



**Facultad de Administración y Negocios**  
**Licenciatura en Recursos Humanos**

**Trabajo de Investigación Final**

# **“Teletrabajo y Cultura Organizacional”**

**Milagros D’Alessandro**

**Yamila Puricelli**

**Noelia Rodríguez Parreira**

**2013**

# ÍNDICE

**Abstracto/Abstract.....Pág. 3-4**

**1. Justificación.....Pág. 5**

**Objetivos.....Pág.6**

**Alcance.....Pág. 6**

## **2. Marco Teórico**

### **Capítulo 1**

**1.1 Comienzos del Teletrabajo.....Pág. 7**

- **Breve reseña histórica sobre el comienzo de internet.....Pág. 7- 8**
- **Origen del Teletrabajo en el mundo.....Pág. 8-10**
- **Origen del Teletrabajo en Argentina.....Pág. 10-11**

**1.2 Concepto de Teletrabajo.....Pág. 11**

**1.3 Diferencia entre Teletrabajo y Trabajo a Domicilio.....Pág. 11-12**

**1.4 Tendencias de Mercado.....Pág. 12-15**

**1.5 Situación actual en Argentina.....Pág. 15-17**

### **Capítulo 2**

**2.1 Impacto en la organización.....Pág. 18-19**

**2.2 Características del Teletrabajo.....Pág. 19-21**

**2.3 Nuevos perfiles de Trabajadores.....Pág. 21-23**

**2.4 Generación Y.....Pág.23**

### **Capítulo 3**

<b>3.1 Importancia y cambios de la cultura.....</b>	<b>Pág. 24</b>
<b>3.2 Elementos de la cultura.....</b>	<b>Pág. 24-26</b>
<b>3.3 Cambios Culturales.....</b>	<b>Pág.26-27</b>
<b>3.4 La cultura en los grupos.....</b>	<b>Pág. 27-28</b>
<b>3.5 Tipologías culturales y el teletrabajo.....</b>	<b>Pág. 29-31</b>
<b>3.6 La cultura en el teletrabajo.....</b>	<b>Pág. 32-33</b>

### **3. Metodología de la Investigación**

<b>3.1 Fundamentos.....</b>	<b>Pág. 34-35</b>
<b>3.2 Trabajo de Campo.....</b>	<b>Pág. 36</b>
<b>a- Análisis de entrevistas.....</b>	<b>Pág. 36-44</b>
<b>3.3 Análisis de Resultados.....</b>	<b>Pág. 47</b>

### **4. Conclusiones e Implicancias**

<b>4.1 Conclusiones.....</b>	<b>Pág. 48-50</b>
<b>4.2 Implicancias.....</b>	<b>Pág. 50</b>

<b><u>Bibliografía</u>.....</b>	<b>Pág.51-54</b>
---------------------------------	------------------

<b><u>Anexos</u>.....</b>	<b>Pág. 55-88</b>
---------------------------	-------------------

## **Abstracto**

El presente Trabajo de Investigación Final tiene como objeto dar a conocer el impacto que tiene el Teletrabajo en la Cultura Organizacional de diversas compañías, el cual consiste en un estilo de trabajo cada vez más utilizado en las organizaciones en todo el mundo, pero que aún hoy se siguen cuestionando algunos aspectos.

En la primera parte de este trabajo se plantea la problemática principal, los objetivos específicos, la justificación y el alcance de la investigación. Luego, el segundo capítulo hace referencia al marco teórico, en el cual se abordan principalmente los siguientes temas: se realiza una breve reseña histórica sobre los comienzos del teletrabajo, se plantea la situación en que se encuentra la República Argentina en materia de Teletrabajo, se establecen ventajas y desventajas de acuerdo a especialistas, características principales del teletrabajo y el teletrabajador, diversos tipos de cultura e incidencia que puede tener el teletrabajo tanto en la organización como en los trabajadores.

En la tercera parte de este trabajo, se ha realizado un análisis cuantitativo y cualitativo, tomado como herramienta principal la realización de entrevistas a ejecutivos de alto nivel de compañías -en su mayoría- multinacionales, para entender en mayor medida el funcionamiento y aplicación del teletrabajo, las ventajas y desventajas que acarrea, el grado de incidencia de la cultura en esta nueva modalidad, el acoplamiento con otras funciones de Recursos Humanos, las relaciones interpersonales y el impacto ocasionado; basadas en un comienzo de los aportes de especialistas -tales como Sonia Boiarov-, autores -Edgard Schein- y organizaciones de gran magnitud -Organización Internacional del trabajo (OIT), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación-.

Por último, se realiza un análisis de los resultados obtenidos de acuerdo al impacto que tiene el Teletrabajo en la Cultura Organizacional. También se responde al objetivo general, se presentan las conclusiones y se elaboran algunas recomendaciones para lograr una mayor efectividad en la realización del Teletrabajo.

**Palabras Clave:** Teletrabajo – Cultura – Tecnología – Flexibilidad.

## **Abstract**

*The current Final Research Work aim, is to show the impact that reaches the Home office inside the organizational culture of a number of companies, that involves such a particular work style which is used nowadays in organizations all over the world, though the fact that there are some questions that had not been answered yet.*

*In the first part of this work, the main problematic arises, the specific objectives, the justification and the scope of the research. Then, the second chapter refers to the theoretical framework in which appear the following subjects: a brief historical review about the beginning of home office, the situation in which the Argentinian Republic is as for home office, advantages and disadvantages by some specialists, the main characteristics of home office and people who perform it, different types of cultures and the incidence that this way of working can reach in both the organization and the employees.*

*In the third part, there is a quantitative and a qualitative analysis, taken as the main tool to perform different interviews with CEO´s and people in high positions inside the companies –mainly multinationals- to understand better the operation and the application of “telework” with its good and bad points, the incidence of the culture in this new way of working, the relation with Human Resources tasks, personal relationships and the impact that is caused; based in the contributions from many specialists as, Sonia Boiarov, Edgar Schein and really important organisms like the OIT the International Labor Organization and the Labor, employment and social security Minister of the Nation.*

*To sum up, there is an analysis of the results according to the impact that Home Office has in the Organizational Culture. There are the answers for the general objective, conclusions and some recommendations to gain a high level of effectiveness when using Home Office.*

**Key Words:** *Flexibility – Culture – Technology – Home Office*

## 1. Justificación

Los grandes cambios en la Tecnología y los Medios de Comunicación desembocaron en el paso de una “Sociedad Industrial” a una “Sociedad de Información”. Dada esta situación y la nueva concepción del Trabajo y la Productividad, la cual ya no se encuentra asociada a la cantidad de horas que estamos en la oficina, las modalidades han cambiado profundamente.

Entre las nuevas modalidades se encuentra el *Teletrabajo* o *Home Office*, la cual es cada vez más solicitada en las organizaciones por los empleados de diversas industrias. Los Medios Informáticos y de Comunicación contribuyen de manera esencial e imprescindible en la efectividad del trabajo no presencial.

A pesar de no estar legislado en Argentina, así como lo está en otras partes del mundo, colaboradores de diversas organizaciones buscan poder adoptar esta modalidad como práctica diaria o en su defecto como *Beneficio*, respondiendo a las necesidades personales y profesionales de cada uno.

A raíz del surgimiento del Teletrabajo, las organizaciones se enfrentaron a la difícil tarea de Adaptarse al Cambio y amoldar el Teletrabajo, sin perder de vista la *Cultura*, esencia de toda organización.

El presente trabajo de Investigación se focalizará en analizar esta nueva práctica y su incidencia en la Cultura Organizacional de algunas organizaciones en Argentina.

***¿Cómo incide el Teletrabajo en la Cultura Organizacional de una selección de organizaciones en la República Argentina?***

## **Objetivos**

- Definir qué características del Teletrabajo podrían afectar el tejido socio-relacional en diversas organizaciones.
- Relacionar la utilización de esta modalidad con el sentido de pertenencia a la empresa.
- Analizar qué aspectos de la cultura organizacional pueden verse afectados con la utilización del teletrabajo.
- Determinar que herramientas del Teletrabajo pueden ser usadas para reforzar la cultura de una empresa.

## **Alcance de la investigación**

Los factores que podrían relacionarse con la modalidad de teletrabajo e incidir negativa o positivamente en una organización son de carácter amplio, tal es así que pueden surgir problemáticas en el clima laboral, en las estructuras de remuneraciones y compensaciones, en las capacitaciones, en el desarrollo de las personas, entre otros. Es por eso que no vamos a abordar el tejido socio relacional en todas sus dimensiones.

En el siguiente trabajo priorizaremos la incidencia de las Tecnologías de Información y Comunicación en la cultura organizacional, así como también sus características principales, modalidades y regulación legal.

## 2. Marco Teórico

### Capítulo 1

#### 1.1 Comienzos del Teletrabajo

*“La historia del teletrabajo puede ayudarnos a comprender un poco mejor su aparición y desarrollo, que como imaginan, no fue por generación espontánea.*

*El mayor impulso de esta forma de trabajar se obtuvo a partir de la irrupción de la Internet pero también, cobró impulso como consecuencia de algunos desastres.”*

*(Boiarov)*

#### **Breve reseña histórica sobre el surgimiento de Internet**

Los comienzos del desarrollo de Internet surgen durante los años 60' en época de Guerra fría como un producto militar financiado por las fuerzas armadas.

En pleno período de guerra, Estados Unidos, Gran Bretaña y Francia desarrollaban la interconexión de computadoras con motivo de compartir información.

Hacia el año 1969 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos (DARPA) decide financiar la creación de una red de información conocida como “Darpanet” con la finalidad principal de evitar que la Unión Soviética se adueñara de la información.

Tres años después, dicha red comienza a llamarse Advanced Research Project Agency (ARPANET).

ARPANET haría que la información circulara en forma de paquetes de un punto a otro, y si en el camino se encontraba con un obstáculo, podría por si misma reenviarse hacia otro punto, evitando que alguien se “adueñara” completamente de la información.

A partir de los acontecimientos nombrados, en Estados Unidos comienzan a experimentarse las interconexiones inter-universidades y luego el correo electrónico.

En el 1983 los militares crean MIL net desplazando a ARPA net.

Además del surgimiento de esta nueva red, se crea la NSFnet (Fundación Nacional de Ciencias) para finalmente originarse INTERNet. (Boiarov)

### **Origen del Teletrabajo en el Mundo**

Durante la década del 1970, Estados Unidos afrontaba una gran crisis del petróleo, la cual trajo como principales consecuencias el escaso poder de abastecimiento de combustible para el funcionamiento del transporte.

A raíz de esto, Jack Nilles, presidente de la consultora Jala Associates y físico e investigador de la NASA, comenzó a pensar alternativas para poder “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo”, para evitar -además del problema de la escasez de combustible- los congestionamientos en materia de tráfico y el tiempo de viaje para “ir al trabajo”.

Jack Nilles incorporo el concepto de “telecommuting”, es decir, el teledesplazamiento en un marco de crisis energéticas y grandes problemas de congestión de tráfico que se dan en las grandes ciudades. Sin embargo, para ese entonces las herramientas tecnológicas no se utilizaban de manera masiva ni estaban desarrolladas en su totalidad.

El avance en la tecnología informática y de comunicación a lo largo de los años, los bajos costos de las herramientas informáticas y la velocidad de las redes de comunicación dieron lugar a la implementación del teletrabajo en diversas organizaciones.

Durante la década del 80, los Estados Unidos realizaban pruebas pilotos de Teletrabajo, mientras que Europa comenzaba a analizar la posibilidad de implementación del Teletrabajo para el desarrollo rural, el desarrollo tecnológico y las implicaciones sociales, es decir, la protección de los Teletrabajadores.

Estados Unidos atravesaba una política neoliberal que llevo a una descentralización de las empresas -expansión de las multinacionales- y liberación del sector de las telecomunicaciones. En cambio, Europa, primaba las políticas públicas en la evolución del teletrabajo para el desarrollo regional y para dar empleo a la gran cantidad de desempleados que existían en esa época.

Otro antecedente del teletrabajo se remonta hacia mediados de los años noventa como una manera de reducir costos, al desatarse una crisis económica mundial que provocó una fuerte caída en la demanda.

En **Europa**, el Teletrabajo tuvo como fundamento luchar con las altas tasas de desempleo y ubicar a la Unión *Europea en la carrera tecnológica mundial*.

Hacia el año 1993, la Comisión de dicho continente emite el Libro Blanco sobre el crecimiento, la competitividad y la ocupación de Delors. Dicho libro fue presentado en Bruselas y es el primero de una serie de libros que expresan las posibilidades que ofrece la “Sociedad de Información”, así como también, el fomento y la flexibilización de las formas de trabajo para atenuar los problemas de desempleo en la Unión Europea.

Las bases del desarrollo del Teletrabajo en Europa son las Investigaciones efectuadas sobre Comunicaciones Avanzadas y Aplicaciones Telemáticas, ciencia que reúne y combina las posibilidades técnicas y los servicios de la telecomunicación y la informática.

El abogado y político Alemán Martin Bangemann, quien fue Vicepresidente de la Comisión Europea y brazo ejecutivo de la Unión Europea entre 1988 y 1995, presentó al Consejo un informe nombrado “Europa y la sociedad global de la información” en el año 1994 el cual trata de la adopción del establecimiento de infraestructura de la Sociedad de Información (SI). Además, manifiesta diez aplicaciones de la SI, siendo el Teletrabajo la que encabeza la lista.

Durante la segunda mitad de la década del 90, las compañías ya utilizaban el Teletrabajo para lograr un contacto más cercano de sus clientes. Por otra parte, las administraciones públicas, sobre todo en la Unión Europea, comienzan a incorporar fuertemente las prácticas del Teletrabajo.

España implementó el “Plan Concilia” en el año 2006, el cual consistía en poder conciliar la vida laboral, familiar y personal de los empleados de la Administración General del Estado, trabajando desde sus casas.

En ese mismo año -en los **Estados Unidos**- un fuerte terremoto sacudía la superficie del Estado de California. A partir de allí se comprobó la efectividad del Teletrabajo y la ciudad de San Francisco comenzó a alentar esta modalidad de trabajo. Por su parte, el Gobierno Estadounidense comenzó a favorecer con exenciones

impositivas a aquellas organizaciones que tenían un 25% de su personal teletrabajando.

Otra situación de crisis que concluyó en la implementación del teletrabajo como respuesta fue el atentado a las Torres Gemelas en el año 2001, el cual trajo como consecuencias que las empresas tomaran conciencia de lo arriesgado que era tener a todos los puestos clave en un solo lugar y el pánico extendido en la sociedad Estadounidense que provocó que los empleados no quieran salir de sus casas por temor a que suceda algo similar.

En el mes de Mayo de 2006, la oficina de prensa de la Casa Blanca emitió un comunicado anunciando el “Plan para poner en práctica la Estrategia Nacional para la Influenza (Gripe)” con la finalidad de proteger a la sociedad de la Pandemia y de transmitir que el trabajo del Estado no debe interrumpirse, más allá de cualquier situación que intente interponerse. El plan consistía en implementar Teletrabajo invirtiendo 3.800 millones de Dólares.

En **América Latina** -al igual que en Europa- el alto nivel de desempleo y las crisis económicas originaron las primeras apariciones del Teletrabajo. (Di Martino, 2004) (Boiarov)

### **Origen del Teletrabajo en Argentina**

En Junio del año 2009 el Teletrabajo creció abruptamente debido a la emergencia Sanitaria por la Gripe A.

De acuerdo a una entrevista hecha por Canal AR a Sonia Boiarov -fundadora del Centro de Teletrabajo y Teleformación de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA) y presidente de la Comisión TIC de USUARIA- el mayor impacto que tuvo la Gripe A en el Trabajo en Argentina aconteció en las empresas, ya que muchas comenzaron a utilizar esta nueva modalidad o a reforzarla en aquellas que ya la habían implementado. Además, asegura que el Teletrabajo es una posible solución ante la Crisis Económica Argentina ya que permite reducir costos de estructura.

Por otra parte, Boiarov (2009) agrega que la fundación del Centro de Teletrabajo y Teleformación en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires en el año 2000, repercutió principalmente en la gente que se encontraba

desempleada y que encontraban al Teletrabajo como una posible solución para trabajar de manera independiente.

## **1.2 Concepto de Teletrabajo**

Actualmente, existen gran cantidad de definiciones sobre Teletrabajo, ya sean de autores independientes, de organismos nacionales u organismos internacionales. Sin embargo, nosotros tomaremos como referencia solamente algunas de ellas.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, “tele” significa “a distancia” y Teletrabajo, está definido como el 1. m. Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas.

Por su parte, hacia el año 1990 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), definió a esta nueva modalidad de prestación de servicios como "cualquier trabajo efectuado en un lugar donde, lejos de las oficinas o talleres centrales, el trabajador no mantiene contacto personal con sus colegas, pero puede comunicarse con ellos a través de las nuevas tecnologías".

Otro concepto ofrecido es el del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación el cual considera el Teletrabajo como “Una forma de organizar el trabajo realizado a distancia mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el propio domicilio del trabajador o en otro, siempre que sea ajeno al empleador. Paulatinamente esta modalidad está dejando atrás su fase experimental para convertirse en un instrumento de inclusión socio laboral instalado en la cultura del trabajo”

## **1.3 Diferencia entre Teletrabajo y Trabajo a Domicilio**

El trabajo a domicilio se encuentra regulado por la Ley N° 12.713 desde el 29 de Septiembre de 1941 y por el Decreto Reglamentario Nacional 118.755/42. El Art. 3.

De la misma establece lo siguiente:

*“Quedan sometidas a las disposiciones de esta ley las personas, en el carácter y modalidad que la misma determina, que intervengan en la ejecución de un trabajo a*

*domicilio por cuenta ajena, entendiéndose por tal el que se realiza: a) En la vivienda del obrero o en un local elegido por él, para un patrono, intermediario o tallerista, aun cuando en la realización del trabajo participen los miembros de la familia del obrero, un aprendiz o un ayudante extraño a la misma; b) En la vivienda o local de un tallerista, entendiéndose por tal el que hace elaborar, por obreros a su cargo, mercaderías recibidas de un patrono o intermediario, o mercaderías adquiridas por él para las tareas accesorias a las principales que hace realizar por cuenta ajena; c) En establecimientos de beneficencia, de educación o de corrección, debiendo la reglamentación establecer en estos casos el modo de constituir fondos de ahorro para los que realicen el trabajo”.*

La gran diferencia que se encuentra entre el Trabajo a Domicilio y el Teletrabajo consiste en la utilización de herramientas tecnológicas y de comunicación, las cuales no son necesarias en el Trabajo a Domicilio. A su vez, el trabajador a domicilio presta servicios en un lugar elegido por el mismo, mientras que en el Teletrabajo es el empleador el cual selecciona el espacio laboral. Por otra parte, la gran semejanza entre ambas modalidades se encuentra en que el desarrollo de la jornada laboral no se realiza en el establecimiento u organización, si no fuera de dichos ámbitos. (Bellini, 2013)

## **1.4 Tendencias de Mercado**

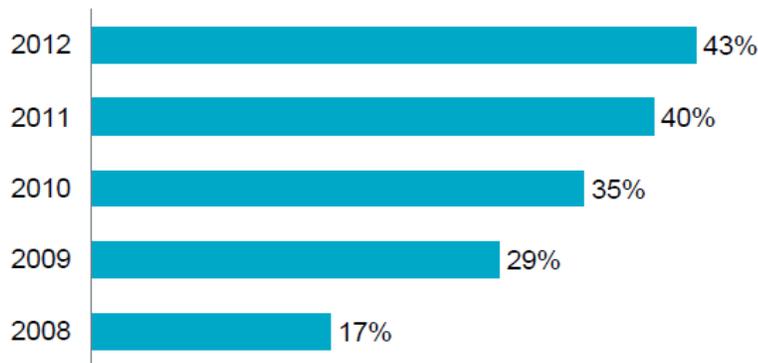
### **Análisis según la Consultora Mercer**

De acuerdo a una investigación de mercado llevada a cabo por la consultora Mercer en el primer semestre del 2012 –en la cual participaron 110 compañías, de las cuales 89 son empresas multinacionales- se han concluido las siguientes tendencias.

El mayor crecimiento en la implementación del Teletrabajo como modalidad de trabajo, se puede observar en el período 2008-2009, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**Figura 1**

## Práctica de Mercado Prevalencia - Evolución

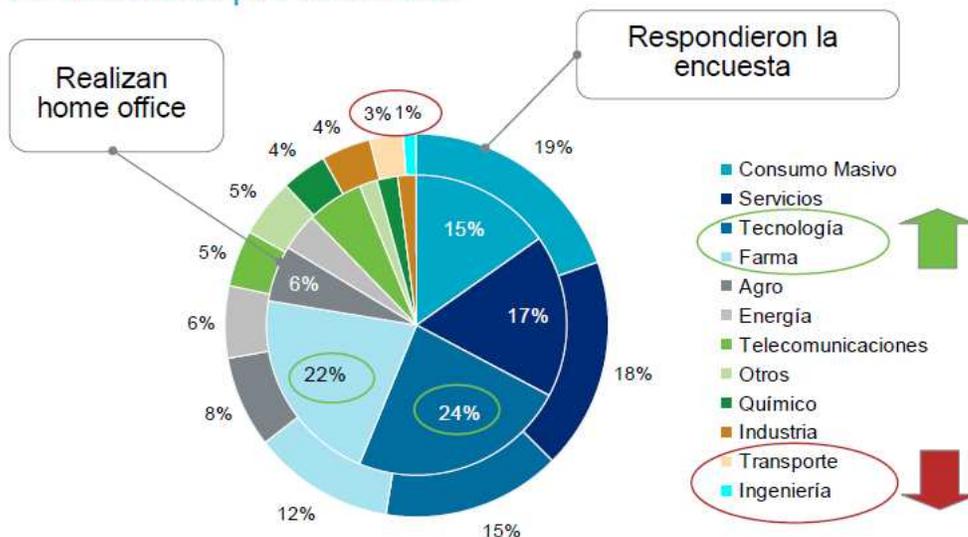


Fuente: Mercer

En lo que respecta a la prevalencia por industria de las organizaciones que realizan Home Office, se puede observar que las de Tecnología y Farma son las que más lo utilizan, mientras que Transporte e Ingeniería representan las industrias que menos realizan teletrabajo:

**Figura 2**

## Práctica de Mercado Prevalencia por industria

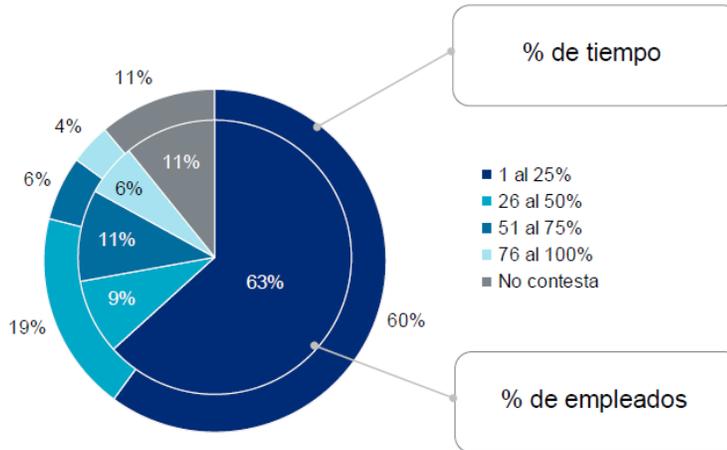


Fuente: Mercer

Sobre la frecuencia de la realización de Home Office, el 63% de los empleados lo utilizan entre el 1% al 25% del tiempo, mientras que solo el 6% de los empleados lo utiliza entre el 76% y el 100% del tiempo laboral.

**Figura 3**

**Práctica de Mercado  
Implementación**



Fuente: Mercer

La mayoría de las compañías brindan como herramientas de trabajo necesarias Conexión a Internet 3G, Teléfono, Computadora, Impresora y Headphones.

En relación a los Elementos de seguridad e higiene, se requieren Silla ergonómica, Botiquín de primeros auxilios, Matafuegos y Artefactos de iluminación.

**Figura 4**

**Práctica de Mercado  
Gastos - Herramientas**

Herramientas de trabajo	Elementos de seguridad e higiene
Conexión a Internet: 3G	Silla ergonómica
Teléfono	Botiquín de primeros auxilios
Computadora	Matafuegos
Impresora	Artefactos de iluminación
Headphones	

Fuente: Mercer

## **Análisis según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de La Nación**

Según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, las Áreas de la organización que más realizan Home Office son las áreas Administrativas, de Ventas y de Servicio Técnico/atención virtual a clientes; por otra parte, las áreas que menos realizan son las de Investigación y Desarrollo, Producción y Logística.

En el siguiente cuadro podremos apreciar con mayor detalle la información expresada anteriormente:

**Figura 5**

<b>Administrativa</b>	<b>61%</b>
<b>Ventas</b>	<b>56%</b>
<b>Servicio Técnico/ atención virtual a clientes</b>	<b>56%</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<b>44%</b>
<b>Marketing y Publicidad</b>	<b>44%</b>
<b>Área de Sistemas/Informática</b>	<b>33%</b>
<b>Atención a Proveedores</b>	<b>28%</b>
<b>Cobranzas</b>	<b>28%</b>
<b>Investigación y Desarrollo</b>	<b>22%</b>
<b>Producción</b>	<b>22%</b>
<b>Logística</b>	<b>22%</b>

### **1.5 Situación actual en argentina**

A lo largo de los años, se elevaron diversos proyectos de ley para reglamentar la modalidad de Teletrabajo, sin embargo, hasta la actualidad no existen dichas leyes formales.

En el corriente año, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social incorporó la Resolución N° 595/2013, mediante la cual se creó el Programa de Promoción de Empleo en el Teletrabajo (PROPET), el cual tiene como finalidad principal promover, facilitar y monitorear la ejecución del Teletrabajo en empresas del sector privado, a través de herramientas que brinden un marco jurídico adecuado para empleadores y teletrabajadores (Ministerio de trabajo, 2013). Pero en lo que respecta a Leyes Formales que regulen esta modalidad de trabajo, Argentina carece de tal.

De acuerdo a un artículo publicado en iProfesional el 14 de Septiembre de 2013, Carlos Tomada – Ministro de Trabajo - prometió avanzar con una normativa para llevar a cabo la reglamentación formal en el contexto de la apertura de la Jornada de Teletrabajo en el Ámbito Internacional.

Tomada, aseguró que va a presentar “un proyecto de ley que regule las características del teletrabajo en el que se garantice la plena aplicación de los derechos laborales” de los trabajadores, es decir, que “no hay ninguna contraindicación que amerite modificar las reglas generales”.

Por su parte, Boiarov sostiene que el teletrabajo es trabajo y se encuentra contemplado por las Leyes Laborales, pero en verdad, estas leyes no abarcan las situaciones que plantea esta modalidad: riesgos, gastos, horarios, lugares, etc. También agrega que:

“Se hace necesario entonces recurrir a acuerdos individuales entre los teletrabajadores y las empresas o a la firma de convenios colectivos específicos como el de la Unión del Personal Jerárquico de Empresas de Telecomunicaciones (UPJET), y Telecom Argentina o el de FOETRA también con Telecom, y el de YPF con la FEDERACION SINDICATOS UNIDOS PETROLEROS E HIDROCARBURIFEROS (SUPEH) o bien Resoluciones para regular temas específicos como la resolución 1552/2012 emitida por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT) donde define qué se entiende por teletrabajo y las condiciones de seguridad e higiene en que deberá desarrollarse y recientemente la Resolución N° 239/13, por la que dispone que todos los trabajadores que tengan Reserva de puesto por accidentes o enfermedad prolongada, puedan optar por hacer uso de la modalidad de teletrabajo y de esta forma no solo mantienen el puesto sino también su salario”.

Una resolución como la 1552/12 permite teletrabajar solo en “casa” y hay que informar en que sitio se encuentra el teletrabajador ya que si no, la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART), no cubrirá un accidente en un lugar diferente al mencionado. Sin embargo, estadísticas mencionan que hacia el año 2015 serán

alrededor de 1300 millones de trabajadores “móviles”. En otras palabras, no trabajarán únicamente desde su propia casa. (Boiarov, 2013)

## **Capítulo II**

### **2.1 Impacto en la organización**

Los especialistas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación Argentina, sostienen que el Teletrabajo ha permitido a muchos trabajadores alinear su vida laboral con su vida personal. Las virtudes que esta modalidad presenta son indiscutibles, sin embargo no todos sus “actores” se benefician.

Según un estudio del Rensselaer Polytechnic Institute, a cargo de Timothy Golden, los trabajadores que continúan con su trabajo en la oficina/sede de la empresa, pierden fácilmente la motivación, lo cual genera un aumento significativo de la rotación externa ya que van a buscar nuevas propuestas en otros lugares.

Estos trabajadores se resisten argumentando que no pueden establecer vínculos fuertes con sus compañeros y tienden a pensar que soportan una mayor carga de trabajo; adicionalmente, los no-teletrabajadores en general se sienten menos identificados con la misión-visión de la compañía.

Volviendo a lo que plantea el Ministerio, las organizaciones deben ser muy cuidadosas al momento de seleccionar aquellos colaboradores que pueden desempeñar sus tareas desde sus hogares. Es necesario contar con una clara y muy buena comunicación interna que le permita al resto comprender las causas que involucran estas decisiones. Todos forman parte de la organización pero claro está que hay posiciones que le quitarían su razón de ser a la misma si se llevaran a cabo fuera del lugar físico que fue diseñado y adquirido para ello.

Desde el punto de vista de la *Doctora Amaia Arribas Urrutia*, la coordinación y la cooperación dentro de la organización son puntos a tener en cuenta. Es importante y necesario que los colaboradores tengan en claro a quién responden en lo que ella denomina Estructura en Red, para lo cual se funda una- “conectividad completa y omnidireccional”- en la cual se dividen y asignan tareas y se busca lograr un equilibrio entre Teletrabajadores y Trabajadores convencionales.

A partir de esto, se generan consecuencias que la especialista en Ciencias de la Comunicación divide en cuatro grupos:

- En primer lugar ventajas desde el punto de vista económico, que incluyen ahorros monetarios y financieros para la organización, ya sea por reducir el espacio físico y los equipos en el lugar de trabajo, como ahorro para los

trabajadores, esto involucra el gasto por traslados hasta la compañía tanto en transporte público como aquellos que cuentan con movilidad propia.

- Se produce un considerable aumento de la productividad, (por ejemplo, de acuerdo a un estudio realizado por la empresa IBM, la cual ha desarrollado esta modalidad, sus niveles de productividad crecieron entre un 10 y un 30%)
- En segundo lugar, ventajas desde un punto de vista organizacional y estructural, Amaia sostiene que “se consigue una descentralización física sin perder la centralización lógica”,
- Teniendo en cuenta que en la actualidad los entornos son vertiginosos y turbulentos con respecto al cambio, el teletrabajo otorga la flexibilidad necesaria, en el contenido del trabajo, en la organización del tiempo y de las tareas como también en la duración de la vida laboral.
- En tercer lugar, ventajas desde el punto de vista de Recursos Humanos, relacionadas con la reducción en los niveles de ausentismo, y al no existir un contacto tan fuerte y frecuente entre los colaboradores, la especialista sostiene que se reducen también los conflictos entre pares, superiores y subordinados y las tendencias a tratar de desviar los objetivos organizacionales hacia intereses particulares.
- En cuarto y último lugar, ventajas para los trabajadores dadas por un alto nivel de independencia y confiabilidad que deposita la organización en ellos, la posibilidad de aumentar las retribuciones percibidas a raíz también del aumento en la productividad, y los conocimientos adquiridos en informática y manejo de redes y tecnología posicionan a los teletrabajadores de mejor manera en el mercado (ganan “skills” competitivas)

## **2.2 Características del Teletrabajo**

A continuación consideramos pertinente analizar algunas características del teletrabajo elaboradas por Liliana Mónica Tarbuch, Juez del juzgado nacional de primera instancia del trabajo:

“Desde lo socioeconómico, es una herramienta que incrementa la posibilidad de brindar empleo a personas con cargas de familia o discapacidades, también permite la contratación de extranjeros sin traslado de su país de origen”.

Con respecto a las personas con discapacidad, especialistas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina sostienen que es de gran utilidad para aquellos que presenten movilidad reducida, con lo cual se disminuyen los desplazamientos a las oficinas y se produce un fenómeno de inclusión social en las organizaciones.

“Aumenta la flexibilidad de la organización”: supone una mejor respuesta a los sucesivos cambios del escenario postindustrial. Desde el punto de vista de AligninGroup, consultora de Recursos Humanos que trabaja con empresas de renombre, la flexibilidad que otorga el teletrabajo aumenta la motivación, favorece la retención del personal, produce mejoras notables en el clima organizacional y reduce el nivel de stress en los trabajadores aumentando su calidad de vida.

“Disminuye el ausentismo”: AligninGroup asegura que esta nueva modalidad de trabajo reduce el nivel de ausentismo debido a que al evitar traslados es altamente probable que las personas contraigan menor cantidad de enfermedades, son menos propensas a sufrir accidentes In Itinere o a ausentarse por causas de fuerza mayor (ej.: huelgas, paros de transporte).

“Disminuye la inversión para nuevas expansiones”: Las organizaciones salvan nuevos gastos relativos a generación de espacios físicos In Company, igualmente, deben cumplir una serie de requisitos de infraestructura en los hogares de las personas seleccionadas para teletrabajar. De acuerdo con lo que releva la consultora mencionada con anterioridad y como refuerzo de lo que sostiene la Doctora Amaia Arribas, es altamente conveniente y rentable mover el trabajo a la casa de la persona y no la persona al lugar de trabajo, lo cual reduce costos de relocalización de empleados que quizás viven lejos de la sede de la empresa y costos que se generan cuando la organización debe reemplazar personal en diferentes posiciones.

“Inversión en la capacitación del personal”: Uno de los objetivos principales de las organizaciones es, capacitar a los teletrabajadores para que desarrollen conocimientos, habilidades y aptitudes técnicas, informáticas, de autogestión, que se encuentren alineadas directamente con las competencias específicas definidas por la misma. La consultora AligninGroup a través de un estudio realizado con diferentes empresas concluyó que gracias al teletrabajo se registran ahorros por vestimenta,

traslados y almuerzo de entre \$7000 y \$20000 anuales, los cuales pueden ser reutilizados por ejemplo, para este fin.

Destaca la importancia de capacitar tanto teletrabajadores como tele supervisores y co-trabajadores para mantener la armonía y el buen clima.

“Riesgo de pérdida de status o promoción”: El desarrollo del personal en las organizaciones con teletrabajadores no es tarea fácil. Una persona que se encuentra trabajando desde su hogar tiene menos posibilidades de ser desarrollada profesionalmente. Realizar planes de carrera para personas que no interactúan socialmente con sus compañeros de trabajo, superiores, subordinados, clientes o stakeholders presenta una dificultad para gerentes y responsables de área.

### **2.3 Nuevos perfiles de trabajadores**

Como colaboradores del área de Recursos Humanos, uno de los objetivos principales dentro de las organizaciones es captar al personal en tiempo y forma y retener a quienes sean tanto idóneos como necesarios. (Roberto Vola Luhrs. 2013)

A partir del desarrollo de esta nueva modalidad de trabajo, no se debe perder de vista que es necesario realizar ciertos ajustes en las técnicas de selección, debido a que el Teletrabajo, según propone el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, no es una forma de organizar la labor apta para cualquier persona.

“Toda persona que esté dispuesta a teletrabajar debe poseer la capacidad de auto motivarse teniendo en cuenta que la supervisión de su jefe no se dará en forma tradicional”.

Es de gran importancia que las personas que teletrabajen tengan la habilidad de administrar su tiempo correctamente. El Teletrabajo sugiere llevar a cabo una Administración por objetivos (APO), o administración por resultados, modelo administrativo desarrollado por Peter F. Drucker en la década del 50, altamente difundido y utilizado, que cuenta con identificaciones pragmáticas y democráticas de la teoría neoclásica. “Cada miembro de la empresa contribuye con algo diferente, pero todos deben aportar algo para alcanzar un objetivo conjunto. Su empeño debe quedar orientado en la misma dirección y sus aportes han de encajar adecuadamente para materializar un todo sin fisuras y duplicaciones innecesarias de los esfuerzos”.

Según Drucker, las características principales de la Administración por Objetivos son:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y el superior
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición
- Interrelación de los objetivos de los departamentos o áreas
- Elaboración de planes tácticos y operacionales, con énfasis en la medición y el control
- Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes
- Participación activa de la dirección
- Apoyo constante del Staff en las primeras etapas

La finalización del proyecto y sus respectivos objetivos, va a depender directamente de la manera en que las personas se desempeñen.

Según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación Argentina, un teletrabajador debería contar con el siguiente conjunto de competencias:

#### **Competencias generales**

- Orientación al logro
- Flexibilidad
- Compromiso con la organización
- Compromiso con el aprendizaje

#### **Competencias técnicas**

- 1) Dominio técnico profesional (competencias específicas requeridas del puesto a cubrir)
- 2) Pleno conocimiento, manejo y uso de las tecnologías de la información y de la comunicación

#### **Competencias de gestión**

- Planificación
- Orientación a resultados
- Comprensión del contexto organizacional
- Comprensión de la estrategia de la empresa/proyecto

Para complementar esta batería de competencias, es necesario destacar que la experiencia laboral también es significativa a la hora de seleccionar a las personas que

se van a desempeñar bajo esta modalidad; aquellos colaboradores con experiencia, cuentan con una carga de aprendizaje previo, han vivido diferentes tipos de situaciones en diferentes escenarios y han desarrollado una visión más global de lo que el trabajo implica, aunque en muchos casos, ellos mismos prefieren continuar con su modalidad de trabajo normal en la oficina debido a que no les parece más productivo desempeñarse desde sus hogares.

Teniendo en cuenta las estadísticas que propone el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social sobre la difusión y penetración del teletrabajo en las empresas de la CABA, solo un 39% de los trabajadores Teletrabajan, un 51% conocen la modalidad pero no la implementan y un 10% desconoce la misma.

Otro de los puntos a tener en cuenta a la hora de seleccionar teletrabajadores es la edad (MITySS). Sería incorrecto pensar al teletrabajo como un beneficio, solo para personas con mucha trayectoria y años de vida.

## **2.4 Generación Y**

Es cierto que podrían ser los mejor capacitados y con las herramientas necesarias, pero también es importante prestarle atención a los miembros de la generación Y, jóvenes que quizás están iniciando su carrera profesional o que ya alcanzaron algún mando medio y cuyos valores por naturaleza son preservar la vida privada, la familia, los afectos, tener tiempo para realizar actividades de su gusto y poder disfrutar del ocio.

En la actualidad, los jóvenes profesionales son un factor clave en las empresas, *“La generación que ha nacido con las tecnologías de la información y la comunicación trae una mirada diferente al mundo y también de lo que espera y requiere de las oficinas y de sus líderes. Estas nuevas generaciones, no entienden por qué deben ir a un lugar determinado a trabajar si tienen a su disposición tecnologías ubicuas”.* (Boiarov)

## **Capítulo III**

### **3.1 La importancia y cambios de la cultura ante esta nueva modalidad**

*“El teletrabajo no es una profesión, sino una forma de desarrollar una tarea y requiere una reorganización cultural para la eficiente aplicación de esta innovación.” (Boiarov)*

El concepto de cultura de la organización se ha convertido en una explicación popular de por qué algunas empresas tienen más éxito que otras. En el entorno empresarial altamente competitivo de hoy cómo la cultura ayuda o restringe la innovación organizacional es particularmente importante.

Aunque el concepto de cultura ha demostrado ser difícil de definir, por lo general, se refiere al conjunto de creencias compartidas, valores, normas o hipótesis que surgen cuando un grupo de personas tiene una historia compartida (Schein, 1990). Las culturas se transmiten a los nuevos miembros, llegando a ser guías habituales para percibir, pensar y sentir. La cultura proporciona el significado, la estabilidad y el confort de las personas. Además de que refleja el pasado de la organización, las culturas se ven influidas por los valores de la comunidad en general, a través de las regulaciones impuestas por los gobiernos, las normas incorporadas en la industria, o la copia explícita de las organizaciones (Powell y DiMaggio, 1991 en Standen et al. 2000). De esta manera, la cultura explica aspectos de las organizaciones no contabilizados por la estructura, la estrategia, el estilo de gestión o del entorno económico. ( Kevin Daniels, David Lamond and Peter Standen, 2000).

### **3.2 Los elementos de la cultura**

Según Deal & Kennedy (1985) la cultura moldea las reacciones de las personas de manera firme pero sutil, puede convertirlos en trabajadores rápidos o lentos, en personas que trabajan en equipo o en forma individual, en gerentes duros o amistosos. Cuando una persona escoge una compañía, a menudo lo que hace es escoger una forma de vida.

*“Los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa”  
(Deal & Kennedy, 1985. Pág. 21)*

Los valores establecen directrices para el comportamiento diario de los empleados y les proporcionan un sentido de dirección común. Estos también determinan los héroes, mitos, rituales y ceremonias de la cultura. Se cree que las compañías suelen tener éxito porque sus empleados pueden identificarse y adoptar los valores de la organización. Son la “medula” de la cultura.

Los valores, al crear un sentido de identidad en el personal, hacen que sus empleados se sientan especiales. Actúan como un sistema informal de control que señala a los empleados qué es lo que se espera de ellos y afectan a su desempeño. Los valores son los que definirán el carácter fundamental de la organización y la actitud que las distinguirá de todas las demás.

*“Si los valores son el alma de una cultura, entonces los héroes personifican esos valores y sintetizan la fuerza de la organización”  
(Deal & Kennedy, 1985. Pág. 40)*

Los héroes son los modelos que se desempeñan para que los empleados los sigan. Tienen carácter, estilo, son gran motivadores, son la persona con la que todos pueden contar. Son intuitivos y tienen una visión.

Los héroes refuerzan los valores básicos de la cultura. Algunas características que son para destacar de los héroes es que logran que el éxito sea alcanzable, conservan lo que hace que la empresa sea especial y motivan a sus empleados. Estos héroes pueden ser “natos”, visionarios, influenciando por generaciones, como también pueden ser “creados”, los cuales también puede llamárseles situacionales, ya que son héroes en ese momento o día. Las culturas que son muy aptas para crear y reconocer a héroes son las vigorosas.

Otro de los componentes de la cultura son los llamados ritos y rituales. Según Schein son manifestaciones sociales y rutinas programadas y sistemáticas del día a día de una empresa que muestran cual es la conducta esperada por la organización.

Para Deal & Kennedy, “detrás de cada ritual está el mito que simboliza una importante creencia de la cultura” (Pág. 68). Ciertos actos simbólicos como los juegos, los rituales y las ceremonias guían el comportamiento dentro de la vida corporativa y son la dramatización de los valores culturales básicos. En las ceremonias se pone la

cultura a la vista y si son llevadas a cabo correctamente, mantendrán los valores, las creencias y los héroes en la mente y el corazón de todos los empleados.

Schein nos habla sobre otro elemento que es de suma importancia: el entorno físico. Este entorno está compuesto por tres elementos básicos: estructura física, estímulos físicos y artefactos simbólicos.

La estructura física es por ejemplo la estructura o diseño de un edificio, la cual da evidencia de la cultura de la organización, aunque no siempre quiera decir que son acordes. Los estímulos físicos son los que muestran cómo se deben comportar los individuos y los artefactos simbólicos son los aspectos que ayudan a interpretar la composición social. Estos artefactos son los que exhiben si por ejemplo existe igualdad o no, quien es importante y que tipos de comportamientos se espera que manifiesten los individuos. (Cardozo, 2007)

### **3.3 Cambios culturales**

*“La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje”* (Schein, 1990, Pág. 25).

La cultura que aprende solo puede ser entendida en un modelo de aprendizaje dinámico y evolutivo. El proceso de aprendizaje de una cultura lleva consigo no solo esquemas expresos de conducta, sino también conocimientos y emociones de los grupos e individuos. Según Solomon y Wynne (Solomon, Kamin y Wynne, 1953; Solomon y Wynne, 1953; Mednick, 1964) existen dos tipos de mecanismos de aprendizaje: Situaciones de resolución positiva y situaciones de rechazo de la ansiedad.

En las situaciones de resolución positiva, los resultados del aprendizaje serán provechosos en cuanto reflejan el cumplimiento de una meta o la supresión de un cumplimiento. Si se llega a descubrir que algo funciona, ese algo se verá positivamente ratificado y con probabilidad de que la próxima vez que surja un problema, sea aplicado.

En las situaciones de rechazo de la ansiedad se suponen sentimientos de temor y dudas en materia de conocimiento. Suele ser un aprendizaje de un intento

único y es el fundamento de la mayor parte de las fobias. La persona aprende a evitar situaciones que produzcan esta ansiedad

Según Deal & Kennedy (1985) el cambio amenaza siempre a la cultura. Las personas se apegan fuertemente a los elementos de la cultura tales como los héroes, las leyendas y los rituales. El cambio deja a los empleados confundidos ya que desmantela estas relaciones, volviéndolos inseguros y frecuentemente enojados. Debido a las barreras que la cultura pone al cambio, requiere mucho tiempo lograr un cambio efectivo y suele ser costoso, difícil y arriesgado. Los cambios en la organización y la cultura significan cambios reales en el comportamiento de los empleados de toda la organización.

Para Edgar Schein, la inclusión de las nuevas tecnologías puede llevar consigo un problema de cambio cultural. Así podemos ver que con el advenimiento de las nuevas tecnologías aparecen cambios en los elementos internos de las empresas como los valores, presunciones y esquemas de conducta que afectan el día a día y generan un cambio cultural. Todo cambio cultural trae consigo ansiedad e incertidumbre en el ámbito empresarial, ya que las personas de una organización forman sus valores, métodos y su propia imagen básica en torno a la tecnología que le es inherente. Como en todo cambio organizacional, surge primero una etapa de oposición de las personas que integran la compañía. La oposición que se puede encontrar es dada por las consecuencias del cambio cultural que se derivan de la introducción de las nuevas tecnologías. Si se transforma la tecnología, los profesionales y la empresa deberán redefinirse a sí mismos atendiendo a las premisas que impliquen las presunciones culturales de fondo.

### **3.4 La cultura en los grupos**

Muchos problemas que envuelven a la cultura y a la comunicación con frecuencia se derivan de diferencias reales en cuanto a cómo la gente percibe y entiende las cosas por su pertenencia a diferentes unidades culturales.

El grupo crea un lenguaje propio y desarrolla presunciones sobre sí mismo y su entorno que actúan como filtros silenciosos sobre las presunciones. Cuanto más desarrolle un grupo la cultura, más problemas tendrán para

relacionarse con distintos grupos y puede volverse más inflexible en su propio comportamiento. (Schein, 1990)

Según Allen (1977, págs. 137-139) Las distintas culturas empresariales interpretan de distintos modos los problemas, y garantizan el desarrollo de distintas soluciones porque ponderan de forma diferente los criterios de resolución. Estas características suministran un sistema conceptual o cosificador que permite que las personas clasifiquen y transmitan su mundo a otros. Este esquema cosificador es un punto común que se expresa en una serie de actitudes comunes. Dicho esquema, tiene como característica aumentar la eficacia de la comunicación entre aquellos que lo comparten, pero también puede perjudicar la comunicación de cualquiera que siga un esquema cosificador diferente. Así es como ciertos puestos o profesionales de una empresa pueden comunicarse mejor cuando siguen el mismo esquema y, en cambio, pueden surgir malentendidos que se interpondrán en la comunicación si se da lo contrario.

Según Alan Verbeke, et al (2008), anteriormente se pensaba que el teletrabajo tenía un efecto negativo en el trabajo en equipo. Este claramente no es el caso, ya que los equipos virtuales exitosos son cada vez más frecuentes (Kirkman et al., 2012). El número de equipos virtuales es cada vez mayor, debido al aumento de las alianzas inter-organizacionales, la globalización, el outsourcing y disposiciones alternativas de trabajo, como el teletrabajo (grapas y Webster, 2003). Los equipos virtuales tienen la ventaja de que pueden ser configurados y reconfigurados rápidamente, para adaptarse a los cambios en el trabajo entrante en amplias zonas geográficas. (Roitz et al ..., 2004).

Muchos de los efectos negativos del teletrabajo en el trabajo en equipo son exagerados. Un estudio muestra que los directivos de recursos humanos que no habían aplicado el teletrabajo estaban mucho más preocupados por la repercusión del trabajo en equipo de los que ya lo habían implementado (Illegems y Verbeke, 2003). Además, un estudio realizado con los teletrabajadores y los trabajadores de las oficinas en IBM encontró que el teletrabajo no parece afectar negativamente el trabajo en equipo en absoluto (Hill et al .. 1998). Los teletrabajadores poseen los mismos tipos de desafíos con los equipos que los trabajadores de oficina. Por lo tanto, el impacto del teletrabajo en el trabajo en equipo parece ser neutral.

### 3.5 Tipologías culturales y el teletrabajo

Del análisis de la cultura organizacional han surgido algunas tipologías culturales para poder analizarla de forma profunda.

Algunas de ellas son:

Según Deal & Kennedy:

- 1) Cultura Dura.
- 2) Cultura “del trabajo”
- 3) Cultura “apuesta por su empresa”
- 4) Cultura “de procesos”

El modelo de Quinn:

- 1) Orientada hacia el apoyo.
- 2) Orientada hacia la innovación.
- 3) Orientada hacia reglas.
- 4) Orientada hacia objetivos.

Tipologías según R.Harrison (1972)

- 1) Orientación al poder
- 2) Orientación al rol
- 3) Orientación a la tarea
- 4) Orientación al personal

Ch. Handy (1976) divide a la cultura en cuatro tipologías basadas en los nombres de dioses.

- 1) Zeus
- 2) Apolo
- 3) Atenea
- 4) Dionisos

José Garmendia (1994) y Joseph Hill analizan la tipología expuesta por Handy de la siguiente manera.

La cultura Zeus depende en gran medida de la similitud de los miembros, un amplio contacto personal, y muy pocas directrices de procedimiento. Al igual que Zeus era el todopoderoso rey de los dioses, esta cultura está dominada por la dirección y coordinación cuidadosa de los dirigentes centrales. En la cultura de Zeus, la fortaleza de la cultura en general depende de la capacidad de los miembros clave de rodearse de empleados que conocen bien y de confianza (Ettorre, 1996). La toma de decisiones es rápida, y el estilo de dirección patriarcalista/carismático. Las pequeñas organizaciones empresariales, empresas familiares y pequeñas unidades de trabajo de organización son los lugares donde esta cultura suele prosperar.

La cultura Athena se caracteriza por ser una red flexible de equipos que trabajan juntos para resolver una amplia variedad de problemas de organización. Atenea, hija de Zeus, era la diosa de la sabiduría y experiencia. Por lo tanto, la fuerza de la cultura Athena se mide por la capacidad de los miembros de la organización para comprender áreas de experiencia de los demás y de trabajar juntos con un propósito común en la solución de problemas. Las normas quedan relegadas en favor de la flexibilidad ante las perturbaciones del entorno. Esta cultura valora la creatividad, el entusiasmo y soluciones únicas. Una interacción frecuente es necesaria para desarrollar esta mentalidad colectiva en los empleados. Muchas agencias de consultoría y empresas de investigación y desarrollo se parecen encajar el perfil de Athena.

La cultura Apollo puede ser conceptualizada como una cultura burocrática. Al igual que Apolo era el dios de la ley y el orden en la antigua Grecia, en esta cultura hay reglas y procedimientos amplios para guiar el comportamiento. La estabilidad y la previsibilidad son muy valoradas. La fuerza de esta cultura se mide por la capacidad de sus miembros para entender y seguir políticas cuidadosamente documentadas. Se rehúye la inestabilidad y la incertidumbre. Las agencias gubernamentales y muchas organizaciones grandes son representativas de esta cultura.

Por último, en la cultura de Dioniso, el talento de las personas es de suma importancia y la organización sólo existe para facilitar los logros individuales. Dioniso era el dios griego del vino y de los "buenos tiempos" y era el dios que más se asocia con la independencia y la libertad (Graves, 1955; Ettorre, 1996). En esta cultura, se necesita o se desea entre los participantes un contacto mínimo, donde prima una especial preocupación por el personal. Culturas Dioniso se pueden encontrar en

muchas asociaciones profesionales, tales como los grupos de médicos, abogados o contadores.

Ciertas culturas pueden simplemente ser más susceptibles al aislamiento del empleado asociado con el teletrabajo. Las culturas que mantienen su fuerza a través de una interacción frecuente entre los empleados y la supervisión directa de los miembros clave puede que se muestren reacias a ceder el control que ofrece el entorno de la oficina tradicional (Weiss,1994). Alternativamente, las culturas menos dependientes de la comunicación constante es probable que sean más tolerantes en los acuerdos de teletrabajo. Mediante el uso de la teoría de Hardy se puede examinar cómo las fuerzas culturales probablemente se verán afectadas por el " efecto de aislamiento".

La cultura Zeus será más influenciada por el teletrabajo y menos susceptible a este acuerdo de trabajo. Debido a que la fuerza de la cultura Zeus depende en gran medida del contacto personal de los individuos clave con otros en la organización, al aislar y separar a los trabajadores de los dirigentes centrales es probable que los debiliten dando como resultado un impacto negativo en los resultados individuales.

La cultura Athena presenta un escenario casi paradójico. Por un lado, una cultura que puede ser concebida como una red flexible de los empleados que se nutre de la creatividad parece ser un buen partido para trabajar a distancia. Pero, por otro lado, es la capacidad de los miembros para comprender la experiencia de los demás y trabajar con un propósito común y la comprensión la que se encuentra en el corazón de esta cultura. Sin interacciones frecuentes entre los miembros de la organización, uno se pregunta cómo la fuerza de la cultura Athena puede mantenerse cuando el teletrabajo aumenta. Por lo tanto, podríamos esperar que la cultura Athena debilite al teletrabajo.

Las unidades de trabajo caracterizadas por culturas Apolo probablemente manejarían el teletrabajo relativamente bien. Esta cultura se basa en los procedimientos y reglas muy formales y, por lo tanto, es menos dependiente de las normas informales y los valores inculcados por las culturas fuertes para garantizar resultados positivos entre sus miembros. Por lo tanto, las culturas Apolo probablemente serían más adecuadas al trabajo a distancia que las culturas de Zeus o Atenea.

Por último, la cultura Dionisio parece la más adecuada para el teletrabajo. El mayor aislamiento resultante de teletrabajo sólo debe fortalecer el entorno

autosuficiente e individualista en el que prospera la cultura. Es de esperar que las culturas Dioniso puedan prosperar bajo este acuerdo de trabajo.

En resumen, algunas culturas pueden simplemente ser más susceptibles a teletrabajo que otras.

### **3.6 La cultura en el teletrabajo**

Para Alan Verbeke, et al, (2008) la cultura de una organización le proporciona a los miembros normas compartidas, valores y expectativas para ayudarlos a sobrevivir incertidumbres que se encuentran regularmente (Kurland y Egan, 1999).

El impacto del teletrabajo en la cultura de una organización puede ser positivo o negativo, y la dirección de estos impactos se ve muy afectada por la apertura de la cultura para el teletrabajo.

Supuestos fuertes acerca de la gestión y el trabajo hacen a algunas organizaciones menos abiertas al teletrabajo que otras (por ejemplo, cuando el trabajo se realiza estrictamente 09 a.m.-5 p.m. o cuando los subordinados deben ser vistos y controlados directamente) (Standen, 2000). Por lo tanto, si el teletrabajo afecta negativa o positivamente la cultura de una organización depende de la cultura específica de que se trate y la proporción de empleados que teletrabajan.

Según Peter Standen, los gerentes que consideran el teletrabajo, necesitan evaluar el tipo de cultura en que viven, los tipos de teletrabajo que se ajustan a ella, y lo que las barreras culturales que se deben superar.

Cuando el teletrabajo se introduce en contra de las normas y actitudes organizacionales se está garantizado a fallar, como se ilustra en un programa piloto en el Ejército de los EE.UU. (McDavid, 1985). Aunque los participantes y sus directivos consideraron que el programa tendría éxito, fue finalmente rechazado por el personal directivo, ya que contravenía las normas sobre ser visto trabajando. Esto no es un hecho aislado, y nos recuerda también que las organizaciones pueden tener múltiples subculturas con valores en conflicto.

Alan Verbeke et al (2008) dicen que el teletrabajo puede afectar positivamente a la cultura a través de la "liberalización" de ella, o engendrando mayores valores compartidos y la confianza en toda la organización (Standen, 2000).

Otros autores concluyen que en el teletrabajo es más probable un efecto negativo en la cultura de una organización, los teletrabajadores pueden ser menos socializados en la cultura (Kurland y Egan, 1999). En particular, los teletrabajadores pueden ser excluidos de la red informal y el proceso de socialización de la organización, y por lo tanto sentirse menos parte de la cultura corporativa. Esto puede ser especialmente el caso de los empleados nuevos que comienzan a teletrabajar sin la socialización adecuada en la oficina. Se sugiere que los problemas en torno a la socialización pueden ser mitigados mediante la implementación de teletrabajo a tiempo parcial (Illegems y Verbeke, 2003).

Otro impacto potencialmente negativo del teletrabajo es que los programas de teletrabajo pobremente implementados diluirán la cultura de una organización a medida que los teletrabajadores se alejan de los valores de la organización (Standen, 2000).

En general, una organización necesita fomentar y apoyar las iniciativas de teletrabajo para que el teletrabajo afecte positivamente su cultura. Además, los líderes tienen que trabajar en la construcción de confianza y compartir información a través de los trabajadores de oficina virtual y, a causa de esto la cultura organizacional pueda ser influenciada positivamente por el teletrabajo.

### **3. Metodología de la Investigación**

#### **3.1. Fundamentos**

Para direccionar nuestra investigación, decidimos utilizar métodos cualitativos y cuantitativos. En lo que respecta a los métodos cualitativos, utilizaremos como instrumento entrevistas individuales a mandos medios y altos de diversas compañías, las cuales estarán guiadas por un cuestionario de 8 preguntas.

Las entrevistas nos permitirán obtener un mayor nivel de profundidad y precisión con respecto a los temas seleccionados.

De acuerdo con Luz María Guerrero, Magister en Antropología y desarrollo, “la utilización de esta técnica de recolección de información se sustenta en la capacidad de obtención de una riqueza informativa contextualizada y holística elaborada por los entrevistados en sus palabras y posturas”

También destaca la existencia de un contexto de interacción directo, personalizado y flexible lo cual brinda a él/los investigadores una mejor interpretación de las palabras y los hechos que relata el entrevistado.

Por último Luz sostiene que “la entrevista en profundidad es capaz de ofrecer el contraste cualitativo a los resultados obtenidos y de facilitar su posterior comprensión”

Con respecto a los métodos cuantitativos, consideramos pertinente el análisis de estadísticas obtenidas a través de consultoras de renombre con una gran participación en el mercado.

Seleccionamos también elementos cuantitativos para efectuar la triangulación metodológica debido a que, de acuerdo a diversos expertos en el tema, nos permiten obtener una medición penetrante y controlada, hay un alto nivel de objetividad, podemos obtener inferencias más allá de los datos, los datos están orientados a resultados y la calidad y la validez están comprobadas, es posible generalizar a través de la información y por último contamos con un mayor nivel de precisión.

A continuación, presentamos las diferentes variables que tuvimos en cuenta para realizar nuestro trabajo de investigación, las dimensiones que incluye cada

variable y también los indicadores que de estas se desprenden junto con los instrumentos que utilizamos para obtener toda la información necesaria.

**Figura 6**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Teletrabajo	Características	Áreas donde más se utiliza	Pregunta 1
	Flexibilidad	Competencias	Pregunta 5
	Perfil	Frecuencia/Alcance	Pregunta 2 Pregunta 7
Aplicación del Teletrabajo	Cultura	Planes de Carrera	Pregunta 6
Desarrollo	Desarrollo	Detección de Potencial	Pregunta 4
Cultura	Planes de Carrera	Modos de Capacitación	
	Potencial		
	Capacitación		
Productividad	Medición de productividad	Modos de supervisión	Pregunta 8
Teletrabajo en la empresa	Compensaciones	Tipos de beneficios	Pregunta 3
	Beneficios	Metodología de trabajo: A.P.O.	

Fuente: Elaboración propia

## **3.2 Trabajo de Campo**

### **Análisis de entrevistas**

- Snoop Consulting Group

En primer lugar, nos acercamos a Snoop Consulting Group, empresa que realiza soluciones informáticas que mejoran la productividad de cada negocio y aseguran la inversión en tecnología para usuarios de diferentes lugares del mundo, Snoop es una organización innovadora y excesivamente flexible en todos los aspectos y áreas de desarrollo cuya misión es generar valor para los clientes, aliados, recursos profesionales y accionistas mediante la adopción segura de nuevas tecnologías de la información.

Con respecto a la entrevista, tuvimos la oportunidad de conversar con Gustavo Guaragna, el CEO de la compañía y con la Gerente de Gestión de las personas (Rosaura Terrile) junto con la responsable de capacitación y desarrollo (Romina Bosch) también del área de Gestión de las personas o Recursos Humanos.

A pesar de que el teletrabajo en Argentina comenzó gracias a fenómenos como la gripe A, en el caso de Snoop Group decidieron implementarlo en el año 2012, luego de certificarse en el PROPET, Programa de seguimiento y Promoción del Teletrabajo en empresas privadas y debido a la gran demanda por parte del personal fijo y de los ingresantes.

Teniendo en cuenta el estudio realizado por Timothy Golden, en Snoop los colaboradores son personas que aman lo que hacen y la motivación es un factor clave en sus tareas y en su día a día, como en esta empresa el teletrabajo no se encuentra basado en una política escrita y las personas tienen la posibilidad de elegir qué y cuántos días van a trabajar desde sus hogares, no existen problemas a la hora de compensar a aquellos colaboradores que se quedan en la oficina, ya que todos tienen la oportunidad de implementar esta modalidad cuando sus jefes lo aprueben y lo consideren viable.

Si analizamos las ventajas que otorga el teletrabajo propuestas por la Doctora Amaia Arribas, en Snoop podemos identificar ventajas organizacionales y para los

trabajadores ya que estos encuentran independencia y confiabilidad en ellos por parte de la organización y esto genera un aumento en la productividad y logra alinear los objetivos particulares con los corporativos.

El Ministerio de trabajo identifica un conjunto de competencias generales, técnicas y de gestión, de acuerdo con el CEO de Snoop Group, los colaboradores poseen cada una de ellas, deben tener un perfil particular que incluye una tendencia al aprendizaje constante, autogestión, excelente manejo de herramientas informáticas y tecnologías de la comunicación, conocimiento específico, orientación a resultados, conocimiento de la estrategia empresarial, entre las más relevantes. En el caso del mix generacional, la empresa tiene un promedio de edad de 32 a 35 años, con lo cual los colaboradores son de la generación x y de la generación y, en este caso no hay diferencias puntuales ya que al ser perfiles IT se desenvuelven de manera similar.

Con respecto a la estructura física, Snoop es una empresa que cuenta con un valor fundamental que es la transparencia, es por eso que todas sus oficinas son vidriadas y abiertas para que cada colaborador sepa qué está haciendo su jefe o incluso el CEO, los espacios son grandes, todas las áreas comparten diferentes islas, hay muchos colores, sala de juegos y una cocina amplia para que las personas interactúen y establezcan buenas relaciones interpersonales. Por supuesto que la tecnología está presente en cada metro cuadrado, siempre de última generación.

Si hablamos de cambio, la organización no sufrió grandes cambios, sí se puede mencionar el hecho de que al estar en diferentes países, se tuvo que adaptar a la cultura que posee cada uno de ellos, a pesar de esto, todos son países de habla-hispana con lo cual no hubo mayores inconvenientes.

Si tenemos que analizar a Snoop Consulting Group teniendo en cuenta las diferentes tipologías culturales, podemos afirmar que utiliza o se relaciona con el Modelo de Quinn el cual presenta una organización orientada al apoyo, a la innovación y a objetivos. Consideramos que Snoop presenta estas y no la orientación a reglas, que es otro de los puntos que plantea Quinn debido a que las reglas que existen son escasas y la empresa busca no condicionar a sus colaboradores sino brindarles un horizonte y dejarlos actuar libremente, siempre y cuando respondan a través de metas y objetivos cumplidos (APO). Por último, podemos afirmar que los empleados se sienten 100% fidelizados y parte de la cultura Snoop y esto es lo que permite la implementación y el éxito del teletrabajo como modalidad para realizar las tareas habituales. Si bien a los jefes y gerentes les costó relativamente aceptar esta nueva

forma de trabajar, se designaron parámetros de confianza que hoy en día funcionan a la perfección y esto favorece a que el teletrabajo en la compañía sea tan flexible.

- Hay Group

En segundo lugar, tuvimos una entrevista personal con Roberto Martínez, el Gerente Regional de Recursos Humanos Hay Group.

Hay Group es una consultora internacional dedicada principalmente a desarrollar talentos y en ayudar a que las organizaciones y las personas exploten su máximo potencial. Hay ha construido la base de datos más grande y completa del mundo sobre información de gestión organizacional.

En lo que respecta al encuentro que llevamos a cabo, Roberto nos brindó una gran cantidad de información sobre cómo es el Teletrabajo en la consultora.

En Hay comenzaron a implementar Teletrabajo en el año 2009, casi en el mismo momento en que la Argentina se encontraba en emergencia sanitaria por la Gripe A, el cual fue el “boom” que incitó a una gran cantidad de compañías a realizar home-office.

En referencia a la Ley de Teletrabajo, una vez que esta se formalice, tendrán que modificar algunas cuestiones que hoy en día no están en condiciones, como por ejemplo: controlar que haya un matafuegos en el lugar del teletrabajador, que tenga un espacio físico adecuado para trabajar, otorgarles sillas ergonómicas, verificar que las personas efectivamente trabajan desde sus casas y no en otro lado para que no haya inconvenientes con la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART), entre otros.

Al igual que el estudio “Rensselaer Polytechnic Institute” realizado por Timothy Golden, los trabajadores en Hay Group se encuentran muy motivados por poder teletrabajar, no solo porque se satisfacen sus necesidades sino también porque pueden focalizarse y trabajar mejor. Además, la rotación en Hay Group es muy baja.

Sin embargo, tampoco considera que los no-teletrabajadores se sientan identificados con la misión-visión de la organización en menor medida que los que sí teletrabajan.

La ventajas que otorga el teletrabajo para Roberto Martínez son: disminución de costos de alquileres, ahorro para los empleados (traslados, almuerzo, vestimenta, etc.), aumento de la productividad, flexibilidad horaria y una mejor administración del

tiempo sobre todo para los empleados que están estudiando, y el alto nivel de confianza que se deposita en ellos, de la misma manera que la Doctora Amaia Arribas Urrutia y la consultora AligninGroup consideran como algunos de los aspectos positivos.

Sobre las competencias necesarias para realizar teletrabajo, predominan el dominio de las tecnologías informáticas y de comunicación, la voluntad y el engagement –algunas de las recomendadas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina-. Por otra parte, Roberto agrega que el teletrabajo es muy propio de la Generación Y debido al buen manejo que tienen de las tecnologías, pero que de todas maneras.

Según Deal & Kennedy (1985) los valores establecen directrices para el comportamiento diario de los empleados y les proporcionan un sentido de dirección común. Es por eso que Roberto sostiene que la Honestidad y la Confianza son aspectos clave para poder llevar adelante la decisión de que los empleados teletrabajen.

Por otra parte la estructura física, los estímulos y los artefactos simbólicos hacen a la cultura de la organización. En Hay Group, las herramientas tecnológicas y las oficinas “open space” determinan, en parte, una compañía propicia para teletrabajar.

La cultura “Hay” y la esencia del negocio (consultoría internacional) hicieron que esta nueva modalidad de trabajo genere un impacto mucho más positivo (satisfaciendo las necesidades de los empleados y de la organización) que negativo, ya que al tratar con clientes en todo el mundo, siempre tuvieron que manejarse mediante tecnologías de comunicación e informáticas.

En referencia al desarrollo de personal, Roberto nos comentó que en caso detecten a personas que teletrabajan los 5 días de la semana con mucho potencial, deciden ofrecerles puestos más críticos en las compañía como lo son los empleados que interactúan directamente con sus clientes y que pasan gran parte de su horario laboral en las oficinas de sus clientes, los cuales no son puestos teletrabajables

Por último, Roberto Martínez agrega que la confianza entre los líderes y los empleados es clave para que el teletrabajo resulte exitoso.

- Microsoft

En las oficinas de Microsoft, tuvimos el honor de reunirnos con María Inés Calvo – Directora de Recursos Humanos de Argentina y Uruguay-.

Microsoft es una compañía estadounidense fundada en el año 1975 y que se encuentra dedicada al desarrollo, fabricación, respaldo de un rango de productos de software y servicios para diversos dispositivos.

Hemos tenido el agrado de poder juntarnos con María Inés Calvo -Directora de Recursos Humanos de Argentina y Uruguay- para conversar sobre el tema que nos compete, el teletrabajo en la organización.

En la presente compañía, comenzaron a implementar teletrabajo hace ya muchos años pero de manera informal, con la finalidad de dar respuesta a las necesidades de la Generación Y (el promedio de edad de los empleados de Microsoft es de 36 años y el 40% de la nómina tiene entre 20 y 26 años) y como una ventaja competitiva. Recién en Octubre de 2011 se estableció una política formal que reglamente la manera en la que se iba a llevar a cabo esta nueva modalidad, replicando el modelo que había planteado Cisco (compañía incluida en el PROPET).

Los empleados pueden teletrabajar hasta 2 veces por semana los días que así lo deseen, siempre y cuando no coincidan con visitas corporativas o actividades outside. En Microsoft absolutamente todos los puestos son teletrabajables excepto las personas que se encuentran en la recepción, que si bien entre ellos pueden turnarse y hacer sus horarios más flexibles, siempre debe haber alguien presente en la oficina.

Al igual que en Hay Group y el estudio realizado por el Rensselaer Polytechnic Institute, los empleados de Microsoft se encuentran plenamente motivados e identificados con la organización por poder teletrabajar, y esto se ve claramente en el Índice de Rotación, según Inés, hace un año y medio que se encuentra en el 0%.

Existen múltiples ventajas por teletrabajar en Microsoft, ya sean la reducción de gastos para los empleados, el ahorro de espacios y costos de oficina, el aumento de la productividad y por sobre todas las cosas, la gran flexibilidad que esta modalidad otorga -tal como sostiene la teoría de la Doctora Amaia Arribas Urrutia.

En el caso de Microsoft y de acuerdo a lo recomendado por la consultora AligningGroup, los empleados recibieron capacitaciones y charlas para poder teletrabajar de manera más eficiente y en condiciones seguras. Además se realizaron

reuniones y se reforzó la comunicación interna para explicar a los gerentes y a los empleados cómo la empresa iba a reglamentar esta nueva forma de trabajo.

Las competencias que Inés considera necesarias para poder teletrabajar coinciden con algunas de las planteadas por el Ministerio de trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina. Estas son: Orientación a Resultados -ya que la compañía premia a los empleados por el cumplimiento de objetivos, Autonomía/Empowerment -para poder trabajar de manera independiente sin estar físicamente en la oficina-, Disciplina, Buena Administración del Tiempo y un Buen Manejo de las Herramientas tecnológicas.

Al comienzo de la implementación del teletrabajo, la Directora de Recursos Humanos nos comentó que hubo una gran resistencia al cambio, sobre todo de parte de los gerentes debido a que les generaba mucha inseguridad el hecho de perder el control de las actividades que sus empleados realizaban en el horario laboral, pero tal como sostiene Schein, la cultura es aprendida, evoluciona con experiencias nuevas y puede cambiar si se entiende como la dinámica del proceso de aprendizaje. Es por eso que con charlas y con el acompañamiento de la dirección, el obstáculo pudo superarse. De todas maneras, algo que facilitó el teletrabajo fue que al ser una compañía de sistemas, los empleados contaban con herramientas tecnologías y de comunicación muy eficiente y completa.

Microsoft se considera una cultura sumamente flexible bajo el lema “Construí tu equilibrio” y con una gran apertura y comunicación entre todos los empleados de los empleados. Es por eso que las oficinas son “open space”, es decir, ninguno cuenta con un lugar físico propio, ni siquiera los directores corporativos.

- Hewlett Packard

HP es una empresa tecnológica que opera en más de 170 países de todo el mundo. Dispone de ofertas de infraestructura y empresa que abarcan desde dispositivos de bolsillo a algunas de las instalaciones de supercomputadoras más poderosas del mundo. Ofrecen una extensa gama de productos y servicios que van desde fotografía digital hasta entretenimiento digital y desde computación a impresión doméstica.

Nos reunimos con Noelia Heredia, Gerente de Recursos Humanos para realizar una entrevista sobre el teletrabajo y la cultura de HP.

Cuando indagamos sobre el nacimiento del teletrabajo en su compañía, Noelia nos informó que desde que ella forma parte de HP (2008) ya se implementaba el teletrabajo, siendo una de las empresas que adopto esta modalidad anteriormente a la mayoría de las empresas en Argentina.

Como menciona Boiarov, a falta de una ley formal, las empresas se vieron obligadas a realizar acuerdos individuales, es así como en HP existen actualmente dos políticas, una de teletrabajo y otra de home office, aclarando que la de home office es solo para los trabajadores que están 100% trabajando desde su casa, y que en la de teletrabajo están insertos solo algunos empleados y que la gran mayoría realiza teletrabajo de manera informal.

En el momento en el que se formalice la Ley de Teletrabajo, muchas personas deberán dejar de teletrabajar hasta tener todo en condiciones formales para realizarlo.

HP les cubre a los empleados los gastos de internet y telefonía y les provee una notebook y un teléfono celular a cada uno.

Las competencias básicas que todos los empleados de HP deberán poseer son: capacidad de autonomía, responsabilidad, concentración y focalización; que al ser comparadas con las que detalla el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, podemos ver que se asemejan mayormente a las competencias de gestión. Al ser una empresa de tecnología, el uso de las mismas es parte de las exigencias mínimas a la hora de ingresar a la compañía.

En HP casi todas las áreas realizan teletrabajo, exceptuando las personas que trabajan en recepción y en el call center. El teletrabajo no es visto como una ventaja competitiva a causa de que en los últimos años se convirtió en una exigencia del rubro. En cuanto a la diferencia de género, las mujeres suelen apreciar más el teletrabajo por la flexibilidad que les otorga; característica que destaca la consultora Alignin Group como una ventaja principal del teletrabajo.

Otra de las ventajas que menciona la consultora es la inversión en la capacitación del personal, en HP se realiza la gran mayoría de manera online y una menor parte en aula, contando con una plataforma conformada por una cantidad inmensa de cursos online que pueden realizar los empleados en cualquier momento del día.

El desarrollo del personal en los teletrabajadores, según Noelia, dependerá de que ellos puedan encontrar la manera de desenvolverse y mostrar las competencias vía la tecnología

HP se caracteriza por tener una cultura muy flexible y dinámica. Teniendo como valor la libertad para las personas de administrar su tiempo teniendo en cuenta la gran cantidad de trabajo que tienen todos los puestos. Como mencionan Deal & Kennedy, los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa, y sin estos, la cultura del teletrabajo no podría formar parte de esta compañía. Para poder mantener la cultura de HP, se trata de mantener ciertas costumbres que siempre existieron, por ejemplo, seguir presenciando las reuniones semanales y seguir concurriendo a la oficina los lunes, estas costumbres o ceremonias mantendrán los valores, las creencias y los héroes en el corazón de todos los empleados.

Según Standen los líderes tienen que trabajar en la construcción de la confianza, sin embargo en HP no todos tienen la posibilidad de teletrabajar, si el gerente de un área determinada no considera apropiado el teletrabajo, tiene el derecho a no permitir teletrabajar a sus colaboradores, lo cual puede influenciar de manera negativa al teletrabajo por falta de confianza en las personas de su equipo o por una situación de rechazo al cambio con sentimientos de temor y dudas, como mencionan Solomon y Wynne.

- Compañía multinacional de investigación médica

Tuvimos la oportunidad de hacerle una entrevista a la Gerente de Recursos Humanos de una empresa líder en investigaciones clínicas sobre el teletrabajo en su compañía.

Esta empresa se dedica mayormente en brindar servicios a compañías farmacéuticas en todo el mundo, entre ellos servicios médicos, centro de servicios de laboratorio y gestión de proyectos.

El teletrabajo comenzó hace ya ocho años como un proyecto piloto para un grupo selecto de trabajadores senior, un año antes del abrupto crecimiento de esta modalidad en el país.

Algunas ventajas y características que plantea la gerente son en concordancia con las expresadas anteriormente por Liliana Mónica Tarbuch, juez del juzgado

nacional de primera instancia; entre ellas la flexibilidad horaria, flexibilidad de asistencia a la oficina (2 o 3 veces por semana a 1 vez al mes), comodidad y ahorro de tiempo de viaje, descanso, comodidad y todo lo que permita un mejor balance entre la vida personal y laboral de cada empleado.

A la hora de elegir un teletrabajador esta empresa determina que cada gerente puede determinar si un empleado reúne las condiciones para poder trabajar a distancia con responsabilidad y eficiencia. En general el perfil buscado prioriza el sentido de la responsabilidad, el trabajo por objetivos, alta demanda y calidad, lo que les permite adaptarse con facilidad al teletrabajo. Estas competencias coinciden con lo expresado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social a la hora de buscar una persona apta para realizar teletrabajo. Estas competencias son ajenas a la edad, el sexo y el mix generacional de los empleados, por lo cual, no influyen en la implementación de esta modalidad en las personas de los puestos teletrabajables.

La mayor parte de los empleados tienen puestos donde pueden teletrabajar al menos 1 vez a la semana, ya que los resultados son medidos por el cumplimiento de objetivos anuales que son mensualmente revisados y discutidos entre el empleado y su supervisor directo. Esta empresa además, cuenta con puestos no teletrabajables como operarios, recepcionistas y administrativos junior, los cuales no son recompensados con algún otro beneficio.

Al momento de analizar la inversión en capacitación brindada a los empleados teletrabajadores, la gerente nos cuenta que la inversión es la misma forma que para los trabajadores de oficina, las capacitaciones internas son en su mayoría virtuales, habiendo excepciones que requieran reuniones o entrenamientos en las oficinas donde se necesitara la presencia física del empleado. Tal como los estudios de la consultora Aligin Group detallan, la igualdad en capacitación mantiene la armonía y el buen clima, coincidiendo así con las prácticas de la empresa analizada.

En cuanto a la cultura de la empresa, a diferencia de Schein, la inclusión de las nuevas tecnologías necesarias para la ejecución del teletrabajo no provocó un problema de cambio cultural en la compañía. Coincidiendo con Peter Standen, cultura como la de esta empresa en particular será menos susceptible a la inclusión del teletrabajo ya que no posee barreras culturales que atravesar. El único cambio positivo en relación al teletrabajo con la cultura fue la inclusión del acceso remoto a todos los sistemas y la provisión de herramientas y materiales apropiados para teletrabajar.

- o Ministerio de Trabajo

En este caso, obtuvimos la colaboración de Gimena Cintia D'Amico, quien se encuentra trabajando en el área de Coordinación del Teletrabajo para el Ministerio de trabajo empleo y seguridad social. Gimena contestó nuestro cuestionario vía mail, debido a que expreso una gran dificultad para coordinar una reunión.

El Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, es un organismo nacional, dependiente del Poder Ejecutivo, que tiene la misión de servir a los ciudadanos en las áreas de su competencia. Es parte de la estructura administrativa gubernamental para la conformación y ejecución de las políticas públicas del trabajo y la seguridad social, propone, diseña, elabora, administra y fiscaliza las políticas para todas las áreas del trabajo, el empleo y las relaciones laborales, la capacitación laboral y la Seguridad Social.

En el Ministerio, tanto como en la Sindicatura General de la Nación, la Comisión Nacional de Comunicaciones, el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca y el INTI, el teletrabajo comenzó a implementarse en el año 2012 realizando una prueba piloto que fue un éxito y hoy en día se sigue sumando gente que desarrolla esta modalidad.

Con respecto a la legislación, el Ministerio junto con los demás organismos públicos continuará desarrollando el teletrabajo hasta que efectivamente se sancione una ley pertinente que sirva de apoyo legal y jurídico.

Si analizamos el estudio realizado por Timothy Golden, los trabajadores que deben quedarse en la oficina no requieren una compensación extra, debido a que tienen conocimiento de su rol en el organismo y la importancia de su presencia en el lugar de trabajo.

El teletrabajo para el Ministerio supone ventajas económicas y de recursos humanos principalmente, debido a que una de sus funciones principales es la integración social de personas con determinadas discapacidades a las cuales le instalan los recursos necesarios para trabajar desde sus hogares y de ese modo evitar la movilización a las oficinas, también supone ventajas para las madres con

bebés o hijos pequeños y lo mismo para los padres (aunque en menor medida). Esto también está ligado a una reducción en los niveles de ausentismo no así en una reducción de costos de capacitación ya que los colaboradores deben continuar formándose para desempeñar sus tareas, incluso los costos por capacitación aumentan.

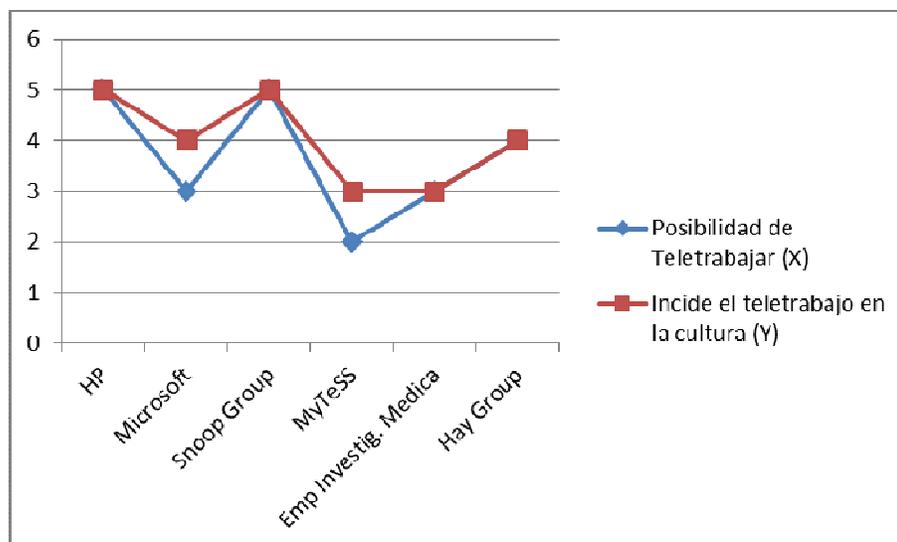
Con respecto a las competencias generales, técnicas y de gestión no hay mucho para agregar debido a que fueron desarrolladas e ideadas por el mismo Ministerio con lo cual todos los colaboradores cuentan con todas o la mayoría de ellas. El mix generacional no es un problema para el Ministerio, debido a que solo basta con demostrar que la persona cuenta con las características y las competencias mencionadas para efectuar el teletrabajo para que se lo apruebe y comience a hacerlo, personas de todas las edades implementan esta modalidad siempre y cuando sea rentable y cumpla con los objetivos (APO).

Como no tuvimos la oportunidad de acercarnos, no podemos analizar en profundidad la estructura física y los artefactos simbólicos; pero Gimena nos asegura que los empleados se sienten parte de la cultura planteada por este Organismo Nacional debido a que cuentan con diversos beneficios, tienen la flexibilidad necesaria en el caso de que tengan que retirarse o ausentarse por motivos personales y cuentan con el apoyo del staff de recursos humanos que realiza un seguimiento personal y detallado de la situación de cada miembro del Ministerio.

Por supuesto que existe una relación de confianza entre jefes y teletrabajadores, de lo contrario no se seguiría implementando ni expandiendo este novedoso y útil proyecto.

### 3.3 Análisis de resultados

Figura 7



Fuente: Elaboración propia

Empresas	Posibilidad de Teletrabajar	Incide el teletrabajo en la cultura
HP	5	5
Microsoft	3	4
Snoop Group	5	5
MyTeSS	2	3
Emp Investig. Medica	3	3
Hay Group	4	4

En el gráfico que se presenta arriba, podemos observar que las consideraciones de las diferentes empresas no varían sustancialmente, todas coinciden en que el teletrabajo incide en la cultura organizacional y con respecto a la posibilidad de teletrabajar sí existen algunas diferencias debido a que en algunas empresas solo es posible utilizar esta modalidad escasas veces por semana y en otras la flexibilidad es total y es poco común que trabajen en la oficina.

## 4. Conclusiones e implicancias

### 4.1 Conclusiones

Una vez finalizado el análisis del trabajo de campo concluimos que la modalidad teletrabajo afecta definitivamente la cultura organizacional, incluso podríamos argumentar que no sería posible implementar el teletrabajo sin la existencia de una cultura que posea fuertes características y valores necesarios para la utilización de esta modalidad.

A continuación, fundamentaremos la afirmación con el material del análisis de campo y el marco teórico para poder determinar aspectos coincidentes y similitudes entre las empresas que hemos seleccionado para nuestra investigación.

Como punto principal de nuestra conclusión podemos destacar que no puede haber teletrabajo sin una cultura acorde (Boiarov. Marco Teórico, capítulo 3 parte 3.1: “La importancia y cambios de la cultura ante esta nueva modalidad”).

Cuando hablamos de cultura acorde nos referimos a aquellas que poseen como características principales la flexibilidad y la confianza con sus empleados, pudiendo destacar a las mismas como valores organizacionales.

A la hora de la implementación del teletrabajo en estas compañías, pudimos observar resistencia al cambio por parte de los mandos medios y altos, ya que mostraban una destacada preocupación por la falta de una constante supervisión de sus empleados (tal como sostiene Deal y Kennedy: Capítulo 3, parte 3.3: “Cambios culturales”).

Como características necesarias que deben poseer los teletrabajadores en las compañías entrevistadas, destacamos el ser orientado a resultados, ser flexible, comprometido, autónomo y tener un pleno conocimiento en el manejo de las tecnologías de información y comunicación. Estas características son esenciales ya que el trabajo por objetivos es la forma de medición de resultados más utilizada por los puestos teletrabajables y necesita de empleados con características semejantes (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Capítulo 2, Parte 2.3: “Nuevos perfiles de trabajadores”).

La totalidad de las compañías entrevistadas coinciden en que las ventajas principales que brinda el teletrabajo son ahorros monetarios y financieros, tanto para la organización como para los colaboradores, aumento de la flexibilidad y un alto nivel de independencia y confiabilidad. (Doctora Amaia Arribas Urrutia. Capítulo 2, Parte 2.1: “Impacto en la Organización”)

En lo que respecta al desarrollo del personal, la mayoría de las organizaciones no lo considera una amenaza para la carrera de los empleados; sin embargo, algunas organizaciones detectan cierto grado de dificultad a la hora de planear el desarrollo de los mismos.

Usualmente se coloca al teletrabajo dentro del paquete de beneficios de la empresa, donde es visto como una ventaja competitiva dentro del mercado laboral, a excepción de determinadas industrias que lo consideran esencial para poder captar y retener a sus empleados. Los puestos que no cuentan con las características necesarias para realizar teletrabajo, no son recompensados de manera excepcional con algún beneficio compensatorio extra.

En cuanto a las particularidades en la implementación y uso de esta modalidad podemos notar diferencias con respecto a la cantidad de días permitidos por cada empresa para llevar a cabo el teletrabajo. Las diferencias van desde la posibilidad de realizarlo una sola vez por semana, tres veces a la semana o la semana completa. En la mayoría de las compañías entrevistas, se teletrabaja entre 2 y 3 veces por semana. (Mercer. Capítulo 1, Parte 1.4: “Tendencias de Mercado” Figura 3)

Como hemos visto en las Tipologías Culturales (Capítulo 3.5) Handy distingue cuatro tipos de cultura. En las entrevistas realizadas, pudimos comprobar que la cultura que mejor se adapta al teletrabajo es la denominada Dionisio, ya que el talento de las personas es de suma importancia y se muestra una alta preocupación por el personal. Este tipo de cultura muestra la autonomía que necesitan tener los empleados para poder realizar teletrabajo de forma eficaz.

Por último, en lo que respecta a las Industrias en las cuales más se realiza teletrabajo, notamos que las 3 empresas de Tecnología entrevistadas (Hewlett Packard, Microsoft y Snoop Group) realizan teletrabajo, coincidiendo con la Investigación realizada por Mercer en la cual demostraron que las compañías de Tecnología son las que más utilizan esta modalidad. (Mercer. Capítulo 1, Parte 1.4: “Tendencias de Mercado” Figura 2)

Concluimos destacando que si bien las empresas entrevistadas nos han dado una visión positiva del teletrabajo en su cultura organizacional, algunas compañías están en miras de volver atrás y eliminar el teletrabajo de sus organizaciones. Será foco de investigación de otros trabajos el seguimiento y las razones de la erradicación del teletrabajo en aquellas compañías.

## **4.2 Implicancias**

Una de las ideas/implicancias que sugerimos, es la certificación obligatoria en el Programa del Ministerio de Trabajo (PROPET) para tener un apoyo jurídico y en cierto modo legal que le permita a la empresa respaldarse en el caso de que suceda un imprevisto con alguno de los colaboradores.

La segunda implicancia sugerida es organizar jornadas de capacitación y charlas con los mandos medios y gerenciales para introducir de manera gradual el cambio en la cultura de la organización y que no surjan problemas entre el beneficio que otorga la compañía y las consideraciones personales de los gerentes. Además, teniendo en cuenta –tal como sostiene Edgar Schein- que siempre en todo cambio organizacional “surge primero una etapa de oposición de las personas que integran la compañía”.

## **BIBLIOGRAFIA MARCO TEORICO**

- **Breve reseña histórica sobre el surgimiento de Internet:**  
[http://www.neurocapitalhumano.com.ar/shop/detallenot.asp?notid=257#\\_ftn1](http://www.neurocapitalhumano.com.ar/shop/detallenot.asp?notid=257#_ftn1)
- **Origen del teletrabajo en el Mundo:**
  - Tlworking (corporación para el teletrabajo)  
[http://www.tlworking.com/joomla/index.php?option=com\\_contact&view=contact&id=1&Itemid=67](http://www.tlworking.com/joomla/index.php?option=com_contact&view=contact&id=1&Itemid=67)  
[http://www.neurocapitalhumano.com.ar/shop/detallenot.asp?notid=257#\\_ftn1](http://www.neurocapitalhumano.com.ar/shop/detallenot.asp?notid=257#_ftn1)
- **Origen del Teletrabajo en Argentina:**  
<http://www.canal-ar.com.ar/Nota.asp?Id=7691>
- **Concepto de Teletrabajo:**
  - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social  
<http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/>
  - Real Academia Española  
<http://lema.rae.es/drae/>
  - Biblioteca del Congreso Nacional de Chile  
[http://www.bcn.cl/carpeta\\_temas\\_profundidad/teletrabajo](http://www.bcn.cl/carpeta_temas_profundidad/teletrabajo)
- **Trabajo a domicilio:**

Argentina, Ministerio de Trabajo. (1941) *Régimen de trabajo a domicilio por cuenta ajena*. Buenos Aires, Argentina.

[http://www.abogadosdeltrabajo.com/index.php?sec=tipsynotas\\_detalle&id=68](http://www.abogadosdeltrabajo.com/index.php?sec=tipsynotas_detalle&id=68)  
[http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&sqj=2&ved=0CDwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.trabajo.gov.ar%2Fdownloads%2Fteletrabajo%2F091013\\_guido\\_bellini.pps&ei=ctiUUtnVBJLksASKz4DwDA&usq=AFQjCNEf-vc3ITMRtB5XrKwqw92iZneuHQ](http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&sqj=2&ved=0CDwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.trabajo.gov.ar%2Fdownloads%2Fteletrabajo%2F091013_guido_bellini.pps&ei=ctiUUtnVBJLksASKz4DwDA&usq=AFQjCNEf-vc3ITMRtB5XrKwqw92iZneuHQ)
- **Tendencias de Mercado:**
  - Mercer  
Ver Anexo
  - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

Teletrabajo: Motor de inclusión Sociolaboral, Buenos Aires Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2012

- **Situación actual en Argentina:**

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

<http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/proyectos/?cat=18&subc=3>

PROPET: Ver Anexo

- Fundación Caminando Utopías

<http://caminandoutopias.org.ar/accesible/?id=noticias&n=481>

- iProfesional

<http://www.iprofesional.com/notas/169744-Ante-la-falta-de-regulacin-el-Gobierno-impulsar-un-proyecto-de-ley-sobre-teletrabajo>

- **Impacto en la Organización**

Referencia Timothy Golden: Profesor Asociado de Dirección en el Rensselaer Polytechnic Institute (RPI)

[http://www.tendencias21.net/Los-companeros-de-los-teletrabajadores-pierden-su-motivacion-mas-facilmente\\_a2010.html](http://www.tendencias21.net/Los-companeros-de-los-teletrabajadores-pierden-su-motivacion-mas-facilmente_a2010.html) 2008

- **Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social**

Teletrabajo: Motor de inclusión Sociolaboral, Buenos Aires Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2012

- **Amaia Arribas Urrutia. Teletrabajo y Comunicación Interna (2000)**

Amaia Arribas □ Doctora en Ciencias de la Comunicación, por la Universidad del País Vasco, España.

Docente e investigadora en la licenciatura de Comunicación en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Edo. de México

### **Características del Teletrabajo**

- **Liliana Mónica Tarbuch.** Trabajo a distancia como actividad dependiente. (2013)

<http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/teletrabajo/0023.php> +

Documentación del Juzgado de primera instancia del Trabajo.

- **Roberto Vola Luhrs.** Pilares de la función de Recursos Humanos, (2011). (Artículo de la cátedra Análisis Organizacional. UADE)
- **Peter Drucker.** Gestión Dinámica: lo mejor de Peter Drucker sobre el Management. Editorial Hispano Europea, Nov 1, 1981
- **Sonia Boiarov.** Lo que el líder de Recursos Humanos debe saber sobre el Teletrabajo. 2011

### **Cultura**

- **Hill, Joseph A. Telecommuting's Impact on Corporate Culture and Individual Workers:** Examining the Effect of Employee Isolation. Date: Wednesday, September 22 1999 Location: United States. Publication: SAM Advanced Management
- **Terrence E. Deal & Allan A. Kennedy.** Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional. 1985 editorial sudamericana S.A, Buenos Aires.
- **Edgar H Schein.** La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. 1990. Londres. Jossey-Boss inc. Publishers. Ed. Original
- **Jose A. Garmendia.** Tres Culturas. Organización y recursos humanos. 1994. Madrid. Esic Editorial
- **Alan Verbeke, Robert Schulz, Nathan Gredanus, Laura Hambley.** Growing the virtual workplace. The integrative value proposition for telework. 2008. UK. Editorial Edward Elgar Publishing Limited.
- **Kevin Daniels, David Lamond & Peter Standen.** Managing Telework. 2000. Londres. Bussines Press.
- **Sonia A. Boiarov.** ¿Qué es el teletrabajo?  
[http://www.caminandoutopias.org.ar/institucional/que\\_es\\_el\\_teletrabajo.php](http://www.caminandoutopias.org.ar/institucional/que_es_el_teletrabajo.php)
- **Cardozo.** Administración Empresaria., 2007, Buenos Aires, Temas Grupo Editorial

- **Charles Handy.** Understanding Organizations. 1976. Londres. Penguin; Fourth Edition edition (1 Jan 1993)

# ANEXOS

## ANEXO I

### **PROPET**

**Resolución 595/2013**

**Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social**

Bs. As., 1/07/2013

**Fecha de Publicación:** B.O. 5/07/2013

**VISTO** el Expediente N° 1.548.627/13 del Registro del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (texto ordenado por Decreto N° 390/76) y sus modificatorias, la Ley de Ministerios N° 22.520 (texto ordenado por Decreto N° 438/92) y sus modificatorias, la Resolución del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL N° 147 del 10 de febrero de 2012, y **CONSIDERANDO:**

Que desde el año 2003 el MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL comenzó a trabajar en la regulación legal del Teletrabajo, a través de la conformación de una Comisión de Teletrabajo, integrada por funcionarios públicos, representantes de los actores sociales, expertos del ámbito académico y especialistas informáticos a fin de generar un espacio de intercambio de consultas y elaboración de propuestas que con un enfoque interdisciplinario permitiese establecer las bases para una reglamentación de la actividad.

Que en el año 2007, con el consenso de todos los actores participantes, se elaboró e impulsó un proyecto de Ley destinado a regular el teletrabajo en relación de dependencia.

Que dicho proyecto de Ley define al Teletrabajo: como la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, en las que el objeto del contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC); y entiende por Teletrabajador en relación de dependencia: a toda persona que efectúa teletrabajo según la definición anterior.

Que el citado proyecto de Ley sostiene la intangibilidad de los derechos del teletrabajador, con relación a los trabajadores presenciales que ocupan la misma posición laboral y, en ese sentido, busca establecer un piso mínimo, un orden público inderogable, que garantice tal intangibilidad.

Que en el año 2012, el MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, mediante su Resolución N° 147 del 10 de febrero de 2012, creó, en el ámbito de la SECRETARIA DE EMPLEO, la Coordinación de Teletrabajo, la cual tiene entre sus acciones la de promover, monitorear y propiciar la generación de condiciones de trabajo decente para los teletrabajadores y todos aquellos puestos que instrumenten las tecnologías de la información y comunicaciones (“TIC”) para fomentar el “e-trabajo”, y la de coordinar la red de empresas comprometidas en teletrabajo, conformando un marco propicio para la cooperación en los niveles nacionales y regionales, respecto del intercambio de aprendizajes, investigaciones y buenas prácticas de teletrabajo promoviendo la implementación de plataformas de teletrabajo en el ámbito privado.

Que, para el cumplimiento de las acciones antes referidas y en atención a la ausencia de una regulación legal para este nuevo modo de organización del trabajo, deviene necesario contar con un programa específico que permita establecer y promover un marco jurídico adecuado para la adopción del Teletrabajo en empresas del sector privado, así como también para monitorear su impacto y resultados.

Que en dicho entendimiento, resulta pertinente la creación del PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET), el cual tendrá por objeto promover y facilitar la aplicación del Teletrabajo en empresas del sector privado, a través de herramientas que brinden seguridad jurídica a ambas partes de la relación laboral y que permitan monitorear el desarrollo de la modalidad dentro del contexto laboral a distancia en el marco del trabajo decente.

Que asimismo, el citado Programa tendrá los siguientes objetivos específicos: 1) impulsar la implementación de plataformas de teletrabajo en el sector privado, que posibiliten identificar dificultades prácticas y/o normativas, recogiendo diferentes experiencias de manera de difundir las buenas prácticas; 2) evaluar el impacto del teletrabajo en las relaciones laborales del sector privado, en las posibilidades de inserción socio-laboral y de mejora de la empleabilidad de los teletrabajadores, y en el aumento de la productividad de las empresas, y 3) promover, monitorear y propiciar la generación de condiciones de trabajo decente para los teletrabajadores.

Que por razones operativas y de buen orden administrativo, resulta pertinente delegar en la Coordinación de Teletrabajo, antes mencionada, la facultad de firmar los Convenios de Adhesión al citado Programa, y sus respectivas renovaciones, como así también cualquier documento tendiente a la mejor implementación de los mismos o del Programa, en representación del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL.

Que la Dirección General de Asuntos Jurídicos del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL ha tomado la intervención que le compete.

Que la presente medida se dicta en uso de las facultades conferidas por los artículos 4, 14 y 23 de la Ley de Ministerios N° 22.520 (texto ordenado por Decreto N° 438/92) y sus modificatorias.

Por ello,

## **EL MINISTRO**

### **DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL**

**RESUELVE: Artículo 1°**— Créase el PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) que tendrá por objeto promover, facilitar y monitorear la aplicación de la modalidad de Teletrabajo en empresas del sector privado, a través de herramientas que brinden un marco jurídico adecuado para empleadores y teletrabajadores.

**Art. 2°** — El PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) tendrá los siguientes objetivos específicos:

- 1) impulsar la implementación de plataformas de Teletrabajo en el sector privado, que permitan recoger diferentes experiencias, identificar dificultades prácticas y/o normativas, facilitar el desarrollo de soluciones y difundir las buenas prácticas;
- 2) evaluar el impacto del Teletrabajo en las relaciones laborales del sector privado, en las posibilidades de inserción socio-laboral y en la mejora de la empleabilidad de los teletrabajadores, y en el aumento de la productividad de las empresas;
- 3) promover, monitorear y propiciar la generación de condiciones de trabajo decente para los teletrabajadores.

**Art. 3°** — Entiéndese por Teletrabajo, a los fines de la presente Resolución, a la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, en las que el objeto del contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC).

**Art. 4°** — Entiéndese por Teletrabajador, a los fines de la presente Resolución, a todo trabajador en relación dependencia que efectúe teletrabajo en los términos definidos en el artículo precedente.

**Art. 5°** — Las empresas interesadas en adherir al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) deberán presentar ante la Coordinación de Teletrabajo o ante la Gerencia de Empleo y Capacitación Laboral, correspondiente a su domicilio, el Formulario de Solicitud de Incorporación al Programa, en el cual

describirán las características principales de la empresa y de sus puestos de trabajo, y fundamentarán su interés por aplicar la modalidad de Teletrabajo.

**Art. 6°** — Las empresas, cuya Solicitud de Incorporación sea evaluada favorablemente por la Coordinación de Teletrabajo, suscribirán un Convenio de Adhesión al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET), en el cual se establecerán las condiciones de participación y las pautas específicas que deberán contener los contratos individuales a suscribirse con los Teletrabajadores.

**Art. 7°** — El plazo de vigencia del Convenio de Adhesión al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) será de NUEVE (9) meses y podrá ser renovado, a solicitud de la empresa, por plazos iguales, siempre que la Coordinación de Teletrabajo, en función de los resultados obtenidos, preste su consentimiento y conformidad técnica.

**Art. 8°** — Las empresas que adhieran al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) elaborarán con la Coordinación de Teletrabajo un plan de trabajo conjunto, en el cual acordarán mecanismos de información recíproca para el seguimiento de las acciones e instancias de monitoreo, diagnóstico y evaluación de los resultados.

**Art. 9°** — La participación de los Teletrabajadores en el PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) será voluntaria y su consentimiento deberá ser asentado expresamente en el contrato individual que regule su relación laboral con la empresa adherente.

**Art. 10.** — La Coordinación de Teletrabajo llevará un registro de las empresas que se incorporen al presente Programa, así como de los convenios de adhesión que se suscriban en el marco del mismo, con sus respectivas renovaciones.

**Art. 11.** — Delégase en la Coordinación de Teletrabajo la facultad de firmar, en representación del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, los Convenios de Adhesión al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) con las empresas participantes, y sus respectivas renovaciones, así como cualquier documento complementario vinculado con la ejecución de los mismos.

**Art. 12.** — Apruébanse los instrumentos operativos del PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) que a continuación se detallan y que como Anexos forman parte integrante de la presente medida:

- 1) ANEXO I - Formulario de Solicitud de Incorporación;
- 2) ANEXO II - Convenio de Adhesión;
- 3) ANEXO III - Renovación del Convenio de Adhesión;

4) ANEXO IV - Pautas que deberá contener el Contrato Individual con los Teletrabajadores.

**Art. 13.** — Facúltase a la SECRETARIA DE EMPLEO a dictar las normas complementarias, aclaratorias o de aplicación que sean necesarias para la implementación del PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET), así como también a modificar los instrumentos operativos aprobados por la presente medida.

**Art. 14.** — Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. —

Carlos A. Tomada.

## **ANEXO II**

### CONVENIO DE ADHESION AL PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET)

En ....., a los ..... días del mes de ..... de 20....., la Empresa ..... C.U.I.T. N° ..... con domicilio legal en ....., representada en este acto por, ....., en su carácter de ....., en adelante "LA EMPRESA", suscribe con la COORDINACION DE TELETRABAJO del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, con domicilio legal en ....., representada en este acto por su titular, ....., en adelante "LA COORDINACION", el presente Convenio de Adhesión al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET), en el Expediente del Registro del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL N° ...../20....

#### 1. Consideraciones Generales:

El MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL ha invitado a las empresas del sector privado a adherir al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET), el cual tiene por objeto promover, facilitar y monitorear la aplicación de la modalidad de Teletrabajo, a través de herramientas que brinden un marco jurídico adecuado para empleadores y teletrabajadores; y persigue los siguientes objetivos específicos: a) impulsar la implementación de plataformas de Teletrabajo en el sector privado, que permitan recoger diferentes experiencias, identificar dificultades prácticas y/o normativas, facilitar el desarrollo de soluciones y difundir las buenas prácticas; b) evaluar el impacto del Teletrabajo en las relaciones laborales del sector privado, en las posibilidades de inserción socio-laboral y en la mejora de la empleabilidad de los teletrabajadores, y en el aumento de la

productividad de las empresas, y c) promover, monitorear y propiciar la generación de condiciones de trabajo decente para los teletrabajadores.

## 2. Definiciones:

A los fines del presente Convenio, se entiende por TELETRABAJADOR en relación de dependencia a toda persona que realiza actos, ejecuta obras o presta servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, siendo que el objeto del contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos de la empresa empleadora, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC).

## 3. Duración:

El presente Convenio tendrá una duración de NUEVE (9) meses y podrá ser renovado, en los mismos términos, a solicitud de “LA EMPRESA”, siempre que “LA COORDINACION”, en función de los resultados que se obtengan, preste su consentimiento y conformidad técnica.

## 4. Carácter voluntario:

La participación de los TELETRABAJADORES en el PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) es voluntaria y por lo tanto, “LA EMPRESA” deberá requerir a los mismos su consentimiento previo, el cual quedará asentado en forma expresa en el contrato individual que regula la relación laboral entre el TELETRABAJADOR y “LA EMPRESA”.

## 5. Tiempo de Trabajo-Habitualidad del Teletrabajo:

Las PARTES acuerdan realizar una distribución razonable de la carga horaria semanal a desarrollarse como trabajo presencial y como teletrabajo, aplicable a los contratos individuales de trabajo. A tal fin, establecen que semanalmente el TELETRABAJADOR tendrá al menos DOS (2) jornadas completas que se realizarán como trabajo presencial y al menos UNA (1) jornada completa que se ejecutará como teletrabajo.

## 6. Condiciones de empleo:

El TELETRABAJADOR gozará, de los mismos derechos, beneficios y obligaciones de aquellos trabajadores que presten igual tarea en los establecimientos de la empresa, los mismos estarán sujetos a la legislación vigente y los Convenios Colectivos de Trabajo, sin perjuicio de aquellos derechos o beneficios que se pacten en forma individual o colectiva teniendo en cuenta las peculiaridades del Teletrabajo.

## 7. Vida privada:

“LA EMPRESA” deberá respetar la vida privada del TELETRABAJADOR. En consecuencia, todos los sistemas de control destinados a la protección de los bienes e

informaciones de propiedad de “LA EMPRESA” deberán salvaguardar la intimidad del TELETRABAJADOR y la privacidad de su domicilio.

#### 8. Equipamiento. Gastos y compensaciones. Obligación del teletrabajador:

En caso de que el TELETRABAJADOR aporte su propio equipamiento, “LA EMPRESA” deberá compensar la totalidad de los gastos que genere su uso, sin perjuicio de los mayores beneficios que pudieran pactarse en los Convenios Colectivos de Trabajo. Cuando los equipos sean provistos por “LA EMPRESA”, 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 de trabajo.

#### 9. Compensación por gastos:

“LA EMPRESA” se compromete a compensar al TELETRABAJADOR por eventuales gastos que pudiere incurrir en ocasión del Teletrabajo, el mismo será proporcional al tiempo teletrabajado en el mes. Esta compensación será asimismo actualizable en similar proporción a los aumentos salariales colectivamente acordados en el sector de actividad y/o Empresa el que resulte aplicable.

#### 10. Metodología:

Las PARTES acuerdan desarrollar un plan de trabajo que incluirá las siguientes actividades a cargo de “LA COORDINACION”:

- 1.- Recolección de la información proporcionada por “LA EMPRESA”.
- 2.- Monitoreo y evaluación de la aplicación del teletrabajo.
- 3.- Diagnóstico, resultados y recomendaciones.
- 4.- Difusión de resultados.

“LA EMPRESA” se compromete a brindar a “LA COORDINACION” su colaboración permanente para el desarrollo del Plan de Trabajo antes citado, y designar a las personas responsables de interactuar con “LA COORDINACION” en cada actividad.

“LA COORDINACION” podrá invitar a expertos para analizar la evolución de la participación de “LA EMPRESA” en el PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) y/o pedir la colaboración de especialistas, organismos públicos y otras entidades a efecto de complementar y mejorar el desarrollo de las acciones.

#### 11. Sistemas de información:

“LA COORDINACION” realizará requerimientos periódicos a “LA EMPRESA” a través de sus representantes, a los TELETRABAJADORES y a sus responsables directos, bajo el formato de encuestas presenciales o virtuales que tendrán por objetivo evaluar la satisfacción de la implementación de la modalidad.

Las encuestas se pautarán en forma previa indicando: lugar, horario y fecha de las mismas, siendo responsabilidad de los participantes colaborar y dar respuesta a los requerimientos que le efectúe “LA COORDINACION” en los plazos previstos por la misma.

#### 12. Compromisos de La COORDINACION:

“LA COORDINACION” recabará la información y adoptará las medidas que estime necesarias para el mejor desarrollo de las acciones acordadas y/o consecución de los objetivos perseguidos por el PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET).

#### 13. Compromisos de LA EMPRESA:

“LA EMPRESA” se compromete a:

- Velar por el cumplimiento de la normativa vigente en materia laboral y de la seguridad social, y en lo que refiere a sistemas de control deberá respetar la dignidad, privacidad e intimidad del trabajador.
- Enviar información periódica sobre la evolución de las acciones a “LA COORDINACION”.
- Realizar las gestiones pertinentes al efecto de lograr la participación en el Programa, de las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo que tengan contratadas para la cobertura de sus TELETRABAJADORES.
- Acompañar la difusión de los resultados del Programa para la promoción del Teletrabajo en el país.
- Seleccionar los trabajadores participantes del Programa, debiendo requerir el consentimiento expreso de los TELETRABAJADORES, de acuerdo a lo reglado en la cláusula 4 del presente.

Los TELETRABAJADORES que presten conformidad para ingresar al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) tendrán la responsabilidad de contestar los requerimientos que les efectúe “LA COORDINACION”.

#### 14. Seguridad e higiene:

“LA EMPRESA” se compromete a dar debido cumplimiento a lo previsto por la Resolución de la SUPERINTENDENCIA DE RIESGO DEL TRABAJO N° 1.552, del 8 de noviembre de 2012, en materia de seguridad e higiene.

#### 15. Conclusiones:

“LA COORDINACION” elaborará las conclusiones del Programa las que serán plasmadas en un informe final.

“LA EMPRESA” y los TELETRABAJADORES accederán a dichos informes antes de su publicación, y realizarán las observaciones que consideren pertinentes.

Para la difusión de los informes, "LA COORDINACION" deberá contar con el expreso consentimiento de "LA EMPRESA" y de los TELETRABAJADORES.

16. Protocolo Adicional:

En caso de que las PARTES lo estimen pertinente, el presente CONVENIO se complementará con la firma de un Protocolo Adicional, en el que se contemplarán cuestiones particulares acerca del desarrollo del PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET).

En prueba de conformidad se firman DOS (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, el ... de ..... de 20..... .

CONVENIO DE ADHESION AL PROPET N° ...../20..... .

### **ANEXO III**

#### RENOVACION DEL CONVENIO DE ADHESION AL PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET)

En ..... a los ..... días del mes de ..... de 20....., la Empresa ....., C.U.I.T. N° ....., con domicilio legal en ....., representada en este acto por, ....., en su carácter de ....., en adelante "LA EMPRESA", suscribe con la COORDINACION DE TELETRABAJO del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, con domicilio legal en ....., representada en este acto por su titular, ....., en adelante "LA COORDINACION", la presente renovación del Convenio de Adhesión al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET), en el Expediente del Registro del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL N° ...../20... .

CLAUSULA PRIMERA: Las PARTES acuerdan prorrogar la experiencia del PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) siendo de plena aplicación el Convenio de Adhesión N° ....., suscripto el ..... de ..... de 201....

CLAUSULA SEGUNDA: La presente renovación de la adhesión al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) se extiende desde el ..... de ..... de 201... hasta el ..... de ..... de 201...., es decir NUEVE (9) meses corridos a partir de la firma del mismo.

CLAUSULA TERCERA: A los efectos de ampliar y profundizar la experiencia en el marco del PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET), "LA EMPRESA" asume el compromiso de sumar ..... (.....) trabajadores de su planta, quienes a partir de la firma del presente, teletrabajarán al menos UNA (1) jornada completa por semana, y realizarán sus tareas en forma presencial al menos DOS (2) jornadas completas por semana.

Dicha incorporación será de carácter voluntario para los trabajadores quienes gozarán de los mismos derechos y beneficios garantizados por la legislación vigente y el Convenio Colectivo de Trabajo de la actividad de los trabajadores presenciales de igual posición laboral, sin perjuicio de los mayores beneficios que puedan pactar en forma individual o colectivamente, resultando plenamente aplicable lo establecido en el Convenio de Adhesión.

CLAUSULA CUARTA: "LA EMPRESA" se compromete a que el total de los TELETRABAJADORES, que ascienden a..... (.....), con independencia del tiempo en que comenzaron su participación en el Programa, teletrabajarán con al menos una periodicidad de UN (1) día por semana y trabajarán en forma presencial al menos DOS (2) días a la semana.

"LA EMPRESA" se compromete a adjuntar al expediente citado en el Proemio del presente, donde obran los antecedentes de su participación en el PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET), una nómina en la cual se detalle la periodicidad de teletrabajo de cada uno de los participantes, conforme las pautas antes mencionadas, como así también la respectiva notificación a la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) de la nómina de teletrabajadores. Asimismo, "LA EMPRESA" se compromete a informar cualquier cambio que se produzca durante el período de vigencia de esta renovación que deberá ser notificada tanto a "LA COORDINACION", como a la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) para que esta última arbitre los medios necesarios para garantizar la cobertura de la totalidad de los teletrabajadores que participan del Programa.

CLAUSULA QUINTA: La jornada de trabajo será mantenida en cuanto a su extensión, respecto a la vigente y aplicable al teletrabajador al momento de la firma del presente, dejándose expresamente establecido la obligatoriedad del mantenimiento de la jornada en los términos precitados.

CLAUSULA SEXTA: "LA EMPRESA" propondrá a sus teletrabajadores la certificación de las competencias laborales que resulten transversales atinentes al teletrabajo, la cual revestirá de carácter voluntaria para los mismos, todo ello, en el marco del Proyecto de Certificación de Competencias en Teletrabajo propuesto por "LA COORDINACION".

CLAUSULA SEPTIMA: En caso de que los teletrabajadores de acuerdo a sus funciones y la actividad de la empresa fueran representados por una entidad gremial, se dará participación a la misma de acuerdo a lo establecido por la Ley N° 23.551 y sus normas reglamentarias para asegurar el ejercicio de los derechos sindicales de los mismos.

CLAUSULA OCTAVA: “LA EMPRESA” continuará trabajando en materia de seguridad e higiene del Teletrabajo implementando los ajustes que fueran necesarios para mejorar las condiciones de los teletrabajadores incorporados al Programa y en cumplimiento de lo normado por la Resolución de la SUPERINTENDENCIA DE RIESGOS DEL TRABAJO N° 1.552, del 8 de noviembre de 2012.

CLAUSULA NOVENA: “LA EMPRESA” tomará los recaudos necesarios para que todos y cada uno de los teletrabajadores, con total independencia del momento de su ingreso al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET), reciban el manual de buenas prácticas en materia de seguridad e higiene.

CLAUSULA DECIMA: “LA EMPRESA” mantiene el compromiso de compensar al teletrabajador por eventuales gastos en los que pudiere incurrir en ocasión del teletrabajo, el mismo será proporcional al tiempo teletrabajado en el mes. Esta compensación será asimismo actualizable en similar proporción a los aumentos salariales colectivamente acordados en el sector de actividad y/o Empresa el que resulte aplicable.

CLAUSULA DECIMOPRIMERA: La situación de teletrabajo a la que se acoge el trabajador a partir de esta renovación, es reversible.

CLAUSULA DECIMOSEGUNDA: “LA EMPRESA” realizará las acciones necesarias para articular y posibilitar que “LA COORDINACION” realice las entrevistas con los teletrabajadores y sus superiores directos, dejándose establecido que las mismas serán anónimas y sólo será admitida la asistencia de los teletrabajadores, reservándose “LA COORDINACION” el derecho de permitir el acceso de responsables de “LA EMPRESA”, directivos o superiores directos de los teletrabajadores durante las mismas.

En prueba de conformidad se firman DOS (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, el.... de..... De 20..... .

RENOVACION N°..... DEL CONVENIO DE ADHESION AL PROPET N°...../20..... .

#### **ANEXO IV**

PAUTAS QUE DEBERA CONTENER EL CONTRATO INDIVIDUAL  
CON LOS TELETRABAJADORES

TITULO: PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET).

ENCABEZADO: Manifiestar la expresa voluntad del empleador y del trabajador de incorporarse al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET), acordando desarrollar sus habituales tareas en la modalidad de teletrabajo bajo las siguientes condiciones:

1. TEMPORALIDAD: Establecer una duración de NUEVE (9) meses, renovable por acuerdo de las partes, siempre que la Coordinación de Teletrabajo del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL preste su consentimiento y conformidad técnica.
2. LUGAR DE PRESTACION Y TELETRABAJO PARCIAL: Detallar en qué lugar podrán realizarse las tareas, teniendo en cuenta que deberán cumplirse los recaudos en materia de seguridad e higiene y la distribución de la jornada de trabajo en presencial y a distancia. Detallar el procedimiento a adoptar por las partes en el caso de que por cuestiones de necesidad, el teletrabajador deba acudir a la empresa en un día que debía teletrabajar. Aclarar que la jornada laboral se mantiene en cuanto a su extensión y acordar el horario que será el mismo que registraba como trabajador presencial. Por último, se deberá dejar constancia que todo cambio deberá efectuarse atendiendo las pautas establecidas en el artículo 66 de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias.
3. MANTENIMIENTO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR Y MANTENIMIENTO DEL CONTENIDO DE LA PRESTACION LABORAL: Dejar constancia de la intangibilidad y contenido de la prestación laboral respecto de la relación laboral preexistente como trabajador presencial.
4. REVERSIBILIDAD: Cuando se trate de un trabajador que era presencial, se deberá prever la posibilidad de regresar a la condición anterior, tanto a petición del empleador como del trabajador, fijándose un plazo de antelación mínimo de QUINCE (15) días para notificar, en forma fehaciente y por escrito, la decisión a la otra parte.
5. HERRAMIENTAS: Establecer que sólo a los fines del PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) el empleador pone a disposición del teletrabajador las herramientas de trabajo, detallando las mismas, así como también los elementos de seguridad e higiene que complementan a las mismas. Asimismo, se establecerá la obligación del teletrabajador de conservarlas y custodiarlas con la debida diligencia.
6. PROTECCION DE DATOS Y USOS DE INTERNET: Dejar constancia de que el teletrabajador tiene conocimiento de la normativa interna que regula la protección de

datos y el uso de Internet, de la normativa legal vigente sobre la materia (leyes N° 24.766 y N° 20.744), que implica el compromiso de no difundir material ilícito.

7. PREVENCIÓN, SEGURIDAD Y SALUD: Establecer que la empresa hará entrega a cada teletrabajador de un manual de buenas prácticas en materia de seguridad e higiene. Coordinando las condiciones para la realización de la visita previa en el domicilio del teletrabajador.

8. RESPONSABILIDADES DEL TELETRABAJADOR: Establecer las responsabilidades del teletrabajador según las políticas internas de la empresa y el compromiso de las partes de actuar de buena fe.

9. INTANGIBILIDAD DE LA REMUNERACION.

10. COMPENSACION POR MAYORES GASTOS: Pautar el valor de la compensación adicional mensual que recibirá el teletrabajador, en concepto de posibles gastos en los que deba incurrir en ocasión del teletrabajo.

11. REGULACION DEL TELETRABAJO: Establecer que la misma se ajustará al contrato individual, el convenio de adhesión y demás instrumentos que regulan al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET).

## **ANEXO V**

### *CONVENIO DE PARTES*

En la ciudad de -----, a los 02 días del mes de Julio de 2012, entre, por una parte, la Sra. -----, DNI -----, con domicilio real en calle -----, Provincia de Buenos Aires, por una parte, en adelante LA TRABAJADORA y, -----, DNI -----, con domicilio en calle -----, quien lo hace en nombre y representación de -----, en adelante LA EMPRESA, se conviene, declara y otorga lo siguiente:

**PRIMERO:** LA TRABAJADORA se desempeña a las órdenes de LA EMPRESA desde el día 01/10/2003, desarrollando tareas de -----, encontrándose debidamente registrado fuera de convenio. Su jornada laboral semanal es de 40 horas. Su horario de trabajo habitual se extiende de lunes a viernes de 10 a 18 horas.

**SEGUNDO:** LA TRABAJADORA, atento contar con hijos menores de edad, solicita para poder destinar mayor tiempo al cuidado y organización de las actividades de éstos, que LA EMPRESA le permita mantener la fuente de trabajo pasando a desarrollar sus tareas tres (3) días por semana en su domicilio particular sito en calle -----, Provincia de Buenos Aires. Los restantes dos (2) días continuará con sus labores normales en el domicilio de LA EMPRESA.

TERCERO: LA EMPRESA, en demostración de buena fe laboral, acepta la modificación respecto del lugar de trabajo propuesta por LA TRABAJADORA. A los fines de la prestación por parte de LA TRABAJADORA de sus tareas en su domicilio particular, LA EMPRESA hace entrega a esta última lo siguiente: 1 (una) notebook con Wi-fi, aplicaciones de Skype y correo electrónico, 1(un) equipo de teléfono móvil, y conexión a Internet en su domicilio a cargo de LA EMPRESA. LA TRABAJADORA se compromete a la utilización de los elementos que le han sido entregados.

CUARTO: la TRABAJADORA tendrá las mismas responsabilidades laborales y disponibilidades horarias, tanto en la prestación de tareas desde su domicilio particular como en las prestadas en domicilio de LA EMPRESA. En el caso de prestaciones de tareas desde el domicilio particular, se excluyen las reuniones presenciales con clientes o pares de trabajo, debiendo hacerse estas por medios electrónicos (videoconferencia, internet, etc).

QUINTO: LA TRABAJADORA expresa que a la fecha sus remuneraciones se encuentran debidamente registradas y abonadas, no adeudándosele suma alguna de dinero.

SEXTO: (6.1) Se establece la vigencia del presente acuerdo por el término de 365 días, venciendo, indefectiblemente el régimen de excepción aquí convenido el día 25 de Julio de 2013, fecha en la cual LA TRABAJADORA reanudará sus tareas en las oficinas de la empresa sitas en calle ----- de Capital Federal. (6.2) Asimismo, LA TRABAJADORA podrá, en todo momento, con una comunicación con una antelación de 15 días, informar a LA EMPRESA que reanudará sus tareas de manera íntegra en LA EMPRESA. (6.3) LA EMPRESA podrá, en cualquier momento, y con una antelación de 15 días, dejar sin efecto lo aquí convenido, debiendo LA TRABAJADORA reintegrarse a las tareas en el domicilio de LA EMPRESA.

SEPTIMO: Las partes convienen que los días de prestación de tareas en el hogar de la trabajadora sean los siguientes: Lunes, Martes y Viernes, en el horario de 10 a 18 horas.

OCTAVO: EL TRABAJADOR faculta a LA EMPRESA a poner en conocimiento de la autoridad de aplicación los términos de este acuerdo.

Se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, quedando cada uno en poder de cada parte.

## **ANEXO VI**

### **Entrevista 1**

**Tema:** Teletrabajo - Home Office

**Organización:** Consultora Hay Group.

**Entrevistado:** Roberto Martínez – General Manager LATAM

#### **Cuestionario:**

- 1) ¿Cuándo comenzaron a implementar teletrabajo? Características.
- 2) ¿Por qué empezaron a implementarlo? ¿En qué áreas?
- 3) ¿Qué perfil/características debe tener un teletrabajador? ¿Influye en el proceso de reclutamiento?
- 4) ¿Incide la edad/sexo/mix generacional en la implementación?
- 5) ¿Realizan planes de carrera/capacitaciones/evaluaciones de potencial para los teletrabajadores?
- 6) ¿Qué estilo de cultura tienen? ¿Qué aspectos/elementos se tuvieron que amoldar para implementar Teletrabajo?
- 7) ¿Cómo compensan a los empleados que no pueden teletrabajar? ¿Les otorgan otros beneficios?
- 8) ¿Cómo miden la productividad/supervisión de los colaboradores?

#### **Respuestas:**

- 1) En Hay Group comenzaron a implementar Teletrabajo hace ya 3, 4 años. Su modalidad de trabajo consiste en reunirse todos los lunes desde la mañana hasta al mediodía, compartir un desayuno y planificar los objetivos que se deben cumplir a lo largo de la semana.

En lo que respecta a las oficinas, hay lugares físicos de trabajo para concurrir, pero no son personales de cada uno, sino una especie de “open space” en donde van los trabajadores a ubicarse a cualquiera de ellos en caso requieran estar en la oficina por algún asunto particular.

La compañía se hace cargo de todos los gastos necesarios para que puedan teletrabajar desde sus casas (notebook, teléfono celular, Internet, entre otros.)

A pesar de estar teletrabajando, se tiene que cumplir un horario (9 a 18 hs.) en el cual deben estar disponibles, pero en caso deban salir de sus casas por algún motivo, simplemente avisan y lo hacen sin problemas, ya que

mientras se cumplan los objetivos establecidos, no hay ningún tipo de problema.

- 2) Implementaron esta nueva modalidad con el objetivo de brindar mayor flexibilidad laboral (la mayoría de los teletrabajadores son estudiantes, lo cual permite una mejor administración del tiempo), ahorrar tiempo de viaje, ahorro de gastos para el trabajador (vestimenta, viaje y almuerzo) y costos de alquileres de oficinas. A su vez, debido a que es una consultora multinacional y trabajan con clientes en todo el mundo (los cuales habitan en países donde existe diferencia horaria), teletrabajar les permite a los empleados comunicarse con dichos clientes (videoconferencias, conversaciones telefónicas, Internet) en cualquier momento del día, sin necesidad de tener abiertas las oficinas las 24 horas del día.

En Hay, hay tres áreas principales destinadas a la actividad principal del negocio: el área encargada de realizar encuestas de mercado a otras compañías, el área de procesamiento de la información obtenida de dichas encuestas, y otra sección compuesta por las personas que interactúan más de cerca con los clientes, a los cuales les acercan propuestas y trabajan en conjunto de acuerdo a sus necesidades.

En principio, se comenzó por realizar una prueba piloto con los trabajadores pertenecientes al área de procesamiento de datos (trabajan allí alrededor de 25 personas), ya que contiene tareas que no requieren contacto con clientes. Luego, los puestos más administrativos y algunos puestos del área de Finanzas también se sumaron a esta modalidad.

Sin embargo, las personas que trabajan con clientes directamente y están continuamente en la calle yendo de una compañía a otra, no podrían teletrabajar ya que es vital la presencia física.

- 3) Las personas que teletrabajan son personas jóvenes, entre 20 y 30 años. Como requisito, es indispensable que dominen la tecnología en gran profundidad. También, es necesario que sean personas voluntariosas y que el engagement sea una de sus competencias principales.
- 4) El sexo/edad no influye determinantemente en poder teletrabajar, pero en general son las personas jóvenes las que mejor dominan las tecnologías y las que más desean que se les otorgue esta posibilidad.

- 5) En lo que respecta a las capacitaciones, no dan tantas capacitaciones “en aula”, sino que se manejan casi todas de manera virtual, utilizan mucho e-learning. De todas maneras, en caso haya que corregir o mejorar en algún aspecto, realizan capacitaciones el mismo lunes que se reúnen todos los integrantes del equipo.

Sobre la detección de potencial y el armado de planes de carrera, Roberto nos comentó que no existen evaluaciones formales pero si se presta atención al grado de eficiencia que tiene cada trabajador (cuantas tareas hacen en un determinado tiempo) y también se aprovechan mucho las reuniones de los lunes para observar quienes son las personas que toman más iniciativa, quienes proponen cambios o mejoras, etc. A dichas personas, a las cuales se cree que tienen potencial y que consideran deben darles oportunidad de crecimiento, se les buscan otras funciones en las áreas más importantes de la compañía, sobre todo en aquellas que se requiere mucho contacto con los clientes. Sin embargo, Roberto piensa que es mucho más difícil desarrollar a personas que teletrabajan ya que hay muchos aspectos humanos propios de compartir un espacio, que se diluyen.

- 6) En Hay Group, se mantiene una cultura flexible y proclive al intercambio de información y experiencias globalmente. Además, al ser una consultora, siempre se trabajó mucho con los clientes en todo el mundo contactándose mediante tecnologías de comunicación e informáticas y viajando a dichos países, es por eso que esta nueva modalidad no generó un impacto tan grande. A su vez, porque es un grupo relativamente chico de teletrabajadores.
- 7) A los trabajadores que no trabajan desde sus casas, no se les da un beneficio específico de manera compensatoria, pero si se les otorga mucha flexibilidad horaria y también se les permite trabajar por objetivos, aunque requiera de la presencia física en las oficinas.
- 8) Sinceramente, no existen métodos formales de supervisión estricta y se tiene mucha confianza en los colaboradores, no se está controlando constantemente a las personas sobre qué actividades hicieron o no, también por el hecho de que se trabaja por objetivos y porque los trabajadores saben el tiempo que tienen para entregar la información requerida, y a partir de allí, pueden administrarlo como deseen. De todas maneras, en caso precisen hacerlo, Roberto agregó que es muy fácil medir el tiempo que tardan en cargar dicha

información.

Roberto Martínez sostiene que brindarles la posibilidad a los colaboradores de teletrabajar los motiva y los hace ser más productivos. Sin embargo, él piensa que en un futuro no van a poder teletrabajar todas las personas, debido a que la presencia física con toda su implicancia y el hecho de compartir experiencias, son insustituibles.

## **Entrevista 2**

**Tema:** Teletrabajo - Home Office

**Organización:** Snoop Consulting Group (Soluciones Tecnológicas)

**Entrevistado:** Gustavo Guaragna – CEO, Gerente General

### **Cuestionario:**

- 1) ¿Cuándo comenzaron a implementar teletrabajo? Características.
- 2) ¿Por qué empezaron a implementarlo? ¿En qué áreas?
- 3) ¿Qué perfil/características debe tener un teletrabajador? ¿Influye en el proceso de reclutamiento?
- 4) ¿Incide la edad/sexo/mix generacional en la implementación?
- 5) ¿Realizan planes de carrera/capacitaciones/evaluaciones de potencial para los teletrabajadores?
- 6) ¿Qué estilo de cultura tienen? ¿Qué aspectos/elementos se tuvieron que amoldar para implementar Teletrabajo?
- 7) ¿Cómo compensan a los empleados que no pueden teletrabajar? ¿Les otorgan otros beneficios?
- 8) ¿Cómo miden la productividad/supervisión de los colaboradores?

### **Respuestas:**

- 1) En Snoop Group comenzaron a utilizar esta nueva modalidad de trabajo en el año 2012, al no estar avalados por una ley específica que regule la temática decidieron certificarse en el PROPET; programa que ofrece el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para contar con la seguridad legal y jurídica que necesitaban, especialmente teniendo en cuenta la Aseguradora de riesgos de trabajo y los elementos que debe proveer una empresa a sus teletrabajadores.

2) Decidieron implementar el teletrabajo debido a que notaron que en las entrevistas de trabajo el 90% de los postulantes que asistían preguntaban por la posibilidad de teletrabajar como una condición para efectivamente aceptar el empleo en el caso de que fueran seleccionados. Esto disparó en un análisis sobre los intereses de las generaciones 2.0 en la actualidad y se consensuó de este modo comenzar con una capacitación de los gerentes de Recursos Humanos para luego a través de una prueba piloto (PROPET) introducir el teletrabajo en la compañía y así satisfacer también necesidades del personal ya efectivo dando lugar a nuevas oportunidades.

Snoop ofrece la posibilidad de teletrabajar al total de sus colaboradores sin distinción por jerarquía, especialización, área o departamento.

3) La principal característica que tiene la gente que trabaja en Snoop Group es pasión y amor por lo que hace, adicionalmente al implementar la modalidad de teletrabajo consideran necesario tener en cuenta un conjunto de competencias básicas a la hora de realizar las entrevistas y la selección: En primer lugar la autogestión, la capacidad de organizar los tiempos y las tareas de manera efectiva y eficaz, en segundo lugar la autonomía, capacidad de tomar decisiones por cuenta propia, de trabajar sin tener a los compañeros de proyecto o de área todo el tiempo al lado o al Jefe de proyecto (Team Leader), en tercer lugar orientación a objetivos, tener en claro las metas que se tienen que alcanzar teniendo en cuenta tiempo y forma para hacerlo, y como competencias secundarias la responsabilidad, confiabilidad, proactividad e innovación.

4) Ninguno de estos componentes son excluyentes a la hora de seleccionar un teletrabajador, Snoop Group ofrece la oportunidad de utilizar esta nueva modalidad independientemente de la edad, sexo o generación a la cual pertenezca la persona, quizás es común que una persona más joven se adapte con mayor facilidad a determinadas cuestiones que tienen que ver con trabajar a distancia pero esto no quita que se les brinde la oportunidad de atravesar esta nueva experiencia y sacar sus propias conclusiones.

5) Tanto para los teletrabajadores como para los no teletrabajadores se realizan planes de carrera y de desarrollo, pero hay que tener en cuenta que al tratarse de empresas de Sistemas y tecnológica, el crecimiento de los colaboradores es

hacia los costados, son muy pocos los que logran ser Project Leader o Team Leader ya que eso requiere otro conjunto de características y competencias blandas. En general las categorías van desde Junios hasta senior y se van sumando los grados de conocimiento Java Core 1, Java Core 2, entre los más importantes.

Con respecto a la capacitación, la empresa cuenta con un área que denomina “escuela de trainees” para aquellos que necesitan capacitaciones específicas o que tienen alguna carencia de conocimientos o habilidades, y los mismos compañeros que se encuentran más avanzados en el tema son los encargados de formarlos y luego evaluarlos en la tarea y fuera de ella para comprobar el compromiso y el aprendizaje de los cursos.

- 6) Snoop Consulting Group posee una cultura extremadamente flexible y liberal desde cualquier punto de vista en la cual se analice, es una cultura de confianza plena en los empleados y en el logro de los resultados que se les pide, es una cultura informal y abierta, altamente innovadora y adaptable a todo tipo de cambios y a partir del teletrabajo esa flexibilidad debió aumentar gradualmente junto con esta nueva práctica, ahora se aplica la misma modalidad de autogestión y autonomía pero desde los hogares.
- 7) Teniendo en cuenta que cualquier empleado puede teletrabajar siempre y cuando sea aprobado por su jefe o Team Leader, no existe un plan de beneficios y compensaciones específico para aquellos que no teletrabajan debido a que esto es aleatorio y quizás al que compenso un día, teletrabaja al día siguiente con lo cual los beneficios que implementa la empresa son para todos por igual, algunos de ellos son, “viernes distinto” un evento ideado por los desarrolladores y programadores que tiene como fin con un presupuesto determinado realizar actividades con temáticas diferentes teniendo en cuenta la época del año o algún proyecto que surja entre todos, regalos corporativos por día de cumpleaños, horario y vestimenta flexible, pago de actividades de interés que les guste a los colaboradores (ejemplo: clases de pintura fuera de la compañía) y teletrabajo por supuesto.
- 8) La productividad se mide a través del logro de objetivos, teniendo en cuenta la política de compensaciones por las metas alcanzadas que posee la organización. Cada gerente de área en conjunto con los supervisores o los líderes de proyecto se encargan de realizar un informe de rendimiento

comparando la performance del colaborador el año anterior y el actual y teniendo en cuenta los nuevos desafíos que le fueron planteados, a partir de eso se decide si la persona puede continuar teletrabajando o si hay que poner un freno y continuar con la actividad dentro de la oficina.

### **Entrevista 3**

**Tema:** Teletrabajo - Home Office

**Organización:** Empresa de Investigaciones Clínicas líder

**Entrevistado:** Vanina Negri

#### **Cuestionario:**

- 1) ¿Cuándo comenzaron a implementar teletrabajo? Características.
- 2) ¿Por qué empezaron a implementarlo? ¿En qué áreas?
- 3) ¿Qué perfil/características debe tener un teletrabajador? ¿Influye en el proceso de reclutamiento?
- 4) ¿Incide la edad/sexo/mix generacional en la implementación?
- 5) ¿Realizan planes de carrera/capacitaciones/evaluaciones de potencial para los teletrabajadores?
- 6) ¿Qué estilo de cultura tienen? ¿Qué aspectos/elementos se tuvieron que amoldar para implementar Teletrabajo?
- 7) ¿Cómo compensan a los empleados que no pueden teletrabajar? ¿Les otorgan otros beneficios?
- 8) ¿Cómo miden la productividad/supervisión de los colaboradores?

#### **Respuestas:**

- 1) El piloto de esta modalidad comenzó hace casi 8 años con un grupo selecto de empleados senior. A medida que los resultados positivos fueron haciéndose cada vez más visibles, esta modalidad de trabajo a distancia fue ofreciéndose a otros niveles y áreas hasta extenderla a prácticamente cualquier rol desempeñado en la compañía, excepto los que necesariamente deben trabajar físicamente desde la oficina (operarios, recepcionistas, administrativos junior). Como características de la modalidad de trabajo a distancia pueden citarse: la flexibilidad horaria, flexibilidad de asistencia a la oficina (2 o 3 veces por semana a 1 vez al mes), comodidad y ahorro de tiempo de viaje, descanso, etc

todo lo cual permite un mejor balance entre la vida personal y laboral de cada empleado.

- 2) Comenzó como una posibilidad de ofrecer beneficios adicionales a nuestros empleados, diferenciándonos del mercado. Aun hoy, prácticamente no hay competidores que ofrezcan en la misma medida la posibilidad de trabajar a distancia. Adicionalmente, la modalidad de trabajo a distancia bien administrada genera un importante ahorro a la compañía en términos de inversión edilicia.
- 3) Cada gerente puede determinar si un empleado reúne las condiciones para poder trabajar a distancia con responsabilidad y eficiencia. En general el perfil de nuestros empleados prioriza el sentido de la responsabilidad, el trabajo por objetivos, alta demanda y calidad, lo que les permite adaptarse con facilidad al teletrabajo. Todos resaltan el beneficio y las ventajas obtenidas.
- 4) No influye la edad ni el sexo en el teletrabajo.
- 5) Si, exactamente de la misma forma que para aquellos que son office-based. Desde el primer día se establecen las condiciones de reunión y contacto con el supervisor directo, pares, reuniones de equipo, etc. De la misma forma, las capacitaciones internas son en su mayoría virtuales sin embargo al momento de implementar algún tipo de entrenamiento que requiera presencia física se organiza de forma tal de facilitar la asistencia de todos los empleados a la sesión.  
En cuanto al plan de carrera, todos los empleados tienen acceso a la información necesaria para diagramar su propio plan de carrera, con apoyo y supervisión constante de su Gerente directo, quien además anualmente realiza una evaluación de desempeño y potencial y trabaja con el empleado de manera de fortalecer y apoyar sus áreas de mejora.
- 6) Acceso remoto a todos los sistemas, provisión de herramientas y materiales apropiados.

- 7) Prácticamente todos los empleados pueden teletrabajar, al menos 1 vez por semana desde sus casas, con escasas excepciones (repcionistas, operarios). Los beneficios ofrecidos son iguales para todos los empleados del mismo rango, teletrabajen o no.
  
- 8) Por cumplimiento de objetivos anuales que son mensualmente revisados y discutidos entre el empleado y su supervisor directo.

#### **Entrevista 4**

**Tema:** Teletrabajo - Home Office

**Organización:** Microsoft

**Entrevistado:** María Inés Calvo – Directora de Recursos Humanos de Argentina y Uruguay

#### **Cuestionario:**

- 1) ¿Cuándo comenzaron a implementar teletrabajo? Características.
- 2) ¿Por qué empezaron a implementarlo? ¿En qué áreas?
- 3) ¿Qué perfil/características debe tener un teletrabajador? ¿Influye en el proceso de reclutamiento?
- 4) ¿Incide la edad/sexo/mix generacional en la implementación?
- 5) ¿Realizan planes de carrera/capacitaciones/evaluaciones de potencial para los teletrabajadores?
- 6) ¿Qué estilo de cultura tienen? ¿Qué aspectos/elementos se tuvieron que amoldar para implementar Teletrabajo?
- 7) ¿Cómo compensan a los empleados que no pueden teletrabajar? ¿Les otorgan otros beneficios?
- 8) ¿Cómo miden la productividad/supervisión de los colaboradores?

#### **Respuestas:**

- 1) Microsoft había empezado a implementar teletrabajo hace varios años pero recién en Octubre de 2011 fue cuando fue creada una política de teletrabajo. Esta política fue replica de un modelo de la empresa Cisco (empresa donde

anteriormente trabajaba la entrevistada) que pertenece al Propet. En Microsoft fue presentada dentro del plan de Worklife Balance, un plan que busca el equilibrio entre el trabajo y la vida personal del empleado, junto con beneficios como el flex-time y día libre de cumpleaños, entre otros.

Una de las principales características del teletrabajo en Microsoft es que se puede realizar hasta dos veces por semana, siendo posible que un trabajador haga 2, 1 o ninguna dependiendo de su decisión. Todos los puestos son teletrabajables a excepción de las recepcionistas. No está permitido realizar teletrabajo los días en que haya visitas corporativas, house-meeting o actividades outside.

Los empleados deberán acordar con sus jefes/gerentes los días en los que realizarán teletrabajo. Es condición necesaria contar con al menos 6 meses dentro de la compañía para poder ser parte de esta modalidad, ya que necesitan formarse en su trabajo en la cultura de la empresa.

Cabe destacar que en el momento de lanzar la política de teletrabajo, se realizaron capacitaciones y charlas sobre las condiciones seguras para teletrabajar, como también reuniones y buena comunicación interna para explicar tanto a gerentes como a los demás empleados como la empresa iba a reglamentar esta nueva forma de trabajo.

- 2) En Microsoft se comenzó a implementar teletrabajo con el objetivo de tomarlo como una ventaja competitiva como marca empleadora, ya que las nuevas generaciones (Generación Y) lo buscan a la hora de decidir ser parte de una compañía, además de que los trabajadores que ya pertenecían a la empresa comenzaron a pedirlo.

Al principio de la implementación, los gerentes no estaban de acuerdo y se negaban a perder el control de la actividad que sus empleados estaban realizando en su horario laboral, pero con comunicación interna y reuniones/charlas se pudo lidiar con este obstáculo.

Según su gerente de recursos humanos, el perfil de los empleados de Microsoft se adapta al perfil del teletrabajador, ya que al manejarse con tecnología que le brinda la empresa como notebooks y celulares, se hace más fácil el trabajo fuera de las oficinas.

- 3) Un teletrabajador como todo empleado de Microsoft deberá contar con las competencias básicas de la empresa.

Orientación a resultados: Es una competencia muy necesaria ya que la empresa premia mucho los resultados porque los empleados trabajan por objetivos.

Autonomía/Empowerment: Es esencial para realizar teletrabajo que la persona tenga empuje y autonomía para realizar sus tareas independientemente de estar o no en las oficinas.

También creen esencial el ser una persona disciplinada que cuanta con un buen manejo del tiempo y un buen manejo de las herramientas tecnológicas.

- 4) No influye, la implementación es para todos los empleados por igual. Las generaciones mayores (+50 años) no suelen realizar tanto teletrabajo como las más jóvenes, a excepciones de empleados que viven en zonas lejanas a las oficinas. El promedio de edad de la compañía es de 36 años. Teniendo el 40% de la misma entre 20 y 26 años de edad. Hay personas que deciden si hacer o no teletrabajo por temas de comodidad en sus hogares, ya que puede influir en la concentración estar con la familia.

- 5) Ya que toda la compañía es considerada teletrabajadora, la empresa si realiza planes de carrera, evaluaciones de potencial y capacitaciones para todos los empleados.

El desempeño y el potencial son medidos por los resultados que genere cada trabajador. En cuanto a las capacitaciones, Microsoft cuenta con una gran cantidad de e-learnings, fomentando esto el manejo del tiempo y el teletrabajo.

- 6) Microsoft se considera una empresa con una cultura flexible que sigue el lema "Construí tu equilibrio". Y se caracteriza por la apertura e interacción entre todos los empleados de la compañía. Por eso cuenta con horario flexible y teletrabajo, y sus oficinas son con espacios abiertos para fomentar la comunicación.

- 7) Los únicos empleados que no pueden teletrabajar son los de recepción, ya que su puesto no permite la ausencia en las oficinas. Al estar pre establecido ya en las entrevistas de selección que el puesto cuenta con esas características, la

empresa no vio necesario otorgarles un beneficio adicional.

- 8) La productividad de los trabajadores es medida mediante el cumplimiento o no de objetivos.

**Comentarios:**

Microsoft cuenta con un porcentaje de 0% de turn-over hace ya un año y medio.

La última encuesta de clima de la empresa dio como resultado un 90% de satisfacción con la empresa.

Microsoft tiene más de 200 empleados y sus entrevistas (alrededor de 12 para un puesto) son por competencias.



Milagros D'Alessandro – María Inés Calvo – Yamila Puricelli – Noelia Rodríguez Parreira

**Entrevista 5**

**Tema:** Teletrabajo - Home Office

**Organización:** HP

**Entrevistado:** Noelia Heredia – Gerente Regional de Recursos Humanos

## **Cuestionario:**

- 1) ¿Cuándo comenzaron a implementar teletrabajo? Características.
- 2) ¿Por qué empezaron a implementarlo? ¿En qué áreas?
- 3) ¿Qué perfil/características debe tener un teletrabajador? ¿Influye en el proceso de reclutamiento?
- 4) ¿Incide la edad/sexo/mix generacional en la implementación?
- 5) ¿Realizan planes de carrera/capacitaciones/evaluaciones de potencial para los teletrabajadores?
- 6) ¿Qué estilo de cultura tienen? ¿Qué aspectos/elementos se tuvieron que amoldar para implementar Teletrabajo?
- 7) ¿Cómo compensan a los empleados que no pueden teletrabajar? ¿Les otorgan otros beneficios?
- 8) ¿Cómo miden la productividad/supervisión de los colaboradores?

## **Respuestas:**

- 1) Cuando Noelia ingresó a la compañía, en el 2008, ya existía el teletrabajo. Existen 2 políticas referidas al tema: una política de teletrabajo (aplicable a las personas que trabajan hasta 3 veces desde sus casas) y la política de Home Office (alcanzable a aquellas personas que trabajan todo el tiempo desde la casa). Las personas que realizan teletrabajo de manera formal, firman un “contrato de teletrabajo” el cual tiene una duración de 6 meses y en caso los resultados sean favorables, el contrato se renueva por otros 6 meses más. De todas maneras, todavía existen algunas personas realizan teletrabajo informalmente. Sin embargo, Noelia agrega que en el momento en el que se formalice la Ley de Teletrabajo, muchas personas deberán dejar de teletrabajar hasta tener todo en condiciones formales para realizarlo, debido a que ahora hay ciertas cuestiones recomendadas que no se controlan (ej. Que los empleados tengan matafuego en el hogar).  
HP les cubre a los empleados los gastos de internet y telefonía y les provee una notebook y un teléfono celular a cada uno. Para aquellas personas que realizan teletrabajo de manera informal, no se les cubren los gastos de internet.
- 2) Un hecho importante que impulso a que los empleados teletrabajen es la mudanza de las oficinas de Nuñez a Microcentro, la cual genero resistencia por parte de algunos empleados, entonces como manera de compensarlos, se les

permitía teletrabajar.

El teletrabajo es aplicable a todo el personal de la compañía que posea más de 6 meses en la compañía y que su puesto sea teletrabajable, debido a que en HP predomina el trabajo por Objetivos.

En HP casi todas las áreas realizan teletrabajo, exceptuando las personas que trabajan en recepción y en el call center.

Por otra parte, Noelia agrega que hoy en día, en su industria, no ven el teletrabajo como una ventaja competitiva, si no como algo básico que exige el mercado en lo referido a las empresas de sistemas, es decir, no se podría “no tenerlo”.

3) Según Noelia, definitivamente no cualquier puede hacer teletrabajo. En primer lugar, debe ser una persona que cuente con un espacio físico para poder realizarlo y que a su vez, sea una persona que posea mucha capacidad de autonomía, responsabilidad, concentración y focalización.

4) Noelia Sostiene que no hay diferencia entre hombres y mujeres para teletrabajar, aunque considera que las mujeres lo valoran más como ventaja competitiva debido a la flexibilidad.

En lo que respecta a la edad, ella considera que no es un problema debido a que el promedio de edad de los empleados de HP es de 33 años, por lo cual no hubo inconvenientes en implementarlo.

5) Si, realizan planes de carrera y desarrollan a las personas aún estén teletrabajando. Ellos consideran que no influye el hecho de teletrabajar en el desarrollo de las personas debido a que la clave está en encontrar la manera de desenvolverse y mostrar las competencias via la tecnología. Para ella no es necesario estar en la oficina para desarrollarse. Todos los años se establecen objetivos y cada 15 días, realizan reuniones con sus respectivos jefes para ver cómo va avanzando el cumplimiento de esos objetivos.

En lo que respecta a las capacitaciones, realizan la gran mayoría de manera online y una menor parte en aula. El hecho de ser una compañía de sistemas facilito la creación de una plataforma la cual está conformada por una cantidad inmensa de cursos online que pueden realizar los empleados en cualquier momento del día.

- 6) HP se caracteriza por una cultura muy flexible y dinámica. A su vez, sostiene que se trabaja muchísimo pero que cada uno tiene la libertad de administrar su tiempo.

Para poder mantener la cultura de HP, se trata de mantener ciertas costumbres que siempre existieron, por ejemplo, seguir presenciando las reuniones semanales (ese día los empleados no teletrabajan), seguir concurriendo a la oficina los lunes (debido a que los empleados llevan el desayuno y comparten entre todos el comienzo de la semana).

- 7) A los empleados que no pueden realizar teletrabajo no se los compensa de una manera diferente.

- 8) En lo que respecta a la productividad, los objetivos se miden a través de una evaluación de desempeño que se realiza semestralmente con revisiones periódicas.

Sobre la supervisión, en HP no realizan un control estricto sobre las personas debido a este mismo motivo del trabajo por objetivos. De todas maneras, algo importante para destacar es que no todos tienen la posibilidad de teletrabajar, es decir, si el gerente de un área determinada no considera apropiado el teletrabajo, tiene el derecho a no permitir teletrabajar a sus colaboradores.

**Comentarios:** respecto al artículo (1), el cual informa sobre la posibilidad de dejar de permitir el teletrabajo en algunas organizaciones, a raíz de la desintegración y el desarraigo cultural de los empleados, Noelia agrega que aplica en mayor medida a los empleados que pertenecen a HP Estados Unidos y que en Argentina todavía no se sintió el impacto en tal medida.



Milagros D'Alessandro – Noelia Heredia – Yamila Puricelli – Noelia Rodríguez Parreira



Milagros D'Alessandro – Noelia Heredia – Yamila Puricelli – Noelia Rodríguez Parreira

## **(1) A la decisión de Yahoo se suma HP: ¿Está en crisis el teletrabajo?**

24-10-2013 La compañía liderada por Marissa Mayer acabó con el home office en junio, mientras HP aboga ahora por reducirlo porque la empresa "necesita una cultura de colaboración más fuerte"

"Reconocemos que en el pasado pudimos haber pedido a algunos empleados que trabajaran desde casa. Ahora, necesitamos construir una cultura de engagement y colaboración más fuertes y cuantos más empleados tengamos en las oficinas, mejor seremos como compañía". El mensaje que HP ha mandado a algunos de sus trabajadores deja claro que la multinacional ha cambiado su política respecto al teletrabajo.

La decisión está en la línea de la adoptada por la CEO de Yahoo, Marissa Mayer, que mandó una nota a principios de año informando que desde junio todos los teletrabajadores deberían presentarse en la oficina y cumplir con su horario laboral.

"Para ser el mejor lugar de trabajo, la comunicación y la colaboración serán importantes, así que necesitamos trabajar codo con codo. Por eso es crítico que estemos presentes en nuestras oficinas", dijo Mayer.

Más tarde, argumentó su decisión: "Los trabajadores son más productivos cuando trabajan solos, pero son más innovadores y colaborativos cuando están juntos. Algunas de las mejores ideas surgen cuando se enfrentan dos ideas", dijo.

"Se está reduciendo el homework, porque el teletrabajo de comerciales o call center siempre ha existido y lo va a seguir haciendo", asegura a Expansión José Ramón Pin, profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones de IESE.

Y añade: "Las empresas mantendrán el teletrabajo sólo cuando sea muy eficiente porque lleva aparejado problemas como la falta de integración del empleado. Además, han desaparecido algunas de sus ventajas, como era la necesidad de espacio por la existencia de grandes dotaciones".

Ceferí Soler, profesor del Departamento de Dirección de Personas de la escuela de negocios española Esade, cree en cambio que "cuando la crisis vaya resolviéndose, se volverá al teletrabajo".

En su opinión, el modelo ideal es el de Google, en el que "los empleados combinan el trabajo en casa con jornadas en la oficina para poner las ideas en común

y hacer que haya comunicación". Además, este profesor apunta a que hay otra tendencia que crece: la teleformación.

Pros y contras: Las ventajas del teletrabajo son ampliamente conocidas. Por un lado, relata Expansión, ofrece un ahorro de espacios para las compañías, la gente puede ser más productiva por la eliminación de traslados, favorece la conciliación y la flexibilidad horaria y se reducen las distracciones que pueden suponer compartir el espacio de trabajo con otras personas.

Claro que también hay desventajas, como la falta de integración y comunicación en la compañía o la ausencia de disciplina de algunos empleados. "Conozco casos en los que el empleado se viste con traje y corbata para obligarse a no estar todo el día en pijama", dice a Expansión Pin.

"Lo que está claro es que el teletrabajo no es para todo el mundo", señala Soler.

Además, hay algunas indefiniciones, como quién debe pagar el equipo de trabajo o en qué supuestos se debe considerar que un accidente es laboral o no.

Por último, hay una cuestión que tiene que ver con los jefes. "La tendencia es que la presencia sea cada vez menos importante y primen los objetivos", opina Ceferí Soler. Y es que "para dirigir a teletrabajadores se tiene que pasar de dirigir por tareas a hacerlo por objetivos y no todos los ejecutivos tienen esa capacidad", concluye Pin.

**Andreina Tramannoni**

**Consultora en RRHH**

**Móvil: (54) 9 341 5856980**

## **Entrevista 6**

**Tema:** Teletrabajo - Home Office

**Organización:** Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

**Entrevistado:** Gimena D'Amico – Integrante y Coordinadora del Departamento del Ministerio de Trabajo

### **Cuestionario:**

- 1) ¿Cuándo comenzaron a implementar teletrabajo? Características.
- 2) ¿Por qué empezaron a implementarlo? ¿En qué áreas?
- 3) ¿Qué perfil/características debe tener un teletrabajador? ¿Influye en el proceso de reclutamiento?
- 4) ¿Incide la edad/sexo/mix generacional en la implementación?
- 5) ¿Realizan planes de carrera/capacitaciones/evaluaciones de potencial para los teletrabajadores?
- 6) ¿Qué estilo de cultura tienen? ¿Qué aspectos/elementos se tuvieron que amoldar para implementar Teletrabajo?
- 7) ¿Cómo compensan a los empleados que no pueden teletrabajar? ¿Les otorgan otros beneficios?
- 8) ¿Cómo miden la productividad/supervisión de los colaboradores?

### **Respuestas:**

- 1) El Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, desde la Coordinación de Teletrabajo, comenzó a utilizar esta modalidad en el año 2012 con 10 teletrabajadores pertenecientes a diversas áreas del organismo.

Es importante destacar, que al día de la fecha, continúan sumándose agentes de esta cartera laboral.

La implementación se lleva adelante por etapas. Acordándose las particularidades entre el trabajador y su jefe directo. Se pauta una visita del área de Seguridad e Higiene para corroborar que el domicilio del agente sea apto para implementar el teletrabajo y posteriormente la Dirección de Sistemas Informáticos instala las herramientas informáticas. Una vez armada la oficina en el domicilio del teletrabajador, puede éste comenzar a realizar sus tareas a distancia.

Esta experiencia se replicó en otros organismos públicos, tales como la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC), Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca y el INTI.

- 2) De acuerdo con Gimena D'Amico, integrante y coordinadora del departamento de teletrabajo del Ministerio, esta modalidad comenzó como una opción para personas que tenían algún tipo de discapacidad o niños pequeños y no podían asistir fácilmente a la oficina y hoy en día es un éxito.

Con respecto a las áreas de implementación, varían según cada posición laboral.

- 3) Considerando las características o perfil que tiene que tener un teletrabajador, desde el Ministerio afirman que cada teletrabajador debe contar con aptitudes tales como autodisciplina, fuerte motivación, competencias, formación y espíritu de innovación, además de mostrar pro-actividad y predisposición para las tareas que deben realizar. Legalmente hablando, el teletrabajador debe contar en su lugar de trabajo con una serie de requisitos como: PC/Notebook, silla ergonómica, Mouse, pad, matafuegos, botiquín de primeros auxilios, escritorio y según el caso, telefonía móvil.

- 4) Con respecto a la edad, sexo o generación, tanto en el Ministerio de Trabajo como en el resto de los organismos públicos mencionados, no incide en absoluto a la hora de implementar Teletrabajo.

Como se comentara anteriormente, solo debe contar con las herramientas ya expuestas y demostrar profundo interés y pro-actividad para el trabajo.

- 5) En el caso de la medición de la productividad del teletrabajo, la realiza cada empresa, con mecanismos propios ajustados a sus políticas empresariales. Desde el Ministerio, el impacto del teletrabajo se mide tanto en las relaciones laborales como en la mejora de la calidad del trabajo, y se realiza a través de entrevistas que se les hace a los teletrabajadores y jefes de las empresas que adhirió- al PROPET.

Por último y como comentario relevante, Gimena agregó que al día de la fecha los resultados han sido altamente favorable demostrando que el teletrabajo no solo mejoro la calidad de vida.