPET”) en vario organismos participantes y empresas, como por ejemplo “YPF S.A.”, “Telecom Argentina S.A.”, y CISCO Systems Argentina SA.

De todos modos, Argentina al no tener todavía una ley que regule específicamente la actividad, el MTEySS fijó una serie de normas a partir del año 2011, que dan mayor certeza jurídica a quienes contratan teletrabajadores y emplean para sus tareas de negocios esta nueva modalidad. El objetivo de estos planes, junto con otras iniciativas del área de Coordinación de Teletrabajo del Ministerio, resulta promover esta modalidad como nueva forma de organización laboral, aportando herramientas, conocimientos y seguridad jurídica.

En el PROPET, las modalidades van de dos a cuatro días de trabajo a distancia, y las jornadas restantes, el empleado concurre a la sede de la empresa para trabajar y además tener abierta la posibilidad de comunicarse personalmente con sus representantes sindicales. En los programas pilotos la cartera laboral interviene velando por las condiciones de seguridad e higiene

---

<sup>8</sup> Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS). Las fuentes de estos cálculos, son estudios privados y derivaciones de sondeos del Instituto Nacional de Estadística y Censos.

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

en el hogar del teletrabajador. La intención, por parte del MTEySS, es recopilar información para cuando llegue el momento de la reglamentación de la ley.

Existen dos modalidades claramente definidas para el teletrabajo: autónomo y en relación de dependencia. Bajo esta última, es que el MTEySS elevó un Proyecto de Ley para su regulación (año 2007), con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Argentina, la Unión Industrial Argentina (UIA), y algunas empresas participantes. La intención es fortalecer la capacidad de gobierno y de los actores sociales para mejorar las condiciones de trabajo de este nuevo fenómeno y sus consecuencias para la calidad del empleo. A raíz de esta iniciativa, se ha logrado a la fecha, la creación de una Coordinación de Teletrabajo con dependencia del MTEySS, la elaboración de un Manual de Higiene y Seguridad para los teletrabajadores, y la creación de una Red de Teletrabajo, constituidas por varios organismos y empresas.

Las empresas y organismos que integran la Red de Teletrabajo son las siguientes:

1. Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR).
2. Secretaría de Empleo del MTEySS.
3. Coordinación de Teletrabajo.
4. Superintendencia de Riesgos del Trabajo.
5. Cisco Systems Argentina S.A.
6. Telecom Argentina S.A.
7. YPF S.A.
8. Unión del Personal Jerárquico de Empresas de Telecomunicaciones UPJET.
9. Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina - Sindicato Buenos Aires (FOETRA Bs. As.).
10. Asociación 50 a 60.
11. Consultora Qualification S.R.L.
12. Magnaverum.
13. Jobing Consultores.
14. Jala Internacional Inc.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

15. Fundesco.

16. Fundación CETELCO (Centro de Teletrabajo y Teleformación)

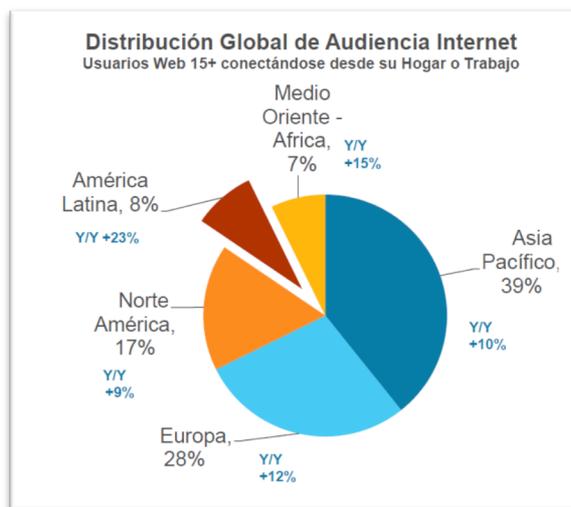
A pesar de las iniciativas que se vienen impulsando en los últimos años en el país, a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y otros organismos y grupos de trabajos referidos al fenómeno teletrabajo, falta mucho recorrido por transitar: desde una ley que regule específicamente la nueva modalidad para que las empresas y las organizaciones y los empleados conozcan específicamente sus obligaciones y sus derechos, hasta un desarrollo en infraestructura tecnológica que abarque a todo el país, generando igualdad de posibilidades en su desarrollo, y obtener en consecuencia, los mejores beneficios en su implementación.

El teletrabajo nace principalmente como una respuesta a una necesidad concreta de las empresas y de la sociedad en general, que gracias al inminente desarrollo en el mundo y en nuestro país, de las TICs, han permitido el nacimiento y progreso de esta nueva modalidad de trabajo. No existen, como ya hemos mencionado, estudios estadísticos precisos del teletrabajo en el país, pero sí algunas estimaciones y tendencias que observamos todos los días en la vida social y laboral que llevamos adelante. Por supuesto, gracias al avance de las nuevas tecnologías y del uso de las redes informáticas, resultaron ser las herramientas vitales para el nacimiento y desarrollo de este fenómeno. Por tanto, algunos estudios realizados a la población, que contemplan la utilización de internet y la Web para tareas diarias de trabajo y actividades de ocio personal, son cada vez mayores y muy alentadoras. Cuestión, que estamos transitando cambios profundos a nivel cultural y social, como también la evidencia de un crecimiento exponencial, en todos sus niveles, de la educación y adquisición de conocimientos “a distancia”, implementadas prácticamente, por todas las entidades educativas a través de tecnologías digitales cada vez más eficientes. Todo esto y mucho más, y aunado al concepto de globalización y conectividad mundial que estamos viviendo, nos hace reflexionar acerca de los altos beneficios, impuestos de alguna manera gracias a esta nueva era y revolución tecnológica que estamos transitando, que ofrece el teletrabajo, sabiendo además que recién estamos dando los primeros pasos, y que cada día parece consolidarse y aceptarse gratamente en todo el mundo.

## 2.1-2 Prospectiva del Teletrabajo en Latinoamérica

A raíz de lo mencionado en el apartado anterior, respecto al inminente avance y desarrollo a nivel global del fenómeno del teletrabajo gracias a las TICs, a continuación se muestran algunos estudios realizados por la consultora ComScore<sup>9</sup> del uso y tendencias de las tecnologías y redes informáticas para las labores y tareas de la población Latinoamericana en general:

La composición de la población Web está continuamente cambiando. La audiencia de Internet en América Latina creció un 23% durante 2009, representando así un 8% de la audiencia global de Internet. Las audiencias Web de los países en desarrollo continuarán creciendo en la medida del incremento de la penetración de Internet en esas regiones.



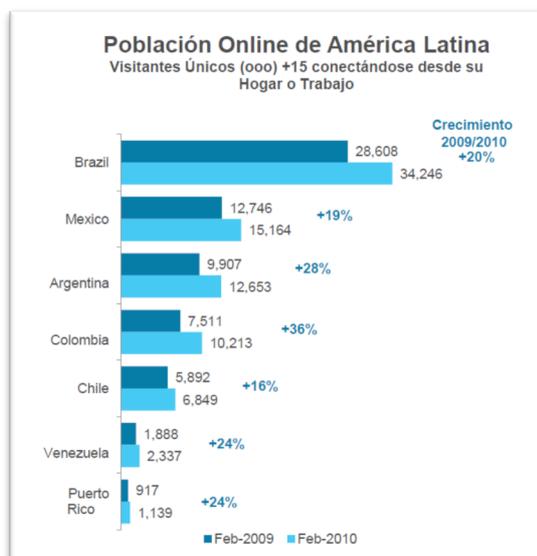
Fuente: ComScore, 2011.

El mayor porcentaje de crecimiento se observó en Colombia, que incrementó su población web en 36% durante 2009. En términos absolutos, Brasil aportó la mayor cantidad de usuarios, con una tasa de crecimiento de 20%, lo que se traduce en casi 6 millones de nuevos usuarios web durante el año pasado.

<sup>9</sup> “ComScore”: consultora líder a nivel mundial de temas referidos a las tecnologías y a la era digital. Extraído de <http://www.comscore.com/>

# Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo



Fuente: ComScore, 2011.

En Latinoamérica fueron los usuarios web de Brasil los que pasaron la mayor cantidad de tiempo conectados a Internet, con un promedio de 26,4 horas. Los usuarios de Internet en Argentina y México también superaron el promedio global de 22,6 horas online por mes en febrero 2010. Siendo la penetración de Banda Ancha el factor de mayor influencia en el tiempo de conexión online, deberíamos seguir observando crecimiento de estos indicadores en la medida que crezca la disponibilidad y bajen los costos de este tipo de conexión en la región.



Fuente: ComScore, 2011.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

En cuanto a las marcas globales y regionales más visitadas en Latinoamérica, en primer lugar se encuentra “Google”, el mismo puede ser atribuido a la popularidad de su herramienta de búsqueda, la Red Social “Orkut” en Brasil, y “YouTube” a través de la región. Asimismo, los sitios de “Microsoft” muestran un uso intensivo y alto alcance, impulsado principalmente por su aplicación de mensajería instantánea, “Facebook” está penetrando agresivamente, no solo como un sitio de alto alcance, sino con muy intenso uso en la región, y “Terra” es una propiedad destacada dentro de la región, intensivamente visitada por audiencias de habla hispana.

	Total Unique Visitors (000)	Latin America % Reach	Average Minutes per Visitor
Google Sites	88,300	88.9	294.0
Microsoft Sites	86,385	87.0	577.9
Yahoo! Sites	49,724	50.1	49.0
FACEBOOK.COM	48,783	49.1	203.7
Terra - Telefonica	37,360	37.6	37.2
Wikimedia Foundation Sites	36,414	36.7	11.7
MercadoLibre	28,074	28.3	26.7
WordPress	26,735	26.9	3.9
UOL	23,943	24.1	83.1
Organizacoes Globo	19,705	19.8	96.3
TARINGA.NET	18,866	19.0	14.1
Ask Network	16,977	17.1	7.2
NetShelter Technology Media	16,410	16.5	5.5
The Mozilla Organization	16,097	16.2	3.0
iG Sites	15,654	15.8	28.1
OnLine eXchange	14,124	14.2	4.6
Vevo	13,829	13.9	8.4
Orange Sites	12,606	12.7	6.4
HI5.COM	12,507	12.6	69.5
AOL LLC	12,398	12.5	8.0
Fox Interactive Media	12,051	12.1	28.8
BuscaPe.com Inc.	11,548	11.6	3.5
Hi-Media Group	11,410	11.5	40.9
Adobe Sites	11,395	11.5	3.8
MUSICA.COM	11,131	11.2	8.8

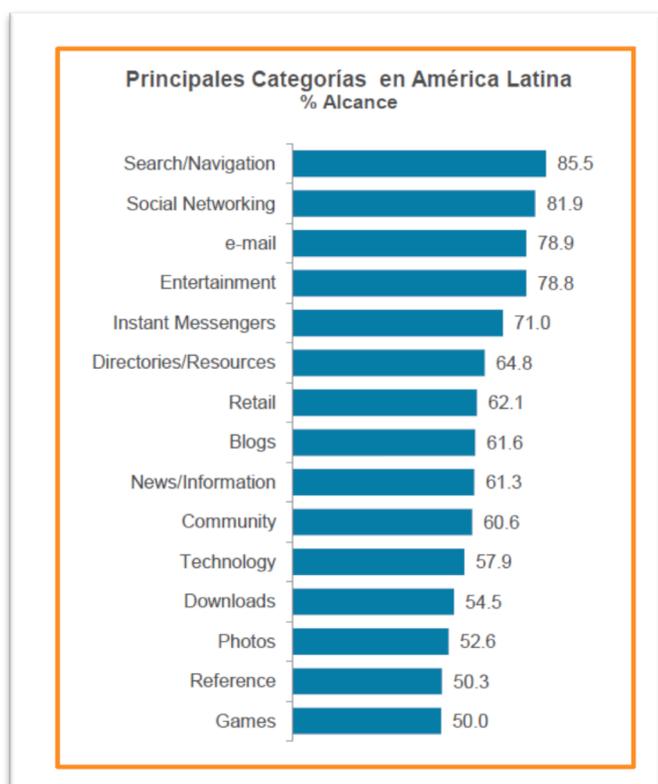
Fuente: ComScore, 2011.

La marcada característica social de nuestra región, hace que no sea sorpresa ver la categoría Social “Networking” como casi la más popular de América Latina, después de “Search”. El “E-mail” sigue siendo muy importante para los usuarios web, incluso existiendo otras alternativas de contacto (SMS, IM, SNs). La mensajería instantánea se ubica solo dos lugares por debajo. Más del 75% de los usuarios web de América Latina han visitado un sitio de Entretenimiento (incluye Música, Películas, TV, Multimedia, Noticias de Entretenimiento, Humor). “E-commerce” sigue en etapa de infancia en la región, aun cuando las visitas a los sitios de Retailes robusta, con 60% de los

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

usuarios de Latinoamérica visitándolos. Los sitios de Blogs y Noticias capturan una porción significativa de la audiencia.



Fuente: ComScore, 2011.

La naturaleza altamente sociable de la cultura latinoamericana juega un rol fundamental en el impulso de las Redes Sociales en la región. Junto al “E-mail” e “IM”, las Redes Sociales ofrecen a los usuarios una vía para estar en contacto frecuente con sus amigos y familia, tanto en su país de origen como en el extranjero. La intensiva penetración de las Redes Sociales en esta región está jugando también un rol importante en facilitar la diseminación de otros tipos de contenidos Web 2.0 y 3.0.

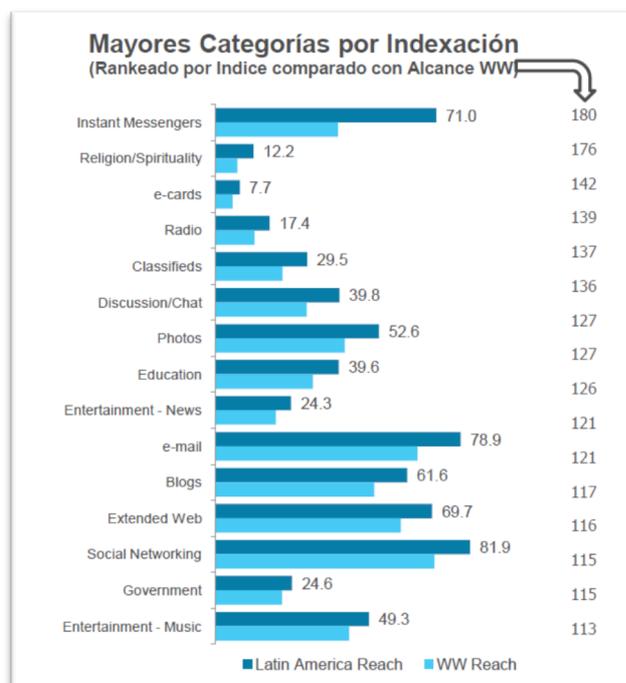
Por otro lado, existen tres grupos de categorías clave para América Latina:

- ✓ Comunicación: e-mail y Mensajería Instantánea.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

- ✓ Conexión: Redes Sociales, Blogs, Discusión/Chat y sitios de Fotos.
- ✓ Entretenimiento: Multimedia, Música, Noticias de Entretenimiento y Radio.



Fuente: ComScore, 2011.

“Facebook” es la red social más popular en la región: alcanza una audiencia del 50% del total de América Latina. “Facebook” y “Orkut” son también los sitios donde las personas permanecen la mayor cantidad de tiempo: más de 3 horas en Facebook y más de 6 horas en Orkut durante el mes. En el caso de las redes sociales de “Windows”, que están principalmente representadas por su mensajería instantánea, es destacable que obtiene un alto porcentaje de alcance entre la población, pero su tasa de uso es baja.

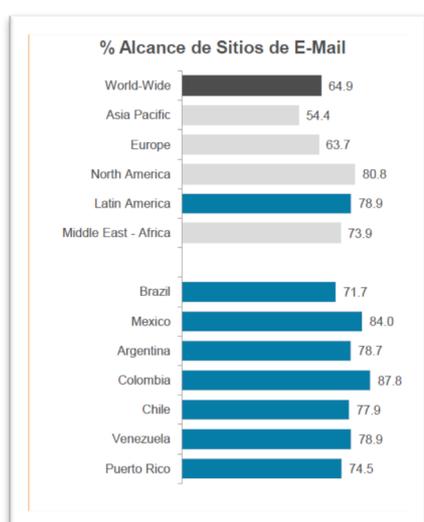
## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo



Fuente: ComScore, 2011.

Los usuarios latinoamericanos son también los usuarios más voraces de e-mails. Colombia y México están consistentemente sobre el promedio, son así los dos países con mayor uso de e-mails. El alcance del E-mail en América Latina es incluso superior que el de la mensajería instantánea. Particularmente en países donde la banda ancha del tipo “siempre conectado” no son aún universales, la comunicación vía E-mail podría ser aún más efectiva que usar aplicaciones de mensajería instantánea.

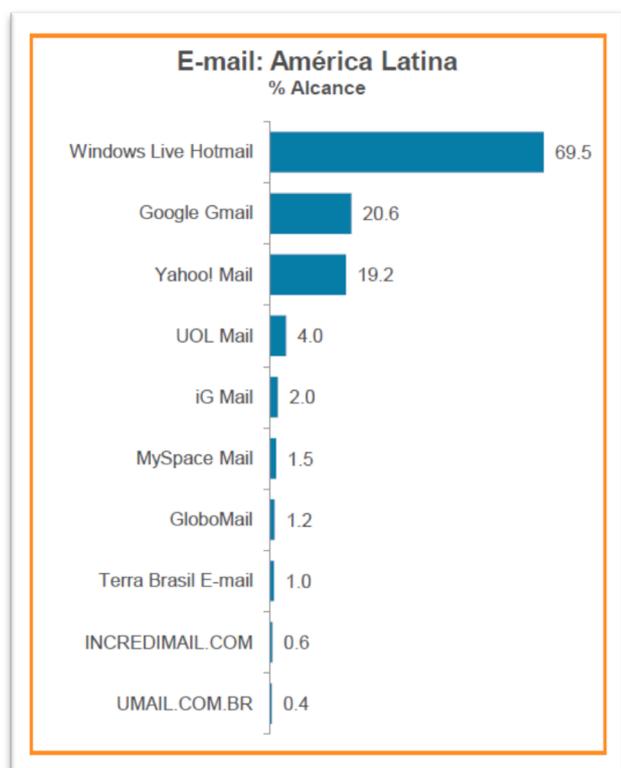


Fuente: ComScore, 2011.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Casi el 70% de los usuarios Web en América Latina usan Windows Live Hotmail. Gmail de Google se posiciona en segundo lugar, con alrededor de un quinto de la audiencia. Varios proveedores enfocados en Brasil aparecen dentro de las 10 Propiedades de E-mails más usadas, ello se explica básicamente por el gran tamaño de la audiencia Brasileña.



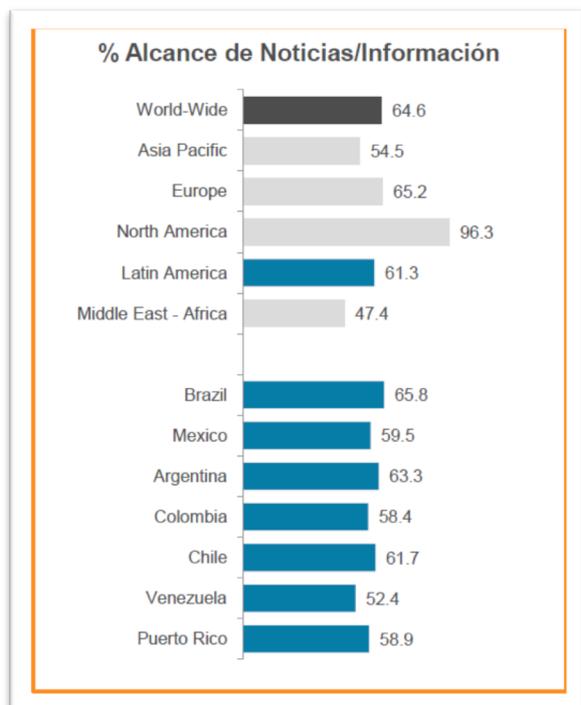
Fuente: ComScore, 2011.

En cuanto a los sitios de noticias de información, el alcance de la categoría está aún por debajo de Norte América y Europa, pero los usuarios web de América Latina se muestran cada vez más interesados en consultar noticias en la Web.

Terra Noticias tiene el mayor alcance entre un gran número de proveedores en esta categoría. Sabiendo que los latinoamericanos tienen afinidad por los sitios locales, como también que son bastante abiertos en sus elecciones de fuentes de información, visitando portales y otros sitios de habla hispana en adición a los sitios de noticias locales.

# Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo



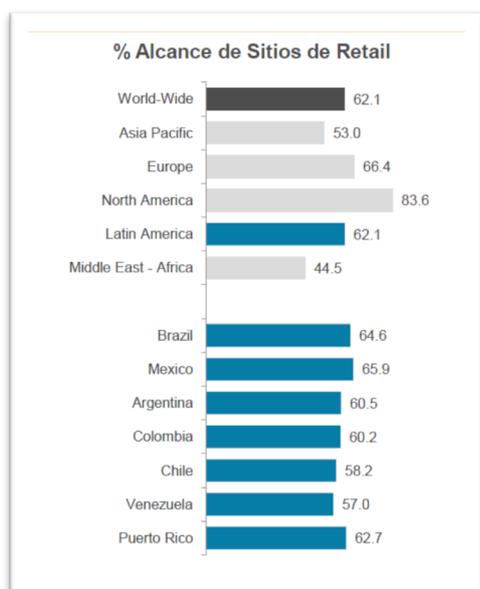
Fuente: ComScore, 2011.

Las visitas a sitios de Retailers son mayores en Brasil, México y Puerto Rico. E-Commerce está todavía en su etapa de infancia en la mayoría de América Latina, pero es claro que los consumidores visitan sitios de Retailers/Productos y de comparación de precios online incluso

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

cuando son de aquellos que no confían en la seguridad de las transacciones online, o prefieren hacer sus compras off line.



Fuente: ComScore, 2011.

Sin embargo, los sitios de comparación de productos son un importante destino entre los usuarios de América Latina. Las categorías de productos más populares varían por país, dependiendo de los intereses y la presencia de proveedores locales.

### % Alcance de Subcategorías de Retail

	Latin America	Brazil	Mexico	Argentina	Colombia	Chile	Venezuela	Puerto Rico
Comparison Shopping	21.5	33.8	17.3	12.5	16.1	14.4	9.8	22.3
Consumer Electronics	18.7	33.5	14.9	15.1	7.5	8.1	6.8	9.1
Computer Hardware	13.2	9.4	21.7	9.5	15.3	12.1	12.3	18.8
Computer Software	13.1	13.5	14.9	10.4	12.4	11.2	11.4	15.5
Books	8.9	10.6	9.9	5.9	12.1	4.0	7.0	6.9
Apparel	8.0	9.7	8.0	5.6	5.5	3.9	5.1	10.7
Department Stores	7.2	10.1	4.0	4.7	3.1	19.2	2.3	7.6
Flowers/Gifts/Greetings	6.2	2.1	12.7	5.3	7.3	5.5	5.8	11.5
Sports/Outdoor	4.7	10.2	1.5	2.0	1.3	1.3	0.7	3.9
Retail - Music	3.8	2.9	5.2	5.2	3.7	3.2	2.2	3.3
Retail - Movies	3.5	4.5	3.0	2.7	2.1	3.1	1.2	3.2
Tickets	3.2	2.8	4.9	3.0	4.8	5.3	0.9	4.7
Fragrances/Cosmetics	2.9	5.3	1.4	1.7	1.1	2.3	0.7	2.5
Toys	2.9	2.4	3.5	2.6	3.0	3.1	2.9	2.9
Mall	2.3	4.6	1.0	1.0	0.5	3.0	0.3	2.4
Jewelry/Luxury Goods/Accessories	2.2	1.6	4.0	1.3	2.6	1.6	2.0	4.4
Health Care	2.1	2.7	1.9	0.9	2.3	1.4	0.9	6.0
Consumer Goods	1.7	1.7	3.4	0.9	1.5	0.8	1.4	2.4
Home Furnishings	1.7	2.1	1.6	0.8	0.9	1.0	0.7	4.2
Retail - Food	1.2	1.6	1.6	0.6	0.9	0.8	1.2	1.8

Fuente: ComScore, 2011.

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

En conclusión, el panorama Web global está en constante cambio, especialmente con un rápido crecimiento en los mercados emergentes, particularmente en América Latina. Incluso en los mercados donde el uso de la Web está establecido, el incremento en la adopción de banda ancha impulsa un consumo adicional.

La baja penetración de banda ancha en el segmento hogar impide actividades relacionadas con alto uso de ancho de banda como videos, descarga de música, y todo soporte de imágenes e información pesada. También es claro que el deseo o interés de los consumidores existe, lo que constituye una tremenda oportunidad para los operadores de Internet de lograr una mayor penetración en esta categoría.

Social Networking y Comunicación (vía E-mail y Mensajería Instantánea) son indicadores claves del uso de Internet en esta región. La profunda penetración de Redes Sociales tiene además un efecto “viral” multiplicativo para otros tipos de contenidos Web 2.0 y 3.0.

En cuanto a la Red Social Facebook, ha superado a muchos sitios locales con excepción de Orkut, que sigue siempre siendo el más fuerte en Brasil. En cambio, el E-commerce (comercio electrónico) sigue en su etapa de infancia en la región, pero 6 de cada 10 usuarios visitan sitios de Retailes, y los consumidores están volviéndose más proclives a comprar online.

Es evidente como muestran los diversos estudios que analizan los escenarios actuales y las tendencias del uso de las TICs en los hogares, y por supuesto más aún en los ámbitos laborales, de la región Latinoamericana, resulta un fenómeno contundente en incipiente crecimiento. Este suceso, junto a la Era del manejo de la información que estamos a nivel mundial transitando, posibilita acceder y profundizar el desarrollo de una nueva modalidad socio-cultural de organización del trabajo, denominado habitualmente como “Teletrabajo o Trabajo a distancia”.

Pero también se observa, como todo fenómeno novedoso y generador de profundos cambios y paradigmas en un contexto socio-productivo complejo, que llevará sus extensas décadas de propuestas, errores, cambios y transformaciones, hasta alcanzar la experiencia de una vivencia cotidiana y asumida en la sociedad. Tal como ocurrió en épocas anteriores, con las famosas revoluciones industriales de siglos pasados.

## **Capítulo 3: Marco teórico**

### **3.1- Nueva modalidad de organización del trabajo**

El mundo esta en permanente evolución y el ambiente laboral no es ajeno a ello. Las relaciones de las empresas con sus empleados deben ir adaptándose a la realidad actual, y con ello el teletrabajo es una modalidad de trabajo a distancia que las empresas comienzan a implementar, tanto en beneficio de los trabajadores como de las empresas mismas.

Por el lado de los trabajadores se vislumbra el beneficio de no trasladarse, de estar en su casa o cerca de ella, estar cerca de su familia, y eliminar el tiempo que demora en llegar a la oficina. Facilita la conciliación de la vida laboral y familiar de los teletrabajadores, genera una mejora en su calidad laboral, con menor estrés, con reducción en los gastos (viajes y comidas), reducción del tiempo muerto que implican los traslados, permite disponer de mayor tiempo para otras actividades extra laborales, entre otras ventajas. Especialmente para las mujeres en período de lactancia es una buena alternativa, que se complementa con el beneficio para la empresa si esta madre no opta por el periodo de excedencia al tener la posibilidad de estar cerca de su hijo recién nacido. También es una manera de permitir a los trabajadores trabajar con mayor libertad, sin tanto control de su empleador, más bien por cumplimiento de objetivos, haciendo esto que los empleados trabajen de una forma más productiva incentivando la creatividad y calidad del trabajo. Asimismo se vislumbra una ventaja desde el punto de vista de la salud y la seguridad, pues es una manera de disminuir enfermedades laborales, tanto como accidentes laborales como de tránsito.

Por el lado de la empresa, adicionalmente a las ventajas enunciadas en el párrafo anterior, (que en realidad son ventajas tanto para el trabajador como para la empresa), esta también la reducción de costos. Ejemplos de reducción de costos son la disminución de metros cuadrados de inmuebles de oficina, reducción de costos de comedor (en caso que sea un beneficio social que la empresa brinda), costos que parecen menos visibles pero están, como lo es la energía, los residuos, la polución, entre otros.

A nivel urbano son varios los aspectos positivos que aporta esta modalidad contribuyendo al cuidado del medio ambiente, facilitando la disminución del tránsito vehicular generando un ahorro

# **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

de combustible que favorece el uso adecuado de los recursos energéticos no renovables e incide en la reducción de los accidentes vehiculares. Muchas empresas logran implementar modalidades de teletrabajo juntamente con puestos de trabajos abiertos, es decir sin oficinas cerradas o individuales, y que puedan ser compartidas por distintas personas que van a la oficina en distintos días y horarios.

Algunas estadísticas sostienen que el mayor índice de teletrabajo se encuentra en los países escandinavos, algunos sostienen que en Finlandia el 17% del total de la población es teletrabajadora. Otras fuentes, señalan que en Estados Unidos el número de teletrabajadores se aproxima a los 30 millones, y que en América Latina los mayores índices se encuentran en Uruguay, Argentina, Costa Rica y Brasil.

Se puede resumir que el teletrabajo es una modalidad de trabajo que esta muy vigente en estos días, y que las empresas lo han comenzado a implementar en gran cantidad de países. Al no existir aun normativa específica, se aplican frecuentemente las generalidades de la ley laboral. Es característica esencial del teletrabajo la utilización de tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs), pues ello es lo que lo diferencia del trabajo a distancia o a domicilio que existe desde hace tiempo, y que por ello también podrían sus principios ser de aplicación al teletrabajo.

## **3.1-1. Tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs)**

Las organizaciones se ajustan a distintos modelos que les permiten alcanzar sus metas. En cada uno de ellos los individuos, las áreas de trabajo y las estructuras de control interactúan y establecen un sistema de producción y comunicación que les permiten lograr los objetivos propuestos. Desde esta perspectiva, implementar el teletrabajo equivale a transformar el modelo organizacional considerando que los sistemas de producción y comunicación estarán mediados por la tecnología.

Las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs), influyen en el incremento de la productividad en aquellos sectores que no producen nuevas tecnologías pero que las utilizan de una manera intensiva. No obstante, es necesario concentrarse en un contexto

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

adecuado que posibilite su utilización eficiente, es decir, tanto empresa como trabajadores deben adaptarse a nuevas formas organizativas y aprovechar las ventajas que brinda el uso de las TICs.

Bajo el modelo del teletrabajo el tiempo y el espacio se hacen relativos. El trabajo se convierte en móvil aprovechando la independencia de los escritorios fijos y las ventajas de los dispositivos móviles. Respecto de los horarios, aun cuando es posible, dependiendo el cargo o función, establecer algunas horas para que todos los empleados estén conectados, el tiempo se convierte en un recurso administrable directamente por el trabajador, quien logra conciliar su vida personal con la laboral sin que ello implique descuidar sus tareas.

La definición de teletrabajo trae implícito el uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs) como herramientas esenciales para el logro de los objetivos. En este aspecto se debe considerar que al hablar de tecnología se está hablando de una combinación entre infraestructura, dispositivos, contenidos y aplicaciones, y en consecuencia de su uso y apropiación efectivos para alcanzar las metas organizacionales.

La infraestructura soporta las operaciones básicas de la organización. En ella se cuentan los servidores, las plataformas de trabajo y los sistemas que permiten la interconexión. Los dispositivos corresponden a todos aquellos aparatos que median la conexión entre la organización y el trabajador, aquí es cada vez más amplio el espectro de posibilidades abarcando desde computadores portátiles hasta teléfonos inteligentes cada vez más compatibles con aplicaciones de teletrabajo.

La tendencia que se está imponiendo en las oficinas del mundo en materia de dispositivos es “Bring Your Own Device” (BYOD), equivalente a “trae tu propio dispositivo”, gracias a la cual se aprovechan los recursos con los que cuenta cada trabajador (su computadora portátil, su teléfono, su tableta, etc.), conectándolos a través de sistemas de información seguros que le permiten a la empresa reducir la inversión en tecnología de su propiedad.

Es importante tener en cuenta que aunque no toda la tecnología es apta para teletrabajar, gran parte de los sistemas operativos, los programas y las aplicaciones que hacen funcionar las organizaciones actuales son fácilmente adaptables a un modelo de trabajo colaborativo a través de servidores virtuales “cloud computing” (computación en la nube).

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

La tecnología es necesaria para teletrabajar, pero ello no significa que debe contarse con lo más avanzado en equipos o programas. Un equipo de trabajo pequeño puede suplir sus necesidades únicamente con una línea telefónica, conexión a internet y un sistema que permita el intercambio de archivos. Organizaciones más grandes probablemente requerirán de una plataforma tecnológica más robusta, que les ofrezca mayores niveles de calidad en las comunicaciones y un manejo más efectivo de la colaboración online, además de garantizar la seguridad de la información.

La inversión en tecnología es necesaria pero no debe verse como un gasto. En principio, el costo no es tan alto como se podría pensar y además, el retorno de la inversión se puede reflejar, incluso, desde el primer año en la baja de costos fijos como planta física o servicios públicos. Lo principal es que la tecnología se ajuste a las necesidades del teletrabajador y no que este tenga que sujetarse a ella. El teletrabajo flexibiliza la inversión en materia de tecnología por cuanto puede contratarse de acuerdo al crecimiento del negocio. A mayor demanda es posible hacer instalaciones a un mayor número de dispositivos-empleados; frente a una baja en el negocio es posible desconectarlos sin generar mayor traumatismo.

En una organización que espera adoptar el trabajo móvil, se deben considerar los requerimientos tecnológicos de cada uno de los cargos y perfiles de trabajo existentes en ella. Lo importante es tener en cuenta que las necesidades de comunicación e interacción de un operario de planta son distintas a las de un miembro del equipo comercial, por ejemplo, y que la tecnología ha de adaptarse a cada uno de ellos y no al contrario.

### Aspectos del cambio tecnológico

Cuando se habla de “cambio tecnológico”, es conveniente destacar el hecho de que los individuos no resisten específicamente el cambio tecnológico en sí mismo, sino al cambio social que este cambio trae de manera implícita. Por ello, es preciso dar la importancia necesaria a la relación que existe entre las personas y la tecnología en el ambiente laboral. Tal como lo describieron en su momento K. Davis y W. Werther<sup>10</sup>, que denominaron a esta relación “sistemas socio-técnicos”.

---

<sup>10</sup> K. Davis y Werther W. (1991). “Administración de personal y recursos humanos”. Ed. Mc Graw-Hill. México, 396 pp.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Por otro lado, según Newstrom, J.W. y K. Davis<sup>11</sup>, el precio que exige la tecnología para el proceso que ofrece, es que las personas deben cambiar, sin embargo, la persona cambia cuando quiere, no necesariamente cuando se lo imponen; de la imposición, en la mayoría de los casos, surge la resistencia, y ésta es más fácil evitarla que combatirla. El problema reside en el hecho de que la tecnología se transforma con tal rapidez que ocasiona que la revolución tecnológica conduzca a la revolución social, ya que el individuo no tiene tiempo de adaptarse a nuevas realidades.

La tecnología debe verse en función a las ocupaciones, la educación y la mano de obra; al producirse el cambio tecnológico, los empleos también cambian y para mantener el sistema, se hace preciso contar con más trabajadores profesionales, científicos y empleados calificados. En la medida en la cual la tecnología se va abriendo paso, los trabajos rutinarios son sustituidos por máquinas y sólo se mantienen en el sistema las personas con mayor nivel de especialización.

El cambio tecnológico influye también en la educación del personal. La tecnología exige de la formación de profesionales altamente calificados, en las diferentes áreas de interés; es por ello que hoy más que nunca, el prepararse o no, puede constituir la diferencia entre la oportunidad y el límite.

Dada la rapidez con la cual evoluciona la tecnología, la mano de obra puede verse seriamente afectada. Si bien es cierto que la tecnología no destruye empleos para siempre, sino que crea otros, también es cierto que en muchos casos, la fuerza laboral no estará preparada para los nuevos requerimientos del futuro.

Todo lo anterior, exige un esfuerzo coordinado entre la gerencia y los empleados. Por un lado, la gerencia debe ser sensible a las consecuencias sociales y psicológicas del cambio apresurado que se está viviendo. Razón por la cual, debe en lo posible, procurar que el cambio sea planificado y que se produzca con la mayor anticipación para dar tiempo a que el recurso humano lo acepte, lo asimile y contribuya activamente en su implantación. Por otro lado, los trabajadores tomando en cuenta que el cambio tecnológico es un hecho, deben prepararse y hacer esfuerzos para

---

<sup>11</sup> NEWSTROM, J.W. y K. DAVIS (1993) "Organizational Behavior. Human behavior at work". Ed. McGraw-Hill. New York.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

tomar las riendas de su readiestramiento. Sólo así, podrán conquistar la oportunidad de permanecer en el sistema como un capital humano útil y calificado.

Por otro lado, las tecnologías en la Era de la Información<sup>12</sup>, ejercen un profundo impacto en el funcionamiento de las organizaciones. La informática y las telecomunicaciones (telemática), rompen las barreras entre departamentos y trascienden los límites organizacionales; de esta manera, se puede establecer un control de los procesos de forma remota. La corporeidad se desvanece y la colaboración presencial se sustituye por una gestión realizada a distancia con la ayuda de la telemática, lo cual determina la práctica del teletrabajo.

### Seguridad de la información empresarial mediante el uso de las TICs

La seguridad de la información hace parte de las actividades específicas que se necesitan en las organizaciones para poder garantizar la continuidad del negocio, la privacidad y el uso indebido de los activos de información. Los riesgos y las amenazas son de todo tipo y se materializan siempre que no se tienen los controles necesarios para evitarlos. En algunas organizaciones existen controles físicos y acuerdos legales tanto internos como externos, gestión de riesgos, inventario de activos, seguridad en páginas web. Todas estas políticas de seguridad, se deben aplicar de igual manera a la modalidad del teletrabajo, teniendo en cuenta que se incrementan los riesgos dadas las condiciones de movilidad y lejanía de la empresa.

El teletrabajo es una modalidad de trabajo empresarial, donde los empleados desempeñan sus labores en casi su totalidad por fuera de las instalaciones de la empresa, valiéndose de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones que le permiten desempeñarse en un ambiente virtual similar al de su empresa, sin desplazamientos de largas distancias, con versatilidad en el uso de las tecnologías, y el aprovechamiento de los recursos disponibles para no dejar de ser productivo y continuar con el crecimiento personal y de la empresa. Si se interpretan los términos de modernización, avance tecnológico, evolución laboral, sostenible, amigable con el ambiente,

---

<sup>12</sup> “La Era de la Información” (también conocida como Era Digital o Era Informática) es el nombre que recibe el período de la historia de la humanidad que va ligado a las tecnologías de la información y de las comunicaciones. El comienzo de este período se asocia con la revolución digital a mediados del siglo XX, si bien tiene sus antecedentes en tecnologías como el teléfono, la radio o la televisión, que hicieron que el flujo de información se volviese más rápido que el movimiento físico.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

podemos asociarlos todos con el teletrabajo y encontramos que estos son los beneficios principales que reciben las empresas que adoptan esta modalidad, además de los rendimientos económicos para la empresa, el bienestar laboral para los empleados y el bien manifiesto que recibe el entorno aledaño.

El trabajo desde casa o cualquier otro lugar ajeno a las instalaciones de la empresa, tiene como componente primordial el uso de las TICs (tecnologías de la información y de las comunicaciones) cuyo uso es primordial en las empresas y la sociedad actual. La habilidad de acceder, adaptar y crear nuevo conocimiento usando las TICs es crucial para la inclusión social hoy en día.

Las redes y el internet de banda ancha con gran capacidad de transmisión de datos y video, el software de conexión remota a escritorios virtuales, entre otras, ha provisto de muchas ventajas en la implementación del teletrabajo en las empresas, sin embargo, existen barreras y retos para llevar a cabo esta actividad de una forma segura, sin que se presenten percances que afecten el desempeño particular del empleado y la disponibilidad de la información. La posibilidad de verse en situaciones inseguras o que potencializan los riesgos de pérdida de la información se incrementan en la práctica del teletrabajo.

Con la salida del trabajador de su entorno físico, salen documentos de la organización que pueden ser confidenciales y a los cuales es más difícil proteger. Dado el uso de conexiones remotas por parte de empleados y organizaciones, como el envío de información a través de internet o el tratamiento de alguna información sensible en un servidor, la importancia de la seguridad en cada punto de entrada y de destino aumenta sustancialmente.

Por esto se evidencia la necesidad de establecer unas reglas que permitan un funcionamiento seguro y confiable del teletrabajo. “La información constituye un bien intangible de la empresa, da un valor agregado a la capacidad competitiva de la empresa mediante la detección de oportunidades de negocio”<sup>13</sup> y por ende su protección debe ser una de las actividades primordiales en cada proceso que se lleve a cabo dentro de la empresa y esta debe ser objeto de un estudio de riesgos detallado.

---

<sup>13</sup> N. A. Barreiro. (2013) “Los costos de oportunidad de la información y la innovación en las empresas”. Ciencias de la Información, Vol. 34, pp. 23-30.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

“La sociedad actual está inmersa en una revolución que centra su poder en función de la posesión y la capacidad de uso de la información disponible”<sup>14</sup>.

Con el uso creciente de las telecomunicaciones en las empresas, es también creciente la actividad de fraudes, robo de información en la red y la increíble creatividad de estos ataques: la protección de la información supedita un reto inmenso en materia de colaboración tanto gubernamental como del sector privado, las leyes se deben aplicar con mayor rigor. Sin embargo, la defensa es muy difícil debido a la globalización de los sistemas de información, y por ende, la dificultad radica en la diferencia en la legislación mundial acerca de la “actividad hacker”; termino necesario para describir un sin número de riesgos y vulnerabilidades existentes en la red mundial y la explotación de los mismos, por parte de individuos o de sistemas.

La información, los negocios y su producto monetario que poseen las empresas y los individuos se ven comprometidos constantemente por individuos que toman control generalmente con ayuda de redes de computadores, además de software malintencionado, accediendo a información que no les pertenece, violando la privacidad, robando la identidad y afectando las finanzas mundiales.

El teletrabajo como realidad social, merece que el derecho le preste atención, que lo regule, que lo institucionalice, tal como ya ha comenzado a suceder en la Unión Europea. Los delitos informáticos y los ciberdelitos son dos modalidades diferentes reconocidas. La primera en un sentido más amplio mediante el uso de sistemas informáticos, provocando la lesión o el peligro para los bienes jurídicos o individuales, sean patrimonio económico, libertad, intimidad y el buen nombre. Y la segunda cubre las conductas punibles realizadas con fines ilícitos, sin consentimiento, orientadas a la creación, procesamiento, almacenamiento, adquisición, transporte, divulgación, daño, falsificación, interceptación, manipulación y ejecución automática de bases de datos o información digitalizada reservada, secreta de naturaleza personal, privada o semiprivada, empresarial, comercial o pública que ponga en peligro la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de los datos o información.

Existen normas internacionales cuyo objetivo es brindar metodologías y guías de buenas prácticas a las empresas de cómo gestionar la seguridad de la información. Estas normas son la ISO

---

<sup>14</sup> M. Rivera. (2012). “La protección de datos en el entorno laboral”. Revista de derecho, comunicaciones y nuevas tecnologías, No. 7.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

27001 e ISO 27002. La norma ISO 27002 en su versión 2013 está compuesta por 14 dominios, 35 objetivos de control y 114 controles e incluye en el dominio 6: Organización de la seguridad de la información, y también dos puntos sobre los dispositivos para la movilidad y el teletrabajo, las políticas para dispositivos móviles y las políticas para el teletrabajo. Hay que hacer énfasis en que la principal forma de proteger la información en esta modalidad de trabajo, es creando unas políticas claras que contemplen algunos o varios ítems de los que se listan a continuación según las necesidades de las organizaciones y que vienen incluidas en la nueva versión de las normas expuestas, siendo muy importante la documentación de estas normas siguiendo unas características básicas y métodos de aplicación con una visión general de los posibles problemas de seguridad y las soluciones propuestas. El primero nos muestra las políticas de dispositivos móviles que debería considerar una organización, tales como: el registro de los dispositivos móviles, los requisitos de protección física, la restricción de instalación de software, los requisitos de las versiones de software de los dispositivos móviles y para la aplicación de parches, la restricción de la conexión a los servicios de información, los controles de acceso, técnicas criptográficas, protección contra software malicioso, desactivación, eliminación y bloqueo a distancia, copias de seguridad, uso de servicios web y aplicaciones web. El segundo punto habla de las políticas para el teletrabajo, que deben implantarse como apoyo a las medidas de seguridad de la información teniendo siempre en cuenta, la seguridad física existente del sitio de teletrabajo, el entorno físico de teletrabajo propuesto, los requisitos de seguridad de las comunicaciones, las amenazas de acceso no autorizado a la información, por amigos o familiares. Los acuerdos de licencia de software, la protección contra software malicioso y los requisitos de firewall, la provisión de acceso al escritorio virtual que impide el procesamiento y el almacenamiento de información sobre equipos de propiedad privada. Más aun, la norma propone algunas actividades de control para las actividades del teletrabajo, definiendo a este como un método que permite al personal trabajar desde un lugar fijo por fuera de las instalaciones de la organización, ya sea el domicilio o un centro de negocios o similar y por las condiciones de movilidad se aborda el uso de los dispositivos portátiles y las comunicaciones móviles. Ambos con un componente común que son los riesgos al trabajar fuera del perímetro seguro de la organización. De hecho propone contemplar la seguridad física del entorno, separar el entorno profesional y el privado, la propiedad de los equipos, provisión y aseguramiento del equipo informático y de las comunicaciones, mantenimiento de los equipos, monitorización y supervisión,

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

aseguramiento de los datos, licencias de software, gestión de incidentes de seguridad y continuidad del negocio.

Respecto a las tecnologías (TICs), el conjunto de infraestructura, dispositivos, aplicaciones, y contenidos permiten ahorro de tiempo, aumento en la productividad, e incentivos económicos, evidenciados en ahorro en gastos operacionales de cada empleado. La infraestructura permite las operaciones básicas de la empresa, los dispositivos permiten la conexión entre el trabajador y la empresa. La elección de la tecnología adecuada es un desafío más de tantos que se conocen para permitir alcanzar las metas organizacionales. Estas tecnologías deben adaptarse a cada perfil de teletrabajador y no al contrario, además debe estar disponible en cualquier momento o situación por difícil que se presente.

Para atender esas necesidades de comunicación y acceso a la información, el teletrabajo tiene relación con varias tecnologías, que constituyen grupos de soluciones, algunas existentes desde tiempo atrás y otras más evolucionadas, que proporcionan básicamente mayor velocidad de conexión. Los ya conocidos sistemas de redes cableados, inalámbrico y satelitales en conjunto con las infraestructuras de centros datos, se unen a nuevos paradigmas como el de la computación en la nube, tanto de tipo privadas, públicas o híbridas con servicios como: SaaS (software como servicio), PaaS (Plataforma como servicio) e IaaS (Infraestructura como servicio). BYOD. (Bring your own device) traiga su propio dispositivo: trabajo mediante el dispositivo que más se acomode a sus necesidades de movilidad y disponibilidad. Es propiedad del empleado. BYOA. (Bring your own application) traiga su propia aplicación: utilización de las aplicaciones que cada quien considere adecuadas para su trabajo, con o sin consentimiento del área de tecnología. BYOI. (Bring your own identity) traiga su propia identidad: permite que la autenticación digital sea gestionada por un tercero, lo que en el ámbito empresarial puede ser conocido como "IDaaS" (Identity as a Service), identidad como servicio.

Es muy importante no perder el rumbo en lo que respecta a estas tecnologías, necesitan especial atención, ninguna empresa puede estar lo suficientemente protegida y pronto se verá en actividades riesgosas por su uso, que es muy común en las empresas y por ende en el teletrabajo que supone riesgos que deben ser tratados especialmente.

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

En cuanto a la seguridad de la información, garantizar la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información, la intimidad y el buen nombre tanto para las personas, como para las empresas es un derecho adquirido en la sociedad, es la preocupación principal de empleados y dirigentes, todos los esfuerzos se deben dirigir a la protección de los activos en las organizaciones.

En la modalidad de teletrabajo el empleado tiene una gran responsabilidad para ayudar en este compromiso, no solo de palabra, sino en la práctica aplicando el uso aislado de las herramientas tecnológicas utilizadas en su trabajo, de aquellas que involucran a los demás miembros de la familia o visitantes ocasionales del hogar, por esto su educación en materia de seguridad de información es primordial para el buen desarrollo de sus actividades dentro de un entorno que presenta vulnerabilidades que deben ser identificadas, y para esto se deben conocer conceptos básicos en seguridad de la información, como por ejemplo, las amenazas para los datos, destacando entre estas las averías a los discos duros, los errores humanos, los fallos de software, los virus Informáticos, los accesos malintencionados, los fallos eléctricos, los robos y algunos otros de carácter externo como los incendios, las inundaciones y los terremotos. Se debe conocer el valor de la información y dar importancia a la protección de los datos personales con prácticas seguras de navegación para evitar el fraude y el robo de información, navegando directamente desde la dirección de las páginas web de entidades bancarias, sin acceder a estas desde vínculos o correos electrónicos, y asegurarse que los sitios utilizan tecnologías seguras. Mantener a salvo la identidad electrónica, protegiendo con contraseñas seguras el acceso a cuentas de correo y el chat, con combinaciones entre mayúsculas/minúsculas y números o caracteres especiales, en lo posible utilizando contraseñas diferentes para cada sitio. No realizar operaciones bancarias en sitios públicos o conectados a redes inalámbricas de acceso libre. Tener cuidado con los correos electrónicos de origen desconocido y cuidarse de entregar los datos personales. Mantener el equipo protegido con antivirus y evitar instalación de software pirata, cerrar siempre la sesión de usuario y ante todo ser precavido en todo momento. A partir de estos conocimientos el teletrabajador en conjunto con los encargados de la seguridad de la información y otros actores del proceso, como administradores de antivirus, redes de datos y monitoreo contando con unas políticas claras al interior de la organización, todas enfocadas al buen uso y manejo de las herramientas que posibiliten el desempeño del teletrabajador, además de un sistema que permita el tratamiento de los riesgos con sus cuatro enfoques principales: controlar, aceptar, eliminar y trasladar los riesgos se podrá llevar a buen término y mantener de

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

manera adecuada la utilización de los sistemas de información involucrados en la modalidad del teletrabajo.

La probabilidad de pérdida de información y las consecuencias que esto acarrearía para la empresa u organización son una amenaza que no se puede olvidar y desde el campo de la seguridad de la información se debe trabajar en el diseño de un sistema de gestión centrado en la prevención y mitigación de los daños. Por medio de este sistema la organización puede conocer los riesgos que tiene su información y establece la metodología, que debe estar documentada y ser puesta a conocimientos de toda la empresa. Un sistema de gestión de la seguridad de la información (SGSI), en su fase de tratamiento de los riesgos proporciona varias opciones, que pueden ser eliminar los activos que están asociados con el riesgo hallado, lo que puede ser costoso y muy drástico, por lo que siempre es mejor buscar otras medidas, otra opción, es la transferencia del riesgo, ya sea entregando su cuidado a un tercero mediante contratación, o mediante la adquisición de un seguro que cubra los gastos, si se llegara a materializar dicho riesgo. Otra alternativa conocida es la de asumir el riesgo, lo que quiere decir no tomar acciones frente a este, la decisión debe ser tomada por la dirección superior de la empresa.

Por último tenemos la acción de mitigar el riesgo, mediante medidas que permitan la protección de la información o el activo en riesgo, cualquier medida debe ser documentada y dada a conocer a todos los empleados y dirigentes de la organización.

Como conclusión, se evidencia la necesidad de emplear un método práctico para ajustar las políticas existentes de seguridad en la empresa al nuevo modelo, el establecimiento de un sistema de gestión de seguridad de la información, dejando claro que no hay que proponer nada nuevo, las metodologías existen y la tecnología, con la ayuda de un equipo de trabajo capacitado en colaboración con los empleados y teletrabajadores, permite establecer un ambiente de trabajo que cumpla con las normas básicas de seguridad. Se proponen métodos y se da a conocer las fallas comunes ya que no es la modalidad de teletrabajo la que afecta la información, es la falta de procedimiento, políticas y métodos de seguridad de la información adecuados los que permiten que se produzcan pérdidas, teniendo en cuenta que el factor más débil es el humano, es necesaria la educación, acompañamiento y retroalimentación constante. La confianza y el apoyo de los superiores de la organización son primordiales para que el ambiente de teletrabajo cumpla con las condiciones adecuadas, tanto en materia de seguridad como de productividad y de bienestar laboral.

La dependencia del teletrabajo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, supeditan a los profesionales en sistemas y de seguridad de la información a una participación activa en el proceso, por esto la actualización constante de procesos, de conocimientos y el compromiso son claves para mantenerse adelante en la continua carrera contra los delitos y eventos de seguridad. Así pues la implementación y ejecución de las políticas parecen una tarea dura pero al final se pueden ver los frutos y el éxito del proceso y las mejoras en seguridad permitirán seguir adelante.

### 3.1-2. Aspectos psicosociales del teletrabajo

Los riesgos psicosociales en el trabajo son los riesgos para la salud mental, física y social, ocasionados por las condiciones de empleo y los factores organizacionales y relacionales susceptibles de interactuar con el funcionamiento mental. El conocimiento existente sobre dichos riesgos en las particularidades que presenta el teletrabajo respecto del trabajo presencial, puede presentar tanto ventajas como posibles riesgos.

Con la intención de definir los riesgos psicosociales de una forma que permita acumular un máximo de trabajos de diversas disciplinas científicas, Gollac<sup>15</sup> (2011) propone la siguiente definición: “Los riesgos psicosociales en el trabajo son los riesgos para la salud mental, física y social, ocasionados por las condiciones de empleo y los factores organizacionales y relacionales susceptibles de interactuar con el funcionamiento mental.”

Muchas son las clasificaciones posibles de los factores de riesgo relacionales y organizacionales. Una de ellas, usada por el Colegio de Expertos sobre el Seguimiento de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo de Francia, y que se toma de referencia en este trabajo de tesis, es:

---

<sup>15</sup> Presentada por el Prof. Dr. Michel Gollac en un seminario de postgrado ofrecido en nuestro país en el año 2011. Esta definición ha sido consensuada por el Colegio de Expertos sobre el Seguimiento de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo de Francia. La Plata, 5 al 7 de diciembre de 2012. Extraído de <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/> – ISSN 2250-8465

# Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

1. Intensidad del trabajo y tiempo de trabajo: la intensidad del trabajo es una noción muy utilizada pero difícil de definir. Incluye el concepto de “exigencia” de Karasek<sup>16</sup> y el de “esfuerzo” de Siegrist<sup>17</sup>. Y se podría incluir la “complejidad” del trabajo actual, que son cada vez menos frecuentemente homogéneo y que varía de un puesto a otro y aun en el mismo puesto con el transcurso del tiempo. El uso de las TICs podría incluirse como un factor que aumenta la intensidad en el trabajo.

En relación al tiempo de trabajo incluye:

- a) Duración
  - b) Organización del tiempo de trabajo
    - Trabajo nocturno
    - Trabajo rotativo
    - Horarios antisociales
      - o Trabajo de final del día
      - o Trabajo de fin de semana
    - Extensión de la disponibilidad
      - o Horarios irregulares
      - o Horarios imprevisibles
      - o Teletrabajo además del trabajo normal
      - o Vínculo permanente o extendido en conjunto con la empresa
    - Presentismo (que lleva a asistir al lugar de trabajo en malas condiciones de salud, lo que puede generar mayores daños para el trabajador y la organización)
  - c) Consecuencias sobre el equilibrio entre trabajo y lo que está por fuera del trabajo
2. Exigencias emocionales
    - a) Relación con el público
    - b) Contacto con el sufrimiento
    - c) Tener que esconder emociones

---

<sup>16</sup> Robert Karasek, sociólogo norteamericano. Evalúa la intensidad de las demandas psicológicas a las que un empleado está sujeto, donde se concede la libertad de decisión y el apoyo social que reciben.

<sup>17</sup> Johannes Siegrist, sociólogo suizo. Crea el modelo *esfuerzo – recompensa*, y explica el estrés laboral y sus efectos sobre la salud en función del control de las personas sobre su propio futuro (las *recompensas a largo plazo*).

- d) Miedo
- 3. Falta de autonomía
  - a) Autonomía en la tarea
    - En los procedimientos
    - En cuanto a los objetivos de la tarea
  - b) Posibilidad de anticipar en el trabajo
  - c) Incremento de las competencias, desarrollo cultural
  - d) Placer en el trabajo
  - e) Autonomía colectiva, participación en las decisiones
- 4. Malos vínculos sociales en el trabajo
  - a) Vínculos entre los trabajadores
    - Cooperación
    - Integración en un colectivo
    - Autonomía colectiva, participación en las decisiones
    - Estrategias e ideologías defensivas colectivas
  - b) Vínculos entre el trabajador y la organización que lo emplea :
    - Relaciones con la jerarquía
      - o Apoyo técnico recibido de los superiores
      - o Estilo de dirección
      - o Apreciación del trabajo
    - Otras formas de la relación con la empresa
      - o Remuneración y carrera
      - o Adecuación de la tarea a la persona
      - o Evaluación del trabajo
      - o Justicia del procedimiento
      - o Cuidado del bienestar de los trabajadores
    - Violencia interna
      - o Discriminación
      - o Acoso moral
      - o Acoso sexual

# Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

- c) Vínculos con el exterior de la empresa (reconocimiento por los clientes o el público, valorización social de la profesión)
- 5. Conflictos de valor<sup>18</sup>
- 6. Inseguridad de la situación de trabajo
  - Inseguridad socioeconómica
    - o Continuidad incesante del empleo
    - o Mantenimiento del nivel del salario
    - o Desarrollo “normal” de la carrera
  - Riesgos de cambios no controlados en la tarea o de las condiciones de trabajo

La mayoría de las bibliografías especializadas en cuanto a los riesgos psicosociales para el teletrabajo, coinciden en una serie de aspectos que proveen ventajas y riesgos:

- Control y autonomía en el trabajo
- Relaciones sociales
- Flexibilidad
- Conciliación entre vida privada y laboral
- Uso de las tecnologías de la información y la comunicación
- Competencias/exigencias
- Desarrollo profesional
- Regulación legal e institucional

## Control y autonomía en el trabajo

Suele atribuírsele al teletrabajo la ventaja de permitir al trabajador mayor control y autonomía en el trabajo. Sin embargo:

- o El trabajador puede no tener el control de su trabajo ya que la demanda y el ritmo del mismo con frecuencia dependen de las demandas de los propios clientes, muchas veces presionan y demandan.

---

<sup>18</sup> Trabajar en oposición con sus normas profesionales, sociales o subjetivas. Conflictos que inciden sobre aquellas cosas que el trabajador valora: conflictos éticos, calidad impedida, trabajo inútil.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

- La libertad individual para regular el ritmo de trabajo puede dar lugar a una sobrecarga de trabajo<sup>19</sup>, a una intensificación del mismo.
- La falta de supervisión y/o control por parte de la empresa (si es que ocurre) puede provocar que el individuo trabaje en exceso o caso contrario que se trabaje poco.
- Un desequilibrio sustancial en la percepción del individuo, entre la demanda que tiene y su capacidad de respuesta, bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias, provoca estrés.

### Relaciones sociales

Si bien es cierto que las modernas tecnologías de la información y de las comunicaciones ofrecen posibilidades de apoyo, formación e información en situaciones problemáticas y que la distancia con los compañeros de trabajo y jefes es conveniente para personas con personalidades autónomas o solitarias, el teletrabajador puede sufrir:

- Un aislamiento físico y social (o sensación del mismo).
- estado de soledad.
- Un bajo o nulo soporte social por parte de superiores y compañeros.
- problemas de interacción laboral empleados-empleados y empleados-superiores.
- Ambigüedad de rol: El trabajador percibe una indefinición respecto al rol que debe jugar y tiene una imagen confusa del mismo, debido a unas expectativas poco claras, mal explicitadas o con amplios márgenes de incertidumbre.
- Una patología o desajuste persona-medio, que puede llevar a la enfermedad, además de otras consecuencias sociales y psicológicas.

Además el teletrabajo puede agudizar problemas relacionados a colectivos socialmente desiguales, como pueden ser mujeres, discapacitados, etc. Por otro lado, el trabajador de servicios ha de tener unas competencias y habilidades adecuadas para las relaciones interpersonales y para el trato con el cliente en unas condiciones en las que se asume que "el cliente siempre tiene razón". Esto hace que el profesional tenga que tomar en consideración las opiniones y preferencias del cliente gestionando, con frecuencia, los conflictos que puede experimentar por las discrepancias entre sus propias opiniones y preferencias y las del cliente.

---

<sup>19</sup> La sobrecarga de trabajo, puede ser cuantitativa (demasiadas cosas que hacer en el tiempo disponible) o cualitativa (cosas demasiado complejas que superan las propias competencias para realizarlas).

# Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

## Flexibilidad

Una de las ventajas más frecuentemente mencionadas cuando se piensa en teletrabajo es la “flexibilidad” que permite:

- Ofrecer la oportunidad de combinar la vida laboral con la carrera profesional.
- Aumentar la posibilidad de entrar en el mundo laboral a personas discapacitadas o con obligaciones familiares.

Sin embargo sucede que se flexibiliza también la jornada de trabajo al teletrabajar.

## Conciliación entre vida laboral y vida privada

Si bien una de las características que suele atribuírsele al teletrabajo es la posibilidad de mejorar la calidad de vida al permitir una mejor conciliación de la vida privada con la laboral, también los teletrabajadores expresan:

- Dificultades a la hora de compaginar trabajo y familia.
- Dificultades para evitar superposiciones de las tareas del trabajo y las domésticas (mayor probabilidad de producirse interrupciones durante el tiempo de trabajo: visitas inesperadas de familiares, tener que atender familiares enfermos, atender el teléfono, por cuestiones personales, etc.).
- Se requiere una delimitación del espacio físico de trabajo cuando este se realiza en el hogar.
- No distinguir entre el trabajo y vida familiar y social (por ejemplo, cuando se requiere “tele-disponibilidad” se puede ver obstaculizada la delimitación del tiempo y espacio de trabajo al no trabajar).
- Complicaciones en el manejo de los horarios y la alimentación (Caos en los horarios de comidas, comer sentado en el escritorio de trabajo, dado el fácil acceso que se tiene a la comida en cualquier momento de la jornada, la ingesta de comida a deshoras, lo que junto al sedentarismo puede conducir a una obesidad funcional que desemboque en enfermedades cardiovasculares, hipertensión, trastornos gastrointestinales, etc.).
- Desatención de la propia persona (problemas relacionados con trabajar en pijama, no diferenciar el atuendo de vestimenta). Además, se instala un circuito de interacción trabajo-familia negativo al padecer estrés.

# Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

## Uso de las TICs

El teletrabajo puede sacar provecho de algunas de las posibilidades que ofrecen las TICs.

Por ejemplo:

- Facilitan al trabajador la autonomía y le dan mayor disponibilidad temporal.
- Permiten des-localizar el puesto de trabajo.
- Pueden dar lugar a un aumento de oportunidades de trabajo.
- Pueden dar lugar a mayor flexibilidad laboral.
- Reducen el tiempo y esfuerzo utilizado en desplazamientos.

Sin embargo, también pueden dar lugar a algunos riesgos para el teletrabajador:

- Aumento de la dependencia del trabajador respecto del empleador ya que suele aumentar la jornada de trabajo y se tornan imprecisos los horarios de trabajo.
- Aumento del ritmo de trabajo.
- Tecno-estrés, si se produce una dependencia de la tecnología o un estado psicológico negativo ante su uso o perspectiva de uso futuro.
- Riesgos asociados al uso de TICs en general:
  - Dificultad de adaptación continua a los nuevos equipos y sistemas. Esta dificultad está profundamente relacionada tanto con características personales (autocontrol, flexibilidad, autoeficacia, etc.) como con la formación y preparación específica y continuada del trabajador. Esto genera un sobreesfuerzo para poder adaptarse a la situación que es percibida por el individuo como urgente y costosa. Dicho sobreesfuerzo en el caso de las TICs se denomina tecno-estrés, y se produce como consecuencia de no poder trabajar con las nuevas tecnologías. Se manifiesta de dos maneras:
    - Relación conflictiva con las tecnologías: tensión por la imposibilidad de manejar un ordenador portátil, por ejemplo.
    - Identificación exagerada: ansiedad por revisar constantemente el correo electrónico, o alargar las jornadas laborales por estar conectado a Internet.

# Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

## Competencias/exigencias

Trabajar a distancia del empleador y mediante la utilización de las TICs requiere del trabajador unas competencias distintas al trabajo tradicional.

- El teletrabajo usa y depende de las TICs. Como estas están en continuo desarrollo y actualización le suponen al trabajador una continua modernización de equipos y herramientas tecnológicas, adaptación constante y preparación en conocimientos y habilidades relacionados con estas tecnologías, lo cual puede presentar un nivel de estrés en los trabajadores por tener que estar siempre “actualizados”<sup>20</sup>.
- Requiere un autocontrol del tiempo por parte del trabajador.

El teletrabajador puede percibir un desajuste entre las características idóneas para el desempeño de su trabajo y las características de las que él dispone:

- Requiere tener autoeficacia para no caer en el tecno-estrés y burnout<sup>21</sup>.
- Es relevante tener una adecuada capacidad para la solución de problemas y para el trabajo bajo condiciones de incertidumbre y ambigüedad, porque en la prestación de servicios aparecen con frecuencia contingencias imprevistas y situaciones de incertidumbre por lo que no siempre se puede contar con un proceso de estandarización y unos criterios claramente definidos de resultados y procedimientos.

## Desarrollo profesional

En relación a las posibilidades de desarrollo profesional se conoce que en muchos casos se experimenta un estancamiento profesional y que la capacitación en el trabajo en sí o en la modalidad de teletrabajo suele correr por cuenta de los trabajadores, quedando de este modo el desarrollo más en las posibilidades individuales de abrirse camino del teletrabajador que en la intención de la organizaciones ofrecer una carrera dentro de la misma al trabajador.

---

<sup>20</sup> Es un estado especial del organismo caracterizado por un sobre-esfuerzo, para poder adaptarse a una situación, que por lo menos él percibe como más urgente y costosa. El estrés puede tener consecuencias emocionales, cognitivas y conductuales. Sin embargo se verá modulado por las características personales y recursos de los que disponga el sujeto.

<sup>21</sup> El Burnout o “síndrome de estar quemado por el trabajo” se describe como agotamiento emocional ante los esfuerzos constantes por lograr resultados satisfactorios en el trabajo sin conseguirlo, cinismo o despersonalización de la persona a la que se está atendiendo y falta de realización personal.

El Burnout es una experiencia que resulta de situaciones de estrés crónico que se deriva de demandas que exceden los recursos de los empleados y esas demandas se producen con mucha frecuencia en trabajos de servicios.

# Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

## Regulación legal e institucional

Dado que la regulación legal sobre el teletrabajo específicamente es escasa o nula y que muchas veces las organizaciones lo implementan pero informalmente, este puede llevar a:

- Miedo a perder el trabajo.
- Esquema individual de las relaciones laborales.
- Peligro de invisibilidad del vínculo laboral.
- Peligro de formas cada vez más precarias de vinculación laboral.

Además de los mencionados en el apartado anterior, el teletrabajador se expone riesgos para su salud física y mental, efectos que tienen siempre consecuencias sobre el desenvolvimiento social de la persona. Se detallan a continuación:

## Riesgos para la salud mental

Los riesgos a los que está expuesto el teletrabajador, respecto de su salud mental son:

- Tanto la sobrecarga de trabajo como trabajar poco puede producir tensión y estrés, afectando al teletrabajador en sus horarios y ritmos biológicos.
- Además la sobrecarga de trabajo puede llevar a algunas personas (con ciertas características) a la “adicción al trabajo”<sup>22</sup>.
- Perturbaciones psíquicas como: la ansiedad, irritabilidad, estados depresivos, etc., originados en la fatiga mental.
- Temor, aburrimiento.
- Sensación de aislamiento, la que a su vez provoca:
  - Incertidumbre en la actuación (mayor probabilidad de tomar decisiones erróneas).
  - Alteración de la percepción del tiempo.
  - Fatiga patológica (física y/o intelectual).
  - Desequilibrios y conductas alteradas, tanto a nivel socio-afectivo como cognitivo.
- Estrés<sup>23</sup>, que provoca:

---

<sup>22</sup> Se da en personas con una especial actitud laboral, con excesiva dedicación de su tiempo y esfuerzo asociado a un trastorno compulsivo e involuntario a continuar trabajando, y con un desinterés general por otro tipo de actividades. Así, existen cuatro criterios para definir la persona adicta al trabajo: una especial actitud laboral, una excesiva dedicación de su tiempo y esfuerzo y un cierto trastorno compulsivo e involuntario a continuar trabajando, además de un desinterés general por otro tipo de actividades.

- Irritabilidad.
- Problemas de concentración.
- Trastornos del sueño.
- Ambigüedad de rol, que provoca:
  - Estrés.
  - Mayor tensión y descontento en el trabajo.
  - Baja autoestima.
  - Ansiedad.
  - Sintomatología somática propia de la depresión.
- Conflicto de rol, proveniente de tener que atender a expectativas conflictivas del cliente y de la organización empleadora.
- Riesgos provenientes del uso de TICs, como es el caso del estrés por la mala adaptación (emocional, cognitiva y/o conductual) a cualquier medio informático.
- Problemas emocionales que pueden conducir a alteraciones mentales surgidos de frecuentes conflictos entre las emociones “requeridas” en su trabajo y las que el trabajador realmente quiere expresar<sup>24</sup>.

### Riesgos sobre la salud física

Según cómo se concrete el teletrabajo puede significar algunos riesgos para la salud física del trabajador:

- Debido a que se trata de una actividad de tipo cognitivo, donde se está la mayoría del tiempo sentado, el sedentarismo es un factor nocivo de riesgo. Este favorece o agrava el riesgo de enfermedades diversas y contribuye a deteriorar el funcionamiento cotidiano o simplemente impide el mayor disfrute de las experiencias diarias.

---

<sup>23</sup> El estrés es una respuesta del organismo que puede afectar gravemente a la salud, el bienestar y la calidad de vida del que lo padece y de los que le rodean. Tiene consecuencias psicológicas y fisiológicas. En efecto es un factor de riesgo de tres de las principales causas de muerte de las sociedades actuales: cáncer, enfermedades cardíacas y accidentes cerebro vasculares.

<sup>24</sup> Las emociones “requeridas” son conocidas como “trabajo emocional”. Un buen número de trabajos de servicios requieren la expresión de unas determinadas emociones por parte de los trabajadores (por ejemplo la amabilidad de un empleado incluso ante situaciones poco amistosas o educadas de un determinado cliente). La expresión de estas emociones con frecuencia incide de forma significativa sobre la calidad del propio servicio. Sin embargo puede ocurrir que las respuestas emocionales “indicadas” no coincidan, en determinados momentos o situaciones, con las que el empleado o profesional desea o necesita expresar en ese momento. Peiró, J. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

- Puede ser realizado en malas condiciones de tipo ergonómico: mala ubicación física del puesto de trabajo en el conjunto de la casa, mal equipamiento del espacio físico de trabajo, problemas de luz, temperatura, etc.
- Puede provocar:
  - Sensación de fatiga, cefaleas, diarreas, palpitaciones, trastornos del sueño debido a la fatiga mental<sup>25</sup>.
  - Estrés, el cual provoca: Tensión y dolor muscular, palpitaciones, agotamiento, fatiga, sudoración excesiva, problemas respiratorios, mareos o vértigos, etc.
  - Tecno-estrés, el que puede manifestarse como tecno-ansiedad, tecno fatiga, tecno adicción y provoca: disminución del rendimiento, problemas de sueño, insomnio, dolores de cabeza y musculares, trastornos gastrointestinales, dolor crónico, puesta en marcha de comportamientos perjudiciales como fumar, comer y beber en exceso, abuso de fármacos y otras sustancias.
  - Trastornos músculo esqueléticos.

Como conclusión, se podría decir que el teletrabajo está cada vez más presente en las organizaciones y es una experiencia satisfactoria para muchos trabajadores. Pero también, puede exponer a los trabajadores a serios e irreparables riesgos sobre su salud psíquica y relacional. Esto hace que sea cada vez más necesario conocerlo en profundidad, ya que puede ser una fuente de felicidad en el trabajo o un arma de doble filo.

Un aspecto que debiera ser estudiado con mayor detenimiento, es si específicamente “la distancia” que separa a las personas que trabajan en un mismo grupo de trabajo, proyecto u organización tiene consecuencias sobre la salud de los trabajadores, al menos sobre la salud relacional. Intuitivamente podemos pensar que los vínculos sociales en el trabajo tomarán alguna forma particular al ser desarrollados a distancia, que no necesariamente sean peores o mejores que los desarrollados entre trabajadores presenciales, pero sí distintos.

Asimismo, sería interesante complementar el tema abordado con un estudio sobre los efectos que tiene la adopción de teletrabajo sobre la organización. Si los teletrabajadores están expuestos a importantes riesgos y sufren, la organización como ente no puede permanecer inalterada, precisamente porque ella está integrada por ellos. Y resulta interesante, desde una mirada

---

<sup>25</sup> Se debe al mantenimiento prolongado de un esfuerzo intelectual o mental al límite de la capacidad personal.

intervencionista o de gestión, conocer cómo podrían las organizaciones prevenir los riesgos psicosociales en el teletrabajo.

### 3.2- Buenas prácticas del teletrabajo

El Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET), liderado por la Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, ha facilitado y contribuido el teletrabajo en las empresas, mediante la elaboración de un manual de buenas prácticas del teletrabajo en base a consideraciones, opiniones y vivencias de personas entrevistadas en representación de las organizaciones empresariales, sindicales, de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, del sector académico y del mismo Ministerio. Cada uno de ellos, aportaron sus valiosas experiencias, conocimientos y recomendaciones, y proveyeron documentación, acuerdos e información relevante para la preparación y elaboración del mencionado manual.

A partir de la creación en 2003 de la Comisión de Teletrabajo por parte del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, se discutió la necesidad de darle un espacio más amplio al teletrabajo, promoviendo y difundiendo su actividad como medio para la creación de más y mejor empleo, el desarrollo de competencias laborales, la optimización de la calidad de vida, la conciliación de familia y trabajo, la inclusión de grupos vulnerables, la igualdad de oportunidades y el cuidado del medio ambiente.

En consecuencia, se alcanzaron los siguientes resultados:

- ✓ Creación en 2006 de una Coordinación de Teletrabajo, que depende de la unidad ministro del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.
- ✓ Lanzamiento del primer PROPET, en 2007. En su primera etapa, este programa significó un gran compromiso de parte de las empresas, los sindicatos y el gobierno, pues implicó el desarrollo de plataformas de teletrabajo en empresas del sector privado, con el monitoreo de la Coordinación de Teletrabajo. Se elaboró también el manual de buenas prácticas de salud y seguridad en el teletrabajo, con la participación de aseguradoras de riesgos de trabajo y la Superintendencia de Riesgos del Trabajo. A la fecha de elaboración del manual, las

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

empresas YPF, Telecom, Cisco, Byte Tech y Nielsen participaron del programa. YPF adhirió en abril de 2008, en tanto Cisco y Telecom adhirieron hacia fin de 2009, y Byte Tech y Nielsen lo hicieron a principio de 2011.

- ✓ Puesta en marcha de programas de certificación de competencias laborales, y capacitación para jóvenes, mayores de 45 años, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y ex presidiarios. Estos tienen por objetivo generar oportunidades de inclusión social y laboral y mejorar la calidad del empleo y condiciones de empleabilidad de los teletrabajadores, a través de prácticas formativas y de certificación de competencias laborales del teletrabajo. El desarrollo de estos programas ha sido una tarea conjunta de la Coordinación de Teletrabajo y la Dirección de Fortalecimiento Institucional, dependiente de la Secretaría de Empleo, ambas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.
- ✓ Coordinación desde 2005 del grupo de teletrabajo del plan regional de la sociedad de la información, de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), a través de la Coordinación de Teletrabajo.
- ✓ Creación de la Red de Teletrabajo en diciembre de 2009, integrada por YPF, Cisco, Telecom, otras empresas privadas, públicas, universidades, fundaciones y organismos públicos bajo la articulación de la Coordinación de Teletrabajo.
- ✓ Incorporación de las primeras cláusulas de teletrabajo en los convenios colectivos de trabajo.
- ✓ Programa de Teletrabajo para el Sector Público, iniciado en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación durante el año 2010.
- ✓ Participación en el Comité Intergubernamental de Agenda Digital, en 2010, a través de la Coordinación de Teletrabajo.
- ✓ Participación en el plan nacional de telecomunicaciones Argentina Conectada, en 2010; aplicación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs) y el teletrabajo en las relaciones laborales.
- ✓ Participación de la Coordinación de Teletrabajo en las reuniones del Mercosur en Asunción, Paraguay, en 2011. En este marco, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y la Unión Industrial Argentina firmaron una carta de intención el 30 de noviembre de 2010 para acordar la

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

elaboración de un manual de buenas prácticas en teletrabajo. La carta de intención prevé realizar talleres con la intervención de los teletrabajadores, los representantes sindicales y el sector empresario para validar el manual. Asimismo, en diciembre de 2010 se creó el Comité Tripartito de Observatorio y Seguimiento del Teletrabajo, conformado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, representantes del sector empleador y del sector trabajador, y la OIT, en calidad de organismo internacional asesor.

En cuanto al objetivo del manual de “buenas prácticas del teletrabajo”<sup>26</sup> refiere fundamentalmente, a promover el teletrabajo en un contexto adecuado desde el punto de vista regulatorio, de la salud, la seguridad, la privacidad, la confidencialidad, el cuidado del medio ambiente y las condiciones laborales del teletrabajo, impulsando esta modalidad para generar nuevas oportunidades de trabajo decente bajo formas innovadoras de organización del trabajo, en un contexto de diálogo social que incremente la productividad de las organizaciones empresariales.

Por consiguiente, se aspira a que el manual contribuya a:

- Promover y facilitar la utilización del teletrabajo, tanto en el ámbito nacional como regional y en el marco del trabajo decente, orientando a los destinatarios en la aplicación de las mejores prácticas del teletrabajo.
- Crear trabajo decente, que actúe como motor de inclusión social.
- Impulsar el teletrabajo como mecanismo de inserción laboral de personas con discapacidad, con problemas de adicciones en proceso de recuperación y de distintos grupos vulnerables.
- Impulsar el teletrabajo como medio para la reconversión y reincorporación laboral de personas excluidas del mercado de trabajo y como modalidad para fomentar el empleo juvenil.
- Propiciar la generación de mejores condiciones laborales a través de las TICs.
- Promover la modalidad del teletrabajo en la negociación colectiva.
- Conciliar los ámbitos familiar y laboral.

El teletrabajo exige principalmente un cambio cultural en la organización del trabajo por parte de los integrantes de las empresas. La preparación y capacitación técnica es esencial pero será

---

<sup>26</sup> Comisión de Teletrabajo por parte del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación en la creación de un manual de buenas prácticas del teletrabajo. Extraído de <http://www.trabajo.gob.ar/>

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

importante enfocar también el desarrollo de habilidades y competencias que permitan generar nuevos tipos de relaciones, basadas en la confianza y en la cooperación. Ello involucra a todos los actores: teletrabajadores, trabajadores presenciales, supervisores y gerentes.

A continuación, se hace un repaso de los principales conceptos y fundamentos del manual de buenas prácticas del teletrabajo:

### 1. Introducción a la modalidad del teletrabajo

El traslado de quien trabaja en una posición presencial a una posición a distancia debe ser voluntario. Un principio fundamental del teletrabajo es que tiene que ser una elección voluntaria y no un paso forzado. El teletrabajo puede formar parte de la descripción inicial del puesto de trabajo o puede incorporarse de forma voluntaria más tarde. Si el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial del puesto y la empresa empleadora formula una oferta de teletrabajo, el trabajador puede aceptarla o rechazarla. De igual manera, si es el trabajador quien expresa su deseo de teletrabajar, el empresario puede aceptar o rechazar el pedido. La negativa de una persona empleada a teletrabajar no es, en sí, un motivo de rescisión de la relación laboral ni de modificación de las condiciones de trabajo de esa persona. La decisión de incorporar un empleado a la modalidad de teletrabajo debe ser producto de una decisión consensuada entre la empresa (eventualmente la gerencia del sector) y la persona.

El teletrabajador tiene derecho a volver al puesto de trabajo presencial en los establecimientos de la empresa. Ello significa que la empresa mantiene disponible el puesto en que trabajaba antes el teletrabajador. Los acuerdos, individuales y colectivos, que refieran al teletrabajo deben garantizar el derecho a volver al puesto de trabajo en un futuro, tanto si lo solicita el teletrabajador como la empresa. El derecho a regresar a la actividad presencial es un derecho de ambas partes. Es conveniente fijar un plazo en relación con el ejercicio del derecho a retornar a la clásica modalidad presencial, y que ese plazo sea igual para la empresa y para el teletrabajador. Los compromisos a largo plazo deben ser sopesados detenidamente. Puede ocurrir que el teletrabajo no funcione. Las condiciones individuales pueden cambiar y hacer que la opción del teletrabajo ya no resulte viable. Si el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial del puesto, la decisión de

pasar al teletrabajo es reversible por acuerdo individual o colectivo. Se recomienda que las modalidades de dicha reversibilidad se establezcan por acuerdo individual o colectivo.

## 2. Perfil del teletrabajador

Más allá de si es la empresa la que toma la iniciativa o si es el trabajador quien requiere iniciarse en la modalidad de teletrabajo, es conveniente considerar la aptitud individual, psíquica y social para teletrabajar, así como las funciones y características del puesto que desempeña la persona empleada. Es recomendable que la empresa defina el perfil del puesto dentro de la organización, y describa las competencias requeridas, cualidades y características de personalidad que deba reunir la persona para conocer con la mayor certeza si es una posición de teletrabajo y si, además, se reúnen las competencias y exigencias para teletrabajar en el domicilio o en un lugar ajeno al domicilio de la empresa empleadora.

## 3. Formato de contrato

En el caso de los teletrabajadores no cubiertos por convenios es recomendable celebrar un contrato individual entre la empresa y el teletrabajador. Tratándose de teletrabajadores cubiertos por convenios, las condiciones mencionadas a continuación seguramente serán negociadas e incorporadas al convenio colectivo que corresponda. En ambos casos es recomendable que el convenio contenga, entre otras condiciones, las siguientes:

- Carácter voluntario y forma y tiempo de la reversibilidad.
- Modalidad del teletrabajo y periodicidad de concurrencia al establecimiento u oficina de la empresa empleadora.
- Tiempos de trabajo, pues más allá del margen de autonomía del teletrabajador y de la flexibilidad que puede permitir el trabajo a distancia, es recomendable que la empresa y el teletrabajador respeten los tiempos de trabajo.
- Disponibilidad de espacio y condiciones adecuadas en el domicilio del teletrabajador.
- Medios materiales y equipamiento a proveer por la empresa y cuidado y mantenimiento de los mismos.
- Protección de datos, información, archivos y uso de internet.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

- Condiciones en materia de prevención, seguridad y salud a cumplir por el teletrabajador.
- Capacitación a brindar por la empresa en las cuestiones referidas a la salud y seguridad.
- Entrega de un manual o guía básica con las políticas, normas, medidas y acciones a tener en cuenta en la realización del teletrabajo.
- Mantenimiento de los derechos y obligaciones de las partes, especificando puesto de trabajo, funciones, dependencia jerárquica, remuneración, derecho de acceso a la formación, capacitación y oportunidades de desarrollo profesional en igualdad de condiciones y posibilidades que las personas que trabajan en forma presencial.
- Responsabilidades del teletrabajador y de la empresa.
- Guía de pautas de trabajo y consejos útiles para desempeñarse en la modalidad.

#### 4. Formación y capacitación

Los teletrabajadores tienen el mismo acceso a la formación, a la capacitación y a las oportunidades para desarrollar su carrera profesional que los trabajadores presenciales que trabajan en los establecimientos y oficinas de la empresa empleadora y están sujetos a las mismas políticas de evaluación de desempeño. Se recomienda que los teletrabajadores reciban una formación adecuada, orientada hacia el equipo técnico a su disposición y a las características de esta forma de organización del trabajo. Se recomienda reforzar las acciones formativas y de capacitación de los colaboradores que continúan trabajando presencialmente, así como del equipo de supervisión y gerencial que interactuará con los teletrabajadores. Fomentar reuniones y encuentros del equipo de trabajo para identificar dificultades y problemas de comunicación, discutir logros y desafíos, revisando y reforzando las cuestiones que permitirán mejorar el desempeño y asegurar el logro de los objetivos propuestos. Facilitar iguales posibilidades para que los teletrabajadores puedan asistir a las jornadas de capacitación, cursos y reuniones asociadas a su desarrollo profesional. Poner el foco en la capacitación y desarrollo de las competencias y habilidades asociadas a los requerimientos de los teletrabajadores. Articular medidas que potencien el trabajo en equipo y promover el uso de internet en forma colaborativa. Se recomienda promover encuentros presenciales, de esparcimiento y con actividades lúdicas, de los equipos de trabajo para mejorar el conocimiento y la relación entre quienes teletrabajan y quienes lo hacen en forma presencial, lo que crea un mejor clima organizacional y construye una nueva cultura de trabajo basada en la confianza, el compromiso y la responsabilidad.

# Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

## 5. Seguimiento y evaluación

Se recomienda evaluar el desempeño de los teletrabajadores y los trabajadores presenciales de la misma manera. Se recomienda efectuar seguimientos de los teletrabajadores para comprobar el grado de evolución, considerando los diversos impactos que la modalidad puede tener sobre la persona, a nivel profesional, personal, familiar y psíquico. Se recomienda emplear los mismos indicadores de gestión que rigen para las personas que trabajan en los establecimientos de la empresa, mediante la evaluación periódica de desempeño. El teletrabajador mantendrá iguales oportunidades de desarrollo profesional que el trabajador presencial.

## 6. Compensación de gastos por teletrabajo

Se recomienda que las empresas paguen a los teletrabajadores un importe que compense los gastos derivados de la implementación del teletrabajo en su domicilio. La suma compensatoria se abonará hasta el momento en que, por cualquier causa, se interrumpa la prestación de tareas bajo la modalidad de teletrabajo. Es recomendable considerar para la estimación del importe compensatorio, sin perjuicio de otros, los siguientes aspectos:

- Afectación de un espacio en el domicilio del teletrabajador.
- Probables cambios en el entorno familiar del teletrabajador.
- Probable mayor consumo de energía eléctrica.
- Potenciales riesgos de siniestro a causa del equipamiento que la empresa entrega al teletrabajador.
- Se trata de un monto adicional al sueldo de los teletrabajadores, y las empresas incluirán los costos correspondientes a los mayores importes por servicios abonados a los teletrabajadores.

## 7. Prevención en la salud y seguridad

Es recomendable que las empresas fomenten la cultura preventiva y el cumplimiento de las normas como elementos centrales de una estrategia a corto, medio y largo plazo para una mejora constante de la seguridad y la salud en el trabajo. El empleador es responsable de la protección de la salud y seguridad profesional del teletrabajador. Es responsabilidad de la empresa informar a los teletrabajadores sobre su política en materia de salud y seguridad en el trabajo. Es recomendable

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

capacitar a los teletrabajadores sobre las exigencias relativas a las pantallas, la ergonomía en el uso de computadoras, los requisitos del puesto de trabajo, las condiciones ambientales, los riesgos específicos de las tareas del teletrabajador, y sobre todas las medidas preventivas a adoptar. Es recomendable que las empresas entreguen a los teletrabajadores un manual o guía con las políticas, normas y recomendaciones sobre salud, seguridad e higiene en el trabajo, para sensibilizar y capacitar a su personal en el respeto de las mismas, diligencias, riesgos y cuidados al respecto. Es responsabilidad de los teletrabajadores aplicar estas políticas y recomendaciones de seguridad correctamente. Para verificar la aplicación correcta de las disposiciones pertinentes en materia de salud y seguridad, el empleador, los representantes de los trabajadores y las autoridades competentes tienen acceso al lugar de teletrabajo, dentro de los límites de la legislación y convenios colectivos vigentes, respetando el derecho a la privacidad e intimidad del domicilio del teletrabajador. Dicho acceso debe estar sujeto a notificación previa y al consentimiento del teletrabajador. Este tiene también derecho a solicitar visitas de inspección. Se recomienda que las empresas cuenten con métodos para evaluar las condiciones en que se desarrolla la tarea diaria en el domicilio de los teletrabajadores, respetando el derecho a la privacidad e intimidad del teletrabajador y su familia.

### **8. Privacidad y confidencialidad de la información**

La empresa es responsable de adoptar las medidas adecuadas, especialmente con respecto al software, para garantizar la protección de los datos usados y procesados por el teletrabajador con fines profesionales. En Argentina rige la ley n.º 24766 de confidencialidad sobre información y productos que estén legítimamente bajo control de una persona y se divulgue indebidamente de manera contraria a los usos comerciales honestos. También la Ley de Contrato de Trabajo contiene disposiciones al respecto. Es responsabilidad de la empresa informar al teletrabajador de la legislación vigente al respecto y de las políticas y normas internas pertinentes sobre la protección de datos. Se recomienda que el empleador informe al teletrabajador todas las restricciones sobre el uso de los equipos o útiles informáticos tales como internet y otros, así como las sanciones que podrían aplicarse en caso de no respetarse. Si se decide colocar cualquier sistema de control, se recomienda informar al teletrabajador y el mismo será proporcional al objetivo, teniendo en cuenta los criterios y limitaciones de la legislación vigente. Es responsabilidad del teletrabajador cumplir estas normas, adoptando todos los recaudos a su alcance para mantener la confidencialidad de la información,

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

cumpliendo con su deber de fidelidad. Se recomienda la entrega al teletrabajador de una guía con las responsabilidades, restricciones y sanciones previstas en la legislación vigente y en las normas de la empresa. Es recomendable que las cuestiones relativas a los equipos de trabajo, mobiliario, software necesario para las tareas laborales y responsabilidades estén definidas claramente antes de iniciar la actividad del teletrabajo. El empleador es responsable de proporcionar, instalar y mantener los equipos necesarios para el teletrabajo. El empleador es responsable de proporcionar al teletrabajador un servicio adecuado de apoyo técnico. En Argentina la Ley de Contrato de Trabajo contiene disposiciones sobre la conservación de instrumentos y útiles y responsabilidad por daños. Es responsabilidad del teletrabajador conservar y custodiar con la debida diligencia los equipos, herramientas informáticas y programas provistos por la empresa. El teletrabajador debe utilizarlos únicamente para llevar a cabo las actividades laborales e impedir el acceso a los mismos de personas ajenas al empleador. Es responsabilidad del teletrabajador comunicar de inmediato a la empresa sobre cualquier pérdida, robo, hurto u otro uso indebido de equipos y programas en la forma prevista en la normativa interna de la misma.

### 9. Responsabilidad social del teletrabajo

Las empresas, organizaciones sindicales y organizaciones públicas y privadas que incorporan esta modalidad de trabajo permiten un desarrollo más equitativo e igualitario en los países de la región, con acciones de responsabilidad social. Las TICs acortan distancias y acercan mercados y oportunidades a zonas más alejadas de los grandes centros urbanos. El teletrabajo facilita el arraigo, en especial de los jóvenes, y puede fortalecer y potenciar actividades y oficios tradicionales de cada comunidad. Esta modalidad no reconoce fronteras y representa una oportunidad para generar empleo decente, fortaleciendo las economías locales en un contexto mundial cada vez mas globalizado. El programa Sociedad de la Información de la CEPAL ha estudiado el avance de las TICs, sus características, uso e impacto y los desafíos que implican para el futuro desarrollo social y económico de las personas, gobiernos y sectores productivos de la región. A pesar de tratarse de una temática emergente, aún en gestación en muchas naciones, es una realidad en expansión en los mercados laborales de los países de la región. La CEPAL reconoce en la instrumentación del plan de acción sobre la sociedad de la información de América Latina y el Caribe la importancia de las TICs para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio para América Latina y el Caribe, y reconoce además que es una plataforma que promueve la

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

integración regional y la cooperación en materia de tecnologías de la información y de las comunicaciones, actuando como articulador entre las metas a nivel internacional y las necesidades y prioridades de América Latina y el Caribe y de sus países, destacando los resultados de diversos grupos de trabajo, entre los cuales aparece el de teletrabajo. El teletrabajo es una modalidad que contribuye a generar empleo, conciliar la vida laboral, familiar y social e incorporar al mercado laboral a grupos en situación de vulnerabilidad, como discapacitados, jóvenes, personas mayores y personas privadas de libertad. Entre sus ventajas, no se puede dejar de mencionar la contribución que presta a la mejora del medio ambiente, al disminuir la contaminación ambiental en las ciudades, a la vez que reduce la utilización de medios de transporte, lo cual mejora la calidad del mismo para quienes necesariamente deben movilizarse. El teletrabajo toca diversas aristas de los conceptos de responsabilidad social empresaria y sustentabilidad. Contribuye al crecimiento del empleo, al desarrollo de la empleabilidad de los trabajadores, a la inclusión social, a la calidad del diálogo con los trabajadores y sus representantes sindicales, a facilitar la incorporación al mercado laboral de grupos en situación de vulnerabilidad, a la conciliación de la vida laboral, familiar y social, a preservar el medio ambiente y mejorar la calidad de vida de los teletrabajadores, y a aumentar la productividad de las organizaciones que los emplean. En síntesis, favorece la responsabilidad social y la sustentabilidad.

### 10. Empleo juvenil y discapacidad

Entre los programas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación se encuentra uno dirigido a los jóvenes. Su objetivo es generar oportunidades de inclusión social y laboral para jóvenes de entre 18 y 24 años que no hayan terminado sus estudios primarios y/o secundarios y que estén desempleados. La propuesta es capacitarlos para adquirir competencias en el uso de las TICs y en el teletrabajo, posibilitando su inserción laboral mediante acciones de responsabilidad social empresaria que promuevan la inclusión social. El teletrabajo es un medio para impulsar la inserción laboral de personas con discapacidad. Permite vencer las barreras físicas a las que se enfrentan los discapacitados y genera una mayor autoestima en quienes padecen estas dificultades.

### 3.2-1. Aspectos legales y regulatorios del teletrabajo

Si bien el teletrabajo aparenta tener muchas ventajas desde ópticas distintas, también es cierto que tiene una implicancia fundamental en el mundo del derecho y regulatorio. En la actualidad, hay países que ya lo han comenzado a regular, y otros tantos que si bien no lo han regulado, han debido buscar una normativa que aplique aunque sea por analogía, para atender el fenómeno, que las empresas ofrecen y los trabajadores reciben con brazos abiertos.

El distanciamiento físico entre el trabajador y el empleador ya no refiere a un hecho productivo inédito como se ha mencionado en anteriores apartados. Sin embargo, en la actualidad no se han realizado los esfuerzos normativos suficientes a institucionalizar el teletrabajo. Por esa razón, muchos países centrales y periféricos, muestran una deuda institucional dada por la imprecisión y el desinterés que ha generado esta innovación en algunos gobiernos. Ahora bien, aquellos gobiernos que asumieron el desafío de institucionalizar la práctica del teletrabajo, fueron generalmente iniciados por acuerdos entre empresarios y sindicatos.

A nivel global, se considera como inicio regulatorio sobre teletrabajo el Acuerdo Marco Europeo. Un instrumento normativo que fue convenido a partir de distintos intercambios y debates iniciados con el objeto de institucionalizar el teletrabajo. Como figura en el texto del acuerdo, la medida fue propiciada por el Consejo Europeo y dada en el marco de sus estrategias laborales específicas. Concretamente, el acuerdo<sup>27</sup> se celebró en el año 2002, bajo la rúbrica de los siguientes representantes de CES (Comité de Enlace EUROCADRES/CEC) y la UNICE/UEAPME y CEEP. Tuvo como objetivo central la modernización de la organización de trabajo por medio de la flexibilización del trabajo, entendiéndolo como una “mejora de la productividad y competitividad empresarial” y un logro en el equilibrio entre “flexibilidad y seguridad”. Por otro lado, a nivel local, se considera la iniciativa en Argentina como consecuencia de la acción del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, tras la constitución de una comisión especial encargada de la realización de recomendaciones normativas para institucionalizar el teletrabajo dependiente. El

---

<sup>27</sup> Acuerdo marco Europeo sobre el teletrabajo firmado el 16 de julio de 2002, en Bruselas, por los agentes sociales (CES, UNICE/UEAPME y CEEP). Este Acuerdo Marco ha sido el primero en reconocer la obligatoriedad de su cumplimiento en todos los países de la Unión Europea. Las partes firmantes (CES, UNICE/UEAPME y CEEP) se comprometieron a su aplicación en los países representados. En el Acuerdo se establece la definición y campo de aplicación del teletrabajo, el carácter voluntario, las condiciones de empleo, la protección de datos, la vida privada, los equipamientos, la salud y la seguridad, la organización del trabajo, la formación, y los derechos colectivos, así como la implementación y seguimiento del mismo.

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

desafío institucional contó con la presencia de los agentes gubernamentales, organizaciones sociales, sindicales y empresariales, y asumió para sí el siguiente compromiso: “la paulatina proliferación”. En ese contexto, se estableció que por teletrabajo se entendería: “la forma de organización y/o realización del trabajo utilizando las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs), en el marco de un contrato o de una relación laboral, en la que un trabajo, que también hubiera podido ser realizado en los locales del empleador, se realizara fuera de dichos locales de manera regular. La referencia es al proyecto de ley de teletrabajo elaborado por el mencionado ministerio nacional. La propuesta legislativa acordada por representantes participantes fue al Congreso Nacional el día 2 de julio del año 2007, cuya definición deja comprendido al teletrabajo como aquello que “no configura una categoría conceptual o tipo contractual autónomo, sino que constituye una modalidad transversal que puede tener lugar tanto en el marco de relaciones autónomas como en el ámbito de las relaciones dependientes, siendo las que se encuentran bajo a distancia y entre los que se menciona sin dudas alguna el teletrabajo”.

Actualmente, en la Argentina no hay una ley específica sobre el teletrabajo. Sin embargo, como ya se ha mencionado, existe un proyecto de ley enviado al Congreso de la Nación el 2 de julio de 2007 elaborado por la Comisión de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Asimismo, se debe destacar que es perfectamente aplicable la ley de Contrato de Trabajo Nro 20744 como así también el Convenio Nro 177 sobre trabajo a domicilio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ya que el mismo fue ratificado por la Argentina mediante la ley 25.800 y se trata de una norma de jerarquía suprallegal que contempla en su articulado todo tipo de trabajo a distancia entre los que se encuentra el teletrabajo.

El proyecto de ley describe en su Art. 1: “Se entiende por teletrabajo a los efectos de esta ley, a la realización de actos, ejecución de obras, o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la ley 20.744 y sus modificatorias, en las que el objeto del contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TICs). Se entiende por teletrabajador en relación de dependencia a toda persona que efectúa teletrabajo según la definición anterior”.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Por la definición misma que brinda el citado Art. 1 queda claro que el espíritu de la Comisión respectiva del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, fue que esta ley no tenga por finalidad reglamentar todo trabajo realizado a distancia sino aquel referido exclusivamente al teletrabajo. Donde se resalta uno de los elementos caracterizadores del teletrabajo que es la “utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TICs)”. Es decir, se refiere a los trabajos de la actualidad que se realizan a través de tecnologías, y se diferencian de oficios como por ejemplo lo que podría ser la elaboración de productos como la indumentaria que en vez de producirse en un taller de costura lo realiza una persona en su propio hogar. Por la definición brindada, este tipo de trabajo quedaría fuera del ámbito de esta ley, más bien no del trabajo realizado a distancia o a domicilio. Más aun, cabe aclarar que el trabajo fuera del domicilio del empleador no es una situación nueva pues ya existen antecedentes de larga data como lo son las leyes sobre viajantes de comercio (L. 14.546) y sobre los trabajadores a domicilio (L. 12.713). Lo que es novedoso es la tendencia de las empresas a fomentar el teletrabajo de empleados que por la esencia de su labor deberían realizar sus tareas en las oficinas de la empresa, pero que gracias a la tecnología, hoy no sería indispensable que lo realicen desde allí.

Los puntos relevantes del proyecto de ley radican esencialmente en lo que sería el objeto principal de la misma, que es poner en igualdad de condiciones y derechos al teletrabajador en relación de dependencia que a los demás trabajadores en relación de dependencia de un empleador. Asimismo, es importante destacar que la ley en sus apenas ocho artículos ha reservado uno de ellos para referirse a un tema que está hoy en boga y sobre el cual no hay suficiente doctrina que lo clarifique, que es precisamente al Art 3: “Los sistemas de control destinados a la protección de los bienes e informaciones de propiedad del empleador deberán salvaguardar la intimidad del teletrabajador y la privacidad de su domicilio”. Este artículo está íntimamente relacionado con el Art. 70 de la Ley de Contrato de Trabajo, si se tiene en cuenta que el Art. 8 de la ley, establece que todo lo que no estuviese expresamente previsto en la ley se regirá por la Ley de Contrato de Trabajo.

A pesar de no estar hoy vigente el referido proyecto de ley, es unánime la opinión respecto a que los teletrabajadores deben gozar de los mismos derechos que los demás trabajadores en relación de dependencia. Es decir si la actividad realizada por una persona cuadra dentro de lo definido por los artículos 21 LCT (“*Habrá contrato de trabajo, cualquiera sea su forma o denominación,*

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

*siempre que una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios en favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración. Sus cláusulas, en cuanto a la forma y condiciones de la prestación, quedan sometidas a las disposiciones de orden público, los estatutos, las convenciones colectivas o los laudos con fuerza de tales y los usos y costumbres.”)* y 22 LCT (*“Habrá relación de trabajo cuando una persona realice actos, ejecute obras o preste servicio en favor de otra, bajo la dependencia de ésta en forma voluntaria y mediante el pago de una remuneración, cualquiera sea el acto que le dé origen.”)* de la ley 20.744 no hay motivo ni fundamento alguno para apartarse de los derechos que la referida ley otorga al empleado, sea este que desarrolle sus tareas en el domicilio de la empresa, en su propio domicilio, o en cualquiera sea el domicilio en el que desarrolle la actividad.

Es importante mencionar que uno de los principios del teletrabajo es la voluntariedad, lo que significa que es el empleado quien tiene la opción a elegir si quiere desarrollar su labor desde un domicilio distinto al del empleador. Cabe aclarar que cuando se habla de voluntariedad no es que el empleado puede exigirle al empleador desarrollar teletrabajo, sino que se trata de la opción a elegir siempre y cuando el empleador le hubiera ofrecido la posibilidad de realizar teletrabajo. Esto se interpreta del art. 6° del proyecto de ley que refiere a que la opción será voluntaria al trabajador cuando “por razones de organización del trabajo se requiera la prestación de tareas bajo la forma del teletrabajo”. Es decir, es el empleador el que debe poner a disposición del empleado la opción de ejercer teletrabajo siempre y cuando a la empresa le convenga o decida implementar esa modalidad. El mismo artículo establece también que: *“toda transformación o modificación de las condiciones de prestación de servicios en teletrabajo, o viceversa, deberá contar con la conformidad por escrito del trabajador. Sin perjuicio de ello, el trabajador a quien se hubiere modificado las condiciones de prestación de servicios en teletrabajo y no hayan manifestado su conformidad por escrito, podrá solicitar la reversión a su condición anterior de acuerdo a lo establecido en el art. 256 de la ley de Contrato de Trabajo (...) a cuyo fin deberá notificar en forma fehaciente al empleador”*. Este párrafo del art 6° invita a hacer la recomendación legal sobre la conveniencia de obtener en cualquier caso la conformidad por escrito del trabajador para evitar luego inconvenientes.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Por lo tanto, si hoy se quisiera invitar a los empleados de la empresa a gozar del teletrabajo deberían tenerse en cuenta adicionalmente a la ley de Contrato de Trabajo, y a las particularidades del proyecto de ley, que en realidad no vislumbra particularidades distintas a un empleado común, sino que por el contrario ratifica y refuerza que deben ser tratados en igualdad de condiciones, los requisitos regulatorios propios de esta figura enmarcado por la resolución N° 1552/12 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, vigente desde noviembre de 2012. Esta resolución impone condiciones y obligaciones a las empresas que ofrezcan la modalidad de “teletrabajo” a sus empleados, siendo las principales obligaciones las siguientes:

1) Notificación a la ART de la nómina de personal que trabaja bajo esta modalidad y con qué frecuencia; y del lugar en que cada uno presta tareas a domicilio: *Res. 1552/2012: Art. 2° — Establécese, en relación con los trabajadores que se desempeñen bajo la modalidad de teletrabajo que el empleador deberá notificar a la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (A.R.T.) a la que estuviera afiliado, la localización de los teletrabajadores, según el siguiente detalle: – Lista de trabajadores (apellido, nombres y C.U.I.L.); – Lugar y frecuencia de teletrabajo (cantidad de días a la semana); – Posición o tareas asignadas a los trabajadores (administrativas, ventas, otras).*

2) Entrega al trabajador los elementos de seguridad tales como: silla ergonómica, extintor de incendios, almohadilla ergonómica para mouse y manual de seguridad: *Res. 1552/2012: Art. 3° — Establécese que el empleador deberá proveer a los teletrabajadores de los siguientes elementos: – UNO (1) silla ergonómica. – UNO (1) extintor portátil contra incendio (matafuego de 1 kg. a base de HCFC 123). – UNO (1) botiquín de primeros auxilios. – UNO (1) almohadilla para ratón (“pad mouse”). – UNO (1) Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en Teletrabajo.*

El aspecto regulatorio es de cumplimiento obligatorio para todas las empresas que ofrezcan esta modalidad. De modo tal que si existiera un accidente de trabajo en el marco del ejercicio de esta modalidad, y no se estuviera en cumplimiento con la Resolución 1552/12 es muy probable que la aseguradora pretenda eximirse de responsabilidad en el otorgamiento de la cobertura, basada en el incumplimiento por parte del empleador.

Hacia este último destinatario se ha orientado un programa central del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, la de seguimiento y promoción de la modalidad

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

en el sector privado. El Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET) está dirigido hacia la confección de herramientas de conocimiento y seguridad jurídica sobre la implementación del teletrabajo. Con ese objetivo, se han llevado adelante convenios con tres grandes empresas: la empresa YPF, la empresa TELECOM y la empresa CISCO. Respecto a la empresa Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), el convenio fue firmado el 2 de mayo del 2008. Según figura en el acuerdo, la medida fue adoptada con el objetivo de “mejorar la calidad laboral y contribuir a la conciliación entre la vida personal y laboral, según se afirma en la rúbrica del compromiso”. En el programa piloto de seguimiento y promoción del teletrabajo en dicha empresa, se realizó una selección de 40 trabajadores internos para que cumplieren tareas externas en un lapso de 6 meses. Respecto a la empresa TELECOM, el convenio se firmo el 11 de noviembre del 2008. La fase piloto de la implementación en dicha empresa se instrumentó tras la selección, basada en criterios de edad y sexo, de 50 empleados externalizables, brindándoseles la posibilidad de cumplir parte de sus jornadas laborales mediante esta nueva modalidad.

En conclusión, si bien son pocos los países (10 en total, incluyendo la Argentina) que ya han ratificado el Convenio Nro 177 sobre trabajo a domicilio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), hay países donde el teletrabajo ya está específicamente regulado, y otros que están en vías de hacerlo, o al menos que han identificado el asunto aunque no lo hayan plasmado en ninguna ley aun. Por ejemplo, tenemos el caso de Venezuela donde existe la posibilidad de trabajar desde fuera de la oficina del empleador pero si bien no hay ninguna normativa específica al respecto, se aplican las normas generales de la Ley del Trabajo, en relación a horas de trabajo al día, salarios, beneficios, prestaciones sociales, salud y seguridad en el trabajo. Lo mismo ocurre en Panamá, donde si bien existen empresas y empleados que hoy practican teletrabajo no hay una regulación propia, pero siendo que las empresas lo brindan como un beneficio resulta claro que se aplican las generales de la ley laboral. En Perú, existe una ley concreta sobre teletrabajo, esta es la Ley Nro 30.036 publicada el 5 de junio de 2013, pero aún no reglamentada. El articulado de la ley es muy similar al proyecto de ley de Argentina ut supra comentada, aunque es más precisa en su articulado respecto a la característica de voluntariedad. En Colombia, existe normativa legal que regula el teletrabajo. Así cuentan con la ley 1221 del 2008. En su art. 2º define al teletrabajo, de un modo similar al proyecto de ley de la Argentina, y la ley del Perú. Mantiene las características esenciales sobre la utilización de soporte de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs) sin requerirse la presencia del trabajador en un sitio específico de trabajo.

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

En España, la única referencia que se hace al teletrabajo esta dada en el Art 13 del Estatuto de los trabajadores, que en realidad no habla de teletrabajo sino de trabajo a distancia. Dice así: “Tendrá la consideración de trabajo a distancia aquél en que la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante 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.” A su vez la doctrina española manifiesta que trabajar desde la casa no está en manos de los empleados sino de la empresa que les contrata. Eso es coincidente con la interpretación realizada respecto a la voluntariedad confirmado por la ley del Perú.

Lo destacable desde el punto de vista de la ley es que se respeten los derechos del trabajador en igualdad de condiciones ya sea que se trate de un trabajador en relación de dependencia o un teletrabajador que también podrá estar en relación de dependencia por más que realice la labor desde otro domicilio o lugar. Asimismo, en la Argentina es importante cumplir con la resolución 1552/2012 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo que regula cuales son los elementos básicos que el empleador debe entregar al teletrabajador para cumplir su labor.

### **3.2-2. Aspectos contractuales de los teletrabajadores**

La nueva modalidad de trabajo requiere indudablemente un análisis en profundidad de aspectos jurídicos y contractuales, tales como el acuerdo que se debe establecer entre la empresa y el trabajador, las claves para la organización y el control, la prevención de riesgos, la seguridad y salud laboral, la protección de datos y la confidencialidad, entre otras cuestiones relevantes que se deben tener en cuenta para su implementación.

Por otra parte, el teletrabajo brinda la oportunidad de conciliar al trabajador la vida laboral con la personal, como una decisión o cambio positivo a sus condiciones laborales. Y las empresas, del mismo modo, suelen ver al teletrabajo como una oportunidad que genere mayor productividad y eficacia. Generalmente, muchas organizaciones seleccionan trabajadores “de confianza” para implementar el teletrabajo en una actividad específica del negocio, ya que el trabajador debiera ser responsable, ordenado y autónomo con alto conocimiento e implicación con la empresa. Esto se debe a el trabajador deja de estar bajo

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

la supervisión “directa” sobre su trabajo, debe organizarse por sí misma, y si bien la supervisión existe, ésta es a distancia. Por ello, convendría en el ámbito de la negociación colectiva de cada organización, establecer los parámetros y margen de actuación necesarios para que en la empresa se puedan establecer pactos claros sobre el teletrabajo. Incluso que pudieran, dado el caso, medir y establecer el grado óptimo en el que un trabajador podría pasar a ser en todo o parte un teletrabajador, si la empresa considera adecuada su implantación dentro de su ámbito organizativo. Fórmulas como la gestión organizativa por competencias u otras que permitan medir las cualidades de un trabajador y su grado óptimo para poder acceder al teletrabajo, combinadas con otra serie de situaciones personales del trabajador como la necesidad de conciliar la vida personal con la familiar, pueden ser algunas de las fórmulas sobre las que se podría empezar a trabajar en la decisión de implementar la nueva modalidad de trabajo.

Asimismo, una de las características del teletrabajo es la oportunidad para el trabajador de administrar el tiempo del modo más beneficioso para él, tanto desde un punto de vista de productividad como de la armonización de la vida personal y familiar, lo cual a su vez puede hacer que se difuminen las fronteras entre tiempo de trabajo y de no-trabajo. Esto supone que el teletrabajador puede llevar a cabo la prestación laboral no en el horario social de la empresa, sino en un horario por él determinado en función de sus necesidades. No obstante, puede confrontar en determinadas ocasiones con los intereses de la empresa y sobre todo, por el tipo de trabajo que el teletrabajador lleva a cabo. Asimismo, la necesidad de pactarse entre empresa y trabajador un “horario de disponibilidad”. Es decir, una franja horaria en la que el teletrabajador debe estar a disposición tanto de la propia empresa como de los clientes de la misma. De esta manera, así se consigue no desvincular de una manera total al trabajador con sus compañeros de trabajo (se fomenta la socialización del teletrabajador) y, al mismo tiempo, los clientes no notan una posible “ausencia” en su puesto de trabajo del teletrabajador. Como el teletrabajador tiene esa “libertad horaria”, puede surgir tal vez un nuevo problema: la percepción para la empresa de disponibilidad total del teletrabajador. El hecho de “llevar la oficina a cuestas” puede resultar incluso perjudicial para el trabajador, ya que la empresa puede contactar con su trabajador en cualquier momento, a través de cualquier dispositivo electrónico, y darle instrucciones y órdenes en cualquier momento del día o de la noche. Deben por tanto establecerse límites temporales a la teledisponibilidad, pactados de manera individual o bien a través de la negociación colectiva entre el teletrabajador y la

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

empresa.

Muchas de las normas de prevención de riesgos laborales basan su aplicación en la existencia de un control directo por parte de los principales factores de riesgo, entre ellos el propio centro o lugar de trabajo. En el caso del teletrabajo, el centro de trabajo lo configura en muchas ocasiones el propio domicilio del teletrabajador, por lo que la normativa sobre prevención de riesgos puede colisionar con derechos de la persona como pueden ser la inviolabilidad del domicilio y el respeto a la intimidad personal y familiar. Puede darse además el caso de que el teletrabajador no sea propietario ni inquilino del lugar en el que ejerce su actividad, y el propietario puede negar el acceso al domicilio que también es lugar de trabajo. Al mismo tiempo, la amplitud con que la normativa configura el deber de seguridad del empresario puede enfrentarse con la posibilidad técnica o material. En ese caso, el empresario podría adoptar las medidas necesarias para que los equipos de trabajo sean los adecuados a la actividad que debe realizarse, y proporcionar los medios de protección adecuados, así como las normas sobre su uso para que no afecten a la salud del trabajador. Sin embargo, difícilmente puede velar por el “uso efectivo y adecuado de los mismos”, ni impedir que el teletrabajador pueda tener un accidente fortuito en el domicilio por causas ajenas a los medios aportados (pegarse con la esquina de una mesa, tropezar y caer, por ejemplo). Resultaría conveniente para estas cuestiones detallar en el contrato de trabajo para evitar futuros inconvenientes en las relaciones laborales. Paralelamente, se debería recordar y especificar en el contrato de trabajo el deber general de seguridad que también a los trabajadores incumbe, sobre todo, la obligación de utilizar correctamente, y de acuerdo con las instrucciones recibidas, los equipos y medios de protección individuales que hayan sido puestos a su disposición y la prohibición de inutilizar o modificar los dispositivos de seguridad incorporados por el empresario. Asimismo, remitir a la negociación colectiva el concreto régimen de visitas al domicilio del trabajador de los responsables (empresariales y sindicales) de seguridad y salud de la empresa. Por otra parte, el empresario debiera valorar la capacidad y las aptitudes, y excluir a aquellos que puedan sufrir alguna patología o deficiencia física en el funcionamiento de alguno de los órganos que intervienen y posibilitan la prestación laboral. Hay que tener en cuenta también los posibles problemas de carácter psicológico (depresión, debilidad de carácter o falta de organización) ya que hay que tener en cuenta las particulares condiciones de aislamiento que el teletrabajo puede suponer y la capacidad de auto-organización del teletrabajador implicado.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Como se ha mencionado al inicio, el teletrabajo como una nueva fórmula de trabajo a distancia pero diferente de otras formas ya reguladas por la normativa laboral, como puede ser el trabajo a domicilio, ha surgido como respuesta a un cambio sociocultural y económico, a la incorporación de la mujer al mundo laboral, a la necesidad de conciliar vida personal y laboral, a la introducción y evolución de las nuevas tecnologías que permiten nuevas formas de conectividad y de trabajo, son algunos de los cambios que hacen necesario implantar nuevas formas de aparente “flexibilidad laboral”. Aunque se han introducido reformas que pretendían favorecer y solventar parte de los problemas que generaban los cambios del entorno, como la creación del trabajo a tiempo parcial, se ha comprobado que, gracias a las nuevas tecnologías, se puede fomentar la utilización de otras fórmulas de trabajo beneficiosas tanto para el trabajador como para la empresa. Sin embargo, los cambios tienen sus dificultades, más aún cuando se nota una falta de regulación de muchos de los aspectos que conlleva el teletrabajo, debido fundamentalmente a que el marco legal en lo laboral se ha construido sobre una forma de entender el trabajo muy diferente a la que supone el teletrabajo. Por ese motivo, es fundamental que a través de la negociación colectiva, tanto a nivel sectorial como de empresa, todas las carencias o problemáticas detectadas intenten solventarse y se vaya creando un “bagaje” importante y que disemine la cultura del teletrabajo como medida de flexibilidad laboral. La negociación colectiva es la solución a muchos problemas del teletrabajo, lo cual no quiere decir que tenga que haber una reforma legislativa (tendría que haberla), pero a día de hoy la negociación colectiva es una respuesta “rudimentaria”, pero en definitiva, inmediata para sobrellevar el marco contractual entre empleado y empleador en lo que respecta a la modalidad del teletrabajo.

En diciembre de 2008, la Cámara Navarra de Comercio e Industria<sup>28</sup>, con sede en Pamplona (Colombia), ha financiado y ejecutado una investigación a través de un programa piloto dirigido tanto a empresas que ven en el teletrabajo la mejor forma de gestionar su negocio y de organizar el trabajo, así como a trabajadores que ven la posibilidad de combinar su desarrollo profesional con su vida familiar. La investigación arrojó una serie de recomendaciones en cuanto a la decisión que debe tomar la empresa para implementar el teletrabajo y seleccionar los trabajadores más óptimos

---

<sup>28</sup> La Cámara Navarra de Comercio e Industria es una corporación de derecho público cuya finalidad es la representación, defensa y promoción de los intereses generales del comercio, la industria y los servicios de Navarra, ejerciendo una función social de contribución al desarrollo económico de Navarra. Extraído de <http://www.camaranavarra.com/>

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

para dicha actividad. Es decir, en base a los resultados obtenidos del estudio piloto, se recomendó la siguiente metodología y procedimiento a seguir:

Primeramente, el trabajador solicita a su supervisor la posibilidad de teletrabajar y rellena un cuestionario que contempla los siguientes aspectos:

- Datos personales.
- Puesto que ocupa.
- Principales tareas que realiza.
- ¿Por qué quiere teletrabajar?.
- Porcentaje de su jornada laboral que desea realizar fuera de la oficina.
- ¿Cómo piensa distribuir esa jornada?.
- Periodo en el que desea teletrabajar.
- ¿Dispone de un sitio adecuado para realizar el teletrabajo? Describalo.
- Medios técnicos que considera necesarios para teletrabajar.
- Medios técnicos de los que disponen para teletrabajar en el lugar en el que va a realizar el teletrabajo: dispositivo electrónico, conexión a internet, teléfono, fax, otros.

Luego el jefe directo o supervisor del trabajador que solicita teletrabajar define las características del puesto que ocupa el trabajador y analiza las capacidades de la persona de acuerdo con los siguientes criterios:

- Características del puesto:
  - Peso del trabajo presencial en la empresa: este aspecto valora el grado de necesidad de que la persona esté físicamente en su puesto ya sea por relación con el cliente, atención personalizada, etc.
  - Necesidades técnicas para realizar el trabajo: aquí se analiza la dependencia del trabajador de herramientas, maquinaria, instrumentos, entre otros, que se encuentran en la empresa y que no son susceptibles de trasladar a su lugar de teletrabajo.
  - Capacidades de auto-programación: el trabajador tiene encomendadas una serie de tareas profesionales que requieren una supervisión directa y continua por parte de su

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

responsable o, por el contrario, el trabajador se planifica sus tareas teniendo unos conocimientos y un nivel de responsabilidad que le permite la mayor flexibilidad en la organización de su trabajo.

- Interacciones: es importante que el supervisor también valore si las tareas que realiza su subordinado requieren mucha interacción y la transmisión continua de información y resultados o, en contraposición, el trabajador realiza sus tareas a partir de las instrucciones determinadas sin la necesidad de una continua conexión.
- o Capacidades de la persona:
  - Habilidades y competencias personales para teletrabajar.
  - La responsabilidad y orientación al logro de los objetivos planteados.
  - La identificación con la empresa.

Una vez que el supervisor o jefe haya completado este cuestionario, se lo remite a la dirección y/o departamento de recursos humanos de la empresa que determina finalmente si esa persona es apta para teletrabajar y en qué condiciones.

Con esta información, cada empresa tiene la posibilidad de hacer su propio mapa de procesos y determinar la tipología de las tareas de puestos que van a teletrabajar. Finalmente, la empresa y el trabajador firman un “acuerdo” en el que se pueden recoger los siguientes aspectos centrales:

- ✓ Lugar en el que se va a desarrollar el teletrabajo.
- ✓ Material y medios técnicos que la empresa pone a disposición del teletrabajador.
- ✓ Remuneración, reembolso de gastos e indemnizaciones.
- ✓ Protección de datos.
- ✓ Medidas de seguridad.
- ✓ Auditoría informática.
- ✓ Responsabilidad de la empresa.
- ✓ Condiciones trabajo y control de la actividad laboral.
- ✓ Reparto de horas de trabajo y jornada del teletrabajador.

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

Es evidente, que el teletrabajador debe reunir una serie de competencias que garanticen la efectividad de la gestión; en primer lugar la empresa debe establecer con claridad las áreas de la misma que son susceptibles a la aplicación de actividades del teletrabajo, luego es pertinente ubicar a los empleados que tengan el perfil requerido para realizar dichas tareas y adicionalmente posean una serie de características personales que lo califiquen como potencial teletrabajador. Entre estas características podrían citarse la autogestión, la disciplina, la constancia, la motivación, y el manejo del tiempo entre otras. No cualquier trabajador parece estar calificado para convertirse en teletrabajador, se supone en base a algunas experiencias realizadas, que solo aquellas personas auto disciplinadas y con alta motivación pueden alcanzar el éxito en esta modalidad. Por el contrario, aquel trabajador que requiere permanente dirección y cuyo rendimiento es marginal no representaría la mejor opción.

## **Capítulo 4: Experiencias en el ámbito nacional**

### **4.1- Relevamiento de estudios de caso**

Para relevar algunas experiencias actuales del fenómeno de teletrabajo en Argentina se realizó una investigación cualitativa a través de encuestas personales a tres empresas que operan en el país, y en el extranjero para algunas unidades de negocios específicas, siendo dos de ellas pertenecientes al rubro de las telecomunicaciones y TI<sup>29</sup>, y otra, perteneciente al sector turístico como agencia corporativa.

La intención de la elección de las empresas para el estudio, radica en la necesidad de evaluar y contrastar empresas de diferentes rubros operativos y tamaños, en cuanto a la facturación bruta, cantidad de teletrabajadores y participación en el mercado que interactúan principalmente. Se busca indagar en profundidad el aspecto sociocultural, las políticas gerenciales, los beneficios y las barreras de entrada que presentan cada una de las empresas para la implementación de teletrabajo en algunas de sus actividades del negocio.

Las encuestas se realizaron contactando a gerentes o directores del área responsable que aplica la modalidad de teletrabajo, y a los teletrabajadores del mismo sector. Permitiendo de esta manera, observar distintas responsabilidades y ópticas de análisis en los diferentes niveles jerárquicos.

En resumen, se contactaron tres empresas de las cuales, dos pertenecen al denominado rubro de las telecomunicaciones, como son las empresas “IP Visión S.A.” y “AVAYA Argentina S.R.L.”, organizaciones más comúnmente en implementar este tipo de modalidad de teletrabajo para la mayoría de sus actividades operativas. Y una tercera empresa “BCD Travel Argentina”, agencia turística corporativa, que también utiliza para algunas de sus funciones principales la modalidad de teletrabajo.

---

<sup>29</sup> Área o sector de una organización que se dedica a la Tecnología de la información.

## 4.1-1. Empresas pertenecientes al rubro de las Telecomunicaciones

Las empresas encuestadas que pertenecen a este rubro, y que se encuentran íntimamente ligadas a las TICs para el manejo de sus operaciones principales, son las empresas: “IP Visión S.A.” y “AVAYA Argentina S.R.L.”.

En primer lugar, presentamos a “AVAYA Argentina S.R.L.”, es una proveedora global líder de soluciones empresariales de comunicación y colaboración de última tecnología, que provee comunicaciones unificadas, video colaboración en tiempo real, contact center, redes y servicios relacionados para empresas de todos los tamaños a escala mundial. Se encuentra dentro del Top 3 a nivel mundial, y sus principales competidores son Cisco, Siemens, y Alcatel, entre otras.

Generalmente, la modalidad de teletrabajo se implementa en toda la empresa, siendo parte de su cultura organizacional. Más concretamente, en el área de “Servicios Profesionales” donde se brinda soporte a todas las regiones, que tiene base principalmente en Buenos Aires, y en menor medida, en Estados Unidos de Norte América. Los objetivos del área relevada (Servicios Profesionales), consiste en desarrollar servicios profesionales asociados con todas las soluciones que ofrece AVAYA Argentina S.R.L. para todos los países. Dentro de los “Servicios Profesionales” se destacan servicios de implementación, instalación y capacitación.

En segundo lugar, presentamos a “IP Visión S.A.” Una empresa fundada en el año 2001 para proveer soluciones de telefonía por Internet a operadores de telecomunicaciones, con clientes internacionales en su mayoría, y algunos clientes en Argentina. Al igual que el caso anterior, se implementa la modalidad de teletrabajo en todos los sectores de la empresa, a través de procedimientos específicos de trabajo para una correcta coordinación entre los distintos teletrabajadores.

Es una empresa argentina que ofrece alta calidad y soluciones de próxima generación fácilmente disponibles para voz y vídeo por medio de las aplicaciones IP, proporcionando soluciones llave en mano y soporte técnico. “IP Visión S.A.” tiene sus oficinas centrales en Buenos Aires, y el equipo de desarrollo de software adicional en la Ciudad de Mar del Plata (Argentina), así como también los ingenieros que trabajan a distancia con los clientes y socios estratégicos en sus

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

respectivas ciudades en todo el mundo. La empresa ha experimentado una expansión agresiva en todo el mundo en los últimos tiempos, la adquisición de varios clientes en diferentes países, como Sudáfrica, EE.UU., Aruba, Reino Unido, Países Bajos, Noruega, Suiza, Nueva Zelanda, Malasia, Pakistán, Líbano, Canadá, España, República Dominicana, Francia, Brasil, Chile, y por supuesto, Argentina. Además, obtuvo la certificación de la norma ISO 9001 en abril de 2008 en cuanto a la calidad de sus procesos de desarrollo de softwares. “IP Visión S.A.” es una corporación registrada en la (CESSI - Cámara de Empresas de Tecnologías de Información de Argentina), y sobre la base de los conocimientos y la experiencia adquirida a través de los años, ha desarrollado un software de gran alcance denominado “SoftSwitch IPVision Manager – SIMA” para la gestión de redes y la prestación de nuevos servicios a sus clientes. El mencionado software es la última solución desarrollada para las tareas de oficina mediante un entorno de fácil utilización, que incluye desde un sistema propicio de facturación para cada cliente, como también plataformas de conferencia, portales Web, y soluciones de llamadas. El compromiso de IP Visión S.A., resulta ofrecer soluciones completas, integradas y adecuadas a las necesidades de cada cliente con el objetivo de maximizar sus beneficios.

### **4.1-2. Empresas pertenecientes a otros rubros**

“BCD Travel Argentina” es una red global que opera en más de 100 países. Asegura un servicio consistente y equilibrado por la precisión del conocimiento del mercado turístico donde opera, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes en cualquier parte del mundo. En 1947, “City Service Travel Agency S.A.” es fundada en Buenos Aires como una agencia de viajes local para dar servicios al creciente mercado turístico en Argentina y en particular al gran número de corporaciones multinacionales estableciendo subsidiarias en el país. En 2001, Los propietarios de “City Service Travel Agency S.A.” formalizan la adquisición gradual de la empresa “BCD Holdings N.V.”, y finalmente en el año 2006 se convierte en “BCD Travel en Argentina”, siendo reconocida como una compañía líder en el mercado de viajes corporativos de Argentina. Orientada al servicio, mediante la implementación de procesos y herramientas que resultan un modo más eficiente de brindar servicios turísticos a sus clientes locales, regionales y globales. Cuenta con su

oficina central en zona norte de la Provincia de Buenos Aires, y con más de 90 colaboradores operando en todo el mundo.

### 4.2- Implementación de teletrabajo en tareas específicas del negocio

En las últimas décadas se han producido importantes cambios sociales y económicos en el mundo. En relación a la conciliación trabajo – vida familiar los cambios más relevantes fueron: la incorporación de la mujer al mercado laboral, la creciente preocupación de las personas sobre el uso de su tiempo y un cambio importante en los objetivos de vida, los cuales ya no pasan por el trabajo solamente. De esta manera, hoy nos encontramos con un mercado laboral más competitivo y con trabajadores que potencialmente pueden sufrir tensiones si los objetivos personales y laborales no son coherentes entre sí.

Las políticas de conciliación trabajo-familia se refieren entonces a las acciones que pueden llevar a cabo las empresas para mitigar estas tensiones en los trabajadores con la finalidad principal de atraer y retener el personal. En la mayor parte de los países de Europa y en los Estados Unidos la necesidad y la consecuente implementación de políticas de conciliación trabajo-familia se da con mayor frecuencia que en Argentina, donde esto ocurre en forma reducida y limitada a sectores específicos de la economía como TI, telecomunicaciones o investigación y desarrollo. Es importante aclarar que en los países más desarrollados la tasa de desempleo es baja, por lo que existe un alto porcentaje de la población con sus necesidades básicas satisfechas y que pueden darse el “lujo” de trabajar en el lugar que les brinde mejores beneficios.

Sin embargo, en Argentina las empresas entienden que no es responsabilidad suya tomar la iniciativa para la implementación de políticas trabajo-vida, sino del gobierno, debido a los problemas sociales y de empleo comunes en los países latinoamericanos<sup>30</sup>. Si bien en Argentina la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos solamente con tener un empleo estable, en el mercado de las telecomunicaciones y TI esto es distinto porque hay una mayor competencia entre las empresas para atraer y retener trabajadores altamente capacitados, ya que éstos son trabajadores

---

<sup>30</sup> Chinchilla, Poelmans & Leon, 2003.

“globalizados” por poseer conocimientos que pueden ser fácilmente transferidos y aplicados en cualquier país del mundo.

### 4.2-1. Infraestructura tecnológica y servicios

En cuanto a la tecnología e infraestructura necesaria para teletrabajar, se requiere básicamente de diversas aplicaciones que facilitan la modalidad, como ser el e-mail, mensajería corporativa, softphones y aplicaciones de audio, web y video conferencia en notebooks. Es decir, el teletrabajador cuenta con un “escritorio virtual” en su notebook pudiendo desarrollar su trabajo en cualquier momento y lugar. Lo que implica contar con una buena y segura conexión a Internet principalmente.

### 4.2-2. Capital humano

Las prácticas de teletrabajo en tareas del negocio, son tan importantes para los trabajadores como para las organizaciones, ya que el mayor bienestar del trabajador se podría traducir en un mayor compromiso con la empresa, en mejoras en su performance y consecuentemente en mejores resultados para la empresa. El trabajador busca constantemente reducir la tensión entre el trabajo y sus actividades extra-laborales para disminuir sus niveles de estrés. Desde el punto de vista del trabajador, se valora la flexibilidad que la organización le pueda proporcionar. De esta manera el trabajador siente que tiene el control de su tiempo y sus actividades.

Está demostrado que para el trabajador tener control sobre las horas trabajadas es más importante que trabajar menos horas<sup>31</sup>. El conflicto entre el trabajo y la vida familiar del trabajador también tiene consecuencias negativas para la empresa, porque el estrés del individuo se traduce en insatisfacción laboral, deslealtad y rotación, provocando una baja en la productividad de la organización. En las empresas de servicios, y en particular en las de telecomunicaciones y TI, estos fenómenos se amplifican, ya que los recursos humanos son generalmente uno de los puntos más críticos para el éxito de estas organizaciones, que necesitan de personal altamente capacitado. El

---

<sup>31</sup> Barnett & Rivers, 1996.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

punto más cuestionado de este análisis es la relación entre la aplicación de las políticas de balance trabajo – vida familiar y la mayor productividad de la empresa. Si bien hay estudios empíricos que demuestran la existencia de una relación entre ambas variables, todavía no son lo suficientemente amplios como para lograr el consenso general. De todas maneras sí está ampliamente demostrado que el uso de estas prácticas disminuye el nivel de estrés<sup>32</sup> y aumenta el compromiso del trabajador para con la empresa<sup>33</sup>.

Los trabajadores buscan el éxito profesional y al mismo tiempo cumplir con sus responsabilidades y objetivos personales. Los conflictos para conciliar trabajo-familia se presentan cuando las presiones del medio hacen que trabajo y familia no sean compatibles en algún aspecto<sup>34</sup>. Estos conflictos se refieren a cuando el tiempo usado en uno de ellos impide destinar tiempo para el otro, cuando se genera un nivel de estrés que influye en el desempeño y cuando existen incompatibilidades en los comportamientos o conductas requeridos en ambos ámbitos<sup>35</sup>.

Diversos estudios (Brett, 1997; Felmler, 1995; Greenhaus et al, 1997; Klerman y Liebowitz, 1999; Konek y Kitch, 1994; Oppenheim-Mason y Duberstein, 1992) revelan los problemas de salud, de estrés, psicológicos (ansiedad, depresión) y de mal desempeño que se generan cuando no existe un equilibrio adecuado entre el tiempo y los esfuerzos que los trabajadores le destinan al trabajo y el dedicado a su vida familiar<sup>36</sup>.

Las herramientas con que cuentan las empresas para hacer frente a esta problemática son las prácticas de conciliación trabajo-familia. Las organizaciones deben ser suficientemente responsables y flexibles para atender este problema y no generar tensiones en sus empleados que provoquen el descontento y la rotación descontrolada. Todas las empresas deben aceptar y asimilar esta problemática y entender que está ligada a sus resultados económicos.

El propósito de las políticas trabajo-vida es entonces incrementar tanto la satisfacción del trabajador como la productividad de la empresa<sup>37</sup>, tal como se observa a continuación en el siguiente gráfico:

---

<sup>32</sup> Bohlen & Viveros-Long, 1982.

<sup>33</sup> Grover & Crooker, 1995.

<sup>34</sup> Greenhaus & Beutell, 1985.

<sup>35</sup> Yang; Chen; Choi & Zou, 2000.

<sup>36</sup> Maya Hendricks, León & Chinchilla, 2006.

<sup>37</sup> Higgins, Hicks, Kaufmann & Rondinella, 2004.



Para que la aplicación de estas políticas tenga razón de ser y además sea efectiva, el contexto deberá ser el apropiado. Es decir, el contexto social, político, económico y laboral del país junto con la cultura corporativa deben ser los convenientes. O, mejor, las políticas a aplicar deben ajustarse a la realidad del entorno. En el gráfico se observa una flecha punteada entre “Satisfacción

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

del Empleado” y “Mejora de la Productividad de la Empresa” porque es la cuestión más resistida por las empresas. Si bien existen varios estudios y resultados empíricos que demuestran que la relación entre ambas variables es verdadera todavía no existe consenso general por parte de los empresarios y managers.

# Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

## Capítulo 5: Análisis de resultados del trabajo de campo

### 5.1-1. Metodología e Instrumento de investigación

Para el estudio de campo se llevó adelante una investigación de mercado cualitativa, utilizando como instrumento de investigación la encuesta personal. Se tomó como punto de partida para el análisis y estudios de caso, tres empresas que operan a nivel nacional e internacional. Dos de ellas, “Avaya Argentina S.R.L.” e “IP VISION S.A.” pertenecientes al rubro de las telecomunicaciones, y “BCD Travel en Argentina” perteneciente al rubro turístico. Se realizaron en total 30 encuestas personales en diferentes áreas o sectores de trabajo de cada empresa donde implementan la modalidad de teletrabajo. A continuación se describen las áreas analizadas y la cantidad de personas encuestadas de cada empresa:

<b>EMPRESA</b>	<b>ÁREA O SECTOR</b>	<b>CANTIDAD DE ENCUESTADOS</b>
Avaya Argentina S.R.L.	Servicios Profesionales	10 teletrabajadores
IP VISION S.A.	Calidad de Procedimientos	5 teletrabajadores
BCD Travel Argentina	Agente de Viajes	15 teletrabajadores

En las tres empresas, se encuestaron al 100% de los trabajadores que teletrabajan en los sectores descriptos. En cuanto al instrumento de investigación fue diseñado en dos bloques estructurales:

- ✓ En el primer bloque se especifican los datos generales del encuestado, tales como el nombre del encuestado, la edad, el sexo, la función o cargo que ocupa actualmente, la antigüedad en la empresa, la formación educativa, el horario de trabajo acordado, el período en la modalidad de teletrabajo, y algunas consideraciones generales sobre la modalidad.
- ✓ En el segundo bloque se especifican los datos particulares respecto a la experiencia en la modalidad de teletrabajo, tales como el lugar físico y las características donde se teletrabaja,

# Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

horario y frecuencia para teletrabajar, cantidad y características de las tareas desarrolladas, descripción de la comunicación y de relaciones interpersonales con compañeros y superiores, valoraciones, niveles de satisfacción, consideraciones positivas y negativas de la modalidad, entre otros puntos relevantes.

El instrumento utilizado se adjunta en el anexo del informe. Finalmente, una vez que fueron realizadas las encuestas, se procedió al procesamiento de datos relevados, y luego a la interpretación de dichos datos a través de un análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos.

## 5.1-2. Análisis cualitativo

En **AVAYA Argentina S.R.L.** se encuestaron a todos los trabajadores del área “Servicios Profesionales”, que emplean la modalidad de teletrabajo. En este caso puntual, más allá del área seleccionada para el estudio, la empresa en su totalidad posee la capacidad de realizar teletrabajo.

Respecto a sus inicios en la modalidad de teletrabajo, al ser una empresa con una fuerte impronta de cultura americana, se comenzó a implementar el teletrabajo los días viernes, denominándose a ese día como “Casual Friday”, y luego se fue extendiendo para el resto de los días de la semana, tanto como un beneficio brindado por la empresa a los trabajadores desde la óptica de mayor flexibilidad laboral, y otro como reducción de costos de mantenimiento en la estructura edilicia (oficinas y salas de reuniones). Se fue avanzado de a poco, adaptando los objetivos, metodologías de trabajo y las aplicaciones más óptimas para realizar el teletrabajo.

En cuanto al índice de desempleo o al pedido de licencias ya sea por maternidad/paternidad u otros motivos, desde que se implementó el teletrabajo en el área fue prácticamente nulo, y no incidió en el funcionamiento general de la empresa.

El tipo de acuerdo o contrato laboral que se acuerda entre las partes (empleador-empleado) a raíz de la modalidad de teletrabajo, sigue siendo el mismo de siempre, un contrato de trabajo en relación de dependencia, donde los empleados perciben la modalidad de teletrabajo como un beneficio a sus tareas diarias y la posibilidad de congeniar mejor la vida laboral con la familiar. Por el contrario, no sienten ni toman en cuenta que tal vez un cambio en la modalidad del trabajo

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

implique un cambio en la relación contractual. Asimismo, no se ha realizado acuerdo y/o modificación alguno respecto al riesgo laboral que implica ejercer la modalidad de teletrabajo. Es evidente, que en este punto hay un aspecto, aparentemente no demandado desde los teletrabajadores y desarrollado por los diferentes organismos de control y las empresas que implementan en sus actividades comerciales el teletrabajo.

En cuanto a la evaluación de los empleados en sus funciones operativas y comerciales, la forma usualmente utilizada para medir el rendimiento y cumplimiento de los empleados, es a través de la definición de objetivos concretos de trabajos, tanto a nivel mensual como anual, con revisiones periódicas por parte de los gerentes, y directivos de cada sector. Allí, se establecen métricas para cumplir, las cuales dependen del objetivo general de la empresa y como ellas se adaptan a cada sector para llegar al cumplimiento y éxito de la compañía. Asimismo, se realizan periódicamente encuestas de opinión a todos los empleados desde el área de recursos humanos de la empresa.

Respecto a los costos de implementación de teletrabajo, son realmente bajos. La empresa brinda una notebook a cada empleado, mientras que las aplicaciones utilizadas son propiedad de AVAYA Argentina S.A., siendo las mismas las que comercializa a todos sus clientes a escala mundial.

Según la mayoría de los encuestados creen que son más las ventajas que los inconvenientes que genera la modalidad de teletrabajo. Donde las ventajas redundan en torno al beneficio hacia los empleados de congeniar la vida familiar con el trabajo. Para ello, consideran que es muy importante que el capital humano sea capaz de realizar una auto gestión constante, esperándose de ellos, una contribución proactiva a la organización.

En **IP Visión S.A.** se encuestaron a todos los trabajadores del área “Calidad de Procedimientos”, y todos emplean la modalidad de teletrabajo. Prácticamente la totalidad de la empresa posee la capacidad de realizar teletrabajo.

La estructura del personal implementando la modalidad de teletrabajo en el área de “Calidad de Procedimientos” se distribuye de la siguiente manera: un licenciado en sistemas que teletrabaja desde su oficina en Buenos Aires, tres Ingenieros en Telecomunicaciones desde una oficina ubicada

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

en la Ciudad de Cuenca (Ecuador) y desde sus casas parte del tiempo laboral. Y por último, el director de la empresa que teletrabaja desde un escritorio compartido en Miami (EEUU).

En cuanto a sus inicios en la modalidad de teletrabajo, fue en el año 2001 y continúa en la actualidad. Todos trabajan con procedimientos de calidad, en los cuales se documenta el trabajo hecho, para eso se documenta en sistemas “Wiki”, y se abren casos en sistema web llamado “Mantis”.

Respecto al índice de desempleo o al pedido de licencias ya sea por maternidad/paternidad u otros motivos, desde que se implementó el teletrabajo en el área fue prácticamente nulo, y no incidió en el funcionamiento general de la empresa.

El tipo de acuerdo o contrato laboral que se acuerda entre las partes (empleador-empleado) a raíz de la modalidad de teletrabajo, sigue siendo el mismo de siempre, un contrato de trabajo en relación de dependencia. El motivo comercial y operativo de implementar el teletrabajo fue principalmente, ofrecer una mayor flexibilidad laboral y congeniar de mejor manera la vida familiar con el trabajo. En cuanto a los costos de implementación de la modalidad son bajos, ya que todos los empleados trabajan con una laptop, y la empresa no paga activamente muebles u otra infraestructura necesaria del lugar donde se teletrabaja, ya que es considerada la modalidad como un beneficio significativo a ambas partes (empleador-empleado). Esto posibilita a la empresa tener una menor rotación de personal, y asimismo, que todos los empleados contratados sean más autosuficientes y responsables en sus tareas. Como también, teletrabajar en forma nocturna por motivos de soporte técnico.

En cuanto a la evaluación de desempeño de los empleados es básicamente a través de los resultados obtenidos, según los objetivos propuestos. Y no tanto por el cumplimiento de horarios u otras mediciones pertinentes. Los empleados que no sean responsables o poco comprometidos con sus labores, se los considera que no tienen un perfil óptimo para teletrabajar, y en consecuencia, formar parte de la empresa. Según todos los encuestados creen que son más las ventajas que los inconvenientes que genera la modalidad de teletrabajo, siendo el desafío principal que se presenta,

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

la contratación de nuevo personal, ya que primero consideran necesario capacitar en forma presencial al empleado con un mínimo de 6 meses antes de que inicie el teletrabajo.

En “**BCD Travel en Argentina**” a gran parte de trabajadores que cumplen la función de “Agente de viajes” en Buenos Aires, con la característica puntual que todos realizan teletrabajo. En este caso, más allá del área o función seleccionada para el estudio, casi la mitad de la empresa posee la capacidad de realizar teletrabajo.

Se comenzó a implementar el teletrabajo desde hace unos años para ciertas áreas de la empresa, buscando una mayor flexibilidad laboral y mejores rendimientos de los trabajadores. Se comprobó que en los últimos tres años las ventas de viajes han aumentado considerablemente con esta modalidad. Y se piensa que esta situación tiene relación directa con el estado de ánimo de los trabajadores implementando la modalidad de teletrabajo.

En cuanto al índice de desempleo o al pedido de licencias ya sea por maternidad/paternidad u otros motivos, desde que se implementó el teletrabajo en el área fue prácticamente nulo. y no incidió en el funcionamiento general de la empresa.

El tipo de acuerdo o contrato laboral que se acuerda entre las partes (empleador-empleado) a raíz de la modalidad de teletrabajo, sigue siendo el mismo de siempre, un contrato de trabajo en relación de dependencia con un básico y una comisión por venta generada, donde los empleados perciben la modalidad de teletrabajo como un beneficio a sus tareas diarias y la posibilidad de congeniar mejor la vida laboral con la familiar.

En cuanto a la evaluación de los empleados en sus funciones operativas y comerciales, la forma usualmente utilizada para medir el rendimiento y cumplimiento de los empleados, es a través de la definición de objetivos concretos de trabajos, particularmente, al nivel de ventas generadas y el nivel de reclamos recibidos de los clientes.

Respecto a los costos de implementación de teletrabajo, son realmente bajos. La empresa brinda una notebook a cada empleado, mientras que las aplicaciones utilizadas son propiedad de BCD Travel en Argentina.

# Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

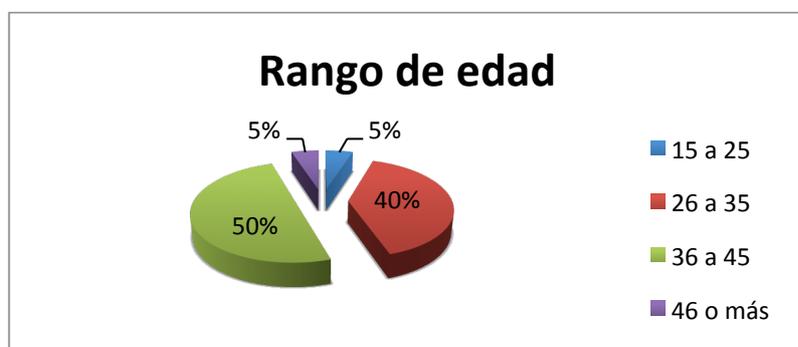
Maresca, Gabriel Gustavo

Según todos los encuestados creen que son más las ventajas que los inconvenientes que genera la modalidad de teletrabajo. Permitiendo mejorar notablemente el rendimiento laboral por cumplimiento de objetivos y mayor autonomía en el manejo de los horarios.

## 5.1-3. Análisis cuantitativo

### Datos generales de los encuestados

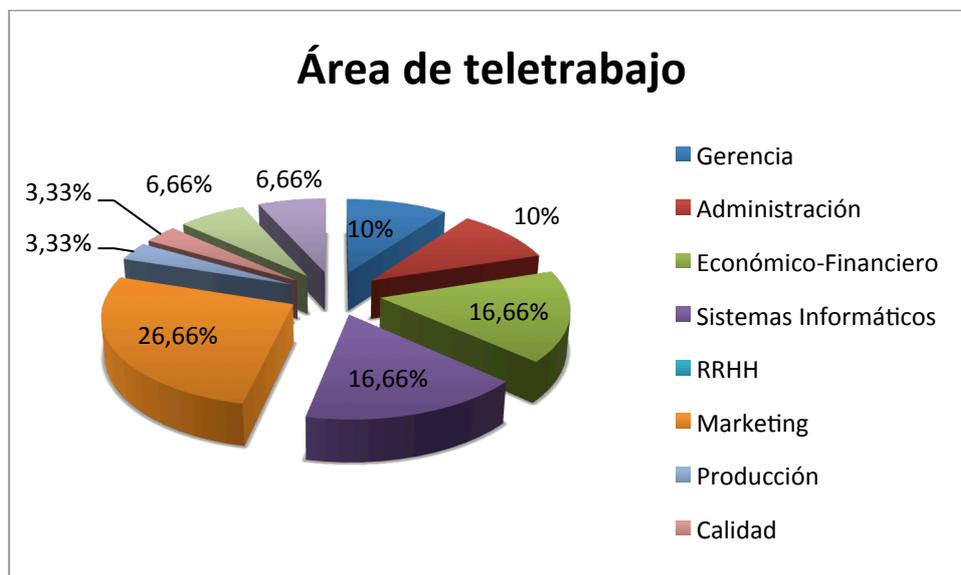
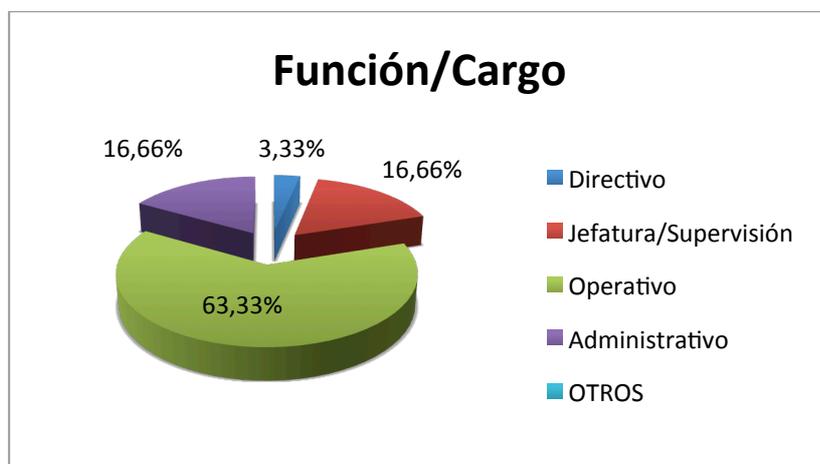
Se encuestaron a 30 personas en total que emplean la modalidad de teletrabajo, siendo 15 encuestados de la empresa AVAYA ARGENTINA S.R.L., 5 encuestados de la empresa IP VISION S.A., y 10 encuestados de la empresa BCD TRAVEL DE ARGENTINA. Siendo el 73,33% de sexo masculino y el 26,67% de sexo femenino. El 50% de los encuestados se encuentran dentro del rango de 36 a 45 años, el 40% de 26 a 35 años, el 5% de 15 a 25 años, y el 5% mayores a 46 años.



## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

El 63,33% de los encuestados ocupan la función/cargo de un nivel operativo, el mismo valor de 16,66% para la función administrativa como de jefatura/supervisión, y el 3,33% la función directiva/gerencial. El 26,66% teletrabajan en el área de marketing, el 16,66% en áreas de sistemas informáticos y económico-financiero, el 10% en áreas de gerencia y administración, el 6,66% en logística e investigación + desarrollo, y el 3,33% en producción y calidad.



## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Los encuestados de BCD Travel tienen un promedio de 8,1 años de antigüedad en la empresa, mientras que Avaya 6,12 años e IP Visión 2,4 años. El 86,66% de los encuestados no tienen personal a cargo en sus funciones, y el 13,33% sí tienen personal a cargo, siendo sólo 4 (cuatro) encuestados de la empresa Avaya que tienen personal a cargo.

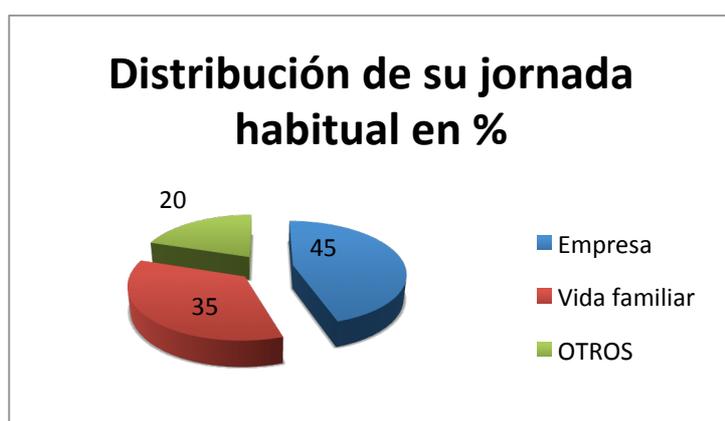


En cuanto al mayor nivel de formación profesional alcanzado por los encuestados, el 80% tiene nivel de grado completo y un 16,60% cuenta con estudio de posgrado completo. Respecto a la jornada de trabajo es de tiempo completo y no reducido en el 100% de los casos, donde el 83,40% trabaja de 9 a 18hs y el 16,60% de 8 a 17hs. Por otro lado, el peso que representa la distribución de su jornada más habitual refiere a un 45% del tiempo dedicado a la empresa, un 35% destinado a la

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

vida familiar, y un 20% para otros destinos. En cuanto al tiempo que se encuentra en la modalidad de teletrabajo, un 50% ocupa el 100% del tiempo en la modalidad, y el otro 50% de los encuestados un 90%.



Respecto a las habilidades que consideran necesarias para teletrabajar, ocupa un 50% la automatización, conocimientos de herramientas informáticas y una buena comunicación con todos los niveles de la empresa, un 33,33% la perseverancia, buena voluntad, responsabilidad, tenacidad, dedicación, y creatividad, un 10% la autoeducación y la responsabilidad en el trabajo, y un 6,66%

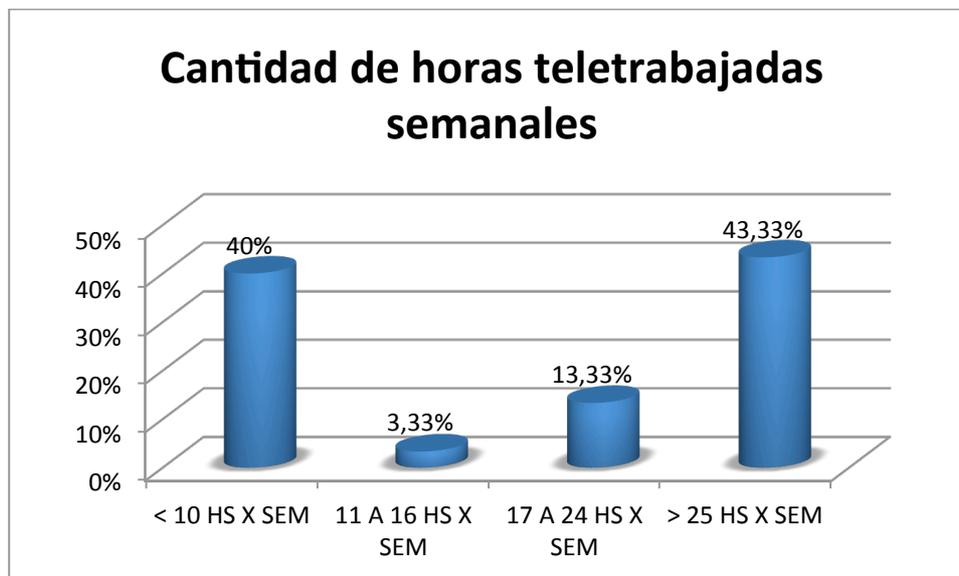
## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

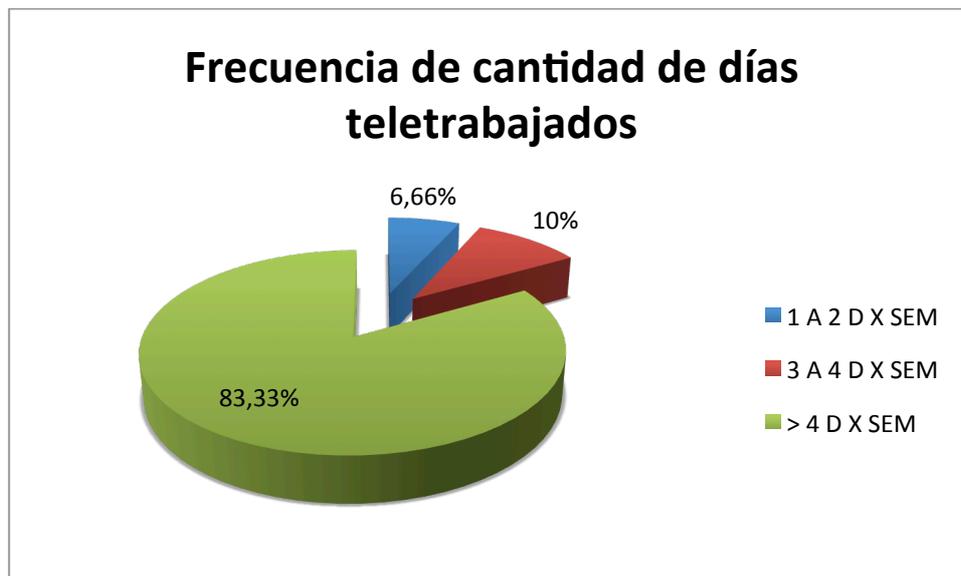
Maresca, Gabriel Gustavo

la responsabilidad y la comunicación principalmente. En cuanto a las ventajas que genera, casi todos coinciden que brinda una mayor flexibilidad para congeniar el trabajo con la vida familiar, y específicamente un 70% de los encuestados coinciden con las ventajas en evitar pérdida de tiempo en los transportes hacia el lugar de trabajo, ahorro en comida y ropa, estar en un ambiente de trabajo tranquilo y distendido, y la posibilidad de organizar el día para trámites personales. Ahora, en cuanto a los inconvenientes el 80% coinciden en contar con un relativo aislamiento, falta de contacto social/laboral con colegas, y tender a trabajar más horas, incluido los fines de semana.

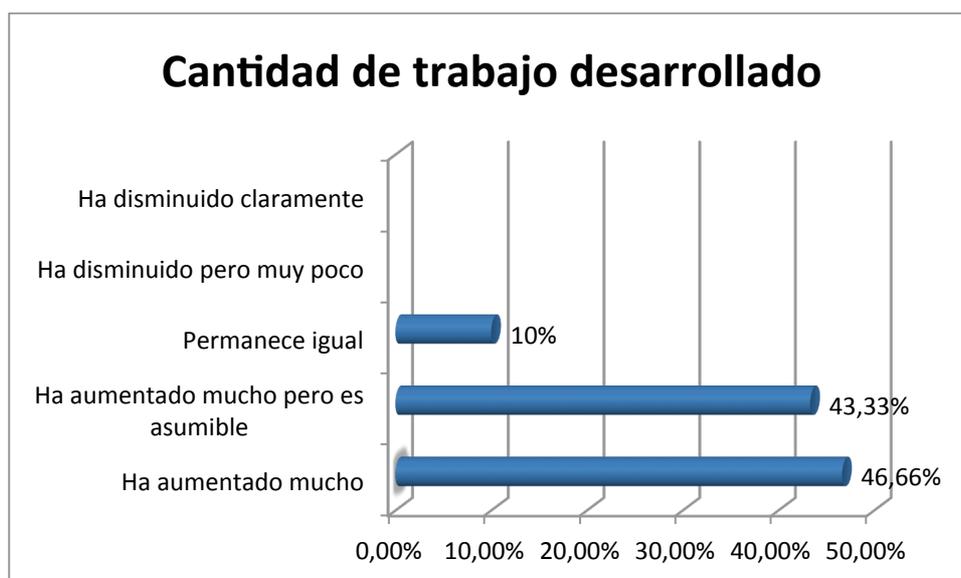
### Características específicas de la actividad teletrabajo

Respecto al lugar físico donde se desarrolla la actividad, el 60% selecciona una habitación o escritorio separado del resto de los ambientes, con buena iluminación y en un sitio preferentemente aireado. El 43,33% teletrabaja más de 25 horas semanales, el 40% menos de 10 horas semanales, el 13,33% entre 17 a 24 horas semanales, y un 3,33% entre 11 a 16 horas semanales aproximadamente. En cuanto a la frecuencia de cantidad de días teletrabajados el 83,33% más de 4 días por semana, el 10% entre 3 y 4 días por semana, y el 6,66% entre 1 a 2 días por semana.

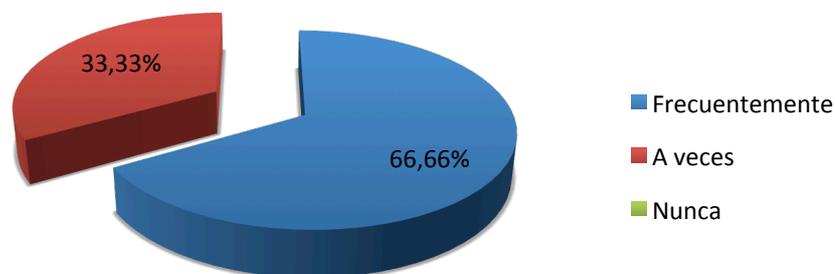




En cuanto a la cantidad de trabajo desarrollado desde que teletrabaja, el 46,66% piensa que ha aumentado mucho el trabajo, el 43,33% ha aumentado pero es asumible, y un 10% permanece igual y no ha sufrido grandes cambios. Respecto a la frecuencia y colaboración en la comunicación con el personal de la empresa, ha sido un 66,66% con bastante frecuencia y fluidez, y un 33,33% afirma que sólo a veces resulta fluida y dinámica la comunicación.

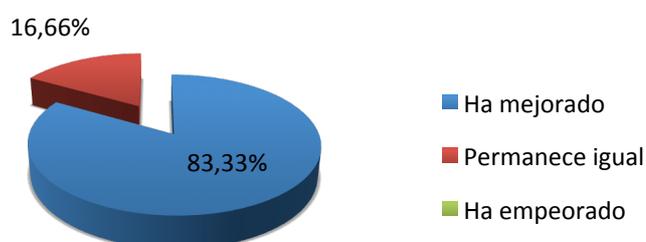


## Frecuencia de colaboración y comunicación



En tanto el nivel de valoración que se mantiene en la relación laboral con la dirección y/o responsables de la empresa, el 83,33% de los encuestados manifiestan que ha mejorado el vínculo y el 16,66% que permanece igual. Y respecto a la valoración con los compañeros de trabajo, se observa una mayor paridad, un 60% manifiesta que ha mejorado y un 40% que permanece igual. Asimismo, la valoración en la conciliación laboral/familiar lograda con la modalidad de teletrabajo el 43,33% manifiesta que ha aumentado mucho, el 40% ha aumentado pero es asumible y el 16,66% permanece igual.

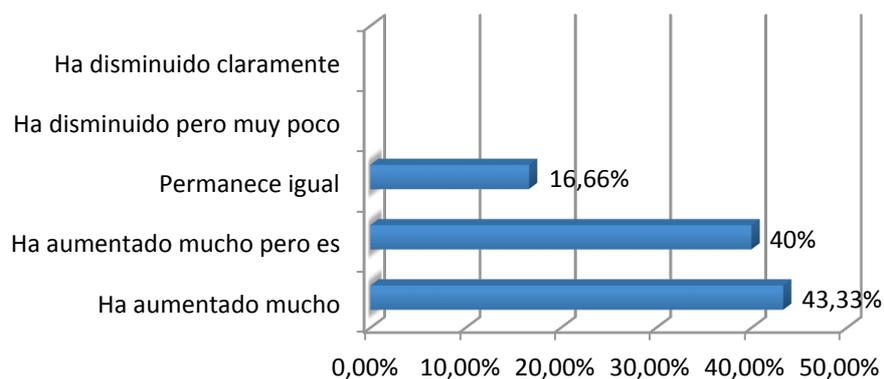
## Valoración con los responsables de la empresa



## Valoración con los compañeros de trabajo

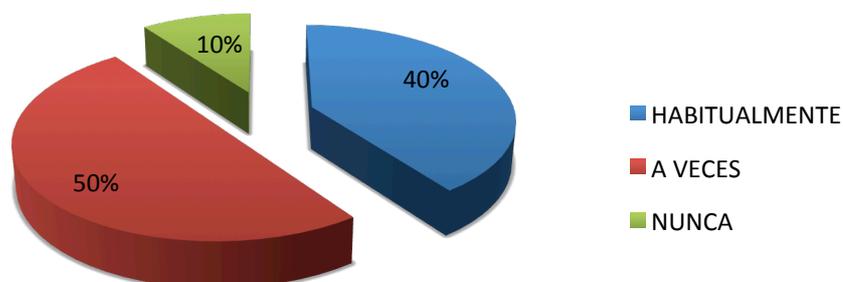


## Valoración en la conciliación laboral/familiar

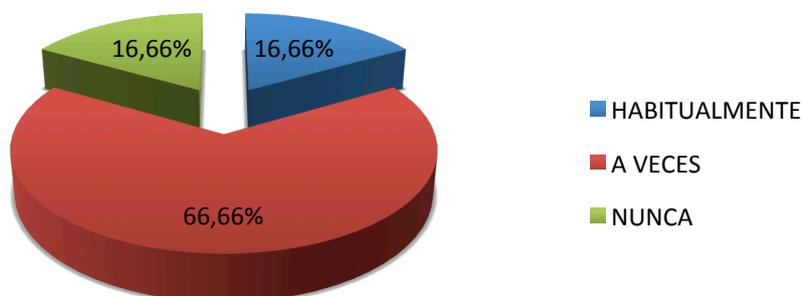


En cuanto a si se ha cargado con más trabajo o responsabilidades domésticas de las habituales el 50% señala que a veces, el 40% habitualmente y un 10% manifiesta que nunca. Respecto al nivel de aislamiento el 66,66% de los encuestados lo sienten habitualmente, el 50% a veces, mientras que el 10% manifiesta que nunca.

## Nivel de carga de trabajo doméstico

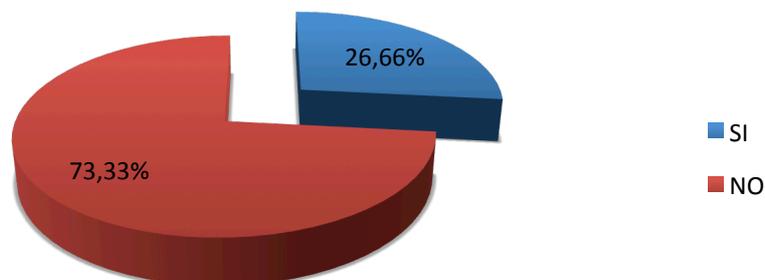


## Nivel de aislamiento con la organización

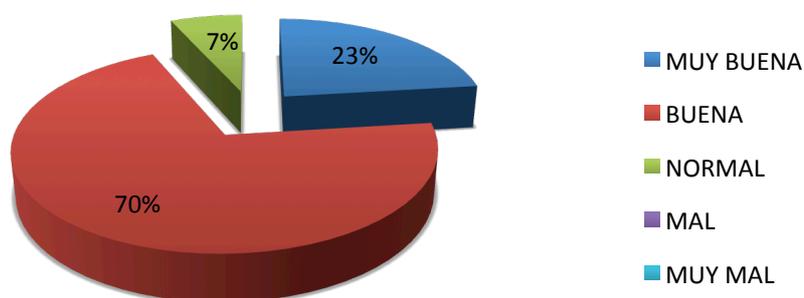


En cuanto a si con el correo electrónico y el teléfono es suficiente para realizar su trabajo, la gran mayoría (73,33%) piensa que no es suficiente. La valoración y conexión con el resto del equipo de la empresa el 70% afirma que es buena, mientras que un 7% piensa que se mantiene normal sin tanta relevancia en las relaciones interpersonales. Por otra parte, poco menos de la mitad de los encuestados (46,66%) afirman que han echado de menos algún medio técnico o de infraestructura para desarrollar normalmente sus tareas.

## Manejo de correo electrónico y teléfono

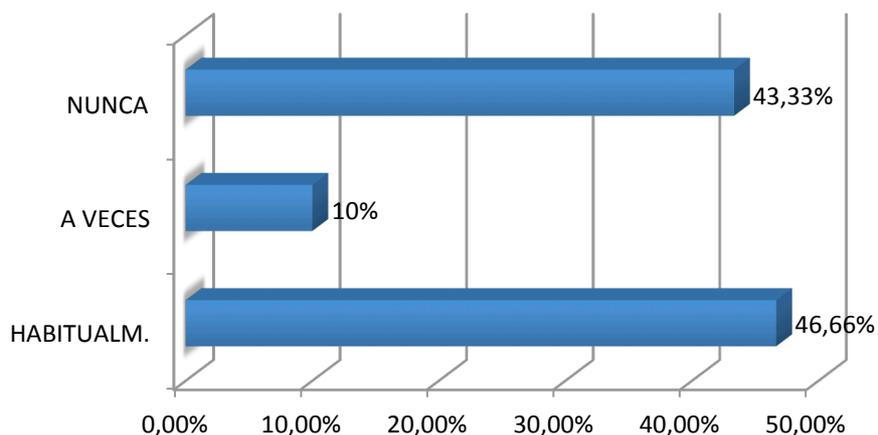


## Valoración y conexión con el equipo de la empresa

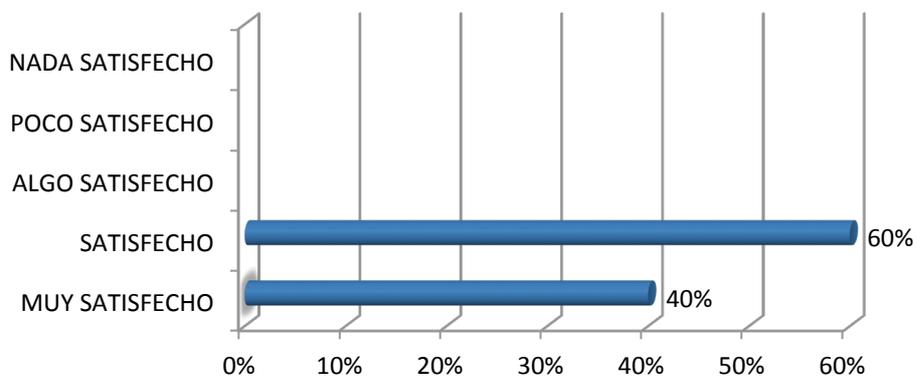


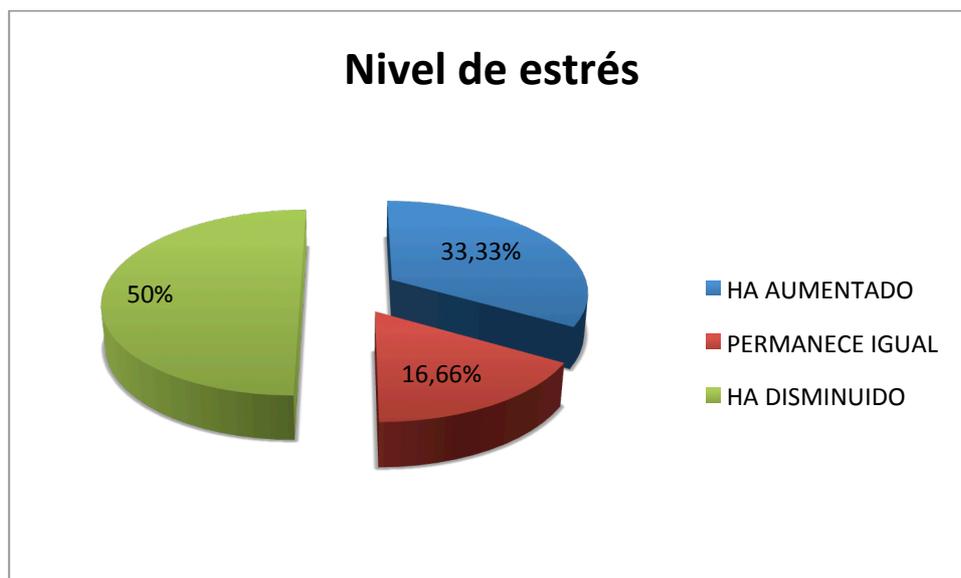
Cuando se les consultó sobre si han empleado la herramienta de toma de decisiones en sus tareas habituales, el 46,66% afirma que habitualmente, y el 43,33% que nunca. Respecto al nivel de satisfacción con la modalidad de teletrabajo, el 60% manifiesta que está satisfecho y el 40% restante muy satisfecho. En cuanto a la impresión del nivel de estrés, el 50% manifiesta que ha disminuido, el 16,66% que permanece igual, y el 33,33% que ha aumentado.

### Utilización de la toma de decisiones



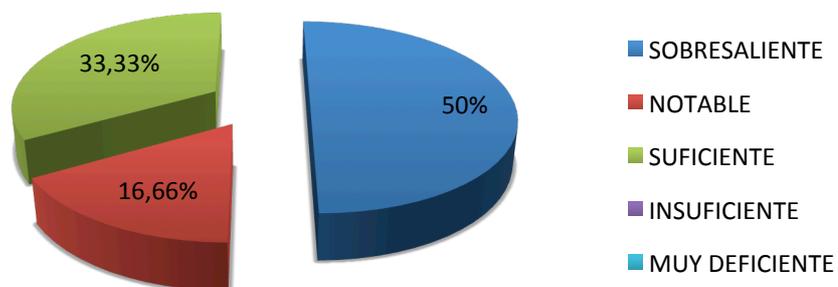
### Nivel de satisfacción global con el teletrabajo



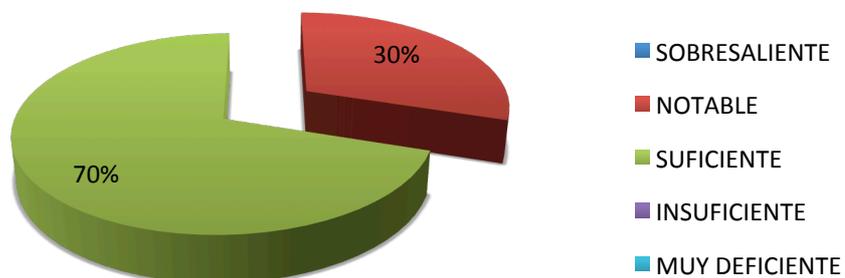


El 33,33% considera que principalmente ha adquirido para su formación profesional mediante la modalidad de teletrabajo mayor tiempo para cursos on-line, tiempo adicional para el estudio y para la lectura de distintos materiales de interés, el 23,33% ha adquirido una mejor administración del tiempo en general, el 16,66% ha logrado una mejor organización en el trabajo, y un 10% ha conseguido mejores técnicas y habilidades para la comunicación. En cuanto a la calificación que le asignan a la plataforma tecnológica con la cual se teletrabaja, el 50% lo considera sobresaliente, el 33,33% suficiente, y el 16,66% notable. De igual manera, piensan en las mismas proporciones la calificación de la asistencia técnica y apoyo por parte de la empresa. En cuanto a la coordinación con los superiores o responsables del sector/área donde se desempeña en la empresa, al 70% le parece sobresaliente, y un 30% mejor aún, calificándolo de notable. Ahora, cuando califican la forma en que cada uno se ha organizado para teletrabajar, el 46,66% lo califica como notable, el 40% suficiente, y un menor porcentaje de 13,33% de sobresaliente.

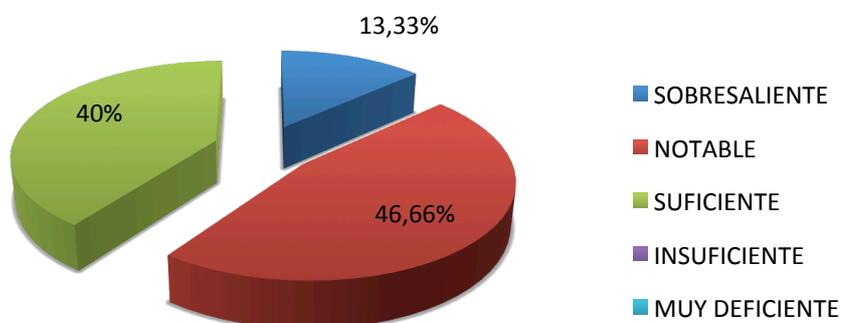
### Calificación a la plataforma tecnológica para teletrabajar



### Calificación de relación laboral con su superior de la empresa

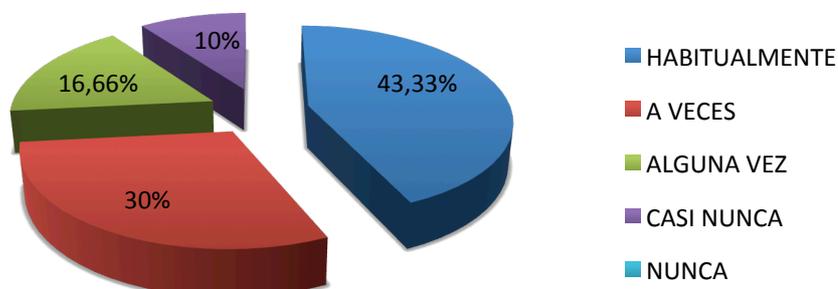


## Calificación personal en la organización para teletrabajar



Respecto al esfuerzo que implica trabajar con esta modalidad, el 43,33% manifiesta habitualmente, el 30% a veces, el 16,66% alguna vez, y el 10% casi nunca. En cuanto al nivel de control que ha percibido desde que teletrabaja, el 43,33% a veces, el 33,33% lo ha sentido alguna vez, y un 10% casi nunca o nunca.

## Esfuerzo que se considera para teletrabajar

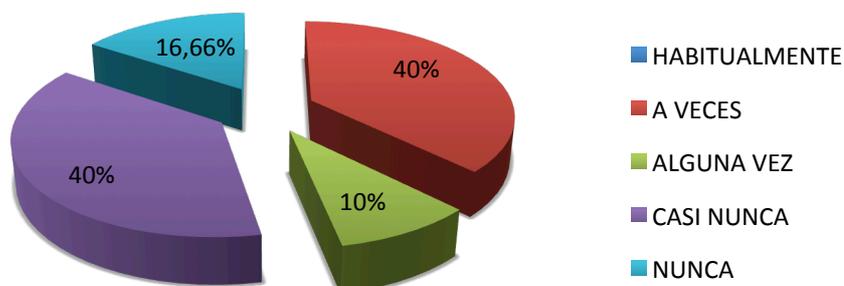




En cuanto al sentimiento de aislamiento con esta modalidad, el 43,33% afirma que a veces, el 36,66% alguna vez, el 13,33% casi nunca, y el 6,66% nunca. Respecto al sentimiento de rechazo o de algún aspecto negativo por parte de sus compañeros de trabajo, el 40% por partes iguales manifiesta que a veces o casi nunca, el 16,66% habitualmente, y el 10% alguna vez.

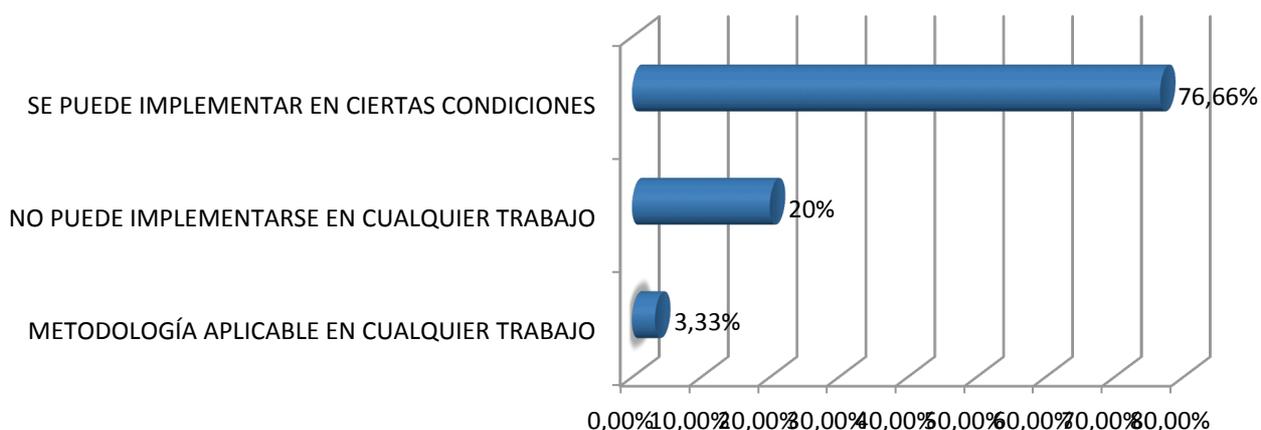


## Sentimiento de aspectos negativos de los compañeros para teletrabajar



Finalmente, en cuanto a una opinión sobre la modalidad de teletrabajo, el 76,66% considera que se puede implementar el teletrabajo en ciertas condiciones de trabajo, el 20% considera que no se puede implementar en cualquier trabajo, y el 3,33% en cualquier trabajo. Dentro del grupo de encuestados que afirmaron en ciertas condiciones de trabajo, la mayoría manifiesta que se requiere de un equipo responsable y maduro para poder implementar la modalidad.

## Consideraciones sobre el teletrabajo



## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

### Conclusiones del análisis

En el trabajo realizado se pueden observar algunas características similares en las tres empresas seleccionadas como casos de estudio, a pesar de que una de ellas, pertenece a otra actividad comercial. Las mismas, refieren a que las tres organizaciones fueron creadas en la misma década, que operan a nivel nacional e internacional contando con distintas sedes distribuidas en diferentes partes del mundo, y con una facturación anual bruta bastante significativa en sus negocios. Por ejemplo, la empresa AVAYA tiene aproximadamente un volumen de facturación anual bruto que ronda una cantidad mayor a 30.000.000 de euros, con un plantel de más de 10.000 trabajadores a escala mundial, y creada la empresa en el año 2000. En IP VISION, su facturación anual bruta ronda aproximadamente 1.200.000 euros, con 6 trabajadores operando en diferentes sitios del mundo, y creada en el año 2001. Y la empresa BCD TRAVEL, con una facturación anual bruta que supera los 50.000.000 de dólares, operando en más de 100 países con un plantel de aproximadamente 100 trabajadores y colaboradores, y creada en el año 2006 con la denominación actual.

Asimismo, se señalan los puntos más relevantes del trabajo de campo realizado, desde las características generales de los encuestados hasta las particularidades más significativas en la experiencia de teletrabajo:

- La mitad de los encuestados se encuentran dentro del rango entre 36 y 45 años, y el 40% entre 26 y 35 años.
- El 63,33% de los encuestados ocupan la función/cargo de un nivel operativo, en menor porcentaje para la función administrativa como de jefatura/supervisión.
- El 26,66% teletrabaja en el área de marketing, y el 16,66% en áreas de sistemas informáticos y económico-financiero.
- El promedio de antigüedad en el trabajo de todos los encuestados es de 5,54 años.
- El 86,66% de los encuestados no tienen personal a cargo en sus funciones.
- El 80% tiene nivel de grado completo en sus estudios de formación profesional y un 16,60% cuenta con estudio de posgrado completo.
- Respecto a la jornada de trabajo es de tiempo completo y no reducido en el 100% de los casos, donde el 83,40% trabaja en la franja horaria de 9 a 18hs.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

- Un 45% del tiempo lo dedican a las actividades de la empresa, y un 35% destinado a la vida familiar.
- La mitad de los encuestados ocupa el 100% del tiempo en la modalidad de teletrabajo, y la otra mitad un 90%.
- El 50% considera que las habilidades necesarias para teletrabajar, son principalmente la automatización, conocimientos de herramientas informáticas y una buena comunicación con todos los niveles de la empresa.
- En cuanto a las ventajas que genera la modalidad, la mayoría coincide en que brinda una mayor flexibilidad para congeniar el trabajo con la vida familiar, y permite evitar pérdida de tiempo en los transportes hacia el lugar de trabajo, ahorro en comida y ropa, permanecer en un ambiente de trabajo tranquilo y distendido, y la posibilidad de organizar el día para trámites personales.
- En cuanto a los inconvenientes el 80% coincide en tener un relativo aislamiento, falta de contacto social/laboral con colegas, y la tendencia a trabajar más horas, incluido los fines de semana.
- El 60% prefiere una habitación o escritorio separado del resto de los ambientes, con buena iluminación y en un sitio preferentemente aireado para el teletrabajo.
- El 43,33% suele teletrabajar más de 25 horas semanales y el 83,33% con una frecuencia de cantidad de días teletrabajados mayor a 4 días por semana.
- El 46,66% piensan que la cantidad de trabajo desarrollado ha aumentado considerablemente desde que emplean el teletrabajo, y un 43,33% que ha aumentado pero es asumible.
- La colaboración en la comunicación con el personal de la empresa, ha sido un 66,66% con bastante frecuencia y fluidez.
- El 83,33% de los encuestados manifiestan que ha mejorado el vínculo en la relación laboral desde que teletrabajan, y respecto al vínculo con sus compañeros de trabajo un 60% manifiesta que ha mejorado.
- La conciliación laboral/familiar lograda con la modalidad de teletrabajo el 43,33% manifiesta que ha aumentado mucho.
- El 50% de los encuestados manifiestan que se han cargado con más trabajo o responsabilidades domésticas de las habituales, y el 66,66% manifiestan que el nivel de aislamiento lo han sentido de manera muy habitual.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

- La gran mayoría (73,33%) piensa que no es suficiente teletrabajar con correo electrónico y teléfono, y poco menos de la mitad de los encuestados (46,66%) afirman que han echado de menos algún medio técnico o de infraestructura para desarrollar normalmente sus tareas.
- El 46,66% afirma que habitualmente han empleado la herramienta de toma de decisiones en sus tareas habituales, y el 43,33% que nunca.
- El 60% manifiesta que está satisfecho con la modalidad de teletrabajo, y el 40% restante muy satisfecho.
- El 50% manifiesta que ha disminuido la impresión del nivel de estrés.
- El 33,33% considera que principalmente ha adquirido para su formación profesional mayor tiempo para cursos on-line, tiempo adicional para el estudio y para la lectura de distintos materiales de interés.
- El 50% considera sobresaliente a la plataforma tecnológica con la cual se teletrabaja. De igual manera, piensan en la misma proporción para calificar a la asistencia técnica y apoyo en general por parte de la empresa.
- El 70% le parece sobresaliente la coordinación con los superiores o responsables del sector/área donde se desempeña en la empresa, y el 46,66% lo califica como notable la forma en que cada uno se ha organizado para teletrabajar.
- El 43,33% manifiesta que el nivel de control percibido desde que teletrabaja se siente sólo a veces.
- El 40% manifiesta que a veces o casi nunca tiene un sentimiento de rechazo o de algún aspecto negativo por parte de sus compañeros de trabajo.
- El 76,66% considera que se puede implementar el teletrabajo en ciertas condiciones de trabajo, y para ello se requiere de un equipo responsable y maduro para poder implementar la modalidad.

### 5.1-4. Diseño de índice de eficiencia de teletrabajo

Para un diseño de índice que pueda cuantitativamente evaluar la eficiencia de implementar o no la modalidad de teletrabajo, se requiere en primera medida, identificar las variables más significativas que influyen con mayor fuerza en el “éxito” de la modalidad para su implementación en una actividad del negocio.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Ahora pues, existen ciertas condiciones necesarias y suficientes que se deben presentar, para luego analizar y valorar la eficiencia de implementar el teletrabajo. Podemos distinguir en base a todo el trabajo desarrollado hasta aquí, dos condiciones necesarias y suficientes para que exista el teletrabajo: una, es la persona que teletrabaja, y otra, la infraestructura tecnológica como medio de comunicación y trabajo. En cuanto a la infraestructura tecnológica, no resulta un problema sumamente trascendente para profundizar el estudio, dada la evidente evolución tecnológica de las últimas décadas en todo el mundo y los resultados de las encuestas obtenidas, que simplemente con una buena conexión a internet y cualquier dispositivo electrónico desde los más sencillos hasta los más sofisticados se puede teletrabajar sin inconvenientes. Las redes en todo el mundo se encuentran cada vez más desarrolladas, eficientes y al alcance de todos. Las compañías proveedoras de servicios y de soluciones tecnológicas son cada vez más, y en la actualidad existen soluciones prácticas y accesibles para todos los rubros y niveles industriales y comerciales. Asimismo, existe una mayor cantidad de profesionales y desarrolladores que emplean sus conocimientos e innovaciones en soluciones tecnológicas que permiten de mejor manera administrar y gestionar toda la información relevante de cualquier negocio. Respecto al punto de las personas que teletrabajan, allí es donde se debe profundizar el estudio, al ser una variable sumamente compleja y desconocida que puede adoptar diversas facetas a la hora de ejercer la modalidad. Es cierto, que no es aplicable la modalidad de teletrabajo en todas las tareas y actividades laborales. Y por la sencilla razón que cuando nos referimos a aquellas tareas que precisan de actividades manuales y de una relación o vínculo directo con otra persona o un grupo de personas, donde además, no interviene ningún medio ni dispositivo tecnológico para la operación concreta de esa actividad, por supuesto que no es aplicable el teletrabajo. Pero la encuesta realizada para el análisis de los casos de estudio, se refería puntualmente a la opinión de los encuestados acerca de aquellos valores y características que debería presentar una persona para teletrabajar en una actividad del negocio. A diferencia de lo obvio, que es evaluar la descripción del tipo de trabajo, por el contrario, las diferentes respuestas de las encuestas, hicieron hincapié en las capacidades de las personas para poder aplicar el teletrabajo. Todos los estudios complementarios que se han revisado en este trabajo, más el estudio observado a las tres empresas, nos orientan principalmente en el análisis profundo de los valores y de las capacidades que debe tener una persona para ejercer el teletrabajo. Y no tanto, en la infraestructura tecnológica disponible o en la actividad necesaria a la que se dedica la empresa o área de la empresa. Asimismo, no presentan tanta relevancia de investigación otras variables que se

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

consideran necesarias pero no suficientes para poder desarrollar el teletrabajo. Podemos mencionar el factor económico y financiero, los aspectos regulatorios, normativos y de buenas prácticas, las distancias físicas a los múltiples mercados, la infraestructura edilicia y de espacio físico, entre otros aspectos considerados. Todo ello es importante a la hora de definir si conviene o no implementar el teletrabajo, pero no resultan indispensables para ejercer la modalidad. Es decir, son aparentemente variables secundarias al ser sólo necesarias pero no suficientes a la hora de tomar la decisión de implementar el teletrabajo.

En consecuencia, el diseño y análisis de un índice de eficiencia para implementar el teletrabajo, debe contemplar en primera medida las características, valores y capacidades de la persona que pretenda desarrollar el teletrabajo, por sobre las otras variables mencionadas.

Primeramente, vamos a identificar según el trabajo de campo realizado, cuáles son aquellas variables que más preocupan y se consideran al momento de decidir el teletrabajo en cualquier actividad del negocio. Para ello, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, podríamos clasificar las variables en primarias y secundarias, en función de ser “necesarias y suficientes”, y “necesarias y no suficientes” para desarrollar el teletrabajo:

- Variables Primarias: aquellas variables de decisión indispensables para implementar el teletrabajo.
- Variables Secundarias: aquellas variables de decisión necesarias y no suficientes para implementar el teletrabajo.

### Variables Primarias

- Persona dispuesta para teletrabajar.
- Infraestructura Tecnológica.

### Variables Secundarias

- Valores económicos, financieros, contables, y presupuestos.
- Contexto legal y regulatorio de la actividad para ejercer el teletrabajo.
- Infraestructura edilicia y espacios físicos.
- Contrato de trabajo para teletrabajar.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

- Distancias geográficas para operar comercialmente.
- Higiene y seguridad en el teletrabajo.
- Administración del tiempo en el trabajo.
- Administración del tiempo destinado para la vida familiar y otros intereses personales.
- Calidad del trabajo desarrollado.
- Comunicaciones interpersonales.
- Cumplimiento de objetivos laborales propuestos.
- Contexto del macro y micro entorno de la región donde se teletrabaja (aquí se tienen en cuenta los aspectos generales políticos, económicos, culturales, legales, sociales, la competencia, clientes, y el mercado en sí, de la ciudad, país o región donde opera la empresa y no posee control acerca de todas ellas).

Existen otras más, pero según el estudio realizado, éstas son las variables secundarias consideradas más comunes que se presentan.

A raíz de los resultados que arrojaron las encuestas, y cuando nos referimos a las variables secundarias, las más mencionadas y consideradas por los encuestados son siempre aquellas que tienen un vínculo más directo con el desempeño de la persona que ejecuta la modalidad. Por lo tanto, ponderamos las variables secundarias según el peso relativo de importancia que representa para el encuestado de cada empresa. Se requiere aclarar que el modelo de encuesta fue pensado y diseñado con la intención de obtener las experiencias más significativas en los teletrabajadores, y no desde una visión netamente de estrategia empresarial. Debido a que el estudio elaborado corrobora que el comportamiento de la persona dispuesta a teletrabajar, como “instrumento esencial y complejo” de las consideradas variables primarias, es la que define en mayor medida la decisión de implementar o no el teletrabajo, al ser el responsable de ejecutar la acción a través de una infraestructura tecnológica.

Se toma cada variable secundaria como si fuera un atributo a evaluar por los encuestados de cada empresa. Se obtiene una calificación entre 0 y 100, donde “0” representa una valoración insignificante, y “100” sumamente importante y valorable. Luego se ordenan los resultados obtenidos por cada variable secundaria de manera jerárquica según el grado de relevancia.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

<b>Variables Secundarias</b>	<b>AVAYA Calificación</b>	<b>IP VISION Calificación</b>	<b>BCD TRAVEL Calificación</b>	<b>Grado de Relevancia</b>
<b>Valores económicos, financieros, contables, y presupuestos.</b>	10	10	10	<b>30</b>
<b>Contexto legal y regulatorio de la actividad para ejercer el teletrabajo.</b>	10	10	10	<b>30</b>
<b>Infraestructura edilicia y espacios físicos.</b>	70	70	70	<b>210</b>
<b>Contrato de trabajo para teletrabajar.</b>	10	10	10	<b>30</b>
<b>Distancias geográficas para operar comercialmente.</b>	10	10	10	<b>30</b>
<b>Higiene y seguridad en el teletrabajo.</b>	70	70	70	<b>210</b>
<b>Administración del tiempo en el trabajo.</b>	60	90	60	<b>210</b>
<b>Administración del tiempo</b>	100	70	100	<b>270</b>

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

<b>destinado para la vida familiar y otros intereses personales.</b>				
<b>Calidad del trabajo desarrollado.</b>	30	50	30	<b>110</b>
<b>Comunicaciones interpersonales.</b>	50	80	50	<b>180</b>
<b>Cumplimiento de objetivos laborales propuestos.</b>	50	30	30	<b>110</b>
<b>Contexto del macro y micro entorno de la región donde se teletrabaja.</b>	5	5	5	<b>15</b>

Por lo tanto, las variables secundarias presentan el siguiente orden de relevancia, según las encuestas realizadas:

<b>GRADO DE RELEVANCIA</b>	<b>VARIABLE SECUNDARIA</b>	<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>
<b>1</b>	Administración del tiempo destinado para la vida familiar y otros intereses personales.	270
<b>2</b>	Administración del tiempo en el trabajo.	210
<b>2</b>	Higiene y seguridad en el teletrabajo.	210
<b>2</b>	Infraestructura edilicia y espacios físicos.	210
<b>3</b>	Comunicaciones interpersonales.	180

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

4	Calidad del trabajo desarrollado.	110
4	Cumplimiento de objetivos laborales propuestos.	110
5	Contrato de trabajo para teletrabajar.	30
5	Distancias geográficas para operar comercialmente.	30
5	Contexto legal y regulatorio de la actividad para ejercer el teletrabajo.	30
5	Valores económicos, financieros, contables, y presupuestos.	30
6	Contexto del macro y micro entorno de la región donde se teletrabaja.	15

Es notorio cómo se comprueba que las variables secundarias que obtuvieron mayor calificación, son las que se encuentran más vinculadas a las necesidades de satisfacción o de bienestar general de las personas dispuestas a teletrabajar. Todo parece centrarse en la persona, y no tanto en otras variables que pertenecen más al entorno de la modalidad. Asimismo, se observa que los porcentajes más altos obtenidos en cuanto a las distintas valoraciones para realizar la modalidad de teletrabajo de la población encuestada, refieren principalmente a beneficios y desventajas que obtienen las personas que teletrabajan. Por ejemplo:

- El 80% coincide en tener un relativo aislamiento, falta de contacto social/laboral con colegas, y la tendencia a trabajar más horas, incluido los fines de semana.
- El 60% prefiere una habitación o escritorio separado del resto de los ambientes, con buena iluminación y en un sitio preferentemente aireado para el teletrabajo.
- El 66,66% piensa que la comunicación con el personal de la empresa, ha sido con bastante frecuencia y fluidez.
- El 83,33% de los encuestados manifiestan que ha mejorado el vínculo en la relación laboral desde que teletrabajan, y respecto al vínculo con sus compañeros de trabajo un 60% manifiesta que ha mejorado.
- El 60% manifiesta que está satisfecho con la modalidad de teletrabajo, y el 40% restante muy satisfecho.

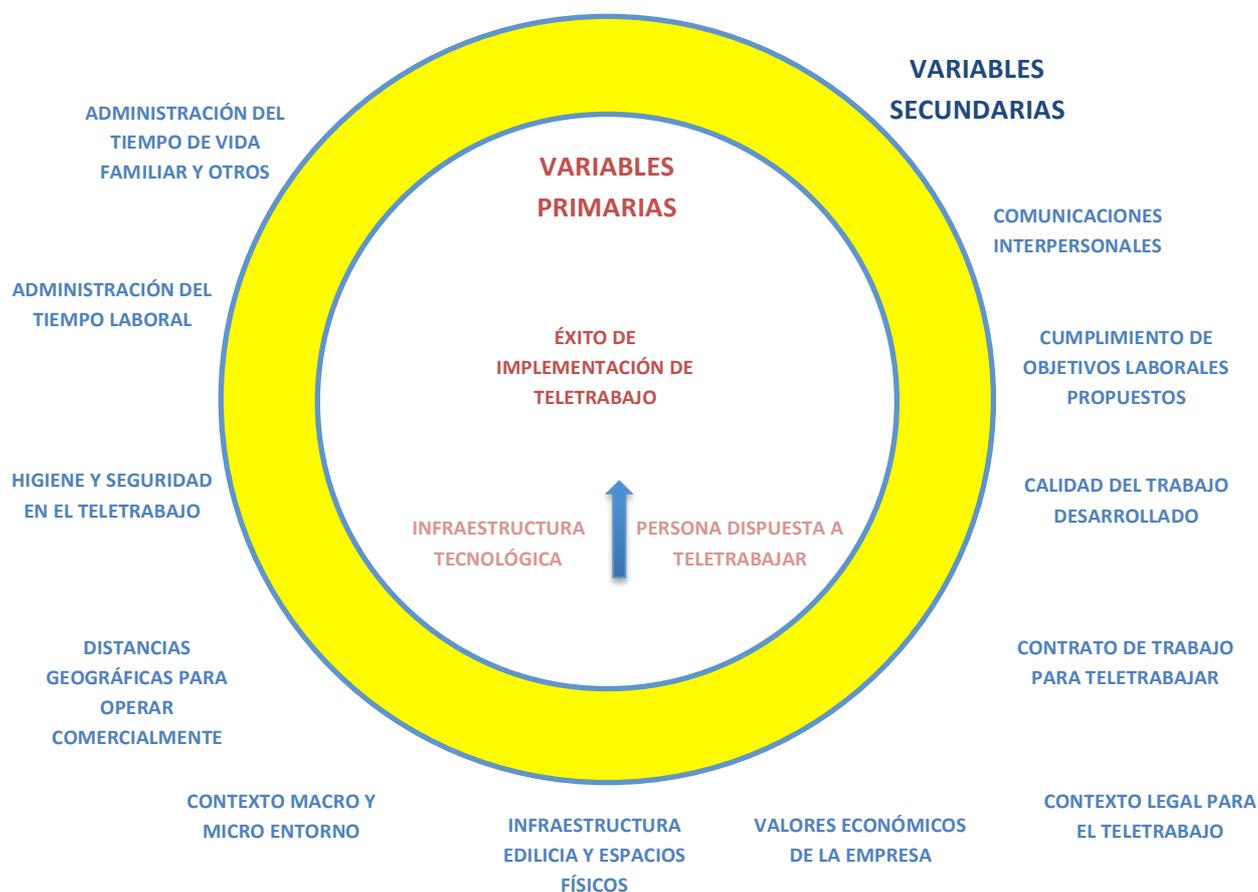
## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

- El 50% manifiesta que ha disminuido la impresión del nivel de estrés.
- El 70% le parece sobresaliente la coordinación con los superiores o responsables del sector/área donde se desempeña en la empresa.
- El 76,66% considera que se puede implementar el teletrabajo en ciertas condiciones de trabajo, y para ello se requiere de un equipo responsable y maduro para poder implementar la modalidad.

Asimismo, se comprueba en los resultados de las encuestas realizadas a la empresa IP VISIÓN, como una de las políticas excluyentes de la firma que ha funcionado muy bien, refiere a la capacitación al personal durante seis meses antes de iniciar la actividad de teletrabajo. Es decir, todo parece centrarse en la persona dispuesta a teletrabajar, más allá de otras variables que puedan influir en el éxito o no de la modalidad.

En consecuencia, se podría plantear el siguiente esquema, cuando se piensa en el diseño de un índice que mida la eficiencia de implementación de una modalidad:



## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Se observa en el esquema propuesto las variables primarias y secundarias que hemos mencionado anteriormente, dispuestas en diferentes círculos de influencia hacia el “éxito” de la modalidad que se encuentra en el centro. El “éxito” de la modalidad es nuestro objetivo en la implementación de teletrabajo. Las variables primarias se encuentran en el primer círculo (el más pequeño de la figura), que representa una zona de influencia de las variables primarias. El segundo círculo de la figura, representa la zona de influencia de las variables secundarias. Independientemente del tamaño de cada círculo, la intersección de ambas circunferencias forman una zona común entre variables primarias y secundarias que en la figura se muestra en color amarillo. Dependiendo del grado de influencia de las variables secundarias y primarias, la zona amarilla será más estrecha o más grande. Por ejemplo, cuando nos referimos a un caso de estudio, donde las variables secundarias sean prácticamente insignificantes al momento de ejercer una fuerza que influya en el éxito de la implementación de teletrabajo, entonces en ese caso hipotético ambos círculos formarían prácticamente un único círculo donde muestre sólo las variables primarias como significativas para una implementación exitosa. Del mismo modo, si las variables secundarias tienen mayor peso de influencia, entonces se diferenciarán ambos círculos formando una zona amarilla. Es decir, las variables secundarias forman parte de las variables primarias. Pertenecen y surgen de las variables primarias, y en la medida de que cada variable secundaria represente un grado de influencia significativo para el éxito de implementación de la modalidad, entonces emergerán desde las variables primarias, formándose en variables secundarias, y representando gráficamente esa fuerza de influencia a través del tamaño de la sección que muestra la zona amarilla. Asimismo, el tamaño del primer círculo que contiene a las variables primarias, variará su tamaño en función del grado de influencia que ejercen las mismas. Se podría decir, que la gráfica de los círculos varían respecto al estudio de cada caso particular, ya sea en la evaluación de la modalidad implementada o de un proyecto a implementar. Los círculos son constantemente dinámicos, y dependerán de los valores obtenidos en cada momento de cada variable que representa una fuerza de influencia. En la mayoría de los casos, suele aparecer la zona amarilla que diferencia pesos representativos de las variables.

Retomando los tres casos de estudio para éste trabajo, podemos plantear que existe una proporción de peso de influencia al momento de necesitar cuantificar la diferencia entre variables primarias y secundarias. Como se mencionó anteriormente, las variables secundarias emergen o surgen de las variables primarias. Si no se cuenta con una persona dispuesta a teletrabajar y una

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

mínima infraestructura tecnológica que permita ejercer la modalidad, sencillamente, no hay teletrabajo. Por ese motivo principal las denominamos como variables primarias, y las mismas ejercerán una mayor o menor influencia para el éxito de la modalidad, en función de que cuenten con el apoyo de las variables secundarias. Si analizamos cada una de las variables secundarias propuestas, vemos que cuanto mayor influencia ejerzan, mayores serán las probabilidades de éxito en la implementación de teletrabajo. Porque colaboran en potenciar a las variables primarias en el logro del objetivo del esquema. Además, las variables secundarias no existirían si no están presentes las variables primarias. Por ese motivo, surgen y emergen de las primarias. Pero también es cierto, que si la influencia que ejercen las variables secundarias fuera prácticamente insignificantes, sólo tendríamos representado en el gráfico el primer círculo de variables primarias, y por sí solas, no tendrían fuerza suficiente sin el apoyo de las secundarias y el valor de un índice de eficiencia de teletrabajo sería relativamente bajo para optar por implementar la modalidad. Es decir, unas son complementarias de las otras, y el hecho de que existan las primarias no les da seguridad de permanencia en el tiempo. Podríamos decir, que en algún punto se anulan como si fueran dos mitades iguales de una misma porción. En consecuencia, se puede plantear gráficamente cada círculo representando un 50% de influencia para las variables primarias y otro 50% de influencia para las variables secundarias. Ahora, para que las variables secundarias surjan con peso suficiente y se logre formar una zona amarilla, será necesario que las variables secundarias superen cuantitativamente la mitad de la Proción señalada anteriormente por las variables primarias. Podemos entonces, establecer la relación  $D2 > D1$  para la representación gráfica de ambos círculos. Es decir, el diámetro del círculo correspondiente a las variables secundarias deberá ser mayor que el diámetro del círculo de las variables primarias.

Por otro lado, retomando el análisis de valoración de las diferentes variables secundarias más relevantes que resultaron del trabajo de campo realizado a las tres empresas, tomaremos en cuenta esos resultados representativos para ponderar con mayor grado de influencia algunas de las variables secundarias para la construcción del índice de eficiencia de implementación de teletrabajo. Donde gráficamente el valor D2 representado por el diámetro de un círculo, será el valor cuantitativo total de la sumatoria de valores de las variables secundarias proyectadas para el análisis. De la misma forma, D1 será el valor cuantitativo total de la sumatoria de valores de las variables primarias. De esta manera, una vez que se obtienen los valores D1 y D2, a través de la relación propuesta anteriormente, se podrá realizar la representación gráfica de la situación que se

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

analiza, ya sea para implementar el teletrabajo o para evaluar el estado actual de teletrabajo en una actividad o área del negocio.

Según el orden de preponderancia obtenido del estudio de las variables secundarias, analizaremos las diferencias en valores para optar una ponderación a cada variable lo más objetiva posible.

Vemos a continuación el grado de relevancia en números de las variables secundarias obtenidas del estudio, y en la última columna la diferencia numérica entre la calificación más alta y el resto del puntaje de las otras variables:

<b>GRADO DE RELEVANCIA</b>	<b>VARIABLE SECUNDARIA</b>	<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>DIFERENCIA NUMÉRICA</b>
<b>1</b>	Administración del tiempo destinado para la vida familiar y otros intereses personales.	270	0
<b>2</b>	Administración del tiempo en el trabajo.	210	60
<b>2</b>	Higiene y seguridad en el teletrabajo.	210	60
<b>2</b>	Infraestructura edilicia y espacios físicos.	210	60
<b>3</b>	Comunicaciones interpersonales.	180	90
<b>4</b>	Calidad del trabajo desarrollado.	110	160
<b>4</b>	Cumplimiento de objetivos laborales propuestos.	110	160
<b>5</b>	Contrato de trabajo para teletrabajar.	30	240

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

5	Distancias geográficas para operar comercialmente.	30	240
5	Contexto legal y regulatorio de la actividad para ejercer el teletrabajo.	30	240
5	Valores económicos, financieros, contables, y presupuestos.	30	240
6	Contexto del macro y micro entorno de la región donde se teletrabaja.	15	255

Se observa que hasta el grado de relevancia número 3 de la lista de variables secundarias no supera una diferencia mayor a la mitad de la variable que obtuvo la mejor calificación (270). Luego la variable “Calidad del trabajo desarrollado” con una puntuación de 160, supera la mitad (135) de diferencia respecto a la variable con mayor puntaje de 270. Es decir, se podría considerar que a partir del puesto 4 inclusive (grado de relevancia) las diferencias numéricas son cada vez más amplias que restarían el esfuerzo de analizarlas específicamente para la construcción del índice. Esto es lo mismo que decir, cuando nos referimos al riesgo de posibles escenarios que se puedan presentar y perjudique el éxito de cualquier proyecto que se pretende implementar. En esos casos, se suele estudiar los riesgos potenciales para desarrollar planes de contingencia o agregar mayores controles para que no sucedan esos riesgos y poder minimizarlos para que jamás ocurran. Para ello, se utiliza habitualmente un corte de supervisión, debido a que es imposible controlar e invertir en recursos para todos los riesgo posibles de ocurrencia. Aquí, tomamos el mismo criterio, las variables que se ubican en el listado desde el puesto 4 hacia el final, serán agrupadas para el análisis como si fueran en su conjunto una sola variable y se le asignará un valor representativo de todas ellas.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Las cinco variables primeras del listado, a cada una se le asignará un valor representativo en función de la calificación obtenida y de la diferencia numérica entre las mismas. Se recuerda, según lo mencionado anteriormente, que la sumatoria total de las variables secundarias representan un 50% de influencia. Con lo cuál, debemos distribuir entre todas las variables secundarias una proporción numérica que las represente en cuanto a su grado de relevancia y de influencia para el diseño del índice.

La proporción aproximada que podríamos representar para cada variable secundaria resulta la siguiente:

<b>GRADO DE RELEVANCIA</b>	<b>VARIABLE SECUNDARIA</b>	<b>DIFERENCIA NUMÉRICA</b>	<b>DIFERENCIA EN PROPORCIÓN DE INFLUENCIA (%)</b>
<b>1</b>	Administración del tiempo destinado para la vida familiar y otros intereses personales.	0	<b>15%</b>
<b>2</b>	Administración del tiempo en el trabajo.	60	<b>9%</b>
<b>2</b>	Higiene y seguridad en el teletrabajo.	60	<b>9%</b>
<b>2</b>	Infraestructura edilicia y espacios físicos.	60	<b>9%</b>
<b>3</b>	Comunicaciones interpersonales.	90	<b>6%</b>

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

4	Resto de las variables secundarias.	> 160	2%
---	-------------------------------------	-------	----

Ahora, pensando en la proporción de representatividad de las variables primarias, que son sólo dos, podemos afirmar que para que exista el teletrabajo, deberán existir ambas, pero al momento de ponderar cada una, observamos tanto por el estudio de casos de este trabajo más otros estudios complementarios analizados, que la variable “persona dispuesta para teletrabajar” resulta más influyente a la hora de evaluar el éxito de implementación de la modalidad. Es la variable más sensible y compleja para el análisis. Y para este punto, también debemos distribuir un 50% de influencia entre ambas variables.

Con lo cuál, para el diseño del índice, fijaremos una proporción del 30% para la variable “persona dispuesta para teletrabajar”, y un 20% restante para la variable de “Infraestructura Tecnológica”.

### Diseño del Índice de Eficiencia

Hasta aquí, fuimos analizando y definiendo un criterio lógico para asignar una valoración numérica a las distintas variables más representativas que influyen en el éxito de implementación de teletrabajo. Siempre estuvimos hablando en términos de variables, considerando a las mismas medibles y cuantificables. Por lo tanto, cuando pensamos en el diseño de un índice, se puede expresar en términos conceptuales de función, teniendo en cuenta a las distintas variables primarias y secundarias como variables independientes que adoptan diferentes valores y condicionan el resultado final de la función como variable dependiente, denominada en este caso “índice de eficiencia de teletrabajo”.

Se plantea entonces analíticamente la ecuación que representa el índice de eficiencia de teletrabajo:

$$TE_i = [VP_1 \times 0,30 + VP_2 \times 0,20] + [VS_1 \times 0,15 + (VS_2 + VS_3 + VS_4) \times 0,27 + VS_5 \times 0,06 + VS_6 \times 0,02]$$

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

### Variable dependiente

TE<sub>i</sub>: índice de eficiencia de teletrabajo

### Variables independientes

VP<sub>1</sub>: variable primaria – persona dispuesta a teletrabajar

VP<sub>2</sub>: variable primaria – infraestructura tecnológica

VS<sub>1</sub>: variable secundaria – administración del tiempo para vida familiar y otros intereses

VS<sub>2</sub>: variable secundaria – administración del tiempo en el trabajo

VS<sub>3</sub>: variable secundaria – higiene y seguridad en el teletrabajo

VS<sub>4</sub>: variable secundaria – infraestructura edilicia y espacios físicos

VS<sub>5</sub>: variable secundaria – comunicaciones interpersonales

VS<sub>6</sub>: variable secundaria – residuo de otras variables secundarias significativas

Como se puede observar, el diseño de nuestro índice de eficiencia de teletrabajo, sigue el comportamiento de una ecuación que incluye diversas variables independientes, y ajustadas cada una de ellas, por un factor de influencia determinado que se obtuvo a través del estudio elaborado desde el inicio en este capítulo. Asimismo, cada variable VP<sub>n</sub> y VS<sub>n</sub> obtendrán diversos valores o puntajes que varían en una escala entre 0 y 10 puntos. Los mismos serán evaluados por los responsables en analizar la eficiencia de implementación de teletrabajo o el estado actual del mismo. Por consiguiente, el puntaje final del índice de eficiencia (TE<sub>i</sub>) obtendrá finalmente también un valor que variará en una escala entre 0 y 10 puntos. De esta manera, el máximo valor que puede obtener el índice de eficiencia son 10 puntos, que serán suavizados, o mejor dicho ajustados, a la realidad más objetiva posible de cada escenario planteado o analizado, con el fin de evaluar el éxito de la modalidad. Obtener 10 puntos en el índice de eficiencia es algo que consideramos prácticamente ideal y un escenario utópico. Es decir, la meta que nunca llega, pero que debe estar claramente identificada para guiarnos en el camino correcto que mejore la eficiencia de la modalidad. Esto se representa analíticamente como  $TE_i = 10$ .

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Para su representación gráfica adoptamos los diámetros de cada círculo correspondientes a las variables primarias y secundarias. Identificamos a D1 (diámetro del círculo de variables primarias) al resultado parcial obtenido de  $[VP_1 \times 0,30 + VP_2 \times 0,20]$ , y D2 (diámetro del círculo de variables secundarias) al resultado parcial obtenido de  $[VS_1 \times 0,15 + (VS_2 + VS_3 + VS_4) \times 0,27 + VS_5 \times 0,06 + VS_6 \times 0,02]$ . De esta manera, se podrán graficar los círculos de las variables, y formar finalmente la zona amarilla descripta en párrafos anteriores.

Por otro lado, la clave de éste índice de eficiencia, consiste en evaluar bien cada variable primaria y secundaria, con el objetivo de que sea lo más real posible su representatividad numérica. Para ello, se muestra un diseño propuesto de evaluación para cada variable en el formato de un “check list” con los ítems más relevantes, según los resultados obtenidos de las encuestas:

Cada variable tiene una serie de ítems representativos que evalúan el grado de eficiencia actual o el que se planifica obtener. La metodología consiste en calificar cada ítem. Se pueden utilizar números no enteros con decimales para la calificación partiendo desde cero. Donde la sumatoria total de los distintos ítems de cada variable no pueden superar los 10 puntos. Una variable que obtenga 10 puntos como resultado final, resulta prácticamente falsa su evaluación, debido a que siempre existe espacio para mejorar la eficiencia de cada ítem, o por el contrario, resultaría erróneo planificar la eficiencia de una variable a implementar que funcione al 100% y cubra todas las expectativas. Se debe ser muy cauto y sincero al momento de calificar cada ítem. Por otro lado se aclara que no es necesario calificar todos los ítems de cada variable. Tal vez, algunos ítems no son valorados y resultan con una puntuación de cero. Como también no se puede calificar con valores negativos. La valoración siempre es positiva. Si existiera algún ítem de valoración negativa entonces se coloca en ese caso el número cero.

Se propone el siguiente diseño de calificación para cada variable:

Variable Primaria: persona dispuesta a teletrabajar – VP<sub>1</sub>

Ítems Relevantes	Calificación	Observaciones
Aspectos psicológicos y físicos generales.		
Grado de motivación e interés en la modalidad.		

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Nivel de apertura y sociabilización con el exterior.		
Grado de aspiración y crecimiento profesional/personal.		
Nivel de creatividad e imaginación.		
<b>TOTAL</b>		

Variable Primaria: infraestructura tecnológica – VP<sub>2</sub>

Ítems Relevantes	Calificación	Observaciones
Calidad de plataforma tecnológica utilizada para teletrabajar.		
Equipamiento tecnológico adecuado a las tareas y operaciones que se realizan.		
Calidad de conexión a las redes.		
Conocimiento para operar medios tecnológicos.		
Calidad del soporte técnico dispuesto.		
<b>TOTAL</b>		

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Variable Secundaria: administración del tiempo para vida familiar y otros intereses

– VS<sub>1</sub>

Ítems Relevantes	Calificación	Observaciones
Nivel de interés en la vida familiar.		
Tiempo disponible para actividades de ocio y divertimento general.		
Tiempo disponible para trámites personales.		
Tiempo disponible para el estudio, capacitación y formación profesional.		
Grado de interés en realizar turismo y viajes al exterior.		
<b>TOTAL</b>		

Variable Secundaria: administración del tiempo en el trabajo – VS<sub>2</sub>

Ítems Relevantes	Calificación	Observaciones
Nivel de planificación y de organización en las tareas laborales.		
Nivel de interés en las tareas laborales que desarrolla.		
Grado de responsabilidad y compromiso en sus obligaciones laborales.		
Nivel de conocimiento en		

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

dispositivos tecnológicos generales.		
Grado de disponibilidad y flexibilidad ante cambios en la jornada de trabajo.		
<b>TOTAL</b>		

Variable Secundaria: higiene y seguridad en el teletrabajo – VS<sub>3</sub>

Ítems Relevantes	Calificación	Observaciones
Nivel de seguridad en sistemas y plataformas tecnológicas.		
Grado de confidencialidad al momento del manejo de la información.		
Nivel de limpieza y orden general de los espacios físicos utilizados.		
Aspectos generales de higiene y vestimenta personal.		
Aspectos generales de seguridad e integridad física en el lugar de trabajo y trayectos trabajo-hogar en el caso que corresponda.		
<b>TOTAL</b>		

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Variable Secundaria: infraestructura edilicia y espacios físicos – VS<sub>4</sub>

Ítems Relevantes	Calificación	Observaciones
Espacio físico limpio, luminoso y aireado.		
Accesibilidad a la concentración para realizar las tareas en los espacios físicos utilizados.		
Elementos, herramientas y mobiliario necesarios para teletrabajar.		
Nivel de comodidad en los espacios físicos utilizados.		
Aspecto de imagen moderno en los espacios físicos.		
<b>TOTAL</b>		

Variable Secundaria: comunicaciones interpersonales – VS<sub>5</sub>

Ítems Relevantes	Calificación	Observaciones
Nivel de trato con compañeros del mismo sector.		
Nivel de trato con el personal de otros sectores de la empresa.		
Calidad de las comunicaciones a través de plataformas y medios		

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

tecnológicos.		
Calidad de comunicación con su superior o área responsable.		
Nivel de comprensión de los mensajes intercambiados.		
<b>TOTAL</b>		

Variable Secundaria: residuo de otras variables secundarias significativas – VS<sub>6</sub>

<b>Ítems Relevantes</b>	<b>Calificación</b>	<b>Observaciones</b>
Calidad del trabajo desarrollado.		
Cumplimiento de objetivos laborales.		
Contrato de trabajo para teletrabajar.		
Distancias geográficas para operar comercialmente.		
Contexto legal y regulatorio de la actividad para ejercer el teletrabajo.		
Valores económicos, financieros, contables, y presupuestos del sector.		
Contexto del macro y micro entorno de la región donde se teletrabaja.		
<b>TOTAL</b>		

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Se especifica que la calificación de los ítems de cada variable, pueden ser resultado del análisis de la actividad de teletrabajo que desarrolla o que está dispuesta a desarrollar una persona, ó también, considerar a un grupo de personas o sector de la empresa que a través de una valor genérico sea lo suficientemente representativo de ese grupo de personas que teletrabajan o estén dispuestas a teletrabajar.

A modo de prueba y fundamentación del diseño desarrollado, se determina a continuación el índice de eficiencia de teletrabajo específico de cada empresa participante. Como se ha encuestado a un grupo de personas que ya teletrabajan en cada empresa, tomaremos valores representativos del conjunto de los encuestados de cada empresa para calificar los diversos ítems de cada variable.

### Calificación de variables de la cada Empresa

Variable Primaria: persona dispuesta a teletrabajar – VP<sub>1</sub>

<b>Ítems Relevantes</b>	<b>Calificación AVAYA</b>	<b>Calificación IP VISIÓN</b>	<b>Calificación BCD TRAVEL</b>
Aspectos psicológicos y físicos generales.	2	2	2
Grado de motivación e interés en la modalidad.	3	2,5	3
Nivel de apertura y sociabilización con el exterior.	1	1,5	3
Grado de aspiración y crecimiento profesional/personal.	0	1	0
Nivel de	1	1	0

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

creatividad e imaginación.			
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

Variable Primaria: infraestructura tecnológica – VP<sub>2</sub>

<b>Ítems Relevantes</b>	<b>Calificación AVAYA</b>	<b>Calificación IP VISIÓN</b>	<b>Calificación BCD TRAVEL</b>
Calidad de plataforma tecnológica utilizada para teletrabajar.	3	3	1
Equipamiento tecnológico adecuado a las tareas y operaciones que se realizan.	2	2	1
Calidad de conexión a las redes.	1	1	1
Conocimiento para operar medios tecnológicos.	2	2	0
Calidad del soporte técnico dispuesto.	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>4</b>

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Variable Secundaria: administración del tiempo para vida familiar y otros intereses

– VS<sub>1</sub>

<b>Ítems Relevantes</b>	<b>Calificación AVAYA</b>	<b>Calificación IP VISIÓN</b>	<b>Calificación BCD TRAVEL</b>
Nivel de interés en la vida familiar.	2	1	0
Tiempo disponible para actividades de ocio y divertimento general.	1	0	1
Tiempo disponible para trámites personales.	0	0	1
Tiempo disponible para el estudio, capacitación y formación profesional.	2	2	1
Grado de interés en realizar turismo y viajes al exterior.	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Variable Secundaria: administración del tiempo en el trabajo – VS<sub>2</sub>

<b>Ítems Relevantes</b>	<b>Calificación AVAYA</b>	<b>Calificación IP VISIÓN</b>	<b>Calificación BCD TRAVEL</b>
Nivel de planificación y de organización en las tareas laborales.	2	2	1
Nivel de interés en las tareas laborales que desarrolla.	2	2	0
Grado de responsabilidad y compromiso en sus obligaciones laborales.	1	1	1
Nivel de conocimiento en dispositivos tecnológicos generales.	2	2	0
Grado de disponibilidad y flexibilidad ante cambios en la jornada de trabajo.	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>3</b>

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Variable Secundaria: higiene y seguridad en el teletrabajo – VS<sub>3</sub>

<b>Ítems Relevantes</b>	<b>Calificación AVAYA</b>	<b>Calificación IP VISIÓN</b>	<b>Calificación BCD TRAVEL</b>
Nivel de seguridad en sistemas y plataformas tecnológicas.	2	2	1
Grado de confidencialidad al momento del manejo de la información.	1	1	0
Nivel de limpieza y orden general de los espacios físicos utilizados.	0	1	1
Aspectos generales de higiene y vestimenta personal.	0	0	1
Aspectos generales de seguridad e integridad física en el lugar de trabajo y trayectos trabajo-hogar en el caso	0	0	1

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

que corresponda.			
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Variable Secundaria: infraestructura edilicia y espacios físicos – VS<sub>4</sub>

<b>Ítems Relevantes</b>	<b>Calificación AVAYA</b>	<b>Calificación IP VISIÓN</b>	<b>Calificación BCD TRAVEL</b>
Espacio físico limpio, luminoso y aireado.	0	0	2
Accesibilidad a la concentración para realizar las tareas en los espacios físicos utilizados.	1	1	2
Elementos, herramientas y mobiliario necesarios para teletrabajar.	1	1	1
Nivel de comodidad en los espacios físicos utilizados.	1	2	2
Aspecto de imagen moderno en los espacios físicos.	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Variable Secundaria: comunicaciones interpersonales – VS<sub>5</sub>

<b>Ítems Relevantes</b>	<b>Calificación AVAYA</b>	<b>Calificación IP VISIÓN</b>	<b>Calificación BCD TRAVEL</b>
Nivel de trato con compañeros del mismo sector.	1	1	2
Nivel de trato con el personal de otros sectores de la empresa.	2	2	2
Calidad de las comunicaciones a través de plataformas y medios tecnológicos.	2	2	1
Calidad de comunicación con su superior o área responsable.	1	1	1
Nivel de comprensión de los mensajes intercambiados.	1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Variable Secundaria: residuo de otras variables secundarias significativas – VS<sub>6</sub>

<b>Ítems Relevantes</b>	<b>Calificación AVAYA</b>	<b>Calificación IP VISIÓN</b>	<b>Calificación BCD TRAVEL</b>
Calidad del trabajo desarrollado.	1	1	0
Cumplimiento de objetivos laborales.	1	1	2
Contrato de trabajo para teletrabajar.	0	0	0
Distancias geográficas para operar comercialmente.	1	0	1
Contexto legal y regulatorio de la actividad para ejercer el teletrabajo.	0	0	0
Valores económicos, financieros, contables, y presupuestos del sector.	2	2	1
Contexto del macro y micro entorno de la	0	0	0

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

región donde se teletrabaja.			
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Ahora, determinamos los índices de eficiencia de teletrabajo para cada empresa y su gráfico correspondiente:

$$TE_{i AVAYA} = [VP_1 \times 0,30 + VP_2 \times 0,20] + [VS_1 \times 0,15 + (VS_2 + VS_3 + VS_4) \times 0,27 + VS_5 \times 0,06 + VS_6 \times 0,02] = [7 \times 0,3 + 9 \times 0,2] + [5 \times 0,15 + 13 \times 0,27 + 7 \times 0,06 + 5 \times 0,02] = \mathbf{8,68}$$

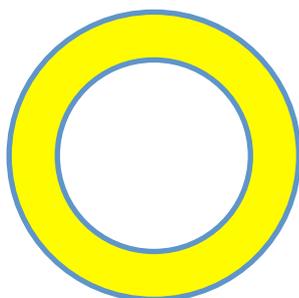
$$TE_{i IP VISIÓN} = [VP_1 \times 0,30 + VP_2 \times 0,20] + [VS_1 \times 0,15 + (VS_2 + VS_3 + VS_4) \times 0,27 + VS_5 \times 0,06 + VS_6 \times 0,02] = [8 \times 0,3 + 9 \times 0,2] + [3 \times 0,15 + 15 \times 0,27 + 7 \times 0,06 + 4 \times 0,02] = \mathbf{9,2}$$

$$TE_{i BCD TRAVEL} = [VP_1 \times 0,30 + VP_2 \times 0,20] + [VS_1 \times 0,15 + (VS_2 + VS_3 + VS_4) \times 0,27 + VS_5 \times 0,06 + VS_6 \times 0,02] = [8 \times 0,3 + 4 \times 0,2] + [5 \times 0,15 + 15 \times 0,27 + 8 \times 0,06 + 4 \times 0,02] = \mathbf{8,56}$$

	<b>AVAYA</b>	<b>IP VISIÓN</b>	<b>BCD TRAVEL</b>
<b>D1</b>	3,9	4,2	3,2
<b>D2</b>	4,78	5	5,36
<b>TE<sub>i</sub></b>	<b>8,68</b>	<b>9,2</b>	<b>8,56</b>

Con los resultados obtenidos, estamos en condiciones de poder realizar los gráficos representativos de cada empresa:

### Empresa AVAYA

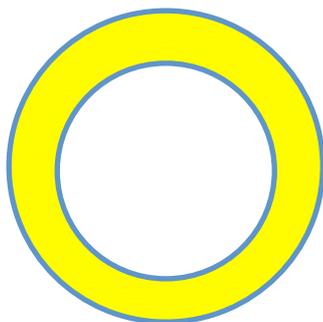


## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

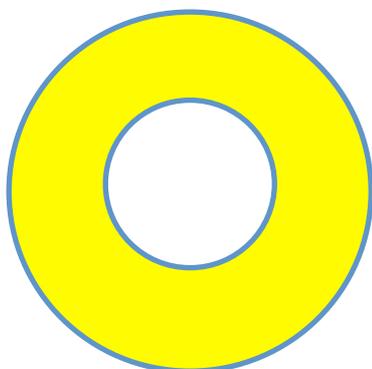
Se observa que la zona amarilla representa una diferencia de diámetros de 0,88. Donde se muestra con un peso considerable a las variables primarias, y el apoyo de las variables secundarias ejerciendo una fuerza moderada que colabora en optimizar el rendimiento general de la modalidad.

### Empresa IP VISIÓN



Se observa que la zona amarilla representa una diferencia de diámetros muy similar al caso anterior de 0,8. Donde se muestra con un peso considerable a las variables primarias, y el apoyo de las variables secundarias, también ejerciendo una fuerza moderada que colabora en optimizar el rendimiento general de la modalidad. Aquí ambos círculos ejercen mayor fuerza que el caso anterior, pero la conformación de la zona amarilla son prácticamente similares en ambos casos.

### Empresa BCD TRAVEL



Se observa que la zona amarilla representa una diferencia de diámetros bastante diferente a los casos anteriores con un valor de 2,16. Donde se muestra con un peso menor a las variables primarias, y el apoyo superior de las variables secundarias, ejerciendo una fuerza considerable que colabora en optimizar el rendimiento general de la modalidad. Aquí se muestra claramente, cómo las variables secundarias son sumamente relevantes para la implementación de la modalidad.

Por último, se debe plantear como todo indicador que mide la eficiencia de una metodología de trabajo, ajustar el valor numérico final del índice de eficiencia de teletrabajo mediante un factor de corrección general que suavice las estimaciones realizadas a lo largo de todo el procedimiento.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Para ello, ajustamos el valor final obtenido de  $TE_i$  con un factor de corrección que lo llamaremos con la letra griega ( $\alpha$ ), donde le asignaremos un valor entre 0 y 1, siendo “0” un valor absolutamente de desconfianza y negativo para las estimaciones realizadas, debido a que los valores obtenidos en todo el procedimiento no son lo suficientemente representativos. Mientras que los valores más próximos a “1”, significa una postura más alentadora en cuanto a la representatividad de los resultados. Es decir, cuanto más nos aproximamos al número “1”, estaremos en presencia de un escenario favorable con mayores certezas en las estimaciones. Caso contrario, le va restando credibilidad a los valores obtenidos utilizados en la metodología. Este valor de  $\alpha$  lo asigna la persona que esté llevando adelante la evaluación del índice de eficiencia de teletrabajo, en función del contexto y de la información con la que cuenta para emplear la metodología de trabajo propuesta. Para este caso de estudio, asignaremos un valor de  $\alpha = 0,7$ , con la intención de ajustar los resultados manteniendo una postura favorable pero siendo precavidos en los resultados obtenidos. Con lo cuál, se tiene lo siguiente:

$$TE_{i \text{ AVAYA}} = 8,68 \times 0,7 = \mathbf{6,076}$$

$$TE_{i \text{ IP VISIÓN}} = 9,2 \times 0,7 = \mathbf{6,44}$$

$$TE_{i \text{ BCD TRAVEL}} = 8,56 \times 0,7 = \mathbf{5,992}$$

Como se observa, las diferencias de valores se mantienen. Simplemente ajustamos los valores a posibles errores en las estimaciones que pueden darse por diversos motivos. Esto da una cuota de mayor realismo a los resultados, donde se muestra claramente que las tres empresas tienen una considerable experiencia en la modalidad de teletrabajo, y en algunos aspectos se encuentran bastante bien posicionados y consolidados, superando prácticamente los tres casos el 60% de efectividad en la implementación de teletrabajo.

### 5.1-5. Recomendaciones y barreras de entrada al teletrabajo

A continuación se resumen y analizan algunos de los resultados principales de todo el trabajo desarrollado, poniendo énfasis en aquellas cuestiones que representan una barrera o dificultad a la hora de implementar la modalidad de teletrabajo.

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

Las empresas que se han estudiado, refieren a organizaciones medianas y grandes, debido a su volumen de facturación anual, cantidad de empleados, y participación de mercado, entre otras características significativas. Por supuesto, que si nos referimos a empresas pequeñas, el panorama de análisis resultaría diferente en algunas cuestiones. Por ejemplo, las grandes empresas tienen a priori más recursos e incentivos para aplicar la modalidad de teletrabajo que las empresas pequeñas. Las empresas multinacionales en general están acostumbradas a trabajar en un entorno competitivo y globalizado, y a medida que se van internacionalizando pueden ir transfiriendo la modalidad a las nuevas localidades. Si éstas prácticas de teletrabajo se ajustan a las realidades locales, mejor aún. Sin embargo, cabe aclarar que a las empresas grandes que no aplican el teletrabajo les cuesta mucho más llevar a cabo el cambio de cultura corporativa que implica la modalidad de teletrabajo, en comparación con las empresas pequeñas. Éstas últimas, en general cuentan con pocos directores (a veces hasta uno solo), y resulta más fácil conseguir un “liderazgo” que facilite la implementación de teletrabajo. Asimismo, les resulta una buena opción a la hora de optimizar costos, debido a que cuentan con menos recursos y planifican en el corto plazo.

El primer desafío es entonces generar el cambio de cultura lo antes posible tanto en las empresas grandes como en las pequeñas; y una vez institucionalizada la nueva modalidad de trabajo, entender que éstas son necesarias para el éxito de la empresa en un contexto competitivo. Si el entorno del negocio no es todavía lo suficientemente competitivo, debe trazarse un escenario a futuro estudiando si el mercado se abrirá y el ambiente pasará a ser competitivo, que es el caso más común. Si la empresa es demasiado pequeña como para justificar económicamente la inversión en estas prácticas de teletrabajo, entonces sus dueños deberían replantear el negocio, ya que la inversión en políticas de teletrabajo es inevitable en un contexto competitivo y debe ser una línea imborrable de los cálculos financieros de la empresa. El peligro latente es que si la nueva modalidad de mayor flexibilidad horaria y de espacio, no es generada por el empleador, entonces naturalmente va a ser generada por el empleado, lo cual no resulta conveniente porque intentará cambiar de trabajo en algún momento para eliminar el descontento que le provoca la situación actual.

Tal como se comentó en diversos párrafos, el principal propósito de la modalidad de teletrabajo, es conseguir tanto la satisfacción de los empleados como una mejora en la productividad de la organización. La decisión de cuánto presupuesto debe ser asignado es aquí una cuestión importante y el tamaño de la empresa es una de las variables más influyentes para tomar la

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

decisión de implementar la modalidad. Se recomienda primeramente analizar cuál es el grado de aplicación de las políticas de teletrabajo, desde el punto de vista de la empresa, éstas tienen un costo y un beneficio asociados. Por ejemplo, el costo asociado es el costo del equipamiento tecnológico, las llamadas de los teléfonos, el costo del enlace de internet, etc., y el beneficio asociado es el trabajo en horas extras, el mayor compromiso del empleado teniendo mayores facilidades de trabajar desde su casa y usar el teléfono o internet para asuntos personales, y sobre todo, contar con la satisfacción del empleado que implica generalmente un mayor compromiso y fidelidad con la organización.

Por otro lado, algunos empleadores confían y señalan que los incentivos monetarios son suficientes para lograr el compromiso del empleado y su trabajo fuera del horario formal, mejorando así la productividad. Pero el problema que tiene la motivación con dinero es que es de corto plazo; la motivación dura poco y es necesaria renovarla. Además, el trabajador resulta inducido a poner más esfuerzo en el trabajo y pasar menos tiempo en su casa. Incentivar con dinero es equivalente a pretender que una empresa se diferencie bajando sus precios. Eso no es diferenciarse, sino que es una medida de corto plazo y que no genera valor. En cambio, la motivación generada por ejemplo a través de la modalidad de teletrabajo, resultan más sustentables y son las que pueden producir una mayor performance del empleado.

Una cuestión muy importante es evitar que exista una sensación de injusticia o de distinto trato entre los empleados que utilizan las prácticas de teletrabajo y los que no las utilizan. Las prácticas de teletrabajo son muy importantes para que la empresa se diferencie y pueda retener y atraer talentos. Sin embargo, el cambio de cultura debe abarcar de alguna manera a todos los empleados de la empresa, no solo a los talentos. Para conseguir esto es necesario contar con una suficiente cantidad y variedad de prácticas que favorezcan la conciliación trabajo-vida familiar, independientemente de la modalidad de teletrabajo, y con un cierto grado de estandarización, que es muy importante en las empresas grandes y con muchos empleados.

Sin embargo, en una empresa pequeña con pocos empleados, la mejor solución puede ser otra. Si bien siempre es conveniente que todos los empleados gocen del beneficio de otras prácticas flexibles como la del teletrabajo, en el caso particular de una empresa pequeña y con muy pocos trabajadores, es conveniente no tener estandarizadas las prácticas sino ofrecerlas customizables, a medida de cada empleado. De esta forma se prioriza la flexibilidad operativa que la empresa

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

necesita y además la satisfacción de cada empleado es mayor. Lamentablemente en una empresa grande la customización implica una exagerada utilización de recursos y por lo tanto es impracticable. En ese caso, conviene estandarizar los procesos para emplear la modalidad de teletrabajo.

### Algunos puntos a considerar especialmente:

- Independientemente del tamaño y alcance de cada empresa, el cambio de cultura institucional hacia la nueva tendencia de flexibilización laboral, representa una de las barreras fundamentales a vencer para implementar la modalidad de teletrabajo.
- El teletrabajo resulta beneficioso en las empresas pequeñas, fundamentalmente debido a una necesidad operativa y a la falta de infraestructura edilicia y recursos.
- Las empresas en general parecen no tener muy bien definido un nuevo modelo de contrato laboral para la modalidad de teletrabajo. Simplemente lo observan desde el punto de vista de la relación costo-beneficio asociados.
- Las empresas grandes plantean la necesidad de implementar el teletrabajo principalmente como una estrategia de expansión hacia nuevos mercados, teniendo en cuenta la relación costo-beneficio.
- El teletrabajo no implica ofrecer sólo políticas de flexibilización horaria y de espacio, tiene que ver con una metodología y filosofía de trabajo adecuada a los tiempos actuales. El que no lo comprenda, y sólo lo vea como un mero beneficio empresarial, será muy probable que fracase en la implementación en el corto plazo.
- Existe un espacio vacío en las empresas en temas referidos a asesoramiento psicológico, de estrés y motivacional hacia los trabajadores. Son elementos importantes a la hora de pensar en el teletrabajo.
- Las empresas grandes, suelen confundirse en ofrecer beneficios a sus empleados exclusivamente como incentivo para mejorar su rendimiento. Tales como seguro de vida, plan de jubilación, seguro médico, goce de compras con descuentos, y estacionamiento gratuito, entre otros. Y no ejercen mucho esfuerzo en políticas de autoestima, crecimiento profesional, momentos para compartir y disfrutar con la familia, etc. Aspectos fundamentales en el rendimiento de un trabajador, y que influyen a la hora de implementar el teletrabajo.

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

- Tendencia general a la improvisación, y a la prueba y error en implementar este tipo de prácticas de flexibilidad laboral. Muchas empresas, independientemente del tamaño, se dejan influir demasiado por el contexto actual tan dinámico, cambiante y competitivo, que evaden el proceso analítico adecuado que conlleva la modalidad de teletrabajo para su implementación.

### 6. Conclusiones

Como reflexión final del trabajo desarrollado, podríamos detallar algunas apreciaciones que considero importantes a la hora de evaluar la implementación de teletrabajo en una actividad del negocio empresarial. Primeramente, uno de los aspectos más mencionados en el relevamiento realizado tiene que ver con la dificultad que a veces se presenta en el cambio de cultura respecto a la nueva modalidad de trabajo, utilizando el beneficio que nos ofrecen las nuevas tecnologías. A pesar, de que el cambio tecnológico no resulta en la actualidad un cambio tan novedoso, sin embargo continua siendo una dificultad implementar el cambio de cultura como política organizacional, y que éstas, sean vistas como objetivos necesarios para el éxito de la empresa en un contexto altamente competitivo. Si el entorno del negocio no es todavía lo suficientemente competitivo, entonces debe trazarse un escenario a futuro estudiando si el mercado se abrirá y el ambiente pasará a ser competitivo, que es el caso más común. Si la empresa es demasiado pequeña como para justificar económicamente (numéricamente) la inversión en esta modalidad, entonces sus dueños deberían replantear el negocio, ya que la inversión en prácticas de teletrabajo resultan en el largo plazo inevitables en un contexto competitivo, globalizado y tecnológico.

Para motivar al cambio cultural en la empresa, es importante mostrar rápidamente los resultados numéricos que demuestren que la nueva modalidad está incidiendo positivamente en los resultados económicos. Con esto se genera el compromiso y el consenso de la alta dirección, lo cual es crítico para el apoyo en la implementación de la modalidad. Los indicadores usados para medir productividad y compromiso de los empleados no deberían ser aquellos que únicamente se basan en la cantidad de horas trabajadas sin tener en cuenta otros resultados, por ese motivo resulta beneficioso implementar como herramienta integral de evaluación el índice de eficiencia de teletrabajo propuesto en este estudio.

El índice de eficiencia propuesto, permite analizar cuál es el grado de aplicación de la modalidad desde el punto de vista de la empresa, debido a que éstas tienen un costo y un beneficio asociados. Independientemente de los objetivos de la empresa y de la profundidad de aplicación de teletrabajo, siempre debe cumplirse que los beneficios sean mayores a sus costos. El índice

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

propuesto facilita visualizar numéricamente este aspecto, que tan importante resulta para las empresas y la alta gerencia.

Asimismo, el estudio muestra resultados bastante contundentes de los beneficios asociados a la empresa y a sus trabajadores, en cuanto a la diferenciación con el resto de las organizaciones en sintonía con el contexto socio-cultural de estos tiempos, y la posibilidad de retener y contratar nuevos talentos. Como también, los amplios beneficios a los trabajadores en cuanto a sus rendimientos y motivaciones en los diferentes puestos de trabajo. Sin embargo, más allá del área o sector donde se implemente el teletrabajo, debe ser una política y cultura de trabajo general que incluya a todos los trabajadores de la empresa. El grado de estandarización versus customización de la práctica de teletrabajo depende fundamentalmente del tamaño de la empresa y de la maximización de los beneficios contra los costos de su implementación. Es por ello, que comúnmente la práctica de teletrabajo suele aplicarse en las grandes organizaciones, fundamentalmente por sus políticas de expansión a nuevos mercados. En cambio, en las empresas pequeñas, se suele realizar otras prácticas flexibles e improvisadas a la medida de cada trabajador. Es decir, beneficios específicos y no estandarizados. Es evidente, que el estudio elaborado, muestra a tres empresas relativamente grandes con amplios mercados. Y los resultados del índice de eficiencia coinciden con la experiencia que cuentan en la implementación de la modalidad. Ahora, en otros casos, como en las empresas pequeñas, dependerá principalmente del tamaño de la misma, y de su estrategia de expansión y competitividad.

Sin embargo, el índice de eficiencia es aplicable a cualquier tamaño y situación empresarial, y en definitiva se evaluará numéricamente, como respaldo de cualquier análisis de índole cualitativo, las condiciones actuales y potenciales para implementar el teletrabajo.

Por otro lado, los resultados obtenidos de las encuestas indican que los aspectos centrales (más influyentes) para el éxito de la implementación de teletrabajo, es la persona dispuesta a teletrabajar en conjunto con la infraestructura tecnológica disponible, el ambiente donde desarrolla la práctica, y la posibilidad que ofrece la modalidad en administrar mejor los tiempos entre vida familiar, intereses personales y trabajo. Tal cuál lo planteado en la hipótesis del trabajo aunado al valor representativo de un mejor manejo de los tiempos. En consecuencia, además de la tecnología como medio para teletrabajar, será necesario que la persona cumpla ciertos requisitos psicológicos, intelectuales y físicos mínimos para desempeñar con éxito la modalidad. Por supuesto, que esto

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

último debe cumplirse en cualquier trabajo o actividad laboral, pero para el teletrabajo particularmente implica un esfuerzo aún mayor, debido a que cierto “control” que tenía la empresa se traslada al teletrabajador. Esto implica, una mayor autonomía en la gestión de trabajo de cada persona con todo lo positivo y negativo que eso significa. El cumplimiento de los objetivos laborales y los logros individuales alcanzados, dependerán más aún del trabajador, y no tanto de la empresa como institución, quedando más expuesto el trabajador por un lado, y más aislado (físicamente) por el otro, mediante la nueva modalidad de trabajo. Los resultados, no arrojan demasiada importancia en la situación financiera y económica de la empresa dispuesta a implementar el teletrabajo. Por el contrario, el éxito depende de la persona dispuesta a teletrabajar y de la tecnología utilizada en un ambiente propicio, por sobre la estructura económica de la empresa.

Por otro lado, los resultados del trabajo de campo refieren a otra consideración planteada en la hipótesis del trabajo, donde el esquema de teletrabajo representa un modelo de eficiencia similar al trabajo convencional. Se podría concluir que en ciertos aspectos como puede ser el cumplimiento de objetivos laborales resultaría similar, incluso en muchos casos con resultados superadores. Pero con la particularidad respecto al trabajo convencional, que se identifican claramente distintos niveles de influencia de las variables que influyen en el éxito de la gestión de una actividad del negocio. Las mismas, fueron señaladas con distintos pesos representativos como resultado del trabajo de campo y diseño del índice de eficiencia.

Asimismo, existe un cambio de sentido en la participación y gestión de tareas laborales, convencionalmente el sentido es de “contracción”, donde la empresa como institución se muestra en primera plana a través de las operaciones de sus trabajadores. En cambio la modalidad de teletrabajo, modifica el sentido a “expansión”, donde toman más relevancia los trabajadores, siendo el contacto directo muchas veces con los mercados, y teniendo en sus espaldas la contención de la empresa. Es un cambio de paradigma socio-productivo y cultural, donde la globalización, la competencia, y la tecnología ofrecen nuevas formas y modalidades de trabajo, y en definitiva, el teletrabajo es una respuesta contundente de ello. En la medida que continuemos evolucionando en este sentido, la tendencia serán modalidades de trabajo más flexibles y puntuales a cada trabajador, como resulta el teletrabajo desde hace varios años con proyecciones muy alentadoras y duraderas para los siguientes años en todo el mundo.

## 7. Bibliografía

- Kyriazoglou, John. “Controles estratégicos y operacionales de la TI”. (2013).
- República de Argentina. Ministerio de Trabajo. Manual de buenas técnicas en teletrabajo. (2011).
- Lengyel, Miguel Federico y Bottino, Gabriel. “La producción en red en Argentina y sus fundamentos institucionales”. *Desarrollo Económico*, Vol. 51, No. 202/203, pp. 369-407. (2011).
- Maya Hendricks, M.; León, C. & Chinchilla, N. Estado de las Políticas de Conciliación en Hispanoamérica. IESE Business School, Universidad de Navarra. Estudio No. 36. (2006).
- Hidrovo Carlier, S. Las Políticas de Conciliación Trabajo-Familia en las Empresas Colombianas. En *Estudios Gerenciales*, Universidad ICESI, Cali. Vol. 22, No. 100: 49-70. (2006).
- Poelmans, S. & Behan, B. La gestión del equilibrio entre el trabajo y la familia. En J. Bonache y A. Cabrera (Eds.), *Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice Hall: Madrid. Capítulo 11: 463-496. (2006).
- Eurostar, Survey on Information and Communication Technologies in enterprise. (2005).
- Meil, G.; Luque M. A. & García, C. Materiales para la Elaboración de una Guía de Promoción de la Conciliación de Vida Familiar y Laboral en las Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid. (2005).
- Sánchez Apellániz, M. El Papel de las Empresas en la Conciliación de la Vida Familiar y Laboral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla. (2005).
- Arraigada, I. Políticas hacia las Familias, Protección e Inclusión Sociales. Reunión de Expertos Junio, CEPAL, Naciones Unidas. (2005).
- Higgins, M.; Hicks, M.; Kaufmann, C. & Rondinella, M. An introduction to Work-Life Balance. Harvard Business School Notes, 1-18. (2004).
- Chinchilla, M. “Empresas Familiarmente Responsables”. Centro Internacional del Trabajo y la Familia IESE-Universidad de Navarra. (2004).

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

- Mayo, M.; Cruz, C. & Gómez-Mejía, L. Políticas de Conciliación Familia- Trabajo en Empresas Familiares Españolas: Antecedentes Estructurales, Demográficos y Culturales. Instituto de Empresa, Madrid. WPE04-22. (2004).
- Di Martino, V.: Conferencia Internacional en el Salón Islas Malvinas, Ministerio de Trabajo, Argentina. (2004).
- Althusser, L.: Ideología y aparatos ideológicos de Estado. Freud y Lacan. Buenos Aires: Nueva Visión. (2003).
- Chinchilla, M., Poelmans, S. y León, C. “Políticas de conciliación trabajo- familia en 150 empresas españolas”. Documento de Investigación N° 498. IESE. (2003).
- Ruth Daisy, Henrique Rodríguez. “Producción de conocimiento y sustentabilidad”. Revista del Jardín Botánico Nacional, Vol. 24, No. 1/2, pp. 11-15. (2003).
- Belzunegui Eraso, Á.: Teletrabajo: estrategias de flexibilidad. Madrid. (2002).
- Hayashi A. M. Mommy Track Backlash. Harvard Business Review. Vol. 79 (3) pp.:33-42. (2001).
- Tirado Jiménez, Ramón. “Crecimiento con cambio tecnológico endógeno, bancos y dinero: El caso de una economía con firmas innovadoras”. Estudios Económicos, Vol. 15, No. 1 (29), pp. 91-116. (2000).
- Benito-Buitrón Ochoa, J.C.: Teletrabajo y Seguridad Social, Descentralización productiva y nuevas formas organizativas del trabajo, Madrid. (2000).
- Schartz, T. What Happens Next Is That People, Especially Women, Burn Out and End Up Leaving - Fast Company. Issue 34. (2000).
- Business School. Universidad de Navarra. Cuestionario IFREI. IESE Business School , Universidad de Navarra. (1999).
- Deckop, J.; Mangel, R. & Cirka, C. Getting More Than You Pay For: Organizational Citizenship Behavior and Pay-For-Performance Plans. Academy of Management Journal. Vol. 42, No. 4 , pp. 420-428. (1999).
- Leydesdorff, Loet y Henry Etzkowitz. “A Triple Helix of University- Industry-Government Relations”, Vol. 25, N° 3, pp. 195-203. (1998).
- Etzkowitz, Henry y Loet Leydesdorff. The Triple Helix of University-Industry-Government relations. A Laboratory for Knowledge Based Economic Development, Easst Review, 14 (1), pp. 11-19. (1997).

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

- Edquist, Charles. "Systems of Innovation Approaches. Their Emergence and Characteristics", en: Ch. Edquist (ed.), *Systems of Innovation. Technologies, Institutions and Organizations*, Pinter, Londres, pp. 2-35. (1997).
- Beltramone, Guillermo y Ezequiel Zabale. "El Derecho en la era digital". Editorial Juris. 1 ed. Rosario. (1997).
- Barnett, R. & Rivers, C. *She Works/he Works: How Two-income Families are Happier, Healthier, and Better-off*. Harper. San Francisco. (1996).
- Faulkner, W. y Senker. "Policy and management issues in company links with academic and government laboratories: A cross-technology study", *Journal of High Technology Management*, vol. 1, No. 1, pp. 95-112. (1995).
- Kreps, G.: "La comunicación en las organizaciones", Editorial Addison-Wesley, Buenos Aires. (1995).
- Grover, S. & Crooker K. Who appreciates family responsive policies: the impact of family friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, vol. 48, pp. 271-87. (1995).
- Johnson, Björn y Bengt-Ake Lundvall. "Sistemas nacionales de innovación y aprendizaje institucional", *Comercio Exterior*, Vol. 44, N° 8, México, pp. 695-704. (1994).
- Etzkowitz, Henry. "Academic-Industry relations: A sociological paradigm for economic development", en: Leydesdorff, Loet y Van den Besselar, *Evolutionary Economics and Chaos Theory*, Pinter, Londres. (1994).
- Edquist, Ch. y B. Lundvall. "Comparing the Danish and Swedish systems of innovation", en: R. Nelson (ed.), *National Innovation Systems. A comparative Analysis*, Oxford University Press, New York-Oxford, pp. 265-298. (1993).
- Callon, Michel. "The Dynamics of Techno-Economic Networks", en: Rod Coombs, Paolo Saviotti y Vivien Walsh, *Technological Change and Company Strategies: Economical and Sociological Perspectives*, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, Londres. (1992).
- Edge, D. "Mosaic array cameras in infrared astronomy" en: R. Bud y S. Cozzens (eds.), *Invisible connections: Instruments, institutions and science*, Bellingham Wash, Spie Optical Engineering Press. (1992).
- Kanter, R. *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. *Family Business Review*, Vol. 2, pp. 77-114. Blackwell Publishing. (1989).

## **Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación**

Maresca, Gabriel Gustavo

- Freeman, Christopher. La teoría económica de la innovación industrial, Alianza, Madrid. (1988).
- Greenhaus, J. & Beutell, N. Sources of Conflict between Work and Family Roles. The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 1, pp. 76-88. (1985).
- Bohlen & Viveros-Long. Balancing Jobs and Family Life: Do Flexible Work Schedules Help? Temple University Press. Philadelphia. (1982).

# Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

## 8. Anexos

### 8.1- Modelo de instrumento de investigación para el trabajo de campo

#### ENCUESTA AL TELETRABAJADOR/A

<p>ENCUESTA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA ..... QUE IMPLEMENTA LA MODALIDAD DEL TELETRABAJO</p> <p>ÁREA O SECTOR DE DESEMPEÑO DEL TELETRABAJO:</p> <p>Fecha de realización de la encuesta: día ..... mes ..... año .....</p> <p style="text-align: center;"><b>Nº de encuesta:</b></p>
---

MÓDULO 1	Introducción a la modalidad del teletrabajo. Datos generales.		
P1.1	Nombre y Apellido del encuestado		
P1.2	Sexo	<b>M:</b>	<b>F:</b>
P1.3	Edad	..... años.	
P1.4	¿Cuál es su puesto/cargo en esta área o sector de la empresa?	Nivel Directivo/Gerencial: Nivel de Jefatura/Supervisión: Nivel Operativo/tareas de oficio: Nivel Administrativo: Otros:	
P1.5	Funciones principales que desempeña en dicho puesto. Distribuya el 100% entre el siguiente tipo de actividades.	<b>Actividad</b>	<b>%</b>
		Gerencia	
		Administración	
		Económico-financiera	
		Servicios informáticos	
		RRHH	
		Marketing	
		Producción	
		Calidad	
		Logística	
	I+D		
	Otros: .....		
P1.6	Antigüedad en la empresa	<b>Años</b>	
		<b>Meses</b>	
P1.7	¿Tiene personal a su cargo?	<b>Si:</b>	<b>No:</b>
		<b>Cuántas personas:</b>	
P1.8	¿Cuál es su nivel máximo de estudios?	<b>Nivel</b>	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b>
		a- Primaria	
		b- Secundaria	
		c- Secundaria técnica	
		d- Nivel Terciario	
		e- Grado (Licenciaturas/Ingenierías)	
f- Cursos de especialización (posgrado)			

# Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

		g- Maestría	
		h- Doctorado	
<b>P1.9</b>	Tipo de jornada laboral	<b>Completa:</b>	<b>Reducida:</b>
<b>P1.10</b>	Horario de trabajo		
<b>P1.11</b>	Distribución de su jornada habitual en %. (distribuir 100% entre Trabajo/Familia/Otros)	<b>Empresa %</b>	<b>Vida familiar %</b> <b>Otros %</b>
<b>P1.12</b>	¿Cuánto tiempo se encuentra trabajando en la modalidad del teletrabajo?		
<b>P1.13</b>	¿Qué habilidades o características considera necesarias para teletrabajar?		
<b>P1.14</b>	¿Cuáles son las ventajas más significativas que considera para teletrabajar?		
<b>P1.15</b>	¿Cuáles son los inconvenientes más significativos que considera para teletrabajar?		

<b>MÓDULO 2</b>	<b>Características específicas de la actividad del teletrabajo</b>	
<b>P2.1</b>	Lugar o sitio físico donde desarrolla el teletrabajo mediante una breve descripción.	
<b>P2.2</b>	Número de horas teletrabajadas (de media)	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Menos de 10 horas / semana: De 11 a 16 horas / semana: De 17 a 24 horas / semana: Más de 25 horas / semana:
<b>P2.3</b>	Frecuencia de días teletrabajados (de media y aunque no sea jornada completa)	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> De 1 a 2 días / semana: De 3 a 4 días / semana: Más de 4 días / semana:
<b>P2.4</b>	La cantidad de trabajo desarrollado desde que teletrabaja	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Ha aumentado mucho: Ha aumentado pero es asumible: Permanece igual: Ha disminuido pero muy poco: Ha disminuido claramente:
<b>P2.5</b>	La calidad de trabajo desarrollado desde que teletrabaja	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Ha aumentado mucho: Ha aumentado pero es asumible: Permanece igual: Ha disminuido pero muy poco: Ha disminuido claramente:
<b>P2.6</b>	Frecuencia de comunicación y colaboración con la oficina (empresa)	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Frecuentemente: A veces: Nunca:
<b>P2.7</b>	Facilidad o fluidez de comunicación con la oficina (empresa)	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Ha mejorado: Permanece igual: Ha empeorado:
<b>P2.8</b>	Valoración de la relación con la dirección/responsables de la empresa	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Ha mejorado: Permanece igual:

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

		Ha empeorado: <b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Ha mejorado: Permanece igual: Ha empeorado:
<b>P2.9</b>	Valoración de la relación con compañeros/as	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Ha aumentado mucho: Ha aumentado pero es asumible: Permanece igual: Ha disminuido pero muy poco: Ha disminuido claramente:
<b>P2.10</b>	Valoración de la conciliación laboral/personal lograda con el teletrabajo	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Habitualmente: A veces: Nunca:
<b>P2.11</b>	¿Se ha cargado con más trabajo o responsabilidades domésticas de las habituales?	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Habitualmente: A veces: Nunca:
<b>P2.12</b>	¿Se ha sentido aislado/a de la organización?	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Habitualmente: A veces: Nunca:
<b>P2.13</b>	¿Cree que con correo electrónico / teléfono es suficiente para realizar correctamente su trabajo?	Si: <span style="margin-left: 150px;">No:</span>
<b>P2.14</b>	Valoración del equipo y conexión con la empresa	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Muy buena: Buena: Normal: Mal: Muy mal:
<b>P2.15</b>	¿Ha echado de menos algún medio técnico o de infraestructura tecnológica que afectara el desarrollo de su trabajo?	Si: <span style="margin-left: 150px;">No:</span>
<b>P2.16</b>	¿Ha utilizado la herramienta de toma de decisiones?	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Habitualmente: A veces: Nunca:
<b>P2.17</b>	Señale su nivel de satisfacción global con la modalidad del teletrabajo	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Muy satisfecho: Satisfecho: Algo satisfecho: Poco satisfecho: Nada satisfecho:
<b>P2.18</b>	Su impresión acerca del nivel de stress a través de la modalidad del teletrabajo	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Ha aumentado: Permanece igual: Ha disminuido:
<b>P2.19</b>	¿Qué aspectos principales considera que haya adquirido para su formación profesional mediante la modalidad del teletrabajo? Breve descripción	
<b>P2.20</b>	¿Qué nota le daría a la utilidad de la plataforma tecnológica para teletrabajar?	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Sobresaliente: Notable: Suficiente: Insuficiente: Muy deficiente:
<b>P2.21</b>	¿Qué nota le daría a la asistencia y apoyo técnico por parte de la empresa para teletrabajar?	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Sobresaliente: Notable: Suficiente: Insuficiente: Muy deficiente:
<b>P2.22</b>	¿Qué nota le daría a la relación y coordinación con los superiores o responsables por parte de la empresa para teletrabajar?	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Sobresaliente: Notable: Suficiente:

## Teletrabajo hoy: estudios de caso para su evaluación y aplicación

Maresca, Gabriel Gustavo

		Insuficiente: Muy deficiente:
<b>P2.23</b>	¿Qué nota le daría a la forma en que se ha organizado para teletrabajar?	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Sobresaliente: Notable: Suficiente: Insuficiente: Muy deficiente:
<b>P2.24</b>	¿Considera que se le ha forzado a trabajar más con esta nueva modalidad?	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Habitualmente: A veces: Alguna vez: Casi nunca: Nunca:
<b>P2.25</b>	¿Considera que se sintió más controlado mediante el teletrabajo?	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Habitualmente: A veces: Alguna vez: Casi nunca: Nunca:
<b>P2.26</b>	¿Se ha sentido aislado con esta modalidad del teletrabajo?	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Habitualmente: A veces: Alguna vez: Casi nunca: Nunca:
<b>P2.27</b>	¿Se ha sentido rechazado o ha percibido algún aspecto negativo por parte de sus compañeros con esta modalidad del teletrabajo?	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> Habitualmente: A veces: Alguna vez: Casi nunca: Nunca:
<b>P2.28</b>	En su opinión, considera que el teletrabajo...	<b>(marque con una "x" la opción que corresponda)</b> a- Es una metodología que puede implementarse en cualquier tipo de trabajo: b- Es una metodología que no puede implementarse en todos los trabajos: c- Es una metodología que puede implementarse en ciertas condiciones de trabajo:                    Cuáles?:
<b>P2.29</b>	Desea aportar alguna opinión o sugerencia. (breve descripción)	

Le agradecemos su tiempo, dedicación y participación en esta encuesta.

La misma refiere a la elaboración de una tesis doctoral de la Universidad Nacional de la Matanza, sobre evaluación y aplicación de teletrabajo en una actividad específica del negocio empresarial.

### 8.2- Proyecto de ley de teletrabajo en Argentina



BUENOS AIRES, - 2 JUL 2007

AL HONORABLE CONGRESO DE LA NACION:

Tengo el agrado de dirigirme a Vuestra Honorabilidad, a fin de someter a su consideración un Proyecto de Ley elaborado por la Comisión de Teletrabajo del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL.

La paulatina proliferación del fenómeno de los trabajadores conectados a su empleador a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's), el incalculable e imprevisible desarrollo que dicha modalidad de prestación de servicios podría adquirir en el futuro de las relaciones productivas y la necesidad de dotar a los actores sociales de reglas de juego claras que, sin descuidar la protección de los derechos del trabajador, posibiliten su utilización por parte de las empresas generando el aumento del empleo, ha llevado al MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL a la conformación de una Comisión de Teletrabajo que, con un enfoque interdisciplinario pero fundamentalmente con la participación de los propios actores y grupos de interés comprometidos en el fenómeno, permitiera establecer las bases para una reglamentación de la actividad en el marco de un consenso que se considera indispensable para un adecuado desarrollo de las relaciones productivas en un contexto de paz social.

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

40

# El Poder Ejecutivo Nacional

El proyecto ha tenido particularmente en consideración que la REPUBLICA ARGENTINA, como consecuencia de la ratificación, mediante la Ley N° 25.800 del Convenio N° 177 sobre Trabajo a Domicilio de la ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO (O.I.T.), cuenta con una norma de jerarquía suprallegal, que contempla en su articulado todo tipo de trabajo a distancia y entre los que se encuentra sin duda alguna incluido el teletrabajo, lo cual supone de parte del ESTADO NACIONAL el compromiso de adoptar, aplicar y revisar periódicamente una política nacional en materia de trabajo a domicilio, destinada a mejorar la situación de estos trabajadores, en consulta con las organizaciones representativas de trabajadores y empleadores (artículo 3° del Convenio N° 177 sobre Trabajo a Domicilio de la ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO - O.I.T.), la cual debe tener como objetivo esencial la promoción de la igualdad de trato entre los trabajadores a domicilio y otros trabajadores asalariados, particularmente en orden al ejercicio de la libertad sindical, la protección contra la discriminación en el empleo y en la ocupación, la protección en materia de higiene y seguridad, la remuneración, la protección por regímenes de la Seguridad Social, el acceso a la información, la edad mínima de admisión al empleo o al trabajo y la protección de la maternidad.

No obstante, se ha tomado como punto de partida que las referidas disposiciones contienen parámetros para la actividad legislativa que necesita el complemento de parte de los distintos Estados adherentes, aspecto en el que la normativa del trabajo a domicilio vigente en nuestra legislación da

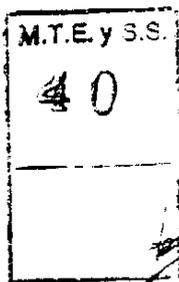
# El Poder Ejecutivo Nacional

escasa o nula respuesta a las novedosas situaciones derivadas del trabajo prestado mediante la utilización de las técnicas de la información y las comunicaciones.

Las estructuras de producción y las formas organizativas del trabajo asociado a ellas sufren permanentes modificaciones como resultado de diversos factores, entre los cuales las mutaciones verificadas en el campo de las comunicaciones y la información han producido una verdadera revolución, no sólo en el ámbito de las relaciones laborales, sino también sobre las pautas culturales que influyen en la forma de vivir de la sociedad, cuyas consecuencias no siempre han encontrado una adecuada respuesta del orden jurídico.

El fenómeno de los trabajadores que prestan tareas fuera del ámbito de los establecimientos de la empresa no es nuevo, a punto tal de que algunas prestaciones de esas características se encuentran reguladas desde antiguo en nuestra legislación relativa al trabajo, como lo atestiguan las leyes sobre viajantes de comercio (Ley Nº 14.546) y sobre los trabajadores a domicilio (Ley Nº 12.713).

Sin embargo, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) así como favorece la multiplicación de relaciones humanas de todo tipo a distancia y en tiempo real, no sólo ha determinado que el fenómeno del trabajo (a domicilio) que se realiza fuera de los establecimientos de la empresa mute de un papel excepcional a un progresivo protagonismo en el mundo de las relaciones laborales, sino que determina que lo haga bajo modalidades y condiciones nunca antes conocidas, ya que las



OP

# El Poder Ejecutivo Nacional



circunstancias en las cuales ese "trabajo a distancia" tiene lugar son absolutamente novedosas y desconocidas por el orden normativo, poniendo en evidencia la insuficiencia de las previsiones destinadas a la producción de objetos "a domicilio" y dando lugar a la aparición de una renovada preocupación por la situación de estos trabajadores.

Aunque es indudable que el uso de tecnología a los efectos de la prestación de servicios no se reduce al ámbito de las prestaciones realizadas con subordinación sino que, por el contrario, puede incluso favorecer la conformación de relaciones con mayor libertad de gestión y autonomía de los prestadores de servicios, se ha considerado que más allá de las necesidades, exigencias o inquietudes que puedan plantear los sectores interesados en el desarrollo de las referidas técnicas, la viabilidad de una normativa específica para la actividad debe tener necesariamente en cuenta el marco de referencia que impone el ordenamiento general relativo a la conformación de las relaciones de trabajo.

Esto así, se ha considerado que la prestación de servicios a distancia y mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's), más allá de sus particularidades intrínsecas, no configura una categoría conceptual o tipo contractual autónomo, sino que constituye una modalidad transversal que puede tener lugar tanto en el marco de las relaciones autónomas como en el ámbito de las relaciones dependientes, siendo las que se desarrollan en este marco las que se han considerado objeto de una necesaria regulación, dado que es allí donde se presenta con nitidez el sometimiento efectivo o potencial a la determinación heterónoma de la prestación de servicios y al ejercicio

40

5/7/07



# El Poder Ejecutivo Nacional

del poder de dirección y organización del principal, y el campo sobre el cual el ordenamiento jurídico tradicional ha articulado sus técnicas de protección.

No se pretende desconocer con ello que la modificación de las estructuras productivas, marcadas por una masiva descentralización y externalización de actividades, ha dado lugar a una paulatina inquietud por la situación de aquellos prestadores de servicios que, no obstante ser jurídicamente independientes, se encuentran expuestos al poder económico de quien recibe los servicios, como así también que el estatuto del trabajador dependiente se encuentra en crisis como único parámetro para generar una normativa protectoria única, ya que existirían distintos tipos de trabajadores con grados diferentes de dependencia o subordinación jurídica que necesitarían una distinta protección jurídica en sus relaciones laborales (SALA FRANCO, Tomás "El ámbito subjetivo de protección del derecho del trabajo", Anuario de Derecho del Trabajo de la Universidad Austral, Editorial Quórum, Bs. As., 2002).

Sin embargo, se ha entendido que el ámbito de una reglamentación para un tipo de actividad específica no es el apropiado para la introducción de categorías jurídicas que, al menos hasta el momento, no han tenido aceptación ni legislativa ni jurisprudencial en nuestro orden jurídico, lo cual generaría debates y controversias que, en definitiva, conspirarían contra la finalidad de dotar a las partes de un marco seguro para el desenvolvimiento de sus obligaciones contractuales. En este sentido, se ha considerado que la reglamentación particular no puede avanzar donde la legislación general no lo ha efectuado.

M.T.E. y S.A.

40

# El Poder Ejecutivo Nacional



Es así que, con tal punto de partida, se ha definido la figura con un sentido funcional que, a la vez que remarca las condiciones esenciales que deberán tenerse en cuenta para la operatividad de las previsiones legales, muestra una adecuada concordancia con la legislación general, en orden a la configuración de una relación de trabajo dependiente a la cual está referida la regulación, y con la normativa internacional aprobada por la Ley N° 25.800 en lo que refiere a los elementos que conforman el tipo de trabajo a distancia, en lo que adquiere especial relevancia que la particularidad de la figura está dada por la ajenidad del espacio de trabajo al orden de dirección y organización del empleador.

Con igual orientación, y a pesar de ser conscientes que la ambigüedad de las definiciones legales es una fuente habitual de incertidumbre en los ámbitos judiciales, se ha evitado también caer en la tentación de definir apriorísticamente los elementos que pueden determinar la conformación de un vínculo de subordinación o de carácter autónomo, lo cual encuentra su justificación en la circunstancia de que habiéndose optado por regular al teletrabajo como un modo operativo mediante el cual cualquier relación de aquéllas puede ser cumplida, debe estarse a las características generales que el orden normativo general establece para su conformación, en el cual no se observa tal tipo de definiciones.

Asimismo, el proyecto se ha orientado en consideración al hecho de que una legislación tiene verdadero sentido si logra atender a la problemática específica que una determinada situación plantea, y consecuentemente se ha entendido que lo principal es considerar los desafíos que la

40



# El Poder Ejecutivo Nacional

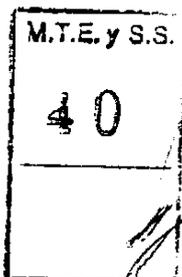
"2007 - Año de la Seguridad Vial"



falta de presencia física del trabajador en la empresa ocasiona, ubicando la reglamentación en un necesario equilibrio entre la búsqueda de los mayores beneficios que orienta toda actividad lucrativa, con la necesidad de que esta búsqueda no sea causa de desigualdad o afectación de derechos de los trabajadores.

En esta línea, ha sido la principal preocupación de la Comisión de Teletrabajo del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL el establecer bases mínimas para el eventual desarrollo de previsiones cuyo mayor detalle, en atención a la innumerable cantidad de variantes que se pueden presentar en la realidad, se ha entendido prudente encomendar al marco de las negociaciones colectivas, con la debida participación de los sectores interesados a los cuales refiere la normativa supralegal, las cuales se han concentrado fundamentalmente en la necesidad de preservar la igualdad de trato de estos trabajadores respecto de otros trabajadores que cumplan servicios en los propios establecimientos de las empresas, el respeto por los ámbitos particulares donde el trabajador elija prestar servicios, la indemnidad respecto de los gastos y riesgos de la actividad dependiente, la protección a través de regímenes de seguridad social y en materia de higiene y seguridad en el trabajo, y particularmente, en el reconocimiento de la necesidad de una genuina manifestación de voluntad del trabajador respecto de la aceptación de esta particular modalidad de trabajo.

Debe reconocerse que, a la deuda que supone la imprevisión de eventuales circunstancias que puedan afectar a los teletrabajadores jurídicamente autónomos pero económicamente dependientes, la cual, se reitera,



*[Handwritten signatures and initials]*



# El Poder Ejecutivo Nacional

encuentra su origen en la propia estructura de nuestro orden normativo que carece de previsiones protectorias para tal categoría de trabajadores, podría sumarse la falta de previsiones específicas respecto de eventuales conflictos que la internacionalización de la actividad laboral, como consecuencia del desarrollo de las técnicas de la comunicación, podría ocasionar. No obstante, se ha entendido que más allá de que la integración de la figura en el orden jurídico general brindará respuestas suficientes a las situaciones que pudieran presentarse, la atención de aspectos específicos vinculados a la actividad en el orden internacional será una tarea a abordar en foros de tal orden o en el marco de negociaciones bilaterales.

De este modo, el Proyecto de Ley que se pone a consideración del HONORABLE CONGRESO DE LA NACION supone el establecimiento de aquellas pautas que se han considerado indispensables e indisponibles a efectos de adecuar la normativa nacional en la materia a los lineamientos que surgen de la reciente aprobación de normas internacionales, a la vez que constituye el marco de un programa tendiente a que el propio Estado y los actores sociales puedan ir encontrando respuestas a los imprevisibles desafíos que el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) seguirán planteando en el futuro, reconociendo al teletrabajo como una modalidad que sirve como instrumento para la generación de puestos de trabajo genuinos y para la consolidación de las fuentes de empleo ya existentes.

Como modalidad y así regulado, el teletrabajo puede darse o no, en forma autónoma, pero por tratarse de un encuadre dentro de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, este proyecto



# El Poder Ejecutivo Nacional

se ciñe exclusivamente al teletrabajo en relación de dependencia, con carácter de regulación general y dejando los aspectos particulares para el tratamiento en las negociaciones colectivas correspondientes.

Siendo el teletrabajo transversal a varias actividades, los actores sociales podrán considerarlo dentro de sus convenios colectivos, respetando la igualdad de trato entre un teletrabajador y un trabajador que se desempeña en la empresa, debiendo gozar de iguales derechos que cualquier trabajador en relación de dependencia, ambas premisas de orden público.

El proyecto puntualiza tres aspectos especiales, básicos de esta modalidad de trabajo:

- 1) Respecto de los sistemas de control de los bienes e información del empleador, que no deben violentar la privacidad del domicilio del teletrabajador.
- 2) Referido al equipamiento, cuando éste es o no provisto por el empleador.
- 3) Finalmente el relacionado con las obligaciones del teletrabajador respecto al correcto uso de ese equipamiento.

En síntesis, el proyecto que se eleva tiene la intención de convertirse en un piso mínimo sobre el cual las partes, ya sea individual o colectivamente, puedan negociar las condiciones específicas bajo las cuales se desarrolle el teletrabajo. Las negociaciones colectivas deberán contemplar, en particular, los regímenes de remuneración y jornada de trabajo, la promoción profesional y la formación en el trabajo en los términos del artículo 1° de la Ley N° 24.576, introducido como Capítulo VIII, del Título II, de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, y el derecho de información respecto de la



# El Poder Ejecutivo Nacional

propia actividad, sin perjuicio de la consideración de toda otra cuestión que haga a la especificidad de esta actividad .

Dios guarde a Vuestra Honorabilidad.

MENSAJE N° 829

Dr. ALBERTO A. FERNANDEZ  
Jefe de Gabinete de Ministros

Dr. CARLOS A. TOMADA  
Ministro de Trabajo, Empleo  
y Seguridad Social

ES CECILIA FIEL  
TELESFORO LUNA  
Jefe Departamento Despacho  
MTe y SS

483

M.T.E. y S.S.  
40



*El Poder Ejecutivo  
Nacional*

EL SENADO Y CÁMARA DE DIPUTADOS

DE LA NACIÓN ARGENTINA REUNIDOS EN CONGRESO,...

SANCIONAN CON FUERZA DE

LEY:

REGIMEN JURIDICO DEL TELETRABAJO EN RELACION DE DEPENDENCIA.

ARTICULO 1º.- Se entiende por teletrabajo a los efectos de esta ley, a la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la Ley N° 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, en las que el objeto del contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC's).

Se entiende por teletrabajador en relación de dependencia a toda persona que efectúa teletrabajo según la definición anterior.

ARTICULO 2º.- Los teletrabajadores gozarán de los mismos derechos que los demás trabajadores en relación de dependencia. Sin perjuicio de ello, las comisiones paritarias de los convenios colectivos aplicables a estos trabajadores deberán establecer las condiciones de trabajo, teniendo como prioridad las particularidades de la prestación, la índole de la relación y el respeto del principio de igualdad de

M.T.E. y S.S.

40

# *El Poder Ejecutivo Nacional*



trato entre un teletrabajador y un trabajador que desempeñe igual tarea en el establecimiento del empleador.

ARTICULO 3°.- Los sistemas de control destinados a la protección de los bienes e informaciones de propiedad del empleador deberán salvaguardar la intimidad del teletrabajador y la privacidad de su domicilio.

ARTICULO 4°.- En caso de que el teletrabajador aporte su propio equipamiento, el empleador deberá compensar la totalidad de los gastos, sin perjuicio de los mayores beneficios que pudieran pactarse en los convenios colectivos;

ARTICULO 5°.- En el supuesto de que los equipos sean provistos por el empleador, el teletrabajador será responsable por su correcto uso y mantenimiento, a cuyo fin tendrá la obligación de evitar que los bienes sean utilizados por terceros ajenos a la relación o contrato de trabajo.

ARTICULO 6°.- Cuando por razones de organización del trabajo se requiera la prestación de tareas bajo la forma de teletrabajo, ésta será voluntaria para el trabajador.

Toda transformación o modificación de las condiciones de prestación de servicios en teletrabajo, o viceversa, deberá contar con la conformidad por escrito del trabajador. Sin perjuicio de ello, el trabajador a quien se hubiere modificado las condiciones de prestación de servicios en teletrabajo y no hayan manifestado su conformidad por escrito, podrá solicitar la reversión a su condición anterior de acuerdo a lo establecido en el artículo 256 de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (t.o. 1976), y sus modificatorias a cuyo fin deberá notificar en forma fehaciente al empleador.



# El Poder Ejecutivo Nacional

ARTICULO 7°.- La autoridad administrativa deberá promover la adecuación de las normas relativas a higiene y seguridad en el trabajo a las características propias de la prestación, y la inclusión de las enfermedades causadas por este tipo de actividad dentro del listado previsto en el artículo 6°, inciso 2, de la Ley N° 24.557 y sus modificatorias.

ARTICULO 8°.- En todo lo que no estuviese expresamente previsto en esta ley, regirán las disposiciones de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, en las condiciones previstas en el artículo 2° de dicho cuerpo legal.

ARTICULO 9°.- Comuníquese al PODER EJECUTIVO NACIONAL.

Dr. ALBERTO FERNANDEZ  
Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

Dr. CARLOS A. TOMADA  
Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

ES COPIA FIEL  
TELESFORO LUNA  
Jefe Departamento Despacho  
MTE y SS

M.T.E. y S.S.

40

483