

Facultad de Administración y Negocios
Lic. en Administración de Empresas
Trabajo de Investigación Final en
Administración de Empresas



TEMA: Impacto del teletrabajo en el desarrollo profesional de los Virtual Workers
y la adopción de las nuevas tecnologías.

AUTORES:

Gallo, Karina Cynthia
Gregorini, Pablo Alejandro
Ianni, Nicolás
Massau, Santiago Fernando

TUTORA: De Arteche, Mónica Regina

NOVIEMBRE 2014

Resumen

El siguiente trabajo de investigación apunta a descubrir el impacto del teletrabajo en el desarrollo profesional de los Virtual Workers y la adopción de las nuevas tecnologías.

Los objetivos que perseguimos son: descubrir de qué forma las creencias sobre el Virtual Working afectan a quienes lo usan, hallar cuáles de las nuevas tecnologías para teletrabajar han tenido una mayor adopción, analizar las tendencias sobre el uso del teletrabajo en Argentina y el mundo, y el impacto de los intentos de legislación de esta modalidad en nuestro país.

Para alcanzar estos objetivos, realizamos un estudio explicativo y descriptivo a través del análisis de documentos, entrevistas a empresas y expertos y encuestas a teletrabajadores.

Los resultados a los que arribamos a partir de esta investigación fueron que la mayoría de las personas consultadas no consideran al teletrabajo como un impedimento para su desarrollo profesional debido, principalmente, a la integración a la cultura organizacional y al uso de tecnologías de colaboración y comunicación.

Palabras clave: Teletrabajo, Virtual Workers, desarrollo profesional, tecnologías.

Abstract

The following work aims to discover the impact of telework on the professional development of Virtual Workers and the adoption of new technologies.

The objectives that we pursue are: discover in which way the beliefs about Virtual Working influence those who use it, find out which of the new teleworking technologies are being more adopted, analyze the tendencies about the use of telework in Argentina and the world, and the impact of the legislation attempts of this mode of work in our country.

In order to achieve these objectives, we did an explicative and descriptive study by analyzing documents, interviews to companies and experts and teleworkers surveys.

Our results were that most of the people that we consulted do not consider telework as a barrier to their professional development, mainly because of the integration to the organizational culture and the use of collaboration and communication technologies.

Key words: Telework, Virtual Workers, professional development, technologies.

ÍNDICE

PARTE 1: JUSTIFICACIÓN	6
PARTE 2: MARCO TEÓRICO	9
CAPÍTULO 1: ENTENDIENDO EL TELETRABAJO	9
1.1 Nacimiento y continuidad del teletrabajo.....	9
1.2 Ventajas y desventajas del teletrabajo	11
1.2.1 Ventajas para el trabajador	11
1.2.2 Ventajas para la organización	12
1.2.3 Ventajas para la sociedad	13
1.2.4 Desventajas para el teletrabajador.....	15
1.2.5 Desventajas para la empresa	16
1.2.6 Desventajas para la sociedad.....	17
1.3 Tipos de teletrabajo	18
CAPÍTULO 2: TELETRABAJO EN EL MUNDO Y SU PARADIGMA.....	19
2.1 Evolución del teletrabajo.....	19
2.1.1 Evolución del teletrabajo en el mundo.....	19
2.1.2 Evolución del teletrabajo en Argentina	20
2.2 La problemática de la legislación: búsqueda de un marco regulatorio	23
2.3 Balance entre vida laboral y personal.....	25
2.4 La evaluación de desempeño: Cómo se mide el rendimiento de los teletrabajadores.....	26
2.5 The Flexibility Stigma	29
2.6 Caso de estudio: Yahoo!.....	30
CAPÍTULO 3: APLICACIONES TECNOLÓGICAS (TICS)	31
3.1 Nuevas tecnologías y su impacto en el teletrabajo.....	31
3.2 Desafíos estructurales: el problema de la conectividad.....	37
PARTE 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	40
TRIANGULACIÓN	42
PARTE 4: TRABAJO DE CAMPO.....	44
4.1 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS.....	44
4.1.1 Entrevista a Rosana Turnes, analista de gestión del talento de YPF.....	44
4.1.2 Entrevista a Sonia Boiarov, experta en Teletrabajo y profesora de la UBA	47
4.1.3 Entrevista a Matías Julio, especialista en Relaciones Industriales en Telecom	50
4.1.4 Entrevista a Eliana Villanueva, Directora de RRHH de Iplan	52
4.1.5 Entrevista a Constanza Quiñones, HR Business Partner en SAP.....	54
4.1.6 Entrevista a Tatiana Stariha, HR Representative MCO en Cisco	56
4.1.7 Análisis del cuestionario al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Coordinación de Teletrabajo).....	58
4.1.8 Tabla Comparativa de las Entrevistas	59
4.1.9 Espacio semántico de Osgood.....	61
4.2 ANÁLISIS DE DOCUMENTOS.....	63

<i>Análisis de las resoluciones 1552/2012 y 595/2013 y el proyecto de ley de Teletrabajo</i>	63
4.3 ANÁLISIS DE ENCUESTAS.....	64
PARTE 5: CONCLUSIÓN	68
ANEXO A: ENTREVISTAS	73
ENTREVISTA YPF	73
ENTREVISTA A SONIA BOIAROV	91
ENTREVISTA TELECOM.....	103
ENTREVISTA IPLAN.....	113
ENTREVISTA CISCO	120
ENTREVISTA SAP	127
CUESTIONARIO MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (COORDINACIÓN DE TELETRABAJO)	131
ANEXO ANÁLISIS DE DOCUMENTOS	133
DOCUMENTO 1: RESOLUCIÓN 1552/2012 DESARROLLADA POR LA S.R.T.	133
DOCUMENTO 2: RESOLUCIÓN 595/2013 DESARROLLADA POR EL MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL PARA LA CREACIÓN Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS DEL PROPET.	134
DOCUMENTO 3: PROYECTO DE LEY DE TELETRABAJO	135
ANEXO ENCUESTAS	137
BIBLIOGRAFÍA	148

Parte 1: Justificación

El presente trabajo de investigación pretende analizar la creencia cultural de que trabajar en forma remota frecuentemente impide el desarrollo profesional de los empleados en compañías de gran envergadura. Si bien se han logrado avances en la adopción del Home Office en las empresas, aún permanece un estigma inconsciente asociado a su uso (Williams, Blair-Loy y Berdahl, 2013). Todavía existe un temor intrínseco a ser visto como un empleado que trabaja menos que el resto de los miembros de la organización y que esa percepción limite sus proyecciones de carrera dentro de la empresa. A pesar de las ventajas derivadas de la flexibilidad en el trabajo que ofrece la virtualización tanto para los empleados (motivación, reducción de stress y equilibrio vida laboral y privada) como para los empleadores (reducción significativa de costos y mayor productividad), sigue vigente la creencia de que no estar físicamente en la oficina no permite crear un ambiente propicio para el trabajo, transmitir la cultura organizacional ni ser eficiente en la realización de las tareas (Elsbach y Cable, 2012). Un claro ejemplo fue lo que sucedió con los teletrabajadores en Yahoo!, donde Marissa Mayer, CEO de la compañía envió un mail a cada uno de ellos diciendo lo siguiente: “We need to be working side-by-side. That is why it is critical that we are all present in our offices. We often sacrifice speed and quality when we work from home. We need to be one Yahoo!, and that starts with physically being together.” (Forbes, 2013),

Sin embargo, este estigma puede resultar injustificado, especialmente ante el avance y creciente adopción de las nuevas herramientas tecnológicas desarrolladas que facilitan la colaboración y el networking entre los miembros de la organización, logrando que la cooperación on-line sea equiparable con la forma tradicional de trabajar (Fryer, 2008).

El crecimiento del número de empresas que adoptan el trabajo virtual a nivel global es un hecho. Por ejemplo en Estados Unidos se estima que para el 2016 el número de trabajadores virtuales ascenderá a los sesenta y tres millones, lo que implica un marcado incremento en comparación con los treinta y cuatro millones que había en el 2009 (Forrester Research). Además, de acuerdo a Telework Research Network, el teletrabajo realizado en forma frecuente creció un 73% entre el 2005 y el 2011, y se espera que crezca un 69% adicional para el 2016. En respuesta a esta clara tendencia han surgido numerosas aplicaciones que buscan incrementar la eficiencia y la

colaboración en ambientes virtuales tales como Google Drive, Lync, WebEx y Adobe Connect. A pesar de la aparición de estas herramientas tecnológicas, la reticencia al trabajo virtual sigue vigente por lo que no se explotan al máximo los beneficios que las mismas pueden proporcionar. En base a esto consideramos que se debe hacer un cuestionamiento del estigma negativo del teletrabajo, por lo que nuestra línea de investigación se enfocará en responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los aspectos que las organizaciones ven como obstáculos para no incrementar el uso del teletrabajo en sus empleados?
- ¿De qué forma las nuevas aplicaciones tecnológicas pueden ayudar a los teletrabajadores que desean seguir desarrollándose profesionalmente?

Basándonos en estos interrogantes, nuestros objetivos de investigación apuntan a descubrir de qué forma las creencias sobre el Virtual Working afectan a quienes lo usan, hallar cuáles de las nuevas tecnologías para teletrabajar han tenido una mayor adopción, analizar las tendencias sobre el uso del teletrabajo en Argentina y el mundo, y el impacto de los intentos de legislación de esta modalidad en nuestro país.

Dedicamos esta investigación a nuestras familias y aquellos que nos han brindado su apoyo incondicional durante nuestros años de formación universitaria.

Queremos también agradecer a las siguientes personas por haber colaborado en la realización de este trabajo final, brindándonos su tiempo, conocimientos y buena predisposición: a la tutora de esta investigación la Dra. Mónica de Arteche; a los entrevistados Rosana Turnes, Sonia Boiarov, Matías Julio, Eliana Villanueva, Tatiana Stariha, Constanza Quiñones y Gastón Gaspar Acosta; y a los teletrabajadores que respondieron la encuesta.

PARTE 2: Marco Teórico

En la siguiente sección, compuesta por tres capítulos, plantaremos los conceptos a tratar a lo largo de este trabajo, a partir de los cuales podremos definir el contexto de nuestra investigación.

CAPÍTULO 1: Entendiendo el teletrabajo

1.1 Nacimiento y continuidad del teletrabajo

Nacido tras la crisis del petróleo en los años 70 como medio para ahorrar energía, el teletrabajo (también llamado Telework o Telecommuting) ha sido definido de muchas formas por expertos de la materia a lo largo de los años. Una de las primeras fue la realizada por Jack Nilles en 1973, considerado como “el padre del teletrabajo”, quien dijo que “Teletrabajo significa sustituir los desplazamientos relacionados con el trabajo por las telecomunicaciones. El teletrabajo es enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo”. A partir de la década de los ‘90, el número de bibliografía disponible sobre el tema se amplió considerablemente y en consecuencia diversos autores buscaron ampliar y clarificar lo que significaba el teletrabajo.

“El teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa.” (Gray, Hodson y Gordon, 1993, p. 25)

Entre las primeras publicaciones en idioma español se encuentra la de Francisco Ortiz Chaparro (1996), actual presidente de la Asociación Española de Telecentros, quien escribió que “Teletrabajo es trabajo a distancia, utilizando las telecomunicaciones y por cuenta ajena.” En la Argentina, el tópico ha recibido mayor atención en los últimos años. Martha Alles, doctora en Administración de la Universidad de Buenos Aires, lo define de la siguiente manera:

“El teletrabajo es trabajar (entendiendo por trabajo aquel que se hace para un empleador); parece una cosa obvia, pero es la mejor definición, pues se confunde teletrabajo con

trabajos free lance u otras variantes en esa dirección. Pero el segundo elemento que caracteriza el teletrabajo es que constituye un trabajo a distancia, y el tercer elemento es que utiliza las telecomunicaciones.”(Alles, 1999, p. 101)

Este tema también fue abordado por el Centro de Teletrabajo y Teleformación (CTT) de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, el cual tiene como misión informar, investigar y formar, para poder hacer del teletrabajo una forma de trabajo posible, poniendo al Centro de Teletrabajo y Teleformación a disposición del ámbito académico y de la sociedad en general. Este define al teletrabajo como:

“Teletrabajo es aquella forma de trabajar que utilizando las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), puede ser desarrollada a distancia, fuera del ámbito donde se encuentra el contratante, en forma total o parcial, pudiendo realizarse en relación de dependencia o en forma autónoma.”(CTT, 2004)

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina (2012) hace referencia al teletrabajo como:

“Forma de organizar el trabajo realizado a distancia mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el propio domicilio del trabajador o en otro, siempre que sea ajeno al empleador. Paulatinamente esta modalidad está dejando atrás su fase experimental para convertirse en un instrumento de inclusión sociolaboral instalado en la cultura del trabajo.”

Otra definición importante sobre el teletrabajo es la que realizó la Organización Internacional del Trabajo (2011), que lo define como:

“Una forma de trabajar que se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas que estén en esa oficina y, la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la información; comunicación.”

Además hay que resaltar que, en los últimos años, surgieron otros conceptos relacionados con el teletrabajo, como el caso de trabajo a distancia (remote work), trabajo en casa (home working o home office) y trabajo flexible (flexible working). La diferencia entre estos es sutil: mientras que el home working limita el ámbito en el que se trabaja al hogar del empleado, se entiende al remote work como el trabajo realizado en cualquier lugar separado de la oficina de la empresa.

Por otro lado, el término de trabajo flexible puede englobar a otros conceptos beneficiosos para el empleado como horarios de entrada y salida variables y/o reducción de horas laborables, usualmente en conjunto con la aplicación del teletrabajo.

Podemos destacar que algunos factores se repiten constantemente a través de todas las definiciones y que son fundamentales para el ejercicio del teletrabajo. En primer lugar encontramos que el trabajo es realizado en relación de dependencia (aunque otros autores consideran que algunas metodologías de trabajo autónomo podrían ser consideradas teletrabajo); luego, la ubicación, que es diferente del espacio físico donde opera el empleador. Por último, el uso de tecnologías de información que permite la coordinación entre el empleado y el empleador. A lo largo de los años han aumentado la calidad y cantidad de herramientas tecnológicas que permiten su expansión en las empresas, tema que desarrollamos en el capítulo 3.

Por último, la definición de teletrabajo para esta investigación, en base a nuestro juicio, es: una modalidad de trabajo en forma remota utilizando tecnologías de información (TICs), la cual conlleva beneficios para la sociedad, las empresas y los trabajadores.

1.2 Ventajas y desventajas del teletrabajo

Ya desde sus comienzos ha surgido un debate sobre las consecuencias que tiene la aplicación del teletrabajo tanto para las organizaciones como para los empleados. Como ha demostrado la experiencia en numerosas instituciones, la adopción de esta forma de empleo genera un cambio cultural que requiere un esfuerzo de planificación y organización por parte de las mismas para que se pueda lograr efectivamente. Estos cambios generan efectos tanto positivos como negativos; los cuales analizamos a continuación.

1.2.1 Ventajas para el trabajador

El Centro de Teletrabajo y Teleformación así como autores como Ortiz Chaparro (1996) y Boiarov (2010) plantean como ventajas del teletrabajo para el trabajador al aumento de la flexibilidad laboral, con respecto a los tiempos y la forma de organizar las tareas a cumplir. Esto le permite adaptar sus horarios de la forma que considere adecuada, articulando y atendiendo las exigencias de su vida personal y laboral de forma balanceada y satisfactoria. Además, otras

ventajas se ven reflejadas en la autonomía del teletrabajador, la reducción de los traslados y el stress provocado por la vida rutinaria de la oficina. Este último aspecto es también sostenido por un estudio realizado en la University of Wisconsin-Milwaukee y publicado por la National Communication Association (2011), cuyas investigaciones muestran que los teletrabajadores se sienten más satisfechos con su trabajo que los que realizan su labor en oficinas, y que trabajar en forma remota reduce el stress. Como consecuencia de esta posibilidad de autocontrol o de la inexistencia de un control presencial, los empleados perciben que se confía en ellos y que se les delegan mayores funciones, por lo que se sienten más motivados.

1.2.2 Ventajas para la organización

Los autores en este campo concuerdan en que los empleadores se ven beneficiados en múltiples aspectos por esta modalidad de trabajo. Por un lado, Bailey & Kurland (1999) y Watad & DiSanzo (2000) sostienen que el teletrabajo les permite a las organizaciones ahorrar en infraestructura, lo que se traduce, principalmente, en reducción de costos de alquiler de inmuebles, de mobiliario y de transporte. Además, Collins en su paper “The (Not so Simple) Case for Teleworking: A Study at Lloyd's of London” (2005) plantea que los costos laborales con respecto a enfermedades y accidentes de trabajo bajan, al igual que el ausentismo y los conflictos laborales como las huelgas. Si a este último aspecto se le agregan los beneficios para los trabajadores descriptos anteriormente, el resultado más probable es que la empresa cuente con empleados más productivos.

Por otra parte, el teletrabajo ofrece a las organizaciones la posibilidad de contratar personal calificado y especializado a nivel global. Esto tiene lugar gracias a las tecnologías de información y a la modalidad de dirección por objetivos y la gestión por resultados; lo cual significa que no se lleva un control de las horas que el trabajador está en su puesto, sino de la calidad del trabajo realizado y del cumplimiento de los plazos de entregas.

Por último, Boiarov (2010) aporta una ventaja distintiva al resto de los autores, que es la posibilidad de desarrollar programas de inclusión laboral de personas con discapacidades a través del teletrabajo, lo cual puede impactar positivamente en la imagen de la compañía como parte de su política de responsabilidad social empresarial.

1.2.3 Ventajas para la sociedad

El teletrabajo también impacta en la comunidad, colaborando, por un lado, con la reducción del tránsito y de su consecuente impacto ambiental. Este aspecto fue estudiado por una investigación realizada por la Secretaría de Transporte de la Nación (2007), la cual concluyó que el 65,3% de los traslados en transporte público son motivados por el trabajo. Reforzando este hecho, un estudio realizado en Estados Unidos por Telework Exchange (2008) plantea que se podrían ahorrar U\$38.200 millones en combustible cada año si se considera que aproximadamente un 53% de los oficinistas trabaja en forma remota dos veces a la semana.

Por otra parte, posibilita la inclusión social y contribuye en la lucha contra el desempleo, al permitir integrar al ámbito laboral a discapacitados o aquellos que no pudieran desplazarse hasta el puesto de trabajo, como personas con niños o ancianos a su cargo, mujeres embarazadas y trabajadores que padezcan alguna enfermedad.

Por último, se destaca que el Virtual Work también contribuye a la promoción del desarrollo de las zonas rurales o aisladas.

Estas ventajas que ofrece el teletrabajo se ven reflejadas en los motivos por los cuales las empresas lo implementarían y las consecuencias de dicha implementación. En una investigación efectuada en octubre de 2011 por el CENIT (Centro de Investigación para la Transformación) con el financiamiento del Internacional Development Research Centre (IRDC) de Canadá, que consistió en la realización de una encuesta a 200 empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires dentro de la Industria Manufacturera, de Comercio Mayorista, de Servicios a la Producción, de Seguros y de Actividades de Esparcimiento, se llegó a los resultados expuestos en la Figura N° 1 y 2 respectivamente.

Motivos para Implementar el Teletrabajo

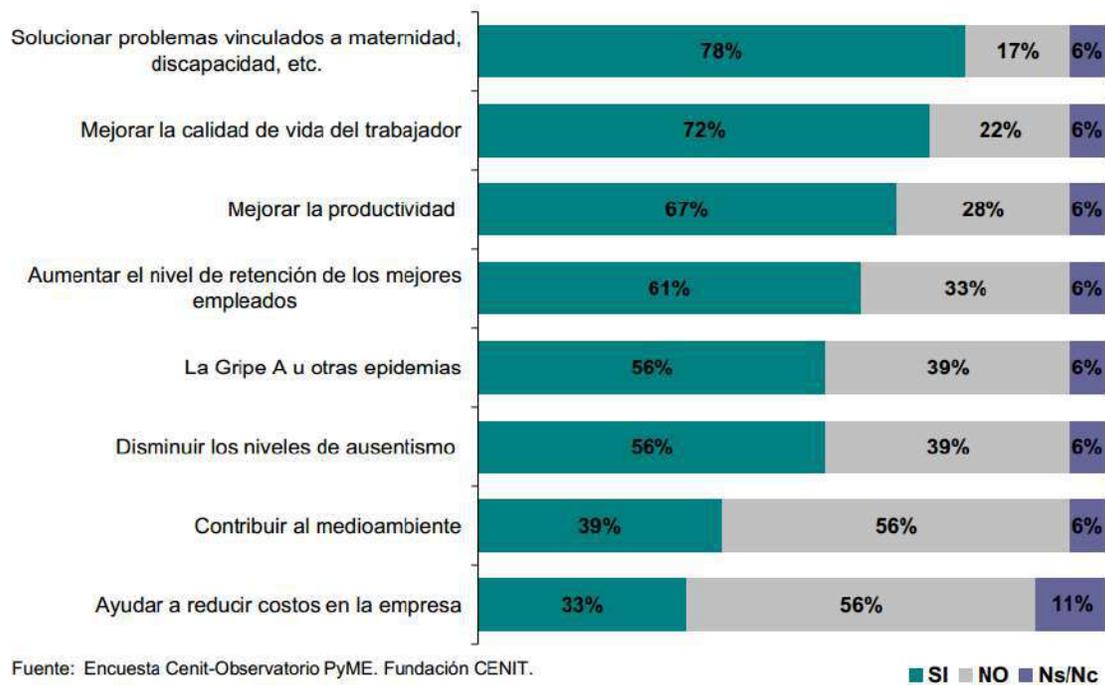


Figura N° 1

¿Qué efectos trajo la expansión del Teletrabajo en su firma?



Figura N° 2

1.2.4 Desventajas para el teletrabajador

Los distintos autores, entre ellos Gainey, Kelley & Hill (1999), Metzger & Von Glinow (1988) y Nandhakumar & Baskerville (2006) están de acuerdo en que una de las desventajas de teletrabajar puede ser la ausencia de interacción diaria y/o presencial entre los compañeros de trabajo y otros miembros de la organización, lo que podría provocar la sensación de aislamiento y de perder el sentimiento de pertenencia a la organización, dificultando el trabajo en equipo. Además, el trabajador, al perder el contacto presencial con la jerarquía empresarial, puede sentir temor a no ser ascendido junto con la percepción de pérdida de status. Este hecho lo puede llevar a experimentar la sensación de estancamiento de su carrera profesional o de dificultad para continuarla linealmente, aspecto que analizamos con profundidad en el capítulo 2.

Con respecto a las condiciones laborales, a los teletrabajadores se les presenta la exigencia de nuevas competencias como la toma de decisiones en ausencia de un contacto directo con su superior, y conocimientos técnicos porque no contará con la presencia de personal de sistemas para auxiliarlo.

En relación al balance vida personal-profesional, Ortiz Chaparro (1996) señala que el teletrabajo permite tener más vida social-familiar y más tiempo libre al reducir el tiempo de viaje a la oficina. Sin embargo, Boiarov (2010) sostiene que trabajar de forma remota puede terminar en una invasión de la vida privada del empleado y en una mayor explotación del mismo debido a que podrían aumentar la cantidad de horas dedicadas a las tareas laborales y la disponibilidad de su tiempo a favor de la empresa, provocando, además, la imposibilidad de separar el ámbito laboral del personal. Esta autora también resalta la posibilidad de que aumenten algunos gastos para el trabajador generados por el acondicionamiento del lugar de trabajo en su domicilio, mayor consumo de energía eléctrica, mantenimiento de equipos y de la conectividad.

Por último, las cuestiones como la protección social y laboral se tornan más complejas debido a la ausencia de una reglamentación o legislación con respecto a esta modalidad de empleo, sumado a las dificultades de agremiación y participación sindical.

1.2.5 Desventajas para la empresa

Con respecto a las desventajas para las organizaciones, todos los autores concuerdan en la imposibilidad de controlar y de comunicarse con el Home Worker en forma presencial y realizar una supervisión directa. Boiarov (2010) señala que este aspecto se solucionaría con la dirección por objetivos, pero otros autores, entre ellos Ferrazi (2013), resaltan que es un estilo de control no aplicable para todas las tareas y que no todos los empleados están preparados para trabajar en forma remota. Alineado a esta idea de la dificultad del control, aparece la creencia de que no trabajar en la oficina provoca que los empleados se distraigan más fácilmente de su tarea y no puedan cumplir con lo pautado. En respuesta a esta, han aparecido numerosas aplicaciones para incrementar la productividad cuando se realiza teletrabajo, como exponemos en el capítulo 3.

Otro inconveniente en que la opinión de los especialistas es homogénea es la dificultad para fomentar el trabajo en equipo, la colaboración entre los miembros de la compañía y de transmitir la cultura organizacional utilizando las herramientas tradicionales del teletrabajo.

Por otro lado, una problemática que actualmente atenta contra la implementación masiva del teletrabajo es el temor de las empresas a perder la confidencialidad de la información ante la posibilidad de que la misma esté expuesta a terceros ajenos a la compañía.

Otro aspecto a tener en cuenta es el que expone Ortiz Chaparro (1996), quien plantea que el cambio organizacional que implica adoptar el teletrabajo es un proceso que hay que gestionar y que viene de la mano de la creciente tendencia hacia la descentralización de la toma de decisiones. Sin embargo, la gestión de este cambio puede tornarse en un inconveniente para las empresas si no es administrado correctamente. Este autor también sostuvo, en su libro “El Teletrabajo” publicado en 1996, que los costos de los equipos necesarios para teletrabajar eran más onerosos que los utilizados para el trabajo en su modalidad tradicional. Sin embargo, la vigencia de esta desventaja es cuestionable al día de hoy por otros autores, ya que el hardware y software (como el caso de las notebooks y celulares) utilizado para teletrabajar también es usado, en gran parte, en la labor tradicional de oficina. De todas formas, lo que sí se discute actualmente como una desventaja para las empresas es que los teletrabajadores podrían usar estos medios que les provee la organización para sus propios fines personales.

A causa de estas desventajas, el estudio de CENIT del 2011 muestra las razones por las cuales las empresas no implementan el teletrabajo, las cuales se presentan en la Figura 3:

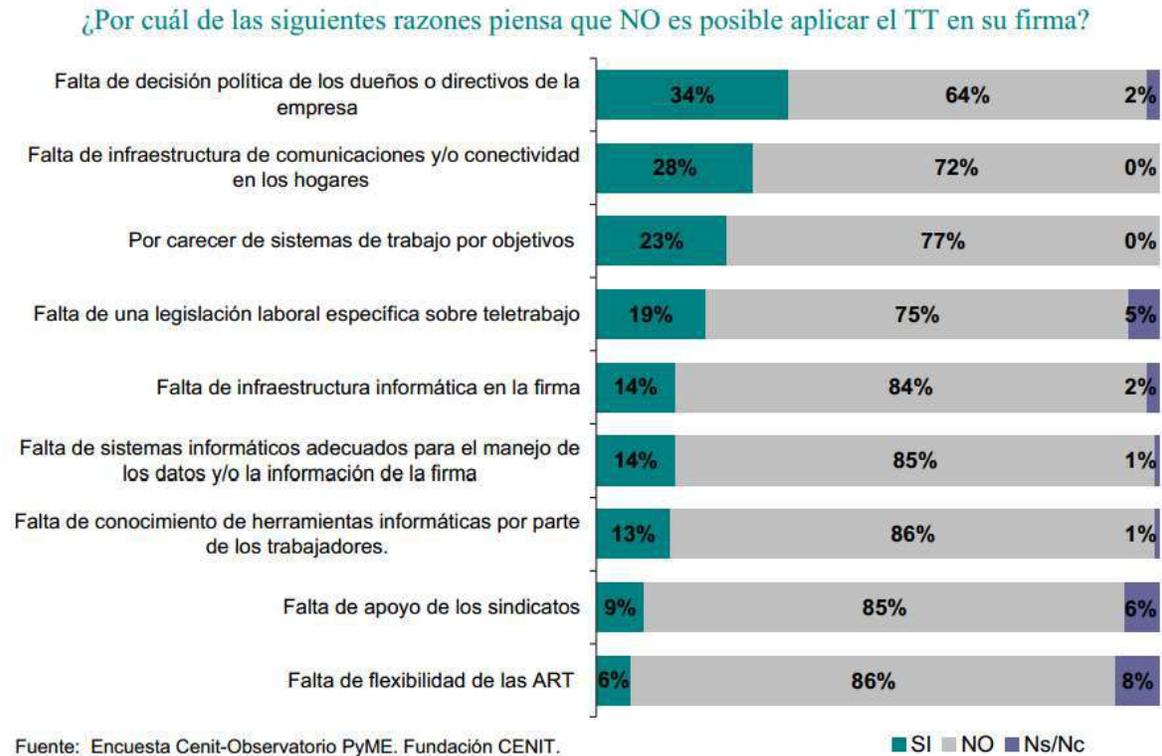


Figura N° 3

1.2.6 Desventajas para la sociedad

En relación a los potenciales impactos negativos para la sociedad, pocos autores remarcan aspectos significativos. Uno de ellos, Ortiz Chaparro (1996), plantea una posible pérdida del protagonismo sindical y el incumplimiento de la legislación laboral ante la falta de contemplación de esta modalidad de trabajar en particular.

Por último, un aspecto del teletrabajo que repercute en la sociedad es el denominado “dumping social”. Este término hace referencia a la posibilidad de las empresas de contratar personal en el exterior, en países cuyos costos laborales son inferiores, lo que perjudicaría a la mano de obra local. Al respecto Paula Lenguita (2010) sostiene que esta búsqueda de mercados laborales periféricos, con pocos mecanismos para la protección de sus trabajadores, por parte de las

empresas multinacionales, podría llevar al debilitamiento del mercado laboral central y al incremento de contratos gravosos en las zonas periféricas a nivel global.

1.3 Tipos de teletrabajo

Se pueden identificar varias modalidades de teletrabajo dependiendo de la mirada de los diferentes autores que hablan sobre el tema.

En primer lugar podemos mencionar a Ortiz Chaparro (1996) y a Alles (1999) que separan al teletrabajo según el lugar donde se puede realizar. En una clasificación más completa, el primero categoriza de la siguientes manera:

- 1- El domicilio del trabajador: para actividades que se puedan especificar de forma simple y clara, y que el que las realiza tenga cierta autonomía para hacerlas. Esta modalidad se divide en las siguientes variantes:
 - A- Trabajo en el domicilio todo el tiempo: este tipo de teletrabajo representa la jornada de trabajo completa durante todos los días de la semana.
 - B- Parte del trabajo en el domicilio y parte en la empresa: Se utiliza más que nada para aprovechar las ventajas que ofrece el teletrabajo; el régimen ideal es dos días de trabajo en la empresa y tres en el domicilio.
- 2- Las oficinas satélites: lugares de trabajo que pertenecen a la empresa, pero que se encuentran geográficamente lejos de la sede central, en el que se pueden ubicar uno o más departamentos de la empresa.
- 3- Los telecentros: hace referencia a centros compartidos por varias empresas que generalmente son pequeñas o medianas. De esta forma se presta servicio a personas que viven en las proximidades para que no realicen un largo viaje hasta el lugar de trabajo. Los mismos cuentan con el equipamiento suficiente para dar soporte a lo que los trabajadores necesitan.
- 4- Telecabañas (Telecottages): también conocidos como centros rurales debido a que se ubican en pueblos pequeños, con el fin de retener a la población del lugar e incluso atraer profesionales, para, de esta manera, promover el desarrollo de la región.

5- Móviles o nómadas: teletrabajadores con movilidad permanente que gracias a los dispositivos portátiles trabajan desde donde estén y cuando surge la necesidad de hacerlo. Luego, en el año 1998, Tomás Maldonado describió dos formas de teletrabajo: dispersión y agregación. El primer caso hace referencia al teletrabajo a domicilio que separa a los grupos productivos en sedes individuales; el segundo es completamente diferente, ya que implica grupos de personas que desarrollan sus actividades laborales en sedes de trabajo colectivas. Más adelante en su libro, el autor nombra una tercera categoría, que es la de trabajo móvil, el cual permite la conexión desde lugares más diversos con los teléfonos celulares.

CAPÍTULO 2: Teletrabajo en el mundo y su paradigma

2.1 Evolución del teletrabajo

2.1.1 Evolución del teletrabajo en el mundo

Los primeros pasos del teletrabajo datan del año 1957, cuando se contrataron una gran cantidad de mujeres en la naciente industria británica de software para que trabajen desde sus casas. Hay que destacar que, a pesar que se realizaba con medios más o menos similares a los de la actualidad, en esos años el teletrabajo era muy distinto a como se lo conoce en el presente debido a que no contaban con los avances en los medios de comunicación, redes y hardware.

Posteriormente, en la década del '70 en los Estados Unidos de América, el físico e ingeniero Jack Nilles introdujo la idea del teletrabajo en el contexto de la crisis del petróleo. Sin embargo, durante esos años la tecnología no estaba lo suficientemente desarrollada para que el teletrabajo pudiera ser una posibilidad para una gran cantidad de trabajadores.

Los avances tecnológicos de las décadas siguientes, así como la baja notable de los costos informáticos, la velocidad de las redes de comunicación y el auge de Internet pusieron a disposición de millones de personas los recursos necesarios para el teletrabajo. Es por esto que una gran cantidad de grandes empresas alrededor del mundo adoptaron la modalidad del teletrabajo para sus planes. Esto se produjo con mayor énfasis en la década del 90,

específicamente a partir del año 1993 y según Alles (1999) se debe principalmente a las siguientes causas:

- ❖ La disponibilidad y abaratamiento de los sistemas de información y de las redes de comunicación.
- ❖ La flexibilidad de las legislaciones laborales que permite la diversificación de las modalidades de trabajo por cuenta ajena.
- ❖ Los crecientes problemas con el tránsito presente en todas las grandes ciudades del mundo.
- ❖ Nuevas actitudes frente a la vida, ya que el trabajador valora más su tiempo libre.
- ❖ Nueva mentalidad hacia la empresa y las instituciones, esto hace referencia a que las nuevas generaciones son más reacias a mantener fidelidad con una empresa.

En la actualidad, según un estudio realizado por la revista Scientific American en conjunto con la consultora de análisis de mercado IDC (International Data Corporation), se cree que para 2015, el 37,2% de los empleados en todo el mundo realizarán alguna forma de teletrabajo, comparado con la cifra actual que es del 20%, lo que representa alrededor de 1,2 billones de personas que realizan teletrabajo. Esto se debe principalmente a la incorporación de los nuevos dispositivos como smartphones, las tablets y notebooks que le permiten al usuario el acceso desde cualquier lugar y momento a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

2.1.2 Evolución del teletrabajo en Argentina

Mientras tanto en la Argentina, el teletrabajo como modalidad empezó a experimentarse en los '90 a medida que fue aumentando la difusión y aceptación de las TIC's. En un comienzo existieron ciertas reticencias a su implementación por parte de distintos actores involucrados, como los gremios, debido a que había un desconocimiento de este tipo de tecnologías, las cuales no eran ampliamente difundidas en esa época. Incluso dentro de los rubros con más propensión a los avances en esta materia, cada proyecto de TIC's se encontraba con la barrera de la inexistencia de la infraestructura de telecomunicaciones necesaria para llevarlo a cabo. Este

problema permanece vigente en algunas zonas de nuestro país, principalmente las menos urbanizadas. Sin embargo, hoy en día, las tecnologías de información y comunicación forman parte de nuestra vida cotidiana y es un fenómeno que abarca todos los ámbitos en los que se desenvuelve una persona, tanto profesional como personalmente (Muñoz, 2012).

En el 2010, el CENIT (Centro de Investigaciones para la Transformación) y el Observatorio PYME realizaron un estudio que determinó que el 10% de las empresas adoptan el teletrabajo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y se calcula que dicha cifra ascenderá al 26% para 2014. A esta tendencia se suma el estudio que efectuó el Ministerio de Trabajo de la Nación (2010), el cual estimó que existían más de 1.800.000 oficinas en el hogar para fines de 2011. Este hecho implicó un claro crecimiento en la formalización de la implementación de esta modalidad desde el 2008, gracias a programas destinados a capacitar a los trabajadores y a incentivos para que las empresas adopten el teletrabajo, ambos proporcionados por el Ministerio.

Además, según el estudio del CENIT efectuado en el 2011, las principales áreas en las que se ha implementado el teletrabajo se representan en la Figura 4:

¿En qué áreas ha implementado el Teletrabajo?

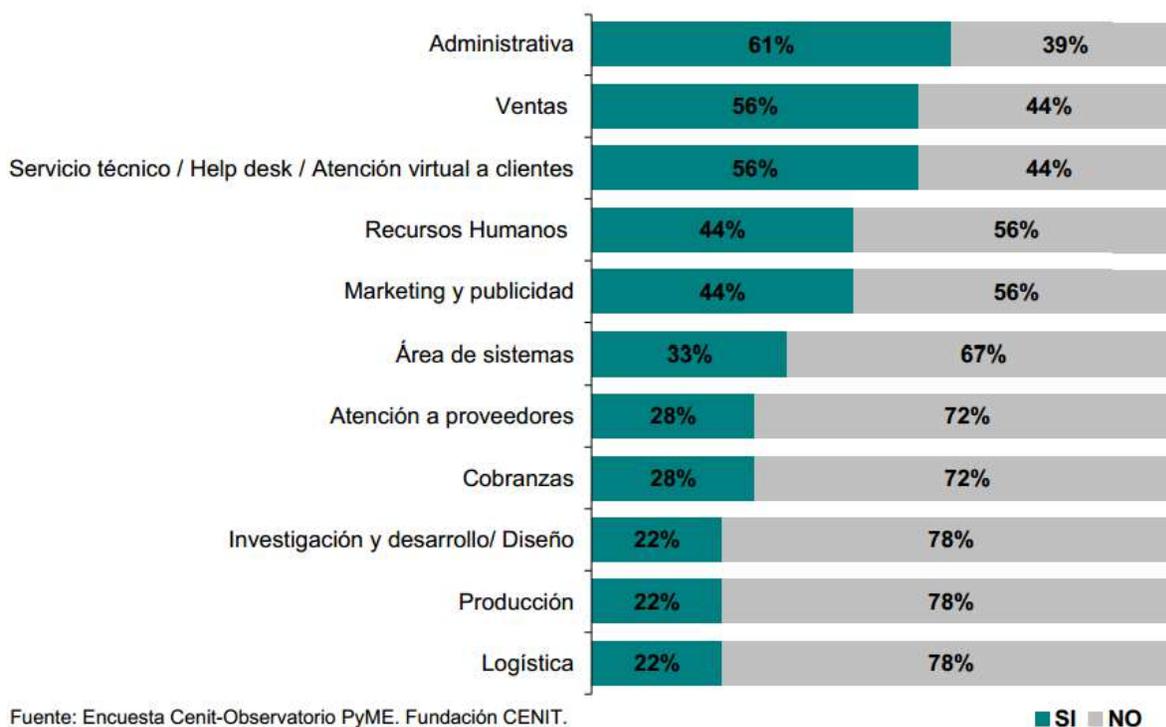


Figura N° 4

Con el paso de los años estas cifras no han dejado de incrementarse. Según la organización Great Place to Work (2014), a partir de una encuesta realizada entre 23.146 empleados de 22 empresas de diferentes tamaños e industrias, el 48% trabaja de alguna forma remota, de los cuales el 4% teletrabaja full-time y el 44% parcialmente. En la mayoría de los casos esta parcialidad es a causa de la naturaleza de las tareas a desempeñar o de que la organización decidió implementar la modalidad remota de forma gradual. Esta tendencia ya era clara desde el 2013, cuando se estimó que el 12,5% de los trabajadores activos en la Argentina teletrabajaban, lo que representa aproximadamente dos millones de personas.

Teniendo en cuenta las características demográficas de los trabajadores, el teletrabajo es más ampliamente utilizado por aquellas personas de entre 35 a 44 años (42%), mientras que los más jóvenes representan sólo el 15% y los mayores de 45 años el 28%. Los primeros son los que prefieren trabajar en forma remota principalmente debido a la posibilidad de equilibrar su vida personal y profesional, mientras que las personas de entre 45 y 54 años lo realizan porque creen que permite incrementar la productividad y la eficiencia (Great Place to Work, 2014).

Con respecto al nivel educativo, el estudio de Great Place to Work (2014) llegó a la conclusión que la cantidad de teletrabajadores y la valoración que los mismos hacen del balance entre vida personal y laboral y su incidencia en la productividad aumenta a medida que los empleados tienen un nivel de preparación mayor: en un 20% en los trabajadores remotos que sólo tienen estudios secundarios completos, en un 31% en los que están cursando el nivel terciario o lo tienen incompleto, en un 47% en los universitarios y en un 58% en los que cuentan con posgrados.

Esta tendencia de creciente aceptabilidad e implementación del teletrabajo se refuerza con los datos arrojados por la encuesta “Trabaja desde donde quieras” realizada por Ipsos Public Affairs (2013), la cual muestra que de cada diez argentinos que no tienen la posibilidad de teletrabajar, ocho querrían que sus empleadores les permitieran adoptar dicha modalidad. Este hecho demuestra que el teletrabajo se convirtió en un aspecto importante dentro del paradigma de la flexibilidad laboral y que los trabajadores lo consideran como un elemento significativo a la hora de elegir donde trabajar. Por lo tanto, las empresas están comenzando a adoptarlo de forma gradual para captar dichos talentos.

2.2 La problemática de la legislación: búsqueda de un marco regulatorio

El fenómeno del teletrabajo no es reciente pero su aceptación e implementación se afianzó en los últimos años. Aunque pueda ser considerado como una especie de trabajo a domicilio, las particularidades del avance tecnológico que atraviesan y definen al trabajo remoto como tal provocan que la normativa laboral vigente no siempre sea la adecuada para atender los desafíos y problemas que puedan presentarse.

Por otra parte, el teletrabajo es una modalidad que tiende a la internacionalización debido a que, gracias a la ubicuidad que brinda internet, no es indispensable que el trabajador se desempeñe en el mismo país donde está radicada la empresa. Este aspecto acarrea conflictos relativos a la norma que se debe aplicar y a la jurisdicción competente. Por lo tanto, la existencia de una normativa específica sobre el teletrabajo sería necesaria, ya que en la actualidad esta modalidad se desarrolla fuera de un marco regulatorio pertinente a la actividad (Grisolía, 2012).

En Argentina no hay una legislación específica que trate esta temática, pero desde el 2003 el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social creó “un espacio para el diálogo y el consenso, para reflexionar sobre el teletrabajo, sus alcances y la necesidad de una regulación normativa”. De esta forma surgió la Coordinación de Teletrabajo, ámbito en el cual se creó un proyecto de ley intentando responder a esta problemática: “Régimen de Teletrabajo en relación de dependencia”, el cual aún no se ha conseguido sancionar. Dicho proyecto pretende regular seis cuestiones centrales: “la voluntariedad, la igualdad respecto de los trabajadores presenciales, la aplicabilidad de la libertad sindical, la modalidad mixta o parcial, la idoneidad en el rol de teletrabajador y la prevención en materia de seguridad e higiene.” (Grisolía, 2012)

En 2008 tuvo lugar una iniciativa que derivó en la creación de un programa piloto con el objetivo de promover la implementación del teletrabajo en las compañías privadas, del cual forman parte empresas como YPF, Telecom y Cisco. Más adelante en 2013, este proyecto se formalizó a través de una resolución del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Resolución 595/2013), publicada en el Boletín Oficial el 5 de julio de 2013, que creó PROPET (Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas). El mismo tiene por objeto “promover y facilitar la aplicación del Teletrabajo en empresas del sector privado, a través de herramientas que brinden seguridad jurídica a ambas partes de la relación laboral y que permitan

monitorear el desarrollo de la modalidad dentro del contexto laboral a distancia en el marco del trabajo decente.” (Resolución 595/2013). A las tres empresas pioneras que se unieron a esta iniciativa se sumaron Merck, Dell, Nielsen, Garbarino y Provincia Net, mientras que BASF S.A, Sofrecom Argentina y Acercar Arce decidieron empezar a formar parte del programa una vez que el mismo fue formalizado.

En conjunción con este proyecto funciona la Red de Teletrabajo, la cual es “una entidad destinada a nuclear empresas privadas, públicas, universidades y organismos públicos, coordinados por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS), a través de la Coordinación de Teletrabajo.” El objetivo de dicha red es promocionar el uso del teletrabajo, buscando convertirla en una herramienta que permita llevar el trabajo a los trabajadores mediante la utilización de las TIC’s, en un marco donde se garantice el trabajo decente. La misma está integrada por: la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), la Secretaría de Empleo del MTEySS, la Coordinación de Teletrabajo, la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, Cisco Systems Argentina SA, Telecom Argentina SA, YPF S.A., la Unión del Personal Jerárquico de Empresas de Telecomunicaciones (UPJET), la Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina, Sindicato Buenos Aires (FOETRA Bs. As.), la Asociación 50 a 60, la Consultora Qualification SRL, Magnaverum, Jobing Consultores, Jala Internacional Inc., Fundesco y la Fundación CETELCO (Centro de Teletrabajo y Teleformación). (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2014).

Con respecto a la problemática que presenta el ámbito de aplicación de las ART (Aseguradoras de Riesgo del Trabajo), la Superintendencia de Riesgos del Trabajo emitió la Resolución 1552/2012 publicada en el Boletín Oficial el 8 de noviembre de 2012, la cual establece que los empleadores deberán otorgar a su ART correspondiente información sobre sus teletrabajadores, brindándole una nómina con los datos de los empleados que trabajan en forma remota, detallando, además, lugar y frecuencia de teletrabajo, y posición o tareas asignadas a los trabajadores. Por otra parte, el empleador, con previo consentimiento del trabajador, “puede verificar las condiciones ambientales en las que se desempeña el teletrabajador, a través de un profesional del área de Higiene y Seguridad de la empresa, que puede ser acompañado por un técnico de la ART o de un representante de la entidad gremial”. La implementación de esta

resolución fue impulsada tanto por la Coordinación de Teletrabajo como por el PROPET, trabajando en conjunto con la SRT en el desarrollo de un manual de buenas prácticas de salud y seguridad en el teletrabajo como una forma de regular dichas condiciones en esta modalidad de trabajo remoto. Aunque el teletrabajo podría implicar una baja exposición a riesgos laborales (por ejemplo el riesgo en el trayecto de la casa al trabajo y viceversa se ve disminuido o eliminado), las empresas no se ven eximidas de contratar una ART y deben vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene para preservar el bienestar del trabajador. Como conclusión, Grisolia (2012) afirma que si bien existen claros avances en la búsqueda de la implementación de un marco regulatorio para el teletrabajo, aún quedan muchas cuestiones por regular que sólo serán posibles de reglamentar en el contexto de una ley.

2.3 Balance entre vida laboral y personal

Como ya hemos explicado, muchos autores en el campo del teletrabajo destacan como una de sus principales ventajas para el trabajador al equilibrio que esta modalidad permite alcanzar entre la vida laboral y la personal. Esto es posible gracias a que la productividad de las personas que realizan trabajo remoto tiende a aumentar, lo que les permite destinar una menor cantidad de horas al trabajo en comparación al tiempo que tendrían que dedicarle en la oficina, al desempeñarse de acuerdo a un sistema de objetivos y evaluación por resultados.

Según un estudio realizado por la Universidad de Stanford por Bloom, Roberts y Ying (2012), los teletrabajadores son un 13% más productivos que sus compañeros que están en la oficina, ya que al trabajar desde su casas presentan un desgaste laboral menor en un 50% e incluso aumentan su satisfacción, debido principalmente a la mayor flexibilidad y control sobre sus vidas que les otorga esta modalidad de trabajo. Aunque los teletrabajadores admiten que se distraen con cuestiones personales, como actividades de entretenimiento o tareas domésticas, su productividad no disminuye sino que se incrementa por la posibilidad de liberarse de parte del stress al permitirse momentos de distensión, los cuales les posibilitan volver a su labor de forma más eficaz.

Por otra parte, en una entrevista posterior realizada por Scott Berinato de la Universidad de Harvard (2014) a Nicholas Bloom, profesor de economía de la Universidad de Stanford, este

último plantea una idea completamente opuesta, según la cual los teletrabajadores trabajan más horas que sus pares que lo hacen desde la oficina ya que empiezan más temprano, toman descansos más cortos y trabajan hasta el final del día incluso cuando están enfermos. Además, Bloom efectuó un estudio en Ctrip, un call center de Estados Unidos, a partir del cual determinó que el teletrabajo trae mayores beneficios para los trabajos que requieren la realización de tareas más operativas, pero que igualmente para las cuestiones más creativas que precisan del desempeño en equipos, el teletrabajo podría ser aplicado una o dos veces a la semana, ya que mejora la calidad de vida.

Como conclusión se puede afirmar que el teletrabajo, al permitir un mejor balance entre la vida personal y profesional, puede contribuir efectivamente a la motivación y productividad de los trabajadores. Sin embargo, algunas personas le dan más valor a otros aspectos y rehuyen a la posibilidad de teletrabajar, como es el caso de algunos trabajadores más jóvenes que hayan creado vínculos sociales con sus compañeros de oficina y por lo tanto prefieran trabajar la mayor parte del tiempo fuera de su casa. Además, el miedo a estancarse profesionalmente al realizar Home Working presenta una clara dificultad a su adopción masiva, como desarrollamos a continuación.

2.4 La evaluación de desempeño: Cómo se mide el rendimiento de los teletrabajadores

A pesar de que los datos presentados anteriormente en este capítulo confirman contundentemente que el teletrabajo está creciendo en uso como alternativa al trabajo en el puesto físico del empleador, aún se está muy lejos de alcanzar su máximo potencial. Como ya hemos visto, en sus comienzos eran los directivos de las empresas los que veían con recelo a esta modalidad por el significativo cambio cultural que implicaba la pérdida de control directo sobre sus empleados. Sin embargo, uno de los mayores obstáculos que parece enfrentar ahora la adopción del teletrabajo proviene del lado de los empleados de menor jerarquía, quienes, irónicamente, son los que podrían recibir las ventajas más visibles de trabajar desde el hogar.

El miedo a recibir menos aumentos, evaluaciones de desempeños desfavorables, estancarse profesionalmente y ser ignorado para futuras búsquedas internas de puestos jerárquicos más altos para aquellos empleados que realizan trabajo flexible es una traba muy difícil de superar en la

actualidad (Elsbach y Cable, 2012). Estudios recientes confirman que hay algo de cierto en este temor.

El Equipo de Materia Biz (2007) sostiene que la presencia física en la oficina constituiría un camino efectivo para alcanzar la cúspide de la organización. En consecuencia, para que las organizaciones puedan implementar eficazmente esta modalidad y aprovechar todo su potencial, deberían modificar sus esquemas de ascenso para que los mismos se basen exclusivamente en los resultados y en el cumplimiento de objetivos, eliminando el factor “visibilidad”.

En la misma línea de pensamiento, un informe del año 2007 realizado por la consultora Korn/Ferry International en 71 países dio como resultado que el 61% de los 1320 ejecutivos encuestados consideraba que los teletrabajadores tenían menos posibilidad de progresar profesionalmente en comparación con aquellos empleados que trabajaban en entornos tradicionales de oficina. Al respecto, Jeff Hocking, director de Korn/Ferry International, afirmó que “Muchos ejecutivos consideran al trabajo como un deporte de contacto”. Es destacable, sin embargo, que más de tres cuartos de esos mismos encuestados afirmaron también que los telecommuters eran tan o más efectivos que sus pares.

Esta paradoja parece explicarse, al menos en parte, en la historia del trabajo mismo. Desde los comienzos de la revolución industrial, uno de los métodos prevalentes utilizado para evaluar el desempeño de los empleados se basaba en el presentismo: Mientras más horas trabajara el empleado, más dedicado a su trabajo debía ser y por lo tanto más probabilidades tendría de ser promovido. Como se afirma en un artículo publicado en 2012 en *The Economist*: “La visibilidad crea la ilusión de valor”.

También en 2012, un artículo publicado en la *MIT Sloan Management Review* hizo foco en la importancia del “*passive face time*” o visibilidad pasiva. (Elsbach y Cable, 2012) Este concepto fue definido por los autores como “simplemente ser visto en el espacio de trabajo”, sin importar qué se está haciendo o qué tan bien se lo está haciendo. Incluso en los casos en que la productividad de los teletrabajadores y los trabajadores in-office era igual, la investigación demostró que sus supervisores podían evaluarlos de forma distinta en base a diferencias en su visibilidad pasiva. Esto incluía tanto su visibilidad esperada (simplemente ser visto en el trabajo en horario laboral) y su visibilidad extracurricular (ser visto en el trabajo fuera de los horarios normales, como en feriados o fines de semana).

La particularidad del estudio fue la demostración empírica, no sólo de la existencia de la evaluación de desempeño basada en inferencias derivadas de la visibilidad pasiva, sino también que estas inferencias solían surgir de manera inconsciente y no de forma intencional. Por ejemplo, un empleado con una mayor visibilidad extracurricular tenía un 25% más de probabilidades de ser denominado con las características “dedicado” y “comprometido”. En base a esto, los autores enfatizaron la importancia de realizar las evaluaciones de desempeño usando criterios objetivos de resultados a fin de evitar percepciones injustas.

Podemos confirmar, entonces, que efectivamente aún persiste, al menos inconscientemente, el modelo de evaluación por observación, a pesar de resultar inefectivo para medir el desempeño de los empleados en ambientes donde se realiza Home Working y trabajo presencial por igual. Daniel Cable, profesor de la London Business School, afirmó en 2012 que “el 60% de las empresas todavía están usando evaluaciones al estilo de 1950”, en referencia a aquellas que priorizan las críticas subjetivas por sobre la información objetiva referida a crecimiento de ventas, satisfacción del consumidor y otras medidas de la performance del empleado.

Otros autores coinciden en la ineficacia de este método, tales como Keith Ferrazi, quien afirmó que “los supervisores no pueden preocuparse por el cuándo y el dónde. Ahora, deben concentrarse en el qué y el cómo” (2012). De esta forma, dice, las empresas pueden valorar mejor el desempeño del empleado y evitar favoritismos que corrompen la selección de quien recibe aumentos, bonos y ascensos. Aun así, advierte que evaluar completamente en base a resultados puede llevar a que el trabajador se vea tentado a no cumplir con reglamentaciones y procedimientos de la compañía a fin de maximizar su rendimiento. Ferrazi también sugiere que los evaluados participen en la selección de las métricas que servirán para evaluar sus resultados e involucrarlos desde que comienza el proceso. Finalmente, insiste en que estas métricas sean iguales para los trabajadores presenciales y los teletrabajadores, ya que al usar un sistema unificado se puede realizar una forma más objetiva de evaluación que reduzca la influencia de las percepciones inconscientes detectadas por Elsbach y Cable.

Resulta interesante destacar que las propias empresas parecen estar conscientes de las deficiencias de la evaluación de desempeño. En una encuesta realizada a 750 ejecutivos de recursos humanos en el año 2010 por la asociación WorldAtWork y la consultora

SibsonConsulting, el 58% calificaron a sus sistemas de administración del desempeño con un “C” o menor (utilizando el sistema estadounidense de puntuación).

2.5 The Flexibility Stigma

Sumado a estas percepciones inconscientes referidas a la visibilidad pasiva, también existe una creencia cultural en algunas empresas hacia aquellos que hacen uso de los programas de trabajo flexible. Este fenómeno, estudiado por el Center for Work-Life Law, es llamado Flexibility Stigma o Estigma de Flexibilidad y ocurre especialmente con aquellas personas que flexibilizan su forma de trabajo por cuestiones familiares como el cuidado de sus hijos. Tres de los miembros de esta organización publicaron en el Journal of Social Issues un paper en el que descubrieron que en Estados Unidos su influencia era diferente entre géneros y clases sociales (Williams, Blair-Loy y Berdahl, 2013).

Diferenciando entre “profesionales”, “pobres” y aquellos con un poder adquisitivo medio, a los que llama “Missing Middle”, los autores explican que los primeros tienen la mayor presión para estar presentes en la oficina ya que se espera de ellos una mayor “devoción” al trabajo para mantener su estatus, lo que resulta incompatible con el uso de los beneficios de trabajo flexible. Sin embargo, el problema afecta de igual forma a la clase baja en algunas industrias. Se encontró que los supervisores les tienen menos confianza a sus subordinados y que uno de los requisitos de contratación para los trabajos frecuentemente ofrecidos a este segmento suele ser “amplia disponibilidad horaria”

Para el “Missing Middle”, el estigma de la flexibilidad parece afectarlos de forma similar a la clase baja, entre quienes es mayor la amenaza de ser despedido que la de no crecer profesionalmente en caso de no poder cumplir con los requisitos de sus superiores, como estar en la oficina los cinco días de la semana, las 9 horas del día.

Por otro lado, los estudios realizados por Epner (2006), Williams (2010) y Rudman & Mescher (2013) dan indicios del efecto en la percepción cultural que se tiene de la persona que hace uso de un programa de trabajo flexible en base a su género.

Los autores encontraron que hay una cierta opinión preponderante en el ámbito laboral que vincula la masculinidad percibida de la persona en el trabajo al esfuerzo y a las horas que le

dedica a éste. Sus investigaciones confirman que el estigma de flexibilidad para los hombres surge, en buena parte, de la sensación de que un padre que deja que los asuntos relacionados con el cuidado de sus hijos interfieran con su trabajo es “menos hombre”, como fue descrito por las personas consultadas en el estudio. Este fenómeno fue visible tanto entre profesionales y los llamados “trabajadores de cuello azul”.

Entre las mujeres también era fuerte el estigma de flexibilidad: si bien había una mayor aceptación hacia las madres que requerían trabajo flexible durante su embarazo o después del nacimiento de sus hijos, su estatus y, por lo tanto, su capacidad de desarrollarse profesionalmente decrecía drásticamente.

Los estudios del Flexibility Stigma demuestran, entonces, cuál es el origen de la estigmatización a los Home Workers y ayudan a comprender que éste está dado, en buena parte, por creencias y generalizaciones rara vez justificadas y en ocasiones, de carácter discriminatorio y sin base en el desempeño real de la persona en el trabajo.

2.6 Caso de estudio: Yahoo!

La medida adoptada por Marissa Mayer, CEO de Yahoo! desde 2012, generó grandes repercusiones al abolir el teletrabajo y obligar a sus empleados a acudir diariamente a la oficina a trabajar con un horario estipulado como lo hacían en el pasado. Esta política tiene como objetivo, según Mayer, convertir el lugar de trabajo en un ambiente donde se fomenten las interacciones entre los trabajadores para que, de esta forma, se puedan levantar las pésimas cifras que mostraba la compañía en ese momento. Parte del comunicado enviado por la CEO, a través de la directora de recursos humanos, Jackie Reses, fue el siguiente:

Para ser el mejor lugar de trabajo, la comunicación y la colaboración serán importantes, así que necesitamos trabajar codo a codo. Por eso es crítico que estemos presentes en nuestras oficinas. Velocidad y calidad se sacrifican a menudo cuando trabajamos desde casa. Necesitamos ser un solo Yahoo! y eso empieza estando físicamente juntos.

La decisión fue tomada en febrero del 2013 y entró en vigencia en Junio del mismo año. Obligaba a todos los teletrabajadores a volver a las oficinas y todo aquel que no adoptó esa política fue despedido. La medida generó debates y partidarios que estaban a favor y en contra.

La crítica de los opositores fue que esta medida iba en contra de la flexibilidad laboral, que siempre fue uno de los pilares fundamentales más tenidos en cuenta por la organización y por los empleados a la hora de la contratación. Marissa Mayer justificó la decisión haciendo referencia a que, a pesar de que como compañía son conscientes de que la productividad de los empleados aumenta cuando trabajan solos, indicó que son más innovadores y colaborativos cuando están juntos. "Algunas de las mejores ideas surgen cuando se enfrentan dos ideas" (cierre de la conferencia Great Place to Work en Los Ángeles en 2013).

Uno de los que estaban en contra de esta medida fue Richard Branson, presidente de Virgin Group, quien aseguró que de esta forma se pierde la confianza de los trabajadores, ya que se duda de su capacidad para sacar adelante su trabajo independientemente del lugar que ocupan en la organización. "Esto parece un paso atrás en una época en la que el trabajo a distancia es más fácil y más eficaz que nunca", comentó Branson en su blog en 2013.

Otro de los argumentos a los que hizo referencia Mayer fue que es muy importante el trabajo en equipo, y que al trabajar de forma remota es difícil reforzar las conexiones si los empleados trabajan de esta forma.

Por otra parte, Mayer recibió el apoyo del sitio web financiero MarketWatch (2013), que aclaró que su decisión fue arriesgada pero necesaria, ya que al ser una compañía pionera, necesita tener a máximo rendimiento de sus empleados, y aprovechar la sinergia que provoca la colaboración.

CAPÍTULO 3: Aplicaciones tecnológicas (TICs)

3.1 Nuevas tecnologías y su impacto en el teletrabajo

Con la creciente tendencia en el uso del teletrabajo fueron apareciendo cada vez más programas y aplicaciones para hacerlo cada más fácil, rápido y con una gran accesibilidad (Johns & Gratton, 2013).

Si bien hay diversas formas de clasificar al software que permiten realizar teletrabajo y hacerlo más eficiente, estas son las categorías más usadas:

Comunicación

En los inicios del teletrabajo, el método de comunicación más utilizado por los empleados eran el teléfono de línea y las máquinas de fax, cuyos costos de llamada y envío eran remitidos luego a la empresa en la mayoría de los casos.

Si bien la comunicación telefónica sigue siendo utilizada por la mayoría de los teletrabajadores, en la actualidad se divisa una tendencia a centralizar todas las comunicaciones a través de dispositivos electrónicos, sean computadoras de escritorio, notebooks, tablets o smartphones (Boiarov, 2010). Tanto las principales empresas de software como algunas startups tecnológicas han sabido aprovechar esta necesidad, lo que ha llevado a soluciones innovadoras que hubieran resultado imposibles no muchos años atrás.

Los mayores avances han ocurrido en el ámbito de las Teleconferencias, donde las grandes compañías de tecnología muestran un liderazgo casi absoluto. Tal es el caso de Cisco, que según las estadísticas publicadas en su página web, para 2014 domina el mercado con su plataforma WebEx, la cual es usada por el 93% de las compañías del Fortune 100 y 78% de las compañías del Fortune 500. Esta plataforma permite crear una reunión de forma virtual a través de un dispositivo electrónico con conexión a Internet, con la posibilidad de que un usuario pueda mostrar una presentación en Powerpoint, archivos de Word o Excel o páginas web mientras esta es grabada y luego puede ser compartida a otros usuarios.

Uno de sus principales competidores es el Adobe Connect, que proporciona un servicio de teleconferencias similar, aunque este permite un mayor número máximo de participantes y la posibilidad de que haya más de un “host” o presentador que pueda manejar los accesos a la sala de conferencias y los contenidos que pueden ver el resto de los participantes; como indica su sitio web oficial en la actualidad.

En ambos casos, las soluciones proporcionan una respuesta extremadamente útil para la expansión del teletrabajo en cargos gerenciales y directivos, ya que permiten la fácil realización de reuniones que anteriormente debían hacerse obligatoriamente de forma presencial (Graham-Rowe, 2009). Además, facilitan enormemente la posibilidad de realizar capacitaciones a empleados que realizan Home Working. También pueden ser usados por trabajadores de soporte técnico de las empresas, como el área de Sistemas, para solucionar las consultas de los

empleados sin trasladarse físicamente a su espacio de trabajo, algo cada vez más frecuente tras la popularización del Outsourcing como táctica de ahorro de costos.

Otras herramientas de menor costo cubren las necesidades de teleconferencias de las pequeñas empresas. Apuntando a este target de mercado, los principales competidores son Hangouts, de Google, y Skype, recientemente adquirido por Microsoft. Por un precio mínimo o de forma gratuita, estos programas ofreciendo similares características a los ya mencionados WebEx y Adobe Connect, aunque con algunas restricciones como un menor número de usuarios permitido en cada reunión y falta de servicio técnico instantáneo. Aun así, siguen siendo una herramienta confiable y fácil de aplicar, especialmente en PyMEs que no pueden permitirse las expensas de un servicio más especializado y completo (Yegulalp, 2010).

Productividad y colaboración

Una de las principales preocupaciones de los gerentes y jefes de empleados que realizan teletrabajo es que el uso de esta modalidad afecte negativamente a su rendimiento laboral. Este temor permanece incluso a pesar de que investigaciones recientes, como el citado anteriormente realizado por la Universidad de Stanford (Bloom et al, 2014), demuestran que la productividad se incrementa en los teletrabajadores. Para hacer frente a la percibida pérdida de productividad entre los trabajadores, han surgido numerosas aplicaciones que permiten al usuario una mejor organización de sus tiempos y tareas. Tal es el caso de Google Drive creado por Google el 24 de abril del 2012, el cual le permite a cada usuario con su cuenta de Gmail almacenar y crear archivos con la posibilidad de colaboración en grupo. Es gratuito, con una capacidad de 15 gigabytes, pero se puede aumentar esa capacidad pagando; y permite el acceso a los documentos desde cualquier tipo de dispositivo como smartphones, tablets o computadoras. Algunas de las funciones más destacadas de Google Drive para los teletrabajadores son, por ejemplo el acceso rápido a documentos, archivos pdf, fotos y videos, buscar archivos por nombre y contenido, compartir de forma sencilla archivos y carpetas con otros usuarios, configurar archivos o carpetas para que cualquiera que tenga el enlace pueda verlos, editarlos o añadir comentarios y, por último, ver los detalles y la actividad de los archivos. A través de ellas la distancia entre las personas que están realizando su trabajo de forma remota se acorta, ya que la interacción entre ellos es muchos más rápida; como señala la página oficial de Google Drive.

Otra herramienta muy utilizada por las empresas es Office 365 desarrollada por Microsoft, y lanzada al mercado el 28 de junio de 2011, la cual comparte muchas características con Google Drive, ya que ambos utilizan la tecnología de nube para operar. Facilita a los empleados el Office Professional Plus que está compuesto por los programas Excel, Word, PowerPoint y Outlook; permite enviar correos electrónicos, organizar las tareas del empleado con un calendario de uso compartido, enviar correos de voz y mensajería instantánea, y correos electrónicos móviles utilizando Exchange Online. Además incluye Lync On Line que se utiliza para realizar conferencias de audio y video de PC a PC y para crear reuniones en línea con uso compartido del escritorio; y SharePoint Online para crear sitios para compartir documentos e información con colegas y clientes, extranet para compartir archivos de gran tamaño y acceso sin conexión a documentos a través de espacios de trabajo; como destaca el sitio web oficial de Microsoft (Griffiths, 2014). Esta herramienta, a diferencia de la de Google, es paga por lo que ofrece un plan Profesional mayormente utilizado por profesionales y una suscripción Empresarial para empresas medianas y grandes.

Para hacer frente al temor de algunos gerentes sobre la pérdida de colaboración entre empleados que realizan Home Working (como ocurrió en el ya descrito caso Yahoo!) y aprovechando la popularidad y crecimiento de las redes sociales, han aparecido en el mercado las llamadas Enterprise Social Network (ESN). Consideradas como una adición o evolución de las Intranets corporativas, estos software permiten la publicación de contenidos y novedades relevantes a sus tareas laborales y facilitan la discusión de ideas y la resolución de problemas en forma colaborativa. En el caso de grandes empresas globales, incluso proporcionan un incentivo mayor para el uso del teletrabajo ya que las ESN permiten que varios empleados localizados en diferentes partes del mundo puedan responder alguna pregunta hecha de forma abierta a los demás miembros de la organización y obtener opiniones variadas que fomenten la creación de conocimiento compartido, en contraste al más corriente método de aceptar la única respuesta de algún compañero en la misma oficina (Pelz-Sharpe & Mullen, 2014).

Varias de las organizaciones líderes del mundo han comenzado lentamente a fomentar el uso de las Enterprise Social Networks. Tal es el caso de Yammer, que cuenta entre sus clientes a DHL, 7/11, Unicef UK, Capgemini y Xerox o IBM Connections con China Telecom, Cemex y Berlitz.

Por otro lado podemos mencionar un tipo de herramienta que permite realizar todo lo que esté relacionado con la comunicación directa e instantánea entre los integrantes de un grupo y que todas sus funciones están relacionadas con ese fin, tal es el caso de Oovoo, desarrollada por Oovoo LLC y lanzada al mercado en junio del 2007. La misma permite a los usuarios registrados comunicarse de forma gratuita utilizando las siguientes modalidades: videollamadas de hasta seis personas, videochat por website, mensajería instantánea tanto en modalidad video como en texto, intercambio de archivos con un tamaño no mayor a 25 megabytes y grabar videollamadas. Además de estos servicios, en el sitio web oficial se remarca que la herramienta también permite realizar videoconferencias de a más de seis personas, mensajería de video, llamadas telefónicas y desktop (permite a los usuarios compartir las pantallas del escritorio durante las videollamadas), pero en su modalidad paga

Gestión

Basecamp es la herramienta paga de gestión de proyectos más utilizada por las empresas alrededor del mundo, desarrollada y lanzada por primera vez en febrero del 2004 y por segunda vez con varias actualizaciones en marzo del 2012. Es utilizada por Nike, Adidas, Etsy, Twitter, NASA, Patagonia, WWF, National Geographic, DHL, Aiga, Fox Sports, Sub-zero y Kellogg's, entre otras. Permite compartir archivos, tener discusiones, colaborar en documentos, asignar tareas y revisar las fechas de vencimiento; y almacena todo de forma segura y se puede acceder en cualquier momento desde cualquier lugar utilizando cualquier dispositivo (Fenton, 2011).

Las herramientas de gestión le permiten a la empresa centralizar las principales actividades que son necesarias para desarrollar un negocio o un proyecto, y como están basadas en la web, las personas que realizan teletrabajo pueden acceder y continuar con este desarrollo desde cualquier lugar y momento.

Trabajo Comercial

Si bien la mayor parte de los nuevos avances en el software para teletrabajar son aplicables para una variedad de áreas divisionales dentro de una empresa, otros son específicos a algunos sectores especializados. Tal es el caso de los sistemas CRM (Customer Relationship Management) que, si bien han existido desde hace décadas (O'Brien & Marakas, 2006), en los

últimos años han modificado su medio de uso. Mientras que los sistemas tradicionales de CRM requerían que los usuarios (generalmente vendedores) estuvieran ubicados físicamente en la oficina para tener acceso, un buen número de empresas ha decidido migrar sus sistemas hacia la nube. Un estudio de la consultora Gartner publicado en 2013 encontró que un 40% de los CRM vendidos el año anterior estaban basados en Cloud. La compañía líder en el mercado era Salesforce.com con un 14% del Market Share, cuya solución de CRM permite la recopilación y análisis de datos de clientes para optimizar el proceso de ventas y el servicio a estos una vez efectuada la compra.

Aplicaciones de control y gestión de virtual teams

Teniendo en cuenta, como ya hemos mencionado, la imposibilidad de realizar una supervisión directa que presenta el teletrabajo y la reticencia de algunas empresas a implementar esta modalidad por la concepción de que la visibilidad pasiva (Elsbach y Cable, 2012) es necesaria para medir el desempeño de los trabajadores, se han desarrollado aplicaciones que permiten hacer un relevamiento de lo que efectivamente está realizando el empleado en su computadora cuando trabaja en forma remota. Entre ellas se encuentra Worksnaps, desarrollada por una empresa de igual nombre que se dedica a la creación de aplicaciones para el trabajo en forma remota, específicamente para el seguimiento en tiempo real de las tareas desempeñadas por equipos virtuales en el marco de un proyecto. Es una herramienta que toma impresiones de la pantalla de la computadora cada diez minutos, que cataloga los softwares que están siendo utilizados, que permite a cada miembro del grupo visualizar en qué está trabajando el resto, además de llevar un registro del estado de actividad de cada pc que se encuentra en la red del proyecto. De esta forma, el gerente de proyecto podrá contar con un reporte actualizado en tiempo real del grado de avance y desempeño de su equipo y de cada miembro en particular (Boris, 2013). Esta aplicación es compatible con Windows, Mac y Linux y para su utilización es necesario pagar, variando su precio según la cantidad de usuarios que van a estar interconectados.

Otra aplicación cuyo objetivo es gestionar y controlar equipos virtuales es Hivedesk, desarrollada en 2010 por Scalable Ventures, una startup estadounidense de tecnología. Esta herramienta fue ideada para manejar teletrabajadores que se desempeñan en múltiples proyectos,

realizando un seguimiento de las tareas que realiza cada usuario y el tiempo que tarda en desempeñarla para luego incorporar esta información a un cronograma que muestra el grado de avance diario. Por otro lado, Hivedesk lleva un control de lo que efectivamente está haciendo cada trabajador a través de impresiones de pantalla que se toman en forma aleatoria para, por ejemplo, verificar que el usuario no esté conectado a una red social como Facebook o Twitter; las cuales se reportan al líder de proyecto junto con informes gráficos emitidos automáticamente por el sistema, que miden la productividad de cada miembro del equipo (Boris, 2013). Con respecto a las características de compatibilidad y cotización, se rige por el mismo criterio que Worksnap.

Seguridad Informática

Para lograr el uso de todas estas herramientas, sin amenazas externas, es necesario el uso de una red segura. Entre las formas más usadas se encuentra la red VPN (Virtual Private Network).

La VPN es una red que permite acceder de forma segura a todos los recursos de la intranet de la empresa utilizando una conexión a internet desde cualquier punto de acceso sin correr los riesgos que poseen las redes abiertas. Algunas aplicaciones, como Citrix y Sonicwall, también permiten acceder remotamente a la computadora que se encuentra físicamente en la oficina. Esto proporciona una respuesta a la preocupación de algunos managers sobre la seguridad para la transmisión de datos y por lo tanto reduce una de las barreras a la implementación del teletrabajo masivo (Davis, 2006).

3.2 Desafíos estructurales: el problema de la conectividad

La cantidad de personas que teletrabajan experimenta un claro aumento debido, principalmente, a los avances tecnológicos y las mejoras en la conectividad en Argentina y en el resto de Latinoamérica. Particularmente, nuestro país se encuentra entre los mejores posicionados del continente al respecto de acceso a conexiones a internet banda ancha. Sin embargo, existe una gran disparidad en relación al acceso a las telecomunicaciones dentro de la Argentina, concentrándose en Buenos Aires, difiriendo notablemente con el resto de las provincias. Esto se debe principalmente a la diferencia existente en términos de riqueza y carencia de infraestructura

necesaria, la cual aumenta los costos y reduce la calidad. Dicha heterogeneidad se ve reflejada en la Figura N°5 que detalla la penetración de banda ancha fija por provincia.

ARGENTINA: PENETRACIÓN DE LA BANDA ANCHA FIJA POR HAB (I SEMESTRE DE 2010)

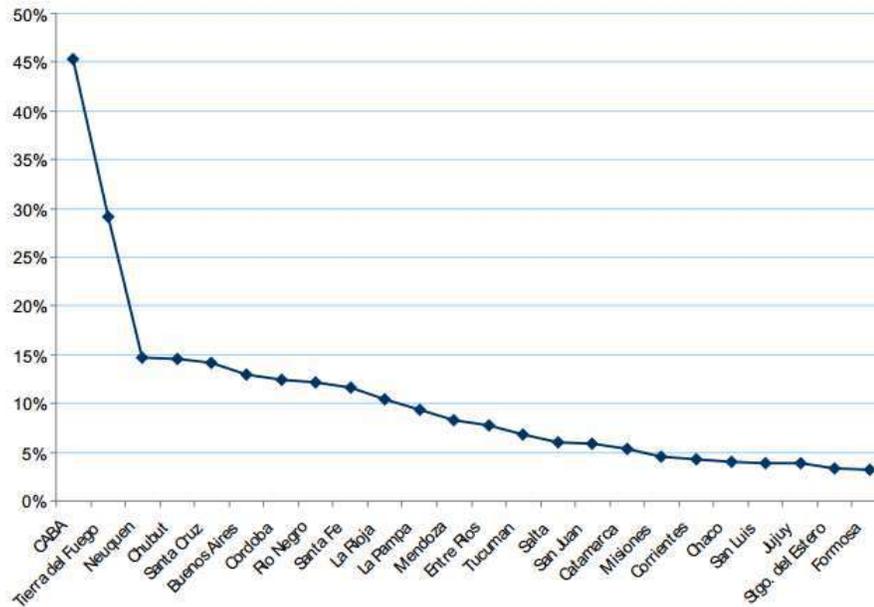


Figura N° 5 – Fuente: INDEC

Ante esta problemática, el Estado nacional pretende invertir e innovar en las regiones más aisladas en materia de telecomunicaciones con el fin de sortear este impedimento al desarrollo de estas áreas. Este proyecto se lleva a cabo en el marco de un programa integrado de desarrollo del ecosistema de las TICs (Plan Argentina Conectada, 2011), cuyos principales objetivos son la ampliación de la cobertura de los servicios de telecomunicaciones, la mejora en la competitividad de los distintos sectores, garantizar la seguridad de la información que circula en la red junto con la protección de los activos informáticos y por último la incorporación de hogares, empresas, organismos públicos y entidades educativas a los medios digitales a través de la creación de una Red Federal de fibra óptica.

Con este tipo de proyectos, que lleva a cabo el Estado nacional, se procura disminuir la distancia existente entre las principales ciudades del país y las áreas más alejadas, y de esta forma incluir a

la mayor cantidad de personas posible a la red, lo que disminuiría los impedimentos estructurales a la implementación del teletrabajo (Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, 2011)

Parte 3: Metodología de la Investigación

Decidimos elaborar nuestro trabajo de investigación en el marco de un paradigma mixto como una forma de complementar aspectos cualitativos y cuantitativos. Dicha elección nos permitió contemplar los distintos objetivos que planteamos en la investigación, brindando la posibilidad de fortalecer los diferentes puntos de vista y percepciones al respecto (Denzin, 1970); además de corregir posibles sesgos al contraponer los dos enfoques de análisis.

El tipo de investigación utilizado para este trabajo es por un lado explicativo, ya que este tipo de estudio se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno, en qué condiciones se da éste y por qué dos o más variables están correlacionadas (Sampieri, 2000). Lo seleccionamos para analizar la posible existencia de una relación de causa-efecto entre el uso del teletrabajo y el estancamiento en el desarrollo profesional. También buscamos evaluar si las nuevas tecnologías tienen un impacto positivo en la superación de esas barreras. Además, por otro lado, nuestra investigación tiene un carácter descriptivo, utilizando el criterio de Best (1988) que lo define como aquello que interpreta minuciosamente lo que es. En base a esto, pretendimos exponer detalladamente la situación actual del teletrabajo, considerando tanto los incentivos como las barreras a su implementación, y contextualizar esta modalidad en el marco laboral regulatorio vigente, teniendo en cuenta cómo la carencia de la formalización del mismo impacta en el desarrollo del teletrabajo en las empresas.

Con respecto a los instrumentos que empleamos para indagar en estas cuestiones, seleccionamos las entrevistas, las encuestas y el análisis de documentos.

Las entrevistas que realizamos son del tipo semi-estructuradas, ya que si bien existe una guía de preguntas previamente planificada por los entrevistadores, se pueden introducir algunas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas tratados a lo largo de las mismas, así como también, el entrevistado puede profundizar en alguna temática de su preferencia o en la que es especialista, siempre y cuando se encuentre dentro del eje establecido por el entrevistador. Este tipo de entrevista permite mayor flexibilidad y libertad para obtener información, ya que el ordenamiento de los temas y el modo de formular las preguntas varían de acuerdo a cómo se desarrolla la entrevista.

Específicamente elegimos entrevistar a los encargados del teletrabajo en el área de recursos humanos de empresas que implementan esta modalidad tanto dentro del marco regulatorio del PROPET, tales como YPF, Telecom y Cisco, como las que lo utilizan sin adoptar los requerimientos que propone el proyecto de ley y la resolución 1552/2012 de la Superintendencia de Riesgo de Trabajo, como es el caso de Iplan y SAP. Con ellas buscamos comparar el desarrollo del teletrabajo en ambas modalidades de implementación e investigar sobre las percepciones que se tienen sobre el trabajo remoto desde el punto de vista del empleador. Por otro lado, tuvimos una entrevista con Sonia Boiarov, especialista en este campo, investigando en el mismo desde hace 15 años. Ella participa activamente en organizaciones vinculadas a la temática, por lo que consideramos que cuenta con expertise en la materia, y por lo tanto puede ser considerada como un referente en el área. Su visión del teletrabajo es enriquecedora para la investigación, ya que aborda el tema desde su postura de especialista, lo que le da cierta imparcialidad a su opinión al no ubicarse en el rol de empleador ni en el de empleado.

Las encuestas se utilizan con el objetivo de conocer la opinión de alguien acerca de un problema o temática en particular a partir de la recolección de datos descriptivos sobre la propia experiencia de los encuestados. En la misma se presentan algunas preguntas por escrito para que conteste sin la necesidad de la presencia del entrevistador.

Presentan ciertas ventajas como ser que permiten alcanzar a un mayor número de personas que las entrevistas y hay menor riesgo de distorsiones porque no sufre las influencias provenientes del encuestador. Además, cabe destacar que esta herramienta es económica cuando los interpelados se encuentran a grandes distancias unos de los otros. Sin embargo, las dificultades que presenta es que existe el riesgo de un elevado porcentaje de encuestas sin respuestas y no se puede ayudar al informante cuando no ha comprendido las preguntas.

Con este instrumento apuntamos a conocer la impresión que tienen los teletrabajadores acerca de esta modalidad, con respecto a sus posibilidades de desarrollo profesional, los beneficios que brinda, dificultades a la hora de realizarlo y cómo las aplicaciones y herramientas tecnológicas facilitan o no su implementación. Estas encuestas las distribuimos en forma virtual utilizando Google Docs a 33 personas que realizan teletrabajo regularmente, por lo menos una vez por semana.

Por otra parte, enviamos un cuestionario al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, particularmente al área de Coordinación de Teletrabajo (contestado por Gastón Gaspar Acosta). A partir de dicho instrumento pretendimos conocer la opinión de este ente en relación al impacto que la inexistencia de un marco regulatorio tiene sobre la implementación del teletrabajo y qué acciones plantean para promover y ampliar el alcance de esta modalidad.

El análisis de documentos nos permitió evaluar la reglamentación actual respecto al teletrabajo (la resolución 1552/2012 y 595/2013) y el proyecto de ley que busca regularlo, a fin de conocer cómo se adapta esta nueva modalidad al modelo de trabajo actual en las organizaciones y definir si su alcance responde a las necesidades y preocupaciones de las empresas y teletrabajadores.

La triangulación de estos tres instrumentos nos permitió recoger datos tanto cualitativos como cuantitativos para, a partir de su interrelación, alcanzar un conocimiento de la temática investigada desde distintas perspectivas, al ser el mismo atravesado por todos los factores relevantes a considerar.

Triangulación



Figura 6: Triangulación - Fuente: Elaboración propia

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Teletrabajo	Legislación e incentivos estatales	Reglamentación acorde de ART	Análisis de documento (Resolución ART); Cuestionario Ministerio P4
		Marco legal	Análisis de documento (Proyecto de Ley); Cuestionario Ministerio P3
		Repercusión de PROPET	Análisis de documento (Resolución PROPET); Entrevista empresas P8;
	Implementación del teletrabajo en la Argentina	Porcentaje de teletrabajadores en la empresa y frecuencia de uso	Entrevista empresas en PROPET P3 y otras P7; Encuesta teletrabajadores P1
		Niveles de mayor utilización del teletrabajo	Entrevistas empresas en PROPET P2 y otras P6; Encuesta teletrabajadores
		Efectos positivos en la aplicación	Entrevista empresas P1
Barreras para la implementación		Entrevista empresas en PROPET P7 y otras P2; experto P5 y P7	
Desarrollo profesional	Colaboración en el equipo de trabajo	Sentimiento de aislamiento entre teletrabajadores	Encuesta teletrabajadores P5
		Reacción ante Team members que teletrabajan	Encuesta teletrabajadores P6; Entrevista experto P6
	Visibilidad pasiva	Impacto de la presencia en la evaluación de desempeño	Encuesta teletrabajadores P3 y P4; Entrevista empresas en PROPET P4 y P5 y otras P3 y P4; experto P2
		Dificultades percibidas para ascender	Encuesta teletrabajadores P2; Entrevista experto P2
	Liderazgo para teletrabajadores	Grado de involucramiento de los jefes	Entrevista experto P4 y P6; Encuesta teletrabajadores P7
		Nivel de comunicación requerida	Entrevista experto P6; Encuesta teletrabajadores P8
Tecnología	Software	Tipos utilizados	Entrevista empresas en PROPET P6 y otras P5; experto P3; Encuesta teletrabajadores P10
	Hardware y Networks	Barreras percibidas para expansión del teletrabajo	Entrevistas empresas en PROPET P7 y otras P2; Cuestionario Ministerio P1

Figura 7: Cuadro de Metodología - Fuente: Elaboración propia

Parte 4: Trabajo de campo

4.1 Análisis de entrevistas

4.1.1 Entrevista a Rosana Turnes, analista de gestión del talento de YPF

A lo largo de la entrevista Rosana Turnes remarcó contadas veces la importancia que tenía el desarrollo del programa PROPET para darle un marco legal y regulatorio al teletrabajo en Argentina. Además señaló que era de gran importancia que YPF haya sido la primera empresa privada en adherirse a este programa a pesar de que su negocio no está relacionado con las tecnologías de información y telecomunicaciones.

La primera pregunta tenía el objetivo de conocer cuáles son las ventajas que le trae el teletrabajo a YPF, a lo que la entrevistada respondió que los beneficios son tanto para los trabajadores como para la empresa (marco teórico 1.2). Entre ellos destacó que la empresa utiliza esta modalidad como una herramienta de retención, incluida dentro de su propuesta de valor; que la misma permite incrementar el nivel de satisfacción de los empleados, mejora el grupo laboral, optimiza el tiempo de las tareas que requieren mayor concentración y creatividad, mejora la administración del tiempo presencial, mejora la utilización del espacio disponible y posibilita el ahorro de costos. Por otro lado, desde el punto de vista del trabajador, le otorga mayor autonomía y flexibilidad horaria, permite un ahorro salarial indirecto en desplazamiento, mejora la calidad de vida y favorece el equilibrio entre vida personal y laboral.

En lo que respecta a la implementación, debido a la naturaleza del negocio del petróleo y gas, muchos puestos no son teletrabajables porque la función está necesariamente al lado de la posición, por lo que no podrían cumplir con el requisito mencionado en el punto 1.1 del marco teórico respecto a la necesidad de ser realizable a distancia. Otros de los motivos por los cuales existen estos son las restricciones de equipamiento que no permiten el acceso remoto, funciones que dependen de TICs o que manejan grandes volúmenes de documentación física.

Por lo tanto cuando en la pregunta 2 apuntamos a conocer los niveles de la organización en los que se emplea, obtuvimos como respuesta que es, principalmente, en las posiciones de analista

en áreas como planificación y recursos humanos (lo que representa un 70% de la plantilla total de teletrabajadores); sin dejar de destacar que en los cargos de jefatura o mandos medios también era posible aunque en menor medida (marco teórico 2.1.2).

En relación al registro de empleados trabajando bajo esta modalidad (pregunta 3), de los 18.000 empleados que actualmente posee YPF sólo 150 están teletrabajando, a pesar que desde que se inició el proyecto en 2008 más de 500 personas gozaron de este beneficio.

Ante la pregunta de si teletrabajar afecta el desarrollo profesional (pregunta 4), Rosana contestó que si la persona fue elegida para trabajar bajo esta modalidad es porque cuenta con un perfil que tiene como características una fuerte orientación a resultados, responsabilidad, capacidad de autogestión y administración de tiempos, proactividad, alto grado de compromiso, y capacidad para armonizar la vida personal-profesional. Además de esto, YPF sugiere que la antigüedad mínima del empleado sea de dos años en la compañía y uno en el puesto, un buen desempeño en los últimos dos años, que no se recargue la gestión de los que no teletrabajan, que tenga un lugar disponible en su domicilio para trabajar sin interrupciones tan seguro como en la oficina. Sumado a todo lo anterior, la decisión de teletrabajar se toma en conjunto entre la empresa, el jefe directo y el empleado. Por lo tanto, YPF no considera al teletrabajo como un impedimento para el desarrollo profesional porque si la persona no cumple con las expectativas, como se realiza una gestión por objetivos es indistinto si está teletrabajando o desempeñándose en la oficina, no obtendrá un ascenso. Este tipo de gestión fue comentado en el punto 2.4 del marco teórico.

En relación a la pregunta anterior, se le consultó a Rosana (pregunta 5) sobre las recomendaciones que le daría a los teletrabajadores que temen ser relegados por sus jefes. Ella señaló que es fundamental mantener una comunicación constante y una relación basada en la confianza, donde ambas partes adopten un rol activo (el teletrabajador debe “tomar las riendas de su carrera”). Otro aspecto importante es el feedback, para lo cual se realiza una encuesta cada dos años para corroborar si el teletrabajador cumple con sus responsabilidades de forma productiva y si su desempeño en forma remota no afecta al equipo de trabajo. Por otra parte, la entrevistada resaltó que es necesario un cambio de mentalidad en la organización para empezar a ver al teletrabajo como una modalidad y no como una herramienta.

En lo que respecta a las herramientas tecnológicas utilizadas para teletrabajar (pregunta 6), tema analizado en el capítulo 3 del Marco Teórico, YPF hace mucho hincapié en la seguridad de la información, por lo que se manejan con VPN y les proveen a los teletrabajadores de una notebook o les instala una PC de escritorio en su domicilio con las herramientas necesarias para poder desempeñar su tarea de la misma forma que en la oficina, como el chat corporativo (Lync communicator) y el acceso a la intranet. Además, le permite a cada empleado descargar las aplicaciones o programas que crea que son convenientes para realizar su trabajo de manera más eficaz sin afectar la seguridad.

Las barreras a las que se tiene que enfrentar YPF para incrementar el uso del teletrabajo (pregunta 7) están relacionadas con ciertas claves necesarias para el éxito. Primeramente, es necesario un cambio cultural tanto por parte de la empresa como del empleado y su familia. Por otro lado, se debe elegir bien a los participantes del programa, aunque el mismo sea voluntario, los cuales deben ser conocedores de la organización. Por último, con respecto a YPF, la misma debe proporcionar los medios tecnológicos y adaptar los procesos para que se puedan efectuar en forma remota; además de formar jefes y teletrabajadores a partir de la promoción y acompañamiento de los directivos.

En la respuesta la pregunta 8, sumada a la introducción de la entrevista, Rosana destaca que el PROPET fue el primer paso para desarrollar el teletrabajo en YPF, y que además uno de los objetivos de este programa es el seguimiento y monitoreo de las empresas dentro del mismo para mejorar así el desarrollo del teletrabajo en Argentina (marco teórico 2.2).

Podemos destacar que en YPF el teletrabajo es considerado como una herramienta para acompañar, principalmente, ciertas situaciones de la vida, como es el caso de mujeres con hijos pequeños o embarazadas, personas cercanas a jubilarse o con familiares enfermos. De esta forma no aprovecha al máximo el teletrabajo, ya que, según la posición de los diferentes autores tratados en el capítulo 1 del marco teórico, el mismo es una modalidad o una forma de trabajar, no un instrumento. Esto se ve reflejado en el bajo número de teletrabajadores (150) en comparación a su plantilla total, sin dejar de tener en cuenta que muchas de esas funciones tienen que estar al lado de la posición.

Por otro lado, no ven como un impedimento para el desarrollo profesional de los empleados la realización del teletrabajo, ya que la decisión de teletrabajar es un acuerdo entre el empleado, el jefe y la empresa. Además, el teletrabajador debe contar con ciertas características que le permitan desempeñarse remotamente de forma eficaz. Por lo que si cumple eficazmente con los objetivos establecidos, el hecho de que utilice esta herramienta no es una barrera para su ascenso en la organización.

En lo que respecta a las TICs, observamos que no se utilizan softwares complejos, pero sí que cumplan con ciertos parámetros de seguridad. Principalmente se usan herramientas que también se emplean en la oficina, a las que se les puede sumar aplicaciones puntuales como las de videoconferencias.

Por último, notamos que la compañía decidió destinar recursos financieros para poder implementar el teletrabajo según lo que dispone el PROPET, lo que le va a dar una ventaja en un futuro en el caso de que la resolución sea ley. En este punto, todas las empresas que dicen tener teletrabajadores, van a tener que adaptarse a la misma para poder seguir teniéndolos.

4.1.2 Entrevista a Sonia Boiarov, experta en Teletrabajo y profesora de la UBA

Licenciada en Relaciones del Trabajo (UBA), con una Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo. Actualmente es Presidente del International Telework Academy y de la Fundación Caminando Utopías para la Inclusión Digital y Laboral. Además está a cargo del Centro de Teletrabajo y Teleformación en UBA y se desempeña como consultora en RRHH. Lleva adelante un proyecto propio denominado “Torres de Teletrabajo”, el cual ofrece oficinas virtuales a los teletrabajadores independientes.

En la primera pregunta, Boiarov fue consultada sobre este proyecto (pregunta 1) a fin de conocer la influencia que tiene éste sobre las oportunidades que puede proporcionar la tecnología a los teletrabajadores, ya que éste es un proyecto desarrollado enteramente por internet. El principal beneficio es la seguridad de los datos personales, ya que permite que el trabajador pueda ser contratado sin tener que revelar públicamente su información privada. También se destaca la contratación directa, debido a que Torres posibilita el encuentro con los clientes sin intermediarios.

Cuando se le preguntó a Boiarov por las recomendaciones para los teletrabajadores que no quieren ser relegados de las búsquedas internas (pregunta 2), ella resaltó que como en general no se teletrabaja todos los días de la semana, la persona nunca termina de desvincularse de su lugar de trabajo como para que los jefes dejen de verlos y no los tengan en cuenta para el desarrollo de la carrera (marco teórico 2.4). Por otro lado, señala que, para los jóvenes, el teletrabajo es un requisito que tienen en cuenta para la búsqueda laboral; y que por su experiencia, el desarrollo profesional está más relacionado con el estudio, una buena oportunidad de trabajo y que éste sea valorado, en vez de con la perspectiva de un ascenso.

Esto se debe a que el movimiento dentro de una compañía no es nada fácil, ya que en ocasiones las áreas de RRHH no manejan correctamente el desarrollo de carrera y no aplican el reconocimiento en base a resultados que, como se vio en el marco teórico 2.4, es el que mejor se adapta al teletrabajo.

En lo que respecta a los nuevos software (pregunta 3), la entrevistada mostró una clara reticencia hacia las aplicaciones de control mientras que destacó las facilidades que otorgan los software colaborativos para el trabajo en equipo (marco teórico 3.1). Además, considera al teletrabajo como una herramienta de inclusión social para las personas discapacitadas, por lo cual remarcó la importancia de la accesibilidad de las aplicaciones (marco teórico 1.2.3).

Cuando se le preguntó sobre el control que realizan los jefes sobre los teletrabajadores (pregunta 4), ella respondió que el tema central es la cultura, refiriéndose a la confianza de mutua construcción entre las partes. Pero distingue que es una cuestión que depende de cada jefe, de su estilo de liderazgo, y que también se ve afectado por un aspecto generacional. En relación a esto último recalcó la tendencia de jefes de mayor edad (50 años aproximadamente) a sentir inseguridad cuando los subordinados se desempeñan de forma remota. Por otro lado, critica el hecho de que el horario se flexibiliza menos que el lugar, basándose en la gestión por resultados, aunque reconoce que esto depende del tipo de tarea (marco teórico 2.4).

Al tratarse el tema de las barreras para la expansión del teletrabajo en Argentina (pregunta 5) enfatizó nuevamente el aspecto cultural. Otro impedimento que nombró fue la disparidad de la conectividad dentro del país, por lo que el teletrabajo sólo se desarrollará en las áreas con mayores tecnologías disponibles (marco teórico 3.2). Además, considera como una barrera el poco trato a nivel educativo que hay sobre esta modalidad de trabajo.

Por otra parte, señala que el desarrollo informal del teletrabajo (fuera del marco de PROPET) está mostrando la naturalización de esta forma de trabajo.

Luego le consultamos sobre cómo debe ser la adaptación de los jefes y la familia a esta modalidad (pregunta 6), a lo que ella contestó que, por parte de los jefes y del equipo de trabajo es necesario el cambio cultural, y en lo que respecta a las familias hay que analizar cómo este tipo de trabajo invade la vida familiar (marco teórico 2.3) y si la casa está preparada para llevarlo a cabo. De todas formas, destacó que si estas condiciones no tienen lugar, los participantes pueden ejercer el principio de reversibilidad (volver al formato presencial).

Por otro lado, Sonia dio su opinión con respecto a las expectativas a futuro del teletrabajo (pregunta 7), afirmando que es necesario un cambio cultural y una renovación generacional para que esta modalidad sea ampliamente adoptada, que prevee que tendrá lugar dentro de 10 años (marco teórico 2.1).

En la pregunta 8, la entrevistada comentó que el teletrabajo está atravesando una transición y en un futuro cercano va a tener una categoría y una legislación propia y se va a separar de a poco de lo que es el trabajo industrial, que regula el espacio y el tiempo en el que se desenvuelven los teletrabajadores actualmente. Finalmente, Boiarov considera que la resolución de la ART constituye un limitante a las posibilidades que ofrece el teletrabajo debido a que se tiene que declarar un lugar físico y fijo fuera de la oficina para trabajar (marco teórico 1.3; 2.2).

Durante la entrevista, Boiarov se enfocó en el cambio cultural como aspecto que atraviesa el teletrabajo y que impacta directamente sobre el nivel de adopción del mismo por un lado y el estilo de dirección de los jefes sustentado en la confianza por otro. En este último también es relevante el sistema de evaluación por objetivos para que esta modalidad no interfiera en el desempeño efectivo de la tarea (marco teórico 2.4).

Luego de analizar los puntos claves de la entrevista, podemos afirmar que se podría plantear un cuestionamiento a la concepción de que hay trabajos que no son posibles de ser teletrabajables porque deben estar junto a la posición. Este aspecto se ve reflejado en el caso de Cisco en Estados Unidos que comentó la entrevistada, donde las recepcionistas realizan sus funciones en sus hogares a través de un sistema de telepresencia, algo irrealizable unos pocos años atrás. Esto se debe a que las organizaciones se centran en trasladar el trabajo desde la oficina a la casa, sin

considerar las posibilidades de innovación que traen las nuevas tecnologías. Pero, como demuestra el ejemplo anterior, es evidente que las nuevas tecnologías otorgan una oportunidad mucho mayor al teletrabajo, más allá del oficinista que se lleva una notebook a su hogar para cumplir con sus mismas funciones.

4.1.3 Entrevista a Matías Julio, especialista en Relaciones Industriales en Telecom

El teletrabajo en Telecom empezó en noviembre del 2008 como una prueba piloto con 50 empleados, que se extendió por diversos factores para alcanzar en la actualidad más de 1200 empleados que teletrabajan. Fue adoptado como una política de diseño, un nuevo modo de realizar el trabajo; pero que convive con el existente, acompañando y brindando nuevas posibilidades dentro de un marco de seguridad y confianza.

En la primera pregunta, el entrevistado fue consultado sobre las ventajas que trajo la implementación del teletrabajo en la organización, a lo que respondió que es necesario dividir las en dos grandes grupos. El primero es el beneficio para los empleados (marco teórico 1.2.1), como la mejora en la calidad de vida y el ahorro en gastos directos del 20% en viáticos. Además, el empleado se siente más valorado por haber sido elegido para realizar teletrabajo ya que el mismo es percibido como un beneficio en la empresa. El segundo es el beneficio para la organización (marco teórico 1.2.2), la cual considera al teletrabajo como un factor clave de atracción y retención de talento, especialmente valorado por los Millenials; se reduce el ausentismo, mejora la calidad de lo que los empleados hacen y la posible reducción de los accidentes de trabajo. En el mediano plazo, otro beneficio para la empresa podría ser la optimización de costos de recupero de espacio.

Frente a la pregunta de en qué niveles de la organización se aplica más el teletrabajo (pregunta 2), Julio respondió que no existen diferencias en su uso a nivel jerárquico, pero sí hay gerentes que por sus funciones y por la dinámica de su actividad deciden no teletrabajar.

En la pregunta 3, afirmó que en Telecom se lleva un registro mensual de teletrabajadores, en el que se encontró que el 90% de las áreas tienen al menos un teletrabajador. Además, esta modalidad fue probada en más de 500 puestos, gracias a lo cual pudieron determinar que 10.000 de los 16.000 empleados pueden teletrabajar.

Cuando se trató el tema del posible impedimento al desarrollo profesional (pregunta 4), el entrevistado consideró que el teletrabajo le otorga mejores habilidades y aptitudes a la persona (relacionadas principalmente con la comunicación), lo que puede ser un factor a tener en cuenta cuando el empleado sea evaluado para un posible ascenso (marco teórico 1.2.4). Julio aclaró que realizar teletrabajo no es una barrera para ascender dentro de la organización porque se rompe con el mito de la pérdida de visibilidad en la empresa (marco teórico 2.5)

Luego, Julio comentó que en Telecom no se hace distinción en la forma de realizar el trabajo en la oficina y cuando se teletrabaja. Además, lo que buscan es generar factores de confianza y puntos de control entre empleados y jefes para conocer su feedback y asegurarse que no haya una baja en la productividad y en la calidad del trabajo (pregunta 5)

En la pregunta 6, se le consultó al entrevistado sobre las herramientas tecnológicas utilizadas para el teletrabajo, a lo que este contestó que las principales son el Lync Communicator, el escritorio virtual, teléfonos celulares, una red social desarrollada por Telecom y el Webex de Cisco para las videollamadas (marco teórico 3.1).

Al respecto de las barreras que impiden una mayor implementación del teletrabajo en Telecom Argentina (pregunta 7), Julio respondió que a nivel sindical tuvieron que afrontar algunos cuestionamientos hasta que se entendiera y aceptara la forma en la que lo iban a implementar (marco teórico 2.1.2). Otra de las barreras es de tipo económico ya que la legislación vigente exige que mantengas el lugar físico de trabajo, por lo que no se genera un ahorro en costo. Además, es necesario un cambio cultural de la organización para que la modalidad pase a ser algo masivo y dejar de ser sólo para unos pocos; y la existencia de una ley que permita una implementación más sencilla (marco teórico 2.2).

Por último, en la pregunta 8, se preguntó sobre el impacto del programa PROPET en el teletrabajo en la empresa, a lo que Julio respondió que los ayudó para demostrar con hechos que sus intenciones eran implementarlo dentro de un marco de legalidad y credibilidad.

A partir de la entrevista con Matías Julio, pudimos observar que la implementación del teletrabajo en Telecom presentó un rápido crecimiento, a pesar de los costos que implica seguir con la regulación del PROPET. En la empresa, esta modalidad se ve como un beneficio y que permite desmitificar la creencia acerca de la menor visibilidad de los teletrabajadores y su menor

potencial de crecimiento jerárquico (marco teórico 2.4). Sin embargo, nace del propio teletrabajador esforzarse más porque cree que tiene que trabajar más para compensar el beneficio que le fue otorgado y, de esta forma, no dejar de ser considerado por su jefe ante la posibilidad de un ascenso. También notamos que Telecom, a pesar de ser una empresa de la industria de la tecnología y con una importante cantidad de teletrabajadores, no utiliza aplicaciones innovadoras que le permitirían aprovechar mejor el potencial de esta modalidad.

4.1.4 Entrevista a Eliana Villanueva, Directora de RRHH de Iplan

Iplan es una empresa de telecomunicaciones, donde se realiza teletrabajo pero no forma parte del Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET), la cual cuenta con 300 empleados.

En la primera pregunta, la entrevistada fue consultada sobre las ventajas que trae esta modalidad para la empresa (marco teórico 1.2), a lo que respondió que forma parte de su oferta laboral y que lo consideran un beneficio que ayuda a la retención de talentos. Además existen otros beneficios para la organización con los cuales todavía no trabajan, como el ahorro de costos por la disminución del espacio físico. En lo que respecta a los empleados les permite balancear su vida laboral personal, disminuir o anular los tiempos de desplazamiento y aumentar su satisfacción.

Cuando se le preguntó sobre las barreras que impiden el mayor uso del teletrabajo en Iplan (pregunta 2), destacó a la cultura como el elemento esencial porque todo lo que es instalaciones, tecnología y filosofía del trabajo se puede adaptar con el paso del tiempo. Esto se debe a que se puede hacer teletrabajo con el equipamiento con el que cuenta la persona en su domicilio. Otro impedimento es la forma de gestionar de los jefes que tienen que saber generar un vínculo de confianza y monitorear el trabajo a distancia, sin perder eficiencia. Los obstáculos mencionados anteriormente se sortearán más rápido ya que las propias necesidades del negocio te impulsan a hacerlo

Con la tercera pregunta se abordó el tema del teletrabajo como posible impedimento para el desarrollo profesional, y Villanueva se refirió nuevamente a la problemática cultural para destacar que en Iplan no es una limitación, pero que en otras culturas podría llegar a serlo.

Además destacó la importancia de la confianza de los jefes hacia los empleados, ya que la gestión de los mismos es un elemento clave, sumada a las ventajas que trae las tecnologías. A partir de esto sería ideal lograr que no se necesiten herramientas de control (temas comentados en la parte 2.4 y 3.1)

En lo que respecta a las recomendaciones para los teletrabajadores que temen ser relegados de la consideración de los jefes para obtener un ascenso (pregunta 4), la entrevistada se refirió a que como la empresa está formada principalmente por personas de la generación de los Millenials, nunca sería una opción quedar relegados por realizar teletrabajo ya que ellos lo conciben como algo natural. Este cuestionamiento se presenta con más frecuencia en generaciones anteriores y está relacionado con la cultura de la organización. En Iplan la cuestión principal es si al teletrabajar se pierde eficiencia o no, que se mide por la administración por objetivos (marco teórico 2.4).

En cuanto a los software utilizados (pregunta 5), nombra principalmente todas las herramientas de Google, además de una red privada virtual (VPN), diferentes tipos de chats corporativos y para videoconferencias (skype y Oovoo) descargadas en forma gratuita de internet con la aprobación del personal de sistemas (marco teórico 3.1).

En relación a los niveles de la organización en los que es más utilizado el teletrabajo (pregunta 6), destaca las áreas en las que está más naturalizado (marketing, ventas y producto) y el sector de investigación tecnológica (marco teórico 2.1.2); también destaca que no hay diferencia entre los niveles jerárquicos en los que se implementa. En lo que respecta al área de recursos humanos fue una decisión del sector no realizar teletrabajo porque las tareas que realizan se caracterizan por el contacto con la gente.

Por último, en la pregunta 7, se le preguntó sobre la existencia de un registro de teletrabajadores, y Villanueva contestó que las personas que deciden teletrabajar firman un consentimiento y que de los 300 puestos existente en la empresa, 220 son o pueden ser teletrabajables.

Luego de la entrevista con Eliana Villanueva, podemos observar que el teletrabajo se lleva a cabo de manera informal debido a la ausencia de regulación por parte del PROPET, ya que Iplan no se encuentra adherida al mismo (marco teórico 2.2). Podemos apreciar que existe cierta correlación entre esta ausencia de la exigibilidad de requisitos legales y el mayor alcance del

teletrabajo en la empresa, ya que al no tener que cumplir con las exigencias del programa es más fácil y económico de implementar esta modalidad de trabajo.

Por otro lado, la entrevistada destaca en todo momento la importancia de un cambio cultural, que implique abandonar el paradigma del control, y trasladarlo al de la confianza de los jefes hacia los empleados, donde no se requieran herramientas de seguimiento. Esto se hace con el objetivo principal de no perder eficiencia ni productividad en lo que los teletrabajadores hacen.

En línea con el tema cultural, Villanueva resalta el impacto de las diferencias generacionales tanto en la naturalización de la modalidad como en las reticencias a su uso. Destaca a los Millennials como principales demandantes del teletrabajo, y a los jefes pertenecientes a la generación X como aquellos a los que se les dificulta más el cambio de modalidad de trabajo. Por este motivo consideramos que para que el teletrabajo se pueda adoptar holísticamente es necesario una renovación generacional en la empresa o emprender una acción para concientizar a esas generaciones de que el teletrabajo es sólo otra forma de trabajar.

Otro aspecto que se relaciona con la informalidad con la que se desenvuelve el teletrabajo es la decisión de utilizar herramientas gratuitas y sencillas para teletrabajar (marco teórico 3.1), y no invertir recursos en desarrollar sus propios software, lo que les permitiría un mejor desempeño en la realización de las tareas, ya que se adaptarían a sus requerimientos, y otorgarían mayor seguridad a la información que se maneja.

4.1.5 Entrevista a Constanza Quiñones, HR Business Partner en SAP

Cuando se le consultó a la entrevistada sobre las ventajas que les trae el teletrabajo a los empleados de SAP (pregunta 1), enfatizó el concepto de integración de la vida laboral y personal; y a partir de esto el compromiso de los trabajadores de las nuevas generaciones aumenta. Otra ventaja que resaltó es que gracias al teletrabajo las mujeres no deben elegir entre una vida profesional o una vida familiar, sino que se permite la simultaneidad (marco teórico 1.2 y 2.3).

En relación a las barreras que existen para una mayor implementación del teletrabajo en SAP Argentina (pregunta 2), Quiñones destacó la falta de adaptación de la legislación laboral para contemplar esta modalidad (marco teórico 2.2) porque considera que los empleados de la

empresa tienen incorporado el hecho de realizar teletrabajo, ya que forma parte de la cultura de la organización.

En la pregunta 3, la entrevistada respondió que en SAP no existe un impedimento al desarrollo profesional si se realiza teletrabajo porque los trabajadores de las nuevas generaciones poseen la habilidad de trabajar de forma remota y construir una network efectiva (necesidad de nuevas competencias, señaladas en el marco teórico en el apartado 1.2.4).

Con respecto a las recomendaciones para los teletrabajadores que temen ser relegados (pregunta 4), ella contestó que el empleado debe entender cómo es el patrón de comportamiento de su jefe y adaptarse a su estilo de trabajo, lo que puede llevar a resignar el uso de este tipo de modalidad. Quiñones mencionó como herramientas tecnológicas utilizadas para teletrabajar (pregunta 5), al Adobe Connect y el Lync, a los cuales tienen acceso desde la notebook y celular que les provee la compañía (marco teórico 3.1).

Ante la consulta sobre en qué niveles de la empresa se implementa más el teletrabajo (pregunta 6), la entrevistada contestó que no hay diferencia en la jerarquía pero sí en los roles. Sin embargo, tiene la creencia que en el corto mediano plazo esta última también va a desaparecer (marco teórico 2.1.2).

Por último en la pregunta 7, Quiñones aclaró que todos los empleados que realizan teletrabajo, porcentaje que ronda el 95% de la plantilla total, están cubiertos por la ART (marco teórico 2.2). Para mayor seguridad se trata de que todos los empleados firmen un acuerdo llamado flexible work arrangement, que es un acuerdo voluntario de mutuo consentimiento para el uso de esta modalidad.

A partir de la entrevista con Constanza Quiñones, podemos destacar el contraste realizado por la entrevistada respecto a las actitudes de las diferentes generaciones sobre el teletrabajo, donde varias veces se remarcó que quienes forman parte de la generación X suelen tener una mayor reticencia a la aceptación de este tipo de modalidad (marco teórico 2.1.2). Ella estimó que en aproximadamente en 5 años esta tendencia concluirá y dejará de ser una de las principales barreras por las cuales no aumenta el uso del teletrabajo.

El recelo derivado de las cuestiones generacionales se refleja en el ejemplo expuesto por la entrevistada sobre el caso Yahoo! (marco teórico 2.6), donde el teletrabajo fue eliminado tras una

decisión de su CEO con el objetivo de incrementar la productividad, un indicador que Quiñones opina que debe observarse en conjunto con otras variables relevantes del negocio.

Por otra parte, resulta interesante el uso del término integración vida personal-profesional en vez de balance, lo que denota que el teletrabajo no se use sólo como herramienta para obtener mayor flexibilidad sino también para estar conectado a toda hora haciendo más difícil la posibilidad de separar los ámbitos personal y laboral (marco teórico 2.3).

Para finalizar, la utilización de las herramientas tecnológicas de colaboración (marco teórico 3.1) ha demostrado que se pueden generar vínculos igual de fuertes entre los compañeros de trabajo, siempre que se tengan las habilidades necesarias para hacerlo, las cuales son un requisito para los teletrabajadores y que ya podrían estar naturalizadas en las nuevas generaciones.

4.1.6 Entrevista a Tatiana Stariha, HR Representative MCO en Cisco

En Cisco, todos los empleados teletrabajan en mayor o menor medida debido a que esta modalidad está en su cultura o, como dijo la entrevistada, en su ADN, ya que pertenece al rubro de la tecnología. Por este motivo, el 100% de los empleados en Cisco teletrabaja al menos una vez por semana (pregunta 3).

La primera pregunta que le realizamos a Stariha hizo referencia a las ventajas que trae el teletrabajo para Cisco, a lo que respondió que luego del feedback de los empleados, la principal ventaja es el balance de la vida laboral-profesional (marco teórico 2.3), el ahorro en los tiempos de viaje y el cuidado del medio ambiente (marco teórico 1.2). Por otro lado, aumenta la productividad de los empleados, lo que es un beneficio para la empresa, además de ser una herramienta muy efectiva para la retención del personal.

Ante la pregunta de los niveles de la organización en los que es más utilizado el teletrabajo (pregunta 2), la entrevistada contestó que todos teletrabajan sin ninguna distinción, aunque puede variar la frecuencia por las funciones y responsabilidades de la persona, como en posiciones gerenciales que es común que estén más tiempo en la oficina.

Luego, Stariha declaró que teletrabajar no es un impedimento para el desarrollo profesional en Cisco (pregunta 4), aunque dijo que en otras empresas puede haber una barrera por la falta de confianza entre jefe y trabajador (pregunta 5); porque cuando ambos no comparten el mismo

espacio físico, el primero puede dudar de que el subordinado esté trabajando o no si no lo ve haciéndolo (marco teórico 2.5).

En la pregunta 6, la entrevistada comentó cuáles son las herramientas que utilizan los empleados para teletrabajar, entre las cuales destacó las que comercializa Cisco, como es el caso de WebEx, Jabber, y un equipo especial llamado Cisco Virtual Office (marco teórico 3.1). En lo que respecta al control, la empresa no posee herramientas específicas para hacerlo, ya que no es necesario cumplir el mismo horario que cuando se está en la oficina, debido a que se controla por objetivos (marco teórico 2.4).

Frente a la pregunta de cuáles son las barreras para una mayor implementación del teletrabajo en Cisco (pregunta 7), Stariha respondió que la más importante es la necesidad de que el management pueda confiar en que sus empleados también trabajan cuando están en sus hogares (marco teórico 2.5).

Por último, en la pregunta 8, la entrevistada afirmó que el desarrollo del PROPET les permitió enmarcar y formalizar el teletrabajo, además de otorgarles una gran exposición por el tema en coloquios donde muestran sus experiencias y promocionan sus productos (marco teórico 2.2).

A partir de la entrevista con Tatiana Stariha, podemos afirmar que el teletrabajo es algo que está naturalizado y es fácil de llevar adelante, ya que Cisco logró una completa integración del homeworking con la cultura desde sus inicios, lo que consideramos el factor determinante para el éxito de la aplicación del teletrabajo.

Además, cuenta con la ventaja de poseer herramientas para teletrabajar de vanguardia desarrolladas por Cisco, entre las que se pueden destacar las de colaboración entre empleados y gerentes. Disponer de éstas puede reducir notablemente la barrera de la desconfianza del management y la falta de comunicación entre empleados. Al ser una empresa dedicada a la tecnología, se encuentra mejor posicionada que empresas de otras industrias.

4.1.7 Análisis del cuestionario al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Coordinación de Teletrabajo)

Al preguntarle a Gaston Gaspar Acosta (representante de la Coordinación de Teletrabajo) sobre los impedimentos para una mayor implementación del teletrabajo en Argentina (pregunta 1), este le dio especial importancia a los aspectos culturales en el ámbito laboral, uno de los temas desarrollados en el punto 2.4 del marco teórico. Luego, en las preguntas 2 y 3, se refirió a temas relacionados con la legislación actual (tratado en el punto 2.2), resaltando el hecho de la voluntariedad en la adopción del reglamento de ART y el PROPET, lo que hace que no se alcance un gran número de empleados bajo la modalidad regulada del teletrabajo.

En la última pregunta, Acosta afirma su creencia que si la empresa no implementa el teletrabajo bajo la normativa del PROPET por los costos derivados del mismo (como son el matafuego y el kit de primeros auxilios en la casa del teletrabajador), entonces no tiene una intención firme de adoptarlo en primer lugar.

Además, es de suma importancia destacar que dentro de las características del Teletrabajo incluidas en los documentos oficiales no hay ninguna referencia a la flexibilidad como una de ellas, como si lo hacen Francisco Ortiz Chaparro y Sonia Boiarov, nombrados en el punto 1.2.1 del marco teórico y que también fue nombrado como uno de los principales beneficios del balance vida laboral-personal (punto 2.3)

Según lo ya expuesto por el representante del Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo y la investigación realizada dentro del marco teórico, notamos diferencias en la percepción de lo que es el teletrabajo y cómo debe realizarse, ya que los organismos oficiales proponen prácticas que implican un mayor grado de control y regulación sobre los teletrabajadores y sus empleadores.

4.1.8 Tabla Comparativa de las Entrevistas

	YPF	Boiarov	Telecom	Iplan	SAP	Cisco
Ventajas del teletrabajo	<u>Empresas:</u> Herramienta de retención, mayor satisfacción, optimización y administración del tiempo, ahorro de costos.	Autora citada cuando se trataron las ventajas en el marco teórico en el apartado 1.2	<u>Empresas:</u> atracción y retención de talentos, reduce el ausentismo y los accidentes de trabajo.	<u>Empresas:</u> retención de talentos, ahorro de costos.	Integración de la vida laboral y personal, mayor compromiso.	<u>Empresas:</u> Balance vida laboral y personal, y ahorro de viaje.
	<u>Trabajadores:</u> Flexibilidad, mejor calidad de vida (equilibrio vida personal-laboral).		<u>Trabajadores:</u> mejor de calidad de vida, ahorro de gastos, percepción de ser más valorado.	<u>Trabajadores:</u> balance vida profesional-personal, disminución de tiempos de desplazamientos, aumento de satisfacción		<u>Trabajadores:</u> Aumento de la productividad y retención del personal.
Barreras	La función está al lado de la posición, las restricciones de equipamiento, la cultura.	La cultura, el aspecto generacional, la disparidad de conectividad en el país.	Reticencia de sindicatos, costos para la empresa si se incorpora al PROPET, la cultura, la ausencia de una legislación.	La cultura, forma de gestión de los jefes.	Falta de adaptación de la ley.	La confianza por parte del management.

Niveles jerárquicos y tipos	Principalmente analistas 1, 2 o 3 veces por semana (la mayoría 1 día).	No aplica a esta entrevista.	No existen diferencias jerárquicas, sólo algunos gerentes no lo realizan por su función. Máximo 3 veces por semana.	No hay diferencias. Pero más naturalizado en marketing, ventas e investigación tecnológica. Una vez por semana.	No hay diferencias jerárquicas pero sí de roles. Se puede teletrabajar toda la semana.	No hay diferencias jerárquicas. La cantidad de días varía según el rol (toda la semana incluso).
Impedimento desarrollo profesional	No. Los que teletrabajan tienen un perfil determinado.	No. El trabajador nunca termina de desvincularse de la empresa.	No. Se rompe con el mito de la pérdida de visibilidad en la empresa.	No en Iplan. Pero en otras empresas sí por un tema cultural.	No. Forma parte de la cultura de SAP.	No en Cisco. Pero en otras empresas sí por la confianza.
Herramientas tecnológicas	VPNs, notebooks, chat corporativo (Lync).	Software colaborativos.	Lync, escritorio virtual, teléfonos celulares, red social corporativa, WebEx.	Herramientas de Google, VPNs, chats corporativos, software de videoconferencia (Skype y Oovoo).	Adobe Connect, Lync, notebook y celulares corporativos.	WebEx, Jabber, Cisco Virtual Office.
Impacto del PROPET	Impulsor del teletrabajo en YPF.	No aplica a esta entrevista.	Marco de legalidad y credibilidad.	No aplica a esta entrevista.	No aplica a esta entrevista.	Marco y formalización. Mayor exposición.

Figura 8: Cuadro comparativo - Fuente: Elaboración propia

4.1.9 Espacio semántico de Osgood

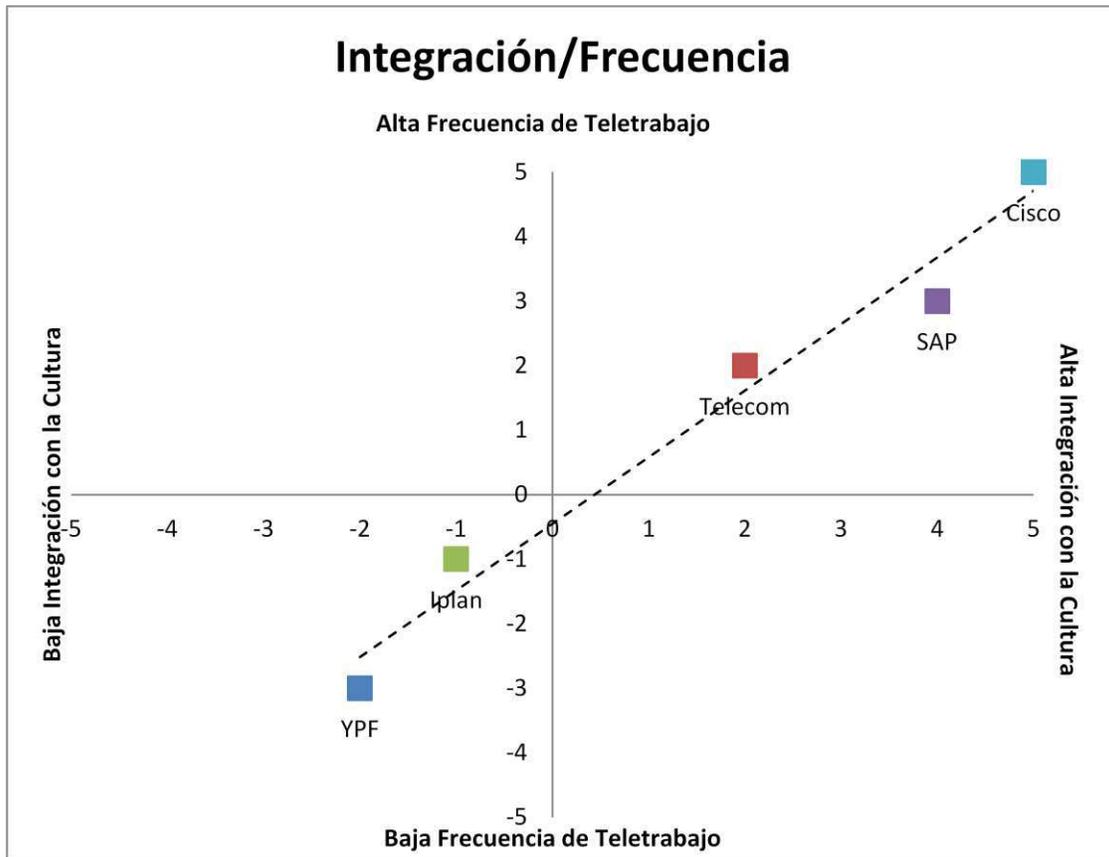


Figura 9: Osgood 1 - Fuente: Elaboración propia

Podemos observar en este espacio semántico de Osgood que existe una correlación positiva entre el grado de integración del teletrabajo con la cultura organizacional y la frecuencia semanal de uso de esta modalidad. Por este motivo, Cisco, SAP y Telecom tienen una alta valoración en ambas, mientras que en YPF e Iplan ocurre lo contrario.

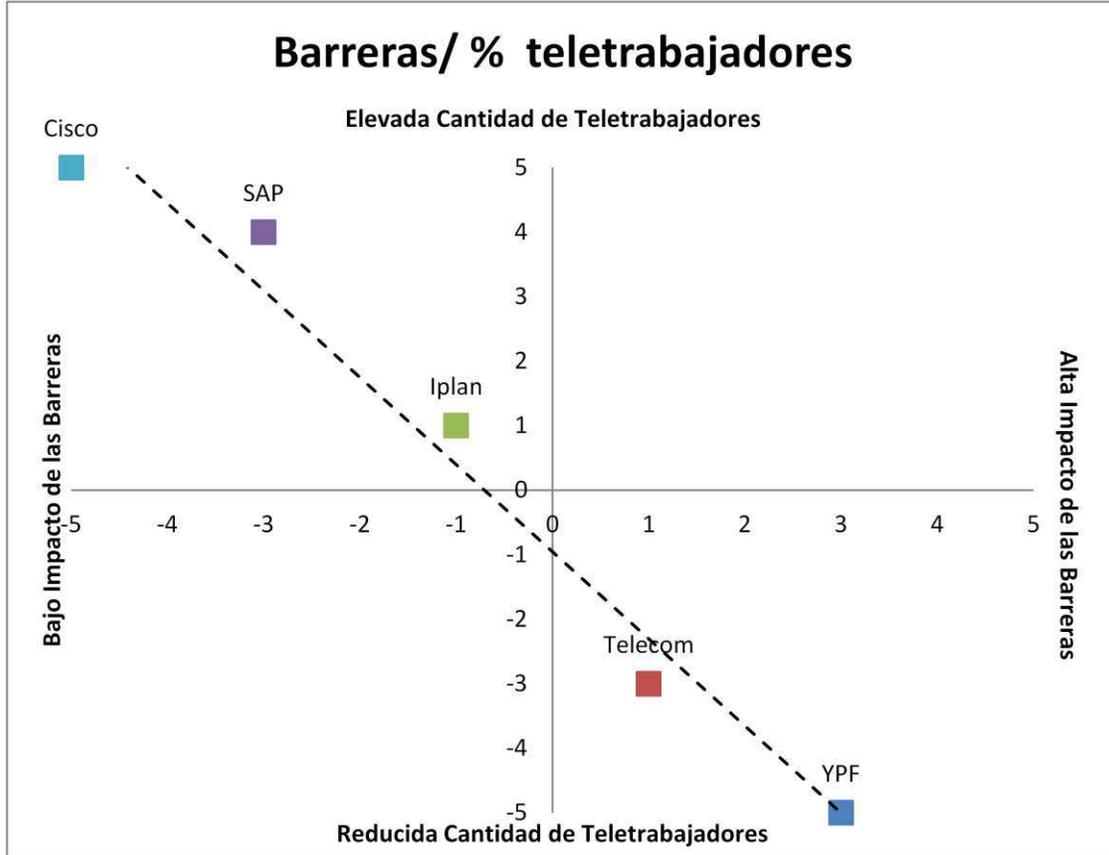


Figura 10: Osgood 2 - Fuente: Elaboración propia

Mediante el análisis del espacio de Osgood, notamos que existe una correlación inversa entre el impacto de las barreras y la cantidad de teletrabajadores sobre la plantilla total de empleados. En Cisco, SAP e Iplan dicho impacto es bajo, por lo que la proporción de Virtual Workers es mayor que en Telecom e YPF.

4.2 Análisis de documentos

Análisis de las resoluciones 1552/2012 y 595/2013 y el proyecto de ley de Teletrabajo

Según la definición que establece el artículo 1 de la primera resolución, el teletrabajador puede ejercer sus tareas tanto en su domicilio como en cualquier otro lugar que no sea la oficina. Esto último es incongruente con lo expresado en el artículo 3 que establece como requisito que el empleador le otorgue al empleado elementos tales como un matafuego y una silla ergonómica, ya que si el teletrabajador decide trabajar en diferentes lugares, no podría disponer de los elementos que son un requisito. Sumado a esto, el artículo 4 de la resolución presenta la posibilidad de que el empleador, la ART o la entidad gremial, verifiquen las condiciones de seguridad y de higiene del domicilio del empleado, por lo que éste se vería obligado a permanecer en su hogar para realizar sus tareas y esto le limitaría una de las principales ventajas del teletrabajo, que es la flexibilidad (como se mencionó en el punto 1.2.1 del marco teórico)

En la resolución referida al PROPET se enuncian mayores requerimientos que acotan más aún la flexibilidad y autonomía del empleado, entre los que se encuentran la obligación de que el empleado trabaje en forma presencial un mínimo de dos días y un máximo de cuatro. Además, limita la ventaja de la organización referida al ahorro de costos de infraestructura, ya que obliga a que se mantenga la estructura asociada al puesto en la oficina mientras se pagan los gastos requeridos para el mantenimiento del puesto en el hogar (marco teórico 1.2.2).

Asimismo, el proyecto de ley del teletrabajo presentado en el año 2010 remarcaba la necesidad de integrar al teletrabajo a personas con discapacidad, en situación de aislamiento geográfico y mujeres con niños o personas mayores a cargo y de otros sectores vulnerables (marco teórico 1.2.3). Sin embargo, esto presenta una contradicción con la ya mencionada exigencia de tener días obligatorios con modalidad presencial, ya que reduce drásticamente el beneficio que podrían recibir estos sujetos al entrar a una empresa con teletrabajo de forma oficial.

4.3 Análisis de encuestas

Teletrabajar, ¿es un impedimento real para ascender en la organización?

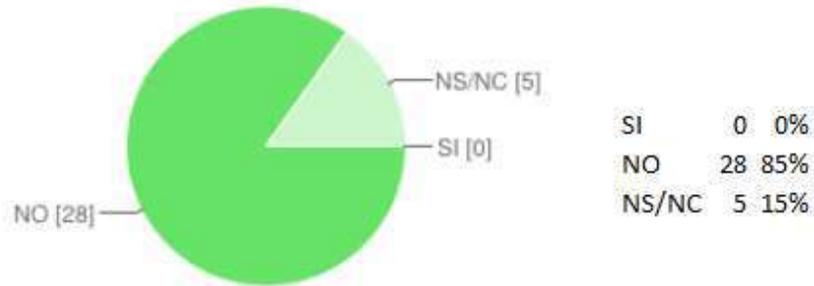


Figura 11 – Fuente: Elaboración propia

Cuando teletrabajo, me siento...

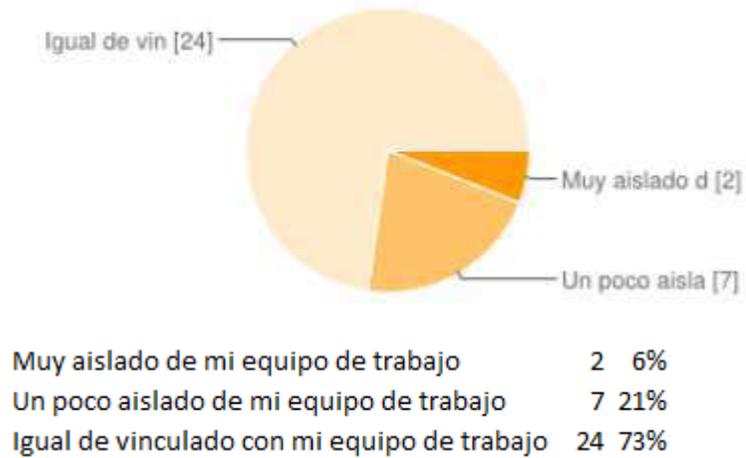
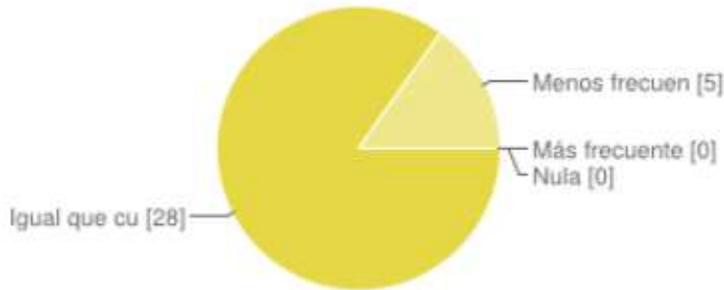


Figura 12 – Fuente: Elaboración propia

La comunicación con su jefe cuando realiza teletrabajo es...



Más frecuente	0	0%
Igual que cuando estoy en la oficina	28	85%
Menos frecuente	5	15%
Nula	0	0%

Figura 13 – Fuente: Elaboración propia

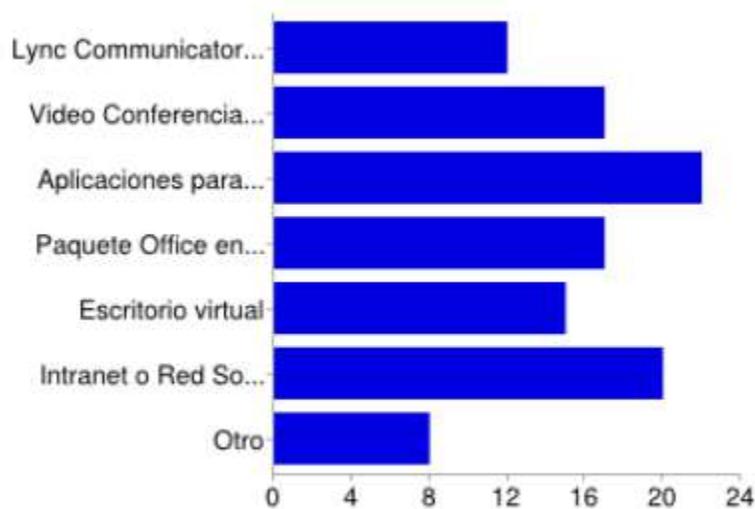
¿Cómo siente que es el control de su jefe cuando teletrabaja?



Es más estricto	2	6%
Es igual a cuando estoy en la oficina	31	94%
Es menos riguroso	0	0%

Figura 14 – Fuente: Elaboración propia

¿Cuáles de los siguientes software usa cuando realiza teletrabajo?



Lync Communicator u otro chat interno	12	36%
Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar)	17	52%
Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc)	22	67%
Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365)	17	52%
Escritorio virtual	15	45%
Intranet o Red Social Corporativa	20	61%
Otro	8	24%

Figura 15 – Fuente: Elaboración propia

A partir de la encuesta realizada, podemos observar que los teletrabajadores no perciben al teletrabajo como un impedimento para su desarrollo profesional (un 85% contestó esto, mientras que un 15% decidió no responder la pregunta; Figura 11). Esto se condice con la respuesta a la pregunta 3 relacionada con la evaluación de desempeño (ver Anexo Encuestas), donde el 88% dijo que no impacta. Sin embargo, un 9% afirmó que sí tenía un efecto negativo, de los cuales dos señalaron que su trabajo era menos reconocido que cuando estaban en la oficina (ver Anexo Encuestas pregunta 4); un concepto tratado en el apartado 2.4, referido a la visibilidad pasiva.

Por otra parte, no hubo una respuesta uniforme con respecto al sentimiento de aislamiento con el equipo de trabajo cuando se desempeñan bajo esta modalidad, ya que como se muestra en la Figura 12, un 27% planteó que se sentía aislado, mientras que el resto sostuvo que no había cambios (marco teórico 1.2.4). De los que percibían esta falta de integración, el 78% no utiliza

chats como una forma de comunicarse con su equipo de trabajo. El 30% de los hombres se sienten aislados de su grupo laboral en comparación con el 20% de las mujeres que respondieron lo mismo. A pesar de que existe un menor contacto con el equipo de trabajo, esta tendencia no se manifiesta de forma pronunciada en la comunicación con los jefes (Figura 13), con sólo un 15% destacando que ésta es menos frecuente. Además, la mayoría de los encuestados (94%) no apreciaron una diferencia en el grado de control ejercido por sus jefes cuando trabajaban fuera de la oficina (Figura 14; marco teórico 1.2.5).

Finalmente, con respecto a las herramientas tecnológicas notamos un predominio en el uso de las aplicaciones para dispositivos móviles (67%) como forma de organización y comunicación por sobre aquellas que requieren el uso de una computadora de escritorio o notebook (Figura 15; marco teórico 3.1).

Parte 5: Conclusión

Antes de exponer la conclusión, consideramos pertinente recordar los interrogantes que motivaron este trabajo de investigación: ¿Cuáles son los aspectos que las organizaciones ven como obstáculos para no incrementar el uso del teletrabajo en sus empleados? y ¿De qué forma las nuevas aplicaciones tecnológicas pueden ayudar a los teletrabajadores que desean seguir desarrollándose profesionalmente?

En la búsqueda de respuestas a estas preguntas, nuestro trabajo se orientó a descubrir de qué forma las creencias sobre el Virtual Working afectan a quienes lo usan, hallar cuáles de las nuevas tecnologías para teletrabajar han tenido una mayor adopción, analizar las tendencias sobre el uso del teletrabajo en Argentina y el mundo, y el impacto de los intentos de legislación de esta modalidad en nuestro país.

Luego de haber llevado a cabo una investigación tanto explicativa como descriptiva, mediante la triangulación de entrevistas, encuestas y documentos, podemos dar respuesta a los interrogantes planteados al comienzo.

Con respecto a los obstáculos para no incrementar el uso del teletrabajo, hallamos que hay una concordancia entre lo expuesto en el marco teórico (apartado 1.2.5, Figuras 2 y 3) y en el trabajo de campo (entrevista empresas en PROPET pregunta 7 y otras pregunta 2 y experto pregunta 5 y 7; análisis de documentos), como barreras a la implementación. El principal obstáculo es la falta de integración del teletrabajo a la cultura organizacional y la perspectiva que tienen sobre éste, entendiéndolo en una primera instancia como una herramienta usada para situaciones particulares de la vida (entrevista YPF pregunta 4 y Cisco pregunta 8), luego como un beneficio extendido a un mayor número de empleados (entrevista Iplan pregunta 1) y por último como un elemento fundamental e irrevocable dentro de la esencia de la compañía. Esto se ve demostrado en la cantidad de Virtual Workers que tienen las empresas que lograron dicha fusión entre esta modalidad de trabajo y la cultura de la misma en comparación con aquellas que no lo hicieron (Figura 9)

Otra de las barreras más importantes es la ausencia de legislación acorde a esta modalidad (marco teórico 2.2 y análisis de documentos). Al no tener fuerza de ley, las regulaciones actuales alcanzan sólo al limitado grupo de empresas afiliadas al PROPET, quedando los teletrabajadores

de otras empresas desprovistos de un marco regulatorio que los ampare. La razón subyacente radica en los costos derivados de los múltiples requisitos exigidos (entrevista Telecom, pregunta 5) y la falta de consideración de la flexibilidad como un elemento fundamental del teletrabajo, limitando a los teletrabajadores a permanecer exclusivamente en sus hogares cuando trabajan en forma remota y respetando los mismos horarios (análisis de documentos, cuestionario Ministerio, entrevista SAP e YPF; marco teórico 1.2 y 2.5)

En menor medida, algunos de los entrevistados mencionaron las restricciones de equipamiento y conectividad como un limitante del teletrabajo (entrevistas YPF pregunta 7 y Boiarov pregunta 5 y 7). Este obstáculo tiene mayor impacto en el interior del país donde la infraestructura tecnológica no tiene el mismo nivel de desarrollo que en CABA y GBA (marco teórico 3.2, Figura 5)

En la búsqueda de respuestas a nuestra segunda pregunta sobre de qué forma las aplicaciones tecnológicas pueden ayudar a los teletrabajadores en su desarrollo profesional, algunos entrevistados opinaron que las nuevas tecnologías permiten que se genere una relación igual de estrecha con el jefe y el grupo de trabajo (entrevista SAP pregunta 4 y Cisco pregunta 6). Al mismo tiempo, los resultados de las encuestas arrojaron que un 73% se sentía igual de vinculado con su equipo de trabajo (encuesta pregunta 5, Figura 12), lo que podría demostrar que la mayoría ya han naturalizado el hecho de comunicarse a través de un dispositivo. Además, de aquellos que sentían aislamiento un 78% no utilizaba un software de chat interno como forma de comunicación (marco teórico 3.1), lo que podría demostrar el potencial que tienen las herramientas tecnológicas para acortar la distancia que existe entre las personas (encuesta pregunta 10, Figura 15) y que en ocasiones no es totalmente aprovechado. Debido a que la tecnología permite que los teletrabajadores puedan comunicarse con la misma efectividad que cuando están en la oficina, se mantienen sus posibilidades de hacer networking con otros empleados de la compañía y su desarrollo profesional no se ve truncado.

Impacto de las creencias del Virtual Working

Todos los entrevistados afirmaron que teletrabajar no implica un impedimento para el desarrollo profesional de los empleados (entrevistas a empresas PROPET pregunta 4 y 5, otras pregunta 3 y 4, y Boiarov pregunta 2), si bien dieron diferentes razones para esto, como el convencimiento de

que la cultura de su empresa no hacía distinción entre trabajadores presenciales y teletrabajadores y que estos últimos nunca terminan de desvincularse de la empresa ya que siguen concurriendo a la oficina regularmente.

Esto también lo destacan la mayoría (85%) de los trabajadores que realizaron la encuesta (pregunta 2, Figura 11) y por este motivo podemos ver que hay cierto consenso entre ambas partes en que el teletrabajo no resulta un impedimento. Sin embargo, sigue habiendo un remanente de empleados que piensa que realizar trabajo remoto sí es un limitante para crecer profesionalmente, acorde a las investigaciones sobre la visibilidad pasiva (marco teórico 2.4) y el Flexibility Stigma (marco teórico 2.5). Algunos entrevistados (entrevista Boiarov, SAP e Iplan pregunta 4) opinan que la cantidad de personas que comparten esta creencia va ir disminuyendo a medida que empleados de las nuevas generaciones, más enfocados a lograr un balance de la vida laboral-personal a través de la utilización del teletrabajo, reemplacen a aquellos con mayores reticencias a su uso (marco teórico 2.3).

Adopción de nuevas tecnologías

Las aplicaciones móviles y los software de colaboración y comunicación, tales como Lync y WebEx, son los más usados en las empresas consultadas (entrevistas empresas PROPET pregunta 6; otras pregunta 5; experto pregunta 3; y encuestas pregunta 10, Figura 15). También predomina el uso de herramientas de seguridad como VPN como forma de protección de la información confidencial (marco teórico 3.1). Por otro lado, como en las empresas se gestiona por objetivos (marco teórico 2.4 y entrevistas empresas), en ninguna se utilizan aplicaciones para realizar un seguimiento en tiempo real de la actividad de los empleados sino que se mide su desempeño en base a los resultados obtenidos.

Luego del relevamiento de las herramientas utilizadas por los teletrabajadores, podemos afirmar que no es necesaria la utilización de dispositivos y programas complejos y diferentes a los usados en la oficina.

Tendencias sobre el uso del teletrabajo

Como se demuestra en el estudio del CENIT (marco teórico 2.1), que determinó que 10% de las empresas de CABA adoptaron el teletrabajo para el 2010 y previó que este número ascenderá al

26% en 2014, esta modalidad presenta una tendencia incremental y que podría acelerarse aún más con el transcurso de los años y con una adecuada reglamentación. Pudimos corroborar esta tendencia en la mayoría de las entrevistas (todas menos en YPF), ya que el número de teletrabajadores aumentó desde sus pruebas iniciales alcanzando el 100% en el caso de Cisco.

Legislación sobre el teletrabajo en Argentina

Actualmente no hay una ley que regule esta modalidad, aunque existen intentos de reglamentar el teletrabajo a partir de las resoluciones analizadas en el trabajo de campo (análisis de documentos y cuestionario Ministerio; marco teórico 1.2.4; 2.2). Estas aproximaciones hacia un marco legal aún son de carácter voluntario y aplican solamente a las empresas que se encuentran adheridas al PROPET.

En base a las respuestas de los entrevistados (entrevistas empresas PROPET, pregunta 8), podemos destacar que ninguno de ellos nota significativos cambios en la implementación del teletrabajo en sus empresas a partir de su desempeño bajo la normativa de esta resolución; sino que sirvió para darle un marco formal a esta modalidad, que les permita ampararse frente a posibles conflictos.

Como estas resoluciones obligan a que estos trabajadores concurren como mínimo dos veces a la semana a la oficina, el temor de no ser tenidos en cuenta para un posible ascenso queda sin efecto, ya que nunca pierden el contacto con sus pares ni con sus jefes (entrevista experto pregunta 2, anexo encuestas pregunta 1).

Por otro lado, notamos una contradicción entre lo que plantea el proyecto de ley con respecto a que, por un lado destaca de que sólo se puede teletrabajar en el lugar declarado que cumpla con todos los requerimientos establecidos, pero por otro, el concepto de flexibilidad se desprende implícitamente del espíritu del proyecto de ley (análisis de documentos; cuestionario Ministerio). Por lo tanto, a pesar de que la existencia de un marco legal sea necesaria, el mismo no debe funcionar como un limitante que coarte las ventajas que trae aparejadas el teletrabajo.

Implicancias

Si bien la adopción del teletrabajo se ha incrementado en los últimos años, consideramos que es necesaria una difusión masiva de los procesos que tendría que llevar a cabo una empresa para poder integrar el teletrabajo a la cultura organizacional. Particularmente sugerimos hacer públicos los coloquios anuales del PROPET a fin de que otras empresas que ya realizan el teletrabajo en menor medida puedan aprender de las experiencias de las organizaciones que han tenido éxito en esta integración. Consideramos como un factor clave que las empresas divulguen esta misma información a todos los empleados, especialmente aquellos con gente a cargo. Esto se debe a que es fundamental que ellos entiendan que liderar un equipo de forma virtual requiere habilidades y actitudes diferentes a las de la modalidad presencial. Para alcanzar una mayor efectividad en el trabajo remoto, las aplicaciones de colaboración y comunicación juegan un rol importante, por lo que es necesario que los jefes y empleados sean capacitados en el uso de las mismas. Además, las empresas deberían asegurar a los empleados que teletrabajar no representa un impedimento para su desarrollo profesional al aplicar exclusivamente una gestión por objetivos y eliminar la influencia de la visibilidad pasiva.

Anexo A: Entrevistas

Entrevista YPF

YPF es vanguardista en teletrabajo, es la primera empresa que adhirió al PROPET, que es este programa que desarrolló el Ministerio de Trabajo que se inició en el 2008. YPF fue la primera empresa que adhirió y a continuación vinieron Telecom y Cisco. Durante los primeros años fuimos las tres empresas que estábamos dentro de este marco y entiendo que ahora se han sumado muchas más como es Dell, se sumó también Garbarino, Bapro (Banco Provincia) y hay algunas más que no me estoy acordando, pero en las reuniones que hacemos en el Ministerio cada 8, 9 meses nos vamos encontrando cada vez con más empresas que se están sumando y otras que sabemos que tienen la inquietud de consultar de que se trata esto para sumarse.

Entrevistador: ¿Pero siguen el sistema ese que se reúnen cada tanto?

Sí. El Ministerio lo que hace, que es una de las características y objetivos que tiene el PROPET es poder hacer un seguimiento y monitoreo de esto; entonces buscamos dentro del PROPET una de las cláusulas que tiene y de los convenios individuales que firmamos es que el teletrabajador, cuando va firmando cada contrato, en nuestro caso cada 9 meses, dice que puede estar a disposición para una entrevista con el Ministerio. Porque la idea del Ministerio, con este programa piloto, lo que es el PROPET, es poder ir monitoreando a través de entrevistas, consultas, pedidos de información, estadísticas, ir monitoreando este programa, hacer el seguimiento. Por eso cuando vence nuestro contrato marco de 9 meses pueden ir renovando o no con cada empresa en función de si cumplen o no con aquello que éste estaba exigiendo, a partir de lo que hoy es una resolución. Como característica principal saber que YPF fue la primera empresa en adherir al PROPET, teniendo una particularidad que las otras empresas que les nombré que vinieron atrás nuestro (Telecom y Cisco) no tienen. YPF tiene cierta dificultad o limitación en cuanto a los teletrabajadores en lo siguiente: una cosa es una empresa de telefonía donde el tipo de trabajo que realizan y demás es mucho más fácil, y además porque ellos mismos comercializan sistemas que facilitan el teletrabajo. Para ellos es más fácil ir sumando en cantidad

de teletrabajadores por el tipo de trabajo que hacen, en Cisco lo mismo. No recuerdo la última vez que hablamos, pero tienen empleados y ellos te venden esa herramienta que a través de la computadora vos hablas por teléfono sin necesidad de tener el celular. Entonces nosotros, por ejemplo en mi caso, yo tengo un teléfono, pero cuando no lo tenía asignado, te bajas una aplicación de Cisco y te llevas un headphone y desde la computadora te llaman por teléfono. Los llamados te entran ahí y vos desde tu casa lo atendés.

1. ¿Cuáles son las ventajas que trae el teletrabajo en YPF?

El teletrabajo implica mucho cómo uno se organiza. Esta gente elige los días que está en la oficina y son los días que se organiza para tener reuniones, encuentros con el equipo. Estar trabajando desde la casa muchas veces permite menos interrupción, no del teléfono porque el teléfono, como les decía, la idea es que quede derivado, que la forma en que uno pueda estar para el otro sea igual desde donde está trabajando. Pero al no haber reuniones y al no haber gente que se te pare en el escritorio, porque las oficinas tienen la dinámica de que la gente va pasando y te va preguntando y está bueno porque es así cómo generamos vínculos, cómo sacamos adelante las cosas. Si yo estoy teletrabajando desde mi casa a lo mejor puedo estar cinco horas sin interrupción, lo que les permite en muchas funciones, en mi casa también, hacer esas planillas de excel interminables que a veces hay que hacer. Bueno, los días que yo estoy sola en mi casa con tranquilidad puedo adelantar con tareas que a lo mejor acá me llevarían más horas y en mi casa en media hora puedo concluir las. Entonces también tienen mucho que ver, si quieren también podemos ver las claves que hacen que funcione el teletrabajo, con que el jefe pueda estar haciendo un buen seguimiento y ayude al teletrabajador a ordenarse con las tareas y uno mismo que pueda estar organizando su agenda en función del día o los días que va a estar desde la oficina, sin que por esto se pierda flexibilidad. Si resulta que la idea acá, y hay una de las cláusulas del contrato que yo digo que vos teletrabajas y en el contrato dice los miércoles, pero si justo el miércoles hay reunión de equipo, el teletrabajador debe ser lo suficientemente flexible para poder acomodar la agenda y ese día, esa semana, teletrabajar en otro día. Por eso hay que entender que el teletrabajo no reemplaza a otro tipo de temas que pueden estar solucionándose con otras herramientas. El teletrabajo, la idea nuestra, no es que reemplace a la persona que debe ayudarme en mi casa si tengo un bebé. Una cosa es si tengo uno y elijo teletrabajar para estar

cerca los primeros meses para poder darle el pecho, pero esto no quiere decir que yo ese día le digo a la persona que me va a ayudar “el resto de los días no vengas”. La idea es que pueda estar acompañándome como una herramienta pero no que suplante a otras cosas donde esto pueda afectar lo que es la visión del desempeño del teletrabajador. Si yo esos días dejo que mis hijos me caminen por arriba y me dedico a otras cuestiones, entonces tienen mucho que ver con entender que es una herramienta, una modalidad y que implica que estoy trabajando físicamente desde otro lugar pero sigo cumpliendo mis funciones. La idea nuestra acá es estar disponibles en esos horarios, y no decir que como trabajo por objetivos y está todo bien, ese día puedo dedicarme a otras cosas, a lo mejor ese día tendría que tomarme una licencia si tengo que hacer otras cosas. Yo no quiero decir con esto que no pase nunca o que no le pase a nadie, pero es como entendemos el teletrabajo para que esto pueda tener cada vez más alcance dentro de la compañía.

Al principio, en 2008, existía la modalidad de dos o tres días de teletrabajo, entonces muchos jefes decían: “ay pero bueno, pero dos días de teletrabajo como que es mucho”, y entonces como que es difícil salir de una cultura donde estoy acostumbrada a ver a la gente todos los días. Entonces la opción de un día a la semana permite a la gente ir viendo cómo se organiza en la casa, cómo distribuye los espacios. Porque también es cierto, para las que somos mamás y papás, que hay un tema de ahorro de tiempos de viaje. Gente que viaja una hora y media para llegar y otra para volver, en mi caso es así, y esa hora uno puede estar con el café trabajando desde las 8, en vez de dejar a los chicos en el colegio y esa hora de viaje y todo lo que implica viajar depende en qué uno viaja: los colectivos, el tren, el paro; hace que uno esté mejor ese día y cuando termina no es lo mismo. Una cosa es cortar acá a las 6 y otra es cortar a las 6 en tu casa donde estás más accesible para una actividad que te permita conciliar. La idea es que no reemplace a la persona que debería estar ayudándome sosteniéndolo en el tiempo, mantengo esto durante años si todos los días que teletrabajo no lo mando al jardín y no hago nada. Obviamente ayuda en estos casos, es una solución en ese momento y también permite cortar a las 4, hago otra cosa y después sigo.

Los beneficios para la empresa de tener una herramienta como el teletrabajo, para nosotros es una herramienta de retención, está dentro de la propuesta de valor, es algo que le puedo contar a la gente como el sueldo, la obra social, tenemos también la posibilidad del teletrabajo.

Incrementa el nivel de satisfacción de ciertos grupos de empleados, mejora el grupo laboral porque si es alguien que lo está pidiendo es porque es alguien que lo necesita o requiere para acompañar un momento de su vida o para acompañar su crecimiento profesional o su desarrollo en la compañía. Incremento de la productividad, esto que les decía, bueno elijo para el día que teletrabajo aquellas tareas donde sé que me concentro. Optimización de tiempo en tareas que requieren concentración y creatividad; acá a lo mejor con el teléfono y las reuniones, necesito que se me ocurra algo y no termina de salir. Mejora la administración del tiempo presencial, si yo sé que estoy dos días desde mi casa, los tres días que estoy acá los exprimo y me reúno con todos los que me tengo que reunir en vez de perder tiempo, voy a lo que tengo que hacer. Mejor utilización del espacio disponible y ahorro de costos, el mismo escritorio lo pueden estar usando tres días una persona y dos días otra, es como les decía con HP, que en estas empresas de tecnología a lo mejor se ve mucho más claro que acá. Cada vez más el tema del espacio es más complicado y es una herramienta que facilitaría tremendamente porque bien ordenado es lo mejor, en tema de costos es más barato adecuar las casas de los trabajadores que el alquiler de las oficinas, por ejemplo acá en puerto madera, además de que tiene que ser una tarea que se pueda teletrabajar. Ventajas para el teletrabajador: mayor autonomía y flexibilidad horaria, esto que les decía, si hoy al mediodía tengo un trámite que era de una a dos, aprovecho y voy al banco, me administro distinto, lo hago cerca de casa o empiezo antes y termino antes y hago tal cosa que tenía pendiente. Ahorro salarial indirecto: comen en la casa, no tenés que pagar el transporte porque esos días no viajaste. A veces me dicen las chicas, ahorro en ropa: no es lo mismo vestirse cinco días, que ropa para vestirse sólo tres. Ahorro en tiempos de desplazamiento: me ahorro mínimo dos horas por día de viajes, aunque puede ser más. Mejora la calidad de vida, todo esto impacta si yo a las ocho me conecté y a las cinco y media, seis me desconecto y yo ya estoy a la vuelta de gimnasia a la vuelta de buscar a mi hijo a inglés, a la vuelta de visitar a mi mamá, es otra cosa, ya estoy allá. Otra ventaja: favorece el equilibrio familiar personal con el laboral de los empleados. En qué casos, por ejemplo, lo vemos mucho acá: reincorporación luego de licencia por maternidad, muchísimas mamás que vuelven con esta modalidad, o después de una enfermedad prolongada, me operan y tengo que ir volviendo de a poco. Hijos pequeños, tuve uno atrás de otro, y es complicado entonces sirve mucho. Familiares enfermos, hay muchas situaciones que esto permite estar acompañando que a veces es estar al lado, puedo estar con mi

computadora, con mi teléfono, pero estoy haciéndole compañía a alguien y estoy acompañando en un momento muy difícil de un familiar. O residencia lejos de la oficina, hay gente que vive en La Plata y viene hasta acá todos los días, entonces uno o dos días menos que no venga es mejor, la persona cuando hace el balance el viernes, es otra cosa y está más contento.

2. ¿En qué niveles de la organización es más utilizado el teletrabajo?

YPF, vinculado con el teletrabajo, no vendemos un sistema, no comercializamos tecnología. Entonces el mérito, si quieren, implica esta dificultad; que también al dedicarnos al negocio del petróleo y gas, entendemos que hay muchas funciones que tienen que ver, por ejemplo, una de las empresas del grupo es Sopesa, que es la operadora de estaciones de servicio y tienen muy poquitos teletrabajadores porque el 95% de la plantilla son el vendedor de tienda, el operador que te despacha el combustible y el jefe de estación. Pero en esas funciones, en cuanto a la elegibilidad, no pueden ser teletrabajadores porque la función está al lado de la posición. Entonces, si yo no estoy despachando combustible, no existe eso que estoy haciendo. Así como esas, hay otras funciones, como en el abstring (lo que es el operador de boca de pozo, la persona que está al lado del pozo), cuando se hace la operación son funciones que no se pueden teletrabajar. Por eso, obviamente en nuestro negocio está muy extendido en todo lo que son las funciones más de staff, más del tipo administrativo, donde uno, dos o tres días a la semana, que es lo que nosotros tenemos como regla, como régimen, la función se puede teletrabajar perfectamente.

Hoy por hoy donde más vemos el teletrabajo es en las posiciones de analistas y llegan hasta posiciones de jefatura o mandos medios; pero donde está más extendida es en las posiciones de analista. Puede haber analistas desde el más junior hasta un analista muy senior, gente con muchos años de experiencia en la compañía, pero que hoy ocupan una posición donde no tienen gente a cargo. Y también se está extendiendo más en posiciones con gente a cargo. También, qué nos pasa a nosotros y que la gente empieza a entender por qué esto también es hacer cultura: A ver por ejemplo yo puedo ser un gerente que estoy trabajando desde acá y puedo tener a todo mi equipo, que los estoy viendo; pero hay muchos gerentes que tienen gente trabajando desde otra sede, por ejemplo mi sede es puerto madero y yo tengo un gerente en Comodoro Rivadavia, uno en Neuquén. Para esos gerentes de esa persona que se ven una vez por mes o cada dos meses,

casi todos los días está teletrabajando. Entonces es como empezar a entender que es dónde estoy llevando a cabo la función y si esa persona uno, dos o tres días a la semana puede esa función que realiza desde Neuquén estar llevándola a cabo en forma remota. Entonces, en respuesta a esto, en su mayoría, te diría en un 70% son posiciones de analista, pero esto no quiere decir que sean posiciones de poca trayectoria en la compañía, sino en cuanto al nombre de la función y en mandos medios también y cada vez más.

En mi caso, yo soy analista de RRHH y una vez por semana estoy teletrabajando. También hay analistas de compras, en planificación también tenemos mucho de esto, en tecnología, que es un área que tiene mucho de investigación. Una sociedad de YPF con el Conicet, donde hay muchos investigadores que escriben papers, hacen presentaciones; es gente con un perfil muy técnico.

Hay posiciones que por la naturaleza de su puesto no pueden ser teletrabajadas porque son posiciones relacionadas directamente con el puesto de trabajo como las recepcionistas o los operadores de planta, que no lo pueden hacer desde la casa, la función no es teletrabajable; hay otras funciones como un asistente que se le puede buscar la vuelta. Otras funciones que por el soporte requerido de tecnologías de información o comunicación para poder ser desempeñadas necesitan que estén ahí, por ejemplo puestos que requieren acceso a aplicaciones específicas, tenemos como centrales u oficinas de unos servidores gigantes, y ese equipamiento no se puede trasladar a tu casa. Hay funciones donde el contacto permanente con ese servidor dificulta esto, por ejemplo en tecnologías de la información, algunas posiciones son contadas en su mayoría se pueden teletrabajar. Otras funciones, aquellas que por posibles restricciones de equipamiento no permiten el acceso remoto, por ejemplo un analista de laboratorio, si todos los días mi función tienen que ver con estar en el laboratorio ahí no voy a poder, pero sí implica algunos días de laboratorio y otros días escribir el paper ya estamos hablando de otra cosa. Y otras funciones son las posiciones que manejan mucho volumen de documentación física, por ejemplo, la gente que hace facturación, que tiene pilas y pilas de facturas. Imagínense YPF la cantidad de proveedores que tiene y es información que uno no puede estar trasladando, me voy en colectivo con todas las facturas, entonces hay muchas posiciones que sí nos afectan, como el operador de planta, los chicos de las estaciones de servicio, el que tiene que estar en boca de pozo, hay muchas funciones que esto no es posible y es probable que no sea posible mientras yo viva.

Entrevistador: Queda claro que es porque son cuestiones físicas no es por otra razón.

Exacto. Todas estas son recomendaciones que nosotros tenemos para que cuando un jefe diga que tiene a alguien en el equipo que quiere teletrabajar, ¿qué debería tener en cuenta?

3. ¿Existe un registro de empleados que realizan teletrabajo en su empresa? De no ser así, ¿conoce un número estimativo de la cantidad de empleados que lo usan regularmente?

Hoy hay 120, pero desde que empezó el programa pasaron más de 500 teletrabajadores, o sea no son siempre los mismos. El número se está manteniendo estable pero van cambiando las personas que van teletrabajando, porque a veces lo ven como una herramienta para acompañar un momento de su vida.

4. ¿Considera que quienes realizan teletrabajo tienen un impedimento para su desarrollo profesional? ¿Por qué?

Nosotros como YPF le comentamos a los jefes como perfil: que tengan fuerte orientación a resultados y responsabilidad, capacidad de autogestión y de administrar tiempos, es decir que no tenga que estar el jefe llamándolo cada 5 minutos para decirle qué es lo que tiene que hacer, ese no es el perfil ideal para el teletrabajador; y para administrarse sus tiempos, esto es que pueda decir que puede bueno hoy que voy a estar desde casa y yo acordé con mi jefe o con mi propia agenda que voy a hacer esto, esto y esto, que realmente uno pueda administrarse para cumplir con los objetivos. Entonces trabajar con objetivos, que tenga esta capacidad, capacidad para tomar decisiones y trabajar sin supervisión y pueda estar de forma remota sin que el jefe esté detrás diciéndole las cosas y que pueda estar tomando decisiones sin que necesite estar todo el tiempo consultando. Porque esa persona debe estar acá por su tipo de función o porque es nuevo en el puesto, ya que hay un montón de cosas que puede hacer que al principio tenga esta necesidad de antes de hacer algo tenga que preguntar, que tiene que ver con el conocimiento del puesto, por eso también nosotros tenemos una sugerencia con respecto a alguien que es nuevo en el puesto o que entró hace dos meses, no es el mejor perfil para teletrabajar porque tiene que tener antes una inducción, tiene que conocer la compañía. Porque hay cosas que tienen que ver con caminar los pasillos, con ver a la gente, con interactuar, con estar viviendo la oficina.

Entonces si entró hace tres semanas, excepto por algún tema de salud, hay situaciones puntuales, pero lo ideal es primero conocer la compañía y después conocer el puesto. Si yo estoy en una posición y me promovieron a otra, si bien se va, por ejemplo yo firmé un contrato hasta diciembre y a mí pasado mañana me ofrecen otra posición no es que automáticamente se cae mi teletrabajo ni que seguro se mantiene, hay que hablar con el nuevo jefe y ponemos de acuerdo en ver si puedo mantener esto o no. Porque puede que la función no tenga nada que ver con lo que hacía o lo que sea, para ir acordando que el teletrabajo no afecta a lo mejor mi inducción a la nueva función que tengo que llevar a cabo. Entonces, nosotros una de las cosas que hablamos, esto no es requisito del PROPET ni de nada, son sugerencias nuestras para los jefes, que pueden no cumplirse en función de una mamá que tiene que estar en reposo por un embarazo complicado, o sea hay un montón de situaciones, que se atienden todas. Pero si alguien pregunta que tiene una persona que quiere teletrabajar, qué tengo que tener en cuenta, que tenga estas características es lo que te sugerimos, no es que salimos a tildar y decimos entonces no. Haremos una sugerencia en que vemos, por ejemplo proactividad: si vemos que es alguien que nos imaginamos bueno haremos una sugerencia y le diremos al jefe: mirá en este caso vas a tener que estar bastante atrás o te sugerimos tal o cual cosa. Alto grado de compromiso es importante y otra cosa importante es la capacidad para armonizar la vida familiar y laboral, esto es lo que les decía yo que los días que estoy trabajando desde mi casa yo entienda y pueda hacer que mi familia entienda que no es que estoy en mi casa como si fuera un sábado; estoy presente compartimos un almuerzo, un desayuno más largo, pero que estoy trabajando. Uno debe tener capacidad para hacer esos cortes, entonces ese perfil también es importante. Si yo veo que lo van a invadir y que le van a caminar los nenes por la cabeza, bueno hablaré con esa persona, la acompañaré, no quiere decir que no, pero tengo que tener en cuenta que esto es importante para que funcione y para que a la persona le funcione también y que al jefe obviamente. No dejamos de ser una empresa que gestiona por objetivos, que espera resultados y demás. Entonces son herramientas que la compañía tiene para acompañar situaciones de desarrollo de las personas y una herramienta que ponemos a disposición de los jefes para gestionar a sus equipos. A lo mejor esta herramienta les sirve ahora o hay gente que no, que ve su desarrollo como que quiere estar en la oficina, necesita estar en la oficina, le gusta estar en la oficina y para esa persona esa no es la herramienta. Hoy para gestionarla así como que para otra persona, que es un alto potencial y a

lo mejor siente que necesita armonizar más o que tal día tiene que ir a estudiar un posgrado y le sirve estar más cerca de la casa, entonces ese día teletrabaja y ya tiene una hora menos de viaje. Funciona como un kit de herramientas para que tengan los jefes para acompañar el desarrollo de las personas, donde ésta sería una modalidad más, una herramienta más, que ponemos a disposición de hombres y de mujeres. A veces uno ve más que, por ejemplo, en algunas empresas, hay más mujeres que teletrabajan para acompañar a sus hijos; es cierto acá ocurre mucho y está muy bien que ocurra y se acompañe y lo ven como algo más en el kit de herramientas junto con las licencias que tienen, junto con la posibilidad de reducción de jornada. Depende de cada persona, qué necesita en ese momento de su desarrollo profesional para acompañarlo, que la compañía le puede brindar. Por eso decíamos capacidad de armonizar vida profesional y personal. ¿Qué requisitos sugerimos a los jefes nosotros? Antigüedad mínima de dos años en la compañía y un año en el puesto actual, pero es completamente flexible, esto es una sugerencia, esto es lo que yo les decía, alguien que conoce la compañía y sabe ya con quién se habla cada cosa, es mucho más sencillo que esa tarea la pueda hacer en forma remota como de memoria. Otra cosa importante, y vinculado a lo que decían de posibilidades de desarrollo, buen desempeño en los dos últimos años, con lo cual también sea un modelo para aquellas personas que están viendo. Como les decía, la persona que esté tildada o es vista como una persona que no tiene buen desempeño o que no está tan comprometido y demás, el jefe dice que para no tenerla sentada acá y que me ocupe una silla, la mando a la casa. Eso no es un ejemplo, qué van a pensar los compañeros y demás. Lo otro que es importante es que se entienda que porque una persona teletrabaja, eso no recarga la gestión de otra acá. Por eso hay que brindarle todas las herramientas para que la persona desde su casa pueda llevar adelante la función. Porque si la persona que no trabaja porque no quiere, porque no necesita, pero siente que está; una cosa es trabajar en equipo y otra cosa es que yo recargue a otra persona. Otro tema como requisito sugerido nuestro es, pero acá la ART es estricta, lugar disponible en su domicilio para trabajar sin interrupciones, que debe ser tan seguro como la oficina. La idea es que si estoy eligiendo teletrabajadores con este perfil, donde estoy hablando de competencias vinculadas a la orientación a resultados, a la responsabilidad, el compromiso, la autogestión, la proactividad; lo que quiero es acompañarlos en esos momentos que lo necesitan o brindarles esta herramienta que valoran vinculada a las necesidades de las nuevas generaciones y de las no tan nuevas; porque tiene que ver con nuestra

conciliación, con nuestra capacidad de armonizar nuestra vida personal y profesional. La idea también es que, porque la persona teletrabaja, cuando se hacen evaluaciones de desempeño, no se vea afectada de ninguna manera. Las posibilidades de formación o de desarrollo no debería afectar en nada, el sueldo se mantiene igual, si hay ajusten le corresponden.

Entrevistador: Esto se lo comentan a cada jefe de área que tiene a alguien que teletrabaja.

A través del business partner. No hace falta comentarlo porque se asume como que esta modalidad es una herramienta y no afecta estas posibilidades de desarrollo. Puede ser que una persona está teletrabajando hoy y la quieren promover a otro puesto que estiman que al principio va a requerir muchos viajes, se hablará con esa persona y se le comentará para que esa persona pueda tomar la decisión. No es que la compañía porque la persona teletrabaja no estaría dispuesta a aceptar ese ascenso. Obviamente lo analiza el negocio, pero la persona es la que toma la decisión cuando se le ofrece y siempre se encuentra una forma de acompañar esto. Pero también tiene que ver que si es nuevo en un puesto hay cosas para las que hay que estar al principio. A lo mejor la inducción no va a durar un año, durará unos meses y ya después puede nuevamente entrar en un régimen de teletrabajo.

Entrevistador: Es como decís vos, es algo tan nuevo que no muchos lo implementan, es como que cada caso es particular. Entonces podes dar recomendaciones, no podes exigir porque todavía no está tan difundido.

No, tal cual. Y para nosotros, en muchos casos, ayuda a acompañar. Nosotros pensamos que es importante para acompañar situaciones como mamás cuando regresan de una licencia por maternidad, van regresando de a poco; gente que regresa de una enfermedad grave, que estuvo internado, se estuvo haciendo tratamientos y demás y empieza a volver. Y a lo mejor no es que puedo volver de un día para el otro, a todos los días viajar como antes a la oficina, me permite ir de a poco. Lo mismo alguien que se está por jubilar, donde la gente se adapta paulatinamente a la modalidad que tiene que ver con pasar de estar todos los días en la oficina a que en algún momento se va a cortar definitivamente por la jubilación.

5. ¿Qué recomendaciones le daría a los teletrabajadores que temen ser relegados de la consideración de sus jefes para obtener un ascenso?

Es entender que, como política de la compañía, nosotros estamos diciendo que, como recomendación para los jefes, aquellos que tengan buen desempeño recomendamos que teletrabajen, aquellos que tengan capacidad de autogestión, aquellos que sean proactivos. Aquellos que tengan características que a mí me hacen presumir o entender o quedarme tranquilo como jefe de que la persona esos días que está teletrabajando desde la casa realmente está trabajando, está siendo productivo y está llevando adelante su tarea. En general, la idea nuestra es tener un feedback, un seguimiento constante del desempeño y no esperar a la reunión de feedback una vez por año para hacer seguimiento. Pero en el teletrabajo lo que le pedimos a los jefes es un rol muy activo y de comunicación constante para hacer sentir al teletrabajador como si estuviera en la oficina y que el jefe también sienta lo mismo. En la compañía también vamos trabajando para esto, porque también es cambiar una mentalidad, ir entendiendo a través de ejemplos que van viendo, situaciones donde se ve que la gente es responsable, se compromete, cumple los objetivos y demás. Y yo creo que en cada uno de nosotros, las personas que teletrabajamos, entender que el poder está en nuestras manos, que somos protagonistas y que nosotros vamos haciendo nuestro camino, nuestro desarrollo y que esto no debería limitarlo para nada. Es cierto que si en algún momento me van a proponer o le proponen a alguien otra función, uno debería ser lo suficientemente flexible para entender que a lo mejor el proceso de inducción implica al principio que no sea tan factible trabajar bajo esta modalidad. Entonces creo que es mucho hablar con el jefe, dejar esto en claro, uno transmitir sus temores en este sentido. Pero creo que uno no es dejar todo al medio ambiente o a los jefes, sino que uno tiene que ser protagonista y uno decir, bueno yo sé esto, sé como trabajo e ir mostrando resultados y uno que realmente este trabajo que lo hacía desde la oficina de cierta manera lo hace perfectamente desde otro lugar. Dejar en claro también si uno dice que entiende que mi desarrollo, a la posición a la que quiero llegar implica más tiempo en la oficina, también uno dejar en claro, miren si es necesario va a pasar esto. Pero mi expectativa es que yo creo que al tiempo esto se puede, es una función que puedo teletrabajar, no tiene que quedar como en el imaginario, sino poder comentarlo, y uno va haciendo el camino. O sea, uno puede elegir que la compañía lo lleve y uno quedarse sentado, y la exposición y vamos para acá, para allá, o uno saber qué es lo que quiere.

Por ejemplo, yo entro con Licenciatura en Administración y me gustaría entrar en planificación, pero también me gustaría pasar por recursos humanos; bueno voy viendo qué herramientas tiene la compañía, la movilidad interna, el hablar con mi business partner de recursos humanos, el hablar con mi jefe; para uno ir haciendo ese caminito que quiere. Uno puede pasar por la compañía sin que nadie se entere y estar años sentado, pero uno puede ser protagonista de su desarrollo y saber qué es lo que quiere y qué le gustaría ser y cuál es el camino. Además de conocer las instancias donde yo puedo ir manifestando mi deseo de movilidad, mis ganas de crecer, a través de postulaciones a vacantes internas, a través de hablar con mi jefe para que sepa qué es lo que te gusta hacer.

Entrevistador: La cuestión es que tiene que tomar iniciativa la persona.

Exacto, más allá del teletrabajo, eso es para el desarrollo de todos. Uno debe tomar las riendas de su carrera en función de lo que a uno le va gustando, tiempos prudentes para uno ir moviéndose dentro de la compañía. Si nosotros decimos, bueno, en una posición uno, dos años mínimo debería estar para conocerla, tengo la curva de aprendizaje; después empiezo a ser más productivo. Pero si yo tengo la curva y ya me muevo no termino nunca de cerrar un ciclo en cada posición. El desarrollo está en manos de cada uno. Ir haciéndose este camino y de parte de la compañía, formación y apoyo a los jefes para que puedan. Nosotros cada dos años hacemos una encuesta a los jefes y a los teletrabajadores para entender qué trabas pueden haber para que los jefes puedan decir si siente que afecta al equipo que una persona teletrabaje; si sienten que la persona en algo afectó el cumplimiento de sus responsabilidades o no; a la persona preguntarle cómo cree que es vista por la compañía para todas estas cosas, ir detectándolas e ir trabajando.

Entrevistador:

Está bueno que hayan tomado feedback.

Siempre. Cada dos años lo hacemos. Lo que pasa es que a veces los teletrabajadores son los mismos, hoy hay 120, pero desde que empezó el programa pasaron más de 500 teletrabajadores. O sea, no son siempre los mismos, el número se está manteniendo estable pero van cambiando

las personas que van teletrabajando, porque a veces lo ven como una herramienta para acompañar un momento de su vida.

Entrevistador: La ven como una herramienta para hacer hasta que se jubilen.

Hoy no está vista tan así. Para mí sería lo ideal, ir viéndolo como una modalidad que yo creo que el mundo va para ahí, no hay vuelta atrás. Hay empresas que también pueden entrevistar, HP una reunión que tuvimos, creo que no está dentro del PROPET, Dell sí, que contaban que si un día dicen: “vamos todos a la oficina”, no entran, de cómo está difundida la modalidad. Está bien que es una empresa que se dedica a la tecnología, es parte de su misión, de su visión, mostrarte cómo con la tecnología resolvés el mundo. Hay empresas donde esto vino a acompañar, por eso les decía hay empresas donde, por su razón de ser, esto viene a acompañar un tema de espacio, de ahorro en alquiler de oficinas y demás. En YPF creo que es una de las empresas donde acompaña esto a creer en la herramienta, porque nos dedicamos a otra cosa, es algo más que tenemos a disposición. Pero es donde de verdad uno cree que el teletrabajo es posible, porque si en empresas que nos dedicamos a otro negocio o a otro rubro somos la primera en adherirnos al PROPET, yo creo que lo que sostiene la validez o la vigencia tiene que ver con aquellas empresas, obviamente no todas, pero aquellas que muestran que el camino es posible en empresas que no están completamente relacionadas con la tecnología, donde tiene que ver con la función y querer hacerlo y con querer sumar para los empleados una propuesta vinculada a lo que tiene que ver con la conciliación. Ahora lo que es dentro de nuestra propuesta de valor, está un eje que se llama “equilibrá tú tiempo”, donde está la opción de teletrabajar, la jornada reducida, licencias especiales y demás. Cuando uno entra a YPF sabe toda la propuesta relacionada a la remuneración, pero también propuestas relacionadas con descuentos, propuestas vinculadas con beneficios en el plan de ahorro y pensión, la tarjeta ServiClub corporativa, un programa vinculado con la salud y hay un eje que es “te integras”, vinculado con la integración con la comunidad o que nuestras familias vengán a YPF, esto es parte de la propuesta de valor. Otro de los ejes es lo que está relacionado con conciliación, y ahí adentro está esta propuesta de teletrabajo, donde entre todos tenemos que ir construyendo. Acá yo sé que hay muchas posiciones más adonde se puede ir sumando, o sea tenemos mucho para hacer todavía, pero

fuimos la empresa pionera, nosotros lo empujamos, lo sostenemos y sabemos que va hacia ahí. Esto va a ser ley, si no es este año es el año que viene, y todas las empresas que digan tener teletrabajo van a tener que cumplir con cosas que nosotros venimos haciendo desde el inicio.

Entrevistador: Vimos que en Argentina estamos muy atrasados en cuanto a la legislación, porque países como Brasil ya la tenían.

Acá está la resolución de la ART, que dice lo que debe informar, lo de la almohadilla, el padmouse, el asiento, el matafuego, el botiquín y el manual. Después ellos también, el ministerio trabaja en algo que es la certificación de competencias del teletrabajo. A los teletrabajadores los invitan a hacer una certificación que, por lo que sé, es bastante complicada, que realmente acredita a la persona de tener competencias para el teletrabajo.

6. ¿Qué herramientas tecnológicas (software) para teletrabajar utilizan o piensan utilizar en un futuro?

Acá lo que tenemos es que, a las personas que teletrabajan se les asigna o se les instala una PC en su domicilio. Porque la idea es que tenga como aquellos programas de protección de la empresa, por un tema de seguridad de la información. Nosotros firmamos en el contrato que vamos a estar cuidando la información de YPF, entonces o se le asigna una PC en el domicilio pero a la mayoría de las personas se les cambia directamente la PC de acá por una notebook, entonces la llevan y la traen los días que teletrabajan o no. Tiene el tipo de programas que necesitamos y cada uno se instala aquello que para trabajar necesita, y el tipo de conexión lo hacemos a través de VPN, donde vos estás viendo tu escritorio como lo verías acá, ves todas tus carpetas personales, tenés acceso a la red al compartir, entras a la red, a YPF net como si estuvieras acá. Entonces si tenés que pedir fotocopias o un remis estás entrando, como que ves YPF desde tu casa. Después, los que tienen teléfono celular por función, se contactan a través del teléfono celular (Cisco Immediate Divert para transferir llamadas), lo ideal es que por un tema de criterio, no es que está escrito en algún lugar, no es que automáticamente se desvía a la noche; sino que cada uno a la noche antes de irse, desvía su teléfono, o sino se instalan un programa de CISCO que atienden el teléfono con un headphone desde la computadora, o sea que están

perfectamente conectados, en ese sentido es lo que tenemos hoy, supongo que a medida que avance.

Entrevistador: ¿Usan algún programa de conferencias?

Hasta donde yo tengo conocimiento no, probablemente sí en otros ámbitos del sistema y que yo no lo sepa y que no lo tenga instalado, pero no es que lo tengamos como requerimiento.

Entrevistador: No está popularizado.

No, acá al menos que yo lo haya escuchado como masivo no, pero seguramente hay áreas donde está, existe y lo tienen pero sí están popularizadas acá las vídeo conferencias para las reuniones. Así que no resultaría raro que si no hace falta ir hasta una reunión presencial, acá está como que la gente dice, me organizo para venir, pero yo creo que va hacia ahí, desde mi casa cámara y tuve la reunión.

Entrevistador: En cuanto al tema de productividad, ¿ustedes siempre por objetivos?

Siempre por objetivos.

Entrevistador: Porque vimos algunas aplicaciones que son un poco raras para el teletrabajador que le sacaba fotos cada diez minutos a la pantalla para ver que estaba haciendo.

No, acá lo nuestro es sugerencia a los jefes de teletrabajadores en cuanto a contacto por chat. Nosotros tenemos como un chat en donde vos te ves, se llama Lync Communicator; te muestra si vos estás en la computadora se pone en verde; yo puedo estar en cualquier otra cosa, pero en teoría si mi jefe me conoce y me pidió algo y al otro día lo traje y entendemos que más o menos.

7. ¿Cuáles cree que son las principales barreras que impiden el mayor uso del teletrabajo en YPF?

Así como también hay cuestiones de flexibilidades que uno va viendo con su jefe. Si yo tengo un turno a las cuatro de la tarde y para mí es re importante ir, yo puedo estar cortando de cuatro a siete y después me conecto de ocho a diez; yo elegí conectarme de ocho a diez para terminar algo que no pude en ese momento y al otro día cumplí. Pero yo avisé que en ese horario si me llamas al celular, no te voy a atender. Son acuerdos. Esto no quiere decir que no pase y no está mal, pero sí que lo ideal del teletrabajo es que yo lo use para mis trámites. En su momento se hablaba: ¡ay! pero sólo un día de teletrabajo, la gente lo va a usar para sus trámites personales. Todo un mito creado alrededor de eso si el jefe elige bien al teletrabajador y hace un seguimiento. Tiene mucho que ver el rol del jefe. Por esto las claves del éxito que vemos nosotros son: la selección adecuada de los participantes, elegir bien teniendo en cuenta estos requisitos; debe ser voluntario, o sea la persona debe querer teletrabajar, porque hay gente que no le gusta que no es la modalidad, quiere estar acá todos los días sentado de nueve a dieciocho y quiere estar acá. Aplicarse a empleados que sean conocedores de la organización, lo que les decía de la inducción, si alguien que entró, a las tres semanas le digo teletrabajá tres días por semana, nunca va a terminar de conocer YPF o le va a costar mucho más. Otra clave es contar con espacio físico adecuado en el domicilio y poder delegar las tareas de la casa para evitar distracciones, o sea no es que me quedo de niñera, salvo excepción. La empresa debe brindar los medios tecnológicos y adaptar los procesos para que puedan adaptarse en forma remota; o sea como empresa no poner limitaciones, adapto todo y acompaño todos estos procesos. Formar a los jefes y a los teletrabajadores, a través de talleres, de acompañamiento. Los jefes si tienen siete teletrabajadores, pero nunca les hablas a la mañana ni les marcas anda, después no digas no me funcionó y lo quiero dar de baja. El jefe en un rol activo, somos protagonistas, acompaño, ayudo, oriento, no es perseguir.

Entrevistador: ¿Alguna vez hubo alguna reticencia de algún jefe de decir no frente al pedido de un empleado a teletrabajar?

Que nos haya llegado no, se ha resuelto internamente, en otra instancia. En esos casos un business partner de negocios debe estar asesorando a ese jefe. Porque, por ejemplo, si mi jefa me dice que no y si yo creo que sí, por mi función, mi desempeño, lo que sea, voy a buscar otra instancia, busco al business partner, para ver qué es lo que pasa. Yo creo que con la opción de un día de teletrabajo, hay muchas dudas o temores y que hoy uno puede ir explorando. Dice empiezo con un día, le doy al teletrabajador un día y voy viendo cómo se adapta y después le puedo sumar otro. Por último, y muy especialmente, los directivos tienen que acompañar y promover esto, tienen que ser los abanderados. Si un directivo está apoyando esta modalidad, aguas abajo esto es mucho más fácil. Entonces eso es como clave para el éxito del teletrabajo en general. Es importante que la cultura acompañe, entonces con esto de adherir al PROPET, la empresa está dando un mensaje. Bueno, YPF, al ser la primera empresa estamos acá adentro, pero tenemos un camino por recorrer, sí seguro. Tenemos un largo camino porque como empresa tenemos muchas cosas a las que podemos sumar más teletrabajadores. Tenemos que ir acompañando esto, pero marcamos como un norte, vamos hasta acá. Cuando ninguna empresa había adherido a esto, fuimos las primeras sabiendo que la tecnología no era lo nuestro, no era nuestro negocio. Pensamos que depende de un equilibrio, que el que recién entró, que esté acá, que conozca, vos conoces como funciona YPF o lo que sea estando al principio. Esto no quiere decir que si tengo una limitación, me pasó algo, bueno esas son excepciones. En cada empresa es diferente y se busca ese equilibrio de distintas maneras.

Además requiere un cambio cultural del empleado, empleador y de la familia. La familia tiene que entender eso. Mi hijo cuando me ve, me mira, y yo le dije estoy teletrabajando, estoy trabajando, es un cambio. Porque para ellos que papá y mamá estén en la casa es distinto; la familia tiene que cambiar y uno tiene que pasar el mensaje. Hay mucho por hacer y acá ayudaría mucho en el tema del espacio, seguir trabajando en esta línea ayuda en un tema de ahorro de costos que se puede medir. Hay que seguir encuestando y ver dónde podemos ver que está trabando. Ver qué podemos generar para que esto no sea así y, seguramente, el año que viene, estamos cambiando como presentamos la propuesta de valor donde esto sea un eje importante; porque estos puntos son valorados y más por las nuevas generaciones, las exigen de movida. Por teletrabajo YPF ganó dos premios, uno en el 2008, el premio Meta4 a la innovación, y un premio que se llama una empresa familiarmente responsable que lo ganamos en 2009 y 2010, siempre

por el tema del teletrabajo. Otra cosa importante para nosotros es que no es un derecho adquirido, sino que es una práctica que realizamos. No es que porque una persona teletrabaja hace cuatro años se asume que sigue, sino que hay que ir revisándolo; cada vez que se renueva se le pregunta al jefe. Las renovaciones no son automáticas, se le pregunta al jefe, que pueda estar haciendo un evaluación de si ese teletrabajo está caminando o no, y que el acuerdo es reversible por la compañía o por el teletrabajador, eso también está claro en el convenio. Si justo te cambiaron de posición y es incompatible con el teletrabajo, uno también lo asumió como parte de las reglas de juego.

8. ¿Qué impacto tuvo el desarrollo del programa PROPET en la implementación del teletrabajo en YPF?

Es importante que la cultura acompañe. Entonces con esto de adherir al PROPET, la empresa está dando un mensaje. YPF, al ser la primera empresa, estamos acá adentro, pero tenemos un camino por recorrer, sí seguro. Tenemos un largo camino porque como empresa tenemos muchas cosas a las que podemos sumar más teletrabajadores, tenemos que ir acompañando esto. Pero marcamos como un norte, vamos hasta acá. Cuando ninguna empresa había adherido a esto, fuimos las primeras sabiendo que la tecnología no era lo nuestro, no era nuestro negocio. Pensamos que depende de un equilibrio, que el que recién entró, que esté acá, que conozca, vos conoces como funciona YPF o lo que sea, estando al principio. Esto no quiere decir que si tengo una limitación, me pasó algo, bueno esas son excepciones. En cada empresa es diferente y se busca ese equilibrio de distintas maneras.

Es importante y, está dentro de lo que es el contrato, tener un lugar, incluso hay visitas de las ARTs al domicilio de los teletrabajadores, es decir que el teletrabajador disponga del lugar adecuado para poder teletrabajar. Como me contaron el caso de otra empresa, si es un chico que alquila en un ambiente con cinco amigos que vinieron del interior y quiere teletrabajar uno; es difícil. Tiene que tener un espacio adecuado porque no se puede concentrar. Entonces ahí la ART dice “éste no es un espacio adecuado que cumpla con lo que necesitamos para que vos puedas trabajar.”

Entrevistador: ¿Siempre se hacen esas visitas?

Están previstas, pero la realidad es que van dependiendo de la empresa y se coordina también con la ART. Pero la idea es que, más allá de las indicaciones que tiene el contrato del manual de seguridad y salud y buenas prácticas que se entrega, que la ART realice visitas para hacer la recomendación y demás que tiene que ver con la iluminación, el escritorio, la pantalla, donde va el matafuego, la fuente de luz, recomendaciones para que el lugar desde donde el teletrabajador trabaja desde casa tenga características similares a las de tu oficina, que te garantice la misma seguridad. Además, obviamente, nosotros mandarle una nómina de quienes son las personas que teletrabajan, qué días; si bien entendemos que es flexible este tema de los días, que pueden estar cambiando en función de situaciones puntuales del área. Por ejemplo, si tuviese la opción de conectarse, que todavía nosotros no lo tenemos desarrollado, desde la casa con la computadora es bueno para las reuniones. El tema es que sean reuniones presenciales, entonces no sirve. Por más que tengamos tecnología hay cosas que no las reemplaza, los vínculos por ejemplo.

Entrevista a Sonia Boiarov

1. Uno de sus emprendimientos se refiere a la creación de “oficinas virtuales”. ¿Podría explicar qué son y qué beneficios trae su uso a los teletrabajadores?

Vieron que no es un sitio web, que son torres de teletrabajo justamente, que eso es lo más difícil de explicar porque no hicimos un sitio web como los que ustedes ven. No sé como freelanser.com o computrabajo.com, bueno hay varias. Yo creo que torres incluso es anterior a todas esas que en realidad empezaron a aparecer un poquito después. Incluso cuando nosotros pensábamos hacer algo, pensábamos hacer una especie de bolsa de trabajo, esa fue la idea original. Después yo estaba en la Universidad de Buenos Aires y mucho la idea de una bolsa no les convencía y trabajé durante un tiempo con todos los temas que a lo mejor eran difíciles llevarlos en la facultad, los hice con una ONG que se llamaba Usuaría y tampoco logré convencerlos del edificio. Así que, en realidad, el edificio es algo más bien personal, que ahora lo administra la fundación Caminando Utopías, que es como la extensión del programa que había en la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA. Y es un edificio porque uno de los problemas de los teletrabajadores es la imposición de datos personales que uno tiene que hacer sobre todo

cuando uno trabaja por su cuenta, no tanto en relación de dependencia; pero sí cuando uno tiene que difundir qué es lo que hacer y tratar de captar clientes. Entonces por eso le hicimos ese formato. Porque estar ahí les da un piso y una oficina que nos permite, en cierta forma, enmascarar nuestros datos personales. Y podemos ponerlo incluso en las tarjetas personales o en los sitios web o donde fuera, como si fuera una especie de domicilio. Por eso le decimos una oficina virtual. Y saben que cada vez se reglamentan más los domicilios virtuales así que dentro de poco tendremos domicilio legal, fiscal, real y virtual. Cada vez más en algunos lados aparecen estas regulaciones, como que lo que aparece en la red es la prueba de algún tema que entra en conflicto, lo que fuera. Así que el domicilio virtual creo que con el tiempo va a tomar una consistencia mayor de la que tiene ahora. Y Torres reúne en cierta forma cosas reales de una oficina y las ventajas de internet; sería como una combinación de los dos, por eso lo iniciamos. Pero la idea es colaborar sobre todo con la gente que quiere trabajar de esta forma y acercarle a posibles contratantes. Y en realidad también, como fundamento, nosotros hicimos una investigación en el año 2007 para la IDC de Canadá que se llamó: "Exportadores de servicios en internet". Ahí en cierta forma nosotros entrevistamos a muchos teletrabajadores, en cierta forma como están haciendo ustedes, eran como 1600 y algo de trabajadores. Y a través de las cancillerías de cuatro países generamos una especie de encuesta o tendencia de contratación de servicios y se enviaba a las cámaras empresarias y demás para que nos respondieran cómo veían la contratación de servicios en nuestra región. Y de ese cruce surgieron también varios inconvenientes, no sólo desde el punto de vista de los trabajadores, sino también de los contratantes. Es decir, muchos no sabían cómo se podía pagar, si había una exportación de pequeña escala que era posible de hacer, quiénes eran las personas que se estaban contratando, cómo saber si, por ejemplo, uno pone en google un traductor y le aparecen cientos de miles de traductores, cómo elegir. Entonces las Torres, en cierta forma, tienen ciertos requisitos para pertenecer. Yo no sé si tienen ustedes una oficina, se pueden abrir si quieren.

Entrevistador: Estuvimos mirando un poco la página de Torres.

Bueno, porque Torres les pide una carta compromiso, un código de ética que tienen que aceptar y las reglas de netiquette. Y eso es lo que a nosotros nos permite, si hay alguna queja o algo,

también expulsar a alguien de las Torres. Por suerte hasta ahora no pasó, pero nos contactamos con algunos diciendo: “bueno, tienen que contestar los mails dentro de las 48hs, 24hs preferentemente”. Y bueno, ese tipo de cosas vamos siguiéndolas, sino como que no tiene mucho sentido que estén las personas nucleadas acá. Después hay otros temas que hacen que pensemos en esta forma que tiene este sitio. Uno es también que todo el capital intelectual que hay alrededor del teletrabajo, que en realidad son servicios que tienen una base de conocimiento sólido, por lo menos debería ser así. Es todo un conocimiento que genera riqueza y que a veces los países no están demasiado organizados para aprovechar todo este caudal de conocimientos. Y bueno, en algún momento hablando con la Fundación Exportar, que pertenece también a la Cancillería; yo era también la que les insistía siempre que no sólo hay que exportar cosas sino que también hay que exportar servicios. Y dentro de los servicios, en esta época cuando yo empezaba con este tema no había tanta exportación de software como hay ahora. Y después surgió más la idea de la exportación del software y servicios informáticos, pero fíjense las dificultades de considerar a los servicios como digamos un elemento de producción, que hizo que el software perteneciera a la industria y la ley se llama incluso: "la industria del software". Para que, en cierta forma, esta industria pudiera aprovechar las ventajas que estaban teniendo otras industrias. Pero hablar del tema servicios era complejo en aquella época.

Entrevistador: ¿En qué año estamos hablando más o menos de esto?

Estamos hablando del año 2007 más o menos. En el año 2005 empezó la investigación, 2007 más o menos es el mayor contacto con la Fundación Exportar. Y 2009 empezamos con las Torres. Más o menos eso sería un cronograma, no sé si fue tan estricto, pero más o menos era así. En cierta forma, esa fue la idea. Tomar por un lado, que necesitamos nuevas unidades de producción que contemplen una organización diferente de todos los servicios que se pueden llegar a ofrecer. Y en cierta forma, también comprometer a los gobiernos con que esto son bienes de exportación y que llegado el momento Torres podía ser un elemento para colaborar o simplificar la tarea de esta exportación de servicios. Pero por ahora, tal vez lo que más se ha desarrollado es la exportación de software y desde empresas. Pero justamente porque todavía cuesta ver que hay otras formas de organizarse, no es solamente la empresa. Yo digo que el edificio, en cierta forma,

es otra forma de unidad de producción, como puede ser cualquier empresa. Ahí hay cantidad de personas que pueden hacer cosas y que cualquiera podría llegar a contratarlos. Y después también tiene otras ventajas, como es una contratación directa y te evita todo tipo de intermediarios, yo creo que con el tiempo también es otra forma de mejorar la distribución de ingresos. Así que el hecho de no tener intermediarios y hacer una contratación directa podría colaborar por lo menos en ese punto, que es un punto complicado en la sociedad de la información. Básicamente Torres es un edificio para que los que ofrecen servicios y quieren teletrabajar encuentren o se les facilite el encuentro con quienes los quieren contratar. Creo que estamos en una época de gran cambio y de transición y que hay que buscar nuevas formas de organizarnos.

Entrevistador: Uno de los temas que mencionaste vos es que tienen que responder cada cierto tiempo los mails.

Hay algunas normas que nosotros ponemos para que sean aceptados y facilite un poco la confianza que queremos generar en el edificio. Aparte tratamos un poco de despertar la solidaridad y la colaboración también, que serían los valores atrás de Torres. También, por ejemplo, si alguien hace mal la tarea o no cumple o lo que sea, en realidad afecta a todos los que están en Torres.

Entrevistador: Claro, es una cuestión de reputación.

2. Entre algunos teletrabajadores existe el temor de recibir menores calificaciones en evaluaciones de desempeño o no ser tomados en cuenta para ascensos. ¿Qué cree que pueden hacer los teletrabajadores para no ser relegados en búsquedas internas?

¿Cómo los jefes van a considerar a aquellas personas que van menos a la oficina? En general se hace un mix, no se trabaja 100% de lunes a viernes. La relación de dependencia en muchas empresas o cuando se empieza con estos programas, a veces incluso empiezan teletrabajando un solo día por semana, y a veces según va avanzando el programa se le va agregando días. El Ministerio de Trabajo habla de tres días por dos, tres días en la casa y dos en la oficina. Así que

en general uno no termina nunca de desvincularse de su lugar de trabajo como para que los jefes dejen de verlos y no los tengan en cuenta en un desarrollo de carrera. Pero yo creo que ahora el tema es más complejo porque lo que yo he visto en los jóvenes es que primero, exigen el teletrabajo en muchos lugares donde están ya teletrabajando y para cambiar a otros trabajos primero observan que el otro trabajo les de esa facilidad, y sino a veces prefieren no cambiar. Y por el otro lado, a mi parece que no sé si están tan preocupados por el desarrollo de carrera en un trabajo. Les digo porque yo he visto jóvenes en el curso donde yo estoy, que doy clases los sábados, y a veces no están tan preocupados por llegar a ser gerentes en la empresa o tener que sacrificar muchas horas de su vida personal para seguir trabajando en post del desarrollo de una carrera. A veces miran más en su desarrollo personal, que tiene que ver con el estudio, con conseguir una buena oportunidad de trabajo, que se valore su trabajo; pero no porque después van a ser jefes. Y esto creo que también es un cambio, que es producto de que la movilidad interna en las empresas no es nada fácil y porque hemos tenido también a veces en las áreas de RRHH personas no demasiado profesionales en cuanto al manejo del desarrollo de carrera. A veces prefieren incluso tomar una persona de afuera, limitando a lo mejor, las posibilidades de ascenso de las personas que están en un cargo y eso termina desmotivando todo lo que pueda venir de la mano del desarrollo de carrera. Y las nuevas empresas como Google, Facebook y demás, en general, tienen otro tipo de estructura más en base a proyectos, a reconocimiento en base a resultados, otro tipo de desarrollos que no tienen que ver con la verticalidad tradicional de una organización. Entonces yo creo que estamos en una época de mucha diversidad y que hablar que si todos pueden estar preocupados por el desarrollo de carrera... Alguno habrá, pero no creo que sea la gran mayoría. Y tampoco creo que uno se olvide de las personas que teletrabajan. Cuando uno encuentra que te solucionan un problema y demás, uno valora ese esfuerzo y ese trabajo.

3. ¿Considera que la aparición de nuevos software pueden ayudar al avance del teletrabajo en la Argentina? ¿Cuáles piensa que pueden tener mayor potencial?

No sé cuáles son los que se refieren ustedes, si son los software de control, les diría que salvo en las industrias por ejemplo de call center...

Entrevistador: No solamente de control, también pueden ser de videoconferencia, de colaboración, redes internas, es amplia la pregunta.

Todos los software que sean colaborativos, que te permitan el trabajo en equipo, creo que son los que te facilitan la vida como teletrabajador. El tema es que a veces en estos desarrollos no se tiene en cuenta la discapacidad, que es uno de los puntos...Yo siempre tengo personas con discapacidad en los equipos que armo porque más allá que la investigación tenga algo de discapacidad o no como objetivo. Porque ellos tienen una mirada distinta y en el uso de las tecnologías también, y a veces me parece que hay cierto descuido tanto en el desarrollo de software como de los mismos equipos, en cuanto al uso que tienen que darle las personas con discapacidad. Y uno de los problemas es justamente el que nombrabas recién, el de las videoconferencias, que por lo general están desarrolladas en Flash y las personas ciegas necesitan siempre un asistente como para poder participar en estas reuniones. Entonces yo creo que hay aspectos que tienen que ver con que los desarrollos de software sean colaborativos para facilitar todo lo que es la actividad del teletrabajo, me parece espectacular. Pero, al mismo tiempo, tienen que pensar en todo lo que es la accesibilidad y no todos los desarrolladores están capacitados o han tenido la vista puesta en este punto. Creo que deberíamos ser un poco más exigentes. Aparte hay una ley de accesibilidad que está aprobada en la Argentina; así que cuando desarrollamos algo, tenemos que ser cuidadosos de ir cumpliendo porque en algún momento se puede poner activa. Vieron que ahora son como leyes que están medias dormidas, pero están sancionadas. Y de pronto las personas podrían exigir, porque les interesa un sitio, que sea accesible y podríamos llegar a tener un problema con cualquiera de los sitios que uno tiene. Así que debería ser parte de la enseñanza incluso, todos los temas de accesibilidad.

Entrevistador: No sé si vos identificaste alguno que especialmente haya ayudado o que sea más amigable con esa gente que tiene discapacidad y que ayude al teletrabajo.

Sí, nosotros generalmente hacemos una especie de prueba de las herramientas que vamos a necesitar y armamos una especie de entorno de trabajo. No digo una plataforma, porque una plataforma de trabajo es como si fuera el aula virtual, que seguramente ustedes conozcan alguna,

tipo moodle. Pero cuando hablamos de un entorno es como si fuera una compilación de herramientas que todos conocen y que después nos va a servir para organizarnos, y las ponemos todas juntas en un lugar. Aparte cuando uno genera un entorno de trabajo facilita también la tarea de no tener que explicarle a cada uno para qué se usa cada cosa. Es ponerse de acuerdo en herramientas que resulten fáciles a todos para usar y saber en qué momentos las vamos a usar, y a veces tenemos que generar las propias. No hay que complicarse demasiado, hay que ser prácticos. Y a medida que vamos avanzando creo que Google cada vez tiene más aplicaciones para el trabajo colaborativo. Creo que de a poco todo va a ir facilitando la tarea que queremos hacer con el teletrabajo. Es cuestión a veces de buscar las herramientas, ese es un trabajito a veces también, pero cuando uno dice: "bueno, vamos a hacer tal cosa", en qué lo vamos a hacer es parte del trabajo también.

4. Todas las empresas conocen los beneficios del teletrabajo pero cuando lo implementan controlan más al empleado que cuando está en la oficina. ¿Por qué cree que es así?

Yo creo que es un tema cultural, que en realidad la confianza entre el teletrabajador y el jefe hay que construirla. Por eso cuando a veces se empieza con el teletrabajo, uno recomienda que se empiece a desarrollar con personas en las cuales confiamos. Pero más allá de eso, después hay que ver a través del trabajo que se realice cómo se va fortaleciendo esa confianza. Pero el tema de trabajar en base a objetivos que es lo que propone más esta modalidad de trabajo y el control estricto que se da en la presencialidad con un horario determinado, es un cambio cultural muy fuerte en las organizaciones, que no todos saben cómo hacerlo y no todos están dispuestos a hacerlo. Y eso también depende de cada jefe, el estilo de liderazgo de cada uno de ellos. Pero yo creo que también es un tema generacional. Uno a veces mira que por la edad de los jefes, se encuentra que los que tienen más edad, pero no son reglas generales, no me gusta generalizar. Porque yo tengo en el centro de teletrabajo que empecé en la facultad al profesor que estuvo siempre conmigo tiene ahora 85 años. Por eso les digo, no es que es una regla exacta, matemática; pero uno a veces mira y hay ciertas tendencias en que las personas de mayor edad, jefes de 50 años para arriba encuentren que no están tan seguros cuando las personas van a trabajar a su casa. Incluso fíjense que muchos de los programas deslocalizan lugar y que las

personas no vayan todos los días; pero muchas veces tienen que estar disponibles en el horario de trabajo habitual. El horario de trabajo se flexibiliza menos que el lugar. Entonces quieren que de tal hora a tal hora los puedan encontrar, los puedan consultar. Entonces aunque se pongan objetivos por el trabajo, te exigen muchas veces un horario; pero yo creo que eso también es parte de esa construcción de confianza que hay que hacer y después uno podrá ver si cumplen con el trabajo y no lo damos tanta importancia al horario. Eso depende también del tipo de tarea.

Entrevistador: Si, de hecho nosotros ya tuvimos una entrevista con una analista de RRHH en YPF y nos comentaba que ellos aplican el teletrabajo y también que el tema del horario es básicamente el mismo, que tienen que estar tan disponibles como si estuvieran físicamente en la oficina.

Eso pasa en muchos casos y casi todos los proyectos piloto que se están haciendo, más hablan de algún día de trabajo en la casa, que llaman "home office" o el trabajo a domicilio, y tienen que cumplir el horario normal y habitual de las oficinas.

5. ¿Cuáles considera que son las mayores barreras para la expansión del teletrabajo en la Argentina?

Barreras yo creo que son las culturales. Otra de las barreras creo que es la tecnología porque salimos de las grandes ciudades y no hay tecnología parece. Otro de los temas, el teletrabajo se va a desarrollar donde haya buena conectividad y tecnologías disponibles. Lo que tendríamos que tal vez eliminar es un poco las asimetrías que encontramos en el país. Nosotros incluso hicimos con Torres de Teletrabajo un acuerdo con la Secretaría de Gestión de Empleo de Neuquén. Y no saben el lío que es comunicarnos porque la red es muy baja, su capacidad o el ancho que ellos tienen. Así que hablar del teletrabajo, aún cuando ellos tienen una ley de teletrabajo. Neuquén es la única provincia que tiene ley. La verdad que se hace complicado. Los limitantes sobre todo, por un lado, los temas culturales de personas que no aceptan trabajar de esta forma y, por el otro, el tema de la infraestructura tecnológica que tenemos. Y después hay temas de educación, que tienen que ver con que mucha gente no está enterada, no sabe, en la

universidad no se enseña que uno puede ser un teletrabajador. Y este es un tema que creo que va a tener que encararse más seriamente.

Entrevistador: Sí, es el futuro en realidad. Con la cantidad de personas que somos, como está también el tránsito para lo que es trasladarse; también la globalización, la posibilidad de tener personas que trabajen en distintas partes y que también por ahí no pueden acercarse a la oficina y son un capital intelectual importante para una compañía, incluso trabajando autónomamente.

Sí, a veces hay escasez de determinados perfiles, que uno los encuentra en una provincia y a veces no quieren venir a Buenos Aires por un tema no sólo de costos sino también de seguridad. Yo creo que hay que buscarle el mayor beneficio para las partes, es decir que sea un beneficio tanto para la persona que decide trabajar de esta forma como para la empresa. Y aparte Karina cuando empezábamos decías que había empresas que tenían desarrollos informales y otras formales. Pero el desarrollo informal del teletrabajo, en cierta forma, está mostrando la naturalización de la forma de trabajo. Es como que hoy cualquier persona, en la mayoría de las organizaciones, no sé, le agarró un piquete en cualquier lado y le dice al jefe que va a trabajar en la casa y el jefe le dice que sí. Y eso es independiente de que haya o no un programa. Eso lo que va marcando es que el teletrabajo es más ya una opción o una parte del mismo trabajo. Por ahora es una práctica que está definiéndose más desde el año 2009, que hace que en algunos casos se esté hablando de programas más estructurados y más formales dentro de la organización. Pero cuando todos estos programas pilotos empiecen a extenderse, va a ser una cosa normal en cualquier organización. De hecho las de tecnología, o las que hace más tiempo que teletrabajan, ya es algo más natural que se hable de teletrabajo, o incluso que ni siquiera se lo nombre, simplemente se use.

Yo cuando empezaba e iba a las reuniones nadie sabía de lo que hablaba, hoy voy ya tengo que pensar en otras cosas que decir porque todo el mundo más o menos ya escuchó hablar o está practicando algún tipo de teletrabajo. Yo pensé en el año '99 y más o menos en el 2000 se aprobó el proyecto de la universidad y después vino la crisis terrible que tuvimos y un desempleo enorme y donde en ese momento muchos jóvenes se iban del país. Por eso empezamos un poco el programa ese en la facultad, o ese fue el motivo principal. Pero en aquel momento la gente se

desconectaba, como estaba tratando de reducir gastos porque perdía los trabajos, a lo mejor se quedaba con el cable de la televisión y se desconectaba de internet. Nosotros les decíamos que justamente eso es como alejarse de una posible solución al desempleo. Y bueno después fueron cambiando las tecnologías, la convergencia tecnológica facilita el teletrabajo también. Tardó un poquito en llegar a las empresas de manera más formal, pero muchas ya tenían. Los periodistas, por ejemplo, no todos los que son los medios de difusión usaron las tecnologías desde el primer momento. Las consultoras también y las empresas tecnológicas, creo que más o menos el grupo principal de inicio fueron en estas organizaciones.

6. ¿Cómo se deben adaptar los jefes y los equipos de trabajo a esta nueva modalidad? ¿Y las familias de los teletrabajadores?

Ese es todo un tema, con respecto a esto que hablábamos de los cambios culturales que afectan también la vida personal de los trabajadores. Ellos tienen que tratar de organizarse lo mejor posible para ver si funcionan. De todas maneras, vieron que hay una cláusula que siempre aparece en todas las legislaciones, aunque en Argentina no tenemos, hay principios que fueron fijados por la sociedad, por el Ministerio de Trabajo que hablan de la reversibilidad. De pronto hay muchos detalles que se producen que uno debería cambiar en su vida tanto familiar como en la laboral, que uno a veces cree que puede funcionar y después resulta que no. Entonces mantener el principio de reversibilidad está bueno porque cualquiera, tanto los jefes como los trabajadores, podrían pedir volver al puesto presencial. Y esa es una de las posibilidades dado que a veces uno quisiera que la familia entienda y finalmente no es tan fácil que ellos comprendan. Y a veces se puede generar cierto malestar en el mismo teletrabajador que hace que en algún momento no quiera estar en su casa. Y la vida, ustedes saben, es bastante compleja, podemos tener desde problemas de separación, los hijos chicos que molestan, o una serie de situaciones, que la misma dinámica de la vida de las personas va haciendo que las cosas vayan cambiando. Así que siempre tienen que estar abiertas estas posibilidades. El tema es complejo como para hablar de generalidades, hay miles de cosas que mirar. Pero tal vez, básicamente, lo que habría que ver es en qué medida se invade la vida familiar con este tipo de trabajo. Si la casa está preparada como para tener algún espacio de trabajo sin que se interfiera demasiado lo que es

la convivencia con otras personas. Si uno está solo a lo mejor es distinto; pero los que están solos normalmente no quieren teletrabajar, justamente porque no quieren estar todo el día solos.

7. ¿Dentro de cuánto tiempo piensa que el teletrabajo será adoptado como una forma normal de trabajo, sin que sea forzada como prueba de las empresas innovadoras?

Ahora ya no es sólo de las empresas tecnológicas, yo creo que ya está extendido en muchas empresas, saliendo de estos rubros especiales. Ahora, ¿cuánto tiempo va a tardar en que sea algo natural? Yo creo que es un tema generacional, cuando empiecen a jubilarse los jefes que tenemos ahora y empiecen los nuevos, los nuevos ya están acostumbrados. Los jóvenes están más acostumbrados a que es posible trabajar a distancia y así que pienso que es un tema generacional. A lo mejor, los gerentes que ahora tengan 50, que se jubilan a los 65, ponele en 10 años más. Después habrá situaciones en las que no es posible teletrabajar, no por una limitación cultural, sino porque la naturaleza del trabajo hace que no se pueda hacer a distancia. Pero cada vez son menos esos trabajos porque incluso hasta las tecnologías pesadas, donde uno tendría que ir a una industria, cada vez tienen más elementos digitales y es posible de manejarlos a distancia. Incluso uno puede manejar un pozo petrolero a distancia, o como se hace ahora en la industria automotriz con la robótica, uno no está al lado de donde suceden los cambios o de la fabricación, está a veces en cabinas alejadas. El diario, yo me acuerdo cuando se hizo el cambio de las rotativas en Clarín, se empezaron a armar una especie de oficinas arriba y circulaba el diario desde la impresora hasta el camión y entraba alguno a esas oficinas para hacer como si fuera un control de calidad, de que las imágenes no salgan movidas por ejemplo, tomaban un diario, miraban pero sin salir de la cabina y ajustaban a través de una computadora los colores como para que salieran mejor. Todas esas cosas antes, tenías que ir a un lugar determinado porque el equipamiento está en ese lugar y no era posible llevarse el equipamiento a otro lado. Y el software de telepresencia que sacó Cisco y que ahora se extendió y lo tiene IBM, también generan imágenes o videos, uno puede hacer videoconferencias en tamaño real, las personas como si estuvieran ahí. Incluso la recepcionista de Cisco está en una pantalla en Estados Unidos; eso que también te decía de que si hay que atender al público hay que estar, no sé hasta qué punto no es posible usar un software o tecnologías de telepresencia. Yo hasta no hace mucho estuve en Costa Rica, uno tiene que llamar a un número, aunque uno vaya y quiere que lo

atiendan personalmente, no hay nadie que nos atienda. En Costa Rica se estaba hablando de poner pantallas en vez de los teléfonos. Y no me parece mala idea, que se yo, todo va evolucionando y las empresas irán viendo qué es lo que más les conviene y las personas también. Yo creo que tenemos que estar abiertos a todo, pero creo que ahora puede haber algún tipo de trabajo que haga que no podamos teletrabajar. Pero fuera de eso, creo que en 10 años, cuando a lo mejor los jefes de 50 años ya estén jubilados, no va a haber obstáculos y va a ser más natural hablar de estas formas de trabajo. Después habrá otras complejidades, pero si ustedes lo están enfocando desde el punto de vista de una unidad productiva así como es la empresa, creo que más o menos va a estar ahí.

8. Nosotros estuvimos investigando sobre el convenio que hay por la ART que regula el teletrabajo acá en Buenos Aires, ¿creés que eso es bueno o te parece mejor como se viene haciendo ahora que es como más natural como se da el teletrabajo?

Yo pienso que estamos en una especie de transición y estamos tratando de equiparar el teletrabajador al trabajador y en cierta forma está bien porque se lo equiparaba a veces con otro tipo de cosas, como eran los negocios en internet, y eso sí era nefasto para el teletrabajo. Pero, en realidad, creo que es una transición que el teletrabajador va a tener una categoría más propia, una legislación propia y se va a ir separando un poco de lo que es el trabajo industrial, que regula el espacio y el tiempo. Así que habrá que ver cómo va evolucionando, pero por ahora, como está regulado por las leyes de trabajo vigentes necesitas la ART, que es la que va a cubrir todos los riesgos laborales. Y la ART, en cierta forma, te pide que vos declares el lugar, por lo menos por ahora es más o menos así; y si vos tenés que declarar el lugar, la gente no va a poder salir de la casa. Y si uno lo mira desde ese lugar, es un limitante del teletrabajo que está dado por una regulación y no por las posibilidades que te ofrece. Entonces supongo que con el tiempo eso irá cambiando, por ahora tenemos que aceptar las leyes vigentes del trabajo, que son leyes industriales, para estas nuevas formas de trabajo y estos nuevos tipos de trabajador. Por eso digo que también me da idea de que en realidad es una transición, que es necesaria porque es un reconocimiento también a esta forma de trabajo, pero que después va a tener vuelo propio. Y habrá que ver si todo lo que conocemos desde el punto de vista de la legislación laboral, va a

cubrir las nuevas posibilidades o los nuevos conflictos que aparezcan bajo esta nueva modalidad, aunque ya no es nueva en realidad.

Entrevistador: La cuestión tendría que ser que la nueva legislación laboral se adapte a las circunstancias especiales del teletrabajo y al nuevo paradigma.

Claro, por ahora estamos estirando las leyes que tenemos y que conocemos para que cubra a este trabajador y no sé, creo que no del todo va a funcionar; pero bueno, es lo que tenemos por ahora, en este camino en el que cada persona va a poder elegir el teletrabajo, tendremos que ir viendo qué es lo que pasa y cómo se van adaptando estas leyes.

Entrevista Telecom

Teletrabajo en Telecom empezó en noviembre del 2008 como una prueba piloto, en Telecom para que tengan más o menos noción es alrededor de dieciséis mil personas que trabajan en dos sociedades Telecom Argentina y Telecom Personal. Dentro de cada pirámide tenemos un grupo mayoritario de personal dentro de convenio, otro grupo fuera de convenio por la posición específica, datos confidenciales y demás, y en su momento cuando nosotros comenzamos en 2008 había cierta resistencia de los otros actores sociales, bajo lo que habrán leído en algunos casos, de algunos mitos respecto de la precarización laboral, el desarraigo de los teletrabajadores y demás. Nosotros lo empezamos como una política de diseño, en el sentido que es un nuevo modo de realizar el trabajo, pero que no rompe con lo existente sino que acompaña y da nuevas posibilidades, entonces lo primero que hicimos fue enmarcarlo dentro de un concepto de seguridad y confianza, es decir que los trabajadores sientan que hay un marco de legalidad, esto es porque no hay una ley que regule la actividad, entonces presentamos un expediente al ministerio de trabajo indicando que queríamos arrancar con esta modalidad, nos hicieron formar parte del PROPET, que es el programa de seguimiento de las empresas privadas, nos pusimos de acuerdo de como lo íbamos a implementar y comenzamos con un grupo experimental de cincuenta casos por seis meses. Para eso adentro de la compañía hicimos una presentación al

directorío que íbamos a hacer esto, que íbamos a buscar un área sponsor y que íbamos a ir probando puestos y posiciones, notificamos a toda la empresa lo que íbamos a hacer porque no había nada que ocultar, pero sí probablemente íbamos a tener que manejar expectativas porque si vos hoy miras la plantilla total de Telecom, alrededor de diez mil personas, estarían en posiciones teletrabajables, el resto son personas que trabajan principalmente en la calle o que dan atención a nuestros clientes en oficinas comerciales que hoy con el desarrollo de las tecnologías, la atención es personal, entonces esta gente por definición no estaría alcanzada en el puesto por el teletrabajo, pero habiendo diez mil personas que podrían hacerlo y empezando con un grupo cincuenta existiría la situación de porque sí y porque no. Comenzamos con este grupo y a los seis meses paramos e hicimos un análisis, como habían resultado los factores de calidad en el trabajo, confianza entre los empleados, confianza con el jefe, calidad de vida del teletrabajador y otros indicadores que manejamos con una encuesta. Tuvimos muy buenos resultados, el 98% de la gente se sentía muy de acuerdo que su calidad de vida había mejorado, consideraban que su puesto era teletrabajable, y seguimos extendiendo. El segundo grupo que incluimos era de mas posiciones para poder ir probándolo y le hicimos una propuesta a los sindicatos que nos dejen incorporar a sus representados, tuvimos algunas complicaciones al principio ellos no estaban muy interesados, y en el medio surgió lo de la gripe A H1N1, que tiene que ver. Entonces en la segunda renovación encontramos que teníamos gran cantidad de dotación en edificios como este donde con que haya un infectado se viralizaba, entonces definimos un grupo de riesgo que eran personas en situación de maternidad o paternidad, personas con enfermedades profesionales, e indicamos que ese grupo de riesgo no tenía que venir a la oficina durante la etapa de la gripe, y después definimos que íbamos a bajar la dotación al 50% en la presencial durante tres meses. Entonces tuvimos un gran grupo de prueba, que no era de teletrabajo porque no tenía las mismas características que nosotros planificamos pero si era un trabajo deslocalizado y ahí lo que ocurrió es que mucha gente lo probó y le dijo a su sindicato que les hacía mejor, seguí teniendo el mismo contacto con mi jefe si el jefe está de acuerdo, entonces con la unión de estas dos cosas nos permitió extenderla hacia los sindicatos, pudimos extenderlo haciendo acuerdos con cada uno de los sindicatos diciéndole que nuestras intenciones es mejorar las condiciones de la gente, nosotros le entregamos a todos los teletrabajadores una laptop, un escritorio, una silla y un apoya pie a disposición por lo cual si quieren lo pueden, entonces le duplicamos el puesto de

trabajo en primera instancia hasta que la persona nos dice que no le hacen falta dos, por lo cual cumplimos con las exigencias legales y además las sobrepasamos. También generamos un acuerdo individual con cada teletrabajador donde le decimos que de acá a un tiempo le decimos que lo vamos a ir a visitar para asegurarnos que este en las mismas condiciones que en la oficina o que no tenga ningún riesgo, hay un prevencionista de Telecom en nuestro equipo de capital humano hay un área que se llama riesgo de trabajo y medioambiente y tiene prevencionistas que son técnicos en seguridad e higiene que van y se fijan sobre la iluminación, la ART puede ir también, pero nosotros vamos por nuestra cuenta para quedarnos tranquilos, hacemos una muestra y los vamos visitando. Entonces de ahí fuimos extendiendo, empezamos con cincuenta y ahora somos más de mil doscientos, por lo cual te diría que el 90% de las áreas en Telecom tienen al menos un teletrabajador y a la vez hemos probado más de quinientos puestos, por lo cual tenemos una noción bastante cercana de cuál es nuestro tope y cuál es nuestro piso. A partir de ahí lo que tratamos de hacer es ir generando más factores de confianza y puntos de control, anualmente hacemos encuestas de satisfacción a los jefes y a los empleados preguntándoles cosas distintas para ver qué es lo que opinan y los jefes que tienen teletrabajadores coinciden con los teletrabajadores que las tareas son teletrabajables, con lo cual no hay un riesgo con la pérdida de la productividad, no hay un riesgo con la calidad de lo que hacemos y hay una clara tendencia de tener una demanda insatisfecha de teletrabajo, esto es básicamente porque en términos absolutos implementar un puesto de teletrabajo en nuestro casa no sale menos de \$15000 y a la vez hay equipos de trabajo que tienen que hacer una dinámica para poder hacerlo.

Entrevistador: ¿Cambiar algo de los procesos sería?

Exactamente, y a la vez fuimos incorporando tecnología, tal vez en nuestro caso es más sencillo porque somos una empresa que provee tecnología, originalmente teníamos conexiones de VPN, dedicada para cada uno de los teletrabajadores lo que hacía que implementar cada puesta sea muy engorroso porque había que replicarlo desde afuera de la red. En 2010 implementamos otra solución que es escritorio virtual, la idea es tomar la imagen del escritorio actual de una de las computadoras tradicionales y llevarlo a la nube y que la persona pueda conectarse con cualquier dispositivo directamente a la nube, con tener una conexión a Internet me alcanza. Además de

todo eso les proveemos, un teléfono celular para que tengan comunicaciones unificadas, les pagamos el gasto del acceso a Internet y les pagamos una compensación económica en términos de lo que el gasta para usar un espacio propio, por los gastos de agua, luz y calefacción, por lo cual en los cuatro ejes de gestión que nosotros vemos que son la política de beneficios al personal, una forma de imagen empresaria porque también es una manera de ser responsable socialmente, en la parte que es optimización de costos y un aporte al negocio como una solución nueva en cada uno de esos aspectos nosotros fuimos buscando cumplir con todo lo que puede ser necesario. En este sentido, lo que hemos notado es un aumento en la productividad por dos motivos, el primero porque el teletrabajador siente una valoración positiva hacia su persona por ser teletrabajador y se enfoca más a su tarea, y porque pierde también el ocio no deseado y además porque el tiempo que dedica al trabajo no tiene la carga de estrés de llegar e irte de la oficina. A su vez en muchos casos implementamos mejoras en aplicaciones, para que puedan trabajar mejor y redujimos la emisión de papel en cosas que no son necesarias, porque el teletrabajador al estar lejos de la oficina busca evitar los formularios y demás cosas, y de ahí empezamos a hacer procesos más simples, del lado del supervisor o del jefe del teletrabajador, lo que encontramos es que tuvo que encontrar nuevas habilidades de gestión porque tal vez la charla de levantarse y decir algo ahora la tiene que planificar. Esto no hubiera sido posible si la cultura de la organización no estuviera pensada para ese lado, nosotros hoy pensamos que los managers tienen que gestionar por objetivos, por lo cual si me jefe me ve desde las ocho a las cinco de la tarde, todo el tiempo sentado no tiene ni idea si fui o no productivo, excepto que me pida hacer tal cosa en tanto tiempo, por eso es fundamental para nosotros que cuando un jefe tiene teletrabajadores este orientado a la administración por objetivos, porque es muchas veces él que no está, yo por ejemplo para las reuniones uso el Lync Communicator, hoy la presencia es algo más de cuestión de decisión que de otra cosa.

1. ¿Cuáles son las ventajas que trae el teletrabajo en Telecom Argentina?

Hay muchas pero las podríamos dividir a grandes rasgos en ventajas para la organización en sí y para las personas. Desde el punto de vista de las personas hay una mejora en la calidad de vida en indicadores claves, en la gestión de su propio tiempo por ejemplo en el ahorro notable en tiempos de viaje, entonces la persona se da cuenta que tiene la capacidad para administrar su

tiempo de un manera diferente y eso lo deja más tranquilo. El primer punto que es una variable no económica de la calidad de vida de los empleados es que tienen mejor distribución del tiempo. El segundo, es una variable mas económica y es que gastan menos, hay una estadística a nivel país y sobre todo en Latinoamérica que hay un ahorro de gastos no directos del 20% de los que ahorran en traslados y lo que ahorro en viáticos, entendiendo por viáticos comida y traslados, o ropa yo para estar acá tengo que tener una ropa distinta de la que puedo usar en mi casa. En otra instancia es un factor de retención y de valoración individual del empleado, yo si soy teletrabajador me siento valorado, siento que lo que estoy haciendo, que mis actividades, mi jefe las ve de manera positiva por lo tanto me lo da, no es que el teletrabajo se le da a todos por igual, es algo que si bien no es un beneficio concretamente porque no es algo estándar para todos, se percibe como un beneficio. Desde el punto de vista de la compañía es un factor clave de atracción de talento, hoy nosotros tenemos perfiles de empleados que no son fáciles de conseguir en el área de ingeniería de red o telecomunicaciones que sienten que estamos escuchando lo que pide el oferente de trabajo, hoy una persona que se recibió no valora lo que se valoraba en otras generaciones como X o baby boomer. Hoy no me alcanza con ser reconocido y sentirme muy valorado trabajando todo el día, hoy me importa trabajar y dedicar mi tiempo para mis otras actividades, el teletrabajo es amigable con esto, el teletrabajo es una parte, en Telecom está dentro de un programa que es equilibrio en acción que tiene siete iniciativas, dentro de las que una es la administración del tiempo, esto tiene que ver con la familia, las compensaciones, y lo vemos como algo integral. Si es cierto que el teletrabajo es el primer beneficio no económico más valorado dentro de la compañía, para los teletrabajadores y para los que quieren serlo, es algo que está claro que es importante para la atracción del talento, y también para la retención porque las personas que están pensando en dejar la compañía por otra empresa saben que tiene que ser otra empresa que además tenga teletrabajo como nosotros lo tenemos, porque hay otras empresas que tienen teletrabajo pero no les pagan la compensación del gasto de Internet, no le dan los elementos de trabajo, no les permiten administrarse de una manera diferente, es teletrabajo pero no es teletrabajo en Telecom. Hoy te diría que no hay más de dos empresas que lo hagan como lo hacemos nosotros, y a nivel volumen como la que más volumen tiene, en estas condiciones, no estamos hablando de flexitime, no estamos hablando de una vez a la semana, estamos hablando de teletrabajo en las condiciones que establece el marco de la legalidad

compensado y con todas las tranquilidades de hacer lo mismo en cualquier lado. A la vez es un factor que nos va a permitir en el mediano plazo generar optimización de costos en recupero de espacio, porque lo digo en mediano o largo plazo porque no es el foco hoy y no es simple de implementar, si nosotros consideramos teletrabajo de otra manera podríamos decir bueno todo este grupo de gente teletrabaja y nos ahorramos este espacio, sería percibido como un beneficio y sería algo en nuestra cultura mal visto porque tal vez yo me rompo el lomo trabajando y otro no y los dos tenemos teletrabajo. Entonces nosotros hoy lo que generamos son las condiciones materiales para que quede claro qué es teletrabajo y porque te damos teletrabajo, tenés que ser un alto perfil o un potencial y además que tu puesto sea teletrabajable, si eso ocurre te damos teletrabajo, y además a todo eso agregarle poder recuperar espacio no es fácil. Ahora estamos buscando perfiles masivos para poder optimizar espacio. También nos ha generado beneficios no económicos, en disminución en la tasa de ausentismo, mejoras en la calidad de lo que hace nuestra gente y también en lo que tiene que ver con disminución de lo que tiene que ver con accidentes de trabajo. De todos modos, no son variables cuantificables porque no es que porque yo deje de teletrabajar me accidento, no es una proyección lineal, si comparamos una muestra de teletrabajadores y una que no lo hace es verdad que la primera tiene menos ausentismo que esta, pero no es comprobable, no puedo decirle al financiero los teletrabajadores se ausentan menos porque estaría mintiendo. También en algunos casos nos ha ayudado a resolver problemas de manera más rápida, porque sirve para el disaster recovery, en nuestro caso un año atrás en la época de pago de SAC, el grupo que lo hacía estaba en un edificio que no era provisto por Telecom, se cortó una trama de teléfonos y con ellos Internet, eso implicaba que durante una semana esa gente no iba a poder trabajar normalmente, si no hubiéramos tenido un plan B probablemente hubiéramos liquidado más tarde, como eso es un puesto teletrabajable le dijimos a toda la gente durante esa semana que no trabajen y en cuarenta minutos estaban otra vez operativos.

2. ¿En qué niveles de la organización es más utilizado el teletrabajo?

Es indistinto, o sea hoy tenemos en todos los niveles, en los niveles que más se usa por volumen es en lo que más gente hay, pero como te decía excepto en casos muy concretos como el de la

oficina comercial o revisor que va a la casa del cliente el resto son todos puestos teletrabajables, y lo que tenemos que encontrar es que quien ocupe el puesto esté en condiciones de teletrabajar.

Entrevistador: ¿Y jerárquicamente hay alguna división?

No, hay teletrabajadores gerentes, supervisores, responsables, especialistas. Sí es cierto que hay gerentes que, por la dinámica de su actividad, les complica más hacer teletrabajo que otros, pero es por la función no por el puesto.

3. ¿Existe un registro de empleados que realizan teletrabajo en su empresa? De no ser así, ¿conoce un número estimativo de la cantidad de empleados que lo usan regularmente?

Sí, tenemos un reporte mensual. En Telecom para que tengan más o menos noción es alrededor de dieciséis mil personas que trabajan en dos sociedades Telecom Argentina y Telecom Personal. Alrededor de diez mil personas, estarían en posiciones teletrabajables, el resto son personas que trabajan principalmente en la calle o que dan atención a nuestros clientes en oficinas comerciales que hoy con el desarrollo de las tecnologías. Empezamos con cincuenta teletrabajadores y ahora somos más de mil doscientos, por lo cual te diría que el 90% de las áreas en Telecom tienen al menos un teletrabajador y a la vez hemos probado más de quinientos puestos.

4. ¿Considera que quienes realizan teletrabajo tienen un impedimento para su desarrollo profesional? ¿Por qué?

Sí, sin duda, hay dos grandes impactos desde mi punto de vista el primer impacto es que la persona que trabaja en una posición logra mejores aptitudes para llevarla a cabo, por lo que te decía que al encontrarse obligado a repensar el tema de la movilidad piensa los procesos para que sean más simples. El segundo impacto es que el desarrollo profesional de estas personas, el teletrabajo les generan nuevas habilidades, al yo teletrabajar aunque tenga herramientas de comunicación el 70% de mis interacciones con mis compañeros, superiores o mis pares es escrito, entonces tengo que lograr una claridad más específica en lo que comunico, al teletrabajar eso se me vuelve clave, entonces genero mejores habilidades comunicacionales y a la vez me permite tener una percepción hacia el interior de la organización que soy una persona valorada,

como la gente sabe que el teletrabajador es alguien valorado, cuando hablas con un teletrabajador sabes que su jefe y su equipo de trabajo considera esto.

Entrevistador: ¿El tener mejores capacidades hace que sea más probable que tenga un ascenso?

De hecho, te diría que de los primeros cincuenta teletrabajadores más del 10% tuvo un crecimiento profesional, por lo cual ahí se rompe otro mito que al teletrabajar pierdo visibilidad en la empresa, en nuestro caso es todo lo contrario porque se sabe que un teletrabajador es alguien valorado. Nosotros llevamos reportes de materia compensación a los teletrabajadores, materia de capacitación, en materia de herramientas de evaluación de desempeño y lo comparamos con la población y en general se mantiene o supera lo que se le está dando al resto, por lo cual ante una situación que te digan que no te están viendo, le diríamos que no es así, porque recibiste la misma compensación la misma capacitación, sino veamos puntualmente tu caso.

5. ¿Qué recomendaciones le daría a los teletrabajadores que temen ser relegados de la consideración de sus jefes para obtener un ascenso?

Lo que hacemos mucho es cuando hay una consulta de un teletrabajador de cómo hago tal cosa, lo primero que le decimos es como lo harías en la oficina, porque un teletrabajador es un trabajador con una modalidad distinta, lo que no queremos es distinguirlos porque sino confunde. A partir de ahí lo que tratamos de hacer es ir generando más factores de confianza y puntos de control, anualmente hacemos encuestas de satisfacción a los jefes y a los empleados preguntándoles cosas distintas para ver qué es lo que opinan y los jefes que tienen teletrabajadores coinciden con los teletrabajadores que las tareas son teletrabajables, con lo cual no hay un riesgo con la pérdida de la productividad, no hay un riesgo con la calidad de lo que hacemos y hay una clara tendencia de tener una demanda insatisfecha de teletrabajo, esto es básicamente porque en términos absolutos implementar un puesto de teletrabajo en nuestro casa no sale menos de \$15000 y a la vez hay equipos de trabajo que tienen que hacer una dinámica para poder hacerlo.

6. ¿Qué herramientas tecnológicas (software) para teletrabajar utilizan o piensan utilizar en un futuro?

Un escritorio virtual, herramientas colaborativas como el Lync y demás, telefonía celular y una red social parecida a Twitter pero en Telecom, que fue desarrollada internamente, y también tenemos un blog específico para los teletrabajadores. Entonces un teletrabajador que quiere comunicarse lo puede hacer por cualquier medio, telefónico, escrito, cara a cara, y además no rompemos la realidad, yo soy un teletrabajador y estoy en la oficina, semanalmente estoy al menos dos veces en la oficina, para que la interacción social no se altere.

Entrevistador: ¿Tienen también, herramientas de teleconferencia?

Sí, tenemos varios en algunas salas específicas tenemos directamente conexión punto a punto por algún Webex, tenemos el Lync te permite hacer llamadas desde cualquier dispositivo, por lo cual depende de la envergadura de la actividad es que elegimos, cuando son reuniones de uno a cinco es mejor el Lync, cuando son más de diez, mejor en una sala para que el ruido ambiente no se pierda, para que la imagen no se pierda, pero de todos modos las reuniones que son importantes tratamos de hacerlas presenciales, si es una reunión que tal vez es para ver un tema puntual que tal vez una conversación es más rápida, total dos veces a la semana nos vemos.

En 2010 implementamos otra solución que es escritorio virtual, la idea es tomar la imagen del escritorio actual de una de las computadoras tradicionales y llevarlo a la nube y que la persona pueda conectarse con cualquier dispositivo directamente a la nube, con tener una conexión a Internet me alcanza.

7. ¿Cuáles cree que son las principales barreras que impiden el mayor uso del teletrabajo en Telecom Argentina?

Las primeras barreras que tuvimos de los que tenían miedo de la forma en la que lo íbamos a implementar, sean actores sociales como los sindicatos, sea jefes que no estaban muy cómodos con la idea de trabajar con su gente a distancia. Creo que lo que nos pasó fue que cuando vieron cómo lo teníamos pensado implementar, y ante cada objeción había un plan de acción de trabajo en conjunto, eso se fue moderando solo. Sí tuvimos que trabajar en que los trabajadores no trabajen más de los que les pedimos que trabajen, había una sensación del teletrabajador de

exigirse más, para decir que está trabajando igual o mejor, seguí cumpliendo tus horarios, seguí haciendo lo que venías haciendo y después trabajar en la comunicación. Eso son los factores que nos repercutieron porque el resto de los factores los planificamos.

Entrevistador: ¿Hay alguna barrera para que más gente haga teletrabajo, a nivel organización?

Hay como dos grandes situaciones, una barrera es la económica, en el sentido de que, supongamos que estamos en la organización ideal donde todas la gente es capaz, donde toda la gente puede administrarse a distancia y donde todos los puestos son teletrabajables, la legislación vigente te exige que vos tengas que mantener el lugar de trabajo de los teletrabajadores, aunque vos mandes a todos a teletrabajar tendrías que sostener la infraestructura para la misma cantidad si todos tuvieran que venir, entonces es algo irreal, la lógica indicaría que vos después de un tiempo puedas disminuir tus gastos fijos, eso hace que vos tenés que duplicar tus gastos en los primeros cinco años del proyecto y sostener por cinco años el doble de tus espacios no es rentable. Entonces nosotros encontramos en una cantidad de cientos de casos por año un crecimiento adecuado, además de llegando a la realidad, no todos los puestos en la actualidad son teletrabajables, no todas las culturas inter organizacionales son sencillas, por lo tanto la barrera tiene que ver con el pase de una modalidad reducida a una modalidad industrial, en cualquier caso que vos veas si vos tenés que hacer una implementación masiva tenés que contar. En un segundo ámbito de cosas que los factores favorezcan, que haya una legislación que contemple algunas cuestiones más sencillas para la implementación más sencilla, si hubiera una ley sería más simple para la administración porque te sacaría un montón de cargas administrativas que hoy lo tenés que hacer. Variables de índole económica para hacerlo masivo y que en la organización estén los factores culturales requeridos para que sea un éxito y no forzarlo porque se desnaturaliza.

8. ¿Qué impacto tuvo el desarrollo del programa PROPET en la implementación del teletrabajo en Telecom Argentina?

En nuestro caso lo que nos ayudó, fue demostrar con hechos que nuestra intención era hacerlo dentro de un marco de legalidad y confianza, si hubiera alguien que tuviera dudas o quisiera hacer una presentación porque se siente discriminado porque sienta que lo estamos precarizando,

al ver que está avalado por el ministerio de trabajo, como que se vuelve un contrasentido. Y a la vez en nuestro caso nos ayuda a que nuestra gente lo valore más, y después factores de regulación, mayor credibilidad, y también un marco de referencia, porque yo salgo un financiero que necesito gastar tanto dinero en comprar equipamiento le digo que hay una legislación que me lo pide.

Entrevista Iplan

1. ¿Cuáles son las ventajas que trae el teletrabajo en Iplan?

En Iplan, básicamente, forma parte de nuestra oferta laboral. Esto significa que lo damos como beneficio y nos sirve para atraer talento, porque es un beneficio que justamente en las empresas de tecnología marca una diferencia. El teletrabajo nos pone a la altura de otras ofertas de mercado en el rubro de la tecnología.

Entrevistador: ¿Respecto de los empleados las ventaja que les trae a ellos?

Les permite un balance mayor en la vida personal y laboral, en consecuencia acá tenés todos los beneficios que tiene que ver con eso: estar más cerca de la familia (no te los digo en orden de importancia, eso depende de cada persona también), disminuir o anular los tiempos de desplazamiento, poder realizar tareas familiares que en otro tipo de contexto no las realizaría, por ejemplo si los chicos salen de la escuela 6,15 del colegio poder ir a buscarlos, o sea todo tiene que ver con el balance vida personal y vida laboral. Una mejor calidad de vida, obviamente, porque todo lo que es evitar desplazamientos en la ciudad es obviamente una ventaja. Hay otros tipos de beneficios, con los que todavía no trabajamos que es administrarte en un menor espacio físico, nosotros todavía eso no lo estamos haciendo. Tampoco el beneficio sobre los costos de la compañía, no es algo que estemos explotando. O sea no sólo tenés menos superficie sino menos gastos de alquiler menos máquinas desk, menos escritorios, si bien son ventajas hoy en día no es el lugar donde nos paramos a la hora de elegir el beneficio. Y en consecuencia aumentar la satisfacción del empleado es básicamente eso, ¿no?

Nosotros lo hacemos como un beneficio. Nosotros les decimos quienes pueden, y de los que pueden lo elijen, no es obligatorio. Si vos decís: en vez de alquilar 5 pisos, quiero alquilar 3, ahí tenés que obligarlos a que hagan teletrabajo. Nosotros no tenemos esa política, lo tenemos como un beneficio. Acá en RRHH no hacemos teletrabajo porque sentimos que tenemos que estar, por si un empleado nos busca. Ojo, con que hubiese siempre alguien ya sería suficiente pero nosotros sentimos que preferimos estar y que la gente nos sienta. Porque dicen que la tecnología te acerca cuando estás lejos, pero te aleja cuando estás cerca; y ese beneficio no lo queremos perder. Generalmente nos vienen a buscar por algún tema que los afecta la gestión por algún tema personal. Viste que cuando miras al otro a veces no tenés que hablar tanto.

2. ¿Cuáles cree que son las principales barreras que impiden el mayor uso del teletrabajo en Iplan?

Primero la cultura de la empresa, esencial es eso. Eso es el filtro. Porque si vos tenés gente que está pegada a la vieja metodología, por más que tengas a los mejores profesionales, o los profesionales más modernos y tengas la mejor tecnología, no pasa nada. Entonces básicamente lo primero es la cultura de la compañía. Básicamente es la cultura, porque te diría que después, todo lo que es instalaciones y filosofía del trabajo los puedes ir adaptando, con más o menos tiempo. La tecnología la adquirís con dinero, si no tenés dinero no. Pero puedes hacer teletrabajo con el equipamiento que tiene la persona. Te doy un ejemplo muy básico que me es muy cercano: en la redacción de una revista semanal, históricamente estaban los redactores sentaditos en un escritorio en la redacción, pero hoy sin equipamiento con una banda ancha en tu casa y una laptop o una PC o la desktop, la persona hace la nota y la manda por mail, o sea, esto el dinero lo que te va a dar es como más avance, menos avance, más confort, menos confort, más complejidad en las prácticas, pero el obstáculo es la cultura. Y que el management tiene que estar convencido de que tiene sentido aplicar.

Y la otra es una necesidad, que no es un obstáculo. Lo que te rompe eso en dos segundos es tu necesidad. Entonces es la contra de los obstáculos, de las barreras, o sea que te lo acelera, la necesidad. La necesidad puede ser que de repente abras una sucursal en Jujuy o tengas que mandar corresponsales a otros lugares del mundo, y esto te lo crea, lo quieras o no. Eso es importantísimo. Y la otra necesidad es cuando querés buscar talentos en el mercado, y te piden

ese beneficio. Entonces es eso lo que te puede hacer mover la cultura. Es eso lo que te puede transformar la cultura.

Es un paradigma, porque hay directores que dicen que cierta tarea es imposible de teletrabajar y 4 años después terminan realizándolo. Por ejemplo, teníamos un director de un área que estaba más pegada al papel, que primero decía que no, luego que decía “bueno, pero decime vos como”; y luego se diseña un sistema de escaneo que permite hacer ese trabajo desde lejos. Pero que a veces significa cortar cabezas y por ahí sistemas.

Al principio va a ser un intento, no un convencimiento, un hecho. Y a partir de ahí si sale bien empezás a transformar las cabezas y el paradigma. Los demás me parece que son salvables.

Un tercer obstáculo es la manera de gestionar de los jefes. Eso es clavísimo porque fijate, si vos tenés buenos gestores, buenos jefes que generan un vínculo de confianza que saben cómo gestionar tareas a distancia, el teletrabajo se fortalece cada vez más. Si vos tenés jefes que no saben cómo monitorear sobre todo trabajos, sobre todos operativos a distancia, empiezan a perder eficiencia y entonces el teletrabajo se debilita como tal. Entonces es clavísimo una vez instaurado, es el futuro que tiene.

3. ¿Considera que quienes realizan teletrabajo tienen un impedimento para su desarrollo profesional? ¿Por qué?

No desde acá, no en Iplan; pero por ahí en otras culturas sí.

Entrevistador: ¿Y cómo hacen los jefes el control de los empleados?

Primero yo te diría de sacar la palabra control. Porque si uno quiere hacer el mismo control que hace acá se va a dar contra la pared, si pretende tenerlo en observación todo el día. En todo caso, ahí sí entran las herramientas, yo me tengo que asegurar que la persona esté en línea. En todo caso es con sus propios medios o con los que le da la compañía, depende el caso pero, me tengo que asegurar de que esté en línea, que si lo necesito para algo puntual, yo de alguna manera lo ubico online. Y que si la persona no está online, esa persona no está preparada para hacer el teletrabajo. Ahí si empiezan a jugar todo lo que es tecnología. Nosotros como somos una empresa de tecnología nos manejamos con chat o con mismo skype, pero si yo lo llamo esa

persona tiene que estar en su escritorio. Como tenemos google todos, nos manejamos mucho con google drive. Pero como somos latinos lo que más nos gusta mucho es hablar. Si te mando algo adjunto, seguramente te cuento algo también por chat o por teléfono. De hecho a los clientes se los atiende mucho por chat porque los mismos clientes a veces prefieren la atención por chat.

Entrevistador: ¿Tenés idea cuál es el chat que usan?

El de google es el que usamos muchísimo (el de gmail digamos), y después también alguno que deviene de nuestra herramienta de atención al cliente que es independiente de la herramienta de oficina. Entonces es cultura, confianza, y como último casi te diría las ventajas tecnológicas. Si vos tenés lo primero lo otro fluye, te arreglas con lo que vas teniendo. Y la gestión de los jefes es clavísimo porque si vos no los acompañas te puede morir de raquitismo el teletrabajo porque terminan diciendo uh! la gente del tal departamento no está nunca. Cuando ya te empieza a correr ese rumor sonaste, no lo levantas más.

Dicen algunos que “El teletrabajo está hecho para ordenar placares”, porque en cuanto aflojaste con que tenga las tareas y objetivos claros se pierde eficiencia. Y, en realidad, hay un grupo de personas que puede tener la tendencia a aflojar.

Creo que hay personas que teletrabajan bárbaro desde su casa o en la oficina, esos van a trabajar bien estén donde estén y van a responder. Después tenés un grupo de personas, que es como una curva de gauss, que son seguramente los que responden bien con un determinado control del jefe, cierta interacción con el jefe. Después si no mantienen un cierto vínculo o interacción con su jefe las puedes perder con el teletrabajo. Después otras que no tienen compromiso que si no trabajan acá no van a hacer teletrabajo o que acá juegan a que trabajan y van a seguir con esa cultura. Que ahí no se qué porcentaje pondría. En una empresa donde los recursos sobran, donde no importa si tenés 10 o 12 empleados, esta curva va a ser distinta a una empresa donde estás buscando la eficiencia, con lo cual los perfiles que ves que no están comprometidos no se mantienen en la compañía. Decantan solitos. Nosotros no usamos herramientas de control, hacemos hincapié en aquel que se asegura que es productiva. La gente de tecnología sería capaz de usar herramientas de control, pero nosotros no invertimos en eso. Sino terminas trabajando para ese control y dedicándole recursos a eso. Tenés que lograr que no se necesite el control.

4. ¿Qué recomendaciones le daría a los teletrabajadores que temen ser relegados de la consideración de sus jefes para obtener un ascenso?

En esta compañía, que es una compañía en general de gente joven, a nadie se le ocurre que lo van a relegar por el teletrabajo. Porque en realidad es una condición del trabajo actual para una persona que es Millennial, y esta empresa tiene esa generación básicamente. Ese planteo me lo puedo hacer yo de que uh! me relevarán. Me parece que es un cuestionamiento que depende de la generación, y depende mucho de la cultura de la empresa. Y ahí es como te digo, esas empresas que empiezan a aplicar teletrabajo no por convencimiento sino porque tienen una necesidad muy puntual, en esos contextos entiendo el cuestionamiento. En una empresa que tiene un segmento como éste que son Millennials y no conciben su relación laboral sin teletrabajo, esa pregunta no nos la hacemos. En realidad, la pregunta que nos hacemos es cómo no perder eficiencia. Y sabemos que no es lo mismo el monitoreo de un teletrabajo operativo que un monitoreo de un teletrabajo más analítico o de investigación o de fijación de procesos, o sea que se vean mucho menos afectados por el teletrabajo. Una tarea de programación, que la haga acá o que la haga allá, es lo mismo. Entonces el tema y el rol de los jefes es recontra importante, porque como yo te digo, una vez instaurado el teletrabajo hay mucha tarea de que se fortalezca y se ramifique o que se muera o siga siempre igual. Porque una cosa es cuantos teletrabajadores tenga y otra cosa es cuantos teletrabajan en forma productiva, y son dos preguntas super distintas. Si te digo cuantos usuarios de teletrabajo tengo, no te digo nada. Entonces te tengo que decir entre cuando hacían teletrabajo y ahora, cuánto gané y cuánto perdí, pero medido. Más que cuánto es que trabajan, yo te digo cuánto producen, cuál es el logro. Es eso lo importante. Es más fácil medirlo cuando tenés que meter facturas en un sistema y más difícil cuando tenés que elaborar una propuesta con un cliente entonces ahí es donde empezamos a medir y hablar de cosas que no tenemos medidas. Y nosotros somos como bastante prudentes. Y muy importante es la política que tenés de teletrabajo. Nosotros hacemos crecer más el tipo de actividad que el que tengas teletrabajo porque tengas teletrabajo. Si la naturaleza de tu actividad te permite realizarla fuera de los edificios con la misma efectividad o mayor podés gozar del beneficio. Pero si la tarea no se presta para ello no, por ejemplo, ¿un instalador puede hacer su trabajo desde la casa? No, entonces tratamos de darle otro tipo de beneficios. Alguien que está atendiendo en línea al cliente

y no puede conectarse desde afuera y entonces su monitor no puede escucharlo o medirlo, ¿podría hacer ese trabajo desde fuera de la empresa? No. Estas son las pautas. Segundo, si hay una reunión importante, ¿quién gana? La reunión, no el teletrabajo. O sea si tenés teletrabajo un día la prioridad siempre es el compromiso laboral. Igual en los hechos se tiene bastante respeto, si tu agenda está bloqueada no te pongo una reunión presencial pero seguramente te pongo una video o un audio. La idea es no postergar los tiempos que en definitiva termina perjudicando a un cliente externo o interno. Que no sea excusa para dilatar los plazos, pero eso se pacta en una política de teletrabajo. Si te quería decir algo que no hablamos cuando hablamos de la cultura, que es la confianza o la no confianza. Viste que al principio te dije es un obstáculo o al contrario, el primer motor es la cultura. Y los paradigmas viejos son los paradigmas del control; si te tengo cerca trabajas si te tengo lejos no trabajas. Entonces ese es uno de los paradigmas que hay que vencer en las personas que son más tradicionales o que descreen del teletrabajo. Eso por un lado. Pasa por una cuestión de edad, de personalidad o también por una cuestión de que por ahí existe un nuevo management en la empresa pero creen lo mismo que se creía antes. Y en segundo lugar, creo que hay tareas operativas que ameritan un control mucho más cercano que tareas más analíticas, más profesionales que no son rutinarias y no ameritan un control de hora tras hora en la jornada de 8hs sino que vos decís mira, tal propuesta debería estar de acá al viernes, me importa tres pepinos donde la hagas. Entonces también tenés esto, podés tener un ámbito de confianza pero yo me tengo que asegurar que vos atiendas 10 clientes hoy porque de eso depende la satisfacción del cliente que es por lo que estamos todos acá. Y si yo no te puedo medir eso no, quiero que no teletrabajes, prefiero tenerte acá hasta que resuelva como me aseguro que cumplas los 10. Entonces bueno también depende mucho de eso, la confianza, el tipo de tarea es no perjudicar otros sectores porque vos haces teletrabajo, ni a tu sector de cliente interno ni a tu proveedor interno, esas cosas que después se tienen que ir ajustando. Como somos argentinos nadie las dice, pero cuando después llamar al tipo no lo encontrás y te querés matar. ¿Cómo me aseguro que te llamo y estás?

5. ¿Qué herramientas tecnológicas (software) para teletrabajar utilizan o piensan utilizar en un futuro?

Básicamente VPN para la conexión de cualquier otra máquina y en segunda instancia todo chat y para las video conferencia algunos software gratuitos (no instalamos webex) nos resulta cara para la cantidad de personas que somos. Y algunas otras herramientas que bajamos de internet con la autorización de la gente de sistemas, por ejemplo Oovoo.

6. ¿En qué niveles de la organización es más utilizado el teletrabajo?

Donde te sale naturalmente y no tenés que mover nada es en las áreas de marketing, de producto, y las de ventas; las de ventas por naturaleza ya salen a la calle y prefieren conectarse en un bar y no perder tiempo. Entonces ventas, todo lo que es producto y todo lo que es marketing es naturalísimo, y le siguen las ingenierías, que es investigación tecnológica. Después a partir de ahí vamos todos a la cola, depende de la personalidad del jefe. Y últimas las que son más pegadas al cuerpo y el papel.

Entrevistador: ¿En cuanto a jerarquías hay alguna diferencia? Por ejemplo, ¿los directores la usan menos?

No, al contrario te diría. Porque nosotros decimos que el liderazgo a veces tiene un rol ejemplificador, un rol de influencia, un rol motivacional. Ese rol a la distancia es mucho más difícil de desarrollar que presencialmente. Entonces te diría, vos jefe estate seguro de que podés hacer teletrabajo sin resentir esas patas, si vos estas seguro que no lo resentís, bárbaro, pero sino, fijate.

Entonces es una diferencia sutil, la decisión la tiene que tomar el mismo jefe. Pero después la productividad tiene que estar bien. Entonces ahí lo llamamos a la reflexión.

Un jefe operativo de las personas que tienen un trabajo rutinario de atención, etc. ¿es lo mismo que esté o no esté? ¿Es lo mismo que contenga o no contenga? Si hay un evento masivo porque se cayó un rayo, ¿es lo mismo que un jefe esté o no esté ahí alentando? Para mí no, porque la gente reacciona distinto. Viendo que el jefe está ahí, metiendo la mano en el mismo lugar, es una sensación distinta a si me llama por teléfono diciendo: ¿está todo bien?

Entonces en ese punto vos decís jerarquía, pero al revés es así. Es casi que están más beneficiados aquellas personas que no tienen gente a cargo que aquellas que miden por desempeño de un grupo.

Y después están los sistemas puntuales de teletrabajo. Que es esa persona que te dice mi mamá está re complicada de salud, entonces hago teletrabajo. Ahí lo dejo como corrido a que tiene que ver más con la flexibilidad, con la necesidad puntual. Lo veo como que me dice: “confía en mí” y está online. Es cuando la tecnología te acerca, sino a esa persona la perdés ese día.

7. ¿Existe un registro de empleados que realizan teletrabajo en la empresa? De no ser así, ¿conoce un número estimativo de la cantidad de empleados que lo usan regularmente?

Sí, porque todos los que hacen teletrabajo firman un consentimiento. Somos 300 y aproximadamente 220 son o pueden ser usuarios de teletrabajo. Está el grupo que está en la calle reparando o instalando, que esos no teletrabajan.

Entrevista Cisco

Ok, en realidad te cuento un poco más desde el principio. Cisco directamente tiene el teletrabajo en su cultura, en el ADN. Cisco empezó con todos sus empleados teletrabajando. Un poco tiene que ver con nuestro mercado también. Nosotros estamos en tecnología, usamos muchas herramientas de tecnología para estar comunicados. Entonces, toda la gente teletrabaja desde un inicio, algunos más, algunos menos.

1. ¿Cuáles son las ventajas que trae el teletrabajo en Cisco?

Sobre las ventajas, nosotros en el año 2009, como Cisco ya venía implementando el teletrabajo. Lo que hicimos fue enmarcar esta modalidad bajo un proyecto, un programa que se llama PROPET que básicamente lo que nos da a nosotros es un marco legal que nos protege utilizando esta práctica. Enmarcamos esta modalidad con el programa del ministerio lo que nos da una protección legal. Nosotros tenemos a todos los empleados declarados en la ART con sus domicilios personales, los empleados tienen una silla ergonómica en su domicilio, botiquín, matafuegos, se les pone a disposición un escritorio. Se hacen encuestas de Feedback, que los

resultados arrojan que el 95% de los empleados que teletrabaja expone de que mejora y logra un buen balance de vida personal y profesional que es lo que se ve también en muchas de las encuestas. Otro beneficio muy valorado hoy en día es un ahorro del tiempo de viaje. Nosotros tenemos a más del 80% de los empleados que trabajan en esta oficina, no viven en Capital Federal, viven fuera o también gente que vive en la provincia así que por eso el ahorro en tiempo de viaje. Tengo un estudio, que te lo puedo compartir después, donde hay porcentajes de estudios internos de nuestra de la compañía que muestran que mejora la productividad. También tiene que ver con el cuidado del medio ambiente, el teletrabajo y el cuidado del medio ambiente. También se ve en algunos casos que mejora la relación entre subordinado y jefe. Y mucha gente expone también que el teletrabajo es una propuesta muy valorado a la hora de ser tentados por otra propuesta laboral externa.

Entrevistador: Claro, es como un beneficio.

Acá es un beneficio muy, muy valorado. Porque como te decía, Cisco ya tiene esta modalidad en su ADN. Es algo normal y habitual. El teletrabajo lo pacta cada uno de los empleados con su jefe. De acuerdo a la responsabilidad, al tipo de tarea que tiene, a los objetivos que tiene. Es algo que está pactado y que uno puede organizar de acuerdo a cuestiones personales que quiera cumplir y de acuerdo a los objetivos personales que tenga en su trabajo.

2. ¿En qué niveles de la organización es más utilizado el teletrabajo?

Cada uno lo maneja en función de las responsabilidades que tiene. Puede ser que posiciones gerenciales estén más en la oficina o utilicen menos el teletrabajo, pero mínimo, tenemos un estudio hecho que una vez a la semana todo el mundo teletrabaja.

Entrevistador: Bastante masivo, digamos.

Sí. Esto también depende de la función y de las responsabilidades que uno tenga. No todas las funciones son teletrabajables. Algunas necesitan tener más contacto, porque tienen pares de

compañeros de trabajo en la oficina o porque tienen que atender clientes y estar más en la oficina y hay funciones que son más de back office y que pueden hacer más uso de esta modalidad.

3. ¿Existe un registro de empleados que realizan teletrabajo en su empresa? De no ser así, ¿conoce un número estimativo de la cantidad de empleados que lo usan regularmente?

El 100 por ciento.

4. ¿Considera que quienes realizan teletrabajo tienen un impedimento para su desarrollo profesional? ¿Por qué?

No, no, no tiene ninguna relación.

5. ¿Qué recomendaciones le daría a los teletrabajadores que temen ser relegados de la consideración de sus jefes para obtener un ascenso?

Entrevistador: Es parte de su día a día.... Casi hace la próxima pregunta irrelevante, porque la siguiente pregunta era qué recomendaciones a los teletrabajadores que temerían ser relegados de un ascenso por hacer teletrabajo. Porque hay algunas cuestiones de visibilidad que se queja la gente. Por cuestiones culturales en realidad, que si no te veo trabajando, no sé si estás trabajando.

No, claro. Bueno, justamente, en empresas donde se empieza con esta modalidad la mayor barrera es esto de la confianza. Si yo no veo a la persona que está al lado mío que está trabajando, ¿cómo sé si está trabajando en realidad o no?

Entrevistador: Claro, en realidad está bueno ver como se puede adaptar todo desde un cambio cultural. Porque ustedes lograron que forme parte de la cultura...

Es que nosotros ya veníamos haciendo esto desde antes. No es que dijimos en el 2009: “bueno, vamos a entrar al PROPET y empezamos a teletrabajar”. Esta compañía ya viene teletrabajando desde el inicio. En alguna época más y en otra menos. Por ejemplo, acá cada uno se organiza cuántos días puede trabajar en su casa y cuántos días puede venir a la oficina de acuerdo a la

cantidad y tipo de trabajo que tiene. Yo estoy en Recursos Humanos, doy soporte a la gente que está acá en Argentina, Chile, Uruguay, Colombia y Paraguay. En donde en varias de esas locaciones tenemos una cantidad de empleados, no tantos como acá pero en alguno tenemos 70, en otro 9, en otro 80. Pero yo estoy basada acá, en Buenos Aires. Yo trato de venir a la oficina tres veces a la semana, generalmente, en horario normal. Trato de evitar el tráfico, no vengo a las 9 de la mañana, vengo tres días a las 11. Pero me voy tarde para evitar el tráfico también. Trato de esos días hacer todas las reuniones presenciales que tengo con clientes internos o con la gente que tengo que ver acá. Y el resto de los días que estoy en casa trato de hacer todas las tareas que me requieren mucha más concentración y que no tenga tantas interrupciones como tengo acá en la oficina. Si uno está acá, está visible.

Entrevistador: ¿Hay un número mínimo de días a la semana que tienen que venir acá en la oficina?

Lo arregla cada empleado con su jefe. Tengo gente que trabaja en Córdoba, por ejemplo, en San Martín de los Andes, que viene una vez cada tres meses.

Entrevistador: Claro, está totalmente flexibilizado.

Traje también un manual de Buenas Prácticas que lo hicimos con la ART. Este manual se le entrega a todos los empleados cuando ingresan que son tips y buenas prácticas sobre higiene y seguridad al domicilio. Y te puedo pasar por mail un resumen muy bien hecho, muy claro y muy cortito donde hay métricas con esto que te contaba. Que 95% de la gente no se iría de la compañía si no tendría esta cuestión de balancear su vida personal con la profesional, donde habla del medio ambiente, sobre la productividad y estas cosas.

6. ¿Qué herramientas tecnológicas (software) para teletrabajar utilizan o piensan utilizar en un futuro?

Además de esta herramienta, que es WebEx, que es una herramienta para hacer reuniones virtuales, trabajar y verse, tenemos un chat interno como si fuera un messenger que se llama Jabber donde la gente está ahí, se pinguea, se chatea como si fuera un Whatsapp interno nuestro

que te dice si la persona está conectada o no o si es como el timing también queremos ver si la persona está o no está. Eso lo tenemos acá. Nosotros estamos conectados de la misma manera. Todos los empleados tienen laptop, nadie tiene máquina de escritorio. A todos se les da un celular cuando ingresan y este equipo también que se llama Cisco Virtual Office que es el que uno se instala en la casa. A los empleados también se les paga la banda ancha en el domicilio o sea la conexión a Internet y como dice el decreto también del PROPET hay una compensación que se paga en el recibo de sueldo por el uso que tiene la persona de luz, gas en el domicilio que eso lo habrán visto en el decreto del PROPET.

Entrevistador: Respecto del software, nosotros vimos que hay aplicaciones de control que sacan capturas de pantalla de la computadora del empleado. ¿Eso ustedes no lo tienen?

¿Cómo que controlamos si la persona está presente?

Entrevistador: Si, es algo raro pero había varias así.

No, nosotros no. Nosotros utilizamos este chat que se llama WebEx que es el timing nuestro de ver si la persona está o no y si no está la llamamos al celular. No es obligatorio estar ahí conectado para saber que estás trabajando. Podes estar trabajando en algo que te requiere mucha concentración y como estas ahí hay cualquiera que te puede chatear y consultar. Pero no es que controlamos si la persona está en su casa si se conectó de nueve a seis.

Entrevistador: O sea que no es obligatorio cumplir el mismo horario acá que cuando teletrabajas.

No, no, la gente acá trabaja por objetivos. O sea, la cantidad de horas que uno, uno tiene un horario, la jornada legal de trabajo, pero la cantidad de horas que uno trabaja está ligada con el trabajo y los objetivos que tiene que cumplir.

Entrevistador: Claro, son mucho más flexibles que lo que venimos viendo.

Incluso acá no hay un control de horario. Estas son nuestras oficinas, tenemos este piso y el piso diecinueve. Nosotros tenemos oficinas abiertas de trabajo que permiten la colaboración cuando la gente está en la oficina. Nosotros, al contrario, organizamos eventos para que la gente se una, para que la gente venga, para que la gente te reconozca y venga a la oficina.

7. ¿Cuáles cree que son las principales barreras que impiden el mayor uso del teletrabajo en Cisco?

No, acá en nuestra compañía no, acá yo creo la barrera más importante para implementar el teletrabajo es la confianza del management, de los gerentes hacia los empleados cuando una compañía quiere implementar esta práctica. De que si la persona realmente está en su casa pero está trabajando. Yo creo que la barrera más importante es trabajar en la confianza.

8. ¿Qué impacto tuvo el desarrollo del programa PROPET en la implementación del teletrabajo en Cisco?

Si, además de enmarcarlo y formalizarlo también nos dio bastante exposición. No solamente en Cisco, sino también Cisco se junto con YPF y Telecom. Organizamos varios coloquios donde cada una de estas empresas mostró su experiencia para promover esta práctica en el ámbito público y privado. Nosotros empezamos con esto porque somos los exponentes de esta práctica hacia fuera. Nosotros empezamos a trabajar en la unidad de teletrabajo con estas dos empresas. Nos sirve en eso y también para mostrar nuestras tecnologías, nosotros lo que vendemos también para las compañías es justamente un producto que se llama Cisco Virtual Office que es un producto que te permite teletrabajar como si estuvieras físicamente en la oficina. Es un teléfono como este, un router y unos software de seguridad que te permiten conectarte al server de la compañía y que cualquier te puede llamar a tu interno como si vos estuvieras físicamente trabajando en la oficina. Es decir que también tiene una pata de negocio, nosotros vendemos esto. O sea tenemos herramientas de conectividad y de networking. Otra herramienta se llama WebEx también que es una plataforma donde vos podes realizar reuniones virtuales con gente de cualquier parte del mundo a través de software que se instala en la computadora e incluso te podes ver las caras. Ver las caras, compartir documentos, debatir un tema, escribir todos sobre un

mismo documento, es decir un montón de herramientas de colaboración que Cisco tiene para que esta modalidad ya sea productiva al 100 por 100.

Entrevistador: ¿El proyecto de ley no lo ven como una amenaza ustedes? Porque hay algunos artículos, por ejemplo uno que dice que tenés que estar en la oficina al menos dos veces por semana.

En realidad cuando vos te integras al PROPET los empleados firman un acuerdo individual. El teletrabajo es definido como la persona que trabaja al menos dos veces por semana en su casa, pero no es que la persona que teletrabaja 5 veces por semana va a estar fuera de la ley. Siempre y cuando cumpla con lo que indica el decreto, con tener lo que te estaba diciendo la ART, con su domicilio personal, que tenga todos los elementos de seguridad que hay que proporcionarle, el acuerdo firmado, bajo ese esquema no habría ningún inconveniente.

También es algo nuevo, ¿no? Generalmente hay otra cosa que, la gente que trabaja acá y que viene de otras compañías también aplica esta modalidad pero quizás en menor medida. Es algo más común, no lo vas a ver tanto en consumo masivo como por ejemplo si vas a Walmart o Unilever. Es algo muy reciente donde generalmente, la mayoría de las empresas lo aplica para las mamás que volvieron de la licencia por maternidad, por ejemplo. Que la licencia por maternidad acá es 3 meses, es un delirio, es muy poquito y que a los 3 meses tiene que volver con un bebé de dos meses y medio y generalmente el teletrabajo, la mayoría de las empresas empiezan por utilizarlo con las mamás que volvieron de la licencia. De teletrabajar medio día, y medio día en la oficina y empiezan con eso. Pero porque también para que el teletrabajo funcione y sea bien aplicado hay dos patas importantes. La primera es la parte cultural, de concientizar a la cabeza de la compañía, los managers de que la gente está trabajando y desmitificar eso de que si la persona no está en la oficina, está jugando al volley en la casa. Primero es eso, y la segunda pata super importante es tener las herramientas necesarias como para poder hacerlo: Una laptop como la gente, una conexión segura al servidor de la compañía, herramientas de colaboración que te permitan estar en contacto con tu grupo de trabajo, herramientas de colaboración que te sirvan para poder hablar, para poder verte, eso es

importante. Entonces también es una inversión de dinero para una compañía. Si vos querés aplicar el teletrabajo como tiene que ser, hay una inversión en tecnología que es importante. Por eso es mucho más común en empresas como Google, HP, estas compañías que están en este mercado.

Entrevistador: Claro, que ya están comprometidas con eso.

Porque sino, en otro tipo de compañías en niveles más gerenciales, en niveles de supervisor para arriba, no en posiciones de analista o en todas las posiciones como tenemos nosotros acá.

Entrevistador: Ahí sí verías más la diferencia en jerarquía.

Claro, en esas compañías por ahí...

Entrevistador: Prefieren estar más atrás, por ahí.

Entrevista SAP

1. ¿Cuáles son las ventajas que trae el teletrabajo en SAP?

Yo te voy a hablar desde mi punto de vista claramente, es la opinión que tengo. Yo pienso que nosotros antes hablábamos de balance vida trabajo, y a medida que va pasando el tiempo dejamos de hablar de balance, hablamos de integración. Uno, por lo menos veo que la gente cada vez más que no deja de trabajar en ningún momento con los dispositivos móviles, uno trabaja 24 hs, porque integra y es más por objetivos. Entonces teniendo en cuenta eso, el teletrabajo o trabajar desde la casa es parte de esto, es parte de este proceso de integración vida trabajo, o sea porque cada día más las nuevas generaciones exigen, exigimos me incluyo, dejar de trabajar al estilo relojito, arranco a tal hora y termino a tal hora porque es hasta improductivo porque la vida de una persona incluye llevar a los chicos al colegio, incluye actos y eso qué. Entonces me tomé el día, perdí la hora y eso qué. También el concepto de recuperar ya no existe más, o sea no trabajo por una cantidad de horas, tengo un compromiso con un proyecto, tengo un compromiso

con un equipo, entonces en base a ese compromiso veo qué tengo que hacer, vemos las actividades, dependiendo de mi rol y si me las asignan o yo las asigno, y todo eso tiene que ver con la integración. Acá adaptamos los baños para que uno llegue en bicicleta y pueda bañarse, todo tiene que ver con todo, es integrar la vida de la persona con el trabajo, entonces yo le digo a la gente que haga su vida, que haga deporte, acá te voy a ayudar, ese es el mensaje.

Entrevistador: La integración es el mensaje principal.

Exacto, y la gran ventaja es el compromiso que eso genera en las nuevas generaciones es infinito, porque las viejas generaciones no lo terminan de entender, porque digamos que nuestros padres o abuelos les cuesta más ver cómo alguien de nuestra generación puede hacer tres cosas en simultáneo, o puedo estar con Facebook abierto, eso sería inaceptable para una persona quizás generación X, y para los Y, es eso a lo que uno pretende, a donde que uno aspira, integrar la vida con el trabajo.

2. ¿Cuáles cree que son las principales barreras que impiden el mayor uso del teletrabajo en SAP?

Hoy por hoy yo creo que la gente tiene completamente, en SAP Argentina no en SAP en general, una cultura muy favorable para el teletrabajo, esto ya viene desde ya hace muchos años desde antes que yo entrara, la gente está acostumbrada a hacer teletrabajo. Ahora las principales barreras que yo veo como RR.HH, son que las leyes y toda la parte laboral no está adaptada y aggiornada, y falta mucho para estar aggiornada. Entonces una de las primeras cosas que hice cuando tome este puesto, fue hablar con la ART y pedirle que, negociar que todos mis empleados de SAP estuvieran cubiertos trabajando desde sus casas, pero aún eso deja de ser aggiornado, porque el empleado nuevo, el Y o el Z, no quiere que yo le diga que si no está trabajando acá que vaya a su casa y que no se mueva porque sólo ahí está cubierto. Lo que yo soy SAP vendo a un cliente, le muestro un video donde está un tipo viendo como su hijo juega un partido de fútbol y está con su tableta aprobando expensas de viajes de su gente, aprobando un reporte de evaluación, eso es lo que viene. Entonces, yo pienso que las leyes se tienen que aggiornar para entender que lo que viene no es una persona sentada en una oficina, el trabajo igual de

productivo hasta más productivo va a ser, yo sacando a mi perro y teniendo una conferencia. Entonces creo que falta mucho para que todos lo entiendan y creo que eso va a pasar con las nuevas generaciones, a mí me encanta pero hay gente que cree que es algo malo. Por ejemplo en el caso que ocurrió hace poco con Yahoo!, donde su nueva CEO cortó el home office para todos y que eso aumentó la productividad, yo personalmente creo que es una análisis que le falta profundidad, me parece que la productividad como medida aislada a mí no me dice nada, me parece que es una medida hasta pasada de moda. Si yo tengo una Balance Scorecard con todas mis variables como clima laboral, caída de ventas, y me aumenta la productividad, igual no me sirve, entonces hay que ver el contexto, en que empresa está ya que a Yahoo! le va mal. Y hay gente que acá mismo dice: "la CEO de Yahoo! cortó el home office, nosotros acá tenemos que hacer lo mismo". Estas creencias que tengo son un poco de vanguardia.

3. ¿Considera que quienes realizan teletrabajo tienen un impedimento para su desarrollo profesional? ¿Por qué?

Yo creo que no, que esa puede ser una variable influyente, pero me parece que los skills que tiene el nuevo trabajador, viene con ese skill, con ese requerimiento de base, saber trabajar remoto sea desde donde sea, es un skill de base que antes no era requerido, ahora es básico. Yo estoy donde estoy y cuando tengo una conferencia apreto en el teléfono y la veo. Y está en mi apretar el botón de videoconferencia, quizás hay otros que prefieren llamar por teléfono para que no lo vean que está en pijama. Yo creo que tiene que ver con que los nuevos trabajadores tienen que tener un skill set tal que puedan construir un network efectivo, independientemente de que esté presente o no.

4. ¿Qué recomendaciones le daría a los teletrabajadores que temen ser relegados de la consideración de sus jefes para obtener un ascenso?

Yo a esa persona le diría, así como les digo que un skill básico es saber trabajar remoto, otro skill básico es entender quiénes son sus key stakeholders, entre los cuales está su jefe, su mujer, sus padres, o sea su vida; uno de ellos es su jefe. Si el jefe de ese individuo es una persona generación X y además los patrones de comportamiento de esa persona coinciden con los de un generación X, creo que esa persona tiene que entender con que persona está hablando, tiene que

escuchar activamente que es lo que se espera de él. Y llegar a un consenso de estilo de trabajo, si para el jefe de esa persona es muy importante que la persona esté en la oficina y bueno mucha opción no va a tener. Y en ese caso particular puede ser que ese sea un stopper, para crecer. Ahora bien, me parece que eso está en decadencia, eso va a terminarse en 5 años aproximadamente, así como digo que hay que entender cada jefe, hay que entender también cómo construir un network efectivo cuando uno está trabajando. O sea yo puedo estar sola trabajando, pero créanme que por chat online todo el tiempo puede generar una relación súper cercana con gente aún sin estar viéndola, está en una de los skill que se requieren para las nuevas posiciones. Capaz hasta nunca lo conoces o le ves la cara a tus compañeros, pero está bueno y agrega que haya una instancia en la cual se conocen cara a cara, por ejemplo una vez por año en una reunión, eso creo que mejora, pero no es absolutamente necesario.

5. ¿Qué herramientas tecnológicas (software) para teletrabajar utilizan o piensan utilizar en un futuro?

Todos tienen en la empresa una notebook, independientemente de su lugar en la compañía, a quién su manager le aprueba celular, lo tiene y eso hace que puedas trabajar desde cualquier lado; y las camaritas para hablar con tu jefe por ejemplo, la distancia se acortó muchísimo. El Adobe Connect es genial, porque todos entran al meeting room y si estás en algún lugar y no puedes llamar por teléfono pero si puedes recibir un llamado, pones llamame a tal lado y el sistema te llama. Pero básicamente lo que te permite es dispositivos móviles, notebook y como software el Lync y el Adobe que es más para cuando es mucha gente.

6. ¿En qué niveles de la organización es más utilizado el teletrabajo?

En SAP no hay jerarquía para eso, depende del rol absolutamente, si el rol requiere que estés en la oficina vas a tener que estar, ejemplo si das soporte técnico de IT, pero ahora me enteré que el manager logró que de alguna manera la gente pueda conectarse desde la casa. Yo creo que cada vez más se va a flexibilizar, hoy hay roles que no tienen tanta flexibilidad pero yo creo que cada vez más se va a flexibilizar. A lo sumo no podrán hacerlo desde la playa si tiene que dar atención al cliente, pero sí desde la casa, si uno tiene las herramientas, creo que es algo que viene.

7. ¿Existe un registro de empleados que realizan teletrabajo en la empresa? De no ser así, ¿conoce un número estimativo de la cantidad de empleados que lo usan regularmente?

Hay algo que llamamos flexible work arrangement que es una de las primeras cosas que yo hice cuando acepté el puesto, que en realidad apuntaba más a ser un listado para decirle a la ART, esta es la gente que teletrabaja. No todos, yo sé que no todos lo tienen firmado, entonces hoy le digo a la ART que son todos, le paso toda la nómina para que cubra a todos, pero no insisto en que la gente lo haga porque yo quiero saber cuántos hacen teletrabajo y qué tipo de arreglo tienen, me interesa saber cuántos hacen y cuántas veces por semana. Entonces este acuerdo es un proceso en el cuál RR.HH tiene visibilidad del acuerdo que hay entre el empleado y el gerente, cuántas veces de trabajo home office y cuántas en la oficina, y además de si hay algún cambio en el horario de entrada y salida, por eso es flexible work arrangement se llama, porque tal vez yo puedo arreglar con mi jefe y entrar un par de horas más temprano para irme también más temprano. Que también es algo muy, creo que tiende a desaparecer en un mercado donde uno trabaja por objetivos, porque yo entro dos horas antes y me voy dos horas antes, pero en realidad estoy trabajando las 24 hs, tengo mi vida todo el día, las dos cosas integradas. Te diría que el 95% de la población hace home office. Y eso es una gran ventaja para las mujeres, que antes nos hacían elegir, nos veíamos obligadas a elegir entre tener una vida familiar y tener una vida de trabajo, para una madre hoy en el rubro tecnología no tenés por qué elegir, puedes hacer las dos cosas. Es un camino divertido y nuevo que abre un montón de oportunidades para todos.

Cuestionario Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Coordinación de Teletrabajo)

1. ¿Cuáles cree que son las principales barreras que impiden el mayor uso del teletrabajo en Argentina?

Si bien en la Argentina en particular y en el mundo en general, son muchas las empresas que desarrollan en su seno la modalidad de teletrabajo de manera informal, la principal barrera que impide un mayor uso en nuestro país, se relaciona con temas culturales sobre el modo de realizar el trabajo.

2. ¿Cuáles son los objetivos que persiguen con el PROPET? ¿Cómo, a partir de este programa, consiguen promover el teletrabajo en las empresas?

Los objetivos perseguidos a través del Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (PROPET), se relacionan con reglamentar dicha modalidad de empleo en las Empresas Privadas, bajo una serie de requisitos y obligaciones.

De esta manera, la forma de promover el mismo, se produce mediante la difusión de las prácticas sea vía presencial con charlas u online.

3. ¿De qué forma impacta la inexistencia de una ley de Teletrabajo en la adopción de esta modalidad por un mayor número de empleados?

La inexistencia de una Ley Nacional de Teletrabajo, no impacta necesariamente sobre un mayor número de empleados, sino sobre una cantidad más amplia de Empresas Privadas y Organismos Públicos. Dicha inexistencia, produce que al día de la fecha, la adopción a los Programas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social referidos al Teletrabajo sea voluntaria, lo que impide una adhesión total a los mismos.

4. ¿Considera que a pesar que la resolución de la ART busca mejorar la situación de los teletrabajadores, en algún punto puede causar que algunas empresas se resistan a permitir el teletrabajo por los costos necesarios para la ambientación de la oficina en el hogar, como el matafuego? ¿Cree que los requerimientos de esta resolución (informar un lugar, horario, días en que se realiza teletrabajo) afectan la esencia de esta modalidad, vista desde el concepto de flexibilidad?

Si una Empresa decide no ingresar al PROPET por costos como el matafuego, significa que no tiene una decisión firme de adoptar el Teletrabajo.

Dichos costos, se relacionan con las buenas prácticas en Teletrabajo y el resguardo de los teletrabajadores fundamentalmente.

Por último, hago la salvedad de que ningún documento oficial hace mención a la flexibilidad como característica del Teletrabajo.

Anexo Análisis de Documentos

Documento 1: Resolución 1552/2012 desarrollada por la S.R.T.

Esta resolución (año 2012) fue elaborada en respuesta a las modificaciones necesarias a la Ley de Riesgos de Trabajo a causa de las nuevas enfermedades y accidentes que se generen como consecuencia del teletrabajo; y con el objetivo de crear un Manual de Buenas Prácticas en materia de Teletrabajo desarrollado por la Coordinación de Teletrabajo (creada por el Ministerio de Trabajo), la S.R.T. y la Red de Teletrabajo.

Tanto las modificaciones como el manual se plantearon a partir de la experiencia de las empresas adheridas al PROPET en materia de seguridad e higiene.

En síntesis, esta resolución establece las condiciones mínimas de seguridad e higiene para los trabajadores que se desempeñan bajo la modalidad de teletrabajo en el marco de las Leyes Nros. 19.587 y 24.557.

En el artículo 1 se define qué es lo que se entiende por teletrabajo, en el segundo se fijan los datos que deben ser notificados por el empleador a la ART que le corresponda. Por otro lado, en el artículo 3 se determinan los elementos que deben ser provistos a los teletrabajadores por parte del contratador. Además, este último puede verificar las condiciones del lugar donde el empleado realiza sus tareas a través de un profesional del área de Higiene y Seguridad de la empresa, que puede ser acompañado por un técnico de la ART o un representante de la Entidad Gremial en base a lo establecido por la Coordinación de Teletrabajo; según lo confiere el artículo 4 y 5.

La resolución 1552/2012 se encuentra en:

<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/200000-204999/204726/norma.htm>

Documento 2: Resolución 595/2013 desarrollada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social para la creación y fijación de objetivos del PROPET.

El primer paso para lograr esta resolución fue la decisión tomada en el 2003 por el Ministerio de Trabajo de comenzar a trabajar en la regulación legal del teletrabajo con la ayuda de distintos actores como expertos en el ámbito académico, especialistas informáticos, etc. agrupados en una comisión.

Luego, en el 2007, se impulsó un proyecto de ley para regular el teletrabajo en relación de dependencia. A partir de ahí, en el año 2012 se creó la Coordinación de Teletrabajo, que un año después impulsó la creación del PROPET debido a la falta de reglamentación legal del teletrabajo, el cual se formó con los siguientes objetivos (artículo 1 y 2):

1. Impulsar la implementación de plataformas de teletrabajo en el sector privado, que posibiliten identificar dificultades prácticas y/o normativas, recogiendo diferentes experiencias de manera de difundir las buenas prácticas.
2. Evaluar el impacto del teletrabajo en las relaciones laborales del sector privado, en las posibilidades de inserción socio-laboral y de mejora de la empleabilidad de los teletrabajadores, y en el aumento de la productividad de las empresas.
3. Promover, monitorear y propiciar la generación de condiciones de trabajo decente para los teletrabajadores.

Luego, en los artículos 3 y 4 se puede encontrar la definición de teletrabajo; mientras que en los artículos 5, 6, 7 y 11 se tratan todos los temas referidos a la forma y plazos de adhesión de las empresas que lo soliciten al programa. En los artículos 8, 9 y 10 se enuncia cómo va a ser el funcionamiento del PROPET.

El proyecto de creación del PROPET también incluyó cuatro anexos entre los que aparecen el formulario de solicitud de incorporación al programa, el convenio de adhesión y su renovación y las pautas que debe contener el contrato individual con los teletrabajadores.

Este último aclara los lugares en que se puede hacer y los días y horarios (estos últimos tienen que ser los mismos que de forma presencial). Mínimo en forma teletrabajo por semana y máximo tres. Control y vida privada del teletrabajador.

La resolución 595/2013 se encuentra en:

<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/217070/norma.htm>

Documento 3: Proyecto de ley de teletrabajo

Con el objetivo de persuadir al Congreso de sancionar el proyecto de ley sobre teletrabajo, el mismo resalta factores positivos a nivel global y nacional, entre los cuales se puede mencionar el avance del teletrabajo en los últimos 10 años en nuestro país, los teletrabajadores independientes dispersos y desorganizados que se favorecerían con la existencia de esta ley. Además, se destaca los avances tecnológicos en la provincia de San Luis a partir del plan “San Luis Digital”. Por otra parte, a nivel nacional, la Comisión Nacional de Comunicaciones realizó un proyecto piloto de teletrabajo con resultados satisfactorios; y el Ministerio de Trabajo cuenta con una Coordinación de Teletrabajo.

En lo que respecta al ámbito internacional, se menciona a Chile como el país pionero en el área, ya que modificó el Código de Trabajo en el 2001 para incluir esta modalidad; y se destacan los avances en otros países latinoamericanos como Uruguay, Colombia y Brasil.

Por último resalta los beneficios que trae esta modalidad de trabajo para los empleados y que el teletrabajo contribuye al mandamiento constitucional de “promover el bienestar general de nuestro pueblo.”

Por los motivos mencionados anteriormente y porque las actuales leyes no contemplan las especificidades propias del teletrabajo que se ha gestado a partir del avance continuo y progresivo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, se impulsa el proyecto de ley.

En el artículo 1 de dicho proyecto se aclara el ámbito de aplicación, en el segundo se trata el objetivo de la ley, en el tercero y cuarto que es lo que se entiende por teletrabajo y teletrabajador.

Los derechos y obligaciones propias del teletrabajo en relación de dependencia se especifican en el artículo 5; mientras que en el 6 se establecen los parámetros para diseñar políticas públicas convenientes para fomentar, desarrollar y regular esta modalidad.

El proyecto de ley se encuentra en:

<http://www.senado.gov.ar/web/proyectos/verExpe.php?origen=S&numexp=3499/10&tipo=PL&tConsulta=1>

Anexo Encuestas

Preguntas

1. ¿Cuántas veces por semana realiza teletrabajo?
2. Teletrabajar ¿es un impedimento real para ascender en la organización?
3. ¿Cree que realizar teletrabajo afecta negativamente en su evaluación de desempeño?
4. Si su respuesta fue SI en la pregunta anterior, seleccione el motivo.
5. Cuando teletrabajo, me siento...
6. La comunicación con los miembros de su equipo cuando teletrabaja...
7. La comunicación con su jefe cuando realiza teletrabajo es...
8. ¿Cómo siente que es el control de su jefe cuando teletrabaja?
9. Cuando teletrabaja, ¿es un requisito cumplir el mismo horario que en la oficina?
10. ¿Cuáles de los siguientes software usa cuando realiza teletrabajo?
11. Coloque empresa y cargo (pregunta no obligatoria)

¿Teletrabaja por lo menos una vez por semana?	Género	Edad	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
SI	Hombre	De 18 a 29 años	1 vez	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Menos frecuente	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Lync Communicator u otro chat interno, Intranet o Red Social Corporativa	
SI	Mujer	De 30 a 40 años	1 vez	NO	NO		Un poco aislado de mi equipo de trabajo	No cambia	Menos frecuente	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Lync Communicator u otro chat interno, Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar), Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc)	SAP
SI	Mujer	De 18 a 29 años	1 vez	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Lync Communicator u otro chat interno, Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365), Intranet o Red Social Corporativa	
SI	Mujer	Más de 40 años	Más de 3 veces	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Lync Communicator u otro chat interno, Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar), Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Escritorio virtual, Intranet o Red Social Corporativa	SAP, Director
SI	Hombre	De 30 a 40 años	1 vez	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Lync Communicator u otro chat interno, Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar), Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365), Intranet o Red Social Corporativa	SAP Mexico - Reference Manager
SI	Hombre	De 30 a 40 años	2 veces	NO	NO		Un poco aislado de mi equipo de trabajo	Se dificulta	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	NO	Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar), Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Escritorio virtual, Intranet o Red Social Corporativa	IPLAN especialista Datacenter

Trabajo de investigación final
Impacto del teletrabajo en el desarrollo profesional de los Virtual Workers
y la adopción de las nuevas tecnologías



SI	Hombre	De 30 a 40 años	2 veces	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Menos frecuente	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Lync Communicator u otro chat interno, Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Escritorio virtual	
SI	Hombre	De 30 a 40 años	1 vez	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365), Intranet o Red Social Corporativa	IPLAN
SI	Hombre	De 18 a 29 años	1 vez	NO	NO		Un poco aislado de mi equipo de trabajo	No cambia	Menos frecuente	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365), Intranet o Red Social Corporativa, VPN	
SI	Hombre	De 30 a 40 años	1 vez	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365), Escritorio virtual, Intranet o Red Social Corporativa	IPLAN
SI	Hombre	De 30 a 40 años	1 vez	NO	NO		Un poco aislado de mi equipo de trabajo	Se dificulta	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Intranet o Red Social Corporativa, hangouts	IPLAN, Especialista telefonía
SI	Hombre	De 30 a 40 años	1 vez	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar), Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365)	
SI	Hombre	De 30 a 40 años	1 vez	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Escritorio virtual, Team Viewer	IPLAN, Ingeniería de Telefonía
SI	Hombre	De 30 a 40 años	1 vez	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es más estricto	SI	Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar), Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365)	IPLAN

Trabajo de investigación final
Impacto del teletrabajo en el desarrollo profesional de los Virtual Workers
y la adopción de las nuevas tecnologías



SI	Hombre	De 30 a 40 años	1 vez	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar), Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365), Intranet o Red Social Corporativa	
SI	Hombre	De 30 a 40 años	1 vez	NO	NO		Un poco aislado de mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Escritorio virtual	
SI	Hombre	De 30 a 40 años	1 vez	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar), Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365), Escritorio virtual, Intranet o Red Social Corporativa, VPN	IPLAN NSS S.A (Especialista Data Center Ingeniería Data Center
SI	Hombre	De 30 a 40 años	1 vez	NO	NO		Un poco aislado de mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Lync Communicator u otro chat interno, Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar), Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365), Escritorio virtual, Intranet o Red Social Corporativa	
SI	Hombre	De 30 a 40 años	2 veces	NS/NC	NS/NC		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	VPN	
NO													
SI	Mujer	De 18 a 29 años	Más de 3 veces	NO	NO		Muy aislado de mi equipo de trabajo	Se dificulta	Igual que cuando estoy en la oficina	Es más estricto	SI	Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc)	

Trabajo de investigación final
Impacto del teletrabajo en el desarrollo profesional de los Virtual Workers
y la adopción de las nuevas tecnologías



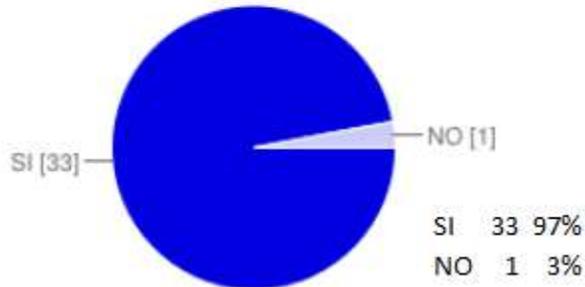
SI	Hombre	De 30 a 40 años	1 vez	NS/NC	NO		Un poco aislado de mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	NO	Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365), Escritorio virtual, Intranet o Red Social Corporativa	IPLAN - Responsable en comunicaciones
SI	Hombre	De 18 a 29 años	1 vez	NS/NC	SI	Mi trabajo es menos reconocido que cuando trabajo en la oficina	Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	NO	Lync Communicator u otro chat interno, Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar), Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Intranet o Red Social Corporativa	SAP - Reference support for CO, EC & VE
SI	Mujer	De 30 a 40 años	1 vez	NS/NC	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar), Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365)	IPLAN, Responsable de Comunicaciones
SI	Hombre	De 30 a 40 años	1 vez	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Menos frecuente	Es igual a cuando estoy en la oficina	NO	Lync Communicator u otro chat interno, Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar), Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365), Intranet o Red Social Corporativa	IPLAN Gerente de Datacenter Clientes
SI	Mujer	Más de 40 años	1 vez	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Escritorio virtual, Intranet o Red Social Corporativa	
SI	Hombre	De 18 a 29 años	Más de 3 veces	NO	SI	Mi productividad es menor cuando teletrabajo	Muy aislado de mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Lync Communicator u otro chat interno, Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar)	
SI	Hombre	De 30 a 40 años	1 vez	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365), Escritorio virtual, GMAIL	

Trabajo de investigación final
Impacto del teletrabajo en el desarrollo profesional de los Virtual Workers
y la adopción de las nuevas tecnologías

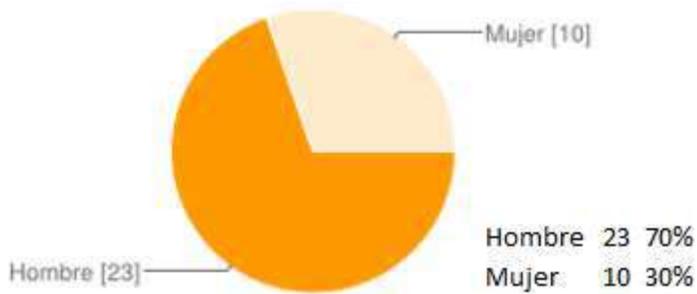


SI	Hombre	De 30 a 40 años	1 vez	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar), Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365), Escritorio virtual, Intranet o Red Social Corporativa	IPLAN - Administrador de Storage y Backup
SI	Mujer	De 30 a 40 años	2 veces	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar), Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc)	Telefonica / Head of Community
SI	Hombre	De 18 a 29 años	1 vez	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Lync Communicator u otro chat interno, Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar), Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365), Escritorio virtual, Intranet o Red Social Corporativa, VPN	IPLAN, Ingeniero de Plataformas
SI	Mujer	De 30 a 40 años	1 vez	NS/NC	SI	Mi trabajo es menos reconocido que cuando trabajo en la oficina	Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	Mejora	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365)	NSS / Jefe comercial
SI	Mujer	De 30 a 40 años	2 veces	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	NO	Lync Communicator u otro chat interno, Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar), Aplicaciones para dispositivos móviles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc), Escritorio virtual, Intranet o Red Social Corporativa	Cisco - Representante de Recursos Humanos
SI	Mujer	Más de 40 años	1 vez	NO	NO		Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	No cambia	Igual que cuando estoy en la oficina	Es igual a cuando estoy en la oficina	SI	Escritorio virtual, Intranet o Red Social Corporativa, VPN-VNC-GTALK	Iplan - Jefe de Facturacion

¿Teletrabaja por lo menos una vez por semana?



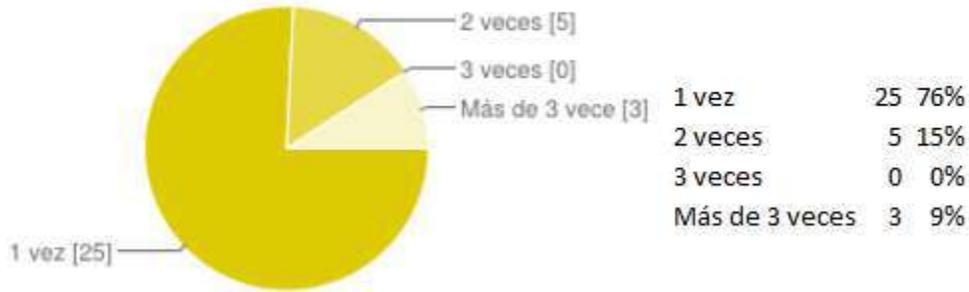
Género



Edad

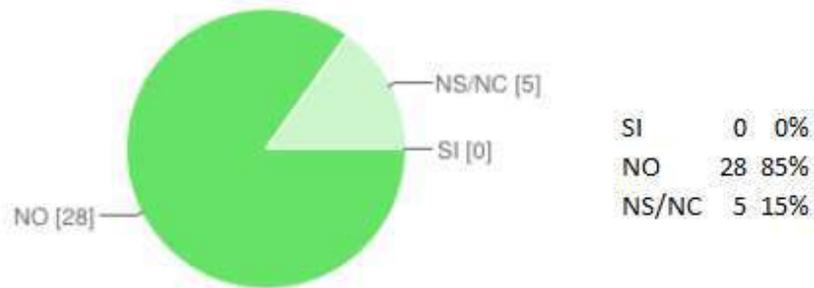


¿Cuántas veces por semana realiza teletrabajo?



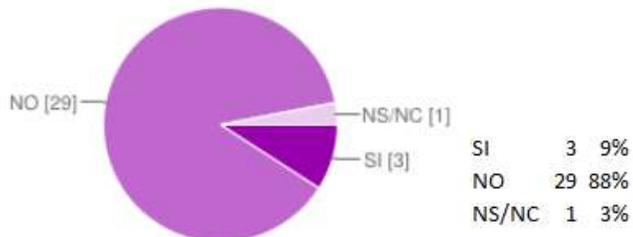
Pregunta 1

Teletrabajar, ¿es un impedimento real para ascender en la organización?



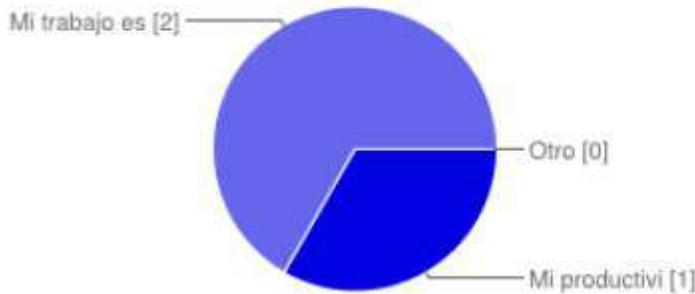
Pregunta 2

¿Cree que realizar teletrabajo afecta negativamente en su evaluación de desempeño?



Pregunta 3

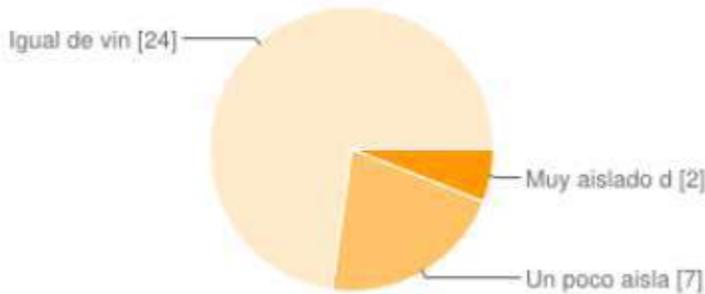
Si su respuesta fue SI en la pregunta anterior, seleccione el motivo



Mi productividad es menor cuando teletrabajo	1	33%
Mi trabajo es menos reconocido que cuando trabajo en la oficina	2	66%
Otro	0	0%

Pregunta 4

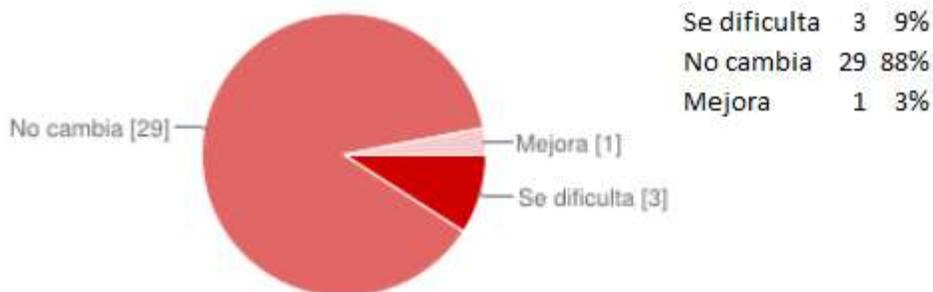
Cuando teletrabajo, me siento...



Muy aislado de mi equipo de trabajo	2	6%
Un poco aislado de mi equipo de trabajo	7	21%
Igual de vinculado con mi equipo de trabajo	24	73%

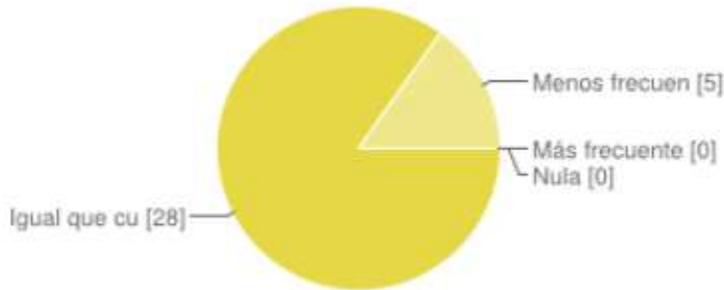
Pregunta 5

La comunicación con los miembros de su equipo cuando teletrabaja...



Pregunta 6

La comunicación con su jefe cuando realiza teletrabajo es...



Más frecuente	0	0%
Igual que cuando estoy en la oficina	28	85%
Menos frecuente	5	15%
Nula	0	0%

Pregunta 7

¿Cómo siente que es el control de su jefe cuando teletrabaja?



Es más estricto	2	6%
Es igual a cuando estoy en la oficina	31	94%
Es menos riguroso	0	0%

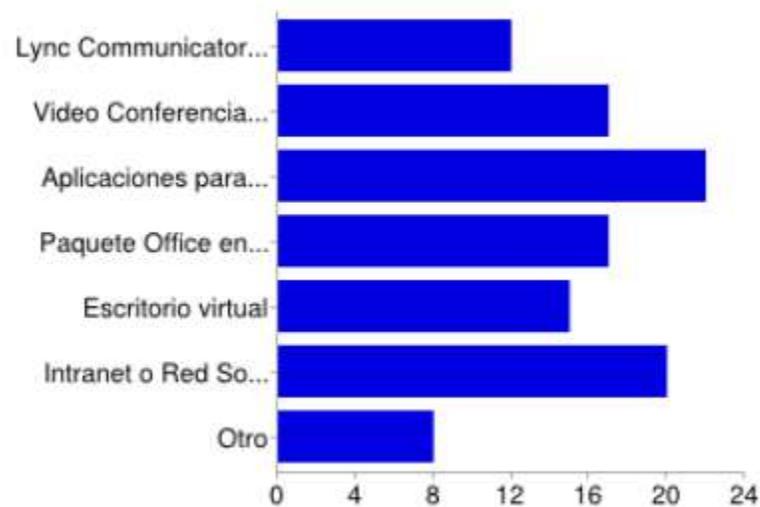
Pregunta 8

Cuando teletrabaja, ¿es un requisito cumplir el mismo horario que en la oficina?



Pregunta 9

¿Cuáles de los siguientes software usa cuando realiza teletrabajo?



Lync Communicator u otro chat interno	12	36%
Video Conferencia (Skype, WebEx, AdobeConnect o similar)	17	52%
Aplicaciones para dispositivos mobiles (Agenda, Calendario, BBM, Whatsapp, etc)	22	67%
Paquete Office en Cloud (Google Docs/Drive u Office 365)	17	52%
Escritorio virtual	15	45%
Intranet o Red Social Corporativa	20	61%
Otro	8	24%

Pregunta 10

Bibliografía

- Albornos, S. (2013, 14 de septiembre) Por falta de una regulación, el Gobierno impulsará un proyecto de ley sobre el teletrabajo. *Iprofesional*. Recuperado el 19 de septiembre de 2014 de http://www.iprofesional.com/notas/169744-Por-falta-de-una-regulacin-impulsar-el-Gobierno-proyecto-de-ley-sobre-teletrabajo?page_y=4420
- Alles, M. A. (1999). *Empleo, discriminación, teletrabajo y otras temáticas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Bates, D. (2012, 31 de Julio) You've got (more) mail: The average office worker now spends over a quarter of their day dealing with email. *The Daily Mail*. Recuperado el 18 de septiembre de <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2181680/Youve-got-mail-The-average-office-worker-spend-half-hours-writing-emails.html>
- Best, J. (1988). *Cómo investigar en educación*. Madrid, España: Morata
- Bloom, N. (2014). *To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home*. Recuperado el 13 de septiembre de 2014 de <http://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home/ar/2>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2014). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *NBER Working Papers*. Resumen recuperado el 18 de septiembre de 2014 de la base de datos EBSCO.
- Boiarov, S. (2010). *¿Cómo empiezo a teletrabajar?* Buenos Aires, Argentina: Edicon.
- Boris, C. (2013). *3 Web Tools for Managing Employees Who Work From Home*. Recuperado el 22 de septiembre de <http://www.entrepreneur.com/article/226996>
- Bottos, A. (2007). *Teletrabajo: Descripción y Análisis de su presente y sugerencias para una normativa*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional de Tres de Febrero.
- Bradley, A. (2011). *Telecommuting is good for employees and employers*. Recuperado el 4 de septiembre de 2014 de <http://www.entrepreneur.com/article/217919> .
- Bridgeford, L (2007). *Out of sight, out of mind: Employer attitudes stifle telework adoption*. Recuperado el 10 de Septiembre de

- <http://ebn.benefitnews.com/news/out-sight-out-mind-employer-attitudes-39898-1.html>
- Broitman, A. (2014, 7 de septiembre). La mitad de los empleados ya realiza algún tipo de teletrabajo. *Clarín*. Recuperado el 10 de septiembre de 2014 de http://www.clarin.com/ieco/economia/mitad-empleados-realiza-algun-teletrabajo_0_1207679555.html
 - Challenger, J. (2013) *Yahoo's telecommuting ban shows Mayer is working*. Recuperado el 11 de septiembre de 2014 de <http://www.marketwatch.com/story/yahoos-telecommuting-ban-shows-mayer-is-working-2013-03-04>
 - Columbus, L (2013, 26 de abril). 2013 CRM Market Share Update: 40% Of CRM Systems Sold Are SaaS-Based. *Forbes*. Recuperado el 19 de septiembre de 2014 de <http://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2013/04/26/2013-crm-market-share-update-40-of-crm-systems-sold-are-saas-based/>
 - Comisión de Planificación y Coordinación Estratégica (2010). *Planificación estratégica plan nacional de telecomunicaciones Argentina conectada*. Recuperado el 19 de septiembre de 2014 de <http://cdi.mecon.gov.ar/bases/docelec/ac1035.pdf>
 - Davis, J.P (2006) Telecommute safely. *Journal of Accountancy*. 202, p.39-40. Recuperado el 19 de septiembre de 2014 de Base EBSCO.
 - Denzin, N. (1970). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. USA: AldineTransaction
 - Diaz, V. (s.f). *El teletrabajo como motor impulsor de nuevas relaciones laborales*. Recuperado el 27 de Agosto de 2014 de http://www.trabajo.gov.ar/downloads/teletrabajo/editorial_dir_viviana_diaz_2.pdf
 - Di Martino, V. y Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living [versión electrónica]. *International Labor Review*, 129 (5) : 529-554
 - Ellison, N.B. (2004). *Telework and social change: how technology is reshaping the boundaries between home and work*. Westport, Connecticut, EEUU: Praeger Publishers
 - Elsbach, K and Cable, D (2012). *Why Showing Your Face at Work Matters*. Recuperado el 10 de Septiembre de <http://sloanreview.mit.edu/article/why-showing-your-face-at-work-matters/>

- Espelman, M., Fontana, D. & Neffa, J.C. (1990). *Efectos de las nuevas tecnologías informatizadas sobre la salud de los trabajadores*. Buenos Aires, Argentina: HVMANITAS
- Epner, J. G. (2006). *Visible invisibility: Women of color in law firms*. ABA Commission on Women in the Profession Report. Chicago, Illinois, EEUU: American Bar Association
- Fenton, W. (2011). Basecamp (Free). *PC Magazine*. 30, p1 Recuperado el 10 de septiembre de 2014 de la base EBSCO
- Ferrazi, K. (2012). *Evaluating the employees you can't see*. Recuperado el 13 de septiembre de 2014 de <http://blogs.hbr.org/2012/12/evaluating-the-employees-you-c/>
- Ferrazi, K. (2013). *To make virtual teams succeed pick the right players*. Recuperado el 4 de septiembre de 2014 de <http://blogs.hbr.org/2013/12/to-make-virtual-teams-succeed-pick-the-right-players/>
- Fryer, B. (2008). *The telecommuting imperative*. Recuperado el 4 de septiembre de 2014 de <http://blogs.hbr.org/2008/07/the-telecommuting-imperative/>
- Gray, M., Hodson, N. y Gordon, G. (1993). *Telework explained*. Indiana, Estados Unidos: Wiley.
- Griffiths, R (2014). OFFICE 365. *Macworld*, 31, p. 65. Recuperado el 19 de septiembre de 2014 de la base EBSCO
- Grisolíá, J. (2012) El teletrabajo: una puerta al futuro. En Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, *Teletrabajo, motor de inclusión sociolaboral* (pp. 24-31). Buenos Aires, Argentina: Dirección de Prensa y Comunicaciones.
- Graham-Rowe, D. (2009, 23 de junio) Does teleworking really cut emissions? *The Guardian*. Recuperado el 19 de septiembre de 2014 de <http://www.theguardian.com/environment/blog/2009/jun/23/teleworking-carbon-emissions>
- Herrera, C. (2012). *El teletrabajo crece en América Latina*. Recuperado el 4 de septiembre de 2014 de <http://pulsosocial.com/2012/05/10/el-teletrabajo-crece-en-america-latina/>
- Johns, T y Gratton, L (2013). *The third wave of Virtual Work*. Recuperado el 4 de septiembre de 2014 de <http://hbr.org/2013/01/the-third-wave-of-virtual-work/ar/1>

- Jórdan, V., Galperin, H. y Peres, W. (2013). *Banda ancha en América Latina: más allá de la conectividad*. Recuperado el 19 de septiembre de 2014 de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/49262/BandaAnchaenAL.pdf.pdf>
- Lenguita, P. (2010). Las relaciones de teletrabajo: entre la protección y la reforma. *Argumentos* (México, D.F.), 23 (64), 245-263. Recuperado el 28 de agosto de 2014, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952010000300011&lng=es&tlng=es
- Lenguita, P (s.f), *Teletrabajo: El impacto de las tecnologías informáticas y comunicacionales sobre el empleo*. Recuperado el 27 de Agosto de 2014 de <http://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/Publicaciones%20P%C3%A1gina/Teletrabajo%20doble.pdf>
- Llaudes, S (2013). *¿Es bueno el teletrabajo? Marissa Mayer, CEO de Yahoo!, y su polémica decisión*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014 de <http://www.club-mba.com/2013/03/06/es-bueno-el-teletrabajo-marissa-mayer-ceo-de-yahoo-y-su-polemica-decision/>
- Mañas Rodríguez, M., Muñoz Alba, E. y Pecino Medina, V. (2012). *Realidad Organizacional y Teletrabajo*. Comunitania, 4, 105-122.
- Martínez, A. (2013, 3 de marzo). Marissa Mayer, CEO de Yahoo!, pone fin al teletrabajo en la empresa. *ABC Tecnología*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014 de <http://www.abc.es/tecnologia/noticias/20130303/abci-marissa-mayer-teletrabajo-yahoo-201303011957.html>
- Microsoft Corporation (s.f). *¿Qué es Office 365 para empresa?* Recuperado el 22 de septiembre de 2014 de <http://office.microsoft.com/es-ar/business/que-es-office-365-para-empresas-FX102997580.aspx>
- Ministerio de Planificación (s.f). *Ejes estratégicos*. Recuperado el 22 de septiembre de 2014 de <http://www.argentinaconectada.gob.ar/arg/258/14576/ejes-estrategicos.html>
- Muñoz, M. (2012). Adecuación cultural en tiempos exponenciales: teletrabajo, una ventana de oportunidad. En Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social,

Teletrabajo, motor de inclusión sociolaboral (pp. 38-49). Buenos Aires, Argentina: Dirección de Prensa y Comunicaciones.

- O'Brien J.A. & Marakas. G.M., (2006): *Sistemas de información gerencial*. México, D.F.: McGraw-Hill
- Oficina Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina, (2011), *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Recuperado el 27 de agosto de 2014, de http://www.oit.org.ar/WDMS/bib/publ/documentos/manual_teletrabajo_2011.pdf
- Ortiz Chaparro, F. (1996) *El teletrabajo: una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. Madrid, España: McGraw Hill
- Paternó, S., Suarez Kimura, E.B. y Viola, M.B. (2010). *Análisis de las características del Teletrabajo y su aplicación en el aula de la Práctica Profesional*. Recuperado el 27 de Agosto de 2014 de http://www.econ.uba.ar/www/institutos/contable/ceconta/Foro_practica_profesional/Principal/PDF_Simposio_2010/T_2010_01_PATERNO_SUAREZ_VIOLA.pdf
- Pelz-Sharpe, A. y Mullen. M. (2014) Rethinking enterprise social networks. *KMWorld*, 23, 10-20. Recuperado de la base EBSCO el 19 de septiembre de 2014.
- Poliszuk, N y Boiarov, S (s.f). *Aproximación al análisis crítico del Teletrabajo en la Argentina*. Recuperado el 28 de Agosto de 2014 de http://www.telework2010.tic.org.ar/papers/Poliszuk_Boiarov_Spanish.pdf
- Rifkin, J. (1997). *El fin del trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Paidós SAICF
- Rowe, M., Bozalek, V., Frantz, J (s.f.). *Using Google Drive to facilitate a blended approach to authentic learning*. Recuperado el 19 de septiembre de 2014 de la base EBSCO
- Rudman, L. A y Mescher, K (2013). Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma? *Journal of Social Issues*, 69, 322-340. Recuperado el 16 de septiembre de 2014 de la base EBSCO.
- Sampieri, R., Collado, R. y Lucio, P. (2000). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.

- Santa Cruz, W (2007). *Viabilidad de un Programa de Implementación de Teletrabajo en una Empresa Multinacional*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Buenos Aires.
- Smith, A. (2014). *Workers Without Borders: Managing the Remote Revolution*. Recuperado el 12 de septiembre de 2014 de <http://www.entrepreneur.com/article/23246>
- Sonicwall (2008). *Las 10 principales tendencias del teletrabajo*. Recuperado el 19 de septiembre de 2014 de http://www.sonicwall.com/downloads/EBook_10_Telecommuting_ES.pdf
- Ulshoefer, P. (1994). *Igualdad de oportunidades para las mujeres en los años 90: desafíos para la legislación del trabajo, la seguridad social y las relaciones laborales*. Santiago, Chile: Equipo técnico multidisciplinario.
- Williams, J. C. (2010). *Reshaping the work-family debate: Why men and class matter*. Cambridge, Massachusetts, EEUU: Harvard University Press.
- Williams, J. C, Blair, L. & Berdahl, J. (2013). Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma. *Journal of Social Issues*, 69, 209-235. Recuperado el 13 de septiembre de 2014 de la base EBSCO.
- Yegulalp, S (2012, 18 de diciembre). 7 low-cost videoconferencing services: Which is best for your meeting? *Computerworld*. Recuperado el 19 de septiembre de <http://www.computerworld.com/article/2493802/desktop-apps/7-low-cost-videoconferencing-services-which-is-best-for-your-meeting.html>
- WorldatWork & Sibson Consulting (2010). *Study on the State of Performance Management*. Recuperado el 13 de septiembre de 2014 de <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=44473>
- A ocho de cada diez empleados argentinos les gustaría teletrabajar (2013, 13 de noviembre). *Iprofesional*. Recuperado el 10 de septiembre de 2014 de http://www.iprofesional.com/notas/174295-A-ocho--de-cada-diez--empleados-argentinos-les-gustara-teletrabajar-?page_y=1340
- Argentina, Ministerio de Planificación (2011). *Planificación estratégica: Plan nacional de telecomunicaciones*. Buenos Aires, Argentina.

- *Basecamp* (s.f) Recuperado el 22 de septiembre de 2014 de <https://basecamp.com/>
- Cada vez más empresas ofrecen a sus empleados optar por teletrabajo (2013, 4 de agosto). *Télam*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014 de <http://www.telam.com.ar/notas/201308/27536-cada-vez-mas-empresas-ofrecen-a-sus-empleados-optar-por-teletrabajo.html>
- Casi un tercio del planeta trabaja desde el hogar (2013, 28 de agosto). *Infobae*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2014 de <http://www.infobae.com/2013/08/28/1505001-casi-un-tercio-del-planeta-trabaja-el-hogar>
- *Debate: Teletrabajo y rendimiento* (2013). Recuperado el 4 de septiembre de 2014 de <http://www.adnarg.com.ar/2013/05/debate-teletrabajo-y-rendimiento.html>
- *En América Latina, el promedio de teletrabajo supera a Europa y Estados Unidos* (2013). Recuperado el 4 de septiembre de 2014 de <http://pulsosocial.com/2013/06/21/en-america-latina-el-promedio-de-teletrabajo-supera-a-europa-y-estados-unidos/>
- ¿Hasta dónde permitiría que el trabajo controle su vida? (2014, 20 de febrero). *Iprofesional*. Recuperado el 13 de septiembre de 2014 de http://www.iprofesional.com/notas/180971-Hasta-dnde-permitira-que-el-trabajo-controle-su-vida?page_y=1
- Hivedesk Features (s.f). Recuperado el 22 de septiembre de 2014 de <http://www.hivedesk.com/features>
- *IBM Connections* (s.f). Recuperado el 18 de septiembre de <http://www-03.ibm.com/software/products/es/conn>
- Los teletrabajadores son más productivos que sus compañeros que están en la oficina (2012, 4 de septiembre). *Iprofesional*. Recuperado el 13 de septiembre de 2014 de http://www.iprofesional.com/notas/144055-Los-teletrabajadores-son-ms-productivos-que-sus-compaeros-que-estn-en-la-oficina?page_y=1
- *Los teletrabajadores viven mejor pero sus carreras se estancan. ¿Por qué?* (2007). Recuperado el 13 de septiembre de 2014 de <http://materiabiz.com/los-teletrabajadores-viven-mejor-pero-sus-carreras-se-estancan-por-que/>

- Marissa Mayer prohíbe el teletrabajo a los empleados de Yahoo (2014, 26 de febrero). *Iprofesional*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014 de <http://www.iprofesional.com/notas/155399-Marissa-Mayer-prohbe-el-teletrabajo-a-los-empleados-de-Yahoo>
- *Out of sight, out of mind* (2012, 13 de octubre). *The Economist*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2014 de <http://www.economist.com/node/21564581>
- *¿Qué es el teletrabajo?* (s.f). Recuperado el 27 de Agosto de 2014 de http://caminandoutopias.org.ar/institucional/que_es_el_teletrabajo.php
- *Red de Teletrabajo*. Recuperado el 11 de septiembre de 2014 de <http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/redempresas.asp>
- Resolución 595/2013. *Créase el Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo. Objetivos*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014 de <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/217070/norma.htm>
- Resolución 1552/2012. *Teletrabajo. Definición. Condiciones*. Recuperado el 19 de septiembre de 2014 de <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/200000-204999/204726/norma.htm>
- *Salesforce* (s.f). Recuperado el 18 de septiembre de 2014 de <http://www.salesforce.com>
- *Teletrabajo: dos millones de argentinos trabajan desde sus hogares, el 12,5% de la fuerza laboral* (2013, 17 de noviembre). *Iprofesional*. Recuperado el 10 de septiembre de 2014 de http://www.iprofesional.com/notas/174637-Teletrabajo-dos-millones-de-argentinos-trabajan-desde-sus-hogares-el-125-de-la-fuerza-laboral?page_y=1
- *Yammer* (s.f). Recuperado el 18 de septiembre de <https://about.yammer.com/>
- *Why Webex?* (s.f). Recuperado el 18 de septiembre de <http://www.webex.com/why-webex/overview.html>
- *Worksnaps* (s.f). Recuperado el 22 de septiembre de <http://www.worksnaps.net/www/index.shtml>