



*Universidad Argentina de la Empresa*

## **Maestría en Administración de Empresas**

### **Mejores Prácticas de Teletrabajo en Empresas de IT en Argentina**

#### **Autor**

Ing. Arango, Gabriel Antonio

#### **Directora del Trabajo Final**

Ms. Boiarov, Sonia

#### **Co-director del Trabajo Final**

Dr. Esteban, Daniel

**2017**

**Fecha de entrega 01/10/2017**

***A Mateo y a su mamá.***

Agradecimientos:

*A Sonia Boiarov por su guía, tiempo y dedicación.*

*A los colegas, compañeros y  
ex-compañeros de trabajo que  
colaboraron con la investigación.*

## **Abstract**

The great advance that the information and communications technologies (ICT) had in the past years had made of teleworking or remote working an affordable option for almost all the companies. Many Information technology (IT) companies in Argentina have implemented this way of working not only as a benefit for their employees but also as a cost-saving and competitive tool to increase their productivity.

Besides the fact that this methodology is widely adopted, in Argentina there is still no legal framework for remote workers. There are also other points -like organizational impact or managers required skills or employees key motivational factors- that any organization must consider before implementing a teleworking project.

The objective of this paper is to describe the pros and cons of remote working, analyze the teleworking program of three IT companies in Argentina and try to define a list of best practices that for an IT company that wants to implement teleworking.

---

## Índice

Abstract .....	3
Índice .....	4
1. Objetivo .....	5
2. Estado actual del conocimiento.....	6
3. Marco Teórico.....	11
4. Enfoque Metodológico.....	23
5. Desarrollo .....	24
Teletrabajo y Empresas de TI.....	24
Impactos del Teletrabajo en la Empresa .....	26
Prácticas Recomendadas en Teletrabajo.....	29
Teletrabajo en Empresas de TI en Argentina.....	39
Encuesta Teletrabajadores .....	42
Prácticas de Teletrabajo Utilizadas por las Empresas de TI .....	45
6. Conclusiones .....	49
7. Referencias Bibliográficas.....	54
8. Anexos.....	57
Anexo I - Proyecto de ley: Régimen Jurídico del Teletrabajo en Relación de Dependencia .....	57
Anexo II - Acuerdo Teletrabajo Empresa A / Empleados .....	63
Anexo III - Resolución 1552/2012 – Superintendencia de Riesgos del Trabajo .....	67

## **1. Objetivo**

El objetivo del presente trabajo es describir los principales métodos y herramientas que utilizan actualmente 3 (tres) empresas de TI en Argentina a la hora de implementar teletrabajo o trabajo remoto con el fin de determinar una lista de buenas prácticas que pueden utilizar las empresas de TI para llevar a cabo una estrategia de teletrabajo de manera satisfactoria.

### ***Objetivos particulares***

- Describir las empresas de TI y sus principales características culturales y organizacionales.
- Detallar las políticas que utilizan las empresas de TI para implementar teletrabajo y los resultados obtenidos.
- Describir el perfil del colaborador de TI y los factores motivacionales más importantes.
- Observar las principales ventajas y desventajas del teletrabajo experimentadas por los teletrabajadores y las empresas.

---

## 2. Estado actual del conocimiento

Antes de determinar una lista con las mejores prácticas que puede utilizar una empresa de TI de Argentina al momento de implementar un programa de teletrabajo en la actualidad, es necesario conocer cómo se originó el mismo y los autores que abordaron el tema.

Uno de las principales ideas erróneas que se tiene acerca de esta metodología es que se piensa que es una forma relativamente nueva de trabajar y que no ha sido probada totalmente. Esto no es así. Uno de los primeros escritores en hablar del teletrabajo fue Jack Nilles físico e ingeniero americano. Nilles, en 1973 en su libro “The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for tomorrow and today”, acuñaba los términos “telecommuting” (teledesplazamiento), y “telework” (teletrabajo). El enfoque del trabajo de Nilles, quien es conocido como el padre del teletrabajo, está centrado en el reemplazo del viaje al trabajo ya que EE.UU. a principios de 1970 estaba afectado por la crisis del petróleo y tenía grandes problemas de tráfico en las grandes ciudades como Los Ángeles. En 1973, Nilles dirigió el primer proyecto de teletrabajo con 30 empleados.

Durante 1980, Gil Gordon motivado en parte por el trabajo de Nilles, realizó varios proyectos de teletrabajo en organizaciones privadas. Ya en 1994, Gordon, Mike Gray y Noel Hodson, escribieron su libro “El Teletrabajo”. En este los autores ya no centran su enfoque en el reemplazo del viaje al trabajo sino en los elementos que componen a esta forma organizativa y sus características, ventajas y desventajas.

Por su parte Francisco Ortiz Chaparro, contemporáneo de Nilles, en su libro “El teletrabajo, una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología” de 1996, también aborda la temática del teletrabajo con profundidad, detallando sus ventajas y desventajas desde la perspectiva del trabajador, la empresa y la sociedad.

Otro escritor que atisbó las posibilidades que ofrecerían las tecnologías de la información fue Alvin Toffler que en 1980 en su libro “The Third Wave” (La tercera

ola) describió la idea del trabajo electrónico desde el hogar. En su teoría, Toffler mantiene que la primera ola fue el desarrollo de la agricultura, la segunda ola fue la revolución industrial y la tercera ola es la sociedad post-industrial y la era de la información. Según Toffler, cada ola que engloba consecuencias biológicas, psicológicas, sociales y económicas que se derivan de cada una de las civilizaciones tenga características distintivas.

Por otro lado, existen también enfoques más actuales y prácticos del teletrabajo. En particular en Argentina en el año 1999, ya se menciona al teletrabajo en Pacto Federal del Trabajo (Ley 25.212) como parte del Plan Nacional para la Inserción Laboral y el Mejoramiento del Empleo de las Personas Discapacitadas. En el año 2000 se conformó el Centro de Teletrabajo y Teleformación (CTT) de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires que comenzó a actuar al año siguiente y que entre otras actividades propicio la confirmación de la Comisión de Teletrabajo. Esta comisión presentó luego en 2007 el proyecto normativo para el régimen jurídico del “Teletrabajo en Relación de Dependencia” al Ministro de Trabajo. Siendo este el primer antecedente para la creación de un marco jurídico en el país que propone al teletrabajo como una normativa especial. Este proyecto describe al teletrabajo y remarcando las condiciones que se deben cumplir en el mismo tomando en cuenta la legislación general e internacional.

En 2008, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) definió a la metodología centrándose en los componentes que hacen a una situación de trabajo remoto y tiene puntos en común con la visión de Gordon, Gray y Hodson. En 2011, la OIT en conjunto con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y la Unión Industrial Argentina, redactó en el “Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo”. Este manual toma la definición de teletrabajo de la OIT y partes del “Manual para la Implantación de Programas Piloto de Teletrabajo en la Administración General de Estado” de España y basándose en experiencias de programas de teletrabajo intenta ser una guía para las empresas en Argentina que quieran implementarlo ya que aún no existe un marco jurídico vigente en el país.

Se puede seguir enumerando distintos autores y enfoques acerca del teletrabajo pero la mayoría coinciden en que los componentes requeridos para que se considere la actividad comprendida dentro de este marco son la locación (distante) del empleado respecto de la empresa y la utilización de las TIC como elemento fundamental. Las TIC son aquellas tecnologías que se utilizan para manejar la información como computadoras y programas que permiten crear, almacenar, proteger y recuperar información.

Los avances revolucionarios que se produjeron en las TIC en los últimos años han afectado no sólo la forma de organizar el trabajo sino todos los ámbitos de la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad en general. Respecto de este punto en 1995, Andrew Bibby publicó en su libro “Teleworking: Thirteen Journeys to the Future of Work”, trece casos de implementación de proyectos de teletrabajo en empresas y como esto cambió la organización de la empresa y la vida de los empleados.

Estos cambios producidos por la revolución de las TIC han afectado de tal manera a la sociedad en general que muchos autores coinciden en denominar a la sociedad actual como la sociedad de la información o del conocimiento. Peter F. Drucker describió en 1969 en su libro “La era de la discontinuidad” como las TIC transformaron radicalmente las economías, los mercados y la estructura de las industrias, productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales. Según Drucker el impacto de las TIC es mayor en la sociedad y la política e impulsaron a lo que él denomina “sociedad del conocimiento”. Por su parte Manuel Castells que prefiere el término “sociedad informacional”, en 1999 en su libro “La era de la Información” también realizó un examen de los efectos e implicaciones de los cambios tecnológicos sobre la cultura, la sociedad, la política global y la naturaleza del tiempo y del espacio. A su vez los países participantes de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (CMSI) desarrollada en Ginebra (2003) y Túnez (2005) acordaron definir la misma como la “Sociedad de la Información”. Según la CMSI, esta sociedad debe estar centrada en la persona, integradora y orientada al desarrollo, en que todos puedan manejar la información y el conocimiento, para que



las personas, las comunidades y los pueblos puedan emplear plenamente sus posibilidades en la promoción de su desarrollo sostenible y en la mejora de su calidad de vida.

Una de las características de esta nueva sociedad es que cada vez hay más personas empleadas en tareas relacionadas con la producción, la transmisión y el manejo de información. Este contexto es ideal para el teletrabajo e impulsa su crecimiento y adopción, sin embargo, surgen algunos aspectos que se deben considerar antes de implementar un proyecto de trabajo remoto en una organización.

El primer aspecto que surge analizar es el tipo de labor que realiza el colaborador a diario y sus características para determinar si se puede implementar la modalidad de trabajo remoto. En 1990, Margrethe H. Olson en su trabajo “Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time”, analiza este aspecto e identifica las características principales que hacen que un puesto de trabajo pueda cubrirse por un teletrabajador.

A su vez otro de los aspectos más importantes es el marco legal que contiene al teletrabajo, ya que el mismo engloba una relación laboral entre dos partes. Este es un punto problemático a nivel mundial, regional y también a nivel local, ya que como se mencionó anteriormente en Argentina actualmente no existe una legislación que lo regule, aunque si hay varios proyectos de ley, programas, resoluciones y convenios colectivos. Uno de estos es el programa de promoción del teletrabajo impulsado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social denominado PROPET: Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas. En 2011, la comisión TIC de USUARIA en una investigación para el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IRDC) público en “Teletrabajo, Políticas Públicas y Modelos de Legislación” un análisis comparativo del estado de la legislación nivel mundial, regional y local. En este trabajo se detallan los proyectos de ley presentados en Argentina, otros países de la Latino América, EEUU y Europa. También en 2011, Adriana Bottos en su tesis “Teletrabajo: Descripción y análisis de su presente y sugerencias para una normativa”, también

analiza el aspecto legal y sus puntos más importantes a la hora de implementar una estrategia de teletrabajo.

Otro de los aspectos a considerar es cómo impacta el teletrabajo en lo que se refiere a la forma de dirigir y administrar a un grupo de colaboradores que se encuentran bajo esta modalidad. En 2004, en su trabajo “Telework: What Does it Mean for Management?”, Viviane Illegems y Alain Verbeke abordan este tema en particular desde la perspectiva de las preocupaciones del management y las necesidades de los colaboradores. Por su parte en 2011, Esperanza Macarena Sierra Benítez dedica un capítulo completo de “El Contenido de la Relación Laboral en el Teletrabajo” al análisis del poder de control del empresario en el teletrabajo y de cómo la introducción las nuevas TIC en la empresa no altera en esencia la naturaleza de los poderes de dirección del empresario sino su forma de manifestarse.

Por último, otro aspecto que es necesario considerar, debido a su fuerte relación con las TIC y al avance constante de estas últimas, es que el teletrabajo se encuentra en constante avance y cambio ya que las nuevas tecnologías permiten que el mismo adopte nuevas configuraciones. Adriana Bottos, en 2011, en su trabajo “Teletrabajo: Descripción y Análisis de su Presente y Sugerencias para una Normativa”, realiza una síntesis de todas las configuraciones actuales del teletrabajo. Por su parte, Jack Nilles, en 2004, en su editorial “The Future of e-Work”, es uno de los que intenta vislumbrar lo que puede, y lo que no, esperarse del teletrabajo en la actualidad y en un futuro próximo.

Como se puede apreciar, el teletrabajo no es una modalidad nueva y muchos autores provenientes de distintos sectores académicos han estudiado el tema desde su nacimiento a principios de 1970 y en la actualidad el tema se sigue estudiando y surgen con frecuencia nuevos informes y reportes. Tomando en cuenta estos trabajos se elaborará un marco teórico que sirva de referencia para poder elaborar una lista de buenas prácticas para la implementación del teletrabajo en una empresa de IT en Argentina en la actualidad.

### 3. Marco Teórico

Existen varias definiciones que describen al objeto de estudio y sus principales componentes desde distintas perspectivas. Para Gordon, Gray y Hodson, 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 en el teletrabajo implica el uso de métodos de procesamiento electrónico de información, y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre trabajador y empresa.”*<sup>1</sup>

Para la OIT, “el teletrabajo es el trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o computadoras.”<sup>2</sup>.

Ambas definiciones destacan como elementos principales requeridos para que se considere la actividad como teletrabajo a la locación del colaborador fuera de las instalaciones de la empresa y a la utilización de las TIC (tecnologías de la información y comunicación). Las TIC son *“las tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información, en particular a las computadoras y programas que permiten crear, almacenar, proteger y recuperar esa información”* (portal de la sociedad de la información de Telefónica de España).

Según la OIT, *“el teletrabajo tiene potencialmente múltiples facetas jurídicas ya que puede desarrollarse como una actividad empresarial, de prestación de servicios o trabajo autónomo, como un contrato de cooperación e incluso como un contrato de trabajo descentralizado.”*<sup>3</sup> Para los fines de este trabajo consideraremos al mismo en su modalidad de relación de dependencia dado que esta forma es la que permite

---

<sup>1</sup> GRAY, M., HODSON, N., GORDON, G., “El teletrabajo”, Año 1995, pág. 63.

<sup>2</sup> OIT, “Tesoro OIT”, Año 2008.

<sup>3</sup> OIT, “Manual de buenas prácticas en teletrabajo”, Año 2011, pág. 11.

que las empresas puedan tomar el control de relación y determinar estrategias para aprovechar al máximo la misma.

A su vez otro elemento que puede variar en la configuración del teletrabajo es la locación donde empleado desarrolla su actividad. Esto da origen a las siguientes formas de teletrabajo. Según Boiarov, *“Por las características del teletrabajo, el mismo puede ser desarrollado no solo en el hogar sino en otros espacios donde esté facilitado el acceso a las TIC, incluso en un lugar indeterminado como es el caso del teletrabajo que se realiza en forma móvil o nómada.”*<sup>4</sup> La variación de la locación donde se realiza la actividad da lugar a la siguiente clasificación:

- *Teletrabajo a domicilio.*
- *En centros de teletrabajo o telecentros.*
- *Telecottage.*
- *Oficina satélite*
- *Teletrabajo nómada o itinerante*
- *Espacios de coworking*

*“El teletrabajo a domicilio es aquel que, por definición, el teletrabajador desarrolla la actividad en su domicilio. En algunos casos, el lugar de trabajo no es elegido por el teletrabajador sino que lo determina la empresa a través de la organización de centros de teletrabajo o telecentros, oficinas que disponen de numerosas y adecuadas instalaciones de telecomunicaciones y equipos informáticos necesarios para realizar la tarea encomendada. Éstas se encuentran situadas fuera del ámbito geográfico de la empresa, tanto en zonas urbanas (telebusiness workcenter) como en rurales (telecottages). En algunos casos los telecentros son compartidos por varias empresas, fundamentalmente pequeñas y medianas. (...) Los telecottages son centros de teleservicios asociados, generalmente, a instalaciones en granjas, pueblos pequeños, ayuntamientos, locales de escuelas públicas, etc., en las zonas rurales. (...) Las oficinas satélites son lugares de trabajo que pertenecen a la misma*

---

<sup>4</sup> BOIAROV, S. “Meta 5 eLAC2007: Informe sobre legislación y normativa vinculada al teletrabajo en América Latina y el Caribe”, Año 2008, pág 7

---

*empresa, pero son independientes de la sede corporativa. En ellas prima no la organización funcional, sino la geográfica. Los teletrabajadores móviles o nómadas son los que trabajan allí donde pueden o donde les surge la necesidad de trabajar.”<sup>5</sup>*

A estas ubicaciones se le suma una nueva que surgió impulsada por el avance propio del teletrabajo que son los centros de trabajo compartido o también llamados espacios de coworking. Estos son lugares “*donde se reúnen profesionales freelancers y teletrabajadores. Éstos buscan una oficina temporal y equipamiento a bajo costo que estos sitios les brindan. Pero también buscan dejar la oficina en casa para trabajar socializando un poco más en la vida offline (...). Estos espacios surgen ante la necesidad de una cantidad considerable de emprendedores de contar con un lugar de trabajo separado de la vida familiar y que además no requiere ningún tipo de preocupación, ya sea de administración, equipamiento ni de limpieza.*”<sup>6</sup> En Argentina, existen varias empresas dedicadas a brindar espacios de coworking tales como Urban Station o Areatres. Estas ofrecen servicios flexibles adaptados para trabajadores freelance y también para empresas.

Una de las variantes más habitual del teletrabajo es el trabajo a domicilio, que para la OIT “*significa el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio, realiza en su domicilio o en otros lugares que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador, a cambio de una remuneración, para elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quien proporcione el equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello, a menos que esa persona tenga el grado de autonomía y de independencia económica necesario para ser considerada como trabajador independiente en virtud de la legislación nacional o de decisiones judiciales.*”<sup>7</sup>. En Argentina la Superintendencia de Riesgos del Trabajo en la

---

<sup>5</sup> BOTTOS, A., “Teletrabajo: descripción y análisis de su presente y sugerencias para una normativa”, Año 2011, pág 8

<sup>6</sup> FERNANDEZ CAPITTINI, S. “Teletrabajo y Coworking: Centros de Trabajo Compartido”, Disponible en: <http://blog.torresdeteletrabajo.com/2012/09/teletrabajo-y-coworking-centros-de-trabajo-compartido/>

<sup>7</sup> OIT, “Convenio OIT N° 177, sobre el trabajo a domicilio”, Año 1996.

Resolución N°1552/2012 (Anexo II) Artículo 1º menciona específicamente al teletrabajo a domicilio definiéndolo como *“la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador”* e incluye los trabajadores bajo esta modalidad bajo la cobertura de la ART correspondiente.

Es importante remarcar que en cualquiera de las locaciones mencionadas anteriormente se puede dar el caso de teletrabajo off shore o transnacional cuando *“la prestación laboral se desarrolla en estados diferentes del que se encuentra radicada la empresa matriz o del centro de trabajo al que pertenece.”*<sup>8</sup>

Otro elemento que puede variar la forma que adopta el teletrabajo es el tipo de comunicación entre el empleado y la empresa. Rubini y Suarez identifican diversas posibilidades: “

- *Fuera de línea (“off line”): En esta modalidad el teletrabajador recibe las instrucciones iniciales y luego desarrolla su actividad mediante el equipamiento informático, pero sin permanecer continuamente conectado con el servidor de la empresa. Al finalizar hace llegar los resultados al empleador por cualquier medio (sea este electrónico o no).*
- *En línea (“on line”): A diferencia del caso anterior, en esta variante el trabajador está conectado en forma continua con la empresa a través de la computadora y las telecomunicaciones. Se pueden distinguir dos formas:*
  - *En línea unidireccional (“one way line”): existe comunicación continua, pero en un sólo sentido (empresa -trabajador o lo contrario).*
  - *En línea bidireccional o Interactivo (“two way line”): permite un diálogo interactivo entre el servidor de la firma y las computadoras de los operadores.*

*Se puede afirmar que cuando es en línea el teletrabajo es uno de los trabajos más supervisados y controlados que existen. A través de los programas (soft) se puede*

---

<sup>8</sup> BOTTOS, A., “Teletrabajo: descripción y análisis de su presente y sugerencias para una normativa”, Año 2011, pág 8

---

*vigilar y registrar segundo a segundo lo que hace el empleado, cuánto tiempo dedica su labor, los tiempos muertos, errores, etc.”<sup>9</sup>*

Por último, el otro elemento que puede variar en el teletrabajo es la frecuencia con la que el colaborador trabaja remotamente. Según Bottos, esta variación nos da una clasificación más: *“teletrabajadores a tiempo completo, que son aquellos que desarrollan la mayor parte de su actividad profesional en sus casas. Acuden a la oficina de vez en cuando para alguna reunión o recoger material de trabajo y los teletrabajadores a tiempo parcial que, a diferencia de los primeros, desempeñan sus tareas principalmente en la oficina pero pasan dos o más días de la semana trabajando desde su casa.”<sup>10</sup>*

El siguiente cuadro resume todas las formas que puede adoptar el teletrabajo según las variantes de los elementos (locación, frecuencia y conexión) que lo componen. A su vez se pueden combinar las formas entre sí para que surja una topología final como por ejemplo Teletrabajo a domicilio a tiempo completo:

---

<sup>9</sup> RUBINI N., SUAREZ MAESTRE A., “Bases para una descripción integral del teletrabajo”, Año 2011, pág.16.

<sup>10</sup> BOTTOS, A., “Teletrabajo: descripción y análisis de su presente y sugerencias para una normativa”, Año 2011, pág. 9.



<b>Según locación</b>	A domicilio
	En centros de teletrabajo
	Telecottage
	Oficina satélite
	Nómada o itinerante
	Coworking
<b>Según frecuencia</b>	A tiempo completo
	A tiempo parcial
<b>Según conexión</b>	Off line
	On line – En línea unidireccional (one way)
	On line – Interactivo (two way)

Fuente: Elaboración propia

Otro de los elementos que puede variar es la modalidad de contrato que existe entre el empleador y el teletrabajador (Autónomo o freelancer, en relación de dependencia o combinado/mixto). Como mencionamos anteriormente para los fines de este trabajo solo consideraremos al teletrabajo en su modalidad de relación de dependencia porque esta forma es la que permite que las empresas tengan mejor control de relación laboral y puedan tomar políticas o iniciativas para aprovechar al máximo la misma.

Una empresa que desee implementar un programa de teletrabajo deberá analizar cuál de estas formas y combinaciones es más adecuada según sus características organizativas y las tareas de sus empleados. Estas tareas pueden ser variadas porque *“el teletrabajo, en un principio, estaba enfocado sólo a cierto tipo de personal, exclusivamente a quienes se consideraba que poseían aptitudes para desempeñarse con gran responsabilidad, cierta capacidad de decisión, y con amplios conocimientos técnicos, pero debido a que en los últimos años la tendencia ha sido digitalizar el trabajo en todos los aspectos susceptibles a ser digitalizados, paulatinamente esta modalidad laboral se ha ido extendiendo a un gran número de*



---

*ocupaciones. Por consiguiente, las posibilidades son amplias y diversas las áreas en las que se puede realizar trabajo a distancia.”<sup>11</sup>*

Respecto de las ventajas del teletrabajo, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación detalla las siguientes como las más importantes:

- Mejora la calidad de vida.
- Ahorra dinero y tiempo de traslado.
- Facilita la inserción de grupos vulnerables.
- Permite disponer de mayor tiempo para otras actividades extra laborales.
- Es una opción para evitar la excedencia y acompañar a la mujer durante la lactancia.
- Es apta para padres con hijos pequeños o para aquellas personas que por alguna razón deben estar más tiempo en sus hogares.
- Facilita a la mujer luego de su licencia por embarazo, continuar trabajando y cuidando a sus hijos sin hacer uso de la excedencia y evitando la pérdida del ingreso salarial.
- Permite retomar el trabajo y el ingreso mensual, en los casos previstos en los arts. 211 y 212 de la LCT, durante el período de conservación del empleo.
- Es una alternativa ante situaciones de catástrofes naturales o pandemias.<sup>12</sup>

Por su parte Francisco Ortiz Chaparro asegura que las ventajas y desventajas que supone el teletrabajo alcanzan a todos los protagonistas y al marco social y económico en el que se inserta esta metodología. Es por esto que el autor divide a las ventajas e inconvenientes en tres grupos: para el trabajador, para la empresa y para la sociedad en la que se implementa el teletrabajo.

---

<sup>11</sup> GIL MONTELONGO, M. BOLIO YRIS C., “El Teletrabajo: Una Estrategia Empresarial”, pág. 58.

<sup>12</sup> Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, “Coordinación de Teletrabajo”, Disponible en: <http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo>

---

Para Chaparro, el trabajador se ve beneficiado porque *“el teletrabajo supone un ahorro de desplazamientos y de tiempo que le permiten disfrutar más y mejor de su familia y de su círculo de amistades, de su ocio, y que disminuye su cansancio y su estrés. Supone la libertad de organizarse, de acuerdo a sus conveniencias, su situación personal y familiar, sus biorritmos. Vivir donde le apetezca. Supone la posibilidad de simultanear varios trabajos (cuando no se está ligado a un patrono) y alcanzar un mejor estatus económico. Supone, en fin, ahorro en transporte y aparcamientos, en ropa y en comidas fuera de casa y otros. (...) Todo lo expuesto se traduce en mayor calidad de vida. Los inconvenientes son, fundamentalmente dos: sensación de aislamiento y dificultad para seguir un plan de carrera al modo tradicional. La sensación de aislamiento no nace tanto de la misma soledad “física” en que se vea envuelto el teletrabajador, como de la dificultad para consultar datos y solucionar problemas conjuntamente con los compañeros.”*<sup>13</sup>

Para la empresa, *“el teletrabajo supone un incremento de la productividad estimado del 30 al 40 por ciento como promedio. Por una parte, el teletrabajador es más productivo: puede concentrarse mejor al ahorrar desplazamientos, cansancio, estrés, charlas, interrupciones, visitas, reuniones, tiempos muertos. (..) El teletrabajo disminuye también el absentismo. Por otra parte, el teletrabajo ahorra costos: locales, iluminación, calefacción/refrigeración, vigilancia, limpieza, pluses de desplazamientos. El puesto de teletrabajo no incurre en ninguno de estos costos. (...) Finalmente, el teletrabajo proporciona flexibilidad y agilidad para reaccionar ante los avatares del mercado y acerca más la empresa al cliente.”*<sup>12</sup> Sin embargo, las desventajas son también muy importantes para la empresa y constituyen *“la rémora principal para la decidida expansión del teletrabajo”*.<sup>12</sup> Según Chaparro, el principal inconveniente es que *“obliga a modificar los métodos de gestión, a reconfigurar todos los sistemas de información internos (...), a establecer una política de telecomunicaciones muy avanzada. Pero, sobre todo, obliga al empresario a cambiar su mentalidad: una empresa en la que se teletrabaja no es una sede, unos locales, un edificio lleno de personas, sino una red incorpórea de*

---

<sup>13</sup> ORTIZ CHAPARRO, F., “Los jóvenes en el teletrabajo”. Revista de estudios de juventud N. 46, Año 1999, pág.23

---

*relaciones humano/profesionales. (...) Concebir, crear y gestionar una estructura así se hace muy cuesta arriba al empresario no mentalizado adecuadamente.”<sup>13</sup>*

Por último, la sociedad en la que se implementa el teletrabajo también se ve alcanzada por las ventajas y desventajas. *“El teletrabajo supone un ahorro de desplazamientos diarios, en una estrecha franja horaria, de millones de personas y, en consecuencia, de energía, de infraestructuras costosísimas y abocadas a un límite, de instrumentos y agentes de ordenación y control, de accidentes, de contaminación y sus secuelas de todo tipo. Supone la posibilidad de ordenar más racionalmente los asientos poblacionales sobre el territorio, la vertebración del tejido social en función de las redes telemáticas y, con ello, la incorporación a la llamada sociedad de la información, que se está instalando en los países más avanzados.”<sup>14</sup>*

Los siguientes cuadros resumen las ventajas e inconvenientes que presenta el teletrabajo para el trabajador, la empresa y la sociedad:

---

<sup>14</sup> ORTIZ CHAPARRO, F., “Los jóvenes en el teletrabajo”. Revista de estudios de juventud N. 46, Año 1999, pág.24

<b>Para el trabajador</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Ahorro de tiempo y dinero en el traslado	Aislamiento
Disponibilidad horaria	Indeterminación del tiempo de trabajo
Permite una adaptación de los horarios a las exigencias personales y/o familiares y en algunos casos sin salir de sus casas	Flexibilidad de la jornada laboral de los teletrabajadores (puede considerarse no obstante una ventaja)
Al no controlarlos de forma presencial se dice que “se les da a los empleados una mayor confianza”	Falta de motivación
Permite una óptima articulación entre la actividad personal y la actividad laboral	Falta de diferenciación del ámbito laboral y personal
Confort hogareño, proximidad con la familia (mujeres embarazadas o con bebés)	La imposibilidad de algunos teletrabajadores de separar la vida privada de la profesional
Facilita el trabajo a las personas minusválidas y/o presos que no pueden desplazarse	Inobservancia de las normas de seguridad e higiene
Desarrollo rural	La sensación de no sentirse miembro de la empresa por no convivir en la misma. Para muchos implica una marginación laboral.
Mayor descentralización y delegación de funciones. Especializaciones	Dificultad para seguir una carrera linealmente
Disminución de la posibilidad de un accidente in itinere. Menor stress al no tener pérdidas de tiempo innecesarias	Aparición y agravamiento de nuevos efectos sobre el organismo: “Síndrome de Tokomoshō” (fatiga visual, carga postural con algias en nuca, cuello, espalda y cintura)
Al teletrabajador le permite organizarse según sus propias necesidades	Dificultad de participación sindical y de defensa de derechos.
Cambio de lugar de residencia sin necesidad de cambiar el puesto de trabajo	Falta de solidaridad
Refuerzo del vínculo con la comunidad local, trabajando en el lugar donde el teletrabajador	Menor tutela de la salud del trabajador

Fuente: BOTTOS, A., “Teletrabajo: descripción y análisis de su presente y sugerencias para una normativa”, Año 2011, pág. 10.

<b>Para la empresa</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Flexibilidad y economía de costos en la empresa	Costos de equipos
Contratación y conservación del personal permitiendo retener a trabajadores que se plantean la posibilidad de dejar de trabajar	Pérdida de la idea de pertenencia a una empresa
Reducción del ausentismo	Inercia operativa
Permite la contratación de personal calificado de cualquier parte del mundo	Cambios organizativos
Inexistencia de conflictos de convivencia entre el personal	Pérdida de la comunicación personal y directa con el trabajador
La falta de posibilidad de accidentes in itinere	Dificultad y disminución del control directo y supervisión sobre el trabajador
Baja de costos laborales que involucraría la disminución del espectro de responsabilidad en materia de enfermedades-accidentes	Nuevos síntomas que comienzan a instalarse o acentuarse (síndrome de Tokomoshō)
Mejores plazos de entrega de trabajos	Mayor necesidad de motivar al trabajador
Imposibilidad de existir nexos causales de responsabilidad civil por el riesgo o vicio de la cosa, abaratándose notablemente los valores de los precios del seguro	Uso para los fines propios de los medios de la empresa
Mejora la productividad: operan las 24 horas del día	Mayor dificultad en el trabajo en equipo
Flexibilidad y economía de costos en la empresa	Costos de equipos

Fuente: BOTTOS, A., "Teletrabajo: descripción y análisis de su presente y sugerencias para una normativa", Año 2011, pág. 10.

<b>Para la sociedad como (marco dentro del cual se inserta el teletrabajo)</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Puede ser considerada una de las formas de luchar contra el desempleo. Inclusión social	Posible pérdida del protagonismo sindical
Reduciría la contaminación ambiental a través de la disminución del tráfico vehicular en las grandes aglomeraciones urbanas	
Incentiva la utilización de tecnología de avanzada para la comunicación y la elaboración	Obsolescencia de grandes instalaciones en el centro de las ciudades

Mientras en un lugar de un continente se trabaja, en otro lugar de otro continente se descansa, logrando así que el trabajo no sea discontinuo	Cambios en la legislación laboral, fiscal, etc.
Reducción del tiempo de respuesta a la requisitoria del cliente	Dumping social

Fuente: BOTTOS, A., "Teletrabajo: descripción y análisis de su presente y sugerencias para una normativa", Año 2011, pág. 11.

Sin lugar a dudas es responsabilidad de los directivos de una empresa al momento de implementar su programa de teletrabajo hacerlo de tal manera que este se adapte de la mejor forma a la organización, al tipo de tareas que realizan los teletrabajadores y al perfil de estos.

## **4. Enfoque Metodológico**

La metodología del presente trabajo será de carácter cualitativa y exploratoria, tomando como fuente de información primaria a entrevistas a directores de empresas de TI e información recopilada de encuestas realizadas a empleados del sector de TI bajo la modalidad de teletrabajo y otras fuentes secundarias.

El diseño metodológico presentará un análisis descriptivo, en el cual se detallarán las principales características del teletrabajo, se analizarán de los datos surgidos de la investigación con el objetivo de detectar falencias y fortalezas en las prácticas existentes y se buscará establecer una lista de buenas prácticas para la implementación del teletrabajo.

---

## 5. Desarrollo

### Teletrabajo y Empresas de TI

Como se describió en las secciones previas, la revolución de las TIC tuvo un impacto sobre la cultura, la economía, la sociedad, la política global y la naturaleza del tiempo y del espacio. Esta revolución también modificó en su paso a los puestos de trabajo y los mercados laborales en sí. Debido a su estrecha relación con las TIC, el gran avance que tuvieron las mismas durante los últimos años ha impulsado también al teletrabajo, posibilitando que este sea accesible a cada vez más empresas.

Según la OIT, *“en la experiencia PROPET se advierte un gradual y constante crecimiento en la cantidad de trabajadores que manifiestan su interés y acuerdan con las empresas incorporarse al grupo de los teletrabajadores. Las ventajas y beneficios que encuentran las empresas y los trabajadores son evidentes, y con el avance de la conectividad y de nuevas tecnologías crece el número de organizaciones que adoptan esta modalidad de trabajo. Al mismo tiempo, las empresas que han adoptado esta modalidad incorporan nuevos trabajadores al teletrabajo.”*<sup>15</sup> Sin embargo, antes de adoptar esta metodología y definir las políticas o normas del plan de teletrabajo en una empresa de TI es importante analizar algunos aspectos tales como la actividad que realizan los trabajadores y el perfil de los mismos.

Respecto la actividad que realizan los trabajadores, se debe analizar si los puestos de trabajos pueden ocuparse por personas realizando sus tareas de manera remota. Olson identifica 5 características o criterios principales de un trabajo para que el mismo pueda ser realizado a través de teletrabajo:

1. Mínimos requerimientos físicos: en términos de equipo y espacio
2. Control individual sobre ritmo de trabajo: trabajos orientados a proyectos con fechas de finalización a largo plazo.

---

<sup>15</sup> OIT, “Manual de buenas prácticas en teletrabajo”, Año 2011, pág. 16.



3. Entregables medibles: trabajos controlados por objetivos en términos de entregables bien definidos.
4. Necesidad de concentración: trabajos que requieren un grado significativo de concentración al menos por algún período de tiempo.
5. Metas definidas: trabajos orientados a proyectos de largo plazo pero con metas intermedias bien definidas o medibles.
6. Necesidad de comunicación relativamente baja: el empleador puede trabajar relativamente por largos períodos de tiempo con poco o nada de comunicación con la oficina central o sus compañeros.<sup>16</sup>

En particular dentro de una empresa de TI, además de los puestos de las áreas habituales de cualquier empresa como administración, RRHH, finanzas, etc., se pueden encontrar algunas de las siguientes posiciones características: analistas de sistemas, desarrolladores de software o programadores, arquitectos de software, analistas de calidad (testers), soporte técnico, administradores de servidores, administradores de bases de datos, líderes de proyectos, entre otros. Estas posiciones son ocupadas en su mayoría por profesionales en TI y gran parte de sus tareas diarias pueden ser realizadas desde una computadora portátil o de escritorio. A su vez en las empresas de TI el trabajo habitualmente se organiza en forma de proyectos con metas y fechas definidas y productos o servicios entregables fácilmente identificables.

Tomando en cuenta las características de las actividades y la forma de organizar el trabajo más habitual de las empresas de TI, se distingue que estas son compatibles con las características identificadas por Olson y, en consecuencia, que los puestos pueden ser cubiertos fácilmente por teletrabajadores. Es por ello se puede afirmar que las empresas del sector de TI o las áreas de TI de grandes empresas se ven beneficiadas por la naturaleza de las actividades que realizan sus colaboradores y que pueden implementar diversas formas de teletrabajo como una herramienta para organizar su trabajo y buscar mejorar su productividad y eficiencia.

---

<sup>16</sup> OLSON, M., "Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time", Año 1983.

Otro aspecto que se debe analizar es el perfil de los trabajadores de las empresas de TI. Según Novoa en el mercado laboral de IT en Argentina, *“la mayoría de quienes se desempeñan en posiciones de IT no pasa los 30 años. Dignos representantes de la Generación Y<sup>17</sup>, a la hora de analizar una propuesta laboral priorizan la flexibilidad, el desarrollo de carrera y el tiempo libre que posibilita el puesto.”*<sup>18</sup> Algunas de las características principales del perfil de las personas que trabajan en TI es que buscan crecimiento y desarrollo a corto plazo, y se orientan a resultados por objetivos y no por tiempo. También valoran el balance entre trabajo y vida personal y se caracterizan por la búsqueda de desafíos y la autonomía de criterio. Además tomando en cuenta que el mercado de TI en Argentina tiene desde 2007 pleno empleo y que faltan talentos tecnológicos para cubrir nuevos proyectos, áreas de soporte y perfiles muy específicos,<sup>19</sup> por lo que existe una demanda de profesionales que supera la oferta, y las características del perfil de las personas que trabajan en TI se puede ver que el teletrabajo no sólo es compatible con ellas sino que también puede ser utilizado como herramienta para captar y retener a estos perfiles.

### **Impactos del Teletrabajo en la Empresa**

Antes de implementar la modalidad de teletrabajo, es importante entender cómo impacta esta en la empresa para poder convertirla en una herramienta competitiva. Como se detalló en secciones anteriores, el teletrabajo supone varias ventajas y también algunas desventajas tanto para los empleados como para la empresa y la sociedad. Estas ventajas se traducen y sintetizan en una mayor calidad de vida para los empleados y en una mejora en la productividad para las empresas. Por otra parte las principales desventajas son la sensación de aislamiento que pueden padecer los

---

<sup>17</sup> Generación Y: es la cohorte demográfica siguiendo a la Generación X. No hay fechas precisas para cuando la Generación Y comienza y termina. Los comentaristas utilizan las fechas de nacimiento desde comienzos de la década de 1980 hasta los comienzos de la década de 2000.

<sup>18</sup> NOVOA, C. “Cuáles son los diez cambios que tuvieron que hacer las empresas para retener a los codiciados techies”. Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/118714-Cules-son-los-diez-cambios-que-debieron-hacer-las-empresas-para-retener-a-los-techies>

<sup>19</sup> DE VINCENCI, M. “El mercado de IT en la Argentina”, Año 2012. Disponible en: [http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/22/noticia\\_0008.html](http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/22/noticia_0008.html)

empleados y la necesidad de un cambio de mentalidad y organizacional por parte de las empresas. Estas ventajas y desventajas del teletrabajo impactan en la organización y en sus empleados y la sociedad en su conjunto de diferentes formas.

Illegems y Verbeke detallan el impacto del teletrabajo una organización en una lista de 26 impactos en, tanto positivos como negativos, agrupados en 5 categorías: impactos sobre el desarrollo estratégico del capital humano, impactos en el funcionamiento operativo del capital humano, impactos en la eficiencia productiva de la organización, impactos sobre los vínculos externos de la organización y externalidades.

El siguiente cuadro resume los impactos del teletrabajo enunciado por los autores:

<i>Categoría de impacto</i>	<i>Ejemplo</i>
<b>I. Impactos sobre el desarrollo estratégico del capital humano</b>	
1. Mayor potencial de reclutamiento	Mayor flexibilidad de trabajo ofrecido a los empleados, en comparación a las empresas rivales
2. Facilidad de retener al personal altamente calificado	Preferencia de los trabajadores por trabajos cerca del hogar o en horas inusuales
3. Reducción de la rotación de personal	Preferencia de los trabajadores de no mudarse en caso de reubicación de la oficina
4. Reducción de la redundancia de personal	Más fácil transición de empleados de tiempo completo a un trabajo a tiempo parcial
5. Efecto negativo sobre la cultura Organizacional	Socialización insuficiente en el caso de adoptar el teletrabajo en forma inmediata después de la contratación
6. Reducción de la lealtad de los empleados	Falta de control directo, lo que lleva a evadir
<b>II. Impactos en el funcionamiento operativo del capital humano</b>	
1. Reducción del absentismo	Redefinición del “demasiado enfermo

<p>2. Aumento del tiempo de trabajo</p> <p>3. Aumento de la percepción de aislamiento social</p> <p>4. Reducción de las posibilidades de promoción para los teletrabajadores</p> <p>5. Reducción de las posibilidades de formación</p> <p>6. Oposición de los sindicatos</p>	<p>para trabajar" (no hay necesidad de desplazarse ni de contacto cara a cara)</p> <p>Conversión del tiempo de desplazamiento en tiempo de trabajo</p> <p>Presencia reducida en la oficina principal</p> <p>Evaluación de desempeño de los empleados subjetiva ("fuera de vista, fuera de la mente ")</p> <p>Reducción de la transferencia de conocimiento tácito de los empleados de alto nivel</p> <p>Fuerza de trabajo descentralizada, lo que reduce el poder sindical</p>
<p><b>III. Impactos en la eficiencia productiva de la organización</b></p>	
<p>1. Mayor flexibilidad</p> <p>2. Mayor productividad</p> <p>3. Mejora de la capacidad de funcionar con espacio de oficinas limitado</p> <p>4. Ganancias en el espacio de oficina</p> <p>5. Altas inversiones necesarias en materia de TIC</p> <p>6. Impacto negativo en las actividades que requieren trabajo en equipo</p> <p>7. Impacto negativo en las actividades que requieren contacto cara a cara</p> <p>8. Impacto negativo en la seguridad de los datos internos</p>	<p>Menores inversiones en capital fijo, menores costos de reubicación de la oficina</p> <p>Reducción de las interrupciones de trabajo, mayor concentración mental</p> <p>No hay necesidad de expansión de espacio de oficinas equivalente al aumento de empleados</p> <p>Intercambio de oficinas</p> <p>Aumentos en los gastos de inversión en TIC, mantenimiento y costos de actualizaciones</p> <p>Menores posibilidades de interacción inmediata y de alta calidad</p> <p>Reducción de la interacción profesional</p> <p>Menor control de calidad sobre el manejo de la información.</p>

<b>IV. Impactos sobre los vínculos externos de la organización</b>	
1. Efectos sobre el servicio al cliente	Mayor facilidad para ofrecer horas de servicio extendidas (ej.: servicio 24hs)
2. Imagen de la organización	Interpretación del teletrabajo como una política ambiental y socialmente responsable por parte de los interesados
<b>V. Externalidades</b>	
1. Mejora de las oportunidades de empleo para personas con discapacidad	Posibilidad de trabajar en un entorno mejor adaptado a las necesidades de los discapacitados
2. Mejora de las posibilidades de guardería y de atención a las personas mayores	Ajuste de los horarios de trabajo para permitir la atención cuando sea necesario
3. Dificultades para respetar la legislación de salud	Dificultad para controlar el respeto de los empleados por la salud y seguridad en el hogar
4. Aumento de ambigüedad con respecto a la legislación laboral pertinente	Diferencias en la legislación laboral para el trabajo en la oficina y en el hogar (ej.: cuestiones de seguros)

Fuente: Illegems y Verbeke. "Telework: What Does it Mean for Management?". Año 2004, pág. 323.

Sin lugar a dudas, una estrategia o plan de teletrabajo adoptado por cualquier organización debería tratar de maximizar los impactos positivos y atenuar en la medida que sea posible los impactos negativos que pudieran surgir.

### **Prácticas Recomendadas en Teletrabajo**

Existen varios autores y trabajos que enumeran buenas prácticas y/o métodos para maximizar los impactos positivos y atenuar los impactos negativos del teletrabajo y así incrementar las probabilidades de éxito. Según la OIT, las buenas prácticas en la gestión del teletrabajo y capital humano se pueden sintetizar y agrupar en los siguientes puntos:

- la voluntariedad
- la reversibilidad
- el perfil del teletrabajador
- el contrato individual
- la formación y capacitación
- la evaluación y desarrollo
- la compensación de gastos por teletrabajo
- el teletrabajo en la negociación colectiva y la libertad sindical
- la prevención en la salud y la seguridad
- la privacidad y confidencialidad de la información y protección de los activos de la empresa
- el impacto en la conciliación laboral, familiar y social
- la responsabilidad social.<sup>20</sup>

Respecto de la **voluntariedad y reversibilidad**, el proyecto de ley S-3498/10 – Régimen Jurídico del Teletrabajo en Relación de Dependencia (Anexo I) detalla en su artículo 7º *“Cuando por razones de organización del trabajo se requiera la prestación de tareas bajo la forma de teletrabajo, ésta será voluntaria para el trabajador. Toda transformación o modificación de las condiciones de prestación de servicios en teletrabajo, o viceversa, deberá contar con la conformidad por escrito del trabajador.*

*Sin perjuicio de ello, el trabajador a quien se hubiere modificado las condiciones de prestación de servicios en teletrabajo y no hayan manifestado su conformidad por escrito, podrá solicitar la reversión a su condición anterior de acuerdo a lo establecido en el artículo 256 de la ley de Contrato de Trabajo Nº 20.744 y sus modificatorias, a cuyo fin deberá notificar en forma fehaciente al empleador.[...]”*

Como se mencionó anteriormente el **perfil del trabajador**, sus aptitudes individuales, psíquicas y sociales para teletrabajar, es un aspecto que debe tomarse

---

<sup>20</sup> OIT, “Manual de buenas prácticas en teletrabajo”, Año 2011, pág. 17.

en cuenta. Algunas de estas aptitudes y características que incrementan las probabilidades de éxito en esta modalidad de teletrabajo son:

- Seguridad, autonomía, autocontrol, proactividad y iniciativa.
- Capacidad de proceder solo, sin supervisión; capacidad para tomar decisiones
- Capacidad de adaptación rápida a situaciones de cambio
- Flexibilidad para orientarse en la búsqueda y concreción de resultados
- Competencia para plantear un plan de acción con objetivos, definiendo empleo de recursos y prioridades
- Disciplina, sistematicidad y orden
- Capacidad de gestionar la comunicación
- Capacidad de autogestionar el tiempo
- Alto grado de compromiso
- Capacidad para armonizar la vida familiar y laboral.<sup>21</sup>

Las características del puesto y las actividades que realiza el empleado también deben ser tenidas en cuenta en este punto. Como se mencionó anteriormente en las empresas de TI, la mayoría de los puestos y funciones realizadas por los trabajadores son compatibles el teletrabajo.

Por otro lado, la firma de un **contrato individual** es recomendable cuando no el teletrabajador no está cubierto por un convenio colectivo. En el mismo se deben incluir las condiciones y responsabilidades tanto del empleador como el teletrabajador. La Dra. Viviana Díaz en la presentación del PROPET, remarcó la importancia de esto: *“...algo muy importante, que por ahí alguna empresa no lo ha hecho y yo lo pongo como sumamente importante hacerlo, es la firma del acuerdo individual entre este teletrabajador y el empleador. ¿Por qué? Porque a mi teletrabajador me gusta saber que tengo, que no tengo, cuánto dura mi experiencia, que puedo hacer, cuales son los alcances. Y la mejor forma es transparentarlo a través de un acuerdo individual que se subscribe entre el teletrabajador y*

---

<sup>21</sup> OIT, “Manual de buenas prácticas en teletrabajo”, Año 2011, pág. 19.

---

*empleador*". Algunos de estas las condiciones que pueden incluirse en el acuerdo son mencionadas en el Artículo 182 del Borrador para la Reforma al Código de Trabajo de Ecuador en 2006:

1. Identificación de las partes
2. Cargo o funciones a desempeñar por el trabajador
3. Salario y demás beneficios
4. Duración del trabajo en régimen de teletrabajo
5. Propiedad de los instrumentos de trabajo que utilizará el trabajador y entidad responsable de
6. su instalación, mantenimiento y de los costos que genere
7. Identificación de la unidad de la empresa a la cual queda vinculado el trabajador
8. Identificación del superior jerárquico u otro interlocutor de la empresa con quien el trabajador deba comunicarse en relación con la prestación de sus servicios.<sup>22</sup>

Sin lugar a dudas la **formación y capacitación** tradicional del empleado se ve afectada dado que el mismo no concurre a las oficinas de la empresa o lo hace con mucha menos frecuencia. Es por esto que se recomienda promover los encuentros presenciales cuando sea posible y que los teletrabajadores asistan a jornadas de capacitación y cursos de formación profesional al igual que los trabajadores que concurren a la oficina. El objetivo final de estas acciones es que ambos tengan un acceso igualitario a las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. Además existe la posibilidad que algunos teletrabajadores requieran una capacitación adicional en el manejo de los equipos y las tecnologías de comunicación a su alcance para trabajar.

La **evaluación y desarrollo** del trabajador también se ve afectada por el teletrabajo. Se recomienda evaluar el desempeño de los teletrabajadores y los trabajadores

---

<sup>22</sup> BOIAROV, S. "Meta 5 eLAC2007: Informe sobre legislación y normativa vinculada al teletrabajo en América Latina y el Caribe", Año 2006, pág. 32



presenciales de la misma manera.<sup>23</sup> El objetivo de ello es que el teletrabajador tenga iguales oportunidades de desarrollo profesional y promoción, sin embargo no existen certezas de que la falta de visibilidad de los empleados remotos no afecte su plan de carrera profesional a largo plazo en un ambiente donde la visibilidad es clave para la promoción. Según Olson, cambios dramáticos en la definición y percepción de los planes de carrera son necesarios antes de poder garantizar que el teletrabajo no es perjudicial para el potencial de carrera a largo plazo de un individuo.<sup>24</sup>

A su vez la Dra. Viviana Díaz recomendó realizar un seguimiento periódico de los empleados que realizan teletrabajo. Según Díaz, la realización de entrevistas periódicas con teletrabajadores y jefes de teletrabajadores de empresas en el PROPET entregaron muy buenos resultados permitiendo determinar los puntos a mejorar en la metodología de teletrabajo.

La **compensación de gastos por teletrabajo** es otra política que abordan varios autores. La recomendación general es que se pague un monto adicional para compensar aquellos gastos que pueda tener el trabajador como consecuencia de teletrabajar desde su domicilio. Según Bottos, llevando al ámbito del teletrabajo los artículos 76 y 77 de la L.C.T (Ley de Contrato de Trabajo) *“se encuentran a cargo del empleador los gastos que demanden la utilización de los instrumentos informáticos (energía eléctrica, disquetes, conexiones, etc.) como la ambientación (ya sea se trate de la vivienda del teletrabajador o de los telecentros). Nada impide en el seno del teletrabajo que los equipos no pertenezcan al teletrabajador, aunque sí es importante la titularidad del software en cabeza del empleador, por cuanto es la manera en que el dependiente se incorpore a la estructura de la empresa y con ello generar un mayor grado de subordinación el teletrabajo en la negociación colectiva y la libertad sindical.”*<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> OIT, “Manual de buenas prácticas en teletrabajo”, Año 2011, pág. 22.

<sup>24</sup> OLSON, Margrethe H., “Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time”, Año 1983.

<sup>25</sup> BOTTOS, A., “Teletrabajo: descripción y análisis de su presente y sugerencias para una normativa”, Año 2011, pág.37

Respecto del teletrabajo en **la negociación colectiva y la libertad sindical**, si bien todavía no existe en Argentina una ley que regule al teletrabajo, varios autores recomiendan que los teletrabajadores tengan los mismos derechos que los trabajadores presenciales. En este sentido, Martín Sanchez explica que *“el teletrabajador tendría que poseer los mismos derechos básicos que poseen los trabajadores tradicionales: el de libre sindicación, negociación colectiva, adopción de medidas de conflicto colectivo, huelga, reunión y participación en la empresa. El teletrabajador también tendría que contar con el derecho a ser elegido y a elegir a sus representantes en la forma legal establecida, es decir, por medio de su participación en las elecciones sindicales que se celebren en el seno de su empresa.”*<sup>26</sup>

Otro punto de gran importancia en el teletrabajo es la **prevención en la salud y la seguridad** del colaborador. *“El papel de la información y la formación en materia preventiva se acentúa en el teletrabajo, desde el momento en que va ser un elemento relevante a la hora de determinar la responsabilidad del empresario de los riesgos en el teletrabajo. En este sentido, es importante que el teletrabajador reciba la capacitación profesional necesaria, porque la responsabilidad del empresario se agrava cuando en el lugar de trabajo no existe un técnico, un facultativo o al menos un encargado experto o trabajador bien informado, para que dé las debidas instrucciones a los trabajadores previendo incluso las distracciones o imprudencias no temerarias que pudiera cometer el trabajador.”*<sup>27</sup> La OIT también recomienda *“que las empresas cuenten con métodos para evaluar las condiciones en que se desarrolla la tarea diaria en el domicilio de los teletrabajadores, respetando el derecho a la privacidad e intimidad del teletrabajador y su familia.”*<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> SANCHEZ, M., “Teletrabajo: ¿una forma de flexibilización laboral?”, Disponible en: <http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/actualidad/0005.php>.

<sup>27</sup> SIERRA BENITEZ, E.M., “El contenido de la relación laboral en el teletrabajo”, Año 2011, pág.282

<sup>28</sup> OIT, “Manual de buenas prácticas en teletrabajo”, Año 2011, pág. 26.

Respecto de la salud y a fines de reducir algunos de los problemas asociados al teletrabajo, tales como el aislamiento, la falta de motivación, síndrome de Tokomoshō<sup>29</sup>, fatiga visual y/o mental y carga postural, entre otros se sugiere en base a estudios efectuados que *“el ámbito de trabajo debe dar a un lugar abierto hacia el exterior, para que el teletrabajador estimule su ánimo y disminuya la sensación de aislamiento.(...) También es aconsejable que los teletrabajadores desarrollen su actividad, al menos en parte (aunque ésta sea reducida) en la sede de la empresa, o en su defecto, convocarlos a reuniones periódicas, con lo cual, no sólo contribuirá a disminuir la sensación de aislamiento y de no sentirse miembro de la empresa, sino que también permitirá a ambas partes del contrato de teletrabajo tomar contacto personal.”*<sup>30</sup> En Argentina la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, en el Artículo 3º de la Resolución 1552/2012 (Anexo III), enuncia respecto de la seguridad del teletrabajador que el empleador debe proveer los siguientes elementos: una silla ergonómica, un extintor portátil contra incendio, un botiquín de primeros auxilios, una almohadilla para ratón y un Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en Teletrabajo.

Un aspecto de gran preocupación para los empleadores y directivos es **la privacidad y confidencialidad de la información y la protección de los activos de la empresa** en el marco del teletrabajo. Por ello varios autores recomiendan como principal medida capacitar al teletrabajador en el correcto uso de los equipos informáticos e informarle al mismo sobre las políticas y normas existentes de protección de datos y las restricciones sobre el uso de los equipos y las sanciones que pudieran surgir en caso de que estas no se respetasen. A su vez también se pueden adoptar medidas de control de la actividad laboral del teletrabajador, pero siempre teniendo en cuenta los límites legales existentes y que las mismas sean

---

<sup>29</sup> El síndrome de Tokomoshō o también llamado del ordenador, es una afección descubierta por el científico japonés Hideo Tokomoshō, de ahí su nombre. Los síntomas se presentan en personas que se encuentran expuestas a la computadora durante mucho tiempo. Algunos de sus síntomas son: dolor de cuello, espalda, hombros, piernas hinchadas, y más.

<sup>30</sup> BOTTOS, A., “Teletrabajo: descripción y análisis de su presente y sugerencias para una normativa”, Año 2011, pág.42

---

proporcionales a su objetivo. Lo más adecuado es contar con un consentimiento escrito del teletrabajador respecto del control de su actividad laboral y también de sus responsabilidades, restricciones y sanciones.

La privacidad, confidencialidad y seguridad de la información de la empresa también se ven comprometidas cuando en la implementación informática del ambiente de teletrabajo el colaborador accede de manera remota a las redes de la empresa a través de una infraestructura de terceros. *“Este esquema implica adquirir servicios de proveedores especializados, como una conexión a Internet u a otro tipo de red pública de datos. En este esquema los teletrabajadores pueden tener acceso desde aquellos puntos donde haya presencia de la red pública. (..) La seguridad en este esquema puede ser un factor de mucho cuidado ya que la información que los usuarios consultan, transita por redes que están fuera del control de la empresa y donde miles de otros usuarios están conectados, como lo es Internet.”*<sup>31</sup> Existen varias soluciones de TI para este caso siendo la más habitual y recomendada la utilización de una red privada virtual o VPN<sup>32</sup>.

Uno de los aspectos más importantes de analizar en un programa de teletrabajo es su **impacto en la conciliación laboral, familiar y social**. El teletrabajo permite a los trabajadores tener un mejor equilibrio entre la vida laboral, familiar y social pero a su vez uno de los inconvenientes más frecuentes del mismo como se mencionó anteriormente es la dificultad de diferenciación del ámbito laboral y personal y la consecuente imposibilidad de algunos teletrabajadores de separar la vida privada de la profesional. Es por esto que se recomienda en algunos casos *“el establecimiento en el domicilio de espacios separados dedicados exclusivamente al teletrabajo”*. Por

---

<sup>31</sup> MARLLEL, D., ESPINDOLA, C., “Métodos de Gestión para una Arquitectura de Teletrabajo”, pág. 12.

<sup>32</sup> VPN: Virtual Private Network, es una tecnología de red que permite una extensión segura de la red local (LAN) sobre una red pública o no controlada como Internet. Permite que la computadora en la red envíe y reciba datos sobre redes compartidas o públicas como si fuera una red privada con toda la funcionalidad, seguridad y políticas de gestión de una red privada. Esto se realiza estableciendo una conexión virtual punto a punto mediante el uso de conexiones dedicadas, encriptación o la combinación de ambos métodos.

otra parte también se recomienda *“el establecimiento de los momentos del día y los días de la semana en que el trabajador ha de estar accesible y disponible para la empresa. De esta forma se evita una disponibilidad de 24 horas e interrupciones continuas, permitiéndose al trabajador la organización de su tiempo de trabajo, algo que debería venir regulado por ley o reglamento, y ser concretado en el acuerdo de teletrabajo de cada empresa. Todo ello va encaminado a favorecer la conciliación de la vida laboral con la personal o familiar, y a salvaguardar la seguridad y salud de los trabajadores.”*<sup>33</sup>

Por último varios autores sostienen las empresas pueden alinear fácilmente al teletrabajo dentro de sus políticas de **responsabilidad social** empresaria (RSE) dado que el mismo promueve la inclusión de personas con capacidades diferentes y grupos vulnerables al mercado laboral y contribuye a la mejora del medio ambiente ya que como se mencionó anteriormente reduce la contaminación ambiental a través de la disminución del tráfico vehicular en las grandes aglomeraciones urbanas, entre otros.

La siguiente tabla resume las recomendaciones recopiladas más importantes que una empresa debería considerar al momento de implementar políticas de teletrabajo. Cada empresa deberá implementar las prácticas que mejor se adapten a la misma y a sus teletrabajadores.

Aspecto	Prácticas recomendadas
Voluntariedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elección consensuada con el trabajador</li> <li>• No forzar el teletrabajo</li> </ul>
Reversibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir volver al trabajo presencial</li> <li>• Tanto para empresa como para el trabajador</li> </ul>
Perfil del teletrabajador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar si las aptitudes y cualidades</li> </ul>

<sup>33</sup> SIERRA BENITEZ, E.M., “El contenido de la relación laboral en el teletrabajo”, Año 2011, pág.195 y pág. 263.

	<p>del trabajador se adaptan al teletrabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar si el puesto es compatible con el teletrabajo</li> </ul>
Contrato individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmar un contrato individual con cada teletrabajador</li> <li>• Detallar las condiciones, los plazos, las responsabilidades de cada parte y pautas del teletrabajo</li> </ul>
Formación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar y fomentar la capacitación presencial cuando sea posible</li> <li>• Capacitar en el uso de equipos y herramientas de comunicación</li> </ul>
Evaluación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el desempeño de teletrabajadores y empleados presenciales por igual</li> <li>• Realizar un seguimiento periódico</li> </ul>
Compensación de gastos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagar un monto adicional para compensar gastos</li> </ul>
Negociación colectiva y la libertad sindical	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos de libre sindicación y negociación colectiva.</li> <li>• Incluir a la agrupación gremial en el plan de teletrabajo.</li> </ul>
Prevención en la salud y la seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los teletrabajadores en materia preventiva</li> <li>• Evaluar las condiciones de salud y seguridad del lugar de teletrabajo.</li> <li>• Proveer elementos como silla ergonómica, botiquín, manual de buenas prácticas, etc.</li> <li>• Desarrollar parte del trabajo en la empresa o realizar reuniones presenciales periódicas.</li> </ul>
Protección de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los teletrabajadores en el</li> </ul>

y de los activos de la empresa	<p>correcto uso de los equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar restricciones y sanciones aplicables en caso de incumplimiento</li> <li>• Aplicar sistemas de control de la actividad cuando fuera necesario y con el consentimiento del teletrabajador</li> <li>• Implementar soluciones de TI de seguridad como conexiones seguras o redes privadas (VPN)</li> </ul>
Conciliación laboral, familiar y social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer cuando sea posible un lugar separado en el hogar para teletrabajar</li> <li>• Establecer horarios de teletrabajo</li> </ul>
Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar al teletrabajo dentro de las acciones de RSE</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## Teletrabajo en Empresas de TI en Argentina

A los fines de este trabajo se analizaron 3 (tres) empresas de TI de Argentina que implementan la metodología de teletrabajo como una forma de organizar el trabajo y las principales políticas y herramientas que utilizan y se encuestaron y entrevistaron a teletrabajadores de las mismas.

### Empresa A

Empresa líder a nivel mundial en BPO (business process outsourcing) brindando soluciones tecnológicas para muchas de las compañías más exitosas del mundo. Actualmente maneja más de 3 millones de interacciones con clientes contando con 42.000 asociados distribuidos en 67 centros de atención. Algunos de sus clientes son HP, IBM, Oracle, Bank of America, Google y Best Buy, entre otros.

*“Desde 1982, la compañía ha pensado y actuado fuera de los límites tradicionales que rigen para las empresas (...) Nuestra capacidad para adaptarnos rápidamente a los cambios mundiales ha permitido que muchas empresas amplíen sus negocios,*



---

*presten un mejor servicio a sus clientes, disminuyan los riesgos e incrementen las ganancias con el transcurso del tiempo.(...)*

*En la actualidad, continuamos en la búsqueda de las últimas novedades para acercárselas a nuestros clientes y que ellos se las transmitan a sus respectivos clientes. En el transcurso de nuestra historia, hemos sido el socio de confianza de las empresas más ambiciosas del mundo. Al asociarse con nosotros, nuestros clientes han sido capaces de anticiparse al mercado con nuevas ideas, tecnologías y formas de llevar adelante sus negocios”<sup>34</sup>*

La filial argentina de la empresa y depende directamente de las oficinas centrales en EE.UU. Esta contó con 3 centros de atención al cliente (call centers) y llegó a emplear a más de 3000 empleados. Actualmente emplea a más de 200 profesionales de distintas formaciones, principalmente en comunicaciones y sistemas y su actividad principal es dar soporte de sistemas y soluciones y servicios de desarrollo de software a otras áreas de la corporación como a clientes a través de las dos áreas denominadas GDC (Global Development Center) y GBS (Global Business Service). Dichas áreas son de importancia estratégica debido a que varias de soluciones y sistemas corporativos, que son altamente tecnológicas, son desarrolladas y soportadas por estas.

La compañía implementó teletrabajo en 2010 bajo el nombre del programa “Working From Home”. Este programa abarca actualmente a todos los empleados de la empresa y se trata de una modalidad a tiempo parcial y a domicilio dado que los empleados trabajan un máximo de 2 (dos) días por semana desde su domicilio mientras que el resto de las jornadas realizan su trabajo de manera presencial. Según Leticia Chajchir, gerente de Recursos Humanos, este programa surgió por varios motivos. Uno de ellos fue lo que dictaba el negocio y el mercado de tecnología y otro motivo fue consolidar el plan de beneficios de la empresa en un mercado laboral que tiene demandas de beneficios muy específicos.

---

<sup>34</sup> BPO Business Process Outsourcing. Disponible en el sitio web de la compañía.



## **Empresa B**

Compañía global de tecnología dedicada a brindar soluciones que soportan el negocio de toda la industria del viaje y del turismo, siendo sus clientes tanto agencias, corporaciones, proveedores y desarrolladores.

La empresa cubre casi todos los aspectos del viaje, creando tecnologías innovadoras utilizadas por más de mil millones de personas en todo el mundo para planificar, reservar y experimentar sus viajes a tiempo y a un precio que sea adecuado. Las soluciones brindadas ayudan a un viajero a encontrar el mejor precio, mejoran la eficiencia y rentabilidad de las agencias de viajes, aseguran que un vuelo tiene una tripulación calificada lista para salir, ayudan a los hoteles a llenar sus habitaciones y brindan a una asistente ejecutiva herramientas para reservar su viaje online.<sup>35</sup>

La filial argentina abrió sus puertas en octubre de 2007 y actualmente es el centro de mayor crecimiento de la compañía, contando con más de 300 empleados siendo la mayoría empleados dedicados al desarrollo de software para Travelocity y lastminute.com y también otras empresas especialistas en turismo y aerolíneas. En Argentina son clientes de la empresa las agencias de viajes más grandes del país y Aerolíneas Argentinas entre otros.<sup>36</sup>

La empresa implementó su plan de teletrabajo en el año 2009 y el mismo aplica a todos los empleados (tanto de TI y como no TI) con excepción de los jóvenes profesionales ya que este es un grupo de jóvenes que entra a un programa de entrenamiento intensivo de 6 meses. Se optó por una modalidad de teletrabajo a tiempo parcial, donde los empleados pueden trabajar desde su casa u otra locación hasta un máximo de 2 (dos) días por semana debiendo concurrir a la empresa el resto de los días.

---

<sup>35</sup> "Our Brands" - Disponible en el sitio web de la compañía.

<sup>36</sup> "About Us: Buenos Aires Center". Disponible en el sitio web de la compañía.

## **Empresa C**

Empresa líder global en servicios de aseguramiento, impuestos, transacciones y asesoría contando con más de 167,000 profesionales en todo el mundo. La empresa busca desarrollar al máximo el potencial de sus profesionales para poder marcar la diferencia para ellos, los clientes y la comunidad.<sup>37</sup> En Argentina cuenta con más de 1800 empleados en las oficinas de Buenos Aires y Córdoba y más de 1000 clientes activos. De estos colaboradores alrededor de 200 trabajan en tareas relacionadas con TI, dando soporte a soluciones, aplicaciones y plataformas que soportan la operación y realizando entre otras tareas de análisis, configuración, mantenimiento y monitoreo.

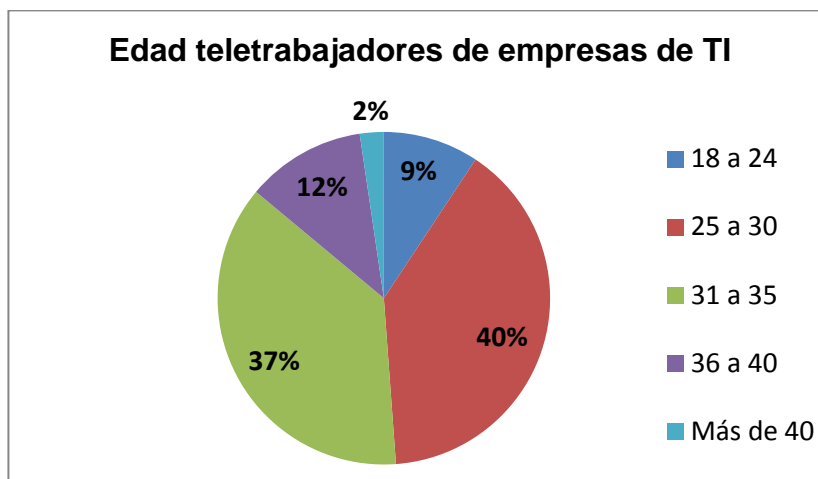
Al igual que las otras dos empresas, implementa una modalidad de teletrabajo para su área de TI de tiempo parcial en la que cada colaborador acuerda con su jefe los días que desempeña sus actividades desde su casa con una frecuencia fija de 2 veces por semana y dicho acuerdo queda reflejado en un contrato de teletrabajo entre el colaborador y la empresa.

## **Encuesta Teletrabajadores**

De estas empresas analizadas se encuestó a 43 trabajadores que están incluidos en los programas de teletrabajo de las mismas con el objetivo de analizar el perfil de los mismos, la forma en que teletrabajan y detectar los principales beneficios y problemas evidenciados por ellos. El primer dato que surge de esta encuesta es que, como mencionó anteriormente, la mayoría de los trabajadores que se desempeñan en las áreas de tecnología pertenecen a la denominada “Generación Y” y no superan los 35 años (86%).

---

<sup>37</sup> “About us: Argentina”. Disponible en el sitio web de la compañía.

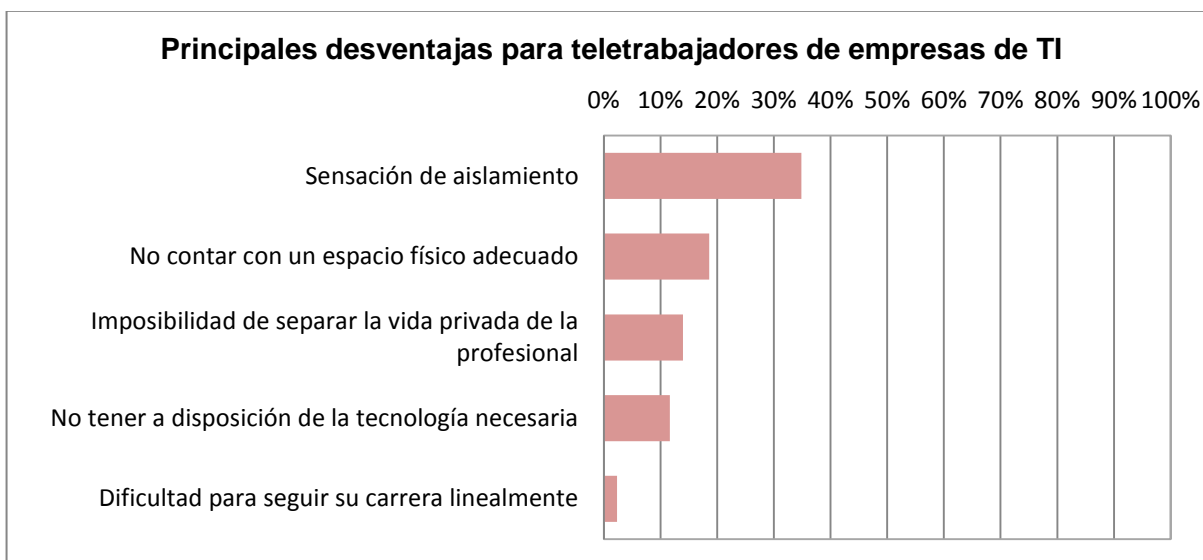
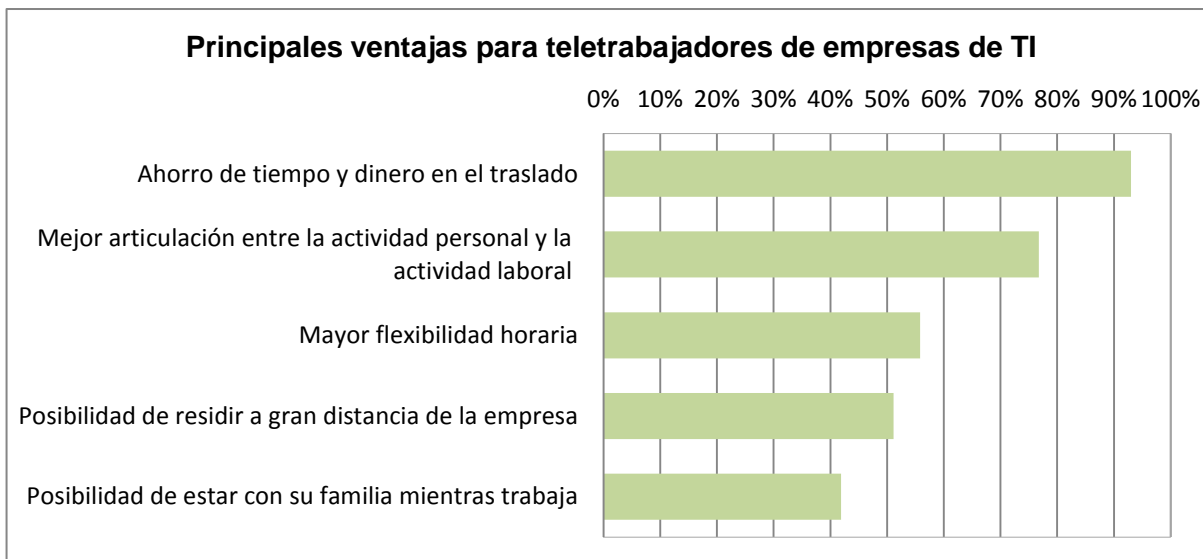


Fuente: Elaboración propia

Estos trabajadores valoran mucho la posibilidad de teletrabajar, ya que el 56% de los encuestados la consideran muy importante, el 42% importante y sólo al 2% le es indiferente poder teletrabajar. Sin lugar a dudas esto se debe a que casi todos los encuestados encuentran ventajas en el teletrabajo que mejoran su calidad de vida en algún aspecto. El siguiente gráfico muestra las principales ventajas experimentadas por los teletrabajadores de las empresas de TI encuestadas, siendo las más habituales el ahorro de tiempo y dinero en el traslado (93%) y la mejor articulación entre la actividad laboral y la vida personal (77%). A su vez además de las ventajas propuestas en la encuesta algunos trabajadores destacaron otras ventajas tales como concentración extra y la posibilidad de poder comer comida casera y no fast-food.

Por otro lado, tomando en cuenta los datos de la encuesta realizada, se puede afirmar que si bien existen ciertas desventajas para los trabajadores asociadas a la modalidad de teletrabajo, estas no son tan importantes para los mismos como las ventajas ya que el 37% de los encuestados no hace referencia a alguna desventaja. El siguiente gráfico muestra las principales desventajas experimentadas por los trabajadores de empresas de TI encuestados, siendo las más comunes la sensación de aislamiento (35%) y no contar con un espacio físico adecuado (19%). A su vez más allá de las desventajas propuestas en la encuesta, algunos empleados

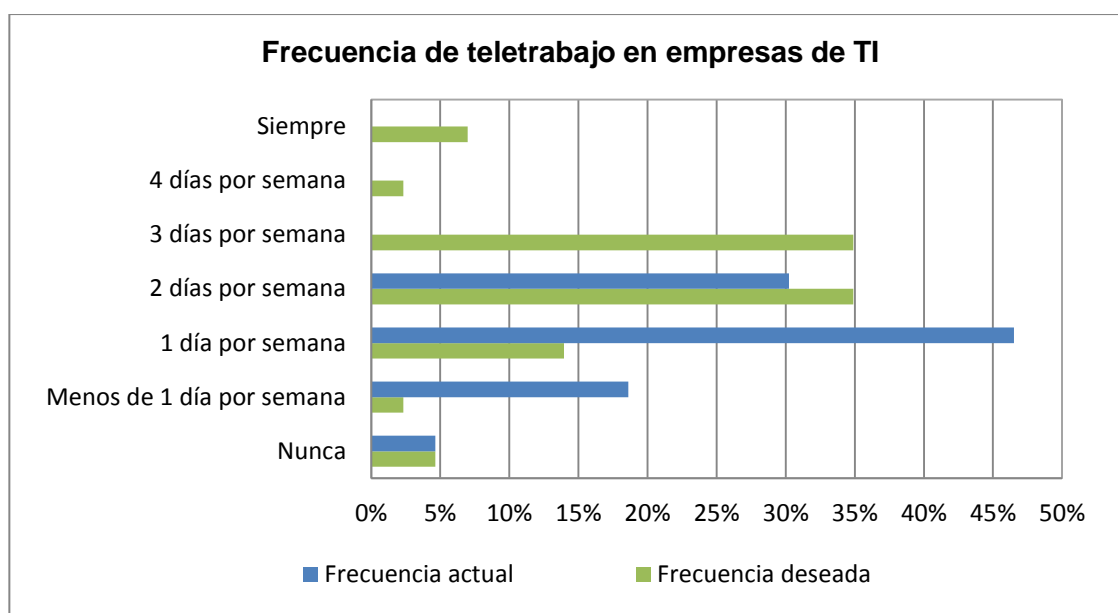
describieron otras tales como pérdida de visibilidad laboral y dificultad para contactar a ciertas personas o trabajar en equipo.



Fuente: Elaboración propia

Respecto de la frecuencia de teletrabajo, ninguno de los encuestados realiza teletrabajo a tiempo completo. Esto responde esto a las políticas implementadas por las empresas de otorgar a sus empleados la posibilidad de trabajar de manera remota determinados días a la semana, teletrabajando menos de 1(un) día por semana el 19% de los encuestados, 1(un) día por semana el 47% y 2(dos) días por semana el 30%.

A su vez es importante remarcar la mayoría de los empleados desearía trabajar remotamente con mayor frecuencia, pero solo el que solo 7% de ellos desearía teletrabajar a tiempo completo. Por último podemos mencionar que el 5% de los encuestados no teletrabaja habitualmente ni desearía hacerlo aún teniendo esta posibilidad. El siguiente gráfico muestra la frecuencia habitual de teletrabajo de los empleados de de las empresas de TI encuestas y la frecuencia con la que estos desearían teletrabajar.



Fuente: Elaboración propia

Por último de la encuesta realizada surge que la locación desde la cual todos los encuestados teletrabajan habitualmente es desde sus hogares. A su vez poder trabajar desde el hogar es la opción preferida por los teletrabajadores ya que sólo el 14% de estos quisiera poder hacerlo desde otros lugares tales como los espacios de coworking, centros de teletrabajo u oficinas satélites quedando estos espacios bastante relegados en las preferencias de los trabajadores.

### Prácticas de Teletrabajo Utilizadas por las Empresas de TI

A los fines de este trabajo también se relevaron las políticas o prácticas de teletrabajo implementadas en las empresas analizadas. Todas estas utilizan actualmente una modalidad de teletrabajo de tiempo parcial y a domicilio,

---

permitiendo que sus empleados trabajen desde sus hogares hasta un máximo de 2 (dos) días por semana.

En el caso de la Empresa A la Lic. Leticia Chajchir, gerente de RR.HH., explica que la cantidad de días que un empleado teletrabaja está en relación a la antigüedad del mismo en la compañía. A mayor tiempo en la empresa el mismo puede teletrabajar más días hasta un máximo de 2(dos) días por semana. Por otro lado, en la empresa C implementan una política más simple que permite a todos sus empleados teletrabajar hasta 2(dos) días por semana una vez cumplido el período de prueba.

La modalidad de teletrabajo en todos los casos es de carácter opcional y reversible, por lo que si un empleado no desea teletrabajar puede concurrir a las oficinas a diario. A su vez las empresas pueden revocar la opción de teletrabajo a un empleado en particular en caso de que no se cumplan las expectativas o el desempeño del empleado no sea el esperado. Sin embargo, las empresas aseguran que no han tenido mayores problemas en este sentido. Según Chajchir, *“al principio incluso había algunas dudas respecto de si todos podían teletrabajar en términos de responsabilidad y compromiso y la verdad es que no hemos tenido grandes desafíos en ese sentido. Todos han respondido muy bien.”*

Las Empresa A y la Empresa C firman con cada uno de sus teletrabajadores un acuerdo en que se detallan todas las condiciones de la modalidad de teletrabajo y las obligaciones de cada parte. Algunas de las cláusulas de estos acuerdos detallan las condiciones de locación, días de teletrabajo, seguridad, herramientas y equipos, confidencialidad de la información, códigos de conducta, duración y voluntariedad y reversibilidad, entre otros (Anexo II). Por su parte la Empresa B no realiza un contrato por escrito con los teletrabajadores y cada uno conviene con su jefe o líder de proyecto los días que teletrabaja y las condiciones.

Es importante mencionar que en los acuerdos de teletrabajo escritos no se incluye actualmente a ningún sindicato, dado que en su mayoría los técnicos y profesionales de TI son personal fuera de convenio. Esto se debe principalmente a que en

---

Argentina no existe un sindicato consolidado de que represente a la mayoría de los empleados del sector. Por otro lado, ninguna de las empresas acordó con sus empleados el pago de un monto adicional en relación a los días de teletrabajo.

Las empresas analizadas realizaron varias acciones relacionadas con la prevención en la salud y la seguridad del empleador: desde realizar capacitaciones a todas aquellas personas que comenzaban a teletrabajar hasta proveer mochilas especiales para el traslado seguro de las computadoras portátiles con seguridad y comodidad. Respecto de la ART, según lo informado por las empresas los teletrabajadores se encuentran cubiertos siempre y cuando estén realizando tareas laborales.

Por último en las empresas de TI analizadas los trabajadores utilizan para teletrabajar el mismo hardware y/o software que utilizan para realizar sus tareas de manera presencial en la empresa. Esto facilita la protección de la información y de los activos de la empresa dado que los trabajadores no requieren una capacitación adicional en el manejo de los equipos y se aplican las mismas normas de confidencialidad y manejo de la información. A su vez permite que se puedan implementar las mismas soluciones tecnológicas para la configuración de los equipos y la protección y seguridad de la información.

La implementación teletrabajo tuvo varios efectos positivos en las empresas analizadas. Esto se refleja no sólo en las ventajas evidenciadas por los trabajadores en la encuesta, que superan por amplio margen a las desventajas, sino también por los impactos positivos del teletrabajo en la empresa. Esta modalidad permitió a las empresas mejorar en términos de retención de personal y reducir la rotación de personal que es un tema clave dada al alto nivel rotación de la industria de TI. Según Chajchir, *“muchos empleados nos han manifestado que se quedan en la empresa porque les permitimos teletrabajar y que para ellos es un valor intangible importantísimo porque viven lejos o porque quieren estar más tiempo con la familia”*. A su vez también les permitió mejorar en términos de reclutamiento ya que al promocionarlo en las entrevistas hay gente que valora el hecho de trabajar desde su

casa algunos días y por ende permite cubrir más vacantes que si no se tuviera una política de teletrabajo. Finalmente las empresas también se evidenciaron mejoras en la flexibilidad y eficiencia y en el servicio a los clientes asociadas a poder tener colaboradores conectados desde sus casas en horarios fuera de la jornada habitual de trabajo, tanto para brindar soluciones de soporte (Empresa C) como para poder asistir a reuniones con clientes en otros países (Empresa A).



## **6. Conclusiones**

El teletrabajo no es un concepto nuevo sino que tiene sus orígenes en la década de 1970. No obstante el teletrabajo como forma de organizar el trabajo tuvo su gran avance en los últimos años impulsado por el desarrollo de las nuevas TIC. Los constantes avances tecnológicos permiten contar con mejores prestaciones materia de comunicaciones y de equipos informáticos y software a precios cada vez más accesibles y al mismo tiempo en la “sociedad del conocimiento” cada vez hay más personas empleadas en tareas relacionadas con la producción, la transmisión y el manejo de información. Estos factores hacen que el teletrabajo sea adoptado día a día por más empresas y trabajadores y a un menor costo. A su vez por su estrecha relación con las TIC, se puede decir que el teletrabajo se encuentra en la actualidad en constante evolución y cambio.

Sin embargo, también hay que reconocer que existen empresas o actividades en las que el teletrabajo no puede aplicarse y que hay otras empresas o actividades que son más compatibles con el teletrabajo. Las empresas de TI y las actividades habituales de sus empleados se encuentran en este último grupo ya que estas tienen mínimos requerimientos físicos en términos de equipamiento y espacio (sólo una computadora de escritorio o portátil) y se organizan habitualmente orientados a proyectos con entregables medibles y metas definidas. Por lo tanto las empresas de TI pueden implementar teletrabajo como forma de organización para mejorar su productividad y eficiencia.

A su vez tomando en cuenta que el mercado de TI en Argentina tiene desde 2007 pleno empleo y que faltan perfiles especializados en tecnología, las empresas de TI pueden utilizar el teletrabajo también como estrategia de recursos humanos para captar y retener a los mejores talentos. Respecto de este punto es importante remarcar que 98% de los empleados de las empresas de TI encuestados consideraron a la posibilidad de teletrabajar como importante o muy importante, siendo este en consecuencia un aspecto importante en la valoración de una propuesta de laboral.

El teletrabajo siempre se basa en la utilización de las TIC como herramienta y pilar fundamental. Pero llevado a la práctica en el ámbito de una relación de dependencia entre empleador y empleado, el teletrabajo puede adoptar diferentes formas según como se combinan sus componentes: locación, frecuencia y conexión, siendo responsabilidad de la dirección de la empresa la elección de la configuración de teletrabajo que mejor se adopte a su estructura, negocio y al perfil de sus empleados. Las empresas de TI analizadas en el presente optaron por implementar la modalidad de teletrabajo a domicilio y a tiempo parcial, con 2(dos) días por semana como frecuencia máxima para teletrabajar debiendo los empleados concurrir a la empresa el resto de los días.

La implementación de teletrabajo en una empresa trae aparejadas varias ventajas y algunas desventajas tanto para la empresa como los empleados de la misma y la sociedad en la que se inserta el teletrabajo. Las ventajas se pueden resumir en una mayor calidad de vida y un ahorro de tiempo y dinero en el traslado para los empleados y en una mejora en la productividad y flexibilidad de la empresa. A su vez la sociedad, se ve beneficiada por una reducción de la contaminación ambiental y una mayor posibilidad de inclusión al ámbito laboral de los grupos vulnerables. Por otra parte las desventajas más importantes del teletrabajo son la sensación de aislamiento y dificultad de separar la vida profesional y personal que pueden padecer los empleados y la necesidad de un cambio de mentalidad y organizacional y la necesidad de inversión en TI y capacitación por parte de las empresas.

De la encuesta realizada a los fines de este trabajo surge que las ventajas evidenciadas con mayor frecuencia por los teletrabajadores de las empresas de TI son: ahorro de tiempo y dinero en el traslado (93%), mejor articulación entre la actividad laboral y la vida personal (77%) y mayor flexibilidad horaria (56%). Del mismo modo surge que las desventajas más frecuentes son: sensación de aislamiento (35%), no contar con un espacio físico adecuado (19%) e imposibilidad de separar la vida privada de la profesional (14%).

El teletrabajo impacta en la empresa de distintas maneras, siendo los impactos más positivos más destacados el mayor potencial de reclutamiento, la reducción de la rotación del personal, la mayor productividad y flexibilidad de la empresa y la mejora en las posibilidades de servicio al cliente. Por otro lado los impactos negativos son el aumento de la percepción de aislamiento y de falta de pertenencia, la reducción de las posibilidades de formación y desarrollo del personal, el impacto negativo en el trabajo de equipo y en las interacciones cara a cara, el menor control sobre la seguridad de la información y las dificultades en el control de las normas de salud, seguridad e higiene.

En las empresas analizadas los principales impactos positivos evidenciados por la implementación del teletrabajo fueron: mejoras en términos de retención de personal y reducción en la rotación de personal, mejoras en términos de reclutamiento, mejoras en la flexibilidad y eficiencia y en el servicio a los clientes asociadas a poder tener empleados conectados desde sus casas en horarios fuera de la jornada habitual.

Por último, tomando en cuenta las buenas prácticas recomendadas en teletrabajo por los distintos autores, la OIT en conjunto con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, los datos de la encuesta a especialistas en TI bajo la modalidad de teletrabajo y las políticas empleadas actualmente por las empresas analizadas, se sugiere la siguiente lista de mejores prácticas que pueden utilizar las empresas de TI para llevar a cabo una estrategia de teletrabajo de manera satisfactoria:

1. Voluntariedad: adoptar el teletrabajo de manera optativa. Consensuar con el trabajador y no forzar el teletrabajo dado que pueden existir empleados que prefieren concurrir a la empresa.
2. Reversibilidad: dar opción volver al trabajo presencial tanto por iniciativa del trabajador si la experiencia no es de su agrado como de la empresa en el caso que el rendimiento del empleado teletrabajando no sea el esperado.

3. Contrato individual: firmar un contrato individual con cada teletrabajador detallando las condiciones, los plazos, las responsabilidades de cada parte y pautas del teletrabajo.
  
4. Frecuencia:
  - a. Implementar teletrabajo con la periodicidad que mejor se adapte al empleado y sus actividades. Considerar también las necesidades de trabajo en equipo cara a cara y de formación del trabajador y los impactos negativos de aislamiento y de falta de pertenencia.
  - b. Tomando en cuenta la encuesta a empleados de empresas de TI se puede tomar como referencia inicial una modalidad a tiempo parcial con una frecuencia de teletrabajo de 2 a 3 días por semana.
  
5. Locación:
  - a. Implementar teletrabajo desde la locación que mejor se adapte al empleado y sus actividades.
  - b. Evaluar las condiciones de salud y seguridad de la misma cuando fuera posible.
  - c. Tomando en cuenta la encuesta a empleados de empresas de TI se puede iniciar por la modalidad a domicilio.
  
6. Evaluación y desarrollo:
  - a. Hacer un seguimiento periódico (cada 3 meses) por medio de entrevistas al teletrabajador y su jefe con el objetivo de detectar problemas o puntos de mejora.
  - b. Evaluar el desempeño y proveer oportunidades de desarrollo a teletrabajadores y empleados presenciales por igual.
  
7. Formación y capacitación: Coordinar la capacitación presencial para los días que el empleado concurre a la empresa.

8. Compensación de gastos: pagar un monto adicional para compensar gastos extras que pudieran surgir producto del teletrabajo
  
9. Salud y seguridad:
  - a. Capacitar a los teletrabajadores en materia preventiva y evaluar las condiciones de salud y seguridad del lugar de teletrabajo.
  - b. Incluir la modalidad bajo la normas de la A.R.T. correspondiente y proveer elementos requeridos por la misma.
  
10. Protección de la información y de los activos de la empresa:
  - a. Informar restricciones y sanciones aplicables en caso de incumplimiento
  - b. Implementar soluciones de TI de seguridad como conexiones seguras o redes privadas (VPN)

---

## 7. Referencias Bibliográficas

- BIBBY, Andrew. *Teleworking: Thirteen Journeys to the Future of Work*. Calouste Gulbenkian Foundation, London, Año 1995.135p. ISBN: 0903319748
- BOIAROV, Sonia. *Meta 5 eLAC2007: Informe sobre legislación y normativa vinculada al teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Año 2008.
- BOIAROV, Sonia. *Teletrabajo, Políticas Públicas y Modelos de Legislación*. 1ra.ed. El Cid Editor, Año 2011. 208p. ISBN: 978-1413578058
- BOTTOS, Adriana. *Teletrabajo: descripción y análisis de su presente y sugerencias para una normativa*. Año 2011.
- CASTELLS, Manuel. *La Era de la Información: economía, sociedad y cultura, Volumen 1*. Ed. Siglo XXII, Año 1999. 592p. ISBN: 978-9682321689
- CHAPARRO, Francisco O. *El teletrabajo, una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. Madrid: McGraw Hill, Año 1996. p.170. ISBN: 978-8448102814.
- CHAPARRO, Francisco O., *Los jóvenes en el teletrabajo*. Revista de estudios de juventud N. 46. Año 1999. pág. 21 – 31.
- DE VINCENCI, M. *El mercado de IT en la Argentina* [en línea]. Portal Cronista.com – 22 may. 2012. [Citado: 3 oct. 2013]. Disponible en: <[http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/22/noticia\\_0008.html](http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/22/noticia_0008.html)>
- DRUCKER, Peter F. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. Transaction Publishers: Reprint edition. Año 1992. 420p. ISBN: 978-1560006183.
- FERNANDEZ CAPITTINI, Susana. *Teletrabajo y Coworking: Centros de Trabajo Compartido* [en línea]. [Citado: 3 oct. 2013] Disponible en: <<http://blog.torresdeteletrabajo.com/2012/09/teletrabajo-y-coworking-centros-de-trabajo-compartido/>>
- GIL MONTELONGO, María Dolores. BOLIO YRIS, Carlos A. *El Teletrabajo: Una Estrategia Empresarial*.

- GRAY, M., HODSON, N., GORDON, G. *El teletrabajo*. Fundación Universidad-Empresa, Madrid, Año 1995.
- ILLEGEMS, Viviane. VERBEKE, Alain. *Telework: What Does it Mean for Management?*. Long Range Planning 37, Año 2004. pág. 319–334.
- MARLLEL, Diana. ESPINDOLA, Castañeda. *Métodos de Gestión para una Arquitectura de Teletrabajo*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Facultad de Matemática e Ingeniería.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. *Coordinación de Teletrabajo* [en línea]. [Citado: 3 oct. 2013] Disponible en: <<http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo>>
- NILLES, Jack. *The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*. 1ra. ed. Año 1976. 208p. ISBN 978-0471015079.
- NILLES, Jack. *The Future of e-Work*. The Journal of E-working. Vol 1, Año 2007. Pág. 1-12.
- NOVOA, Cecilia. *Cuáles son los diez cambios que tuvieron que hacer las empresas para retener a los codiciados techies* [en línea]. Portal iProfesional.com - 14 Jul 2011. [Citado: 3 oct. 2013]. Disponible en: <<http://www.iprofesional.com/notas/118714-Cules-son-los-diez-cambios-que-debieron-hacer-las-empresas-para-retener-a-los-techies>>
- OIT. *Convenio OIT N° 177, sobre el trabajo a domicilio* [en línea]. Año 1996. Portal Normlex. [Citado: 3 oct. 2013]. Disponible en: <[http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312322:NO](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312322:NO)>
- OIT. *Tesaurus OIT* [en línea]. Año 2008. [Citado: 3 oct. 2013]. Disponible en: <<http://www.ilo.org/thesaurus/defaultes.asp>>
- OIT. *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. 1ra. ed. Buenos Aires: Oficina Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina, Año 2011. 49p. ISBN 978-92-2-325463-6.

- OLSON, Margrethe H., *Remote Office Work: Changing Work Paterns in Space and Time*. New York University, Center for Digital Economy Research Stern School of Business. Working Paper IS-81-56. Año 1983.
- RUBINI, Nora, SUAREZ MAESTRE, Andrea. *Bases para una descripción integral del teletrabajo*. Año 2011.
- SANCHEZ, Martín. *Teletrabajo: ¿una forma de flexibilización laboral* [en línea]. Centro de teletrabajo y teleformación. Facultad de Ciencias Sociales – Carrera de relaciones del trabajo. [Citado: 3 oct. 2013]. Disponible en: <http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/actualidad/0005.php>
- SIERRA BENITEZ, Esperanza Macarena. *El contenido de la relación laboral en el teletrabajo*. 1ra ed. Sevilla: Consejo Económico y Social de Andalucía. Año 2011. 440p. I.S.B.N.: 978-84-694-2305-9
- TOFFLER, Alvin. *The Third Wave*. EEUU: Bantam Books, Año 1989. 537p. ISBN: 978-0553246988



## **8. Anexos**

### **Anexo I - Proyecto de ley: Régimen Jurídico del Teletrabajo en Relación de Dependencia**

Senado de la Nación  
Secretaría Parlamentaria  
Dirección General de Publicaciones.

(S-3498/10)

#### **PROYECTO DE LEY**

El Senado y Cámara de Diputados,...

#### **REGIMEN JURÍDICO DEL TELETRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

ARTÍCULO 1º.- Se entiende por teletrabajo a los efectos de esta ley, a la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la ley 20.744 y sus modificatorias, en las que el objeto del contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en lugares distintos del establecimiento del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y la comunicación (TIC). En idéntico sentido, se entiende por teletrabajador en relación de dependencia a toda persona que ejecuta esta modalidad laboral del teletrabajo de acuerdo a la definición anterior.

ARTÍCULO 2º.- Los teletrabajadores gozarán de los mismos derechos y tendrán iguales obligaciones que los demás trabajadores en relación de dependencia. En especial, aquellos relativos al desarrollo de carrera del teletrabajador, sus posibilidades de capacitación, y de recibir la misma información que los trabajadores presenciales. Sin perjuicio de ello, las comisiones paritarias de los convenios colectivos aplicables a estos trabajadores deberán establecer las condiciones de trabajo, teniendo como prioridad las particularidades de la prestación, la índole de la

relación y el respeto del principio de igualdad de trato entre un teletrabajador y un trabajador que desempeñe igual tarea en el establecimiento del empleador.

ARTÍCULO 3º.- El empleador que adopte al teletrabajo como nueva modalidad laboral, deberá diseñar y aplicar programas de inducción, capacitación y perfeccionamiento que permitan una mejor adecuación de las partes intervinientes a este proceso de cambio. El empleador realizará los controles necesarios para que este cambio no represente una mayor carga de trabajo o dedicación que para los trabajadores presenciales.

ARTÍCULO 4º.- Los sistemas de control destinados a la protección de los bienes e informaciones de propiedad del empleador deberán respetar la intimidad y privacidad del teletrabajador.

ARTÍCULO 5º.- En caso de que el teletrabajador aporte su propio equipamiento, el empleador deberá compensar la totalidad de los gastos, sin perjuicio de los mayores beneficios que pudieran pactarse en los convenios colectivos.

ARTÍCULO 6º.- En el supuesto de que los equipos sean provistos por el empleador, el teletrabajador será responsable por su correcto uso y mantenimiento, a cuyo fin tendrá la obligación de evitar que los bienes sean utilizados por terceros ajenos a la relación o contrato de trabajo.

ARTÍCULO 7º.- Cuando por razones de organización del trabajo se requiera la prestación de tareas bajo la forma de teletrabajo, ésta será voluntaria para el trabajador. Toda transformación o modificación de las condiciones de prestación de servicios en teletrabajo, o viceversa, deberá contar con la conformidad por escrito del trabajador.

Sin perjuicio de ello, el trabajador a quien se hubiere modificado las condiciones de prestación de servicios en teletrabajo y no hayan manifestado su conformidad por escrito, podrá solicitar la reversión a su condición anterior de acuerdo a lo

---

establecido en el artículo 256 de la ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 y sus modificatorias, a cuyo fin deberá notificar en forma fehaciente al empleador.

Se exceptuará la reversión cuando el empleador demuestre que las condiciones de la prestación fueron modificadas con el único objetivo de mantener el puesto de trabajo y como consecuencia de ello el espacio físico ocupado por el teletrabajador haya desaparecido.

ARTÍCULO 8º.- La autoridad administrativa deberá promover la adecuación de las normas relativas a higiene y seguridad en el trabajo a las características propias de la prestación, y la inclusión de las enfermedades causadas por este tipo de actividad dentro del listado previsto en el artículo 6º, inciso 2, de la ley N° 24.557 y sus modificatorias.

ARTÍCULO 9º.- En todo lo que no estuviese expresamente previsto en esta ley, regirán las disposiciones de la ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 y sus modificatorias, en las condiciones previstas en el artículo 2º de dicho cuerpo legal.

ARTÍCULO 10.- Comuníquese al Poder Ejecutivo.

Adolfo Rodríguez Saá.- Roberto Basualdo. - Arturo Vera. -Adriana Bortolozzi de Bogado.- Graciela A. di Perna. -Hilda B. González de Duhalde.- Emilio A. Rached.- Juan C. Romero. – Liliana T. Negre de Alonso. –

## FUNDAMENTOS

Señor Presidente:

Los cambios que introdujeron las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) en la vida de todos nosotros, en especial en el plano laboral, han sido vertiginosos. Si bien el término teletrabajo se traduce habitualmente como trabajo a distancia, las leyes vigentes que rigen la actividad de los viajantes de comercio (ley N° 14.546) y de los trabajadores a domicilio (ley N° 12.713) no son suficientes para regular este fenómeno que crece día a día y se manifiesta de diferentes maneras a

medida que el avance científico y tecnológico va facilitando nuevas tecnologías, más ágiles, con mayor extensión geográfica y más livianas.

Así encontramos que el teletrabajador si bien puede realizar tareas en su propio domicilio, éste no es el único ámbito en el que labora. Existen hoy en día trabajadores nómadas que desarrollan sus actividades laborales donde las TICs están disponibles, haciendo que su lugar de trabajo sea indeterminado. Esta situación no había sido ni siquiera sospechada por los legisladores al momento en que se promovieron las leyes antedichas.

Por otro lado, es importante destacar que no hablamos de una nueva profesión de teletrabajador sino que esta modalidad es transversal a una gran cantidad de actividades profesionales o no necesariamente. Es común encontrar secretarias que teletrabajan, así como empleados administrativos, docentes, diseñadores gráficos y web, contadores, abogados, arquitectos, traductores, ingenieros, programadores, sólo por nombrar algunos ejemplos; que eligen esta forma de organización laboral o encuentran en ella una oportunidad de inclusión o bien para ampliar sus posibilidades de trabajo.

Todo ello, sin perjuicio de otros beneficios que ya han sido reconocidos internacionalmente, como las mejoras en el medio ambiente por la disminución de los transportes particulares a los centros urbanos y también porque amplía las oportunidades a grupos excluidos o con dificultades de inclusión en los trabajos tradicionales, como las personas con discapacidad, los ex presidiarios, los ex drogadictos o los enfermos de VIH, entre otros ((Cfr. "Teletrabajo: Políticas Públicas y Modelos de legislación" investigación de la Comisión TIC de USUARIA para el IDRC - Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo; [www.teletrabajolegal.org.ar](http://www.teletrabajolegal.org.ar)).

Las crisis económicas vividas en nuestro país hicieron que miles de ciudadanos desempleados emigraran. Sin embargo, muchos otros encontraron en el teletrabajo

un nuevo horizonte, a veces en el propio living de su hogar, lo que les permitió permanecer en su país y exportar sus servicios.

La regulación que propugnamos en este proyecto es sólo del teletrabajador en relación de dependencia. Vale la pena esta aclaración ya que siendo el teletrabajo una especie dentro del género trabajo las modalidades de contratación son las mismas, es decir podemos teletrabajar en relación de dependencia o en forma autónoma o freelance. Es también por ello que esta regulación no puede ni debe ser opuesta a las leyes laborales vigentes; antes bien, debe procurarse su complementariedad y adecuación a esta nueva época dentro de un marco amplio, que constituya una base mínima e indispensable, dejando las cuestiones particulares o más específicas sujetas a la negociación individual o colectiva.

El teletrabajo es una forma de trabajar que se ha establecido desde hace años en nuestro país y que ha cobrado mayor impulso desde la pandemia de la Gripe A durante el año 2009. Aunque sin estadísticas oficiales, hoy se habla de más de 1,6 millones de teletrabajadores de los cuales cerca del 20% estarían en relación de dependencia.

El presente proyecto ha tenido en cuenta aspectos que han sido ya probados o propuestos en varios países desarrollados y también de nuestra región, tales como su carácter reversible, la voluntariedad, la privacidad del domicilio, nuevos costos y gastos a cargo del teletrabajador y/o empleador, equidad de trato con respecto a los puestos presenciales (desarrollo de carrera, capacitación, información, agremiación, etc.).

Otros aspectos, tales como riesgos del trabajo, aplicación de seguros, baremo de evaluación de incapacidades y enfermedades profesionales, no son objeto de este proyecto pues requieren de un amplio debate y estudio previos con los distintos sectores involucrados. De allí que junto a este proyecto, presentamos además otra iniciativa que propugna el diseño de las mismas en el ámbito del Poder Ejecutivo y su posterior remisión al Congreso Nacional.

Tiene tino poner de resalto que la regulación del teletrabajo es una necesidad impulsada por distintos sectores que han contribuido en 2007 a la elaboración del proyecto de ley que enviara el Poder Ejecutivo Nacional a este Honorable Cuerpo, registrado bajo el Expte. S-159/07. Dicho proyecto caducó el 28 de febrero de 2009, sin que fuera presentado nuevamente. El presente proyecto tuvo principalmente en cuenta aquel antecedente, al que se le introdujeron algunas modificaciones sugeridas por especialistas en la materia y en orden a garantizar los genuinos derechos de los trabajadores.

Por todo lo expuesto es que solicitamos a nuestros pares la aprobación del presente proyecto de ley.

Adolfo Rodríguez Saá.- Roberto Basualdo. - Arturo Vera. -Adriana Bortolozzi de Bogado.- Graciela A. di Perna. -Hilda B. González de Duhalde.- Emilio A. Rached.- Juan C. Romero. -Liliana T. Negre de Alonso. -

## Anexo II - Acuerdo Teletrabajo Empresa A / Empleados

### ACUERDO DE PARTES.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, se reúnen las partes, por un lado \_\_\_\_\_, representada en este acto por la Sra. \_\_\_\_\_, DNI \_\_\_\_\_, en su carácter de Manager de Recursos Humanos, con domicilio en la calle Carlos Pellegrini 587 Piso 6, C.A.B.A. y por la otra, el EMPLEADO, Sr. \_\_\_\_\_, DNI \_\_\_\_\_, con domicilio en \_\_\_\_\_ y DICEN:

1) LA EMPRESA está desarrollando un proyecto piloto de beneficios para Empleados que puedan ser elegidos para realizar parte de sus tareas en sus domicilios particulares, sin que ello implique ningún cambio sustancial en la relación laboral pre existente.

2) Que el EMPLEADO, para ser elegible para dicho beneficio debe contar con los siguientes requisitos;

- Tener una antigüedad mínima de 6 meses en alguno de los grupos para los que aplica al beneficio.
  - La antigüedad en otros equipos no será computada.
  - En los casos de recontrataciones, el periodo originalmente trabajado en alguno de los grupos para los que aplica el beneficio, será computada.
- Puntaje igual o superior a 3 en el último performance review.
- Adicionalmente, la cantidad de días será determinada según el siguiente cuadro ;

Antigüedad	Beneficio
Entre 0 y 6 meses	Ningún día de WFH
Entre mas de 6 meses y 18 meses	1 día cada dos semanas. El día de la semana será definido conjuntamente con el Manager, y no podrá ser ni lunes ni viernes.
Entre mas de 18 meses y 36 meses	1 día por semana. El día de la

	semana será definido conjuntamente con el Manager, y no podrá ser ni lunes ni viernes.
Entre mas de 36 meses y 60 meses	1 día por semana. El día de la semana será definido conjuntamente con el Manager, y no podrá ser el lunes.
Mas de 60 meses	2 días por semana. Los días de la semana serán definidos conjuntamente con el Manager, y no podrá ser el lunes.

3) Reconociéndose ambas parte con capacidad suficiente celebrar el presente ACUERDO, que libre y espontáneamente sujetan a las siguientes:

**CONDICIONES:**

PRIMERA. 1.1 EI EMPLEADO desarrollará sus funciones laborales en su domicilio particular, siendo el mismo, el declarado en el encabezamiento, no pudiendo bajo ningún punto de vista realizar sus tareas en un lugar distinto al mencionado.

SEGUNDA: Las partes acuerdan que el EMPLEADO llevará a cabo sus tareas en su domicilio particular, los días \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_. Las tareas a desarrollar serán exactamente las mismas que debería cumplir en las oficinas. Asimismo, deberá respetar la jornada horaria pactada desde el inicio de la relación laboral. Conectándose al mismo horario que debió ingresar y desconectándose al mismo horario que debió retirarse de las instalaciones. Es decir que la jornada laboral no podrá extenderse en ningún momento más allá de la jornada laboral pactada al inicio



---

de la relación laboral, salvo, solicitud expresa por escrito por parte de su EMPLEADOR.

TERCERA: SEGURIDAD. Opción 1 – EL EMPLEADO contara con una notebook provista por LA EMPRESA, con la cual se conectara a la red de LA EMPRESA utilizando el software Cisco VPN Client instalado en la misma. Opción 2 - El EMPLEADO, dispondrá, en sus instalaciones, de un entorno de desarrollo propio, con el equipamiento necesario (Desktop o Notebook) para trabajar en conexión con la red de LA EMPRESA en forma segura, para lo cual LA EMPRESA le ha entregado un CD de conexión (plataforma propietaria @home) personal e intransferible. Para realizar la conexión de manera segura, deberá reiniciar su equipo con el mencionado CD, estableciéndose en forma automática, una conexión segura con el cliente VPN embebido.

No obstante, el entorno de desarrollo propio que el EMPLEADO destine a su conexión con la red de LA EMPRESA, se hallará aislado, sin conexión a otros equipos, tanto de terceros, como con otros equipos o sistemas informáticos que el EMPLEADO tenga instalados en sus dependencias.

Asimismo, se compromete a respetar todas las normas de Higiene y Seguridad necesarias para desarrollar sus tareas en un lugar Seguro.

CUARTA: HERRAMIENTAS. EI EMPLEADO, cuenta para el desarrollo de sus tareas en su domicilio, con una desktop o notebook propia. Asimismo, cuenta con una silla ergonómica con idénticas características a la provista por su Empleador en sus dependencias. EL EMPLEADO, asumirá el coste de la(s) línea(s) de conexión de voz y datos entre la red de LA EMPRESA y las instalaciones del EMPLEADO, los cuales no generan un costo extra al EMPLEADO ya que al momento de la suscripción del presente, el mismo tiene en su domicilio servicio de Internet.

QUINTA: CONFIDENCIALIDAD: Con el fin de garantizar la confidencialidad en las comunicaciones que tengan lugar entre los equipos informáticos de LA EMPRESA y el entorno de desarrollo del EMPLEADO, ambas partes procurarán que la línea de conexión entre ambos sea directa (punto a punto). Caso de no ser posible establecer

este tipo de línea, el EMPLEADO será responsable de establecer cuantas medidas sean necesarias para garantizar dicha confidencialidad (tales como sistemas de cifrado de datos, etc.).

SEXTA: CODIGO DE CONDUCTA. Sin perjuicio que la actividad se desarrolle en un lugar distinto a las oficinas de su EMPLEADOR, el respeto y aplicación del Código de Conducta es aplicable en su totalidad y se espera el mayor respeto al mismo. El incumplimiento a dichas pautas, podrá ser considerado una falta grave y/o hasta la finalización del vínculo laboral por su exclusiva culpa.

SEPTIMA. El presente beneficio no es de carácter fijo ni inamovible, sino que se extiende hasta el día \_\_\_\_\_ (no extender más allá de un quarter). Asimismo, el beneficio podrá ser removido en cualquier momento del desarrollo de la relación laboral del mismo, no solo por incumplimientos, sino por motivos que sean necesarios para el desarrollo de las tareas. Dicha acción no podrá ser considerada por ninguna de las partes como modificación al Contrato pre-existentes.

Firma del empleado:

Firma del autorizante:

Aclaración:

Aclaración:

---

## **Anexo III - Resolución 1552/2012 – Superintendencia de Riesgos del Trabajo**

### **Resolución 1552/2012**

#### **Superintendencia de Riesgos del Trabajo**

Bs. As., 8/11/2012

Fecha de Publicación: B.O. 14/11/2012

VISTO el Expediente N° 100.298/12 del Registro de esta SUPERINTENDENCIA DE RIESGOS DEL TRABAJO (S.R.T.), las Leyes N° 19.587, N° 24.557 y N° 25.212, el Decreto N° 1.057 de fecha 11 de noviembre de 2003, la Resolución N° 147 de fecha 10 de febrero de 2012 del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (M.T.E. y S.S.), y

#### **CONSIDERANDO:**

Que el apartado 2, inciso a), del artículo 1° de la Ley N° 24.557 sobre Riesgos del Trabajo (L.R.T.) estableció que uno de los objetivos fundamentales del sistema es la reducción de la siniestralidad a través de la prevención de los riesgos derivados del trabajo.

Que en el artículo 4° del mencionado cuerpo legal se estableció que los empleadores, los trabajadores y las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (A.R.T.) comprendidos en el ámbito de la Ley de Riesgos del Trabajo están obligados a adoptar las medidas legalmente previstas para prevenir eficazmente los riesgos del trabajo. A tal fin, deberán asumir el cumplimiento de las normas sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Que el inciso b) del artículo 4° de la Ley N° 19.587 estableció que la normativa relativa a Higiene y Seguridad en el Trabajo comprende las normas técnicas, las

medidas sanitarias, precautorias, de tutela y de cualquier otra índole que tengan por objeto prevenir, reducir, eliminar o aislar los riesgos de los distintos puestos de trabajo.

Que el artículo 5º de la norma mencionada en el considerando precedente estableció en su inciso 1) que a los fines de la aplicación de esa ley se considera como método básico de ejecución, la adopción y aplicación de los medios científicos y técnicos adecuados y actualizados que hagan a los objetivos de la norma. Asimismo, el inciso ñ) del referido artículo, estimó necesaria la difusión y publicidad de las recomendaciones y técnicas de prevención que resulten universalmente aconsejables o adecuadas.

Que el artículo 1º de la Resolución N° 147 de fecha 10 de febrero de 2012 del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL creó la Coordinación de Teletrabajo.

Que en el Anexo de la norma mencionada precedentemente se estableció en el punto 17 “Proponer a la SUPERINTENDENCIA DE RIESGOS DEL TRABAJO, modificaciones a la Ley de Riesgos del Trabajo de modo de incorporar las nuevas enfermedades y accidentes que se generen como consecuencia del teletrabajo y generar en forma conjunta un Manual de Buenas Prácticas en materia de Teletrabajo”.

Que conforme la experiencia de buenas prácticas obtenida a partir del Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en el Sector Privado (PROPET) se hizo necesario establecer parámetros en materia de higiene y seguridad que regulen la actividad del teletrabajo y en función de ello, se han desarrollado diferentes manuales de higiene y seguridad adaptados a cada empresa adherente al PROPET que en términos generales se encuentran copilados en el manual genérico.

Que en tal sentido, la Coordinación de Teletrabajo, conjuntamente con la SUPERINTENDENCIA DE RIESGOS DEL TRABAJO (S.R.T.) y la Red de

Teletrabajo desarrollaron el “Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en Teletrabajo”.

Que la referida Coordinación propuso a la S.R.T. un proyecto de resolución que contemple las condiciones mínimas de seguridad e higiene para los trabajadores que se desempeñen bajo la modalidad de teletrabajo en el marco de las Leyes Nros. 19.587 y 24.557.

Que el proyecto normativo fue recibido y desarrollado por el área relacionada del Instituto de Estudios Estratégicos y Estadísticas de esta S.R.T.

Que la Gerencia de Asuntos Legales de esta S.R.T. ha tomado intervención en orden a su competencia.

Que la presente resolución se dicta en ejercicio de las facultades conferidas por el apartado 1, inciso a) del artículo 36 de la Ley N° 24.557 y el Decreto N° 1.057 de fecha 11 de noviembre de 2003.

Por ello,

**EL SUPERINTENDENTE DE RIESGOS DEL TRABAJO RESUELVE:**

**Artículo 1º** — Se entiende por teletrabajo a la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones.

**Art. 2º** — Establécese, en relación con los trabajadores que se desempeñen bajo la modalidad de teletrabajo que el empleador deberá notificar a la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (A.R.T.) a la que estuviera afiliado, la localización de los teletrabajadores, según el siguiente detalle:

- Lista de trabajadores (apellido, nombres y C.U.I.L.);
- Lugar y frecuencia de teletrabajo (cantidad de días a la semana);
- Posición o tareas asignadas a los trabajadores (administrativas, ventas, otras).

**Art. 3º** — Establécese que el empleador deberá proveer a los teletrabajadores de los siguientes elementos:

- UNO (1) silla ergonómica.
- UNO (1) extintor portátil contra incendio (matafuego de 1 kg. a base de HCFC 123).
- UNO (1) botiquín de primeros auxilios.
- UNO (1) almohadilla para ratón (“pad mouse”).
- UNO (1) Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en Teletrabajo, cuyos contenidos mínimos se encuentran disponibles en el link:  
[http://www.trabajo.gob.ar/difusion/teletrabajo/100924\\_manual-buenas-practicas.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/difusion/teletrabajo/100924_manual-buenas-practicas.pdf).

**Art. 4º** — Establécese que el empleador, previo consentimiento del trabajador y notificando fecha y hora cierta de visita, puede verificar las condiciones del lugar determinado por el trabajador para la ejecución de su tarea, a través de un profesional del área de Higiene y Seguridad de la Empresa, quien puede ser acompañado por un técnico de la A.R.T. o un representante de la Entidad Gremial.

**Art. 5º** — La evaluación de las condiciones generales de trabajo se efectuará conforme lo determine la Coordinación de Teletrabajo del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE LA NACION.

**Art. 6º** — La presente resolución entrará en vigencia a partir del día 1º de noviembre de 2012.

**Art. 7º** — Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial, y archívese. —

Juan H. González Gaviola.