

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

## **TESINA DE GRADO**

**El Teletrabajo, una expresión de las nuevas formas de organización del trabajo. Aproximación a la cuestión e interrogantes que plantea su implementación en la región de Neuquén**

**Autora de Tesina: Nadia Giselle Yacopino**

**Legajo: 101.760**

**DNI: 31.939.582**

**Directora de Tesina: Lic. Landriscini, Graciela Susana**

**DNI: 10.228.365**

**Año 2013**



## AGRADECIMIENTOS

La presente Tesina es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron diversas personas. Es por ello que dedicaré especiales palabras de agradecimiento a cada uno de ellos.

### **A mi directora de Tesina**

Lic. Graciela Landriscini por su constante seguimiento, atención y dedicación y por haberme apoyado, impulsado y motivado durante todo el proceso de gestación del trabajo.

### **A mi familia**

Por acompañarme durante toda la carrera y estar siempre cuando los necesito. Son ellos quienes me inculcaron valores importantes en mi vida como la constancia, la voluntad, el compromiso y la honestidad por sobre todo.

### **A mis compañeros**

Con quienes he estudiado y compartido momentos inolvidables de facultad.

### **A los profesores**

Por brindarnos su saber y experiencias, dedicarnos tiempo dentro y fuera de la cátedra y acompañarnos en todo nuestro desarrollo como futuros profesionales.

Aprovecho para nombrar a Estela Norma Ponisio, por su colaboración en este trabajo.

A todos y cada uno, muchas gracias.



## INDICE

---

<b>Resumen</b>	4
<b>I. Introducción</b>	6
<b>II. Estado del Arte</b>	11
<b>III. Marco Teórico y contextual</b>	26
<b>IV. Precisiones acerca del Teletrabajo</b>	40
<b>V. Trabajo de campo</b>	56
<b>VI. Reflexiones finales</b>	63
<b>VII. Referencias bibliográficas</b>	71
<b>VIII. Anexos</b>	74



## RESUMEN

---

La presente tesina tiene como propósito de estudio al teletrabajo como una expresión de las nuevas formas de organización del trabajo.

La investigación se ha propuesto analizar la modalidad del teletrabajo, realizando una revisión general de la temática, su emergencia y evolución en Argentina, los avances en acuerdos institucionales y en marcos regulatorios y sus antecedentes en la provincia del Neuquén.

Describir sus principales características y modalidades en el marco de la flexibilidad laboral en la era de la información; las ventajas y desventajas que acarrea para el trabajador, la empresa y la sociedad; qué perfiles y puestos son los que más se adaptan al teletrabajo; el impacto en las relaciones laborales y en la vida de los actores sociales, a fin de formular nuevos interrogantes en futuras investigaciones o nuevas hipótesis respecto a la implementación del teletrabajo en empresas del Neuquén.

El desarrollo de la tesina pretende avanzar en el análisis acerca de la viabilidad de la implementación del teletrabajo en organizaciones de la región de Neuquén, ya que las tendencias empresariales actuales muestran un creciente interés por la adopción de modelos de organización del trabajo más flexibles, y por objetivos, compatibles con la sociedad del conocimiento y el uso de los nuevos medios de información y comunicación.

La metodología de trabajo escogida es "Estado del Arte" en un tópico de interés académico. Dicho enfoque hace que el trabajo revista carácter exploratorio. Se utilizarán técnicas cualitativas para la producción de información, que permiten avanzar en el análisis de los aportes de distintos referentes nacionales y locales y orientan la profundización de aspectos relevantes sobre el teletrabajo.

En este sentido se relevaron los antecedentes, la bibliografía y artículos más recientes publicados sobre el teletrabajo, obteniendo sustantivos aportes teóricos, y valiosa información empírica, resultado de diversas experiencias e investigaciones nacionales y extranjeras. Ello permitió revisar conceptos, y avances empíricos y elaborar reflexiones.



En relación a la revisión de los conceptos cabe comenzar señalando que el teletrabajo está asociado a los procesos de globalización y flexibilización, provocados por la aparición de nuevas tecnologías, que convierten en obsoletas a las tradicionales formas de trabajo y, por ende, a las formas tradicionales de negociación entre capital y trabajo.

Se presenta como una nueva forma de organizar el trabajo que requiere del uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación, y tiene la capacidad de promover la flexibilidad espacial y temporal del sistema de trabajo, pudiendo convertirse en la clave de la futura eficiencia.

En los últimos años, las Tecnologías de la Información y Comunicación se han presentado como herramientas fundamentales de mejora continua, de creciente productividad aplicada a los procesos productivos centrados en el uso de recursos materiales y de desarrollo social. Estas generan un nuevo entorno en el que se ven modificadas las costumbres, los estilos de vida, y fundamentalmente el mercado laboral y el ámbito empresarial.

El Teletrabajo introduce cambios en los comportamientos individuales y grupales, en las relaciones de los trabajadores entre sí y con los empleadores, entre trabajadores y sus organizaciones de representación, en las regulaciones institucionales, en las cuestiones de género a partir del teletrabajo domiciliario, en la división de tareas por edades, en los vínculos de trabajo más allá de las fronteras geográficas, y en las expectativas de inserción laboral de las nuevas generaciones.

La multiplicidad de variables involucradas incentiva a investigar los enfoques teóricos, antecedentes y experiencias de implementación desarrolladas hasta el momento sobre el teletrabajo, así como a plantearse interrogantes vinculados a ellas, de modo de avanzar en la producción de nuevo conocimiento que pueda cooperar a anticipar algunas recomendaciones respecto a la posibilidad de su implementación en la región de Neuquén y su zona de influencia. Debido a que es un fenómeno contemporáneo sobre el que se están construyendo nuevos saberes se pretende despertar el interés de quienes estén interesados en seguir profundizando acerca del tema.



## I. INTRODUCCION

---

El teletrabajo se encuentra asociado a los procesos de globalización y flexibilización productiva, facilitados por la aparición de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación<sup>1</sup>, de ahora en adelante TICs, que convierten progresivamente en obsoletas a muchas de las tradicionales formas de trabajo y, por ende, imponen nuevas modalidades de organización a las empresas y los gobiernos, y de negociación entre capital y trabajo. Se presenta como una nueva forma de organizar el trabajo y tiene la capacidad de promover la flexibilidad espacial y temporal del sistema de trabajo.

De la mano de las tecnologías basadas en la información, la comunicación y el trabajo simbólico, los nuevos procesos productivos avanzan en la adecuación a la flexibilidad de la demanda, y es el vehículo de producciones descentralizadas y procesos en red dentro de cadenas de valor globales o multi país y del trabajo independiente. Es así que en los últimos años, las TICs se han presentado como herramientas fundamentales de mejora continua aplicadas a los procesos productivos centrados en el uso de recursos materiales, conocimiento y de desarrollo social. Estas generan un nuevo entorno en el que se ven modificadas las prácticas, los estilos de vida, y fundamentalmente el mercado laboral, y el ámbito empresarial.

Las nuevas tecnologías y formas de organización del trabajo promueven múltiples cambios en los procesos de trabajo. Ello se advierte en la localización de las actividades, en la división del trabajo interna a las organizaciones, y en las relaciones entre organizaciones privadas y estatales. Se expresa en una creciente flexibilidad de las estructuras organizativas y de los sistemas de relaciones laborales e inter empresas, y en cambios en la autonomía de los trabajadores, en sus rutinas, su vida cotidiana y formas de socialización, en la supervisión y control del trabajo.

Estas transformaciones, y otras vinculadas a las nuevas capacidades y competencias requeridas para el trabajo y los modos de desempeño, redefinen el mundo laboral, las expectativas y demandas de los propios trabajadores, de

---

<sup>1</sup> Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) agrupan los elementos y las técnicas usadas en el tratamiento y la transmisión de la información, principalmente la informática, Internet y las telecomunicaciones.



los responsables de empresas y organizaciones gremiales, las relaciones contractuales, y las convenciones colectivas entre las partes, y con las autoridades laborales en materia de regulaciones. A partir de ellas, se ponen en marcha un sinnúmero de cambios legales, organizativos y en materia de evaluación de desempeño. En ese marco, y en plena expansión del trabajo simbólico y del flujo de intangibles entre organizaciones y redes, por sobre el trabajo material, parcelado y rígido, desarrollado en un lugar físico determinado, surge el teletrabajo, como un modo de trabajo susceptible de adaptación a la exigencia de flexibilidad y velocidad que demanda la producción y gestión en la globalización, y que las nuevas tecnologías facilitan.

La cuestión del teletrabajo ha sido abordada por numerosos estudiosos de la Administración y del Derecho. Problemáticas particulares resultantes de su puesta en marcha son analizadas también por economistas, sociólogos y psicólogos, entre otros, ya que esta nueva forma de trabajo introduce cambios en los comportamientos individuales y grupales, en las relaciones de los trabajadores entre sí y con los empleadores, entre trabajadores y sus organizaciones de representación, en las regulaciones institucionales, en las cuestiones de género a partir del teletrabajo domiciliario, en la división de tareas por edades, en los vínculos de trabajo más allá de las fronteras geográficas, y en las expectativas de inserción laboral de las nuevas generaciones.

La temática sugiere más interrogantes que certezas, y su abordaje en la provincia de Neuquén, reviste particular interés académico, por cuanto en las últimas décadas se han producido profundos cambios en la estructura y dinámica de los sistemas productivos en ella asentados, los que se expresan en transformaciones institucionales, organizacionales, territoriales y sociales en las que las TICs y el trabajo a distancia y por redes muestran un creciente desempeño.

Esto se evidencia particularmente en los complejos transnacionalizados de hidrocarburos, fruticultura y turismo, y en la organización técnica y social del trabajo, que refleja la convivencia de formas tradicionales y nuevas de trabajo, ya sea al interior de las empresas, o vía la articulación en red entre sedes centrales y externas, o entre filiales, contratistas y subcontratistas,



proveedores, clientes, trabajadores independientes, etc. Ello fundamenta la construcción de nuevo conocimiento a partir del estudio de casos, y el planteo de interrogantes e hipótesis para futuras investigaciones.

En función de lo anterior, interesa conocer las dinámicas y contradicciones que pueden surgir como resultado de la extensión y profundización de las nuevas TICs en los sistemas productivos, las sociedades y los Estados, ya que las mismas se van complementando y superponiendo a las formas tradicionales del trabajo, forjando nuevos modos de pensar y hacer de empresas y personas, y de relacionarse a nivel local, regional y global.

Estas dinámicas también involucran las particularidades de las profesiones ligadas a las nuevas tecnologías y formas de gestión, los impactos más relevantes de su implementación, las ventajas y desventajas para los distintos actores involucrados, la demanda de nuevos saberes y competencias para el trabajo, el aprendizaje y cambios en el uso del tiempo y en el desenvolvimiento en el mundo urbano y rural y en particular en áreas metropolitanas.

## 1. OBJETIVO GENERAL E HIPÓTESIS

### 1.1 Objetivo General

La investigación se ha propuesto analizar la modalidad del teletrabajo, realizando una revisión general de la temática, su emergencia y evolución en Argentina, los avances en acuerdos institucionales y en los marcos regulatorios, y sus antecedentes en la provincia del Neuquén.

En línea con dicha pretensión, se plantea como **objetivo específico** conceptualizar la cuestión describiendo sus principales características y modalidades en el marco de la flexibilidad laboral en la era de la información; las ventajas y desventajas que acarrea para el trabajador, la empresa y la sociedad; qué perfiles y puestos son los que más se adaptan al teletrabajo; el impacto en las relaciones laborales y en la vida de los actores sociales, a fin de formular interrogantes para futuras investigaciones y nuevas hipótesis respecto a la viabilidad de su implementación en organizaciones ubicadas en la ciudad del Neuquén.



## 1.2 Hipótesis

Las tendencias empresariales actuales muestran un creciente interés por la adopción de modelos de organización del trabajo más flexibles, y por objetivos, compatibles con la sociedad del conocimiento y las nuevas tecnologías traducido ello en teletrabajo. Por lo tanto, es conveniente avanzar en el análisis de la viabilidad de su implementación en organizaciones de la región de Neuquén.

## 2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TESINA

Mediante el desarrollo de esta tesina, y tal como queda expresado en los objetivos de investigación, pretendo avanzar en el conocimiento que abre el despliegue del teletrabajo como una forma complementaria al trabajo tradicional, y en los cambios que a partir de ello se operan en las organizaciones y en el mundo del trabajo.

El cambio tecnológico juega un papel trascendental en el desarrollo y propagación del teletrabajo ya que se han producido importantes avances en las TICs en las últimas décadas, propiciando un creciente acceso a los medios que permiten concretar su incorporación a la gestión de empresas y en distintos ámbitos gubernamentales y sociales. No obstante, existen ciertas restricciones culturales, cognitivas, regulatorias y operativas para su incorporación a las organizaciones, debiendo asumir estructuras de red centradas en la articulación entre el conocimiento tácito y el codificado, y la comunicación. A su vez, el crecimiento de la demanda de teletrabajadores y sus servicios, estimula el desarrollo de nuevas herramientas orientadas a facilitar la tarea del trabajador, así también como la capacitación para utilizarlas adecuadamente.

Los estudios sobre experiencias como las que plantea la presente tesina, y las reflexiones acerca de lo que las mismas sugieren en materia de beneficios, restricciones y desafíos, aportan nuevas perspectivas y enriquecen los antecedentes y la apertura al mundo de la administración de estas nuevas modalidades.



Adicionalmente, abren un nuevo campo de estudios e investigación en el marco de la formación en Administración de grado y postgrado de la Facultad de Economía y Administración de la UNCo.

### 3. METODOLOGÍA

El enfoque elegido en la presente investigación es **“Estado del Arte” en un tópico de interés académico.**

Dicho enfoque tiene un carácter y alcance exploratorio. Se utilizarán técnicas cualitativas para la producción de información, que permiten avanzar en el análisis de los aportes de distintos referentes nacionales y locales y orientan la profundización de aspectos relevantes sobre el teletrabajo.

En función del objetivo planteado y la hipótesis expuesta, se relevaron los antecedentes, la bibliografía y artículos publicados más recientes sobre el teletrabajo, obteniendo sustantivos aportes teóricos y valiosa información empírica, resultado de diversas experiencias e investigaciones nacionales y extranjeras. Esto permitió formular interrogantes para el trabajo de recolección de información primaria, a través del contacto directo con especialistas y con actores ligados al teletrabajo en organizaciones privadas, del tercer sector y de gestión pública.

A partir de ello, y en línea con el objetivo de la investigación, se diseñaron dos modelos de cuestionarios para entrevistar a teletrabajadores y a especialistas nacionales y locales con trayectoria de investigación aplicada y de gestión de recursos humanos en organizaciones públicas y privadas que involucran el teletrabajo. Dado el carácter exploratorio de la investigación, y la dificultad para disponer de información precisa sobre el universo de sujetos sobre el cual diseñar una muestra al azar para realizar las encuestas, se procedió a entrevistar algunos actores seleccionados de modo intencional, tanto entre los teletrabajadores, como entre los especialistas en investigación y gestión en la materia.

Analizada la información provista por cada uno de los actores y valiéndose del encuadre teórico adoptado, se elaboraron conclusiones propias y formularon nuevos interrogantes que permitirán seguir profundizando la temática en investigaciones ulteriores.



## II. ESTADO DEL ARTE

La génesis de los estudios sobre el teletrabajo comienza en Estados Unidos. Las primeras referencias al término surgen a través del norteamericano Jack Nilles<sup>2</sup> hacia 1973. En plena crisis petrolera, una de las principales preocupaciones mundiales era el abastecimiento de combustible, y en consecuencia, el funcionamiento del transporte. A partir del nuevo tipo de trabajo caracterizado por un importante número de componentes inmateriales, y al mismo tiempo la disponibilidad de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación facilitadoras de la conectividad *on line*, la idea de "llevar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo" resultaba altamente atractiva ya que parecía contribuir a solucionar el problema de la escasez de combustible, los congestionamientos y las pérdidas de tiempos por desplazamientos, aportando eficiencia al sistema al reducir los costos de transacción. En ese contexto, Nilles introdujo el término *telecommuting*, es decir, teledesplazamiento, como alternativa a los complejos problemas de congestión del tráfico que se daban en grandes ciudades como Los Ángeles. Fue así como en el Estado de California se dictaron leyes que obligaron a las empresas a implementar programas de Teletrabajo para reducir el tráfico y evitar la contaminación, aportando velocidad a la resolución de problemas y a la toma de decisiones en el marco de la economía del conocimiento.

En línea con ello, Nilles define teletrabajo como una manera de sustituir los desplazamientos relacionados con el trabajo por el traslado de información y productos intangibles vía las telecomunicaciones, lo que otorga peso al trabajo simbólico combinándolo con otras formas. En su libro *Making Telecommuting Happen* (1994), señala que:

*"La razón por la que se puede teletrabajar es que la tecnología de la información se ha desarrollado hasta el punto en que la información necesaria puede llegar a nosotros, no importa dónde estemos. Nuestros trabajos, se han vuelto independientes de la ubicación". (Nilles, 1994, pág.5).*

---

<sup>2</sup> Nilles, Jack. Físico y antiguo investigador de la NASA. Viene impulsando el teletrabajo desde hace casi 40 años. Es reconocido a nivel mundial por su condición de pionero y gurú del teletrabajo.



Es en esa época, en que las empresas para poder hacer frente de manera más competitiva a los constantes cambios del entorno, y reducir los costos fijos de las grandes estructuras localizadas en las mayores aglomeraciones poblacionales, evaluaron la necesidad de introducir mayor flexibilidad en su dinámica productiva, su organización y sus operaciones, optando por la desintegración vertical, descentralización de fases, externalización y subcontratación de tareas. El teletrabajo suponía una buena oportunidad para ello, facilitando la desconcentración de trabajadores respecto a las sedes empresarias y los espacios de producción, aportando a reducir conflictos, demandas y planteos colectivos por las condiciones laborales y por la distribución de los ingresos. En tiempos donde se exacerbaba la competencia en el mercado mundial, el teletrabajo además de abaratar costos fijos, abría las puertas a mayores beneficios y brindaba la oportunidad de bajar los precios a los productos. Estas circunstancias favorecieron la implantación del teletrabajo en la sociedad norteamericana y la difusión del mismo a otras regiones del mundo.

Al respecto, señala Paula Lenguita:

*“Hasta la década del ochenta 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 pasada, cuando la región central de Europa también quedó seducida por esta modernidad del trabajo a distancia”* (cfr., Lenguita, 2010)<sup>3</sup>.

Es en ese contexto, que la Comunidad Económica Europea comienza a investigar las posibilidades de desarrollar distintas formas de teletrabajo aplicables al ámbito rural, de revisar las implicancias sociales (la protección de los teletrabajadores), y los aspectos tecnológicos que ello suponía dentro de los primeros programas de investigación y desarrollo tecnológico.

En Europa primaban las políticas públicas centradas en regular la evolución del teletrabajo como herramienta propicia para el desarrollo regional y además, para la búsqueda de nuevas fórmulas de trabajo que dieran empleo

<sup>3</sup> Lenguita, Paula. (2010) *Teletrabajo. El impacto de las tecnologías informáticas y comunicacionales sobre el empleo*. Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires. La Plata. Disponible en línea: <http://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/Publicaciones%20Página/Teletrabajo%20doble.pdf>



a la gran cantidad de desempleados que existía. Sin embargo, por ese tiempo, existían limitaciones tecnológicas para la difusión masiva del teletrabajo y no estaban redefinidas las instituciones laborales y la legislación, como para que el mismo se impusiera de modo generalizado.

Al respecto Lenguita refiere que:

*“El protagonismo institucional en Europa fue central para consolidar mundialmente esta forma de trabajar a distancia. Forjándose 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, puede llegar a aumentar el número de puestos de trabajo en condiciones precarias de contratación laboral”* (cfr., Lenguita, 2010).

Recapitulando, si bien los primeros indicios de implementación del teletrabajo comienzan en la década del 70', es en los años 90', cuando gracias a los avances técnicos y la extensión global de las TICs, que el teletrabajo cobra un mayor impulso en el mundo desarrollado aplicado a las cadenas globales de valor. Esta modalidad de trabajo empieza a ser vista como un instrumento para mejorar el rendimiento de las empresas y la efectividad de la coordinación de tareas y tiempos de los procesos y la gestión a cargo de los trabajadores en distintas unidades, en el marco de la competencia internacional, la presión de la cotización de las acciones en las bolsas, característica de la nueva fase global del capitalismo, y para una mejora en la relación servicio-cliente. Asimismo, la crisis económica mundial de mitad de los años 90, esparcida desde México a los países asiáticos y otros, motivó a las empresas a adoptar formas diversas de teletrabajo como una fórmula para reducir costos ante la caída de la demanda. Es así, como esta modalidad de trabajo se fue extendiendo en el mundo, en particular en las cadenas globales de producción de bienes y prestación de servicios más allá de las fronteras de las naciones y regiones.

Hoy en día los dos grandes centros de irradiación de discursos y desarrollo de prácticas sobre teletrabajo están conformados por organizaciones y centros de gestión de Europa y Estados Unidos.



En línea con ello, la Asociación Española de Teletrabajo (AET)<sup>4</sup> fue la organización que obró como pionera en la divulgación del concepto del teletrabajo y de sus beneficios en Latinoamérica; y Argentina, en plena etapa de crecimiento de la participación del capital extranjero en las empresas privatizadas, resultó el principal importador de estas nuevas ideas, asociadas a la extensión de las nuevas tecnologías y a la adecuación de normas y procedimientos de trabajo a distancia, a través de formas externas, de coordinación en red, etc.

En ese marco, la Asociación Argentina de Teletrabajo (AAT) surgió como resultado de la introducción de cambios tecnológicos y organizacionales en empresas líderes del comercio y los servicios asentadas en el territorio nacional, ligados a la flexibilidad productiva y las nuevas formas de gestión del trabajo entre casas matrices y unidades con operación en red, facilitadas por las TICs. Nació durante el año 2001, y sus objetivos estuvieron dirigidos a difundir las posibilidades y ventajas del teletrabajo, como así también a impulsar su investigación y difusión creando una red de aprendizaje participativo y colaborativo que permitiera a sus integrantes generar y adquirir nuevos conocimientos, vincularse en redes internacionales y locales, y compartir experiencias y avances institucionales en la materia.

Esta asociación se conformó a partir de la ayuda otorgada por la Asociación Española de Teletrabajo, y se transformó en uno de los principales promotores de esta modalidad de trabajo en el país. Junto con la AAT, la llegada de inversiones extranjeras en cadenas de producción y servicios, y de los estímulos provenientes tanto de Europa como de Estados Unidos vía medios de comunicación, se han ido conformando en el país otros centros que difunden la nueva modalidad. A partir de ello, se han convocado especialistas para avanzar en el diseño de procedimientos laborales, de nuevas tecnologías de gestión de organizaciones, y de normas del derecho laboral.

Los más importantes son los Centros de Teletrabajo y Teleformación (CTT), uno dependiente de la carrera de Relaciones del Trabajo de la Facultad

---

<sup>4</sup> La Asociación Española de Teletrabajo (AET) es una asociación sin ánimo de lucro, tiene como objetivo primordial la promoción e implantación del teletrabajo/e-trabajo. La AET se esfuerza en promoverlo en las distintas comunidades españolas, europeas y latinoamericanas.



de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA), cuya fundadora es la Lic. Sonia Boiarov junto a Naum Poliszuk, y el otro es un centro dependiente de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN).

## 1. TELETRABAJO EN ARGENTINA

### 1.1 Evolución

La Lic. Sonia Boiarov, más conocida como “la madre del teletrabajo” en nuestro país, es la Presidenta de la Comisión de Teleservicios en la Sociedad de la Información y el Conocimiento. Considera al Teletrabajo como una alternativa superadora de las formas tradicionales de desarrollo del trabajo, generada a partir del avance científico-tecnológico; un hecho irreversible y en continua evolución.

En Argentina, como en otros países, la modalidad enfrenta dificultades diversas para su implementación, pero hay diferentes proyectos y organismos que impulsan esta opción con avances positivos, entre ellos el propio Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

Pueden citarse como antecedentes, los primeros escritos y experiencias acerca del Teletrabajo en Argentina, que estuvieron a cargo del Cr. Carlos Cleri<sup>5</sup>, destacado profesional dedicado a cuestiones de gestión de empresas. Fue para 1993/4, que junto a Eduardo Barrera<sup>6</sup>, profesional argentino radicado en España que había ingresado en el Foro de Teletrabajo de la Unión Europea con sede en ese país, evaluaron la factibilidad de introducir la cuestión de la implementación del teletrabajo en organizaciones de la producción y los servicios en Argentina, y de estimular investigaciones específicas al respecto.

Los citados profesionales, desde el ámbito de la Universidad de Belgrano (Buenos Aires), a partir del año 1996, se contactaron con especialistas de informática y comenzaron a trabajar -con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo, a través de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Nación- en un programa piloto, que sirviera de laboratorio para avanzar en el análisis

---

<sup>5</sup> Carlos Cleri. Contador Público Nacional, Especializado en Planeamiento Estratégico. Docente, conferencista y escritor. Ha sido uno de los informantes calificados de esta investigación. Entrevistado el martes 4 de septiembre del 2012 (ver anexos).

<sup>6</sup> Actualmente Eduardo Barrera es el presidente del Foro Europeo de Telemática y *Teletrabajo*. Hace varios años que se desempeña en el mundo de Internet.



acerca de la validez de extender los resultados obtenidos en tramas de empresas de los países industriales a las empresas argentinas.

La experiencia tuvo lugar en las Gerencias del Área de Planificación, Administración y Control, Administración, Ventas e Ingresos por Tráfico, División Sistemas y Telecomunicaciones, y en la Gerencia de Servicios, de la empresa Aerolíneas Argentinas, por ese tiempo convertida en empresa privada a cargo de capitales mayoritariamente españoles. Durante el desarrollo de la misma surgieron dificultades imprevistas, no obstante ello sus mentores se mostraron optimistas con los resultados logrados.

La experiencia tipo se realizó seleccionando a un grupo de operarios que trabajaba en condiciones normales y otro grupo de iguales características pero teletrabajando, para comparar su desempeño en tareas similares y evaluar la factibilidad técnica de la introducción de la modalidad. Adicionalmente, Eduardo Barrera, dictó conferencias y seminarios de extensión en el país sobre las posibilidades emergentes de las nuevas formas de organización del trabajo.

Por ese tiempo y con un escenario caracterizado por la volatilidad micro y macroeconómica, y por una especial turbulencia en el campo laboral y en las negociaciones entre empresas, estado y trabajadores, no se evidenciaban en el país condiciones institucionales apropiadas para la puesta en marcha de esos cambios de modo masivo, y la generalización de los estudios y pruebas de casos. Es así que, en un escenario económico complejo, y producto de la componente cultural idiosincrática presente en la gestión empresarial y la inercia vigente en el ámbito de las relaciones industriales, la implementación demoró entre ocho y nueve años.

La Lic. Sonia Boiarov logró que la cuestión se retomara entre los años 2000 a 2001 en plena crisis económica y política. Eran años de emergencia económica y financiera para las empresas y para el Estado, y de una profunda crisis de endeudamiento externo privado y público, con expectativas empresarias marcadas por la incertidumbre, que no estimulaban nuevas inversiones en activos materiales e intangibles. El desempleo y el descontento social crecían, y muchos jóvenes tomaban la decisión de emigrar a otros países en busca de mejores oportunidades laborales, profesionales y no



profesionales. En ese momento, los temas empresariales y laborales enfrentaron duros desafíos, y también las organizaciones gremiales y sociales.

Según la Lic. Boiarov<sup>7</sup>, y acorde a la información por ella proporcionada:

*“El proyecto empezó en el área de Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Por iniciativa de los jóvenes, se presentó al Decano de dicha Facultad y fue aprobado, (...) y con el tiempo, en el año 2000 a 2001, se concretó la puesta en marcha del Centro de Teletrabajo y Teleformación (CTT). Dicho centro comenzó a trabajar con un grupo de profesores y estudiantes voluntarios preparando información acerca del tema para presentar seminarios dentro y fuera de la Universidad, los que tuvieron importante repercusión. Además se convocó a los medios de prensa para que registraran y difundieran la actividad a lo largo del 2001, lográndose una amplia cobertura en circunstancias complejas a nivel político, económico y social. (...) Gracias al trabajo de periodistas que demostraron una gran sensibilidad social, el programa se extendió, y muchos ciudadanos con problemas de empleo tomaron contacto expresando interés por conocer qué oportunidades brinda esta modalidad de trabajo. Por otra parte, se trabajó intensamente con los organismos del estado a fin de darle una institucionalización al tema, y comprometer a los organismos de control.*

*(...) Para ese momento se habían publicado los primeros llamados para participar de la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información<sup>8</sup>. Dentro del grupo eran todos voluntarios, pero entre ellos había quien, siendo estudiante de Sociología manejaba correctamente el idioma inglés, como así también idioma alemán y francés, entonces fue quien resultó designada y becada para representarnos en la Cumbre, desarrollada en Ginebra, Suiza. La primera etapa de la Cumbre culminó a fines del año 2003 cuando se establecieron los principios de la Sociedad de la Información”.*

En septiembre del año 2003, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) de la República Argentina creó la **Comisión de Teletrabajo**, hoy llamada Coordinación de Teletrabajo<sup>9</sup>, integrada por

<sup>7</sup> Sonia Boiarov, Licenciada en Relaciones del Trabajo y Magister de la Universidad de Buenos Aires en Ciencias Sociales del Trabajo. Fue entrevistada para esta investigación vía Skype el martes 21 de agosto de 2012.

<sup>8</sup> La Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (CMSI) fue un evento internacional organizado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) centrado en los aspectos sociales de la Sociedad de la Información.

<sup>9</sup> La Coordinación de la Comisión está a cargo de la Dra. Viviana Laura Díaz. El expediente de creación es el N° 1.079.053/03.



entidades de la sociedad civil, universidades y representantes de los sectores sindicales y empresarios, a efectos de debatir la necesidad de elaborar un proyecto para el encuadre legal del teletrabajo. La Comisión aspira a ser un espacio de intercambio y de generación de propuestas, logrando espacios de diálogo y consenso para reflexionar sobre el teletrabajo, sus alcances y necesidad de regulación normativa.

Entre sus participantes se encuentran:

- USUARIA (Asoc. Argentina de Usuarios de la Informática y las Comunicaciones);
- AAT (Asociación Argentina de Teletrabajo);
- ARTRA (Asociación de Relaciones del Trabajo de la República Argentina);
- UIA (Unión Industrial Argentina);
- Telecom SA;
- CGT (Confederación General del Trabajo);
- FAECYS (Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios);
- CAC, (Cámara Argentina de Comercio);
- FOETRA (Federación de obreros y empleados telefónicos de la Rep. Argentina);
- CTT (Centro de Teletrabajo y Teleformación de la Carrera de Relaciones del Trabajo -UBA);
- UNTREF-SADL (Maestría en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales);
- Telefónica Argentina SA;

En el año 2005, se incorporaron:

- AADTSS (Asociación Argentina de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social);
- FOESITRA (Federación de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e Industrias de las Telecomunicaciones de la República Argentina);
- CTA (Central de los Trabajadores Argentinos);



- CICOMRA (Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina);
- ADESPA (Asociación de Servicios Públicos de Argentina);
- OIT (Organización Internacional del Trabajo).

A partir de los objetivos propuestos, desde el primer momento los participantes han ido produciendo diferentes documentos de trabajo y en base al debate generado a partir de los mismos, se han ido definiendo cuestiones relevantes de interés conjunto y asignando prioridades y responsables.

Las nuevas formas de trabajo representan una oportunidad muy importante para el país y en especial para empresas y jurisdicciones administrativas del interior que pueden beneficiarse de mecanismos ágiles de obtención, procesamiento y trasmisión de información, de gestión de aprovisionamiento, ventas, control, relación con usuarios y clientes, etc. Es por ello que todo lo que se pueda avanzar en el sentido de la concreción del teletrabajo en las organizaciones, y en el diseño de procedimientos eficientes y respetuosos del derecho de los trabajadores, puede aportar beneficios a todos los sectores intervinientes y cooperar para definir normas laborales acordes a la modalidad inserta en la legislación general.

En el año 2005 se puso en marcha una segunda etapa de la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información, aunque en esa oportunidad la representación argentina no dispuso de medios para trasladarse a Túnez con esa finalidad. A posteriori, organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) apoyaron eventos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, ligados a la cuestión, como por ejemplo el de inclusión laboral de personas ciegas.

La implementación de las primeras experiencias de Teletrabajo en Argentina evidenció un desconocimiento generalizado en la materia por parte de distintos agentes de la economía privada y del Estado, motivo por el cual se pusieron en marcha campañas de difusión y entrenamiento a través de seminarios gratuitos en organizaciones, empresas y establecimientos educativos de nivel medio, terciario y superior. Se diseñaron y desarrollaron cursos de formación para teletrabajadores y se continuó la labor de articulación



con medios periodísticos nacionales que colaboran en la difusión de las cuestiones más relevantes a través de artículos publicados en forma paralela.

## 1.2 Causas y dificultades para el avance del Teletrabajo

Las causas del avance del teletrabajo han sido múltiples. Sin embargo, una de ellas se destaca y ha sido determinante en nuestro país: el desempleo, producto de las recurrentes crisis económicas. La atención prestada al teletrabajo se ha disparado a causa de la severa crisis de fin de siglo. Trabajar desde la casa a través de las TICs ha sido visto como una oportunidad para responder a una situación que dejaba escasas alternativas, dado el alto índice de desempleo, el elevado número de profesionales jóvenes obligados a emigrar y de estudiantes forzados a emplearse para mantener sus estudios.

A la hora de señalar las dificultades que entorpecen el desarrollo de esta alternativa a nivel nacional, la Lic. Boiarov se detiene en varias razones.

Algunas de las que señala son:

- El desconocimiento de las formas de teletrabajo por parte de los potenciales teletrabajadores y teleempleadores.
- El alto costo de las comunicaciones.
- La ausencia de políticas públicas que promuevan su implementación, como la reducción impositiva.
- La dificultad de adquisición de equipos, y de software, parcialmente superada a partir de los créditos promocionales en materia de TICs.
- La falta de un programa nacional de Teletrabajo.

Además, la especialista da cuenta del *“arduo debate generado acerca del reemplazo de mano de obra por equipos de tecnologías avanzadas, y personal calificado, que no deja ver las oportunidades que estas tecnologías son capaces de crear”*.

El nuevo contexto que ofrece la Sociedad de la Información genera un cambio cultural que acarrea tanto posibilidades como contradicciones y reflexiones. Sonia Boiarov agrega en este sentido, que *“en la medida que la tecnología y la comunicación sean más eficientes, vamos a tener más teletrabajadores. El desarrollo de la tecnología acompaña el desarrollo del teletrabajo”* (Boiarov, 2012)



### **1.3 Marco Regulatorio**

Una de demandas más frecuentes de los sectores laborales, es la que refiere a la definición de un marco legal que resguarde al telepleado, de modo que disipe la gran desconfianza hacia el Teletrabajo en virtud de la flexibilización laboral que el mismo supone y la posición desdibujada o debilitada de los sindicatos que genera. Al respecto, de acuerdo a los antecedentes disponibles, actualmente no se dispone en Argentina de legislación específica para el Teletrabajador, sino que éste es considerado un trabajador autónomo o en relación de dependencia y por ende, se rige por las normas vigentes. No obstante, aquellos puntos que no son tratados en la misma, son negociados por las partes en forma individual o colectiva generando acuerdos sectoriales basados en la legislación actual (Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744).

En relación a ello, cabe señalar que en el mes de Noviembre de 2004, la Comisión de Teletrabajo elevó al Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Lic. Carlos Tomada, un proyecto de ley por el que se propuso establecer el régimen jurídico del teletrabajo en relación de dependencia y cuyo cometido era convertirse en un piso mínimo sobre el cual las partes, ya sea individual o colectivamente, pudieran negociar las condiciones específicas bajo las cuales se desarrolle el teletrabajo. Tal proyecto fue presentado al Congreso Nacional en Julio del 2007 y actualmente se encuentra con trámite parlamentario.

Para que el Teletrabajo se consolide legalmente, los sujetos sociales involucrados - trabajadores, Estado y empresas - deben ir conformando juntos, un marco legislativo apropiado que sea flexible, que reconozca situaciones específicas, y dé cuenta de los cambios que imponen las TICs en el mercado laboral.

### **1.4 Antecedentes Nacionales en el Ámbito Público y Privado**

Dentro del MTEySS y regulado a través de la Coordinación de Teletrabajo, se ha conformado una red virtual llamada "Red de Teletrajo" que ofrece servicios a la comunidad, colaborando en la difusión y formación de teletrabajadores. Su objetivo es favorecer la conformación de una red de



teletrabajadores con el fin de nuclear empresas, universidades y organismos públicos, buscando definir de modo conjunto a nivel nacional y regional las buenas prácticas de teletrabajo. Se proyectó que fuera un espacio de encuentro de empresas, organismos gubernamentales y no gubernamentales para promover y difundir el teletrabajo en la Argentina.

Las empresas Cisco, Telecom e YPF, han sido las primeras en adherir a la "Red de Teletrabajo", y participan del Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET). Han sido las empresas pioneras en utilizar esta forma de trabajo a distancia mediado por las TICs, y hoy más de 500 empleados -entre las tres empresas- llevan adelante esta modalidad.

En las provincias de Catamarca y San Luis se implementan experiencias de articulación público-privada para impulsar el teletrabajo en el sector público. Las empresas Telecom y Cisco se comprometieron a proveer todos los elementos necesarios para facilitar la inserción de los empleados del sector público en la modalidad de teletrabajo. La experiencia sigue la línea propuesta por el PROPET.

En Agosto de 2012 el Ministerio de Trabajo -mediante un Programa de Teletrabajo en el Sector Público- comenzó a realizar una experiencia con la participación voluntaria de diez agentes de esa cartera. Algunas de las personas fueron seleccionadas por tener alguna discapacidad y de esta manera vincularse con el trabajo asegurando su integración. Entre otros perfiles, también integran el programa madres con hijos pequeños que han gozado de períodos de excedencia, con el fin de no perderlas como personas con aptitud para el trabajo. Dicha experiencia se ha previsto tenga una duración de 6 meses. El programa contará con entrevistas periódicas a los participantes para evaluar defectos y beneficios, oportunidades de mejora, obtener y analizar resultados. También se entrevistará a los jefes de los involucrados en el programa para la elaboración del informe final del proyecto.

En el citado proyecto la empresa Telecom brinda los recursos informáticos y de conectividad (Arnet), opcionalmente el servicio de consultoría para la selección, inducción y monitoreo permanente de los teletrabajadores y sus reportes involucrados durante el desarrollo de la experiencia. Los participantes



recibieron una Notebook, un kit de teletrabajo, apoya pies y mobiliario apropiado. Por su parte Cisco entregó a cada teletrabajador todo el equipamiento específico para lograr la conectividad, en particular el router para hacer la conexión VPN (Virtual Private Network, o Red Virtual Privada) con el Ministerio, teléfono tecnológico y cámara de video<sup>10</sup>.

El avance del Proyecto da cuenta de la intención oficial y privada para avanzar en el diseño de instituciones laborales que incluyan las distintas formas de teletrabajo. Ello está en línea con lo que señala el economista José Luis Machinea respecto a los cambios que las TICs permiten en la gestión de empresas y en la gestión pública. Al respecto el especialista de CEPAL señala:

*“El avance de las políticas de inclusión y desarrollo digital exigen cambios regulatorios y jurídicos, nuevos instrumentos financieros y de subsidios, y la modernización de la gestión pública. Dado el carácter transversal de las TICs, la gestión de la política pública digital no puede estar limitada a una sola entidad, sino que debe extenderse a todas las instituciones públicas, tanto nacionales como provinciales y municipales. Esto plantea desafíos importantes en lo que respecta a la formulación de una política pública de desarrollo digital coherente. Por una parte, deben establecerse vínculos de coordinación entre las autoridades públicas y privadas, a fin de aprovechar complementariedades, reducir duplicidades y solucionar conflictos. Por otra, es necesario fomentar activamente la incorporación en todas las políticas sectoriales de la dimensión digital como instrumento para incrementar la eficacia, la eficiencia y la transparencia de las actividades públicas”<sup>11</sup>.*

### **1.5 Antecedentes en la Provincia de Neuquén**

Los antecedentes del teletrabajo en el Estado neuquino se remontan al año 2009 cuando se puso en marcha un proyecto de investigación en la Subsecretaría de Capacitación y Empleo, a cargo del entonces Subsecretario Lic. Juan Alberto Linares, para evaluar la factibilidad de coordinación e implementación del teletrabajo en la provincia.

<sup>10</sup> Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Gacetilla de Prensa. Dirección de Prensa y Comunicaciones. Teletrabajo en el Estado Nacional

<sup>11</sup> Machinea, José Luis; (2005). *Políticas Públicas para el desarrollo digital: Avances y desafíos de América Latina y el Caribe*. CEPAL. Newsletter Noviembre.



En este sentido, Juan Alberto Linares, durante la entrevista que le fue realizada vía e-mail el día viernes 24 de Agosto de 2012 señaló lo siguiente:

*“Las primeras acciones desarrolladas en torno a la temática de Teletrabajo fueron actividades de investigación sobre lo que es el teletrabajo, su incumbencia y distintas experiencias en el país y el mundo, a partir de este trabajo en el año 2010 fuimos convocados a participar de la Primera Jornada Mundial de Teletrabajo realizada en Capital Federal, Telework-2010 Argentina. Ello nos permitió tomar contacto con colegas de todo el mundo y avanzar en esta materia. Otra de las acciones tiene que ver con la promoción y difusión del teletrabajo, beneficios y alternativa laborales, especialmente para jóvenes en su primera experiencia laboral y personas mayores que diversos motivos han sido expulsados del mercado laboral” (Linares, 2012).*

Fue en esta Subsecretaría donde se dio el marco necesario para el impulso del teletrabajo en la provincia de Neuquén. A tal efecto, se aprobó que todas las tareas relacionadas con el proyecto fueran realizadas desde el domicilio particular de quienes estaban involucrados, resolviendo asumir una forma de trabajo no ligada al cumplimiento de un horario, sino el trabajo por objetivos. El referido organismo fue el primero en el que se asumió la temática y se llevó adelante un trabajo de promoción referido a la cuestión.

Puede citarse como momento más relevante institucionalmente, la declaración de Interés del Poder Legislativo a la presentación del Proyecto TrabajoNet –Teletrabajo<sup>12</sup>- cuya implementación fue avalado en el ámbito de la Subsecretaría de Capacitación y Empleo de la Provincia del Neuquén, por el Subsecretario Lic. Juan Alberto Linares, en mayo del 2010.

Dicho Proyecto permitió la apertura de un nuevo camino que beneficia a muchos trabajadores del ámbito público y privado, que podrán elegir al Teletrabajo con los mismos derechos y obligaciones como una modalidad de trabajo posible de ser realizada a distancia, y que tiene como uno de sus ejes principales, la organización del tiempo de trabajo autogestionado por objetivos y la conciliación de la vida laboral y familiar.

---

<sup>12</sup> Declaración N° 1109. De interés del Poder Legislativo la presentación del proyecto “TrabajoNet” -teletrabajo-, cuya implementación se ha avalado en el ámbito de la Subsecretaría de Capacitación y Empleo de la Provincia del Neuquén.  
<http://www.legislaturaneuquen.gov.ar/hln/documentos/VerTaqui/XXXIX/AnexoReunion14/Declaracion1109.pdf>



Respecto a la difusión del teletrabajo, desde fines de 2011 se realizan talleres de "Concientización y sensibilización del Teletrabajo". Los mismos son gratuitos y abiertos a la comunidad, e involucran a organizaciones como el Centro Cristiano Vida Abundante, y la Biblioteca Popular Homero Manzi<sup>13</sup>.

En 2012, se concluyó otra experiencia denominada "Proyecto Comunitario", que refiere a la implementación del teletrabajo en comunidades urbanas y rurales, entre trabajadores desocupados, y en el sistema educativo, que articula capacitación y experiencias de trabajo.

El más reciente de los Proyectos, ejecutado durante el año 2012, se refiere al teletrabajo en la educación o **teleaprendizaje**, y procura incorporarlo como una materia en los planes de estudio de los últimos años en todas las escuelas públicas del Nivel Medio, dependientes del Consejo Provincial de Educación, pudiendo extenderse a las Escuelas del ámbito privado, con la finalidad de proveer el teletrabajo como nueva herramienta de oportunidad laboral para los alumnos.<sup>14</sup>

Para el desarrollo e implementación del proyecto de investigación, los responsables contaron con la colaboración de la Lic. Sonia Boiarov, la Comisión TIC USUARIA, CEDTEL (Centro de Educación en Teletrabajo), y el IDRC (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, de Canadá), entre otros.

La participación en el Congreso Telework-2010 Argentina, les permitió formar parte de la Red de Teletrabajo en Argentina, conjuntamente con las provincias de Buenos Aires, Mendoza, San Luis, Tierra del Fuego y Neuquén.

<sup>13</sup> La Biblioteca Popular "Homero Manzi" fue fundada en 1990. Tiene su edificio en la calle Lorenzo Winter 930 de Neuquén Capital, donde se albergan más de 7.000 libros.

<sup>14</sup> Ariel Sandoval, Juan Alberto Linares, Daniel Baro. "Teletrabajo en la Provincia de Neuquén". Mayo 2012.

<http://tecnap.neuquen.gov.ar/wp-content/uploads/2012/05/Teletrabajo-para-TecNap.pdf>



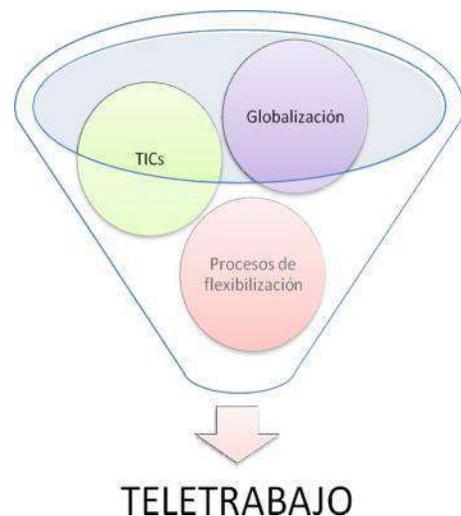
### III. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

#### 1. MARCO TEÓRICO

La mundialización de la economía, los procesos de flexibilización productiva y la incorporación de las TICs son los marcos de referencia de la extensión del teletrabajo. Las nuevas modalidades de organización cuestionan las tradicionales formas de trabajo y de negociación entre capital y trabajo.

A partir de los años 70, se destacan tres ejes que refieren a la dinámica económica, la innovación productiva y de gestión, y las políticas en materia socioeconómica. Ellos son:

- 1) el principio de globalización y/o mundialización,
- 2) el principio de flexibilidad y
- 3) la tercera revolución industrial, en la que el conocimiento y la información, y su uso en redes, aparecen como factores más relevantes.



La **globalización**, es un proceso originado en la civilización occidental y se ha expandido en el mundo en las últimas décadas de la Era Contemporánea (segunda mitad del siglo XX). Recibe su mayor impulso con la caída del régimen comunista soviético, y el fin de la Guerra Fría, y continúa en el siglo XXI. Se caracteriza por la integración de las economías locales a una economía de mercado a nivel mundial, en la que los modos de producir e intercambiar y los movimientos de capital se configuran a escala planetaria, cobrando mayor importancia el rol de las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantación definitiva de la sociedad de consumo, el crédito y la homogeneidad de marcas y preferencias.

De forma genérica, el concepto de globalización hace referencia al proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del



mundo unificando sus mercados, más allá de las diferencias y particularidades sociales y culturales.

La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo y que han abierto sus puertas a la revolución informática, liberalizando su ordenamiento jurídico y económico nacional, y sus relaciones internacionales.

Según señala Federico Ponce, Ingeniero en Telecomunicaciones:

*“La globalización presenta características que impactan en la categorías de lo público y privado, los vínculos, y por supuesto, en las organizaciones; en las que el sujeto es protagonista. De esta manera, se pueden nombrar algunas particularidades propias de este proceso.*

*En principio, cabe destacar que las categorías de tiempo y espacio se han visto modificadas. El espacio cambia en cuanto distancia, este hecho es comprobable a partir de la participación de las personas en reuniones virtuales mensuales y hasta semanales, con actores que se encuentran del otro lado del planeta.*

*Por otro lado, el espacio cambia también en cuanto a lugar, ya que volúmenes importantes de información pueden ser contenidos en una pequeña memoria extraíble, o bien, en una red que viaja simultáneamente de manera no corpórea por todos los lugares del mundo donde se la requiera. Asistimos a una desaparición de la escena del cuerpo del sujeto, donde nuevamente cobra valor lo simbólico y emocional.*

*La globalización genera un fenómeno de mutación en las organizaciones que venían funcionando con esquemas cerrados, mirándose a sí mismas, donde alrededor no era más que un mundo estable, estático y manejable. Sin embargo en la sociedad actual, el exterior y los súbitos cambios que se producen a cada instante hacen del contexto de la organización un espacio impredecible, de incertidumbre” (Ponce, 2009)<sup>15</sup>.*

En la década del 90, varios factores aceleraron la transformación de los procesos de trabajo: la tecnología informática, las tecnologías de conexión en red e Internet y sus aplicaciones se hicieron cada vez más baratas y mejores por lo que fueron accesibles y utilizables a gran escala. Las organizaciones

---

<sup>15</sup> Ponce, Matías Federico. La tecnología de la colaboración: Los sujetos en red de cambio. Facultad de Psicología Universidad de La Plata. *IV Congreso Marplatense de Psicología*. Mar del Plata 3, 4 y 5 de diciembre de 2009.

URL: [http://www.seadpsi.com.ar/congresos/cong\\_marplatense/iv/trabajos/trabajo\\_249\\_421.pdf](http://www.seadpsi.com.ar/congresos/cong_marplatense/iv/trabajos/trabajo_249_421.pdf)



evolucionaron y adoptaron nuevas formas basadas en la flexibilidad y la interconexión, y con ello, se generaron progresivamente cambios en las instituciones laborales, el Estado y los mercados.

Las empresas han sustentado su estructura organizativa durante años en la utilización de controles burocráticos formales y con supervisión realizada a través de sistemas de autoridad y de jerarquía, acorde a los modelos más tradicionales de la Administración. No obstante, se van abriendo paso con una importancia creciente otras formas de operación, evaluación y control más horizontales, que dependen de variables como el tipo de actividad, la innovación tecnológica, la comunicación en tiempo real, etc.

El **principio de flexibilidad** del trabajo es otro de los marcos teóricos necesarios para analizar al teletrabajo. El mundo se encuentra atravesando la era de la información, y producto de ello las tecnologías y la comunicación están imponiendo cambios en las formas de trabajo. Martín Carnoy en su libro *"El Trabajo Flexible en la Era de la Información"* (2001) aporta en este sentido lo siguiente:

*"La tecnología desempeña un papel importante en estos cambios. Configura la reestructuración de las organizaciones porque crea nuevos tipos de posibilidades de interconexión y contribuye a definir la forma más eficiente de producir un determinado producto o servicio, al menos desde el punto de vista de la empresa privada. Las nuevas tecnologías de la información facilitan la **descentralización de tareas laborales y su coordinación en una red interactiva de comunicación en tiempo real**, sea entre continentes o entre plantas del mismo edificio. La tecnología también contribuye a intensificar la competencia, porque comprime el tiempo y el espacio. Por tanto, incluso aunque la tecnología no reduzca el empleo global, sí afecta a la transformación del trabajo y a la organización de la producción.*

*Esta transformación tiene numerosos aspectos.*

*El primero es que las empresas cada vez consideran de forma más global los mercados laborales y, aunque en mucho menor grado, los trabajadores y las naciones también consideran el mercado de una manera global.*

*El segundo es que la naturaleza de los empleos en la mayoría de los países desarrollados está cambiando. La tendencia histórica del trabajo asalariado y la producción socializada que fue la característica dominante de la era industrial se*



*está invirtiendo. Las empresas desean crear una organización flexible del trabajo capaz de responder con rapidez a los cambios de la demanda. La proporción de trabajadores "flexibles" (con jornada parcial, eventuales, por cuenta propia y los contratados de obra) está aumentando. El trabajo tradicional (empleo con jornada completa en una sola empresa hasta la jubilación) está desapareciendo gradualmente y la duración de los que todavía existen está disminuyendo, especialmente para los hombres en aquellos países en que los empleos permanentes son el principal soporte de la política social" (Carnoy, 2001: 81).*

Siguiendo la línea de pensamiento que propone Carnoy, se concluye que las nuevas modalidades de trabajo a las que da lugar el uso de las TICs han modificado las relaciones laborales. La convergencia de factores tecnológicos y empresariales está generando posibilidades nunca vistas. Por ello el mundo empresarial debe ser repensado.

*"En los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, las sociedades industriales construyeron el ideal de un puesto de trabajo con jornada completa en el que se trabajaba durante treinta años para una única empresa con salarios reales continuamente crecientes. (...) El ideal de trabajo seguro y consumo creciente se complementaba con políticas gubernamentales que construyeron la seguridad social (pensiones de jubilación, subsidios de desempleo y seguros de asistencia sanitaria) en gran medida en torno al ideal de un empleo permanente" (Carnoy, 2001: 89).*

Esta concepción de trabajo seguro y permanente se ha ido transformando con los años y la tecnología informacional es una de sus causas.

Empleados y empleadores ya no precisarían encontrarse sobre un mismo espacio físico; sólo necesitan de la conectividad para poder intercambiar información y compartir decisiones en pos de objetivos organizativos.

En este nuevo contexto organizativo, surge el teletrabajo, provocando importantes impactos tanto en la dinámica del trabajo empresarial, como de las organizaciones públicas, en las prácticas cotidianas de los sujetos y en su interacción con el Estado. Al respecto, señala Carnoy:

*"La suma de estos efectos señala cambios fundamentales en las relaciones entre empresario y empleado, y en el empleo tradicional a tiempo completo que se encontraba en el núcleo de estas relaciones. Hace el trabajo más contingente o quizá, para ser más exactos, más flexible que en el pasado.*

*Los cambios tienen cuatro elementos importantes:*



1. **La idea del tiempo:** *el trabajo flexible significa menos tiempo de empleo que un trabajo de treinta y cinco a cuarenta horas semanales durante todo el año.*
2. **La idea de permanencia:** *el trabajo flexible se basa explícitamente en un contrato a plazo fijo sin un compromiso de empleo futuro.*
3. **La idea de localización:** *aunque la gran mayoría de trabajadores sigue trabajando en las sedes de las empresas, cada vez son más los subcontratistas independientes que no trabajan en la sede de la empresa, sino en su casa.*
4. **La idea del contrato social entre empresario y empleado:** *“el contrato tradicional se basa en la idea de derechos, protecciones y obligaciones recíprocos, lo que incluía, por parte del empresario, beneficios sociales, protección de la igualdad de oportunidades, la garantía de un cierto grado de seguridad de empleo, oportunidades de promoción y opciones para la formación y mejora de cualificación, y, por parte del empleado, la lealtad, la garantía de la calidad del producto y, si fuera preciso, el compromiso de prolongar la jornada laboral para finalizar la tarea pendiente” (Carnoy,2001: 101).*

De forma general, puede afirmarse que las prácticas de teletrabajo tienen como objetivo introducir flexibilidad en la gestión y organización del trabajo. No obstante, de no ser gestionada adecuadamente puede acarrear graves problemas sociales, ya que podría generar diferenciación y segmentación de los trabajadores. Si bien dicha flexibilidad laboral, es necesaria para adaptarse a la globalización del mercado de trabajo, deberá realizarse con criterio social y de equidad. De otra manera, las conquistas sociales de los trabajadores podrían peligrar seriamente ante el avance de los nuevos sistemas. Uno de los desafíos que plantea la modalidad consiste en evitar que con el uso de las TICs aumente aun más la heterogeneidad productiva y las desigualdades sociales y, al mismo tiempo, aprovechar sus ventajas para construir un tejido productivo y social más igualitario.

Por último, emerge la expresión **Sociedad de la Información**, principal característica que diferencia a esta época de otras previas, y que si bien su desarrollo constituye un proceso gradual, ha tenido fuerte expansión a partir de la generalización del acceso al uso de computadoras personales.

El concepto de Sociedad de la Información tiene su origen en los años 80, en el contexto de desarrollo de Internet y las TICs, y hace referencia a una



lógica social en continua transformación y con un efecto expansivo en la producción del conocimiento.

Manuel Castells, por su parte, en su libro *“La Era de la Información Vol. 1”* enumera cinco características de lo que él denomina **“el paradigma de la tecnología de la información”**:

*“Un paradigma tecnológico es un grupo de innovaciones técnicas, organizativas y gerenciales interrelacionadas. La **primera** es que la información es su materia prima: son tecnologías para actuar sobre la información, no sólo información para actuar sobre tecnología, como era el caso en las revoluciones tecnológicas previas. El **segundo** rasgo hace referencia a la capacidad de penetración de los efectos de las nuevas tecnologías. Puesto que la información es una parte integral de toda actividad humana, todos los procesos de nuestra existencia individual y colectiva están directamente moldeados (aunque sin duda no determinados) por el nuevo medio tecnológico. La **tercera** característica alude a la lógica de interconexión de todo sistema o conjunto de relaciones que utilizan estas nuevas tecnologías de la información. (...) En **cuarto** lugar el paradigma de la tecnología de la información se basa en la flexibilidad. No sólo los procesos son reversibles, sino que pueden modificarse las organizaciones y las instituciones e incluso alterarse de forma fundamental mediante la reordenación de sus componentes. Lo que es distintivo de la configuración del nuevo paradigma tecnológico es su capacidad para reconfigurarse, un rasgo decisivo en una sociedad caracterizada por el cambio constante y la fluidez organizativa. (...) Una quinta característica de esta revolución tecnológica es la convergencia creciente de tecnologías específicas en un sistema altamente integrado, dentro del cual las antiguas trayectorias tecnológicas separadas se vuelven prácticamente indistinguibles” (Castells, 1997: 103-105).*

Los avances tecnológicos y su velocidad, la intensidad y el alcance con que se operan nuevas aplicaciones, plantean la necesidad de reflexionar acerca de los cambios en los comportamientos ligados a las nuevas prácticas laborales que surgen a partir de la inserción de Internet y las TICs en el ámbito del trabajo. La revolución que ha provocado su introducción en la vida de las personas, en sus actividades y en el uso de los recursos, tiene implicaciones en las formas y estructuras de las organizaciones y, por lo tanto, en la manera de organizar el trabajo.



Castells agrega que, *“el paradigma de la tecnología de la información no evoluciona hacia su cierre como sistema, sino hacia su apertura como una red multifacética. Es poderoso e imponente en su materialidad, pero adaptable y abierto en su desarrollo histórico. Sus cualidades decisivas son su carácter integrador, la complejidad y la interconexión”*. (Castells, 2007: 109)

El fenómeno que vehiculiza a la Sociedad de la Información es Internet, cuyo origen se remonta a 1960. *“La investigación militar fue la fuerza motriz que impulsó la creación de Internet en la década del sesenta”*. (Day, Schoemaker, Gunther, 2000: 133).

Internet provoca un impacto profundo en el mundo laboral, de los negocios y las finanzas, del ocio y del conocimiento a nivel mundial. Gracias a ello, millones de personas, empresas y estados, tienen un acceso fácil e inmediato a una cantidad extensa y diversa de información en línea.

*“El futuro de Internet, como en el caso de muchas tecnologías emergentes, puede depender de la disponibilidad de una infraestructura de apoyo. (...) En el caso de Internet la infraestructura soporte del futuro es la difusión nacional y, finalmente, global de redes de banda ancha ubicuas. La demanda de que se aumente el “ancho de banda”, que refiere a la cantidad de información por minuto que puede ser procesada o transmitida por un medio electrónico, promete ser una fuerza significativa en la conducción del desarrollo futuro de Internet. (Day, Schoemaker, Gunther, 2000: 142).*

Adicionalmente, la mayoría de las operaciones en el proceso productivo se encuentran automatizadas y no se definen en términos de fabricación, sino en términos de recolección y trasmisión de información, solución de problemas, producción de ideas creativas y capacidad de responder flexiblemente a situaciones nuevas o de resolver cuando se interactúa con otros.

Con la aparición de Internet, y el acceso de las conexiones de alta velocidad por parte del público, se ha alterado de manera significativa la manera de trabajar de amplios sectores económicamente activos, particularmente en los servicios, al poder hacerlo desde sus hogares, y de modo virtual, permitiendo una mayor flexibilidad en términos de horarios y de localización, contrariamente a la jornada laboral tradicional, y el desplazamiento al lugar físico de trabajo.



Aprender a teletrabajar no es sólo conocer la aplicación de nuevas tecnologías, es también tener capacidad de fijar y cumplir metas, interactuar por medio de las TICs con otras personas, mejorar la calidad de vida y -por sobre todo- implica un cambio cultural a nivel personal y de la sociedad en general.

La apropiación de las TICs por parte de las organizaciones (sean éstas públicas o privadas) que aspiran a mejorar la interacción con y entre los empleados, las inducen a incursionar en esquemas innovadores para realizar las tareas y funciones, con el propósito de brindar mejores oportunidades de desarrollo y competitividad. En ese espíritu, y con las condiciones tecnológicas que suponen, les permiten ser más transparentes, eficientes y efectivas para lograr optimizar la calidad de los servicios ofrecidos y aumentar la flexibilidad en la gestión de los procesos.

Idalberto Chiavenato en su libro *"Gestión del Talento Humano"* refiere a la Era de la Información como un período caracterizado por constantes cambios, rápidos e imprevistos.

Agrega en este sentido que:

*"En la era de la información las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia. Los procesos organizacionales (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspectos estáticos) que interrelacionan la organización. Los órganos (departamentos o divisiones) no son definitivos, sino transitorios, y los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología.(...) Así surge la organización virtual, que funciona sin límites espaciales ni temporales y usa de modo totalmente diferente el espacio físico. Las salas cerradas de las oficinas dan paso a sitios colectivos de trabajo, mientras las funciones de retaguardia son realizadas en casa de los empleados, en una organización virtual vinculada electrónicamente y sin papeleos, que trabaja mejor, con más inteligencia, y está más cerca del cliente" (Chiavenato, 2009).*



## 2. MARCO CONTEXTUAL

Estudios disponibles desarrollados en la región y el país, como por ejemplo el realizado entre CEPAL y el MTEySS acerca de "El Desafío de las TIC en Argentina" dan cuenta de la heterogénea incorporación de TICs en la gestión interna y externa de las PyMes, así como la debilidad del desarrollo institucional como determinantes del reducido aprendizaje en el uso de dichas tecnologías para elevar y extender la competitividad de las empresas, y mejorar la distribución de los ingresos al interior de las tramas productivas.

*"La incorporación de TIC al interior de las empresas es el resultado de un proceso complejo que puede describirse por medio de distintas etapas evolutivas que alcanzan las firmas. Este sendero evolutivo requiere de ciertos umbrales mínimos de infraestructura tecnológica necesarios para saltar a etapas más maduras y complejas. A su vez, superar y entrar en una nueva fase requiere mayores esfuerzos y complementariedades en las capacidades y la organización de las firmas. Interesa conocer cómo la empresa integra cierta trayectoria de adopción TIC con cambios en la rutina que complejiza a la firma en su modelo organizativo.*

*En este sentido se puede plantear un sendero con cuatro etapas, cada una de las cuales conlleva un distinto nivel de incorporación de TIC en la firma.*

*En la **primera etapa** se encuentran las empresas que directamente no acceden a las TIC básicas como por ejemplo PC e Internet. Probablemente, en economías de mayor desarrollo, el conjunto de firmas que se encuentran en esta situación no es muy relevante, sin embargo en América Latina hay una cantidad importante de unidades productivas que no pueden acceder ni siquiera a estas tecnologías básicas.*

*La **segunda etapa**, en cambio se relaciona con la generación y gestión de registros, en los cuales las TIC, a través de una inversión mínima en infraestructura informática (PC, Internet, página Web y aplicaciones de escritorio y/o empresariales), se incorporan para procedimientos administrativos estándar con un primer impacto en las actividades de generación de información. En esta etapa, los cambios en la infraestructura informática y de comunicaciones impactan principalmente sobre las actividades operativas de carácter rutinario. Así, los beneficios para la empresa se expresan principalmente por la automatización de algunos procedimientos, con el consiguiente incremento de la productividad de los recursos humanos y puede percibirse una reducción en los*



costos de transacción tanto al interior de la empresa como en las operaciones que la firma realiza con terceros.

La **tercera etapa** se relaciona con el proceso de análisis de la información en las distintas áreas de la organización de la firma. En este caso, las TIC tienen como objetivo final dar soporte a la toma de decisión en las firmas. Se va modificando también la circulación de la información y se articulan distintas áreas estratégicas. Aunque esta etapa requiere una mayor complejización de la infraestructura mínima necesaria en comparación con la fase anterior, como por ejemplo la incorporación de computadoras en red, el protagonismo mayor es a favor de un uso más profundo y complejo de las herramientas tecnológicas disponibles (Intranet, software enlatado).

A su vez, la incorporación de estas tecnologías incrementa las necesidades de inversión en capacitación del personal e implica la existencia de habilidades previas. Las capacidades de los recursos humanos adquieren un papel más relevante ya que el uso efectivo de los nuevos instrumentos dependerá de su acertada inserción y apoyo en las tareas de control y dirección.

(...) En la **cuarta etapa** se distingue como elemento central la articulación y el aprovechamiento eficiente de las TIC en la organización de las firmas. En esta etapa la complejización es aún mayor ya que se requiere de Intranet combinado con software de desarrollos especiales. En este punto del sendero, las inversiones que resultan necesarias se concentran, en un esfuerzo mayor, en el soporte de infraestructura tecnológica y en mano de obra con alta calificación.

(...) En empresas que pertenecen a determinados sectores productivos con mayor intensidad tecnológica (software, comunicaciones, farmacéutica, biotecnología, hardware, por ejemplo) este cambio cultural probablemente ya ha sido incorporado. Pero para firmas (pequeñas, pero también para muchas medianas) de sectores más tradicionales se requerirá un esfuerzo seguramente mayor para superar el "miedo a perder el control" sobre algunas actividades y la desconfianza hacia modelos de gestión distintos de los que usualmente utilizaban. Nuevamente esto depende más, en especial en América Latina pero también en países desarrollados de capacidades acumuladas muy diferenciales. A partir del esquema planteado se puede observar que en América Latina todavía es crítico el número de empresas que se encuentra en la primera etapa. Es decir que existe un número importante de empresas que todavía no tienen los requisitos mínimos necesarios para entrar en el sendero evolutivo de las nuevas tecnologías dado que no tienen accesos a TIC elementales como por ejemplo



*una PC o Internet. En general, en esta etapa se encontrarían principalmente las microempresas formales, algunas pequeñas empresas, el sector informal y a nivel sectorial principalmente muchas actividades agropecuarias. Estas firmas representan un porcentaje importante del universo empresarial (variable según el país y el sector) que queda excluido del nuevo paradigma tecnológico.*

*Es en la segunda etapa donde se inicia el punto de partida del sendero evolutivo con la incorporación de TIC más básica como el acceso a Internet y el uso del e-mail. En esa etapa también podríamos ubicar a un porcentaje relevante de las empresas latinoamericanas. En particular se trata de gran parte de las PyMEs; mientras que a nivel sectorial aquí se encontrarían muchas actividades industriales, algunos servicios y el comercio.*

*En la tercera etapa podríamos encontrar un porcentaje menor de las empresas de la región: esencialmente empresas medianas y grandes, con una mayor presencia de actividades industriales y de servicios más especializados.*

*Por último, en la cuarta etapa, donde la existencia de TIC implica adaptar el equipamiento y las capacidades del personal de la empresa, en América Latina es posible ubicar un porcentaje menor de firmas; esencialmente algunas grandes empresas (en particular transnacionales y grandes grupos de capital nacional) y firmas de distintos tamaños que operan en sectores de mayor intensidad tecnológica, tanto al interior de la industria como en servicios especializados<sup>16</sup>”.*

Investigaciones recientes<sup>17</sup>, aportan elementos acerca del contexto local en materia de incorporación de TICs en los sistemas productivos de Río Negro y Neuquén para poder evaluar si la implementación del teletrabajo es viable en ellos. Al respecto la Lic. Landriscini (2011) señala:

*“Más allá de los beneficios que supone la nueva economía basada en el uso intensivo de la información y el conocimiento, la misma plantea importantes desafíos a las economías periféricas de menor nivel de desarrollo. (...) El uso de esas nuevas tecnologías por parte de las empresas que integran un sistema*

<sup>16</sup> Novick Marta, Rotondo Sebastián (Compiladores) (2011). *El desafío de las TICs en Argentina. Crear capacidades para la generación de empleo*. CEPAL y Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social. Noviembre 2011.

[http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/45207/TIC\\_en\\_Argentina.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/45207/TIC_en_Argentina.pdf)

<sup>17</sup> La directora de la presente tesina, Lic. Graciela Landriscini, realizó una investigación exploratoria en el año 2011, en el marco del Proyecto “Transformaciones recientes en los sistemas productivos del Alto Valle de Río Negro y Neuquén, y su impacto en el territorio” que se lleva adelante en la Facultad de Economía de la Universidad del Comahue, enfocada a la cuestión de la incorporación de las TICs en la gestión de las PyMEs en el entorno institucional público-privado de la Conurbación Neuquina.



*productivo exige elevada capacidad tecnológica, aptitudes y actitudes favorables para su aplicación, además de fondos para financiar las instalaciones.*

*(...) Los sistemas productivos de la zona del Alto Valle de Río Negro y Neuquén, y en particular las PyMes insertas en cadenas globales de valor, por caso las de los hidrocarburos y la frutivicultura, muestran, de acuerdo a los resultados de investigaciones realizadas acerca de su desempeño, un esfuerzo particular de inversión en TICs, en instalaciones de conectividad y equipamiento y en la digitalización de la información relevante, de modo de responder a las exigencias de las relaciones interfirmas y de los mercados; tal el caso de las inversiones en infraestructura e intangibles orientadas a obtener certificaciones de trazabilidad, las buenas prácticas manufactureras y el control remoto de procesos, las buenas prácticas agrícolas y la logística en acondicionamiento, conservación, transporte y exportación como parte del proceso de internacionalización de las empresas.*

*(...) En los hidrocarburos se requiere el uso de Sistemas de Información Geográfica en la exploración a campo, se desenvuelven complejos procesos ingenieriles de perforación que demandan software y hardware específicos y los conocimientos que brinda la inteligencia artificial, rutinas de extracción y de control de flujos monitoreadas por telemetría, producto de la dispersión de los pozos en el espacio productivo, de diseño, planificación y control de procesos en la refinación, de seguridad industrial, etc., en los que se articulan una multiplicad de empresas especializadas en las diversas funciones y disciplinas (geología, hidrogeología, petróleo, física, química, mecánica, administración, etc.), acorde a la división del trabajo en la Cuenca Neuquina, en modelos de cuasi integración y outsourcing.*

*(...) En la fruticultura, se ha concentrado la comercialización y la logística, lo que hace que la actividad se desarrolle en redes de flujo tenso; lideran el complejo un reducido número de firmas extranjeras de la gran distribución, y el mercado impone normas globales de producción y acondicionamiento de creciente exigencia en materia de calidad, sanidad, inocuidad y trazabilidad, de las que deriva la realización de cambios en las estructuras organizativas y productivas en las unidades agrícolas, en los establecimientos de acondicionamiento y empaque y en la logística de exportación, y la puesta en marcha de procesos internos de aprendizaje en las firmas, y de articulación en el complejo y el territorio, en particular con relación a las tecnologías sistémicas, tal el caso de las sanitarias.*



*(...) Es necesario identificar los requerimientos mínimos de cada sector para que las TICs puedan ser incorporadas a las firmas a fin de generar un incremento relevante de la competitividad. Estos requerimientos varían con el sector, y con el tamaño de las firmas, debiendo las instituciones públicas de fomento, particularmente en el caso de las PyMES y microempresas, definir soluciones específicas que permitan introducir las TICs y los cambios organizacionales que puedan ser incorporados por las unidades del segmento para aumentar la productividad<sup>18</sup>.*

De lo expuesto se evidencia la necesidad de que a nivel local y regional se desarrollen acciones sistémicas en materia de TICs en las que el Estado se pueda articular con el sector privado a fin de coordinar cuestiones de infraestructura, formación de recursos humanos, regulaciones sectoriales y laborales, desarrollo comercial, etc. Asimismo, implica la implantación de sistemas de control de procesos, generación de bases de datos y sistemas de aplicación en cada fase de la actividades, monitoreo y operación remota. Todo ello demanda de la adaptación e incorporación de nuevos conocimientos técnicos en los procesos de producción, capacitación, adquisición de tecnología, etc.

Siguiendo esa línea, se deben de fortalecer los sistemas locales de innovación con especial orientación a la investigación aplicada e interdisciplinaria en materia de TICs, que identifiquen las restricciones a su incorporación a los procesos productivos, y que desarrolle alternativas acordes a distintas tipologías de empresas, actividades, rubros y de financiamiento que estimule la incorporación de las TICs en los procesos productivos. Ello plantea la necesidad de contar con infraestructura, crédito y asistencia técnica, como así también garantizar la formación de recursos humanos y el diseño de regulaciones.

En este sentido puede recuperarse la opinión de un experto en la microeconomía y la organización de empresas en América Latina, como lo es Giovanni Stumpo quien al respecto ha señalado:

---

<sup>18</sup> Landriscini, Graciela. *Transformaciones en los sistemas productivos locales del Alto Valle de Río Negro y Neuquén. Las Tics en PyMes de tramas productivas en la sociedad de la información.* XVI Reunión Anual de la Red PYMEs Mercosur.2011



*“La introducción de las TIC en las empresas no es un proceso automático. En todos los países, no sólo en América Latina, estas tecnologías son incorporadas en primer lugar por las compañías grandes. Esto se puede asociar a la magnitud de las inversiones que demandan, a las competencias específicas que deben tener sus ejecutivos y técnicos, así como a la disponibilidad de servicios especializados de asistencia técnica. Estos últimos generalmente son más escasos para las microempresas y las PyMEs, pero son necesarios para adecuar las tecnologías a las necesidades específicas de la empresa<sup>19</sup>.*

---

<sup>19</sup> Stumpo, Giovanni. (2009) *“Incorporar a las TIC en los procesos productivos de las empresas de la región: un desafío pendiente”*. CEPAL. *Newslewtter N° 8*, Junio.



#### IV. PRECISIONES ACERCA DEL TELETRABAJO

**El teletrabajo es definido de manera general como trabajo a distancia facilitado por el uso de la informática y las telecomunicaciones.** Está asociado a formas flexibles de organizar el trabajo, desempeñando la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la oficina (o lugar habitual de trabajo) durante toda o parte de la jornada laboral.

Si bien existen definiciones de diversos autores, puede citarse la de *Francisco Ortiz Chaparro*, un especialista en el estudio y promoción social de las TICs, campo en el que ha sido pionero en España, que se destaca por su simplicidad y claridad, y da cuenta de relaciones de coordinación entre agentes o con trabajo externo concretadas por el uso de las nuevas tecnologías.

“Teletrabajo es trabajo a distancia utilizando las telecomunicaciones y por cuenta ajena”.<sup>20</sup>

#### **TELETRABAJO = TRABAJO + DISTANCIA + TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN + CUENTA AJENA**

Profundizando el análisis del concepto, cabe señalar **en primer lugar que el teletrabajo es trabajo.**

**En segundo lugar, corresponde señalar que es trabajo a distancia,** ya que la actividad se desarrolla sin acudir a la empresa u oficina central, sino que se realiza fuera de ese entorno.

**El tercer elemento esencial lo constituye el uso intensivo de las Tecnologías Informáticas y de Comunicación,** que comprenden el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y transmitirla. Esto implica necesariamente la transmisión del producto de trabajo a través de un medio de comunicación, como ser una computadora, teléfono, fax, o bien sistemas más específicos con redes de área local, correo electrónico, video conferencia, etc. Cabe resaltar que de no utilizarse las telecomunicaciones no hay teletrabajo.

<sup>20</sup> Ortiz Chaparro, Francisco (1996) *El Teletrabajo, una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología.* Mc Graw-Hill, Madrid.



**Y por último, el teletrabajo es trabajo externalizado, realizado por cuenta ajena, para otros y remunerado por otros.**

**El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS)** de la Nación, por su parte, define al teletrabajo del siguiente modo:

El Teletrabajo es una manera de organizar y realizar el trabajo a distancia con el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en el domicilio del trabajador o en un lugar o establecimiento ajeno al empleador<sup>21</sup>.

La **Organización Internacional del Trabajo (OIT)** señala:

El teletrabajo es una forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o de las instalaciones de producción, mediante la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación.

La Lic. **Sonia Boiarov** lo define como:

El Teletrabajo es una forma de trabajo que utiliza las tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs), que puede ser desarrollada a distancia fuera del ámbito donde está el contratante, en forma total o parcial y puede realizarse en relación de dependencia o autónoma (Boiarov, 2012).

El teletrabajo es -entonces-, tal como se extrae de los aportes de los especialistas consultados para el presente trabajo, un fenómeno asociado a la globalización, que rompe el esquema tradicional de la actividad económica ligada a un espacio geográfico y una sociedad, produciendo un cambio en el paradigma de la organización del trabajo.

## **1. CLASIFICACIONES SEGÚN LOCALIZACIÓN, TIEMPO Y ESTATUS**

El teletrabajo se ha definido como "trabajo a distancia facilitado por el uso de la informática y las telecomunicaciones", pero en el marco de esta amplia definición, hay prácticas laborales muy variadas.

En Europa se han desarrollado diversas investigaciones para tratar de determinar las clasificaciones del teletrabajo. Una de ellas, y de la cual este

<sup>21</sup> MTEySS Coordinación de Teletrabajo URL: <http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/>



trabajo se hace eco, es la desarrollada por MIRTI (Model of Industrial Relations in Telework Innovation) dentro del "Proyecto MIRTI". Dicho Proyecto fue concebido para estudiar y desarrollar recomendaciones y directrices para estructurar los contratos y reglamentos del teletrabajo en Europa, basándose en experiencias reales. Su objetivo de tipo práctico, buscaba ser de utilidad inmediata para las empresas, los trabajadores y los organismos públicos que toman parte de proyectos y programas de teletrabajo.

Se puso en práctica desde el mes de abril de 1.996 hasta el mes de abril de 1.998, como parte del Telematics Applications Programme, financiado por la Comisión Europea.

Según MIRTI se lo suele clasificar según<sup>22</sup>:

- **dónde** se realiza el teletrabajo.
- **cuánto tiempo** se dedica al teletrabajo.
- el **estatus** de empleo del teletrabajador.

### 1.1 Teletrabajo según su localización

Puede ser:

- ~ Teletrabajo a domicilio;
- ~ Teletrabajo móvil o itinerante;
- ~ Teletrabajo en oficinas satélites,
- ~ *Centros de teletrabajo: telecentros, telecabañas, telealdeas*

**Teletrabajo en el domicilio**: Consiste en el trabajo que se realiza desde el hogar, sin necesidad de desplazarse a la oficina y puede desarrollarse por cuenta propia o ajena. Esta modalidad es la más extendida, y en la mayoría de los casos se combina con reuniones y con otros trabajos realizados en la sede de la empresa.

<sup>22</sup> Proyecto MIRTI. *Tipos de Teletrabajo*. Disponible en línea: <http://www.telework-mirti.org/handbook/spagnolo/2FRAMEee.htm>



**Teletrabajo móvil o trabajadores itinerantes:** Es realizado por trabajadores que necesitan desplazarse de manera frecuente, por ejemplo: vendedores, personal de mantenimiento de equipos, reporteros, consultores o ejecutivos.

**Teletrabajo en oficinas satélites:** Esta es una forma colectiva de teletrabajo. Las oficinas satélites pueden estar ubicadas lejos de las oficinas centrales, y desempeñan una labor articulada al conjunto de la organización, empleando conexiones informáticas y de telecomunicaciones. Cabe destacar - por citar un ejemplo- a los centros de llamadas telefónicas (Call Center) que poseen las empresas para atender a sus clientes.

Las oficinas satélites pueden resultar útiles en virtud de la reducción de los gastos inmobiliarios, el reclutamiento de trabajadores calificados en alguna zona, por ejemplo en el área de influencia de universidades, la proximidad a un área de desarrollo, y pueden incrementar el número de puestos de trabajo.

**Centros de Teletrabajo:** Los centros de teletrabajo son entidades en las que se comparten recursos y desde donde se puede desarrollar la actividad de teletrabajo. Este tipo de centro puede adoptar las siguientes modalidades:

- **Telecentros:** Es la modalidad de centro de teletrabajo más importante. Los telecentros son entidades que disponen de una serie de instalaciones y equipos que permiten desarrollar diversas actividades entre las que es necesario destacar el teletrabajo. Suelen cubrir a la vez servicios de formación y asesoramiento en los aspectos más técnicos tanto a Pymes, como al público en general y son fundamentales en zonas rurales o mal comunicadas, pues contribuyen de forma significativa a mejorar su entorno más próximo.
- **Telecabañas:** Es un tipo especial de telecentro y tiene su origen en aldeas rurales. Está destinada a interconectar a aquellas personas que viven en zonas rurales con empleadores de alta tecnología, ubicados generalmente en las grandes urbes. Estas telecabañas suponen una regeneración económica para la zona, ayudando a los habitantes locales a encontrar trabajo, para las empresas locales, o



para empleadores lejanos mediante el teletrabajo. Se tienen noticias de su aparición en Escandinavia y se ha extendido a Irlanda, Francia, Inglaterra, Gales y Escocia.

- **Telealdeas:** Es una extensión de la telecabaña. Se basa en el desarrollo de toda una comunidad, orientada al trabajo del futuro y al entorno de vida de la economía en red. Toda la aldea está conectada a través de comunicaciones de banda ancha, a la de la aldea global. Se trata de combinar el estilo de vida rural con un excelente acceso a las autopistas de la información.

## 1.2 Teletrabajo según el tiempo insumido

No todos los teletrabajadores, lo son a tiempo completo. De esta manera, quienes trabajan desde sus hogares, pueden practicar el "teletrabajo alternado", trabajando parte en su casa y parte en la oficina.

En tal sentido, se ha establecido una clasificación muy útil de los teletrabajadores, según el tiempo en el que teletrabajan.

**Teletrabajadores marginales:** Son quienes trabajan lo suficiente como para que se les pueda definir como "teletrabajadores", pero la frecuencia o la regularidad es insuficiente para que el teletrabajo se convierta en un aspecto rutinario de su forma de trabajar. La persona sigue siendo un trabajador en el sentido convencional de la palabra, ya que su lugar de trabajo principal sigue siendo en las oficinas de la empresa. Normalmente, el teletrabajador marginal dispone de pocos equipos de oficina en su casa.

**Teletrabajadores sustanciales:** Para éstos el teletrabajo es regular y frecuente, por lo cual se ha convertido en un aspecto rutinario de su forma de trabajar. Las oficinas de la empresa se siguen considerando como el lugar de trabajo principal, pero también se ha creado una rutina de trabajo en su casa. Por lo general se trata de teleempleados, que, en la mayoría de los casos, disponen de algunos equipos tecnológicos en su casa. En cierta manera, el vínculo entre empresas y empleados comienza a parecerse a la relación que existe entre un cliente y un proveedor.



**Teletrabajadores primarios:** Son teletrabajadores full-time para quienes el teletrabajo se ha convertido en su única forma de trabajar. Tal vez esporádicamente tengan que visitar la oficina pero su casa se considera como el centro de su actividad laboral primaria. En su casa disponen de todos los equipos necesarios para el trabajo diario y los que suelen ser actualizados de modo constante.

### 1.3 Teletrabajo según el estatus de empleo de los teletrabajadores

**Teletrabajadores por cuenta ajena o teleempleados:** El contrato de empleo contempla la casa del empleado como lugar de trabajo, además de las oficinas de la empresa.

**Teletrabajadores autónomos:** En esta categoría el trabajador elige trabajar en su casa como trabajador autónomo.

De este modo, todo el personal de una empresa o bien una sola persona, deciden trabajar desde su hogar junto con los elementos necesarios de comunicación y tecnología que le permitirán contribuir a la realización del trabajo, generando así trabajo en equipo, pero cada unidad asumiendo sus obligaciones y tareas individuales. Hoy en día hay cada vez más empresas que deciden renunciar a la idea de habilitar una oficina formal y desarrollan sus actividades en base a una red.

**Teletrabajo informal:** Se adopta el teletrabajo como un acuerdo entre jefes y empleados aunque formalmente no sea parte de su contrato de trabajo.

## 2. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL TELETRABAJO PARA EL TRABAJADOR, LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD

La implementación de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación en las empresas y en los hogares de una importante y creciente parte de la población, ha replanteado el modelo laboral hasta hoy conocido.



Tanto las ventajas como las desventajas del teletrabajo involucran a tres actores de igual importancia: el individuo, la empresa y la sociedad. Para desarrollar este tema fueron consultados los aportes de varios autores como Francisco Ortiz Chaparro, Martha Alles y Sonia Boiarov.

### **2.1 Impactos para el trabajador**

En lo que respecta al trabajador, las ventajas están asociadas, por un lado, a la oportunidad de que dispone de elegir el lugar donde vivir y donde trabajar, otorgando mayor flexibilidad y autonomía en el horario laboral y pudiendo organizarlo de manera más cómoda. Por otro lado, se vinculan a la posibilidad de gozar de un ahorro en tiempo y en dinero al no verse en la obligación de asumir cargos de desplazamientos. Adicionalmente, esta modalidad de trabajo mejora la integración laboral a personas con discapacidad, mujeres madres o jóvenes que buscan su primer empleo.

En paralelo, se generan cuestiones negativas como el aislamiento o la soledad, ya que no todos están preparados para trabajar en soledad; si esto ocurre podría derivar en desmotivación y una merma del rendimiento. Aparecen distracciones con redes sociales o el teléfono, ya que al depender de uno mismo puede haber cierto relajamiento de funciones, hay falta de contacto humano y de ambiente profesional para poder contrastar experiencias. Entre otros problemas se destacan además la falta de redes de comunicación avanzadas en importante cantidad de ciudades y territorios, problemas de adaptación, consideraciones legislativas y exclusión de una diversidad de sectores del mundo laboral por falta de conocimientos en informática.

### **2.2 Impactos para la empresa**

Entre las ventajas para la organización se puede destacar que disminuyen los problemas de convivencia entre empleados, si es que existieran; se eleva la productividad del trabajo debido a la implantación del trabajo por objetivos; hay un menor costo por puestos de trabajo; se necesita menos infraestructura y la creación del puesto de teletrabajo resulta mucho más barata para la empresa que la de un puesto presencial, al existir una reducción de los costos relacionados con el mantenimiento del personal en



planta. Entre otras ventajas surge la facilidad de expansión geográfica y la posibilidad de crecimiento sin cambios estructurales, y la mejora en la organización de tiempos y tareas, así como un progreso en la calidad de vida del empleado.

Como principal desventaja aparece la pérdida de control y de comunicación directa con el empleado. Se deberá tener presente que transitar este nuevo proceso traerá consigo cambios en la organización; para ello debe estar preparada y orientada al cambio, de no ser así podría acarrear desconfianza respecto a la cantidad y calidad del trabajo desempeñado por el empleado. Se pueden desatar conflictos derivados de la seguridad en la transmisión de la información, cuando los teletrabajadores acceden a los bancos de datos de la compañía.

Adicionalmente, suelen haber pérdidas de jerarquías, se generan inconvenientes para el desarrollo de trabajo en equipo, y podría conducir a la pérdida paulatina de la identificación del empleado con la organización, generando también pérdidas importantes en la cultura de unicidad e identidad de la empresa por la disgregación de sus integrantes.

### **2.3 Impactos para la sociedad**

A nivel del conjunto social, pueden citarse impactos como el ahorro en el tiempo al no tener que desplazarse hacia la sede tradicional, en el consumo de energía, en la reducción del tráfico y con ello menor contaminación y descongestión de los centros urbanos. Y el fomento a la integración de grupos de difícil inserción laboral, creando nuevas iniciativas de empleo.

En cuanto a las desventajas del teletrabajo para la sociedad, con frecuencia, la protección social y laboral del trabajador constituyen una cuestión compleja a resolver. Se requiere una modificación profunda de la legislación laboral, y la sindical, en tanto su generalización puede dar lugar a formas precarias de trabajo que debiliten el poder de negociación de los trabajadores.



### 3. PERFILES, PUESTOS Y NUEVOS LIDERES EN EL TELETRABAJO

#### 3.1 El Perfil

No cualquier trabajador puede ser un teletrabajador; son necesarios algunas cualidades personales y profesionales particulares.

Dentro de las **cualidades personales**, se pretende que sea una persona comprometida, responsable, y que posea las competencias y la autonomía requeridas por las tareas, y que sepa administrar sus tiempos y recursos.

En relación a las **capacidades profesionales**, se requiere de proactividad para ejecutar las tareas sin que alguien deba imponérselo, y autodisciplina para alcanzar los objetivos pautados en tiempo y forma. La confianza en sí mismo lo hace aceptar mayores retos y enfrentarse a situaciones difíciles. Es importante además, que posea la capacidad para soportar el aislamiento y poder separar su vida personal de la laboral.

#### 3.2 Mejores puestos para teletrabajar

El Teletrabajo puede implementarse en puestos donde existan actividades de elaboración de datos, manejo de información y básicamente que dicha tarea se pueda realizar a distancia. Al respecto, Francisco Ortiz Chaparro (1996) menciona que las tareas que más se adaptan al teletrabajo son:

- Las que permiten controlar el ritmo del trabajo
- Las que requieren o permiten entregas definidas
- Las que pueden subdividirse en plazos intermedios definidos
- Aquellas que tienen poca necesidad de trabajo en equipo
- Las que sean más fáciles de gestionar por resultados

Martha Alicia Alles en su libro *“Empleo: Discriminación, Teletrabajo y otras temáticas”* (1999) sostiene que los mejores puestos para el teletrabajo son:

- Ventas de todo tipo: servicios, venta directa y otras.
- Utilización de base de datos de una oficina central para cualquier tipo de actividades derivadas.



- Data Entry (ingreso de datos desde la fuente en soporte, generalmente de papel).
- Programación de computadoras.
- Trabajos relacionados con periodismo, redacción, edición de libros y revistas, y tareas conexas.
- Producción de programas periodísticos de cualquier medio: televisión, radio.
- Distintas especialidades en relación con procesadores de textos y otros trabajos de secretaría administrativa.
- Research (investigación) de cualquier tipo de cosas.
- Diversas actividades profesionales: traductores, abogados, arquitectos, psicólogos, economistas, consultores de diferentes extracciones, contadores, entre otros.
- Capacitación de adultos o específica en diversos temas." (Alles, 1999, pág.120).

### 3.3 Nuevos líderes

El teletrabajo, supone la emergencia de nuevos puestos laborales, como el de los **telejefes**. Con ello, se abre una nueva división del trabajo, y nuevas estructuras jerárquicas, desde el punto de vista del management y el liderazgo: cómo ser el jefe de personas o grupos-equipos de trabajo, que no están en el mismo sitio, y con quienes la relación se desenvuelve a la distancia. Ello supone que los nuevos líderes de equipos o telejefes deben tener nuevas competencias y habilidades como -por ejemplo- técnicas de manejo de equipos dispersos dentro de la red empresaria, debiendo garantizarse la comunicación continua, la coordinación, interacción, flexibilidad, organización y claridad.

Además deberán poder fijarse los objetivos específicos para cada teletrabajador y generales para el conjunto de ellos, discutir y analizar problemas concretos con todos los implicados, evaluar su productividad a partir de la calidad y la cantidad de las tareas efectuadas y del cumplimiento de los plazos. Y analizar las reacciones de los trabajadores para intervenir en cualquier mejora o modificación que deba realizarse, hacer un seguimiento de las tareas, evaluar rendimientos conjuntos, aprovechar las tecnologías, y usar "feedback" para mejorar continuamente.



Al respecto, el Cr. Carlos Cleri, en oportunidad de la entrevista brindada, señalaba que:

*“Uno de los enemigos más grandes de un buen rendimiento del teletrabajo son los jefes, ya que en vez de liderar procesos y tareas, lo que hacen es controlar movimientos y no resultados, o sea “jefear”, por cuanto necesitan ver gente trabajando en la oficina. Los jefes resultan más resistentes a entrar en el sistema que los que trabajan, ya que estos últimos inmediatamente tienen beneficios, ahorran tiempo, comida, vestimenta, combustible, pero enfrentan el problema de poderse convertir en algunos casos en trabajadores compulsivos, que buscan no perder el momento de trabajo, y puede ser que se trabaje de noche generando hábitos complejos. El teletrabajo requiere de mucha disciplina y de una conciencia de trabajo mayor que el trabajo ortodoxo o sistema normal” (Cleri, 2012).*

De estos datos puede inferirse que, el Teletrabajo en Argentina todavía es un tema poco difundido en cuanto a los beneficios que aporta, y ello se debe fundamentalmente a que la mayoría de las empresas tienen estilos de conducción y organización muy tradicionales. De nada sirve que un empleado tenga las habilidades para teletrabajar si su jefe, el propietario, o los accionistas, no están convencidos de las ventajas que otorga la herramienta o no tiene la capacidad de liderar equipos virtuales.

Se podría decir que aún existe cierta resistencia por parte de algunos directivos hacia el teletrabajo ya que asocian trabajar en casa con trabajar menos, y que el hecho de no ver a su personal trabajando es evaluado como una pérdida del control de sus acciones. Esta percepción es uno de los primeros mitos que se deben derribar para construir la confianza entre las partes.

#### **4. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

La administración por objetivos (APO) es un sistema que se basa en la fijación de metas. La primera mención a este tema la realizó Peter Drucker en su libro *The Practice of Management* publicado en 1954.

Idalberto Chiavenato define a la Administración por Objetivos como: *“un modelo de administración por medio del cual las gerencias de una organización establecen metas para sus administraciones al principio de cada período, de*



*preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa y en consonancia con las metas generales de la organización establecidas por los accionistas, a través de la dirección. "Un objetivo es un enunciado por escrito sobre los resultados que serán alcanzados en un determinado período. El objetivo debe ser cuantificable, difícil, relevante y compatible. Lo más posible en números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado que pueda medirse, difícil, importante y compatible con los resultados pertinentes". (...) Los criterios para la selección de los objetivos se establecen de acuerdo con la prioridad y su contribución para el alcance de los resultados clave de la empresa"* (Chiavenato, 2006: 198-199).

Los elementos más importantes de esta nueva forma de organización de tareas, son el hincapié en la fijación conjunta de metas, la planeación relativamente autónoma de la acción y la revisión periódica de los progresos.

La libertad que se concede a los empleados en un sistema de APO le ofrece oportunidades para que puedan satisfacer sus necesidades de crecimiento.

Las metas con mayor valor motivacional son aquellas que son aceptadas por todos, son específicas y ofrecen retos, así como las que presentan oportunidades para la retroalimentación sobre el desempeño.

Relacionándolo con nuestro objeto de estudio esta forma de realizar el trabajo otorga:

Al teletrabajador:

- ~ Mayor libertad de acción
- ~ Mayor registro de sus logros y de manera objetiva
- ~ Claridad acerca de lo se espera de su trabajo
- ~ La posibilidad de poder participar en la elaboración de metas de modo conjunto con el empleador
- ~ La posibilidad de concentrarse en áreas concretas

Al empleador:

- ~ Posibilidad de calificar objetivamente la gente a su cargo
- ~ Demanda mayor comunicación entre el equipo de trabajo
- ~ Facilita la delegación
- ~ Facilita la formación de equipos o grupos de trabajo
- ~ Concentra la supervisión en pocas áreas



La APO ha adquirido notable popularidad, en especial en grandes organizaciones, aunque no excluye las organizaciones pequeñas o medianas. Para el teletrabajo se vuelve fundamental debido a que permite autonomía, y disminuye los excesivos controles, los cuales se traducen en un menor costo de los procesos organizacionales.

## 5. HERRAMIENTAS PARA TELETRABAJAR

Para teletrabajar se vuelve necesario disponer de ciertas herramientas informáticas y tecnológicas que permitan poder llevar a cabo con éxito la labor encomendada. Son ellas:

- ~ Tecnologías específicas imprescindibles
  - Una PC/ Notebook
  - Conexión a Internet (de ser posible banda ancha)/ WiFi
  - Cuentas de correo gratuitas en servicios como Gmail, Hotmail o Yahoo! Mail, o bien acceso al correo electrónico de la empresa desde el domicilio. Otras aplicaciones como Skype, MSN Messenger, Yahoo! Messenger o Google Talk resultan necesarios. Si se necesitan hacer llamadas telefónicas, también se podría optar por alguno de los servicios mencionados.
  - Cámara Web
  - Impresora
  - Scanner
- ~ Tecnologías recomendadas
  - Sitio web propio o blog personal
  - Traductor automático: online o por software
  - Red social laboral online, como por ejemplo LinkedIn
  - Software de oficina: editor de textos, planilla de cálculo, presentaciones y otro

Cuando es la empresa la que debe suministrar los elementos al teletrabajador deberá hacerle entrega de una computadora portátil, un teléfono móvil y servicio de conexión a Internet.



El empleado tendrá acceso al servidor o conexión a la red privada virtual (VPN en sus siglas en inglés). Este tipo de red, además de permitir una comunicación directa entre el lugar de teletrabajo y la empresa, ofrece un alto nivel de seguridad.

Para mantener comunicada a la empresa con el teletrabajador son vitales los sistemas operativos, programas, redes de mensajería instantánea y poseer acceso a servidores y escritorios virtuales compartidos que sean lo suficientemente potentes para que no hallan problemas de acceso y ni de productividad. Adicionalmente, es de gran importancia que se encuentren en constante actualización debido a la creciente velocidad del cambio tecnológico. Es recomendable mantener teleconferencias o videoconferencias entre varios miembros de la organización.

Se debería visitar con cierta periodicidad (a convenir entre las partes) al teletrabajador en su domicilio para evaluar las condiciones de trabajo y acreditar que cuenta con elementos necesarios para el desarrollo de sus tareas como: un escritorio cómodo, asiento e iluminación apropiada y equipos informáticos adecuados, y espacios de ocio y recreación. Es recomendable que el teletrabajador conozca los riesgos laborales a los que puede estar expuesto desempeñando su trabajo desde el hogar.

Corresponde definir entre las partes el uso a dar a los equipos y la responsabilidad por dicho uso, así como describir los requerimientos técnicos para permitir que ese equipo se conecte a la red de la empresa.

## **6. MEDICIÓN DEL TELETRABAJO**

Para poder hacer una medición del teletrabajo en Argentina se cuenta con tres principales fuentes de información:

1. La Encuesta de Indicadores Laborales (EIL), es una fuente de información mensual y permanente que hace el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS). Releva empresas privadas formales de más de diez trabajadores en cinco centros urbanos: Gran Buenos Aires, Gran Córdoba, Gran Rosario, Gran Mendoza y Gran Tucumán, pertenecientes a todas las ramas de actividad, exceptuando el sector de actividades primarias (agropecuaria y minas y canteras).



2. Los datos administrativos surgidos del Sistema Integrado Previsional Argentino SIPA, que proviene del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial.
3. La Encuesta Permanente de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina.

De estas tres fuentes se puede llegar a tener una aproximación a los fenómenos de trabajo desde el hogar, aunque ninguna de las ellas hace referencia explícita y rigurosa al teletrabajo.

La realidad es que existe una "falta de registro y de estadísticas" que evidencie el desarrollo de esta modalidad laboral.

Para obtener datos más certeros se consultaron fuentes secundarias de información en la temática y artículos obtenidos en sitios web, como por ejemplo la investigación realizada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social que afirma que en Argentina para el 2004 había 300.000 teletrabajadores; durante 2007 ascendieron a 590.000 y en 2008 esa cifra se disparó a 1.300.000<sup>23</sup>.

Según estimaciones, en el 2010 la cifra trepó a los 1.920.000 de teletrabajadores y para el 2012 sería de aproximadamente 2.764.800. El siguiente gráfico muestra dicha evolución.

Lo destacable es que sólo el 10% de ese total está en relación de dependencia: la gran mayoría son personas autónomas que realizan trabajos por cuenta propia de manera autónoma (*freelance*).

Es posible que las cifras sigan aumentando ya que Argentina es un país líder en términos de desarrollo de Tecnologías de Información y Comunicación en América Latina, y tercero en cuanto al número de usuarios de Internet y PCs

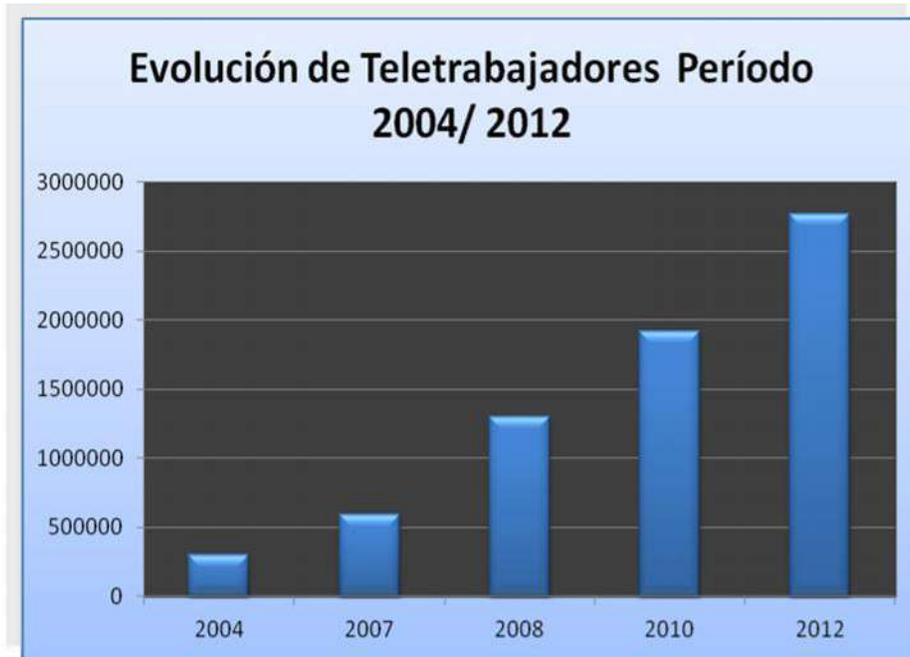
---

<sup>23</sup> Belucci Marcelo. Teletrabajo: en uno de cada cuatro hogares ya hay una ciberoficina. Publicado el 19/05/2009. Sitio Web: Diario Clarín. Consultado 06/07/2012.

URL: <http://edant.clarin.com/diario/2009/05/19/sociedad/s-01921396.htm>



y prácticamente con todas las líneas telefónicas digitales. Varias empresas nacionales, incluyendo muchas multinacionales, están a la vanguardia en la adopción de esta nueva forma de trabajo. (Di Martino, 2004)<sup>24</sup>.



Elaboración propia

<sup>24</sup> Di Martino, Vittorio (2004). *El Teletrabajo en América Latina y El Caribe*. OIT: Ginebra.  
Ver en línea: <http://www.gobierno-digital.go.cr/e-gob/gobiernodigital/teletrabajo%20completo/Docs/EL%20TELETRABAJO%20EN%20AMERICA%20LATINA%20Y%20EL%20CARIBE.pdf>



## V. TRABAJO DE CAMPO

El presente trabajo de campo es de carácter exploratorio y se utilizaron a tal efecto técnicas cualitativas de investigación. Las mismas permitieron la realización de análisis de los aportes de distintos referentes nacionales y locales acerca del teletrabajo, y orientaron la profundización de algunos aspectos relevantes.

Para recolectar la información de interés se acudió a la realización de entrevistas en profundidad, estructuradas y semi estructuradas. La ventaja de éstas últimas es que permiten sondear información que surge como interesante al momento del intercambio de ideas con los entrevistados.

Los resultados obtenidos producto de las entrevistas efectuadas a empresarios, consultores, trabajadores independientes, teletrabajadores e investigadores sobre teletrabajo, contribuyen a la construcción de nuevo conocimiento y antecedentes de teletrabajo en la ciudad de Neuquén.

Una barrera que se presentó a lo largo del presente trabajo tiene que ver con la ubicación de la población de estudio, porque como se mencionó en el capítulo anterior, actualmente no se cuenta con registros y estadísticas que acrediten la cantidad de teletrabajadores a nivel nacional, ya que en nuestro país la modalidad es relativamente nueva y no se encuentra altamente desarrollada.

A pesar de que esta situación condiciona el diseño del muestreo para la selección de entrevistados (o población objeto), se optó por una selección intencionada de personas a entrevistar, y se contó con la participación voluntaria de tres teletrabajadores de diferentes ámbitos laborales de la ciudad de Neuquén y con el apoyo de expertos en el tema a nivel nacional y regional.

### 1. INFORME DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS EN EL CUESTIONARIO A TELETRABAJADORES

A continuación se exponen los resultados de las entrevistas realizadas a teletrabajadores del ámbito privado, público y ONGs de la ciudad de Neuquén Capital.



A tal fin, se elaboró un cuestionario que contiene interrogantes acerca del grado de conocimiento que poseen sobre la modalidad del teletrabajo, que los motivó a elegirla, el grado de tecnología con el que desarrollan las tareas diarias, el grado de flexibilidad espacio-temporal de que disponen en la organización, qué tipos de mecanismos se utilizan para evaluar la productividad de los puestos, el sondeo de las realidades personales por las cuales empleadores y empleados quisieron compatibilizar la vida laboral-personal, organización del tiempo y espacio de trabajo, etc., entre otros.

Dentro del ámbito privado, Natalia Sandoval (estudiante de Lic. en Administración, UNCo), brindó su experiencia como teletrabajadora en una empresa de rubro gastronómico local, para la cual realiza tareas de tipo contable, liquidación de impuestos y sueldos.

En el ámbito público se contó con el aporte del Sr. Daniel Baro, primer teletrabajador de la Subsecretaría de Capacitación y Empleo, y encargado de la coordinación, investigación e implementación del proyecto TrabajoNet-Teletrabajo en la provincia.

Por último, del tercer sector o también llamado ONGs, cooperó brindando información Jéssica Sánchez (Lic. en Psicología), quien actualmente teletrabaja para Fundación Cimientos como facilitadora y coordinadora de los planes educativos que dicha entidad lleva a cabo con jóvenes provenientes de bajos recursos económicos buscando favorecer su inclusión escolar.

Todas las entrevistas fueron realizadas personalmente y se encuentran expuestas en los anexos.

A los resultados obtenidos se los agrupó y categorizó según ciertas temáticas:

## **1. 1 Organización**

Los entrevistados consideran que el teletrabajo es la mejor forma de optimizar el tiempo y de efectivizar la realización de las tareas. Lo ven como una modalidad evolucionada y eficiente de trabajar, que responde mejor a las demandas de la sociedad actual, a un modo de trabajo por objetivos y potenciado por los avances tecnológicos.



Los resultados obtenidos evidencian que el teletrabajo podría agregarse a las formas actuales de trabajo bajo otra estructuración siendo una modalidad complementaria, y no la única de desarrollo de tareas. Para ello, las empresas deben evolucionar cultural y tecnológicamente. Dicha evolución va a tener que ver con la responsabilidad de los involucrados y el desafío de los líderes de equipos, coordinándolos, estimulando, motivando y cuidando a los que desde esta modalidad trabajan.

### **1. 2 Trabajo en equipos virtuales**

Las respuestas dan cuenta de que constituye una estrategia para adecuar diversas actividades de trabajo, que se puedan gestionar equipos de trabajo virtuales y liberarles de los horarios fijos y rutinarios.

### **1. 3 Rendimiento laboral**

El rendimiento laboral es monitoreado en los tres casos analizados, se podría decir que desde las empresas existe acompañamiento, supervisión y apoyo al teletrabajador.

Por otro lado, señalan que existen ciertas dificultades para concentrarse y focalizar en la cantidad de horas afectadas a la jornada laboral, para encuadrarla con los horarios y no terminar siendo atrapados por constantes intervenciones, como por ejemplo los e-mails a cualquier hora del día. Si bien la idea de no tener horarios fijos puede parecer seductora para cualquiera, la falta de organización y de una ordenada distribución de tareas en el tiempo, la relación con otros miembros de la red a la que se pertenece y en la que se opera, podría ser perjudicial a la hora de ser eficiente y efectivo en el trabajo.

### **1. 4 Clima Laboral**

En cuanto a la posibilidad de que el teletrabajo resuelva problemas de ambiente o clima laboral se valora que desde la empresa se prioricen las necesidades particulares de los individuos, por lo que eso podría crear o generar un mejoramiento del clima de trabajo.

Es notable que ninguno de los entrevistados percibe signos de inseguridad laboral por el hecho de no estar presentes durante la jornada



laboral, incluso sostienen que al trabajar por objetivos se logran resultados más eficientes, generándoles mayor confianza y estabilidad en el puesto.

### **1. 5 Calidad de Vida**

El teletrabajo les permite compatibilizar su vida profesional con la personal, logran un mayor aprovechamiento y disponibilidad del tiempo, rápida ejecución de las tareas, mayor concentración y facilidad para organizar los espacios de trabajo. En lo que refiere a su vida personal, manifiestan que esta modalidad de trabajo ha contribuido de manera muy positiva en su vida cotidiana.

Entre los motivos por los cuales decidieron acercarse al Teletrabajo, coinciden en que esta modalidad les permite compartir mayor tiempo con la familia, o les facilita la adecuación para sus horarios de estudios universitarios.

Al poder compatibilizar lo laboral con lo personal, los entrevistados consideran que mejoran su calidad de vida al estar más satisfechos, con menores pérdidas de tiempo en desplazamientos y probablemente más productivos. Pero también se advierte mayor nivel de introspección y tendencia a reducir el tiempo invertido en la interacción entre las personas, más allá de la codificación de su trabajo, tendencia que puede reducir la tradicional socialización alrededor de la creación compartida en el espacio de trabajo, e incluso en los descansos, las conversaciones, y la adopción de decisiones de distinto alcance.

## **2 INFORME DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS EN EL CUESTIONARIO A EXPERTOS**

Para la realización del trabajo de campo se contó con destacables aportes, producto de entrevistas realizadas a expertos en el tema como la Lic. Sonia Boiarov y Naun Poliskuk, fundadores del Centro de Teletrabajo y Teleformación de la Universidad Nacional de Buenos Aires (CTT). La tarea que ambos realizan es muy intensa y su alcance excede las pretensiones de la presente tesina, por lo que se trabajó sobre ellas en función de lograr un marco de referencia. También fueron consultados el Cr. Carlos Cleri, referente en la



temática a nivel nacional, y el Lic. Juan Alberto Linares, responsable del tema en el estado provincial con sede en la ciudad de Neuquén.

Se indagó acerca de las definiciones que proponen del teletrabajo, qué acciones desarrollaron para fomentarlo en Argentina y la provincia de Neuquén, qué factibilidad evalúan tiene la aplicación de la modalidad en las actividades de producción y en los servicios en la región del Comahue, qué cambios creen necesarios introducir en las cuestiones culturales, en la funcionalidad y en la filosofía empresarial para el planteamiento de las nuevas modalidades de trabajo, y qué barreras obstaculizan el avance del teletrabajo.

La información obtenida por esa vía fue de gran utilidad para orientar la investigación, como así también para argumentar, fundamentar, reforzar y citar ideas a lo largo de la exposición que conforma esta tesina.

Las entrevistas completas se encuentran en los anexos.

De lo obtenido en las respuestas brindadas por expertos se categorizó:

### **2.1 Aportes a la definición**

Respecto a la definición que le otorgan al teletrabajo, el mismo es analizado desde varias ópticas:

- como forma de trabajo que se vale de las TICs para desarrollarse a distancia y fuera del ámbito donde se encuentra el contratante, en forma total o parcial y en relación de dependencia o autónoma;

- como sistema de producción a distancia facilitado por la tecnología;

- como una solución para llevar el trabajo al trabajador evitando los desplazamientos;

- como una nueva alternativa laboral que puede realizarse desde el propio domicilio sin trasladarse a la oficina o lugar de trabajo.

### **2.2 Acciones para fomentar el teletrabajo**

En Argentina, desde el año 1996 se comenzaron a realizar las primeras prácticas de teletrabajo de la mano del Cr. Carlos Cleri. Fue en la empresa Aerolíneas Argentinas a través de una experiencia piloto que involucraba a algunas gerencias.



La maduración del tema en el país insumió un par de años más, y fue así que llegando el 2001 en plena crisis económica y política la Lic. Sonia Boiarov junto con Naum Poliskuk, luego de varios años de estudio juntos, llevaron adelante el proyecto de Centro de Teletrabajo y Teleformación (CTT) en la Universidad de Buenos Aires con mucha aceptación y difusión porque no sólo se planteaba la aplicación de las nuevas tecnológicas al trabajo, sino que se indagaba acerca de los cambios que se irían a producir en las relaciones de producción y gestión y en la vida de las personas.

En la provincia de Neuquén las acciones dirigidas en torno a la temática estuvieron relacionadas con la investigación, incumbencia y experiencias de Teletrabajo en el país y el mundo, motivo que permitió la participación en jornadas específicas donde se contactaron con expertos y colegas para avanzar en su desarrollo local.

### **2.3 Aplicabilidad en la región de Neuquén**

En lo referido a la factibilidad de aplicación del teletrabajo en la región del Comahue, sostienen los informantes -en líneas generales- que ello depende del liderazgo de quienes lo desarrollen y fundamentalmente de un Gobierno que esté comprometido con la causa. Las empresas temen respecto al vacío legal que existe, aunque en la medida que el terreno esté más firme y consolidado a nivel del Gobierno, estos temores se irán disipando.

Concuerdan en que es un proceso evolutivo irreversible y en ascenso el que se está transitando, que tiene que ver con el desarrollo científico y tecnológico, pero que de ninguna manera dejará de instalarse en nuestras sociedades. La convivencia del teletrabajo con el trabajo tradicional en la sociedad de la información deberá amalgamarse para beneficiar a todas las partes. Para ello se requiere de la puesta en marcha de cambios en la funcionalidad, división y organización del trabajo.

Recomiendan comenzar a implementarlo a partir del desarrollo de programas piloto.



## **2.4 Barreras para su crecimiento**

Admiten los entrevistados que la principal barrera a la implementación está ligada a los factores culturales; la novedad con frecuencia no es admitida al entrar en conflicto con los modelos mentales arraigados. Asimismo señalan la existencia de barreras de tipo tecnológicas como un obstáculo para el desarrollo del teletrabajo ya que suponen un alto costo en inversión. El desarrollo de la tecnología acompaña el desarrollo del teletrabajo.

La falta de un encuadre legal crea incertidumbre entre empleados y empleadores y en la propia dirigencia sindical.

Finalmente, señalan la necesidad de producir mayor información y debate en las universidades acerca de su aplicación y uso, ya que no abundan las propuestas de formación académica en teletrabajo.

## **2.5 Impactos para el teletrabajador**

Aportan que no habrá que descuidar el impacto social que trae aparejada esta forma de trabajar, como es la pérdida de contacto humano, el espíritu de equipo, entre otros, y que deberá ser administrado cuidadosamente.



## VI. REFLEXIONES FINALES

---

La hipótesis planteada inicialmente acerca de que las tendencias empresariales actuales mostrarían un creciente interés por la adoptar modelos de organización de trabajo más flexibles, y por objetivos, compatibles con la sociedad del conocimiento y el teletrabajo se ha ido demostrando a lo largo del desarrollo de esta tesina, a través de la realización de entrevistas a teletrabajadores de la zona y a expertos en el tema y validándolo con la bibliografía consultada. Ello sin dejar de reconocer el limitado alcance del trabajo de campo y la intencionalidad de la pequeña muestra de entrevistados.

En relación a lo expuesto durante todo el desarrollo del trabajo se presentan a continuación las conclusiones y reflexiones de la investigación. Las mismas se encuentran agrupadas según diferentes aspectos

### **Aspectos culturales**

Si bien hay aspectos más relevantes que otros en lo que respecta al desarrollo del teletrabajo, un factor importante y reiterado tanto por los especialistas consultados como por la bibliografía analizada es el cultural. Se requiere de un cambio cultural individual, grupal y colectivo tanto en la empresa como en la sociedad, para que se extienda esta nueva modalidad de trabajo como parte de la organización de empresas y unidades administrativas. Este cambio implica pasar de una cultura rígida basada en el control directo, *in situ*, en la jerarquía y la valoración del tiempo destinado a una actividad, a una cultura laboral fundada en la responsabilidad, la confianza, la autonomía, la capacidad de resolución y el trabajo por objetivos, mucho más flexible y adaptativa. Pero todo cambio que se produce en la forma de organizar el trabajo y dividir tareas o responsabilidades, tanto en el qué hacer como en el cómo hacerlo, genera multiplicidad de conflictos al interior de la organización que deberán ser enfrentados y resueltos a través de mecanismos horizontales, por las vías del diálogo, del aprendizaje compartido y los recursos necesarios para que los implicados en dicha situación salgan enriquecidos de ella.



El teletrabajo va a avanzar en su instalación en el mundo de la mano de la globalización y fragmentación de los procesos productivos, y del desarrollo y prestación de servicios avanzados a empresas. Ese proceso es irreversible, pero no depende solamente de la conectividad, de instalaciones y de recursos técnicos y financieros. Requiere de procesos de aprendizaje interactivos, de avances culturales en la organización de la producción y el trabajo, en la negociación colectiva en lo laboral, y de acuerdos y convenciones entre las instancias gubernamentales, empresarias y sindicales, en un mundo de empresas y de trabajadores crecientemente heterogéneo. Todo ello demanda investigación, mediación, elaboración y aprobación de convenios públicos, privados y sociales, del diseño, gestión y evaluación de los procesos, y el desarrollo de valores de responsabilidad, confianza y respeto vinculados al trabajo de cada uno y los derechos de todos.

Es recomendable que a partir de la educación formal en sus distintos niveles se introduzca el *teleaprendizaje*, comenzando desde la bases, es decir con los niños. Ello implica desarrollar sistemas de enseñanza que relacionen los distintos aspectos de la Informática y de la transmisión de información, con los contenidos específicos de cada disciplina, y con materiales diseñados *ad hoc*, debiendo ser constructivo al mismo tiempo desde el punto de vista metodológico y pedagógico, como ya se ha presentado en la ciudad Neuquén a través del Consejo Provincial de Educación. Se puede pensar en incluir asignaturas de Informática en los planes de estudio y en modificar las asignaturas convencionales teniendo en cuenta la presencia de las TICs.

### **Aspectos Financieros**

El teletrabajo va en constante crecimiento y se irá difundiendo en todos los sectores y ámbitos, desde los servicios intangibles hasta el trabajo productivo, en las regiones más alejadas de las ciudades como en sus núcleos, y debe ser acompañado de un financiamiento accesible para la construcción de infraestructura de conectividad, la reconversión de la información a soportes digitales, la configuración de redes de investigación y desarrollo y de producción y para el montaje de instalaciones de control de gestión, de capacitación de trabajadores, etc.



Para la organización implica un menor costo por puestos de trabajo ya que se necesita menos infraestructura y la creación del puesto de teletrabajo resulta mucho más barata para la empresa que la de un puesto presencial, al existir una reducción de los costos relacionados con el mantenimiento del personal en planta. Genera facilidad de expansión geográfica y posibilidad de crecimiento sin cambios estructurales.

### **Aspectos legales**

Actualmente no hay legislación específica para el Teletrabajador en Argentina, sino que el mismo, es considerado un trabajador autónomo o un trabajador en relación de dependencia y por ende, se rige por las normas vigentes.

A nivel empresarial aparecen temores respecto al vacío legal existente; la carencia de una legislación ad hoc, genera una problemática suscitada en torno a la seguridad social, la protección de datos e intimidad, y los temores asociados a una pobre socialización y promoción laboral. De todas formas, esta desconfianza se irán atenuando en la medida en que el terreno esté más firme a partir de la instrumentación de diferentes experiencias, y se logre la consolidación a nivel gubernamental, ello hará que el panorama resulte más favorable y de mayor interés para todas las partes involucradas.

Del mismo modo se requiere el diseño, la convalidación social y la aplicación de regulaciones que definan las condiciones de desarrollo de las actividades, tiempos, formas de contratación y remuneración, etc.

### **Aspectos organizacionales**

El teletrabajo es una forma distinta de organizar el trabajo, y se puede aplicar a grandes, medianas y pequeñas empresas. Es un recurso apto para organizaciones públicas o privadas, con o sin fines de lucro. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial, en relación de dependencia o de forma externa, implicando, en cualquier caso, el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto del teletrabajador con la institución.



El teletrabajo redefine aspectos del trabajo tradicional, como es la orientación del trabajo por objetivos y resultados, provocando mayor autonomía para el individuo.

Es una propuesta que invita a pensar en otro tipo de contacto y acercamiento con colegas y jefes, en la rutina laboral; con ello, exige una reestructuración y capacitación para que esta modalidad se fortalezca.

Aprender a teletrabajar no es sólo conocer la aplicación de nuevas tecnologías, es también tener capacidad de fijar, consensuar y cumplir metas, interactuar por medio de las TICs con otras personas, mejorar la calidad de vida por el menor esfuerzo de desplazamientos sobre todo en grandes urbes, y particularmente, implica un cambio cultural a nivel personal, de los sectores del trabajo y sus organizaciones de representación, de la conducción de empresas y sus entidades gremiales, de los niveles gubernamentales y de la sociedad en general.

Si bien el concepto clásico de teletrabajo, en principio, hacía referencia a la persona que desarrollaba su actividad de manera individual en el domicilio, en el futuro se prevé que esté más relacionado con una forma flexible de organizar el trabajo en la organización, en la que la permanencia del empleado en un lugar predefinido y el tiempo dedicado no sea lo fundamental, sino más bien la concreción de la tarea encomendada y los resultados obtenidos, tomando la forma de trabajo móvil en red.

### **Aspectos tecnológicos**

Las nuevas modalidades de trabajo a las que da lugar el uso de las TICs han modificado las relaciones laborales. Empleados y empleadores ya no necesitarían encontrarse sobre un mismo espacio físico de continuo; sino coordinar sobre bases previas cómo actuar en un mismo espacio virtual. Únicamente necesitan de la conectividad para poder intercambiar información y compartir decisiones en pos de objetivos organizacionales y plazos preestablecidos.

Las nuevas Tecnologías de Información y Telecomunicación facilitan la descentralización de tareas laborales y su coordinación en una red interactiva



de comunicación en tiempo real, sea entre continentes o entre plantas del mismo edificio.

La tecnología impulsa la transformación del trabajo, crea nuevas posibilidades de interconexión entre personas y de organización de la producción. La revolución que han provocado las TICs en la vida de las personas, en sus actividades y en el uso de los recursos tiene implicancias en las formas y estructuras de las organizaciones y, por lo tanto, en la manera de organizar el trabajo.

La apropiación de las TICs por parte de las organizaciones (sean éstas públicas o privadas) que aspiran a mejorar la interacción con y entre los empleados, las inducen a incursionar en esquemas innovadores para realizar las tareas y funciones, con el propósito de brindar mejores oportunidades de desarrollo y competitividad. En ese espíritu, y con las condiciones tecnológicas que suponen, les permiten ser más transparentes, eficientes y efectivas para lograr optimizar la calidad de los servicios ofrecidos y aumentar la flexibilidad en la gestión de los procesos.

### **Aspectos del trabajador**

La naturaleza de los empleos en la mayoría de los países desarrollados está cambiando. La tendencia histórica del trabajo asalariado en grandes organizaciones y la producción socializada que fue la característica dominante de la era industrial se está invirtiendo. Las empresas desean crear una organización flexible del trabajo capaz de responder con rapidez a los cambios de la demanda. La proporción de trabajadores "flexibles" (con jornada parcial, eventuales, por cuenta propia y los contratados de obra) está aumentando. El desafío es cómo lograr flexibilizar tareas y procedimientos, y coordinar objetivos, metas, y operaciones, sin que ello implique la pérdida de los derechos laborales o de la productividad de la organización.

El teletrabajo posee muchas ventajas como la oportunidad de elegir el lugar donde vivir y donde trabajar, concede mayor flexibilidad y autonomía en el horario laboral y permite gozar de un ahorro en tiempo y dinero al no verse en la obligación de asumir cargos de desplazamientos, también implica riesgos para las personas como el aislamiento y la soledad. Si esto ocurre podría



devenir la desmotivación, una merma del rendimiento y puede significar conflictos potenciales a nivel de las organizaciones del trabajo, porque fragmenta los procesos, segmenta las situaciones y jerarquías, y dificulta la medición de productividad, es por ello que debe ser administrado cuidadosamente.

### **Desafíos de su implementación en empresas del Neuquén**

La exploración realizada a lo largo de la investigación permite concluir que hay experiencias de teletrabajo en el sector público y privado e investigaciones que exponen datos acerca de los avances, restricciones y particularidades en la adopción de TICs en las empresas y organizaciones del Alto Valle de Río Negro y Neuquén.

Puede señalarse de la información obtenida a partir de las entrevistas a teletrabajadores y expertos y de la recopilación de fuentes secundarias y referencias bibliográficas, que la **viabilidad de su implementación en organizaciones de la provincia de Neuquén**, depende del liderazgo de quienes lo impulsen y que el compromiso asumido por el Gobierno para promocionarlo constituye un importante aval para que avancen en su adopción las empresas privadas, públicas y del tercer sector.

El acceso de las empresas locales a las TICs está condicionado por:

- a) la cultura organizacional que no las incorpora como elemento estratégico,
- b) las escasas posibilidades de financiamiento en infraestructura de conectividad, como parte de políticas e incentivos sectoriales, en el marco de reformas sociales y económicas más generales que promuevan la formación de recursos humanos y se propongan reducir la brecha digital entre los agentes económicos y entre los distintos sectores del conjunto de la ciudadanía
- c) su incorporación en los sistemas productivos regionales demanda nuevos conocimientos técnicos en los responsables de las unidades económicas, en el personal directivo y operativo, en los procesos de producción y en la implementación y evaluación de programas de gestión, así como en la relación entre empresas.



Se deben de fortalecer los sistemas locales de innovación, con especial orientación a la investigación aplicada e interdisciplinaria en materia de TICs, que identifique las restricciones a su incorporación a los procesos productivos, y que desarrolle alternativas acordes a distintas tipologías de empresas, actividades, rubros y de financiamiento que estimule la incorporación de las nuevas tecnologías.

Se recomienda la realización de investigaciones y experiencias piloto que sirvan para delimitar una fase de prueba con un conjunto limitado de trabajadores que cumpla con las capacidades personales para esta modalidad de trabajo y en un entorno acotado, lo que proporcionará información estratégica sobre los puntos fuertes y débiles del proceso diseñado, el conocimiento acerca de las necesidades de formación, capacitación permanente y aprendizaje, como también de desarrollo de tecnologías de gestión y de la infraestructura necesaria para llevar el proceso adelante.

Además demanda cambios en el modelo de gestión que se oriente al trabajo por objetivos y resultados, asimismo requiere de la formación de líderes y de equipos virtuales que garanticen la coordinación, comunicación e interacción continua con todos sus miembros. Ello supone una tarea en conjunto entre empleador y empleados como un acuerdo voluntario, de otro modo no se podrán aprovechar sus beneficios.

Las nuevas formas de trabajo representan una oportunidad muy importante para el país y en especial para empresas y jurisdicciones administrativas del interior del país que pueden beneficiarse de mecanismos ágiles de obtención y procesamiento de información, de gestión de aprovisionamiento, ventas, control, relación con usuarios y clientes, etc. Es por ello que todo lo que se pueda avanzar en sentido de la concreción del teletrabajo en las organizaciones, y del diseño de procedimientos eficientes y respetuosos del derecho de los trabajadores, puede aportar beneficios a todos los sectores intervinientes y cooperar para definir normas laborales acordes a la modalidad inserta en la legislación general.

Aunque no debemos dejar de mencionar que el teletrabajo en nuestro país se encuentra aún en una fase experimental, por lo tanto, es tomado en la mayoría de los casos como modalidad complementaria a la convencional y que



aún la demanda de personal para el desarrollo de teletrabajo es reducida porque las empresas son reticentes al cambio.

### **Para concluir**

Los avances de conocimientos producidos a partir de la presente investigación abrirán las puertas a otras indagaciones en la temática, y orientarán revisiones bibliográficas y el análisis de antecedentes acerca de nuevas experiencias en marcha en distintos sectores de actividad (de la producción, los servicios y la administración), en ámbitos públicos o privados, y en espacios urbanos metropolitanos o en redes de ciudades, que den cuenta de los desafíos e impactos técnicos, sociales e institucionales que el teletrabajo plantea.

Finalmente, creo legítimo mi deseo de que esta investigación despierte el interés de quienes estén entre sus lectores, y de otros estudiosos del tema para seguir profundizando acerca del mismo. Como también deseo que experiencias de teletrabajo articuladas con empresas u organizaciones públicas o de la economía social se gesten en el ámbito de la carrera de Lic. en Administración de la UNCo, y que ellas puedan servir de espacio de formación y de construcción de nuevo conocimiento aplicado en beneficio de actores locales del trabajo, la empresa y la sociedad, y como legado de la misión educativa que a diario crea y recrea aprendizajes y saberes que constituyen un capital colectivo.



## VII. BIBLIOGRAFIA

### REFERENCIA DE LIBROS

1. Alles, Martha Alicia .*Empleo, discriminación, teletrabajo y otras temáticas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1999.
2. Barrero Fernández, Antonio .*El Teletrabajo*. Madrid: Ágata, 1999.
3. Bauman, Zygmunt. *Modernidad Líquida*. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A. 2010.
4. Carnoy, Martín. *El Trabajo flexible en la era de la información*. Madrid: Alianza, 2001.
5. Castells, Manuel. *La Era de la Información Volumen 1*. Madrid: Alianza, 1997.
6. Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw Hill, 2006.
7. Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Tercera edición. México. McGraw Hill, 2009.
8. Day, George S.; Schoemaker, Paul J.H.; Gunther, Robert E. *Gerencia de tecnologías emergentes*. Buenos Aires. Javier Vergara Editor. 2000.
9. Drucker, Peter F. *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Séptima edición. Buenos Aires. El Ateneo, 2001.
10. Galín, Pedro y Novick, Marta. *La precarización del empleo en la Argentina*. Centro Buenos Aires: Editor de América Latina, 1990.
11. Hernandez Sampieri, Roberto y otros. *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. México D.F.: Mc Graw Hill, 2006.
12. Landriscini, Graciela. *Transformaciones en los sistemas productivos locales del Alto Valle de Río Negro y Neuquén. Las Tics en PyMes de tramas productivas en la sociedad de la información*. XVI Reunión Anual de la Red PYMEs Mercosur.2011.
13. Nilles, Jack; *Making Telecommuting Happen*. Jala International, Inc. 1994.
14. Ortiz Chaparro, Francisco. *El teletrabajo: Una nueva sociedad en la era de la tecnología*. Madrid: McGraw-Hill, 1996.



15. Stumpo, Giovanni. "Incorporar a las TIC en los procesos productivos de las empresas de la región: un desafío pendiente". CEPAL. *Newslewtter N° 8*, Junio 2009.
16. Villanueva, Ernesto. *Empleo y Globalización. La nueva cuestión social en la Argentina*. Buenos Aires. Editorial Bernal Universidad Nacional de Quilmes, 1998.

### REFERENCIA DE INTERNET

17. Asociación Argentina de Teletrabajo  
<http://www.aat-ar.org>
18. Centro de Teletrabajo y Teleformación Facultad de Ciencias Sociales.  
<http://www.caminandoutopias.org.ar/>
19. Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL  
Información varía sobre el tema  
[www.eclac.org/](http://www.eclac.org/)
20. Jala Internacional  
<http://www.jala.com/definitions.php>
21. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Coordinación de Teletrabajo.  
<http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/>
22. MIRTl - El Proyecto MIRTl  
<http://www.telework-mirti.org/handbook/spagnolo/2mirti.htm>
23. Organización Internacional del Trabajo- OIT  
<http://www.ilo.org>
24. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO  
<http://www.unesco.org/new/es/unesco/>  
[http://www.unesco.org/comnat/elsalvador/que\\_es.htm](http://www.unesco.org/comnat/elsalvador/que_es.htm)
25. WIKIPEDIA  
Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Cumbre\\_Mundial\\_sobre\\_la\\_Sociedad\\_de\\_la\\_Infomaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Cumbre_Mundial_sobre_la_Sociedad_de_la_Infomaci%C3%B3n)



## REFERENCIA DE TRABAJOS CONSULTADOS EN INTERNET

26. Di Martino, Vittorio (2004). El Teletrabajo en América Latina y El Caribe. Ginebra. Ver en línea: <http://www.gobierno-digital.go.cr/e-gob/gobiernodigital/teletrabajo%20completo/Docs/EL%20TELETRABAJO%20EN%20AMERICA%20LATINA%20Y%20EL%20CARIBE.pdf>
27. Lenguita, Paula. Teletrabajo. El impacto de las tecnologías informáticas y comunicacionales sobre el empleo. Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires. La Plata, 2010. Ver en línea: <http://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/Publicaciones%20Página/Teletrabajo%20doble.pdf>
28. Nicolosi, Alejandra Pía. "Dificultades de aplicación del Teletrabajo en Argentina", sitio web "Caminando Utopías", consultado el 03/11/2012. Ver en línea: [http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/argentina/argentina\\_0015.php](http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/argentina/argentina_0015.php)
29. Novick Marta, Rotondo Sebastián (Compiladores). El desafío de las TICs en Argentina. Crear capacidades para la generación de empleo. CEPAL y Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social. Noviembre 2011. [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/45207/TIC\\_en\\_Argentina.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/45207/TIC_en_Argentina.pdf)
30. Ponce, Matías Federico. La tecnología de la colaboración: Los sujetos en red de cambio. Facultad de Psicología Universidad de La Plata. IV Congreso Marplatense de Psicología. Mar del Plata 3, 4 y 5 de diciembre de 2009. Ver en línea: [http://www.seadpsi.com.ar/congresos/cong\\_marplatense/iv/trabajos/trabajo\\_249\\_421.pdf](http://www.seadpsi.com.ar/congresos/cong_marplatense/iv/trabajos/trabajo_249_421.pdf)
31. Sandoval Ariel, Baro Daniel. Coordinación tareas de implementación e investigación del teletrabajo, dependiente del Área de Teletrabajo, de la Dirección Provincial de Empleo, de la Subsecretaría de Gestión de Empleo. Teletrabajo en la Provincia de Neuquén  
URL: <http://tecnap.neuquen.gov.ar/wp-content/uploads/2012/05/Teletrabajo-para-TecNap.pdf>



## VIII. ANEXOS

### ANEXO N°1

#### Cuestionario realizado a Teletrabajadores

##### 1. ¿Cómo definiría el teletrabajo?

**Natalia Sandoval:** Es una modalidad de trabajo según la cual el empleado desarrolla las tareas encomendadas desde su casa, conectado con los sistemas con los que cuenta la empresa para realizar de manera eficiente su trabajo.

**Daniel Baro:** De acuerdo a últimas consideraciones en la comunidad de expertos, el teletrabajo supone el uso de las TICs, desde un lugar que no sea el domicilio de una empresa o dependencia, tomando como base principal el domicilio del trabajador, sin dejar de tener en cuenta, otros espacios como el ciber, telecentros, etc.

**Jesica Sánchez:** Lo defino como un modo de trabajo donde es posible dar cuenta de lo que se va realizando, a partir de las nuevas tecnologías, sin el obstáculo de la distancia, y con mayor disponibilidad de horarios.

##### 2. ¿Es usted un teletrabajador en relación de dependencia?

Todos los trabajadores están en relación de dependencia, ninguno de ellos lo hace como modalidad "freelance".

##### 3. ¿Es usted un teletrabajador de tiempo parcial o completo?

**Natalia Sandoval:** Parcial

**Daniel Baro:** Tiempo completo

**Jesica Sánchez:** Dependiendo de la época del año es parcial o fulltime.

##### 4. Que le motivó su elección del Teletrabajo?



**Natalia Sandoval:** La libertad y flexibilidad de poder estar en casa con mi hijo y al mismo momento poder cumplir con mis responsabilidades laborales.

**Daniel Baro:** La necesidad de estar al cuidado de una persona mayor, y posteriormente se fue compatibilizando la vida laboral con la personal.

**Jesica Sánchez:** Cuando comencé a trabajar en la ONG, estaba en los últimos años de mi carrera. Esta modalidad laboral permitía que se adecuaban a mis horarios de la facultad, los objetivos de trabajo y la facilidad para transmitirlo.

### 5. ¿Logra organizarse en tiempo y espacio de trabajo?

**Natalia Sandoval:** Sí, es la mejor manera de aprovechar el tiempo, cumplir con mayor rapidez y obtener mayor concentración en las tareas.

**Daniel Baro:** Si. La posibilidad de no tener un horario fijo, facilitó la adecuación entre mi trabajo y mi vida personal.

**Jesica Sánchez:** Sí, logro organizarme en tiempo y espacio de trabajo. Es una de los requisitos fundamentales, para desarrollar teletrabajo.

### 6. ¿Cómo fueron sus primeras experiencias teletrabajando? Siendo asalariado, ¿se lo propusieron desde algún sector de la empresa o bien fue iniciativa propia?

**Natalia Sandoval:** En primera instancia fue iniciativa propia para poder cumplir con mis responsabilidades, y luego, al comprobar mis empleadores que era efectivo el método, ellos mismos lo comenzaron a proponer.

**Daniel Baro:** Fue una iniciativa mixta, a medida que fui trabajando en proyectos, surgió la posibilidad de estar a tiempo completo, dedicado al desarrollo del teletrabajo en el Estado.

**Jesica Sánchez:** Fui contratada por Fundación Cimientos, que tiene esta modalidad de trabajo con sus empleados del interior de Argentina.



**7. ¿Su condición de teletrabajador, incide positiva o negativamente en su vida familiar?**

**Natalia Sandoval:** Positiva

**Daniel Baro:** El teletrabajo ha contribuido de manera muy positiva en mi vida familiar y a la vez en mi condición de teletrabajador.

**Jesica Sánchez:** No lo vivo como una interferencia en mi vida familiar. Por un lado, creo que facilita la adaptación de horarios y con ello mayor disponibilidad para la vida familiar; pero, por otro, existe la dificultad (por lo menos en mí) de concentrar y focalizar la cantidad de horas trabajadas, es decir, no dar por terminada la jornada de trabajo, (que no tenga un encuadre) hace que sea más permanente la atención al trabajo (por ejemplo, en la respuesta a mails, comunicaciones, etc., que llevan a seguir realizando tareas y resolviendo problemas).

**8. ¿Logra separar su vida laboral de la privada?**

**Natalia Sandoval:** Si

**Daniel Baro:** Creo que no se trata de separar la vida laboral de la vida privada, sino que el hecho de cumplir con las responsabilidades y objetivos, hace que uno pueda conciliar, en todo caso, la vida laboral con la privada.

**Jesica Sánchez:** Si. Creo que este potencial se vincula a la persona, más allá del trabajo que desempeñe.

**9. ¿Considera que el teletrabajo le genera mayor autonomía y flexibilidad laboral?**

**Natalia Sandoval:** Ambas cosas

**Daniel Baro:** No sé si autonomía, pero sí mayor flexibilidad laboral, a lo que contribuye el trabajar por objetivos.

**Jesica Sánchez:** Sí



**10. ¿En el caso de ser asalariado, evalúa que el no estar físicamente presente durante la jornada laboral podría generarle algún tipo de inseguridad laboral?**

**Natalia Sandoval:** Yo creo que cuando se trabaja por objetivos y se logran de manera eficiente los resultados, el empleador lo valora mucho más y eso genera mayor confianza y estabilidad en el puesto.

**Daniel Baro:** No me genera ninguna inseguridad laboral, porque el teletrabajo es una forma de trabajo en expansión que se está dando en forma muy acentuada en todos los estados y países del mundo.

**Jesica Sánchez:** No. No estar físicamente, no implica una ausencia, justamente, la conexión por mail o llamadas al celular denotan presencia laboral.

**11. ¿Funcionan acuerdos para monitorear su rendimiento de forma adecuada?**

**Natalia Sandoval:** Sí

**Daniel Baro:** Sí, hay acuerdos, se monitorea el rendimiento, a través de informes.

**Jesica Sánchez:** Sí, me siento supervisada en mi trabajo, acompañada, y también encuadrada en ciertos objetivos y plazos que tengo que cumplir.

**12. ¿Cree que esta modalidad de trabajo le resuelve problemas del ambiente de trabajo o podría mejorar el clima laboral?**

**Natalia Sandoval:** Cuando se priorizan las necesidades de las personas que pueden realizar este tipo de trabajos, se establecen mejores relaciones por el sólo hecho de saber que la empresa entiende y comprende las necesidades de sus empleados, generando así un mejor clima laboral y un mayor compromiso de parte del empleado.



**Daniel Baro:** Si, esta modalidad me resuelve ampliamente problemas del ambiente de trabajo, pero además es una modalidad que también puede contribuir a mejorar el clima laboral

**Jesica Sánchez:** No, creo que es otra modalidad de trabajo con un clima laboral distinto al imaginario colectivo; no creo que resuelva o genere problemas laborales en sí el teletrabajo.

**13. ¿Qué cosas positivas y negativas le encuentra usted a esta modalidad de trabajo?**

**Natalia Sandoval:** Positivas: flexibilidad, mayor compromiso, mayor concentración en las tareas y equilibrar la vida familiar con la posibilidad de cumplir con las necesidades de cada persona, sobre todo aquellas que tienen hijos pequeños.

Negativas: que muchas veces se trabaja más de lo indicado porque se quiere lograr de cualquier forma la culminación de la tarea.

**Daniel Baro:** Entre las cosas positivas, se pueden citar las expectativas de todo lo que tiene que ver con el tema; contribuye con la salud, con una mejor predisposición al trabajo, con un cambio de actitud frente a distintas circunstancias.

Lo negativo lo genera la ampliación de brechas en materia de objetivos, etc.

**Jesica Sánchez:** No sé cuáles son positivas y cuáles negativas, creo que hay aspectos como la flexibilidad, disponibilidad, adaptación, supervisión, independencia, autonomía que de acuerdo a las circunstancias pueden facilitar u obstaculizar, como en toda modalidad de trabajo, es necesaria la responsabilidad y compromiso con los objetivos.

**14. ¿Considera que el Teletrabajo es una modalidad evolucionada y eficiente de trabajar?**

**Natalia Sandoval:** Sí lo considero como la mejor forma de optimizar el tiempo, y de efectivizar la realización de las tareas, es por eso que las



empresas deben evolucionar y comenzar a implementar esta modalidad de trabajo.

**Daniel Baro:** Sí, considero que el teletrabajo es una modalidad evolucionada y eficiente de trabajar, producto de distintos avances en todas las áreas, de la sociedad actual.

**Jesica Sánchez:** Sí. Particularmente, pienso que esta modalidad de trabajo responde mejor a las demandas de la sociedad actual, un modo de trabajar por objetivos, y potencializando los avances tecnológicos. Por otro lado, siento que refuerza la alienación y aislamiento característico de sociedades posmodernas. Con lo cual, concluyo, que la evolución y eficiencia va a tener que ver con la responsabilidad de los involucrados y el desafío de que desde una coordinación accionen estimulando, motivando y cuidando a los que desde esta modalidad trabajamos.



## ANEXO N°2

### Cuestionario realizado a Expertos

#### 1. ¿Cómo define usted al teletrabajo?

**Sonia Boiarov:** Es una forma de trabajo que utiliza las tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) que puede ser desarrollada a distancia fuera del ámbito donde está el contratante, en forma total o parcial y puede realizarse en relación de dependencia o autónoma.

**Naum Poliskuk:** Lo defino como un sistema de producción a distancia que usando la microelectrónica como tecnología universal de racionalización y comunicación llevará a una transformación de todas las relaciones de producción de trabajo y jurídicas. El teletrabajo cambia sustancialmente las categorías de tiempo y espacio como así también el valor del producto.

**Carlos Cleri:** Me remito a la definición de Jack Niles que decía que el teletrabajo busca dar una solución para llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo. Niles concluye en que la mayor parte del trabajo no requiere estar en un lugar determinado o fijo. Las actividades que requieren del uso del intelecto y no de la fuerza van ocupando un lugar cada vez más importante y pueden hacerse sin necesidad de ir al lugar físico. Juegan un papel fundamental las telecomunicaciones en todo el proceso.

**Juan Alberto Linares:** El teletrabajo es una nueva alternativa laboral a partir de las tareas habituales de oficina, administrativas, contables; etc., las que pueden realizarse desde el propio domicilio particular, desde un cyber, telecentro, Word Station o algún otro lugar que no implique tener que trasladarse hasta la oficina o lugar de trabajo.

También se define por la utilización de la TICs, para trabajar a distancia a través de la Web. El teletrabajo es un fenómeno que se da por la globalización, que rompe al esquema tradicional, produciendo un cambio en el paradigma del trabajo.

#### 2. ¿Cuáles fueron sus primeras acciones para fomentar el teletrabajo en nuestro país?



**Sonia Boiarov:** Es importante mencionar el momento en el cual se comenzó con todo esto y fue hace 12 años con la crisis del 2000-2001, era mucha la urgencia. Eran tiempos muy difíciles, el desempleo crecía, y los jóvenes tomaban la decisión de emigrar.

El proyecto empezó en la Universidad de Buenos Aires (UBA) por iniciativa de los jóvenes y se presentó al decano para empezar a contarles a las personas que había otras posibilidades y que las tecnologías daban oportunidades diferentes. Para nuestra sorpresa y tal vez porque la Universidad en aquel entonces no sabía mucho de que se trataba se aprobó.

Trabajé en ese momento con un programa junto a Naun Poliskuk dentro de la UBA en la Facultad de Ciencias Sociales donde se daban charlas asistiendo a los barrios (inclusive estaba en la Universidad Nacional del Comahue). La UNCo había tenido un programa de extensión universitaria que llevaba a los profesores a los barrios.

Propusimos hacer algo para los jóvenes que se estaban marchando del país, aunque en ese momento todo lo que se trataba de trabajo era un tema muy complicado de tratar. Se buscaba mostrarles a los jóvenes que habían otras posibilidades.

Se aprobó en el año 2000 el Centro de Teletrabajo y Teleformación (CTT) luego de varios trámites realizados, ya que no fue nada fácil aprobar esos proyectos, en paralelo se comenzó a trabajar un grupo de profesores y de estudiantes voluntarios armando información acerca del tema para presentar en los seminarios dictados dentro y fuera de la Universidad con el mismo programa que se venía desarrollando (el de ir a los barrios) y se accedió a miles de personas con mucha convocatoria. Además se invitó a los medios de difusión para que vean lo que se estaba desarrollando y se logró difundirlo mucho. En el año 2001 vivimos los momentos más tristes a nivel político, económico y social. Este fue el motivo por el cual los medios apoyaron el proyecto de la Facultad de Ciencias Sociales y lo difundieron. Gracias a periodistas que demostraron una gran sensibilidad social, el programa se extendió y muchas personas empezaron a acercarse a nosotros para saber de qué se trataba y que oportunidades podían encontrar para solucionar sus problemas de desempleo.



Este programa de la UBA que en sus comienzos pretendía ser humilde, pensado para la Universidad y los estudiantes de Ciencias Sociales, llegó mucho más lejos en parte por la crisis que se vivía y en parte, por los medios de comunicación.

Buscando los antecedentes en nuestro país acerca del Teletrabajo encontramos los primeros escritos a cargo de Carlos Cleri que aparece mucho antes con el teletrabajo, era el único argentino que había escrito del tema hasta ese momento, era el antecedente, nos conocimos y compartimos los proyectos en aquel momento. Según Carlos todas las cosas tienen un momento, y para él este era el momento del teletrabajo, con nuevos programas desde la Universidad y con una urgencia laboral importante.

Luego se trabajó mucho con los organismos oficiales y con el Estado (el Gobierno) porque creíamos que había que darle una institucionalización al tema, no dejarlo en el plano informal, sino que debíamos empezar a comprometer a los organismos de control y todo lo que teníamos a nuestro alcance.

Para aquel entonces se habían empezado a publicar los primeros llamados para participar de la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información, en nuestro grupo eran todos voluntarios y entre ellos había una chica que maneja bien el idioma inglés, algo de alemán y francés y estudiaba sociología. Fue a ella a quien presentamos para representarnos en la Cumbre y fue aceptada y se la becó para realizar el viaje, en esa oportunidad a Ginebra en Suiza.

La primera etapa de la Cumbre culmina a fin del año 2003 cuando se dictan los principios de la Sociedad de la Información.

A fines del año 2003 se termina de conformar una Comisión de teletrabajo en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, en [www.caminadoutopias.org.ar](http://www.caminadoutopias.org.ar) se pueden ver los antecedentes, tanto de la Cumbre como de la Comisión.

En el año 2005 hay una segunda etapa de la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información, pero en ese año no conseguimos la beca para viajar a Túnez.



También nos apoyaron organismos internacionales como en el 2005 con la UNESCO realizamos un evento en el MTEySS para impulsar la inclusión laboral de personas ciegas. En [www.etis-lac.org.ar](http://www.etis-lac.org.ar) Exportación de Teleservicios para la Inclusión Social se puede ver el tema de personas que exportan sus servicios y se quedan en su país, Colombia, Costa Rica y Brasil participaron de este proyecto.

La página de la facultad funciona ahora como fundación<sup>25</sup>, [www.caminandoutopias.org.ar](http://www.caminandoutopias.org.ar) ya que perdió apoyo en la facultad, pero se mantiene toda la base de datos desde el principio.

Torres de Teletrabajo [www.torresdeteletrabajo.com.ar](http://www.torresdeteletrabajo.com.ar) fue una de las primeras investigaciones para exportadores de servicios en Internet.

Todas estas fueron las cuestiones más fuertes para consolidar el teletrabajo por lo menos desde nuestro lugar.

**Naum Poliskuk:** Crear junto con Sonia Boiarov, el Proyecto de Centro de Teletrabajo y Teleformación (CTT), presentado al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA), presidido por el Dr. Fortunato Mallimaci y aprobado por Resolución 2069 del año 2000, nombrándonos a los dos como Directores del CTT.

Fue el fruto de haber estudiado juntos durante un par de años todo lo concerniente al teletrabajo. El CTT tuvo un impacto muy fuerte, porque no solo planteamos la aplicación tecnológica al trabajo, sino que hablamos de los cambios que se irían a producir en las relaciones de producción, y en nuestra vida. Nos dimos cuenta del significado de usar la computadora como herramienta de trabajo. Cosa que todavía sigue en gran debate. Lo nuevo siempre trae consigo aceptarlo y es difícil porque la visión y el sentido común de la sociedad, todavía no lo "ve", no lo "siente" como un proceso irreversible. Sin contar con los que temen de su aplicación masiva, temen en lo que puede suceder con las relaciones laborales.

**Carlos Cleri:** A partir de una relación con un ex compañero de trabajo que estaba radicado en España y había ingresado en el Foro de Teletrabajo de

---

<sup>25</sup> Con el Número 2002 la IGJ autorizó a funcionar a esta fundación que continuará con su lucha por la inclusión digital y laboral. Fundación Caminando Utopías para la inclusión digital y laboral.



la Unión europea con sede en España y estaba trabajando en el tema, él me lo comentó y a mí me pareció importantísimo.

Me contacté con otras personas, con especialistas de informática y comenzamos a trabajar. Se presentó un proyecto en Aerolíneas Argentinas que en ese momento era del Estado y conseguimos que nos dijeran que les interesaba y que se haría el proyecto. Se realizó una experiencia donde tomamos a un grupo que trabajaba en condiciones normales y otro grupo de iguales características pero teletrabajando, para comparar la factibilidad técnica de la introducción de la modalidad. Fue una experiencia piloto, el proyecto se presentó en Ciencia y Tecnología, luego seguimos empujando el tema trabajando con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, se dio mucha difusión, logramos que viniera Eduardo Barrera (mi ex compañero de trabajo radicado en España) del Foro de Teletrabajo de la Unión Europea a dar varias charlas y seminarios en el país. Pusimos las primeras semillas pero Argentina va siempre corriendo atrás de las cosas y para ese momento 1993-1994 no estaba preparada para todo eso.

La maduración del tema tardó 8 o 9 años por el escenario argentino y la cultura del país, Sonia Boiarov lo tomó en el 2000 a 2001 con plena crisis política.

**Juan Alberto Linares:** Las primeras acciones que se realizaron en torno a la temática de Teletrabajo fueron realizar actividades de investigación sobre lo que es el teletrabajo, su incumbencia y distintas experiencias en el país y el mundo, a partir de este trabajo fuimos convocados a participar de la Primera Jornada Mundial de Teletrabajo realizada en Capital Federal, Telework-2010 Argentina durante el mes de Agosto del 2010, ello nos permitió tomar contacto con colegas de todo el mundo y avanzar en esta materia. Otra de las acciones tiene que ver con la promoción y difusión del teletrabajo, beneficios y alternativa laborales, especialmente para jóvenes en su primera experiencia laboral y personas mayores que diversos motivos han sido expulsados del mercado laboral.



**3. ¿Piensa usted o ve factible su aplicabilidad en la región del Comahue? ¿Por qué? ¿En qué ramas o tipo de actividad económica y para qué perfil de trabajador?**

**Sonia Boiarov:** Yo puedo decirte que habiendo líderes ya se puede desarrollar, más aún cuando el Gobierno está comprometido, porque a las empresas lo que les falta es esa cuota de confianza que en un principio lo daba la Universidad y ahora lo da el Ministerio de Trabajo.

Las personas independientes lo toman como algo más fácil, además es natural de cualquier emprendedor para conseguir clientes buscarlos a través de la computadora.

A nivel empresas hay temores respecto al vacío legal que existe y es normal que esto aparezca. De todas formas se irá desarrollando en la medida que el terreno este más firme y cuando se vaya consolidando un poco a nivel del Gobierno el tema y el panorama este más claro, yo creo que como en todos lados es irreversible el establecimiento del teletrabajo en las empresas como en la sociedad, es casi como decir que Internet va a desaparecer o que el trabajo va a desaparecer. Tenemos que pensar que estamos trabajando por una computadora conectada a Internet, eso no hay nada que lo detenga, lo demás depende de determinados factores como la legislación, por otro lado la educación.

Es un proceso evolutivo que tiene que ver con el desarrollo científico y tecnológico, las cosas van a ir dándose solas y no creo que la región del Comahue esté afuera de este movimiento. Si creo que hay que darle un poco de tiempo a las cosas y que muchas personas de las empresas o de las industrias están acostumbradas a ver al trabajador de este modo, por eso lo importante es empezar primero con algún programa piloto que se base en personas de confianza del jefe que no deba controlarlos, son pasos tal vez más firmes que uno puede ir dando para comenzar a implementarlo.

Creo que la región del Comahue no está a un lado de lo que va a pasar en Argentina ni de lo que va a pasar en el mundo y si sale una ley mucho más porque se va a dar un paso muy grande y, consecuentemente, todo el mundo va a querer saber de qué se trata y se comenzarán a hacer programas de



teletrabajo, como está pasando en los países de Colombia, Brasil y Costa Rica que son los únicos de nuestra región que ya poseen leyes.

**Naum Poliskuk:** Es una pregunta que me obliga a decir, aunque sea la pregunta tan localista, que SI. El teletrabajo, querrámos o no, se va a instalar en todo el mundo. Ese proceso es irreversible. La pregunta es otra ¿ qué pasará con los trabajadores que sean suplantados por la automatización , por la robotización ?

Hay que pensar esta situación que, creo yo, va a ocurrir.

La respuesta concreta de cuándo, y dónde, la tendrán que responder ustedes allí mismo. Hará falta que se investigue a fondo, el Teletrabajo, y qué significado tiene en la “valorización” del producto.

**Carlos Cleri:** Hay muchas cosas que se pueden hacer a distancia sin necesidad que el contratante este en el mismo lugar por lo tanto no veo ninguna complicación. Lo puede hacer Neuquén y Santiago del Estero. La persona que traduce por darte un ejemplo no necesita moverse de su casa, le mandan trabajos por mail, correo, etc.

**Juan Alberto Linares:** Si, la región del Comahue, es apta para la aplicación del teletrabajo teniendo en cuenta las distancias, la accesibilidad on line y la instalación de empresas en la región con motivo de las riquezas genuinas como el petróleo, el gas, la electricidad, aún el agro, etc.,.

En cuanto al perfil, de acuerdo a las investigaciones realizadas, no sólo incumbe esta actividad del teletrabajo en el ámbito administrativo o jurídico, sino además en distintos oficios.

4. ¿Cree que su implementación requiere la puesta en marcha de cambios en la funcionalidad, en la división y organización del trabajo y en la filosofía empresarial que puedan permitir el planteamiento de estas nuevas modalidades de trabajo?

**Sonia Boiarov:** Indudablemente, de otro modo no podrían darse estos cambios en la sociedad.

**Naum Poliskuk:** No me caben dudas de que los cambios serán muy profundos. Estimo que no serán todos y todo al mismo tiempo y en un solo



acto. Esa teoría, la “determinista”, la que sostenía que luego de una forma viene la otra, los hechos han demostrado que el movimiento de la historia no es así.

Soy de los que sostienen que el movimiento de la historia es ciego, es azaroso, y que son los resultados de los conflictos sociales los que fijan un rumbo, un camino de desarrollo.

La filosofía empresarial, en estos momentos, es que “la eficiencia” se comprueba cuando se puede ganar más. Cuando la competencia como uno de los objetivos de la productividad la pueden llevar a cabo, y, como resultado de esa “eficiencia”, se aumenta su capital.

¿Qué se ha comprobado en estos pocos años? Que el teletrabajo ha aumentado su puesta en marcha. Tenemos ejemplos concretos de que la automatización, la computarización, están avanzando en todas las tareas humanas.

Quiero decirte que desde el año 1956, la UBA, traduce del alemán un Foro donde se discute el problema de suplantar la mano de obra por la robotización, por el uso de la computación. Y plantea el dilema, de que junto con el avance de las nuevas tecnologías en el sistema productivo, aumenta la desocupación, la demanda, y podría convertirse en elemento de crisis de las fuerzas productivas. Por eso, analizar, investigar esta nueva forma que es el Teletrabajo, es muy difícil usando las mismas categorías de la que se usa desde la primera revolución industrial. Habrá que crear, idear, nuevas categorías para vislumbrar al largo plazo el proceso de desarrollo. Incluso la propia categoría “desarrollo” podrá cambiar y como prevén investigadores: “que las fuerzas productivas siempre se desarrollaron, y puede tomar rumbos distintos, no prefijados, como alejarse de la propia producción en el tosco sentido económico material, y se comprenda la reproducción social y sus fuerzas en un sentido abarcador y, en consecuencia, también cultural ”

**Carlos Cleri:** Estoy totalmente convencido de ello.

**Juan Alberto Linares:** Todo cambio que se produce en la cultura del trabajo, genera algunos conflictos, en nuestro país la cultura de la presencialidad en el ámbito laboral está muy internalizada, como en la cultura del conocimiento, seguramente la implementación del teletrabajo producirá



algunos cambios, especialmente en la organización, tal vez no tanto en la funcionalidad; en cuanto a la filosofía empresarial estimo que no, sólo es un nuevo paradigma.

5. ¿Cuáles son, a su criterio, las principales barreras que hoy presenta el crecimiento del teletrabajo en el país?

**Sonia Boiarov:** Como barreras pueden citarse las culturales y también las tecnológicas porque no tenemos un país con estructura tecnológica como la que necesitamos para el teletrabajo, creo que se van a ir desarrollando más en los centros urbanos por ahora que en las zonas más rurales. En la medida que geográficamente la tecnología y la comunicación sean más eficientes vamos a tener mas teletrabajadores. El desarrollo de la tecnología acompaña el desarrollo del teletrabajo. Otras barreras tienen que ver con los marcos legales, las leyes deben encuadrar este tema.

El teletrabajo es trabajo y se rige por las leyes laborales vigentes en el caso de la relación de dependencia. Los teletrabajadores free-lance tienen las leyes comerciales y civiles. En el año 2007 la Comisión de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo (hoy Coordinación de Teletrabajo), presentó un proyecto que se aprobó en diputados pero no llegó a tratarse en senadores, por lo que caducó.

Muchas veces tratamos de utilizar las leyes que funcionaron con tiempo y espacio para la sociedad industrial y ahora queremos pasarlas a la sociedad de la información con espacios y tiempos que son otros. En teletrabajo hablamos del ciberespacio y no se termina de comprender la magnitud del tema del mundo globalizado en cuanto a las contrataciones y a los derechos laborales.

Es probable que más adelante se necesite de un marco más amplio o transnacional como posee la Unión Europea que tiene un marco de teletrabajo que abarca a varios países.

**Naum Poliskuk:** Podrían ser:

1. la falta de madurez en las relaciones sociales, laborales y estatales.
2. el alto costo de inversión en la aplicación de las nuevas tecnologías en la producción.



3. la falta de debate necesario en las universidades y la información a la sociedad de su aplicación y de su uso.
4. las contradicciones propias de pasar de un modo de producción al otro modo de producir.

**Carlos Cleri:** El modelo mental es importante, nosotros hacemos muchas cosas porque ya se hicieron antes, no nos animamos al prueba y error. Son problemas culturales básicamente, se cambia con educación, en los colegios, generando plataformas donde se pueda realizar.

No sé si barreras pero si desventajas del trabajo a distancia se pierde contacto humano y espíritu de equipo, en esto es muy importante líderes que sepan gestionar los equipos de teletrabajo de manera tal que estas cuestiones puedan suavizarse. Podrían realizarse ciertas reuniones en oficinas semanales o informales, hay lugares que funcionan como centros de trabajo con escritorios móviles.

Uno de los enemigos más grandes son los jefes ya que en vez de liderar lo que hacen es "jefear", necesitan ver gente trabajando en la oficina. Los jefes son más difíciles de entrar en el sistema que los que trabajan, ya que estos últimos inmediatamente tienen beneficios ahorran tiempo, comida, vestimenta, combustible, pero tiene el problema de poderse convertir en algunos casos en rabiosos trabajadores donde pierden el momento de trabajo, puede ser que se trabaje de noche generando hábitos complejos.

El teletrabajo requiere de mucha disciplina y de una conciencia de trabajo mayor que el trabajo ortodoxo o sistema normal.

**Juan Alberto Linares:** Las principales barreras son los cambios culturales, el desconocimiento, la carencia de marcos legales que sustenten la actividad, la falta de propuesta de formación académica en el teletrabajo, propuesta que hemos realizado a distintas Universidades y Centros de Estudios Terciarios.

6. ¿Cómo evalúa la evolución del teletrabajo en los próximos años en nuestro país y en la zona Neuquina puntualmente?



**Sonia Boiarov:** Para mí el teletrabajo va a ser parte del trabajo, la gente está entendiendo que hablamos de trabajo, como cuando hablas de telemedicina hablas de medicina o cuando hablas de tele información hablas de información. Como va a convivir la sociedad agraria con la industrial y también lo va a hacer la sociedad de la información y la gente elegirá que es lo que quiere, pero aquel que quiera tendrá la posibilidad

Yo veo mucho futuro en el desarrollo de la Sociedad de la Información, creo que esta es una generación afortunada porque tiene tres sociedades para elegir, hace unos años atrás no existía esta posibilidad los trabajos eran de las características de la Sociedad Industrial o Agraria y ahora tenemos los Trabajadores del Conocimiento, que son los que se basan en las tecnologías en un mercado laboral mucho más amplio con las complejidades que va a tomar a medida que se valla extendiendo y que de a poco se va a ir organizando. El tiempo dirá y habrá que encontrar los caminos.

Lo que planteamos desde la fundación Caminado Utopías y desde la Universidad es el debate mostrar las complejidades que se dan y los desafíos entre ellos la educación ya que las tecnologías no están adaptadas para la sociedad de la información sigue siendo muy orientadas a la sociedad industrial, salvo en algunos casos de carreras más tecnológicas se están generando escenarios diferentes.

El cambio en la cultura empresarial es importante pero se va a dar en la medida que haya más seguridad en lo legal, porque a nivel costos les interesa el teletrabajo pero hay que ver también otros aspectos no solo la productividad o los costos, los costos que se ahorran tienen que ver con la estructura

**Naum Poliskuk:** Sostengo como irreversible el proceso a teletrabajar, tanto en relación de dependencia como autónomos. La idea, el sentido común ganará el espacio en el conocimiento y su aplicación en toda la sociedad. ¿ A quién se le va a ocurrir trabajar con un torno automático, si desde un lugar cualquiera, un teletrabajador con su computadora dirigirá a tantos y tantos robots que trabajaran los 365 días del año, sin que le paguen, sin necesidad de ningún seguro social, , sin que deban pagarle ningún salario.?

Pero... esos "próximos" años, no se los puedo determinar. Seguramente será un proceso lleno de contradicciones y de enfrentamientos. Pero, así



pienso yo, se teletrabaja en todos los sentidos, en todos los ámbitos de nuestra vida.

**Carlos Cleri:** Va en ascenso y no hay nada que pueda pararlo.

**Juan Alberto Linares:** En la medida que se conozca la beneficios y virtudes del teletrabajo, en los distintos ámbitos, no sólo en lo laboral, sino en lo social, ambiental y su utilización en casos de catástrofes; experiencias comprobadas en distintos países del mundo, será muy importante la evolución del mismo.