



## **Fundación Universidad Argentina de la Empresa**

Facultad de Administración y Negocios

Licenciatura en Recursos Humanos

### **Trabajo de Investigación Final**

2015

### ***"Luz y Sombras del Teletrabajo"***

#### **Autores**

- Gamen, Francisco  
LU 1037367
- Mieth, Stefanie  
LU 1038385

#### **Tutores**

- De Arteche, Mónica
- Polifrone, Eliana

## **Abstract**

En el presente Trabajo de Investigación Final se define, se explica y se clasifica el teletrabajo y sus modalidades. Asimismo, se desarrolla un análisis teórico del mismo a nivel mundial y local. Por otro lado se describen las ventajas, desventajas y riesgos que implica el teletrabajo para los trabajadores que lo practican, las empresas que lo emplean y la sociedad en su conjunto.

De este modo, el teletrabajo es aquel trabajo en relación de dependencia que se caracteriza por realizarse fuera del establecimiento del empleador, por medio del uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's). A partir de las definiciones expuestas por diversos autores, se realiza un trabajo de campo consistente en encuestas a trabajadores bajo relación de dependencia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, cuestionarios a miembros de Recursos Humanos de diversas empresas y análisis de políticas de empresas que emplean el teletrabajo como modalidad de trabajo. También, se incluyen casos de éxito y fracaso del teletrabajo de empresas emblemáticas buscando responder la siguiente incógnita: ¿Cuáles son los principales riesgos, ventajas y desventajas a los que se exponen los teletrabajadores y las empresas de C.A.B.A. que utilizan esta modalidad de trabajo; y como es realmente percibido por ellos mismos a diferencia de aquellos que desean aplicar esta modalidad?

A partir del análisis de los resultados, se concluye que la principal ventaja para las empresas es el aumento en la productividad de los trabajadores, y para los trabajadores, la flexibilidad que la modalidad otorga. Respecto a las desventajas y riesgos, se exponen que los principales para las empresas son la pérdida de la cultura empresarial, y tanto para la empresa como para el empleado, hay falta de normativas legales. Quienes no teletrabajan coinciden en gran medida con las ventajas y desventajas percibidas por los teletrabajadores. Estos representan el 38% de la muestra objetivo analizada.

# Índice

Abstract .....	2
Índice.....	3
Justificación.....	5
Objetivos .....	8
Alcance .....	8
Agradecimientos.....	9
Capítulo 1. Trabajar desde casa .....	10
1.1 <i>Escenario Mundial y Local</i> .....	10
1.2 <i>Leitmotiv: Home Office</i> .....	12
1.3 <i>Pautas Escenográficas en la Argentina</i> .....	18
Capítulo 2. El Trabajo hacia el Trabajador .....	25
2.1 <i>Un Elenco de Atributos</i> .....	25
2.2 <i>Primer Estreno: Telecom Argentina</i> .....	28
Capítulo 3. El trabajador hacia el trabajo .....	32
3.1 <i>Detrás de escena</i> .....	32
3.2 <i>Cambio de Libreto: Yahoo!</i> .....	37
Metodología de Investigación.....	39
Trabajo de campo .....	47
Análisis de Políticas .....	47
Análisis de encuestas: .....	54
Análisis de cuestionario: .....	73
Conclusión:.....	77
Anexo N° 1: Encuesta sobre teletrabajo.....	86

Anexo N° 2: Cuestionario encargados de Recursos Humanos .....	93
Anexo N° 3: Pampa Energía: Procedimiento sobre Jornada Flexible .....	97
Anexo N° 4: Política de Home Office de Scanttech .....	102
Anexo N° 5: Política y Procedimiento de Administración de Esquema de Trabajo con Horario Flexible de Novartis .....	104
Anexo N° 6: Política de Flexibilidad Dow.....	109
Anexo N° 7: Políticas de Home Office Aguas Danone Argentina .....	112
Anexo N° 8: Política de American Express.....	114
Anexo N° 9: Propuesta superadora.....	125
Anexo N° 10: Beneficios para PYME y grandes empresas por parte del MTEySS .	130

## Justificación

En los últimos años en Argentina muchas empresas han incorporado una tendencia laboral mundial a sus ritmos diarios de trabajo: el teletrabajo, teleworking o también denominado home office.

Según Grisolia, (2012), en 2011 en al menos cada 1.2 millones de hogares uno de sus miembros teletrabajaba. Esta cifra incluye a todos aquellos que de algún modo teletrabajan, ya sea en forma total o parcial. A su vez, mediante informes obtenidos por Viviana Díaz, Diario Télam, 2015, informa que mientras en 2004 había 320.000 oficinas en hogares, en el año 2014 la cifra ascendió a 2.000.000.

Esta alternativa de trabajo genera un beneficio mutuo ya que el personal percibe el home office como equilibrador de su vida laboral y personal, mientras que las organizaciones perciben a sus colaboradores más motivados y reducen costos. Esta nueva modalidad de trabajo está caracterizada por dos elementos: el uso de tecnologías de comunicación y el trabajo a distancia de la casa matriz.

Los aspectos positivos del home office se extienden tanto para las organizaciones como para los empleados. A su vez, existen beneficios para la sociedad, como por ejemplo la reducción de emisiones de gases contaminantes, dado que menos gente se traslada desde sus hogares hasta la oficina, generando una relación más amigable con el medio ambiente y reduciendo las congestiones vehiculares.

Sin embargo, no será esta la misión del presente trabajo, sino que se buscará analizar los riesgos latentes y las desventajas que implican el teletrabajo tanto para el empleado como para el empleador. Entendemos por riesgo a la amenaza latente que podría llegar a producir un daño tanto físico como psicológico o vincular entre o a las partes. En este sentido, si bien el teletrabajo ofrece cuantiosos beneficios, las

empresas que lo adoptan podrían exponerse a factores adversos a lo planificado como así también afectar a los empleados.

Para lograr esta misión se analizarán diversas variables que, a nuestro parecer, podrían influenciar la tendencia del teletrabajo en forma negativa.

La gran posibilidad que brinda la tecnología conlleva preocupaciones en su implementación, tal como el seguimiento de las tareas del teletrabajador. Esta modalidad se efectúa principalmente en función de objetivos o resultados, lo cual obliga a muchas empresas que todavía trabajan de forma más tradicional, a realizar un cambio cultural y modificar sus políticas internas para poder realizar prácticas de teletrabajo. La percepción del correcto trabajo para muchos jefes se centra en la observación directa del subordinado o detectando las horas físicas en las cuales trabaja a su lado. A su vez, las empresas temen perder el control acerca de la información confidencial que se comparte con los trabajadores y que estos mismos poseen en sus hogares.

El teleworking no es una modalidad de trabajo apta para todos los empleados, ya que hay una serie de competencias distintivas que permiten llevar a cabo mejor el teletrabajo en determinadas personas. En este caso, si el teletrabajador, por ejemplo, no logra automotivarse para trabajar desde otro lugar, los resultados no llegarán a los esperados por la organización.

Otra variable que asoma respecto a los conflictos que apareja el teletrabajo es el factor relacional. Hay una posibilidad latente de que el teletrabajador padezca aislamiento social al no poder compartir herramientas ni tiempo con compañeros de trabajo. Esto se da, sobretodo, en situaciones o en proyectos donde se hace hincapié en el trabajo en equipo y, en estos casos, el teletrabajo puede generar importantes situaciones de marginación social. Es decir, se produce una disminución del sentido de pertenencia al grupo de trabajo generando sensación de que no son tenidos en cuenta para actividades importantes e incluso llegar a sentirse

innecesarios en el desarrollo de actividades de la organización. A su vez, el teletrabajo colabora en el desarrollo del sedentarismo y aumenta los conflictos en el entorno familiar. La flexibilidad y conciliación de la vida privada y laboral es usualmente observada como una ventaja, sin embargo, no todos los teletrabajadores logran organizar sus espacios y horarios de trabajo con los de la familia.

Otra posible desventaja surge cuando el trabajador no encuentra la posibilidad de despejar dudas que se generen con respecto a la realización de las tareas asignadas con sus supervisores.

La falta de regulaciones legales sobre el teletrabajo deja abierta la posibilidad de que empresas privadas realicen estas prácticas sin la existencia de protección alguna, o pueden existir diferencias de derechos entre trabajadores tradicionales y teletrabajadores. Solo se encuentran legalmente amparadas las empresas adheridas al PROPET (Programa de Promoción de Empleo en Teletrabajo) del MTEySS.

En cuanto a la seguridad y salud de los trabajadores hay diversos factores que conllevan al teletrabajador al estrés. Estos son, por ejemplo, el esfuerzo constante por adecuarse al uso de las TICs, entre otros riesgos psicosociales. Otro caso es la organización inadecuada de la jornada laboral y la extensión de horarios que se generan usualmente al teletrabajar.

De este modo, esta investigación busca responder la siguiente interrogante: *¿Cuáles son los principales riesgos, ventajas y desventajas a los que se exponen los teletrabajadores y las empresas de C.A.B.A. que utilizan esta modalidad de trabajo; y como es realmente percibido por ellos mismos a diferencia de aquellos que desean aplicar esta modalidad?*

## **Objetivos**

### **Objetivo Generales**

¿Cuáles son los principales riesgos, ventajas y desventajas a los que se exponen los teletrabajadores y las empresas de C.A.B.A. que utilizan esta modalidad de trabajo; y como es realmente percibido por ellos mismos a diferencia de aquellos que desean aplicar esta modalidad?

### **Objetivos Específicos**

- Describir el teletrabajo y las modalidades existentes
- Desarrollar las ventajas que aporta el teletrabajo para las empresas que lo emplean, para el empleado que lo practica y para la sociedad en su conjunto.
- Definir y corroborar cuáles son las desventajas más importantes que se identifican con la aplicación del home office.
- Analizar como distintas empresas aplican la modalidad de teletrabajo y qué medidas adoptan para minimizar los riesgos y maximizar las ventajas.

### **Alcance**

El presente trabajo tiene como objeto de estudio a los trabajadores en relación de dependencia de la Capital Federal de la República Argentina. Dejando de esta forma excluidos a todos los trabajadores autónomos y que realizan sus actividades en el interior del país, o en el exterior del mismo.



## Agradecimiento

Agradecemos a todos los que nos brindaron su apoyo durante todo el proceso de aprendizaje, a las profesoras por asistirnos y guiarnos durante todo el cuatrimestre, a nuestros compañeros que se encuentran en el mismo lugar que nosotros, a nuestras familias que desde diferentes lugares lograron ser partícipes de nuestro proceso universitario.

Especial agradecimiento a quienes nos brindaron herramientas para hacer este trabajo de investigación final posible.

Ayelén Olmedo, *American Express*

Marianela Juorio, Gianinna Doglioli, *Pampa Energía*

Santiago Martín, *Dow*

Federico Galarza, *Danone*

Mónica de Arteche, *docente*

Eliana Polifrone, *docente*

# Capítulo 1. Trabajar desde casa

## *1.1 Escenario Mundial y Local*

La Primera Revolución Industrial (1760-1840) introdujo una serie de cambios significativos que modificarían para siempre la vida socioeconómica mundial. Desde ese entonces, los trabajadores se trasladan a los centros de producción ofreciendo su fuerza laboral. Pero en la actualidad, el avance de la tecnología está poniendo en jaque este régimen laboral. Esta nueva realidad hace que no siempre sea necesario trasladarse al lugar de trabajo, sino que el trabajador puede emprender sus actividades desde cualquier lugar a través de una conexión a internet. Esto exige un gran desafío y un importante cambio cultural. (Funes de Rioja, 2012)

Los primeros hitos que impulsaron la masificación del teletrabajo fueron: el desarrollo de conexiones a internet y las crisis sociales provocadas por distintos hechos de diversas naturalezas. Según Boiarov (2010), los 3 principales desastres fueron la crisis del petróleo en los los 70, el terremoto de San Francisco en 1994 y por último, la caída de las torres gemelas en el año 2001. Durante la crisis del petróleo Nilles (1976), sostuvo que “si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su lugar de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo”. En este sentido, Nilles comenzó a pensar formas de optimización de los recursos no renovables. La primera idea que tuvo fue llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo. Esto fue denominado más tarde como telecommuting, término en inglés, traducido como teledesplazamiento. Los costos elevados que tenían las telecomunicaciones en ese entonces, no dejaron que el teletrabajo se convirtiera en una realidad masiva. Décadas siguientes a esta se produjeron rebajas notables en los costos informáticos y el salto tecnológico llegó a lograr mayor velocidad de las redes de comunicación. Es así como se logró poner los recursos necesarios a disposición del teletrabajo de millones de personas.

En enero de 1994, luego del terremoto de Northridge en California, se comprobó que el teletrabajo era realmente efectivo. Desde aquel hecho, en San Francisco se alienta a las empresas a optar por la modalidad del teletrabajo. Aquellas compañías que contengan al menos un 25% de su nómina teletrabajando obtienen exenciones impositivas.

El atentado a las Torres Gemelas (2001) provocó que muchas empresas desaparecieran por completo, y que otras comenzaran a pensar en el riesgo que corrían manteniendo todos sus puestos claves en un mismo lugar. Es así como muchas empresas comenzaron a modificar sus políticas internas y a invertir en tecnología en los hogares de los empleados para facilitar el teletrabajo.

En Argentina, una de las causas fundamentales del teletrabajo, tal como en otros países de América Latina, fue la elevada tasa de desempleo. En el año 2000, en nuestro país, el desempleo ascendía al 20%. Es por esto que el teletrabajo se desarrolló más rápido aquí que en el resto de los países de la región. Según la consultora Jobing<sup>1</sup> en 2004 en Argentina había solamente 30.000 teletrabajadores en relación de dependencia. En el año 2009 dicha cifra ascendió a 160.000. Dicho estudio no contempla trabajadores con otra modalidad contractual que la dependencia. Según Bogani (2012), en el año 2011, el número de teletrabajadores se encontraba entre 1.2 y 1.6 millones en el país.

Asimismo, Boiarov (2010), sostiene que otro de los motivos por los cuales las empresas empezaron a emprender planes piloto de teletrabajo en la Argentina fue la Gripe A, en el año 2009. Dicha epidemia mundial disparó las alertas sanitarias en gran cantidad de países y regiones. En nuestro país se suspendieron las actividades educativas con el fin de evitar contagios por aglomeramiento de personas. Algo parecido ocurrió en las empresas. Dado que los contagios se producían por vías respiratorias, las organizaciones optaron por que sus colaboradores teletrabajen,

---

<sup>1</sup> Consultora Jobing, especializada en la implementación de teletrabajo en empresas.

reduciendo los contactos físicos y las posibilidades de que estos contraigan el virus H1N1.

Desde el año 2003 el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social trabaja en la regulación legal del Teletrabajo. Para ello configuró la Comisión de Teletrabajo, integrada por representantes del Estado, distintos actores sociales, expertos del ámbito académico y especialistas informáticos, con el objetivo de generar un espacio interdisciplinario para proponer y establecer las bases para reglamentar la actividad. Conforme a ello presentó ante el Congreso de la Nación un proyecto de ley destinado a la regulación del teletrabajo en relación de dependencia. (Ministerio de Trabajo, 2012)

## **1.2 *Leitmotiv: Home Office***

Padilla Melendez (1998), analiza brevemente la etimología del término teletrabajo. “Tele” remite al prefijo griego que quiere decir “lejos”, mientras que “trabajo” proveniente del latín “tripaliare” de “tripalium” (instrumento de tortura) se refiere a la realización de una acción física o intelectual que implica esfuerzo.

Del teletrabajo existen diversas definiciones, de las cuales consideramos oportuna mencionar la de Grisolfá, Julio Armando (2012):

“...es la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los arts. 21 y 22, LCT, en los cuales el objeto del contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos que no pertenecen al empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (Tics)”

Asimismo, Alles de Burdman, (1999) caracteriza el teletrabajo por trabajar a distancia por medio del uso de telecomunicaciones y a cuenta ajena. Según Ortiz Chaparro (1996), el teletrabajo es trabajo y se caracteriza por ser a distancia, siendo que la actividad se desarrolla sin acudir al centro de trabajo tradicional, es decir, se

realiza fuera del lugar inmediato en el que se evaluarán sus resultados y en donde el supervisor no tiene posibilidad física de observar la ejecución de las tareas. La transmisión de información y el producto del trabajo se producen por medio de telecomunicaciones, sin importar cuál sea el medio de comunicación, aunque este elemento es de vital importancia. Sin telecomunicaciones no hay teletrabajo, y si hubiere telecomunicaciones pero no distancias, tampoco hay teletrabajo. Retomando la definición de Alles, el último elemento, por cuenta ajena, implica que el producto del trabajo es para otros y remunerado por otros, siendo el beneficiario del fruto del esfuerzo un tercero. De esta forma quedan eximidas del teletrabajo aquellas actividades que puedan realizarse por gusto o deporte.

Por otro lado, Ramírez Salinas (2008), considera las siguientes características:

“ Trabajo fuera de la empresa. Los teletrabajadores son personas que no permanecen todo el horario laboral en el local de la empresa para la que trabajan. Algunos realizan su labor compartiendo el horario y trabajando el resto del tiempo en otro lugar. También existen casos en que cumplen su trabajo íntegramente en su casa u otro sitio dispuestos por ellos. Otros optan por trabajar junto con otros teletrabajadores en centros creados por la empresa para el uso exclusivo de éstos. Asimismo existen aquéllos que no tienen un lugar de trabajo fijo, a lo que se les suele atribuir el nombre de teletrabajadores móviles.

Uso de TIC`s. Independientemente al lugar físico en el que se encuentran, el teletrabajador debe contar con nuevas tecnologías para estar en contacto con la organización para la que trabajan. Asimismo, el uso de TIC`s puede limitarse a recibir instrucciones, pedir aclaraciones y enviar el trabajo acabado, y los medios de comunicación pueden incluir otras tecnologías más antiguas como el teléfono, fax y otras.

Organización diferenciada. El hecho de trabajar fuera del lugar del trabajo y de utilizar nuevas tecnologías no es lo único que define al teletrabajador, lo que hace la diferencia radica en la forma de organización que adoptan. Esa organización se refiere al lugar de trabajo elegido; a la flexibilidad horaria; a la condiciones de

trabajo; a los medios o herramientas empleados para realizar el trabajo que se les encomienda”

En contraposición a ello, Savu & D`Angelo (2010), sostienen que “el teletrabajo es una modalidad de trabajo que presupone el suministro a distancia de un desempeño de trabajo y si es posible de manera sincronizada”. En este sentido, la expresión “suministro a distancia” supone la existencia de una entidad que disfruta el fruto del trabajo y otra entidad deslocalizada y que está lejos espacialmente de la persona suministradora de trabajo. Dicho suministro debería tender a la coincidencia temporal de los sucesos del trabajo.

Según Cravino (2003), el teletrabajo implica dos elementos básicos: personas que trabajan desde su hogar y trabajadores móviles. En el primer caso, establece que las telecomunicaciones sustituyen el viaje físico de los trabajadores por el simple envío de información a través de los medios tecnológicos, denominando esto bajo el concepto de “televiaje”. En cambio, los trabajadores móviles son aquellos que por su actividad laboral desarrollan su trabajo en mayor medida fuera de la oficina, por ejemplo vendedores.

Cravino, 2003, menciona que el fenómeno del teletrabajo es posible gracias a la existencia de “oficinas virtuales”. Estas son las que permiten que pese a que el trabajador no se encuentre físicamente en la oficina, puede mantener una presencia virtual por medio de la transferencia de datos e información.

Las modalidades de teletrabajo según Kahale Carrillo (2003), se clasifican en dos grupos, según la locación en donde se desarrolle la actividad o según la forma en que se efectúa la transmisión de órdenes y resultados.

El primer grupo, a su vez, se divide en diversos subgrupos: 1. trabajo en el domicilio, en donde la actividad se radica en el hogar del trabajador. 2. trabajo en telecentros, es decir, varias empresas comparten un lugar físico con instalaciones informáticas y de telecomunicaciones para realizar el trabajo. Estos centros son

ajenos a las matrices de las compañías y allí se comparten los recursos con distintas compañías. 3. Centro satélite u oficina satélite, consistiendo en una unidad conectada electrónicamente con la sede principal de la organización. 4. teletrabajo móvil o nómada, el trabajador se desplaza frecuentemente y trabaja en el sitio en el que se encuentre o cuando surge la necesidad de trabajar mediante ordenadores portátiles.

Dentro del segundo grupo, forma en la que se transmite la información, existe el trabajo online u offline. El primero de estos se lleva a cabo por medio de conexiones telemáticas, es decir, se utilizan las telecomunicaciones para informar, recibir órdenes y resultados. El segundo, no hay conexión telemática con la empresa, sino que simplemente se entrega en soporte digital el trabajo realizado.

Según el MTEySS (2012), las dos modalidades de teletrabajo existentes son el teletrabajo autónomo, y el teletrabajo en relación de dependencia. Para esta última modalidad el Ministerio de Trabajo envió un proyecto de ley para incluirlo al régimen laboral en el año 2007 y en el 2014 aunque aún no se legisló dicha ley.

Por otro lado, Alles de Burdman (1999), clasifica el teletrabajo en tres modalidades. La primera de ellas denominada “trabajar en la casa” e implica trabajar desde el hogar con el mismo equipamiento que se utiliza en la oficina aunque también con equipos individuales. La segunda modalidad es “trabajar en un centro de teletrabajo”, estos centros son oficinas alejadas de la casa central facilitando que los trabajadores que viven cerca no acudan a la matriz todos los días laborales. Por último, el “hoteling” mayormente utilizado por vendedores que no requieren un escritorio u oficina fija pero debe acudir regularmente a un lugar físico para reunir información, ingresar a bases de datos o mantener meetings con los superiores o clientes.

Estos tipos de teletrabajo se diferencian entre sí por la ubicación. Existen otros tipos de trabajos a distancia pero no se enmarcan dentro de la figura del teletrabajo,

como por ejemplo, periodistas, analistas de sistemas y otros profesionales que trabajan a “llave en mano” o trabajadores free lance.

Según indica Giles, (2015), en su artículo de [caminandoutopias.org](http://caminandoutopias.org)<sup>2</sup>, los telecentros en América latina son principalmente lugares en donde la gente se pone en contacto con las tecnologías de la comunicación. El gran énfasis que se le dio a los proyectos de telecentros fue previo al abaratamiento de los productos informáticos. A fines de los años ochenta los equipos informáticos y tecnológicos tenían un precio prohibitivo para muchas de las personas y tampoco accedían tan fácilmente a escáneres, impresoras, etc. Dada esta situación se imposibilitaba que la gente disponga en su hogar del equipo necesario para teletrabajar, por lo que empezaron a crear centros especiales en los que se montaban, generalmente por iniciativa pública, equipos y servicios que permitieran a la gente tener acceso a la tecnología y trabajar sin la necesidad de hacer inversiones en equipos. Con el tiempo se redujeron los precios en los equipos informáticos, lo que permitió que mucha gente pueda tener equipos en sus propias casas.

Si bien el abaratamiento de costos hizo que la tecnología tenga un mayor alcance para muchos, una gran mayoría no tuvo esa posibilidad. Para este segmento, los telecentros adquirieron mayor relevancia. En varias regiones los telecentros eran utilizados principalmente por los sectores carenciados de la sociedad que no tenían acceso a una PC conectada a Internet. En este sentido, supone la idea de acercar al medio rural los avances en los sistemas de comunicación y tecnológicos. En los telecentros se pueden desarrollar actividades individuales centradas en internet, como búsquedas laborales, teleformación y teletrabajo. Asimismo, allí existen actividades grupales, como talleres temáticos y cursos formativos.

---

<sup>2</sup> La Fundación Caminando Utopías trabaja para inclusión digital y laboral. Esta fundación pertenece a la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires y tiene un centro de monitoreo de teletrabajo y teleformación.



Según un artículo de [caminandoutopias.com](http://caminandoutopias.com), en la Argentina se implementó, a nivel nacional, la instalación de CTC (Centros Tecnológicos Comunitarios), en donde, según información brindada por la UBA, se habrían instalado 130 CTC como parte del programa “Argentina Internet Para Todos”. El principal objetivo era facilitar el acceso a las TIC’s por parte de poblaciones rurales que estuvieran en condiciones desfavorables y alejadas de los centros urbanos. Estos telecentros podrían constituir una solución para aquellos que tengan miedo al aislamiento o a la pérdida del contacto social-laboral. En este caso los CTC han resultado un fracaso como opción de uso social ya que los telecentros terminaron siendo de uso exclusivo de las organizaciones y se dejó de utilizar de forma pública. A su vez se menciona que fueron distribuidos según motivaciones políticas y sin un análisis previo de las condiciones de cada localidad o región.

La siguiente figura muestra una compaginación de los postulados teóricos antes expuestos:

Autor	Definición	Principal distinción
D. T. Kahale Carrillo (2003)		Lugar en donde se desarrolle la actividad: Domicilio, Telecentros, Oficinas Satélites, Trabajador Nómade.
		Forma de comunicación: Online u Offline
T. Savu y G. D’Angelo (2010)	Modalidad de trabajo que presupone el suministro a distancia de un desempeño de trabajo de manera sincronizada.	
M. Alles (1999)	Trabajo a distancia + uso de TIC’s + a cuenta ajena	Tres modalidades: Hogar, Centro de Teletrabajo, Hotelling.
F. Ortiz Chaparro (1996)		Sin telecomunicaciones no hay teletrabajo, y si hubiere telecomunicaciones pero no

		distancias, tampoco hay teletrabajo.
MTEySS / A. Grisolia (2012)	Realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los arts. 21 y 22, LCT, realizados parcial o totalmente en el domicilio del trabajador o establecimientos específicos, mediante la utilización de TIC's.	Modalidad contractual: autónomo o en relación de dependencia.

Tabla 1 - Comparación principales autores. (Elaboración propia)

### **1.3 Pautas Escenográficas en la Argentina**

La Constitución de la Nación Argentina otorga, con supremacía, a todos los habitantes del territorio nacional el derecho a trabajar y a ejercer industria lícita, según el artículo 14. (InfoLEG, 1994) Asimismo, el art. 14 Bis, incorporado a la carta magna en la última modificación constitucional en 1994, establece que el trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes que deben asegurar condiciones dignas y equitativas, jornadas limitadas, descansos y vacaciones pagas. Todo trabajo desarrollado por y para otros debe ser retribuido justamente, en donde se fija que a igual tarea deberá ser igual remuneración. Los trabajadores tienen, a su vez, protección contra todo tipo de arbitrariedad que puedan ejercer los contratantes. Los empleadores, por su parte, deben ejercer su rol de control, mientras que el Estado tiene a cargo el otorgamiento de los beneficios de la seguridad social.

La ley específica, derivada de los enunciados de la Constitución Nacional, la Ley número 20.744, sancionada y regulada en 1976, denominada Ley de Contrato del Trabajo (LCT) regula el trabajo en relación de dependencia cualquiera fuera su forma. Si bien la ley es abarcativa respecto a los modos de trabajo no hace mención particular respecto al teletrabajo. En términos amplios se define el trabajo como “toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración.” (InfoLeg, 1976) Esta ley establece el régimen legal

aplicable a las partes involucradas y en ellas descritas, fijando principios, derechos y obligaciones.

Dado el vacío legal respecto al teletrabajo, el MTEySS fija los siguientes principios del teletrabajo: voluntariedad, igualdad respecto de los trabajadores presenciales, aplicabilidad de la libertad sindical, modalidad mixta con distribución del tiempo de trabajo y requerimientos de prevención en materia de seguridad e higiene. (Ministerio de Trabajo, 2015)

Por su parte, el MTEySS en Septiembre de 2011 creó el Observatorio Tripartito de Teletrabajo (OTT) con el objetivo de recolectar, analizar, procesar y difundir información cuantitativa y cualitativa acerca del teletrabajo y sus problemáticas actuales. El OTT está conformada por representantes del Estado, empresarios y trabajadores, contando con el asesoramiento de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). (Ministerio de Trabajo, 2015)

Por medio de la resolución 147/2012 el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social crea la Coordinación de Teletrabajo (CTe). La misma tiene como objetivo promover, controlar y ejecutar programas de acción para impulsar el teletrabajo como una herramienta productiva eficaz por medio del uso de las TICs. Para este fin, llevará adelante el Programa de Certificación de Competencia en Teletrabajo, que acreditará los conocimientos de aquellos trabajadores calificados bajo determinados estándares. (Ministerio de Trabajo, 2012)

La certificación es un reconocimiento público, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, y se determina mediante la evaluación de las competencias, independientemente de cómo fueron adquiridas. El programa, creado en el año 2008, está destinado a todas las personas que tienen experiencia en teletrabajo ya sea en relación de dependencia o de manera autónoma. Este programa fue creado para generar mayores oportunidades de inclusión social, laboral y empleabilidad de los teletrabajadores.

Dentro de estas competencias, el teletrabajador debe poder comunicarse fluidamente con su empleador o cliente, a través de las herramientas de comunicaciones, organizar formas y plazos de entrega de informes y priorizar las tareas administrando efectivamente su tiempo.

El proceso es gratuito, y viable para todas las personas que hayan tenido la experiencia de teletrabajar al menos 6 meses. El trabajador puede realizar sus actividades en relación de dependencia o de forma autónoma para solicitar la certificación. Mediante la inscripción en la web uno se inscribe y luego se coordina una entrevista socio laboral telefónica con una evaluadora. Luego se pacta una fecha para la realización de la evaluación. (Ministerio de Trabajo, Certificación de competencias laborales, 2012)

Por último la CTe realiza estadísticas, difunde datos, documentos y publicaciones; emite recomendaciones en base a programas desarrollados en materia de teletrabajo. A su vez, impulsa la elaboración de normas que regulan el Teletrabajo en relación de dependencia (LCT), promueve modificaciones a la Ley de Riesgos del Trabajo y la generación de manuales de buenas prácticas en lo que respecta a riesgos del Teletrabajo, conjuntamente a dicha Superintendencia.

Una de las ventajas principales de la certificación de competencias de un teletrabajador es la motivación personal que genera. (Ministerio de Trabajo, Certificación de competencias laborales, 2012)

Por otro lado, la Resolución 595/2013 del Ministerio de Trabajo, (2013) crea el Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (PROPET), cuyo objetivo es promover y facilitar la aplicación del Teletrabajo en empresas del sector privado, brindando herramientas de seguridad jurídica a ambas partes de la relación laboral. A su vez promueve la generación de condiciones de trabajo decente para los teletrabajadores.

Estadísticas de agosto de 2015, informa el diario Télam, 2015, reflejan que dentro de las empresas y organismos adheridos al Propet se encuentran un 30,5% de compañías de telecomunicaciones, 20,5% de servicios financieros, 20% de organismos públicos, 11% de sistemas informáticos, 9% de empresas del sector de combustible y 9 % de comercio.

El sistema de promoción buscará identificar dificultades prácticas y normativas, evaluar el impacto en las relaciones laborales, con el fin de difundir buenas prácticas y mejorar la empleabilidad de los teletrabajadores. De esta forma, la Coordinación de Teletrabajo presenta incentivos a los que pueden acceder todas aquellas empresas que contraten teletrabajadores desocupados y/o que participen de los proyectos que administra la coordinación. Los incentivos son sumas por un plazo de 9 meses, a partir de la contratación, las cuales son transferidas en forma directa al trabajador, a través de una tarjeta magnética. También se genera una reducción de aportes y contribuciones patronales sobre esos montos. Ver Anexo N° 10. También se dan exenciones impositivas por el término de 24 meses a partir del inicio de la relación laboral, o de la regularización de una relación preexistente. El beneficio consiste en ingresar solo el 50% de las contribuciones durante los primeros 12 meses y solo el 75 % de las mismas en los próximos 12 meses. En el caso de contratación de teletrabajadores con discapacidades, se realiza una deducción del 70% del total de las remuneraciones abonadas en el ejercicio fiscal. Las mismas pueden ser deducidas de la base del impuesto a las ganancias del mismo período. A su vez, se procede a la quita del 50% del pago de contribuciones patronales por el período de un año.

La Coordinación de Teletrabajo lleva un registro de las empresas que se incorporan al Programa mencionado, así como de los convenios que se suscriban en el marco del mismo. Dentro de los instrumentos operativos del PROPET se aprueban los siguientes: El Formulario de Solicitud de Incorporación, Convenio de Adhesión, Renovación del Convenio de Adhesión y Pautas que deberá contener el Contrato Individual con los Teletrabajadores.

El Convenio mencionado tendrá una duración de nueve meses y puede ser renovado, a solicitud de la empresa, siempre que “La Coordinación”, en función de los resultados obtenidos, preste su consentimiento. La participación de los teletrabajadores en el programa es voluntaria, por lo que la empresa deberá solicitar el consentimiento previo de los mismos. Dentro del convenio las partes establecen una distribución razonable de la carga horaria semanal a desarrollarse como trabajo presencial y como teletrabajo.

Se establece que el teletrabajador tiene los mismos derechos, beneficios y obligaciones que los trabajadores que presten igual tarea en los establecimientos de la empresa. Es decir, están sujetos a la legislación vigente y los Convenios Colectivos de Trabajo. Se hace mención al respeto de la vida privada del teletrabajador ante los sistemas de control de la empresa destinados a la protección de los bienes e informaciones de la misma.

El equipamiento, los gastos deben ser compensados en su totalidad por la empresa, y, en caso de que los equipos los provea la empresa, el trabajador deberá ser responsable de su correcto uso y mantenimiento. La coordinación llevará a cabo actividades como la recolección de información de la empresa, el monitoreo de la aplicación del teletrabajo, diagnósticos y la difusión de resultados y recomendaciones. La coordinación realizará encuestas presenciales o virtuales con el objetivo de evaluar la satisfacción de la implementación de dicha modalidad de trabajo.

La empresa se compromete a dar el cumplimiento debido a lo previsto por la Resolución de la Superintendencia de Riesgo del Trabajo N° 1552 del año 2012 con respecto a la seguridad e higiene. Se hará entrega a cada teletrabajador un manual de buenas prácticas en materia de seguridad e higiene, y coordinará una visita previa en el domicilio del teletrabajador.

El trabajo también es regulado por normas de higiene y seguridad ambiental. En este sentido la resolución 1552/2012 de Superintendencia de Riesgos del Trabajo determinó una serie de parámetros en materia de seguridad e higiene para regular el teletrabajo. Estos parámetros se fundan en prácticas obtenidas del Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo del Sector Privado de las empresas que se encuentran integradas al PROPET.

Los trabajos en relación de dependencia están amparados bajo el régimen de protección de la Ley de Riesgos del Trabajo, Ley número 24.557 sancionada en 1995. (Ministerio de Trabajo, InfoLeg, 1995) Dicho texto se propone la protección de los trabajadores, la reducción de la siniestralidad en el ámbito laboral, el resarcimiento y la reparación de daños derivados y provocados por causa del trabajo. Asimismo, se establece el seguro obligatorio de los trabajadores por medio de Aseguradoras de Riesgo del Trabajo (ART).

Dado que en la mencionada ley no se da mención taxativa del teletrabajo, la Coordinación de Teletrabajo junto a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT), desarrollaron el “Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en Teletrabajo”. (Ministerio de Trabajo, Teletrabajo, motor de inclusión sociolaboral, 2012) Dicha coordinación propuso a la SRT una resolución que contempla las condiciones mínimas de seguridad e higiene para los teletrabajadores. De este modo la SRT define el teletrabajo como la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de TIC’s.

Para velar por la integridad de los trabajadores se determinó que los empleadores deben notificar a la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) contratada sobre los empleados que se desempeñen bajo la modalidad de teletrabajo, y su localización, incluyendo, además, dónde y con qué frecuencia teletrabajan, la posición y las tareas que tienen asignadas.

De igual modo, se fijan condiciones laborales prescindibles para dicha práctica. En este sentido, el empleador debe proveer a los teletrabajadores los siguientes elementos: silla ergonómica, extintor portátil contra incendio (matafuego), botiquín de primeros auxilios y el Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en Teletrabajo, emitido por la SRT y la ART.

Para asegurar que las condiciones laborales de los teletrabajadores se cumplan de acuerdo a lo fijado en el Manual de Buenas Prácticas el empleador puede verificar, por medio de una inspección ocular, el lugar que ha determinado el trabajador para la ejecución de su tarea, previo consentimiento del mismo. Esta visita la debe llevar adelante un profesional del área de Higiene y seguridad de la empresa, y el mismo puede ser acompañado por un delegado de la ART, o un representante de la entidad gremial.



## Capítulo 2. El Trabajo hacia el Trabajador

### 2.1 Un Elenco de Atributos

Ortiz Chaparro (1996), realiza la siguiente distinción entre las ventajas:

Para teletrabajador		Para la empresa	Para la comunidad
Profesionales	Personales		
Libertad	Disponibilidad de tiempo	Ahorro espacial	Ahorro infraestructuras y energía
Flexibilidad	Reducción de gastos	Menos absentismo	Distribución poblacional
Productividad	Vida familiar	Más productividad y control	Potencialización tecnológica
Autorrealización	Menos problemas laborales	Dirección por objetivos	Incorporación de discapacitados
Independencia		Gestión por resultados	

Tabla 2 Ventajas, Fuente: F. Ortiz Chaparro (1996)

La libertad hace referencia a la autonomía que otorga el home office al trabajador. El concepto de empowerment toma mayor fuerza dado que el teletrabajador puede, en muchos casos, elegir en donde teletrabajar, en que momento, en qué condiciones ambientales y productivas desarrollar sus actividades. Asimismo, el trabajador puede optar por cambiar de trabajo y de empresa sin necesidad de cambiar de vivienda. Si el trabajador decidiese ser su propio empleador el teletrabajo le ofrece la posibilidad de independizarse y autoemplearse en un proyecto propio.

La libertad viene junto con la flexibilidad para organizarse de acuerdo a la conveniencia para realizar las tareas que se le han asignado. El teletrabajador puede organizar sus obligaciones de tal modo de articular sus jornadas con sus compromisos sociales y familiares.

Esta modalidad laboral ofrece mayor disponibilidad del tiempo personal ya que se articula la vida del hogar con la del trabajo, más tiempo para el ocio o para realizar otras actividades. El autor señala como ventaja significativa el acceso al mercado laboral por parte de mujeres embarazadas o con hijos pequeños. Asimismo, aumenta la vida saludable ya que hay menor tensión mental por la reducción del ritmo laboral a un ritmo más relajado al estar en su propio hogar.

El teletrabajo resulta económico para el trabajador ya que deja de incurrir en gastos dinerarios y tiempo en trasladarse desde su hogar hasta la oficina como ser transporte público, nafta o estacionamiento. También, se reducen los gastos en vestimenta laboral ya que en su casa el teletrabajador tiene la libertad de vestirse como guste. Asimismo, para los trabajadores que en sus empresas no se ofrecen comedores subvencionados se produce un ahorro ya que no gastan en alimentos elaborados o restaurantes. Se deja de invertir dinero en guarderías maternas o niñeras dado que el teletrabajador puede cuidar de sus hijos mientras cumple con sus obligaciones laborales.

Por su parte, las empresas gozan de un incremento en la productividad de sus recursos. El autor menciona que este factor es difícil de medir y de atribuir a la implementación de teletrabajo sino que es un resultado multicausal. Aunque señala que el trabajo desde el hogar reduce pérdidas de tiempo en viajes, el absentismo y la rotación de personal. Dado que muchos esquemas de teletrabajo no se organizan por cumplimiento de horas sino que por objetivos, en la mayoría de los casos se alcanzan dichas metas.

El hecho de que los trabajadores ejerzan sus actividades desde sus casas reduce los costos que implicaría tener a dichos recursos en la sede corporativa. Estos costos asociados son, entre otros, alquiler del inmueble, impuestos, mantenimiento, mobiliario, limpieza, insumos de servicios públicos y artículos de oficina. Cabe mencionar que los ahorros sólo son apreciables si hay un número significativo de empleados que teletrabajen y permitan reducir los costes. Sin

embargo, señala que el teletrabajo implica un gasto inicial alto, asociado a los equipos (TIC's) necesarios para implementar dicha modalidad.

La sociedad, por su parte, tiene ventajas vinculadas con la reducción del movimiento de personas tanto en vehículos particulares como en transporte público, reduciendo las congestiones vehiculares gracias a la dispersión de las personas en las horas pico. También, hay un ahorro energético considerable dado que los teletrabajadores consumen menos energía que los que van a la oficina de modo convencional.

Además, el MTEySS (2012) encuentra como beneficios del teletrabajo la inserción laboral de personas vulnerables, con capacidades diferentes o frente a catástrofes y situaciones de crisis, tal como lo ha sido la Gripe A del año 2009.

Fantini, (2012), considera que tanto en la dirección de las empresas como en el sector del personal se puede encontrar un elevado grado de aceptación y satisfacción con respecto al teletrabajo. Entre estos factores se describen los siguientes:

En primer lugar, equilibrio de la vida familiar y social con el trabajo. De esta forma el teletrabajo comienza a ser parte de las políticas de responsabilidad social de las empresas y, también, es utilizada como un medio más para atraer y retener a las personas más talentosas del mercado. En los últimos años las personas buscan y demandan la flexibilidad como condición laboral, y el teletrabajo viene a dar respuesta a ello como una herramienta que asegura dicha flexibilidad. Esto genera, a su vez, motivación y fidelización de los empleados mientras que se incrementa la productividad.

Por otro lado se evita el traslado: en ciudades de gran tamaño y población, se valora mucho esta ventaja. A partir de la INTERPUBA del año 2007 (Turco, 2007), investigación que realiza la Secretaría de Transporte de la Nación, se reveló que el 65.3 % de los viajes que se realizan en transporte público en la Ciudad de Buenos

Aires, se realizan por motivos de trabajo y cada viaje demanda en promedio 45 minutos. Esto se traduce anualmente en que los trabajadores emplean entre 10 y 20 para viajar entre sus hogares y los establecimientos laborales, incrementando la predisposición a perjuicios en la salud, afectando el bienestar y la economía de las personas. Esto también influye en el cuidado del medio ambiente, en la infraestructura de transportes y la productividad y economía de las organizaciones. El estrés que genera la movilidad impacta en la salud del trabajador afectando, también, su productividad.

Otra ventaja que se suma a la anterior es que ante una situación de catástrofe, que no afecte a las telecomunicaciones, la empresa puede seguir en normal funcionamiento con las personas que teletrabajan.

Por otro lado, la comunidad se ve beneficiada ya que hay menor emisión de gases contaminantes, se reduce el consumo de energía y se alivia sistema de transporte. Las empresas ahorran en costos de infraestructura dado que gradualmente se reduce la superficie requerida en las oficinas de las organizaciones.

## ***2.2 Primer Estreno: Telecom Argentina***

Muñoz, Mariano (2012), Gerente de Relaciones Industriales de Telecom Argentina S.A. desarrolló en el 2008 un proyecto con el objetivo de modificar el modelo de gestión del capital humano de la compañía. El nuevo modelo mencionado toma todos los elementos positivos del precedente y los plantea dentro de un nuevo esquema general denominado “Modelo Integral de gestión de Capital Humano”. Mediante la implementación de dicho esquema se generó una sinergia de todo el equipo de recursos humanos, logrando simplificar sus estructuras y afrontando una gran cantidad de acciones y proyectos. Con el aval de la dirección de la empresa y las demás áreas del negocio, las cuales tuvieron una orientación estratégica para

incursionar en prácticas de “Work & life Balance”, se realizaron acciones positivas para lograr la erradicación de prácticas discriminatorias en la empresa.

Para llevar a cabo el proyecto, se tomó en cuenta la significativa variación en el marco referencial interno, es decir, se advirtió que la plantilla contaba con más del 70 % de personas pertenecientes a las generaciones X (nacidos entre 1965 y 1980) e Y (nacido entre 1981 y 2000), cuyos valores e intereses son muy diferentes y en algunos casos también son opuestos a los perfiles con los cuales normalmente se gestionaba, es decir, el de los tradicionalistas y baby boomers. Los X e Y hacen hincapié en la idea del balance de vida personal y laboral, y la liberación de tiempos para realizar otras actividades. Buscan a su vez aprendizaje constante y realizar tareas que sean de valor para la empresa.

El modelo incluía la puesta en marcha del teletrabajo. Para ello se trabajó en conjunto con el MTEySS en la elaboración de un plan piloto para el lanzamiento de la iniciativa. En un primer momento se plantearon las siguientes interrogantes como puntapié del proyecto: ¿Estamos maduros como organización para implementar una experiencia piloto y valorarlo en forma objetiva? ¿Nuestra gente es lo suficientemente responsable y confiable como para asumir el compromiso? ¿Nuestros mandos medios pueden romper el concepto de panóptico y administrar por objetivos? ¿Podemos seguir cuidando a nuestra gente fuera de nuestros espacios físicos y brindarle a su vez mejores ámbitos de trabajo en nuestras oficinas?. Estas preguntas ponían a prueba la cultura empresarial.

La clave del éxito del proyecto que se gestaba era la confianza. El nivel gerencial de la empresa confió en el equipo asignado al proyecto. El equipo a cargo de la planificación y la selección de recursos confió en su trabajo y los líderes confiaron en su personal. A su vez, los colaboradores de la empresa confiaban en que si ayudaban a los compañeros seleccionados para la modalidad de teletrabajo, pronto podrían tener en su equipo nuevos puestos con la opción teletrabajar.

El proyecto se puso en marcha en octubre de 2008 designando a 50 personas para que teletrabajen distribuidos en distintas regiones y de distintos sexos. Al 2012 el programa de teletrabajo contaba con una dotación de 619 teletrabajadores.

El plan piloto incluía entre otras acciones el involucramiento pleno de la línea de gobierno corporativo de la compañía definiendo alcance, objetivos y gobernanza del proyecto. Se definió un plan de actividades y camino crítico a seguir. También se conformó un equipo multidisciplinario de trabajo asociado con los lineamientos del MTEySS buscando contar con un esquema jurídico respaldatorio tanto para empleados como para la firma. El equipo multidisciplinario dispuso la firma del PROPET en donde se fijaba fecha de lanzamiento del proyecto y se pautaba el liderazgo de objetivos y un “Stop and Go” a los 6 meses de la implementación para poder analizar los resultados.

La selección de los empleados que teletrabajarían se realizó mediante la definición de un perfil de competencias. Para ello se desarrolló un perfilograma. Luego se realizó la adaptación tecnológica de los teletrabajadores. Asimismo, se creó un cuestionario guía y de capacitación para los líderes. Junto a esto, se diseñó el proceso end to end, es decir, punta a punta del teletrabajo.

Luego de finalizada la primera experiencia se documentaron las lecciones aprendidas y se duplicó la cantidad de participantes al mismo tiempo que se extendía la duración de los proyectos. Por último realizó una encuesta de satisfacción y se analizaron los resultados generados. De acuerdo a los resultados arrojados, la calidad de vida según los teletrabajadores aumentó 96% y el 70% de los teletrabajadores desea teletrabajar 3 días a la semana mientras que el 27% más de 3 días.

La clave de éxito del programa interno de teletrabajo fue la implementación integral por parte del área de Capital Humano, la voluntariedad del teletrabajo como modalidad, la reversibilidad en caso de que no funcione, y la calificación del puesto y

de la persona relativas a las competencias que se requerían a fines de generar un beneficio al personal dentro del encuadramiento del PROPET.

## Capítulo 3. El trabajador hacia el trabajo

### 3.1 *Detrás de escena*

Ortiz Chaparro (1996), al igual que distinguió las ventajas en 3 grandes grupos, los trabajadores, las empresas y la sociedad, la misma diferenciación aplica para las desventajas con la salvedad de no encontrar inconvenientes para la sociedad. La principal desventaja para los trabajadores es el aislamiento que estos padecen. No todos los teletrabajadores lo padecen de igual forma ya que existen distintos perfiles psicosociales que influyen en este factor. Hay espíritus independientes y solitarios y espíritus altamente sociables, señala Ortiz Chaparro. Los primeros, tienen menor predisposición al aislamiento pero luego de un tiempo acusan cansancio de la soledad, en cambio los segundos no soportan la falta de interacción con otros miembros de la organización.

Según el autor, este problema fundamental puede ser solucionado a través de esquemas de trabajo mixtos combinando teletrabajo con otras modalidades en la organización como acudir a la matriz determinada cantidad de días a la semana o asistir a telecentros próximos al domicilio, entre otros. Este problema se hace visible a partir de los siguientes síntomas: soledad, sentimiento de falta de apoyo, escasa comunicación y falta de “otra” información que se da en el seno de las empresas. Todo esto trae aparejado desmotivación, pérdida de valores corporativos y de equipo, posibilidades de desarrollo de carrera y de integración en la cultura empresarial.

Otro aspecto a considerar es la inseguridad económica social y profesional que puede aparejar el teletrabajo. Los trabajadores al no verse inmersos en una estructura cultural empresarial pueden tener un sentimiento de inseguridad laboral. Este sentimiento es más fuerte en aquellos que trabajan de forma autónoma o autoempleados en emprendimientos propios. Asimismo, hay un sentimiento de



desprotección por la falta de normativa específica en la materia de teletrabajo o la amenaza de que los sindicatos no puedan adaptarse a esta nueva realidad.

Por otra parte, las empresas deben incurrir en mayores costes en equipamiento telemático y líneas de telecomunicación. Estos costos representan una importante inversión inicial.

Asimismo, existe una imposibilidad de controlar al trabajador físicamente. Este aspecto constituye una cuestión más psicológica y cultural. Muchos jefes necesitan ver a sus empleados a la hora de ejecutar sus tareas y resulta complicado convencer a mandos medios de que los teletrabajadores pueden ser productivos, aun no estando en la órbita de la empresa. Otro aspecto negativo es el cambio organizacional que el teletrabajo implica. Los trabajadores ya no realizan sus labores en la empresa sino que en distintos puntos, y lo único que se ve en la matriz son los resultados. Esto representa una fragmentación del trabajo y una dispersión física de las personas. Por último, señala Ortiz Chaparro, hay mayores dificultades para ejecutar trabajos en equipo ya que se diluyen los contactos físicos, la gestión personal y la confidencialidad que se genera en el vínculo.

Barba (2010), agrega como posible inconveniente la “desvinculación” con la empresa. Este término no es utilizado como finalización del contrato laboral sino como pérdida de vínculo cultural entre el empleado y la empresa. En este sentido sostiene que el teletrabajador al no concurrir a la compañía pierde el contacto con información de índole informal que es de gran valor en la creación cultural como lo es el radiopasillo.

Otro punto desventajoso para las empresas, agrega la autora, es la vulnerabilidad de la seguridad de la información. Dado que los empleados salen del ámbito de “seguridad” que brinda la estructura de la empresa, se llevan consigo circulación de documentos e información sensible y clasificada. Asimismo, el teletrabajo implica conexión a través de redes telemáticas, las cuales son

vulnerables a ataques de hackers que pueden piratear la información, venderla o dañar los vínculos en perjuicio de la empresa.

Al igual que los autores anteriores, Barba enuncia que hay pérdida de cohesión e identidad corporativa como, así también, dificultades para el trabajo en equipo. Si bien existen numerosos softwares que facilitan el trabajo a distancia de grupos de trabajadores, se presenta un inconveniente: falta de comunicación y control de rendimiento de los miembros.

Por otro lado, el teleworking apareja una desventaja para la sociedad: decaimiento económico de los comercios urbanos céntricos producto de la disminución del volumen de personas que acudían a diario a las empresas. Estos comercios son, en general, restaurantes, rotiserías, kioscos, inmobiliarias, entre otros.

La disciplina personal se vuelve un inconveniente ya que los teletrabajadores no siempre encuentran facilidad para organizar la rutina laboral, sostiene Carbonero (2006). Esta problemática puede, incluso, tornar a los trabajadores adictos al trabajo derivando en problemas de orden psicológico como estrés o ansiedad. Esto viene de la mano con el vacío legal respecto al teletrabajo. Dado que las jornadas laborales no están reguladas, la carga horaria, la salud laboral y la higiene del ambiente de trabajo tampoco.

Puchol (2007), suma, a las ya mencionadas desventajas, algunas acciones para evitar el aislamiento y la soledad padecida por los teletrabajadores. Entre estas se encuentra que el teletrabajo siempre debe ser voluntario, se debe combinar con trabajo en la oficina, se deben establecer reuniones periódicas y establecer redes de contacto entre los teletrabajadores para facilitar el intercambio de información y los flujos de trabajo. Asimismo, se debe capacitar a los teleworkers en competencias como autogestión de manera presencial para fortalecer los vínculos laborales.

Rubbini (2012), realiza un estudio acerca de los riesgos psicosociales que trae el teletrabajo consigo, siendo estos riesgos para la salud mental, física y social. Los aspectos que para algunos teletrabajadores tienen ventajas, también implican ciertos riesgos visibles.

El control y la autonomía suelen contemplarse ventajosas ya que pueden permitirle al trabajador mayor control y autonomía en su trabajo. Sin embargo, muchas veces el control se escapa de su alcance y comienza a depender de los ritmos y demandas de los clientes. A su vez la libertad para regular el ritmo de trabajo puede generar una sobrecarga en tiempos de trabajo o una intensificación del mismo. De este modo, se generan cambios de horarios, o trabajo en fines de semana, a contratiempo del resto.

Si la compañía no genera un buen sistema de control el teletrabajador puede trabajar tanto en exceso como lo insuficiente. También se puede llegar a un desequilibrio sustancial en la percepción del individuo, producto de la demanda del cliente y su capacidad de respuesta bajo condiciones en las cuales el fracaso ante esta demanda tiene importantes consecuencias, provocando estrés.

En cuanto a las relaciones sociales, el teletrabajador puede sufrir aislamiento tanto físico como social. También surgen aquí problemas de interacción laboral entre empleados con otros empleados o los empleados con los superiores. Se puede percibir una ambigüedad del rol si el trabajador percibe una indefinición respecto al rol que debe jugar y tiene una imagen confusa del mismo, debido a las expectativas poco claras que tiene, poco explicitadas o con amplios márgenes de incertidumbre.

La flexibilidad, vista frecuentemente como una de las mejores ventajas para el teletrabajador ya que puede conciliar la vida laboral y la personal, como así también, aumenta la posibilidad de que personas discapacitadas o con obligaciones familiares puedan ingresar al mercado laboral, tiene aspectos negativos. Esto es producto de que al flexibilizarse la jornada laboral la misma suele extenderse o, incluso, invadir

por completo la vida personal, derivando en cuadros adicción llamados workaholic (trabajólico).

La conciliación de la vida laboral con la vida privada puede generar dificultades a la hora de compaginar trabajo y familia dadas superposiciones de las tareas domésticas con las de trabajo. Por ejemplo, hay mayor probabilidad de interrupciones durante el trabajo, tales como visitas inesperadas, familiares enfermos, teléfono doméstico. El teletrabajo requiere una delimitación del espacio físico de trabajo cuando el mismo se realiza en el hogar del teletrabajador. En otros casos hay complicaciones en el manejo de horarios y la alimentación, provocando desórdenes alimenticios por comer en lugar inadecuados, como en el escritorio de trabajo, o dado el acceso fácil y constante, se puede comer en cualquier momento de la jornada. El sedentarismo y la mala ingesta de comida puede generar enfermedades cardiovasculares, hipertensión, trastornos gastrointestinales. Por último, generar una desatención de la propia persona, al trabajar en pijama, no diferenciar el atuendo de vestimenta.

El uso de las TIC's puede aumentar la dependencia de la persona con el empleador ya que suele aumentar el tiempo de jornada de trabajo y se tornan imprecisos los horarios de trabajo. En general, también puede haber dificultad de adaptación, requerida por los continuos cambios de equipos y sistemas que se presentan. El empleado requiere un sobreesfuerzo si no tiene la preparación suficiente ni las características personales acordes para realizar el teletrabajo. El tecnoestrés es el nombre de la patología psicosocial que engloba dichos síntomas producidos por el esfuerzo y uso de la tecnología. Se puede manifestar de dos formas: relación conflictiva con las tecnologías, es decir, tensiones por la imposibilidad de manejar de forma correcta una computadora o un celular, o la identificación exagerada, vista como una ansiedad por revisar constantemente el correo electrónico, alargando las jornadas laborales por estar conectado a internet y al trabajo.

Asimismo, el teletrabajo requiere de competencias y exigencias distintas al trabajador de oficina tradicional. De este modo, supone una adaptación constante a las tecnologías y autocontrol-autogestión del tiempo. Si el teletrabajador percibe negativamente diferencias entre las características solicitadas para teletrabajar y las que él dispone a la hora de desarrollar el trabajo, podría caer en tecnoestrés o en un cuadro burnout.

En relación al vacío legal existente, aumenta el temor en los teleworkers a perder el trabajo o se invisibilice el vínculo laboral. También el empleador podría exponerse a mayor precarización de las relaciones laborales, derivando en conflictos tanto gremiales como legales.

Resumiendo, Rubbini, 2012, expone varios riesgos. El primero relacionado a la salud mental, siendo que los teletrabajadores se exponen a sobrecarga de trabajo, problemáticas en los ritmos biológicos, en ciertos casos perturbaciones psíquicas como la ansiedad, la irritabilidad o estados depresivos. Las sensaciones de aislamiento que provocan incertidumbre en la actuación de la persona, alteraciones de la percepción el tiempo, fatiga física y/o intelectual y desequilibrios en niveles socio-afectivos como cognitivos. El estrés conlleva a irritabilidad, problemas de concentración y trastornos de sueño. La ambigüedad de rol provoca mayor tensión y descontento con la empresa, baja autoestima y ansiedad. En cuanto a la salud física, se identifican riesgos tales como el sedentarismo, que agrava o genera mayor predisposición a diversas enfermedades, previamente mencionadas, a las cuales se agrega trastornos musculoesqueléticos relacionados con la ergonometría de las condiciones de trabajo.

### **3.2 Cambio de Libreto: Yahoo!**

Según La Nación (2013), en Junio de 2013 asumió la gerencia de Yahoo! Marissa Meyer, ex ejecutiva de Google. Su llegada como CIO trajo importantes

cambios. Una de las primeras medidas que tomó fue la anulación de la política de trabajo a distancia. La política que hasta el 2013 tenía vigencia, contemplaba la posibilidad de teletrabajar algunos días a la semana o incluso la semana completa.

La medida se fundó en la necesidad imperiosa de mantener la identidad y la unidad corporativa. Para que esto ocurra se consideraba necesario que todos los trabajadores estén bajo el mismo techo. Jackie Reses, Responsable de RRHH de Yahoo!, argumentó que “las mejores decisiones e ideas provienen de las discusiones de pasillo, de conocer gente nueva y de reuniones improvisadas”. Asimismo, sostuvo que cuando se trabaja a distancia los trabajos suelen perder calidad y los trabajadores sacrifican velocidad y eficacia. La medida alcanzó a más de 200 teleworkers full time, a los cuales se le suman todos aquellos que disponían de algunos días a la semana de teletrabajo.

Este caso es ejemplificador dado que los responsables de la conducción de la empresa primaron la cultura y la excelencia del trabajo por sobre la modalidad. Es importante señalar que las empresas de tecnología y desarrollo de sistemas suelen ofrecer a sus trabajadores la posibilidad de realizar home office. Esto hace que los trabajadores lo cuenten como un derecho adquirido cuando en verdad se les es ofrecido como un beneficio o instrumento de atracción de candidatos.

Según la Balanta (2014), en los últimos años ha crecido el número de empresas que vuelven a las formas tradicionales de trabajo. Este abandono del teletrabajo es producto de rendimientos bajos, fallas periódicas en internet y las conexiones telemáticas y poca flexibilidad por parte de los líderes.

## Metodología de Investigación

Existen dos paradigmas por los cuales abordar una metodología de investigación. Estos son: paradigma cuantitativo y paradigma cualitativo. El concepto de paradigma refiere a un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social que proporcionan un marco fisiológico para el estudio organizado del mundo, sostiene Kuhn (1978). En este sentido, un paradigma abarca generalizaciones, supuestos, valores, creencias y ejemplos compartidos que constituyen el interés de una disciplina.

De este modo, los paradigmas son útiles para servir de guía a los profesionales de una determinada disciplina al indicar problemas, cuestionamientos e interrogantes a los cuales se enfrenta. También, orientan en la construcción de modelos y teorías que buscan resolver problemas. Asimismo, un paradigma establece criterios para el uso de herramientas metodológicas como métodos de recolección de datos. Por último, se menciona que los paradigmas aportan epistemología a las investigaciones.

Es así como, en líneas generales, podemos diferenciar los dos paradigmas. El método cuantitativo se caracteriza por el control permanente de las variables y medidas de los resultados. Estas mediciones, siempre, son expresadas numéricamente. Por otro lado, las investigaciones de índole cualitativa centran su interés en la descripción exhaustiva de los hechos observados a partir de su comprensión en el contexto en el que se producen dichos fenómenos. Por consiguiente, se busca la explicación causal de los sucesos derivados de las hipótesis elaboradas, definiendo, identificando o verificando los conceptos provenientes de los postulados teóricos. Por ende, la primera metodología se focaliza en explicación comprensiva mientras que el segundo la comprensión explicativa de los fenómenos.

Cada método cuenta con ventajas y desventajas y, es por ello que, en el presente trabajo de investigación se abordarán ambos paradigmas para buscar responder a la problemática anunciada. Consideramos oportuna la complementariedad existente entre ellos. Permitiendo, de este modo, atender los múltiples objetivos propuestos eludiendo posibles sesgos. Los autores Graner y otros (1956) y Denzin (1970) consideran oportuno utilizar dos o más métodos, lo que los fortalece. Esta triangulación permitirá contrastar datos, enfrentar y compara información, sintetizar y obtener nuevas reflexiones y análisis.

Cook y Reichardt (1986) encuentran las siguientes ventajas de la triangulación metodológica: atención a los múltiples objetivos de la investigación, ofrece puntos de vista y percepciones que ningún método podría dar por separado, contrasta y obliga a replanteamientos.

Deutsch y Cook (1965) y Babbie (1979) clasifican los tipos de investigación en: estudios exploratorios, descriptivos y explicativos. De esta forma, el presente trabajo de investigación será descriptivo. Best (1988) define a estas investigaciones como aquellas que minuciosamente interpretan lo que es. La investigación se relaciona a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan.

Los instrumentos que se utilizarán para llevar adelante la investigación del estudio de campo son encuestas, cuestionarios y estudio de documentos. El primero de ellos buscará establecer relaciones entre las variables de estudio buscando verificar la hipótesis planteada en el problema de investigación. El cuestionario se utilizará para conocer la opinión de las personas encuestadas acerca del problema en cuestión. Ver en Anexo N° 2, y por otro lado, las encuestas permitirán obtener información y datos cuantitativos de una población muestral mayor. Ver en Anexo N° 1.



Se encuestará con preguntas cerradas a una población tentativa buscando alcanzar resultados respecto al conocimiento, las percepciones y la realidad de las personas que teletrabajan como las que quisieran o no realizar home office.

Asimismo, se llevarán adelante estudios de documentos. Se analizarán políticas de teleworking de diversas empresas para dar a conocer los reglamentos internos y la implementación del teletrabajo en el marco laboral actual.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Teletrabajo			
	Modalidades contractuales	Cantidad de teletrabajadores en C.A.B.A bajo relación de dependencia sobre trabajadores totales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta: Pregunta N° 5</li> </ul>
		Lugar de teletrabajo: En la casa, en otra casa, en un café, facultad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de políticas empresariales</li> <li>Encuesta: Pregunta N° 11</li> </ul>
		Cantidad de días de Home office y motivos: 1 día por semana, 2 días por semana, 3 días por semana, 4 días por semana, 5 días por semana, una vez al mes, dos veces al mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta: Pregunta N° 6</li> <li>Análisis de políticas empresariales</li> <li>Cuestionario: pregunta N° 7 y 8.</li> </ul>
		Cantidad de personas que no teletrabajan y quisieran aplicar la modalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta: Pregunta N° 18</li> </ul>
		Áreas de trabajo con la política de Home Office: totalidad de las áreas o solo ciertas áreas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta: Pregunta N° 8</li> <li>Análisis de documento: Políticas empresariales</li> <li>Cuestionario: Pregunta N° 9</li> </ul>

		Razón del teletrabajo: Beneficio, modalidad, solicitud, por política empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta Nº 10</li> <li>• Análisis de documento: Políticas empresariales</li> </ul>
		Factores para la implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario: Pregunta Nº 6.</li> </ul>
		Forma de control: Por resultados, objetivos, cantidad de horas conectados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario: Pregunta Nº 12</li> </ul>
		Ventajas percibidas: reducción el espacio físico necesario en la empresa, mejoras en el clima laboral, la aplicación de control por objetivos en lugar de horario, mayor productividad, posibilidad de incorporar discapacitados, reducción del daño al medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario: Pregunta Nº 14</li> </ul>
Ventajas del teletrabajo			
	Ventajas para la empresa	Aumento de Productividad percibido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario: Pregunta Nº 10, enlace pregunta Nº 11.</li> </ul>
		Mejoras en el clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario: Pregunta Nº 13</li> </ul>
	Ventajas para el teletrabajador	Principales ventajas percibidas por teletrabajadores: Aumento de productividad, mayor concentración, equilibrio entre vida familiar y laboral, flexibilidad horaria, reducción de gastos, menores problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta Nº 14, 13, enlace pregunta Nº 9.</li> </ul>

		laborales	
		Organización de sus propios tiempos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta N° 14</li> </ul>
	Ventajas de aspirantes a la modalidad	<p>Principales ventajas encontradas por no teletrabajadores:</p> <p>Organización de tiempos, ahorro de costo de viáticos y almuerzos, evitar ir a la empresa, equilibrio entre vida laboral y familiar, posibilidad de trabajar donde se desee.</p> <p>Mayor flexibilidad, ser más productivo, menos exposición a accidentes laborales, menores conflictos con compañeros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta N° 19, pregunta N° 20.</li> </ul>
	Ventajas de empresas que no poseen la modalidad.	Ventajas: reducción el espacio físico necesario en la empresa, mejoras en el clima laboral, la aplicación de control por objetivos en lugar de horario, mayor productividad, posibilidad de incorporar discapacitados, reducción del daño al medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario: Pregunta N° 19</li> </ul>
	Ventajas para la sociedad	Reducción de gases contaminantes de medios de transporte, reducción de personas movilizándose	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta N° 14 y 20</li> <li>• Cuestionario: Pregunta N° 14</li> </ul>
Desventajas del teletrabajo	Riesgos para el teletrabajador	Teletrabajadores con elementos insuficientes: Matafuego, botiquín.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta N° 12</li> <li>• Análisis de documento: Políticas empresariales</li> </ul>
		Entrega del Manual de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta:</li> </ul>

		buenas Prácticas de Salud y Seguridad en teletrabajo	<p>Pregunta Nº 12</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documento: Políticas empresariales</li> </ul>
		Inexistencia de controles de las condiciones del lugar de teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta Nº 12</li> </ul>
		Existencia de riesgos psíquicos por falta de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta Nº 12</li> </ul>
		Accidentes laborales en el hogar, sin posible cobertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta Nº 16, 21, 22</li> </ul>
		Sentimientos negativos y riesgos generados por el teletrabajo: Aislamiento, desmotivación, falta de apoyo, fallas en la comunicación con jefes o colegas, desinformación, desórdenes alimenticios, no pertenecer a la empresa, miedo a que lo dejen de lado, dificultad para utilizar la PC/ programas/ herramientas, extensión de la jornada laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta Nº 15</li> </ul>
		Extensión de la jornada laboral: cantidad de horas de teletrabajo. Menos de 6hs. Entre 6 y 8hs. Entre 8 y 10hs. Más de 10hs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta Nº 9</li> </ul>
		Extensión de la jornada laboral: Trabaja fines de semana: usualmente, pocas veces o nunca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta Nº 7</li> </ul>
	Desventajas para el teletrabajador	Existencia de servicios y elementos pagados por el trabajador:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta Nº 12</li> </ul>

		Internet, Computadora	
		Interrupción de la jornada por quehaceres domésticos, falta de organización de tiempos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta N° 14</li> </ul>
		Falta de comunicación con compañeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta N° 14</li> </ul>
		Extensión de la jornada laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta N° 7, 9 y 14.</li> </ul>
	Desventajas de los aspirantes al teletrabajo	Posibles desventajas de los aspirantes a teletrabajar: Falta de competencias, aislamiento, sentirse menos presente, desórdenes alimenticios, extensión de la jornada laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta N° 20</li> <li>• Análisis de políticas empresariales</li> </ul>
		Razones de no tener la posibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta N° 17</li> <li>• Análisis de políticas empresariales</li> <li>• Cuestionario: Pregunta N° 17</li> </ul>
	Desventajas para la empresa	Perdida de información confidencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de políticas empresariales</li> </ul>
	Riesgo para la empresa	Perdida cultural: fallas en la comunicación, desinformación, desmotivación, pérdida de sentimiento de pertenencia, actividades con otros miembro de la cía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta N° 14 y 15</li> </ul>
		Forma de control de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta N° 14.</li> <li>• Análisis de documento:</li> </ul>

			<p>Políticas empresariales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario: Pregunta N° 12</li> </ul>
		Desventajas percibidas por las empresas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario: Pregunta N° 15</li> <li>• Encuesta: Pregunta N°</li> </ul>
		Perdida de cultura empresarial: falta de comunicación, falta de apoyo de la compañía, no pertenecer a la empresa, desinformación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Pregunta N° 14 y 15</li> </ul>
	Desventajas de empresas que no poseen la modalidad.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario: Pregunta N° 20</li> </ul>

Tabla 3 – Cuadro de variables. (Elaboración propia)

## **Trabajo de campo**

A continuación presentamos el análisis de las encuestas, cuestionarios y documentos acerca de las políticas de home office de ciertas compañías, realizado a partir del cuadro de variables que se encuentra expuesto en la página anterior. En base al mismo, se identificaron las variables analizables en cada uno de los instrumentos utilizados.

### **Análisis de Políticas**

Se decidió analizar políticas de teletrabajo de distintas empresas con el objetivo de observar los aspectos que estas consideran al pautar las jornadas de home office. Las políticas a analizar corresponden a las siguientes organizaciones:

- Pampa Energía S.A., en adelante PESA, dicha compañía constituye el holding energético más grande del país aportando el 8% de la producción de electricidad y el 95% de la distribución de energía eléctrica. Entre sus principales subsidiarias se encuentra Edenor, Transener y diversas centrales térmicas. Ver política en Anexo N° 3.
- Scanntech S.A., en adelante SCANSA, es una empresa de origen uruguayo con sede en argentina dedicada a proveer plataformas tecnológicas a tiendas minoristas. Dicho sistema facilita la gestión de ventas y el movimiento de stocks. Ver política en Anexo N° 4.
- Novartis Argentina S.A., en adelante NOVSA, es un laboratorio medico de gran prestigio. Ver política en Anexo N° 5.
- Dow S.A., en adelante DOW, petroquímica de capitales norteamericanos con operaciones en el país hace más de 50 años. Ver política en Anexo N° 6.
- Danone S.A., en adelante DANONE, es una compañía multinacional con operaciones alrededor de todo el mundo. Con sede en Argentina, la empresa participa en varios mercados incluyendo alimentación y salud médica. Ver política en Anexo N° 7.

- American Express, en adelante AMEX, es una institución financiera estadounidense con sede en Argentina. Ver política en anexo N° 8.

A partir de la lectura de las políticas, podemos distinguir dos claros modelos de políticas: aquellas exclusivas de teletrabajo (SCANSA, PESA, DANONE) o aquellas que esquematizan el teletrabajo dentro de otras políticas más abarcativas de beneficios como jornadas flexibles (NOVSA, DOW, AMEX).

Es oportuno señalar que DANONE ha finalizado la prueba piloto de Home Office recientemente. La misma se ha llevado a cabo por un período de 4 meses, aceptándola hoy en día como beneficio, luego de haber llevado a cabo las respectivas evaluaciones de Feedback y de la primer política propuesta.

Dentro de los aspectos estructurales, la política de SCASA es aplicable a todos los miembros de la compañía, limitando el uso del beneficio a 3 días a la semana, quedando fuera del beneficio los días lunes y viernes, los días posteriores o anteriores a feriados o a periodos de vacación anual. En cambio la política de PESA alcanza a todos los trabajadores fuera de convenio colectivo de trabajo exceptuando a directores y gerentes, siempre que la posición del colaborador sea compatible con el desarrollo de una jornada virtual o no presencial. Los empleados podrán optar por 1 día a la semana entre el día martes y el jueves. DOW permite el teletrabajo a empleados fuera de convenio y sujeta a la evaluación del supervisor. No se recomienda adecuado el teletrabajo para aquellos puestos que requieran interacción diaria, que dependan de información de los compañeros y del intercambio constante de materiales. Se debe firmar un acuerdo formal denominado “Acuerdo de Trabajo Flexible”, el cual tiene vigencia por un año y se estipulan las condiciones. Dicha empresa no limita los días de teletrabajo y permite combinar esta última modalidad con flexibilidad horaria.

Por otro lado NOVSA adopta el teletrabajo para todos los trabajadores que se encuentren con situaciones específicas tratadas con el director del área, previo acuerdo con el gerente funcional. En cuanto a DANONE, la política es aplicable en ciertos niveles jerárquicos, establecidos como los niveles 9,9 a 7, excluyendo



explícitamente a los pasantes. Se permite en este caso teletrabajar solo 1 día por semana ya que se percibe el Home Office como un beneficio, el cual se debe acordar con el jefe para determinar el día de la semana que se realizará. En caso de que una semana se suspenda la jornada virtual la misma no podrá acumularse con para ser gozado en futuras fechas. Por último, AMEX establece el beneficio para todos los empleados del back office de Argentina, cuya tarea pueda ser llevada a cabo fuera de las oficinas. A su vez está destinada a trabajadores con una antigüedad mayor a un año, y que alcancen cierto puntaje en las evaluaciones de desempeño. La política aclara que se da como máximo un día por semana o por quincena, dependiendo de la decisión del líder, y la continuidad del beneficio depende de los resultados de productividad que se realiza mediante verificación de métricas.

Las políticas (SCANSA, PESA, DOW, AMEX) especifican que los teletrabajadores deben cumplir con el horario laboral habitual, estando disponibles para ser contactados por cualquier medio dentro de la banda horaria de 9 a 18 hrs. Ello implica estar conectados a la red en dicho horario. DANONE especifica también que los teletrabajadores deben permanecer conectados a “sametime”, su forma de comunicarse mediante internet. A su vez, AMEX menciona que deben cumplir las horas estipuladas por el contrato de trabajo, incluyendo la hora de almuerzo, la cual no puede ser eliminada para comenzar más tarde o finalizar antes que el horario habitual de oficina.

Ninguna de las políticas limita el lugar de teletrabajo pero la política de NOVSA utiliza el “hogar” como base de trabajo. A su vez, PESA, permite el desarrollo de este beneficio en otro lugar habilitado, siempre y cuando, las necesidades y naturalezas del servicio lo permitan. DOW recomienda que en el espacio en el cual se desarrolla el teletrabajo no debe haber personas que interfieran con la labor del empleado, sugiriendo que estas deben entender que el empleado que está en su casa está trabajando. De esta forma, no todas las empresas logran cumplir con las ventajas expuestas por Ortiz Chaparro, como el ahorro de gastos para el empleado y la reducción de la emisión de gases para el conjunto de la sociedad. Sin embargo,

todas las empresas expuestas cumplen con la ventaja del ahorro espacial para la empresa.

El PROPET, creado mediante una resolución el Ministerio de Trabajo, detalla que los gastos en los que incurre el trabajador deben ser abonados por la parte empleadora. Con respecto a los mismos, PESA, SCANSA, DOW y AMEX no reconocerán ni reintegrarán gastos de internet y telefonía u otros servicios relacionados con el mantenimiento del hogar. Asimismo, PESA y AMEX establecen que el empleado deberá asumir la responsabilidad sobre los bienes que la empresa le otorgue al trabajador más allá de los desgastes ocasionados por el uso normal de las herramientas. AMEX fija la posibilidad y atribución de la empresa a realizar retenciones en la remuneración del empleado con el fin de reparar daños por uso indebido y la utilización de las herramientas de la organización por parte de terceros o familiares.

En DANONE no se menciona reintegro de gastos, sin embargo se detalla el kit de herramientas con el que debe contar el trabajador previo a realizar Home Office. De esta forma, se les hace entrega de un teléfono de contacto, notebook, acceso a internet propio, checkpoint systems, sametime, entre otros. En DOW, los empleados que no cuenten con instrumentos adecuados para realizar Teletrabajo no podrán optar por esta modalidad ya que la empresa señala expresamente que no cambiara los medios de infraestructura para adecuarse a la política de teletrabajo. Se determina, a su vez, que la oficina del teletrabajador debe contar con un lugar silencioso, un escritorio, una silla ergonómica, conexión a internet de alta velocidad, instalación eléctrica adecuada y matafuegos. Cabe señalar que en el documento no se determina la corroboración del ambiente laboral del teletrabajador por parte de DOW. Estos últimos elementos son algunos de los que se sugieren en el Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en Teletrabajo emitido por la SRT y la ART.

Cumpliendo dicha sugerencia, en AMEX se hace entrega de mobiliario necesario, tal como mesa, silla, luz para escritorio, y un gabinete de archivo. Los trabajadores podrán escoger los mismos. Se le permite obtener el beneficio al

trabajador, siempre y cuando tengan en sus hogares un lugar con características como amplitud, teniendo como mínimo 1.20 m x 0.80 m, buena ventilación, temperaturas que oscilen entre los 20° C y 26° C y suficiente iluminación. Los empleados deben estar conectados a la red utilizando su “token personal”. Asimismo, AMEX prohíbe expresamente el uso de las herramientas por parte de terceros ya que las mismas son propiedad de la cía. El empleado debe permitir el ingreso de personal de la empresa a fines de que realicen tareas de mantenimiento y reparación de las herramientas otorgadas.

En cuanto a la inspección del ambiente del domicilio del trabajador, solo la política de AMEX fija una coordinación con especialistas del área que se aseguran que el área de trabajo cumpla con los requerimientos de AMEX acerca de la seguridad, salud y privacidad del hogar. El tratamiento de la información confidencial y de la seguridad de la misma es un aspecto importante en las definiciones establecidas por los autores expuestos en el marco teórico. Barba incluye a la vulnerabilidad de la seguridad de la información como una de las principales desventajas para la empresa. En cuanto a esto, la mayoría de las políticas analizadas no incluyen cláusulas específicas sobre este tema, sin embargo, PESA determina que esta información se deberá manejar bajo las mismas normativas aplicadas en las jornadas presenciales. AMEX obliga al cumplimiento de todas las normas de seguridad de la información de la empresa y determina que los empleados no pueden realizar reuniones de ninguna índole en sus hogares. A su vez, se establece que no es posible realizar teletrabajo si el trabajo realizado en la oficina incluye la manipulación de documentos que contengan información sensible de los clientes.

En cuanto al perfil de los teletrabajadores, Rubbini, 2012, menciona que el teletrabajador requiere de ciertas competencias particulares, que difieren a las del trabajador de oficina tradicional. Haciendo hincapié en la adaptación a las tecnologías y el autocontrol, para así evitar posibilidades de burnout o tecnoestrés. Solo tres de las políticas analizadas contienen un perfilograma: DOW, PESA y AMEX. Entre los aspectos destacables de PESA se encuentran las características

personales (autonomía, alta autoestima, merecedor de confianza y automotivación), habilidades profesionales (experiencia, auto-organización y planeamiento, manejo de TIC's) y circunstancias personales. Por otra parte DOW define las siguientes características: Altos estándares de desempeño, excelentes habilidades organizativas, de manejo adecuado del tiempo y de planeamiento, alto grado de autonomía, automotivación, capacidad para establecer prioridades y cumplir plazos, baja interacción social durante el período de trabajo y capacidad para medir el trabajo desarrollado. AMEX considera principalmente los perfiles que tengan flexibilización ante los cambios y la habilidad de trabajar en forma independiente, o con poca supervisión.

Los tres casos pueden relacionarse con la metodología aplicada por Telecom al insertarse en la modalidad del teletrabajo para sus empleados, en donde se realizó un perfilograma de acuerdo a las competencias que requiere el teletrabajador.

Continuando con el análisis, la política de trabajo flexible de Danone forma parte del programa Life-Balance de la compañía. Dentro de la misma se detalla que no siempre la oficina es el mejor lugar para trabajar, y que el rendimiento no está determinado por la cantidad de horas de trabajo. Se plantea de esta forma la ventaja que encuentra Ortiz Chaparro para la empresa cuando se realiza Home Office. Por otro lado, Danone quiere cuidar y aumentar el life- balance, reduciendo el tráfico y tiempos muertos, lo cual refleja la ventaja para la sociedad en sí. En resumen, la empresa encuentra como ventajas la reducción de los traslados por parte del empleado, aumento del balance de vida personal, y la reducción del impacto de gases contaminantes, que coinciden con Fantini y Ortiz Chaparro. A su vez coincide con este último al mencionar como ventaja la optimización del tiempo del trabajador y expone una nueva ventaja para la empresa, la cual se centra en atraer y retener el talento de su capital humano.

También se detallan algunas de estas ventajas en la política de AMEX, en la cual se especifican las mismas tanto para el empleado como para la empresa. En principio, consideran beneficiosa la mayor flexibilidad de los empleados para

satisfacer sus necesidades de equilibrio laboral –personal, la habilidad de concentración que conlleva una mayor productividad, mas compromiso con la empresa, ahorros de gastos, tales como vestimenta, comida y transporte. Este ultimo trae un menor estrés al reducirse el tiempo entre domicilio y trabajo.

En cuanto a los beneficios del empleador, AMEX considera valioso el incremento en la satisfaccion del empleado, el incremento de su productividad, su lealtad para con la empresa y los ahorros de costos. No se mencionan en este caso que costos son los que se reducen por parte de la compañía. A su vez, tal como Danone, menciona la habilidad que conllevan estos beneficios para retener y atraer empleados, la reducción en la rotación de personal, y la disminución del ausentismo y/o llegadas tarde.

## Análisis de encuestas:

La segunda parte del trabajo de campo se centró en una encuesta online, realizada con una población total de 277 personas, de las cuales 144 personas tienen entre 18 y 25 años (52 %), 111 tienen entre 26 y 35 años de edad (40.1 %), 19 de los encuestados tienen entre 36 y 45 años, y solamente 3 personas son mayores a 46 años (1.1%)

La encuesta se dirigió a trabajadores de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por lo cual 75 respuestas no serán contempladas en el presente análisis, dado que se encuentran fuera de la muestra objetivo. Del mismo modo, quedarán excluidas las respuestas brindadas por trabajadores autónomos. (17 personas). Solo se contemplarán los trabajadores en relación de dependencia, ya que la LCT solo contempla a estos trabajadores, y los proyectos de ley presentados por el MTEySS ante el congreso, buscan regular esta modalidad para este segmento de trabajadores.

Comenzando con el análisis se realizó una distinción entre los encuestados que realizan Home Office en sus trabajos actuales, y quienes no tienen la posibilidad o no utilizan la misma. De esta forma las respuestas que se analizarán sobre los teletrabajadores que son 68, es decir el 38% de la muestra, y 111 acerca de los no teletrabajadores, lo que significa un 62% de la muestra objetivo.

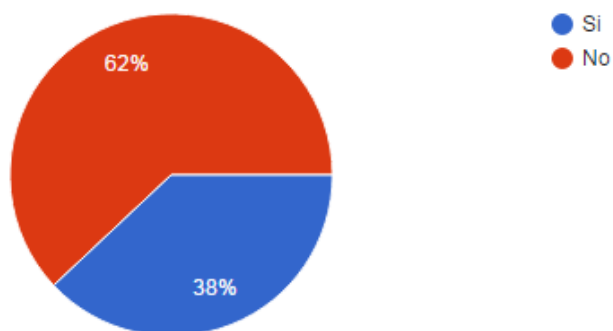


Ilustración 1 - Teletrabajadores vs. no teletrabajadores (Elaboración propia)

En primera instancia se consultó la cantidad de días que teletrabajan los empleados. De esta forma podemos comprobar que la mayor parte teletrabaja 1 día por semana.



Ilustración 2 - Cantidad de días teletrabajados (Elaboración propia)

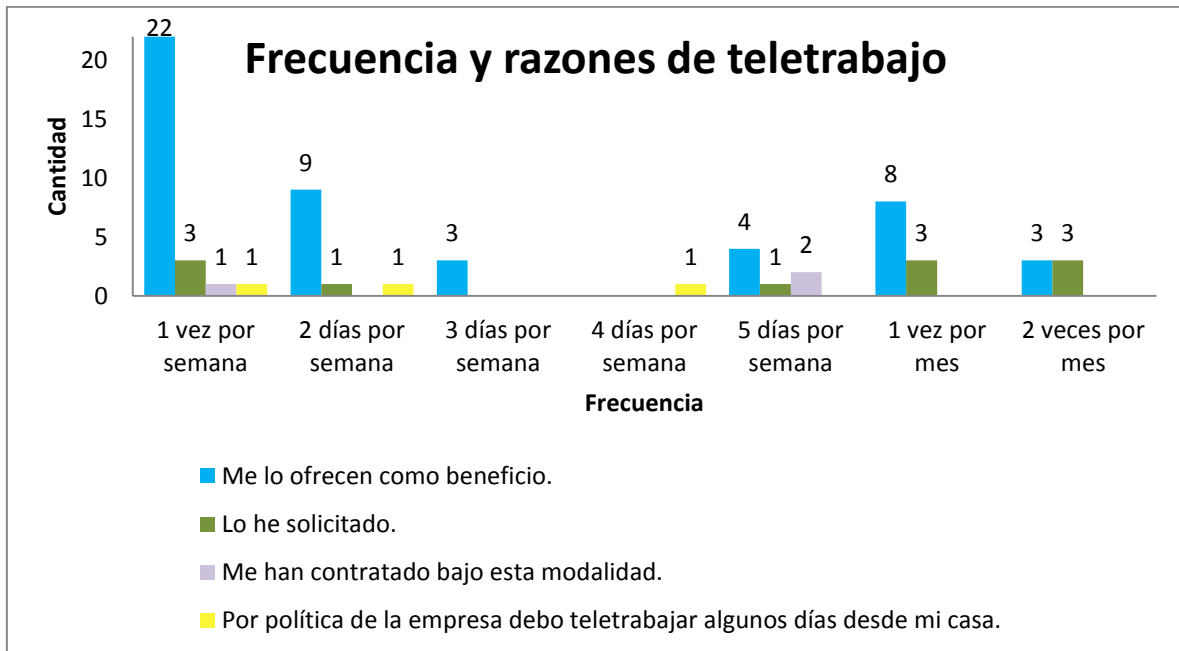


Ilustración 3 - Frecuencia y razones del teletrabajo (Elaboración propia)

Según las respuestas presentadas anteriormente, notamos que la mayoría de las personas teletrabaja principalmente porque sus empresas lo ofrecen como un beneficio. Esto representa un 72% de la muestra. La segunda razón por la cual más personas teletrabajan se debe a que lo han solicitado. Dentro de este subgrupo la mayoría solo lo hacen una o dos veces al mes. Se desconoce, en este caso, si los encuestados han solicitado más días de los que les brindaron, o si solo han consultado por esa cantidad de días. Las razones menos frecuentes resultaron ser cuando la contratación laboral es bajo la modalidad de teletrabajo o por políticas de las empresas que los obligan a teletrabajar. Estas dos razones representan el 10% de las mismas. Dentro del subgrupo de los que son contratados bajo esta modalidad, solo se da en tres casos que los teletrabajadores lo hacen los 5 días de la semana.

Del total de los teletrabajadores, el 100 % lo realiza desde sus casas. Adicionalmente 11 de las 68 personas, realiza Home Office en otra casa y 7 en un café. Ninguna persona lo realiza en centros de teletrabajo, por lo cual no podemos sostener la caracterización que realizaban Ramírez Salina (2008), Alles de Burdman (1999) y Kahale Carrillo (2003) del teletrabajo según el lugar en donde se realizaba.

Sin embargo, Giles (2015) sostiene que los telecentros tuvieron gran importancia en décadas anteriores, y que la fue perdiendo con los abaratamientos de los productos informáticos que se utilizan para teletrabajar. Dentro de la muestra encuestada no se observó ningún caso de teletrabajo en estos centros. Esto también se puede deber a que los encuestados pertenecen exclusivamente a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es decir, a una zona metropolitana, pudiendo todavía existir estos centros en áreas rurales.

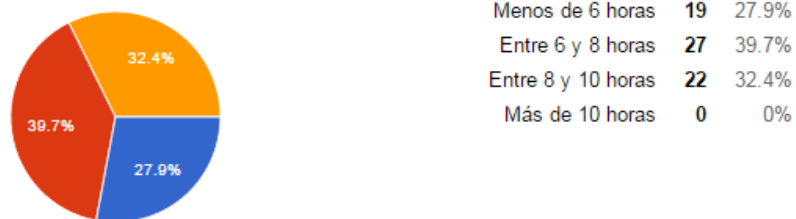
Con respecto a las áreas en las cuales las personas teletrabajan, podemos encontrar que dentro de los empleados que más días teletrabajan, es decir entre 3 y 5 días por semana, la mayoría responden al área de sistemas, recursos humanos, junto a administración y contabilidad. A su vez, el 13% de las personas que no



realizan Home Office, se debe a que las áreas en las que trabajan no son compatibles para realizar mediante el trabajo a distancia.

A aquellos que no teletrabajan o se encuentran desempleados, se les ha consultado si desearían o no aplicar a la modalidad. De los mismos, solo el 7 % de los 117 encuestados, es decir, 8 personas, no desearían teletrabajar si se les ofreciera la posibilidad.

La segunda parte del análisis de la encuesta se encuentra vinculada a las ventajas que se obtienen mediante el teletrabajo. Ortiz Chaparro (1996) y Fantini (2012) señalan como ventaja la flexibilidad, libertad y autonomía que el teleworking brinda a los trabajadores. Lo planteado por los autores se puede observar en el gráfico debajo, en donde el 28% de los teletrabajadores encuestados trabaja menos de 6 horas y el 40% trabaja entre 6 y 8 horas. En todos estos casos las horas trabajadas son menores a la cantidad regulada por la LCT.



**Ilustración 4 - Horas de teletrabajo efectivo (Elaboración propia)**

La autora Rubbini (2012) señala que muchas veces esta ventaja se transforma en un riesgo, es decir, esta flexibilidad se torna en contra cuando se excede la cantidad de horas que se debe trabajar. Se puede observar que el 32 % trabaja entre 8 y 10 horas por día, lo cual extiende lo estipulado por la LCT.

Sin embargo, en las respuestas analizadas no se han encontrado teletrabajadores que trabajen mas de 10 horas, por lo cual el riesgo latente de transformarse en Workaholics, no toma tanta relevancia según nuestro análisis. No

obstante, se han encontrado características de Workaholics en el 40% de los encuestados, ya que han respondido que trabajan durante fines de semana. Por lo cual se puede considerar como una desventaja y un riesgo para los trabajadores.

Asimismo, la cantidad de horas puede ser percibida por los empleadores como una desventaja ya que el personal no cumple con la jornada normal y habitual. De todos modos, solo 12 de los encuestados han respondido que las empresas controlan la cantidad de horas que se encuentran conectados, mientras que los restantes 56 argumentaron no ser controlados. Esto demuestra que las empresas tienen una falencia al controlar a los teletrabajadores para evitar horas caídas o un descuido con propósito para flexibilizar la modalidad

A partir de las respuestas recibidas se puede deducir que las empresas no hacen tanto hincapié en el cumplimiento de horario sino en el logro de objetivos. En la Ilustración 5 se puede observar que el 68% de los encuestados se inclinan por un régimen de teletrabajo por metas. Esto cumple la ventaja encontrada para la empresa por Ortiz Chaparro (1996) al obtener mas control por resultados que por horario.

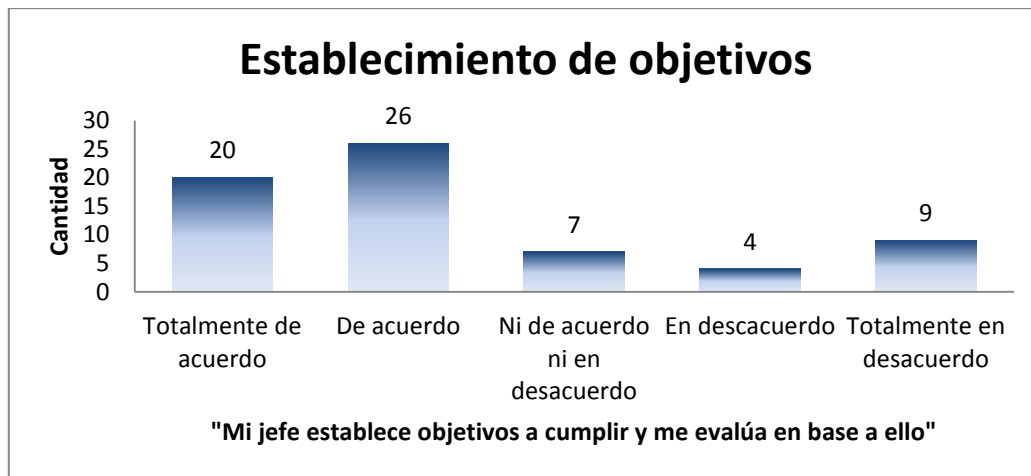
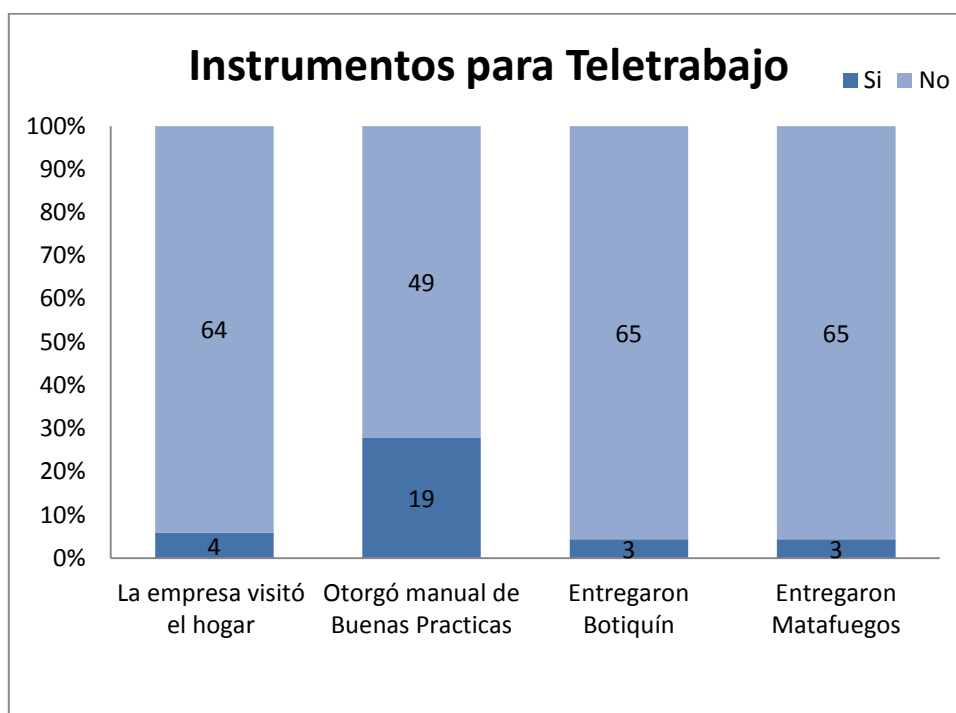


Ilustración 5: Establecimiento de Objetivos (Elaboración propia)

Muñoz (2012) planteaba previo al lanzamiento del teletrabajo en Telecom, si era posible que los mandos medios rompan el concepto de panóptico y administren por objetivos. En ese caso el procesos resulto exitoso, sin embargo, y en contradicción a Ortiz Chaparro (1996) percibimos como desventaja que en ciertas

empresas no se pueda realizar este cambio de cultura, en la cual el trabajo es compensado o controlado por resultados y no por el horario cumplido por el trabajador. De esta forma consideramos que se obtiene cierta limitación a la hora de implementar el teletrabajo, en donde se debe tener sistemas coordinados para el control de conexión en la computadora o teléfono del teletrabajador.



**Ilustración 6. - Instrumentos entregados para el Teletrabajo. (Elaboración propia)**

Centrando el siguiente análisis en el Home Office practicado desde la casa del teletrabajador, consultamos el cumplimiento de ciertas normas de seguridad e higiene, cuyas respuestas se plasman en la Ilustración 6. En este caso, solo 4 de los 68 teletrabajadores encuestados, ha recibido por parte de la empresa una visita en su domicilio, con el fin de verificar las condiciones en las cuales se encuentra la vivienda para trabajar desde allí. Resulta llamativo que ninguna de estas personas teletrabaja más de 3 días por semana. Sin embargo, de estas 4 personas, solo 1 ha recibido el manual de buenas prácticas, y 3 han recibido una capacitación para teletrabajar correctamente. Por último, la mitad de los que han recibido una visita, han sido proveídos con un matafuegos. Este elemento constituye una de las condiciones mínimas de seguridad e higiene para los teletrabajadores, según la

Coordinación de Teletrabajo junto a la SRT. Del total de los teletrabajadores encuestados, solo 3 personas recibieron el mismo. Uno de ellos no ha recibido visita por parte de la empresa. Esta misma situación ocurre con la entrega de un botiquín en donde solo 3 de los 68 encuestados manifestó haberlo recibido. Sin embargo, de acuerdo con la Resolución N° 1552/2012 de la SRT, se deberá hacer entrega a cada teletrabajador un manual de buenas prácticas en materia de seguridad e higiene que, según la encuesta realizada, el 28 % de los teleworkers, lo ha recibido.

Puchol (2007) establece que se debe capacitar a los teleworkers para fortalecer los vínculos laborales y mejorar las competencias como la autogestión. Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada, el 37 %, es decir, 25 personas, fueron capacitadas para teletrabajar correctamente. Con esto queda evidenciado el riesgo al que se exponen los teletrabajadores en caso de requerir alguno de los elementos de seguridad e higiene.

Para concluir con la temática de la seguridad e higiene acerca de las condiciones básicas desarrolladas por la SRT y la CTe, solo uno de los 68 teletrabajadores ha recibido en forma conjunta botiquín, matafuegos, manual de buenas prácticas, y a su vez, esta misma persona ha sido visitada por el empleador. Siendo todas estas determinadas como las condiciones mínimas para realizar Home Office, observamos que existen falencias por parte de las empresas derivar en obstáculos en el desarrollo del teletrabajador o incluso podría generar conflictos legales.

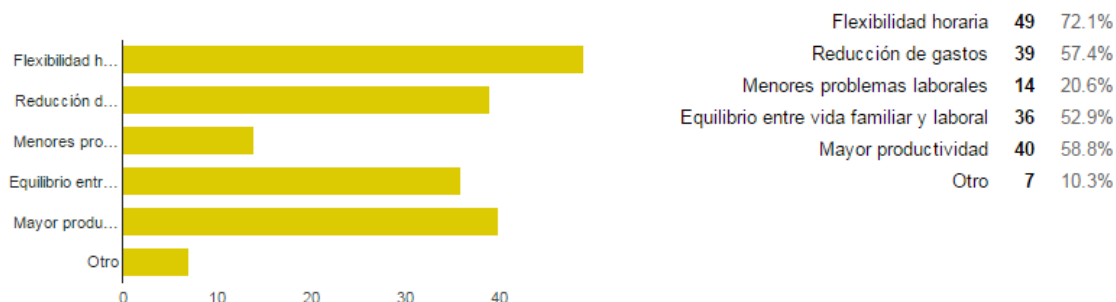
Resulta a su vez llamativo que no existe relación entre las estas condiciones mínimas requeridas para practicar la modalidad pese a que sea una modalidad de contratación. Es decir, ni siquiera en los casos más previstos como una contratación de personal que teletrabaja se toman las precauciones mínimas sugeridas por el MTEySS y la SRT.

Según el PROPET, el equipamiento y los gastos deben ser compensados en su totalidad por la empresa. En este caso de análisis, el 25 % de los encuestados informó que la empresa para la cual trabajan cubre los gastos de internet de sus

hogares. A esto se le suma que el 72% del total de los teleworkers recibe una computadora para trabajar. De la totalidad de los teletrabajadores encuestados (68), el 22 % recibió la PC y las compañías cubren los gastos de internet. De los mismos el 60% fue a su vez capacitado por la empresa para teletrabajar. Dados estos resultados, se puede determinar la existencia de la ventaja enunciada por Ortiz Chaparro (1996) respecto a la reducción de ciertos gastos del trabajador.

Por otra parte, la LCT ampara a los trabajadores ante accidentes laborales por medio de una ART contratada por la empresa. Asimismo, la SRT dispone que las ART deben proteger y dar cobertura a los trabajadores que presten servicios desde sus hogares. Sin embargo, las encuestas realizadas arrojaron que de las 68 personas que teletrabajan, 2 sufrieron un accidente laboral y en ambos casos ni la empresa ni la ART actuaron en subsidio de los daños que estos ocasionaron. Si bien, a partir de estos datos se puede determinar que la tasa de siniestralidad es baja, la tasa de cobertura es nula. En ninguno de los casos los encuestados explicaron el hecho, impidiendo un análisis profundo del accidente y de su idoneidad como “domestico” o “laboral”. Del mismo modo, el 41% de quienes no teletrabajan creen que aplicando esta modalidad se reduce la siniestralidad, mientras que el 32% no acompaña esta opinión. El restante 27% no se ha expresado al respecto.

Continuando con las ventajas expuestas previamente en el marco teórico, se realizó un relevamiento de las cuán consideradas son las mismas por los teletrabajadores, al igual que por quienes no teletrabajan. Los resultados se encuentran expuestos en la Ilustración 7.



**Ilustración 7 - Ventajas percibidas por el teletrabajador (Elaboración propia)**

Tanto Ortiz Chaparro (1996) quien establece que el teletrabajador puede organizar sus obligaciones de tal forma de articular sus jornadas laborales con sus compromisos sociales y familiares, como Fantini (2012) quien dice que el teletrabajo es una herramienta que asegura la flexibilidad, como Rubbini (2012) consideran que la flexibilidad es una de las mejores ventajas para el teletrabajador. A través de la encuesta, el 72 % ha convenido la flexibilidad como una de las ventajas percibidas con el Home Office. Convirtiendo a la misma en la ventaja mas valorada por los teletrabajadores. En conflicto con esta ventaja, notamos que el 32 % de los mismos ha respondido que hay veces que trabaja durante el fin de semana. A su vez, 5 de los 49 que afirman esta ventaja, trabajan de forma usual durante los fines de semana. Rubbini (2012) determina que la libertad para regular el ritmo de trabajo puede generar una sobrecarga en tiempos de trabajo, o se pueden llegar a generar cambios de horarios, como trabajar fines de semana, a contratiempo del resto. Esto se ha podido observar como desventaja una dentro de los resultados de las encuestas realizadas. Asimismo, Rubbini (2012) dice que si la compañía no genera un buen sistema de control el teletrabajador puede trabajar tanto en exceso como lo insuficiente. Sin embargo, a partir de la encuesta, no se ha notado la existencia de una mayoría trabaje horas de trabajo demás, pero si resulta relevante la cantidad de personas que extienden su jornada los fines de semana.

En cuanto a los no teletrabajadores, los mismos demuestran que están mayormente de acuerdo con la idea de que el teletrabajo otorga mayor flexibilidad laboral. Esto se puede observar en la Ilustración 8.

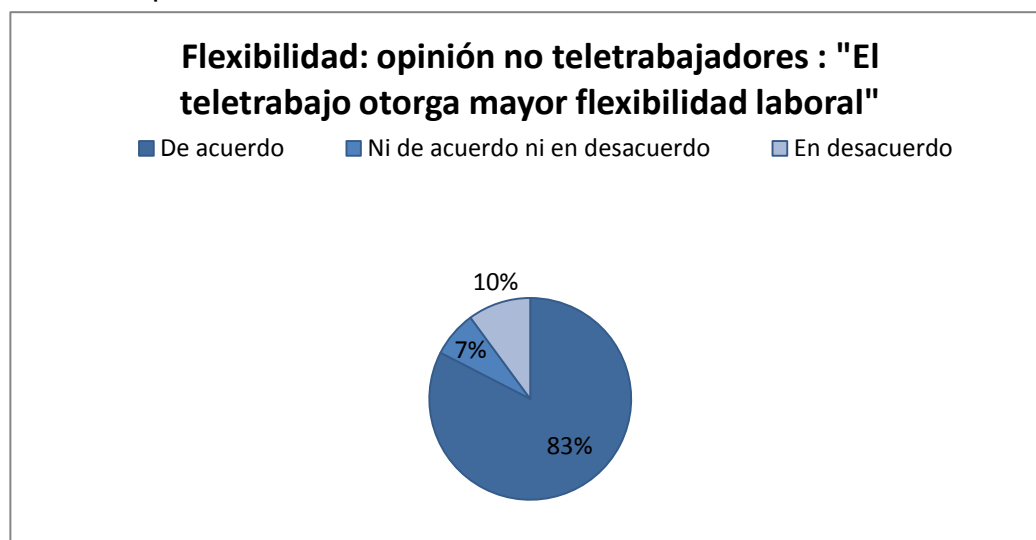
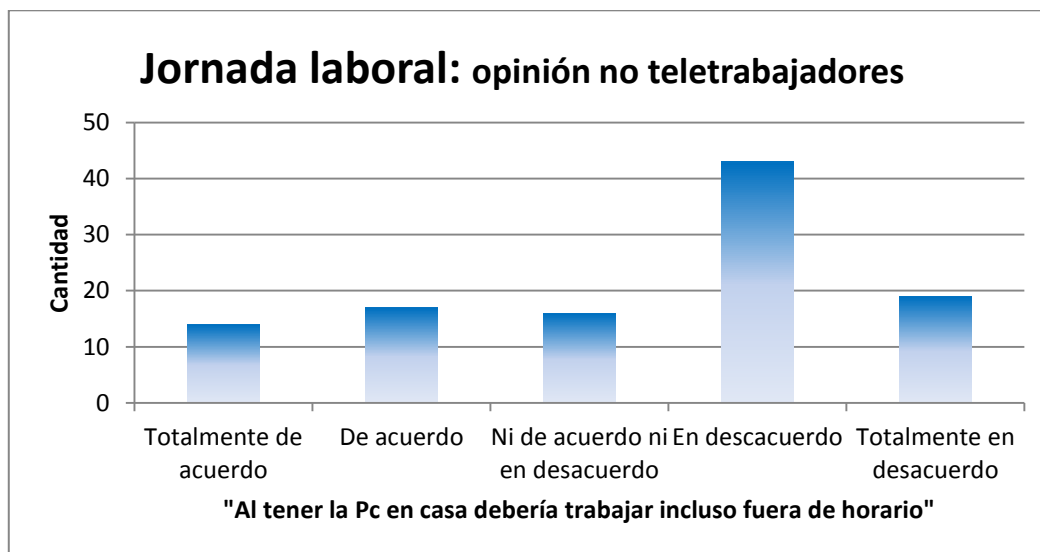


Ilustración 8 - Flexibilidad: opinión de no teletrabajadores (Elaboración propia)

Demás esta decir que esta flexibilidad puede traer consigo ciertas desventajas. Tal es el pensamiento del 28 % de quienes no teletrabajan, al considerar que si tienen la PC en sus hogares deberían trabajar incluso fuera de horario y el 14 % de los mismos no posee una opinion formada al respecto. En este caso, se podría decir que, la gran mayoría no coincide con Rubbini (2012), quien expone que las desventajas como el workaholic pueden ser causadas por la flexibilizacion de la jornada que suele extenderse, o invadir por completo la vida personal. Ver Ilustración 9.



**Ilustración 9 - Jornada laboral: opinión de teletrabajadores (Elaboración propia)**

En segundo lugar, se puede determinar que quienes no teletrabajan valoran en primer lugar la ventaja de obtener mayor productividad, junto con la reducción de gastos para el teletrabajador. Ortiz Chaparro (1996) cree que la productividad es una ventaja profesional para el teletrabajador. La misma se puede comprobar mediante los resultados de las encuestas obtenidas en donde la ventaja del equilibrio entre vida familiar y laboral alcanza una valoración por el 52, alcanzando el tercer lugar.

Del total de teletrabajadores que perciben como ventaja una mayor productividad, solo un 25 % trabaja menos horas que la cantidad indicada por la LCT. Dentro de estas 10 personas, la mayoría trabaja entre 6 y 8 horas. Es decir, por más que consideren ser más productivos, la mayoría trabaja entre 8 y 10 horas.

Con la grafica de la Ilustración 10 queda comprobado que hay una orientación positiva hacia la productividad, al trabajar más virtualmente que en la oficina. A su vez, las personas manifiestan concentrarse mas en sus hogares que en la oficina. Esto puede deberse a interrupciones dadas en el ambiente laboral, tales como reuniones u consultas de compañeros. Ver Ilustración 11.

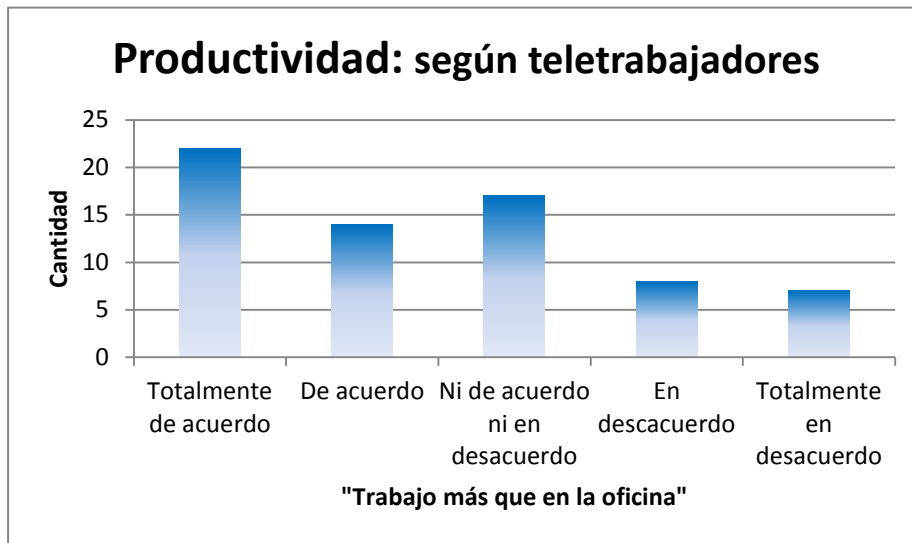


Ilustración 10 - Productividad según teletrabajadores: "Trabajo más que en la oficina" (Elaboración propia)

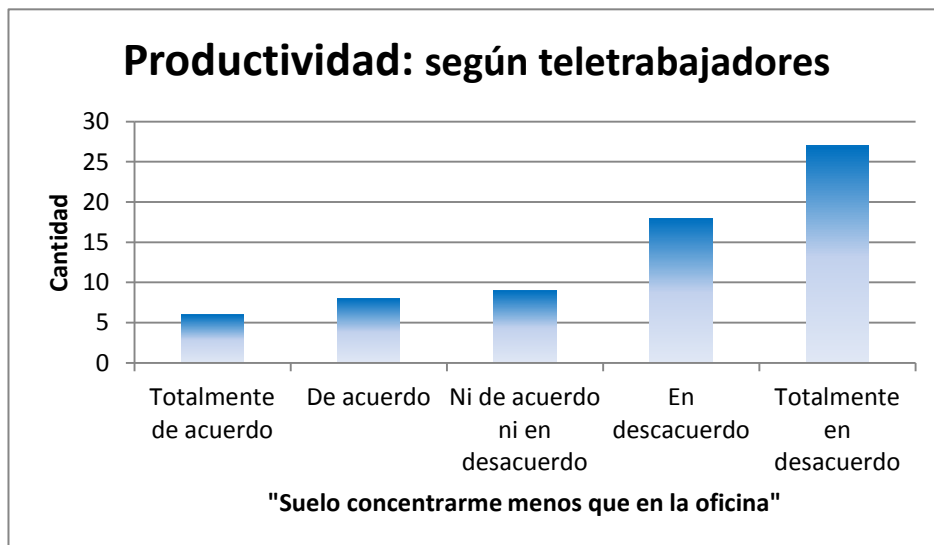
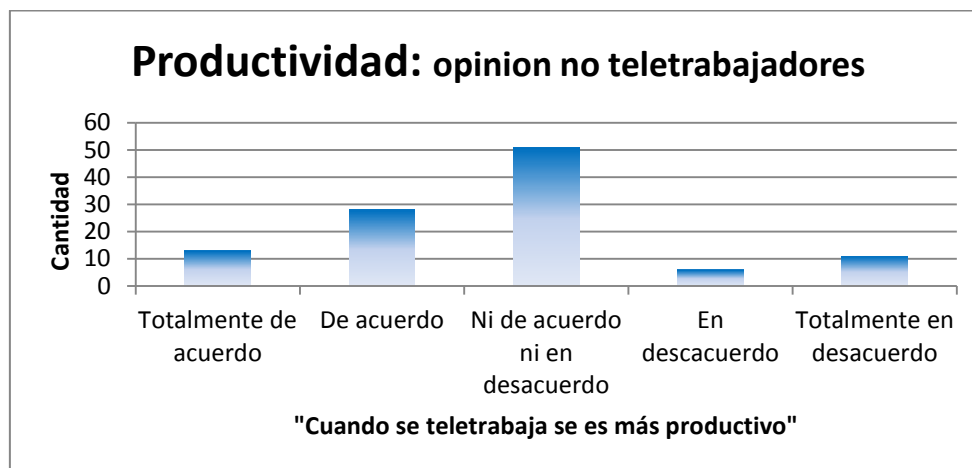


Ilustración 11 - Productividad según teletrabajadores: " Suelo concentrarme menos que en la oficina" (Elaboración propia)



A continuación, en la Ilustración 12, se puede notar que dentro de los encuestados que no teletrabajan, la mayoría no tiene una opinión al respecto a los niveles de la productividad cuando se teletrabaja. De todas formas, la inclinación de la tendencia es considerar al teletrabajo más productivo.



**Ilustración 12 - Productividad: opinión no teletrabajadores (Elaboración propia)**

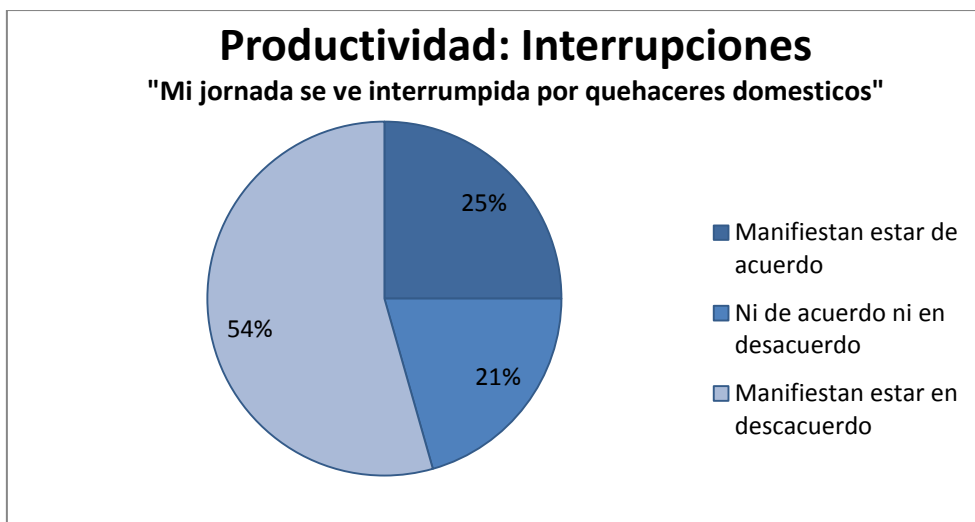
En cuanto a la reducción de gastos, aunque se releve como una ventaja actualmente, consideramos que para la mayoría es una desventaja, al no indicar que reducen gastos diarios, tales como comida, o viáticos. Esto se puede deber a que por más de que no tengan los gastos mencionados anteriormente, incurren en otros nuevos que no cubre la empresa, como el uso de internet.

La mayor parte de los que perciben la reducción de gastos como ventaja, no informan que los costos de internet son cubiertos por las empresas. Por lo cual se debe solo a la eliminación de costos de almuerzos y viáticos. El 53% de las personas que están de acuerdo con la ventaja de reducción de gastos, coinciden con que la reducción de gastos en transporte es significativa. Sin embargo, el 11% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación. Por último, el 25 % de los teletrabajadores encuestados, no concuerda con que la disminución de viáticos sea significativa. Respecto a lo opinión de quienes no teletrabajan, 79% señalaron que el teletrabajo permite reducir gastos en viáticos y almuerzos, el 12% indicaron que esto no es así y el 9% no se manifestaron.

Barba (2010) recalca que si bien los teletrabajadores se ven beneficiados por la reducción en gastos aparejados con el hecho de ir a la oficina diariamente, esto también representa una ventaja y un riesgo para la sociedad en su conjunto. La ventaja responde a que hay menos personas movilizándose y se descongestiona el tránsito. Pero, al haber menos personas en las oficinas se reduce el consumo en los comercios cercanos representando un riesgo para los comerciantes de la zona. Fantini (2012), establece que la comunidad se ve beneficiada por la menor cantidad de gases contaminantes que se emiten al moverse.

El equilibrio de la vida familiar y laboral, según Fantini (2012) se encuentra en primer lugar como factor determinante del elevado grado de aceptación y satisfacción del empleado que realiza teletrabajo. Sin embargo, dados los resultados de la encuesta, esta ventaja ocupa el cuarto lugar dentro de la valoración de las ventajas.

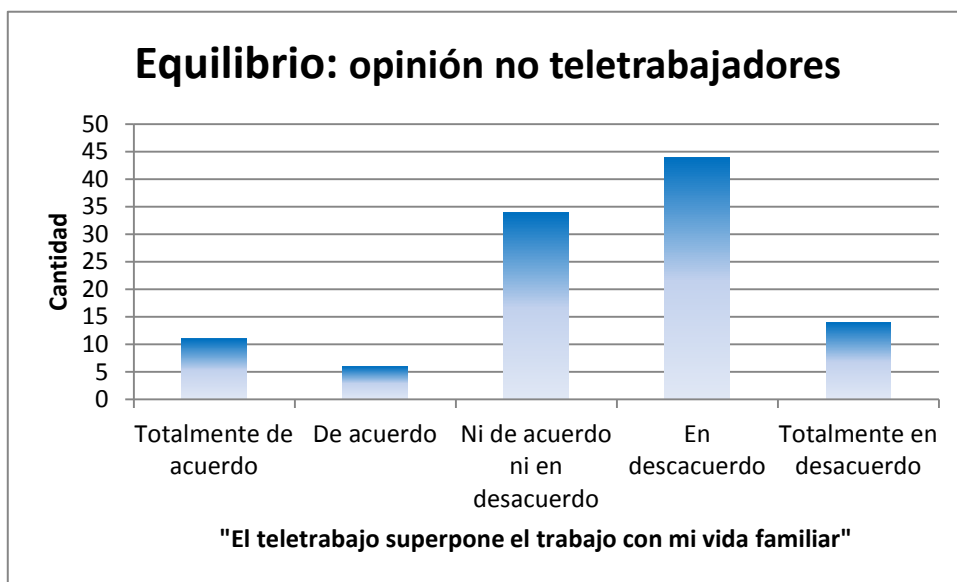
Rubbini (2012) señala que durante la jornada de teletrabajo, la misma se puede ver interrumpida por los quehaceres domésticos y visitas inesperadas. Las encuestas arrojan que de los 36 trabajadores que detectan la ventaja del equilibrio entre la vida familiar y laboral, solamente 8 consideran que su jornada laboral sufre interrupciones por los factores enunciados por la autora. Sin embargo, en contrapunto con la opinión de Rubbini (2012) de la totalidad de los teletrabajadores, el 54% considera que su jornada no se ve interrumpida, tal como se puede apreciar en la Ilustración 13.



**Ilustración 13 - Productividad: Interrupciones (Elaboración propia)**

A su vez, de los trabajadores que consideran dicha ventaja, el 70 % afirma que sabe organizar sus tiempos. Rubbini, (2012), también hace mención sobre las competencias que el teletrabajo requiere fuera de la oficina tradicional. Dentro de estas competencias se destaca el autocontrol-autogestión del tiempo. Dados estos números se destaca la posibilidad de que esto sea un riesgo.

En cuanto a quienes no teletrabajan, el 53% se encuentra en desacuerdo con la superposición del trabajo con la vida familiar, mientras el 31 % indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Ver Ilustración 14.



**Ilustración 14 - Equilibrio: Opinión de no teletrabajadores (Elaboración propia)**

Por último, la ventaja que menos perciben los teletrabajadores encuestados es la reducción de problemas laborales. De esta forma, 52 personas que no teletrabajan perciben que el teleworking no reduce los conflictos laborales con compañeros, 36 encuestados desconocen el efecto del teletrabajo sobre este aspecto y solo 20 indicaron que efectivamente el home office mejora las relaciones interpersonales. Si bien esto podría relacionarse con mejoramientos en el clima laboral, creemos importante destacar que se podrían romper los vínculos entre colegas de trabajo derivando en aislamiento. El 16% de los teletrabajadores indicaron que alguna vez han sentido aislamiento. Sin embargo, del total de teletrabajadores encuestados, el 78% manifestó comunicarse diariamente con sus compañeros de trabajo y el 16% indicó que no se comunica a diario con ellos. Los teletrabajadores restantes no emitieron juicio al respecto. Esto explicaría que al mantener niveles de contacto altos, los conflictos laborales persisten ya sea por fallas en la comunicación o confusión con las tareas asignadas. Otra estadística que resulta relevante a lo expuesto anteriormente, es la cantidad de no teletrabajadores que consideran que el jefe los tendría menos presentes al teletrabajar. El mayor porcentaje de no teletrabajadores no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo. Fuera de ellos, el 44 % no se encuentra de acuerdo, y el 14 % restante está de acuerdo con la afirmación antedicha.

Ortiz Chaparro (1996) sostiene que el aislamiento es percibido por las personas en distintas formas de acuerdo a su predisposición y perfil psicosocial. Este sentimiento florece a partir de la soledad, falta de apoyo, escasa comunicación y falta de información. En este sentido, 10% de los teleworkers indicaron sentir falta de apoyo mientras que el 26% señaló la existencia de fallas en la comunicación con jefes y colegas. Asimismo, el 26% de los encuestados padecen de desinformación. A estos datos se le suma que un 9% ha sentido miedo de que los dejen a un lado o no los tengan en cuenta. Barba (2010), señala que los trabajadores al realizar home office podrían perder el vínculo cultural con la empresa ya que al no concurrir a la compañía se pierde el contacto con información de índole informal que es de gran valor en la creación cultural. En el caso de Yahoo, como podría ser en otras

empresas cuyo negocio principal es la tecnología e innovación, la cultura se pierde al no tener a los trabajadores en el mismo techo. Es decir, se pierden ideas, decisiones, reuniones improvisadas, cuando todo esto conlleva a mejores resultados a nivel empresarial. Sin embargo, solamente el 5% de los teletrabajadores han sentido no pertenecer a la empresa aunque al menos 54% expresaron realizar actividades con otros miembros de la organización.

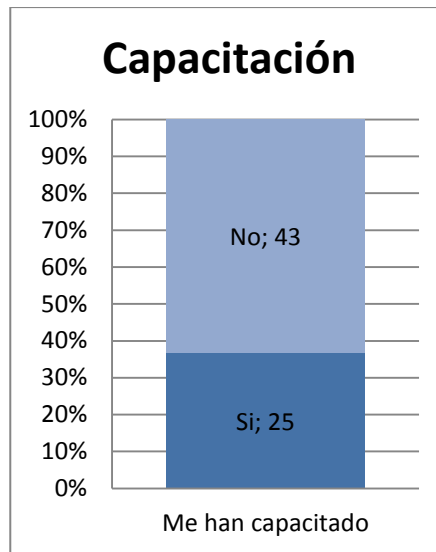
A raíz de otros sentimientos relevados mediante la encuesta, los cuales se encuentran detallados en la Ilustración 15 se encontró que el 20 % de los teletrabajadores presentan desórdenes alimenticios ocasionados por el teletrabajo. En este caso Rubbini (2012) indica que estos desórdenes son producidos por comer en lugares inadecuados, como en el escritorio de trabajo, o en cualquier momento de la jornada. Por ende, esta mala ingesta de comida puede llegar a generar enfermedades cardiovasculares, hipertensión y trastornos gastrointestinales, en determinados extremos. A comparación de este sentimiento, se les ha consultado a quienes no teletrabajan qué opinión tienen al respecto. En este sentido, hay una inclinación hacia el desacuerdo con la provocación de desórdenes alimenticios. Un 17 % reporta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y solo 10 % de los no teletrabajadores considera que los provoca.

**15. Indique si alguna vez sintió:**



**Ilustración 15 - Sentimientos percibidos por teletrabajadores. (Elaboración propia)**

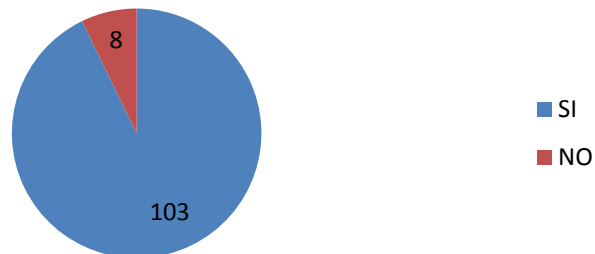
El principal sentimiento que perciben los teletrabajadores es la dificultad para utilizar la PC, programas u herramientas indispensables para la modalidad. Esto lo percibe el 35% de los que teletrabajadores. En este sentido, Rubbini (2012) menciona al tecnoestrés como la patología psicosocial que engloba dichos síntomas producidos por el esfuerzo y el uso de la tecnología. Esta patología es generada por tensiones frente a la imposibilidad de manejar la computadora o celular, o por la identificación exagerada, es decir, la ansiedad por revisar constantemente el mail.



**Ilustración 16 - Capacitación recibida por teletrabajadores. (Elaboración propia)**

En la Ilustración 16 podemos visualizar que la mayoría de los teletrabajadores no ha recibido la capacitación necesaria para teletrabajar. Esto resulta negativo para el tecnoestrés antes mencionado, aumentando sus posibilidades.

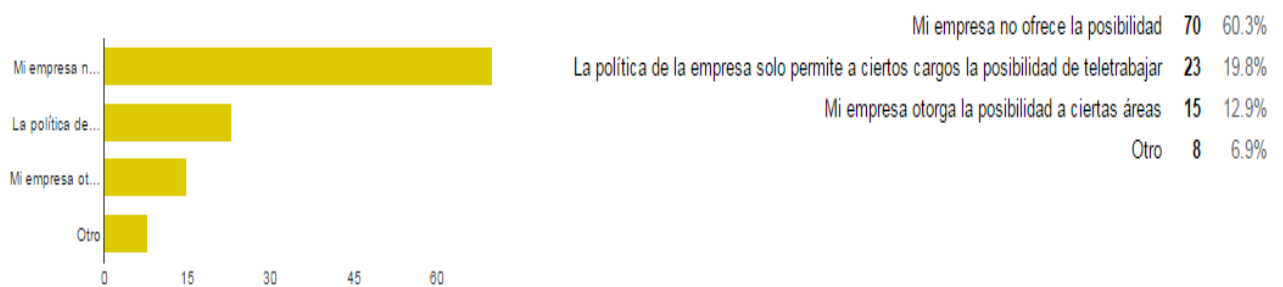
**Si pudiera; ¿aceptaría teletrabajar?**



**Ilustración 17 - Si pudiera; ¿Aceptaría teletrabajar? (Elaboración propia)**

De los 111 no teletrabajadores encuestados, el 93 % aceptaría trabajar en caso que se lo ofreciesen como beneficio en donde trabaja actualmente. Ver Ilustración 17. Las razones por la cual los que desearían teletrabajar no teletrabajan se encuentran expuestas en la Ilustración 18. El principal motivo se debe a que las empresas no ofrecen la posibilidad, le sigue que las empresas ofrecen la política solo a ciertos cargos, y por último que las empresas otorga la posibilidad a ciertas áreas, en las cuales no se encuentran trabajando los encuestados.

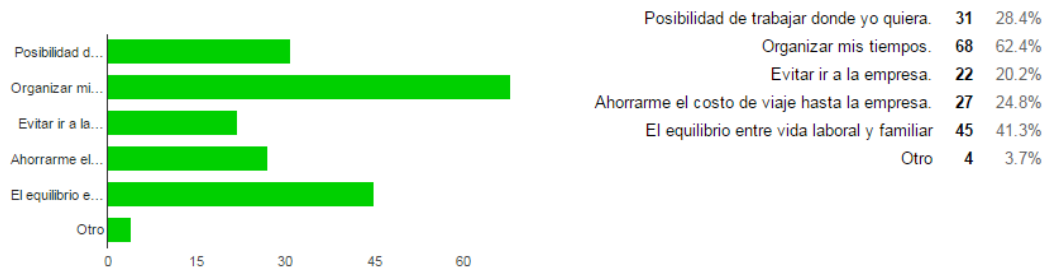
**17. ¿Por qué razón no realiza Home Office?**



**Ilustración 18 - ¿Por qué razón no realiza Home Office? (Elaboración propia)**

También se realizó un relevamiento sobre las principales ventajas que perciben quienes no teletrabajan, en la Ilustración 19, reconociendo principalmente la valoración acerca de la organización de sus tiempos y el equilibrio entre vida laboral y familiar. La flexibilidad horaria también resulta ser la principal ventaja de los teletrabajadores encuestados. En cuanto a los que teletrabajan, ellos perciben otras ventajas antes que el equilibrio entre vida familiar y laboral. Los otros aspectos que se valoraron para teletrabajar, son la posibilidad de trabajar donde ellos quieran, ahorrarse el costo de viaje hasta la empresa, y evitar ir a la empresa.

**19. Suponiendo que acepta teletrabajar, ¿Qué aspectos valorarías más para tomar esa decisión?**



**Ilustración 19 - Aspectos valorados del no teletrabajador acerca del teletrabajo (Elaboración propia)**



## **Análisis de cuestionario:**

A partir de un cuestionario dirigido a áreas de RRHH de distintas empresas, el cual se encuentra en el ANEXO 2, consideramos relevantes analizar las siguientes respuestas para abordar las ventajas y desventajas desde la perspectiva del empleador.

Desde Epidata, una empresa dedicada al desarrollo de software para distintos clientes, hace 2 años que ofrecen el teletrabajo como beneficio entre sus colaboradores 1 vez por semana. Para implementar esta modalidad se tuvo en cuenta la posibilidad de aumentar la productividad, alinearse con las tendencias del mercado y expandirse geográficamente. De acuerdo a la política de la empresa, el teleworking puede ser gozado por aquellos que trabajan en la estructura principal o para quienes trabajan en un cliente y este se los permita. No se han desarrollado indicadores de productividad pero se percibe un aumento en la misma. Asimismo, el trabajo se estructura por objetivos y no por horario lo cual representa una mejora en el clima laboral.

MSD Argentina, es un laboratorio líder en el cuidado de la salud y en innovación medicinal. Desde el área de RRHH nos comentaron que la política de teletrabajo se encuentra vigente hace 5 años. Para su implementación se ha tenido en cuenta algunas de las ventajas enunciadas anteriormente en el Marco Teórico por Ortiz Chaparro (1996), estas son balance vida familiar y laboral, reducción del espacio físico de la empresa, mejoras en el clima laboral y mayor productividad de los empleados.

No todas las áreas disponen del beneficio ya que algunas son áreas de servicio y requieren presencia física en la compañía. Por otro lado, el esquema de teletrabajo se configura por 2 días a la semana y por cumplimiento de objetivos. Se percibe una mejoría en el clima laboral ya que los colaboradores muestran otra predisposición hacia el trabajo los días que concurren a la oficina. Cabe mencionar que no se puede definir con claridad si ha aumentado la productividad de los trabajadores o no. Como principal desventaja señalan que si un empleado se debe

reunir con otro, y este se encuentra teletrabajando, se pierde tiempo ya que se tiene que aguardar a otro día.

Patricio Alboreda, Director General de Talenteca, una plataforma web para la gestión de reclutamiento y selección de personal, señala que allí todos los colaboradores realizan home office los 5 días hábiles de la semana. En este sentido, los empleados son contratados bajo esta modalidad, suprimiendo el espacio físico de la organización. Las ventajas percibidas coinciden con las detalladas por Ortiz Chaparro (1996), Fantini (2012) y Rubini (2012), señalando flexibilidad horaria y disponibilidad del tiempo de las personas.

De todos modos, en Talenteca hay trabajadores que se desarrollan visitando clientes como el personal de ventas. Tal como señalaba Cravino (2003) con la definición de trabajadores móviles. La productividad de los trabajadores se mide por el cumplimiento de tareas y resultados obtenidos en un plazo determinado. Alboreda nota que ante la inexistencia de oficinas compartidas y reuniones hay falencias en el compañerismo y en el clima laboral. También se pierden las conversaciones diarias informales entre compañeros.

En Telefónica Argentina, permiten teletrabajar 2 veces a la semana, dependiendo de la jefatura donde el empleado se desempeñe, hace 5 años. Esta modalidad puede ser utilizada solo por las áreas de staff y no permitiéndole al área operativa y de atención al cliente. El desempeño de los trabajadores se mide por resultados. Señalan que las principales ventajas del home office son el aumento en la productividad, la reducción del daño al medio ambiente y mejoras en el clima laboral dado que las personas concurren con otros ánimos a la oficina reduciendo el estrés. Del mismo modo, el teletrabajo es un beneficio muy valorado para los candidatos, facilitando las búsquedas y la cobertura de vacantes. Por otro lado, la principal desventaja observada es la extensión de las jornadas del teleworker los días que tiene mucha carga de trabajo.

Agustina Garibaldi, Jefa de RRHH de Moët Hennessy Argentina (Chandon), expresa que no existe esta modalidad en la empresa pero si se ha evaluado la

posibilidad de implementarla. Se descartó el home office por el elevado grado de resistencia de distintas direcciones de las áreas de la cía. Asimismo, considera que los principales aspectos necesarios para implementarla son la especificidad de la política determinando a quienes está dirigido, cual es el objetivos de su aplicación y cuáles son las limitaciones del mismo, teniendo en cuenta los factores culturales de la organización. Para la implementación sería necesaria la adquisición o el desarrollo de un software para comunicarse virtualmente, como también corroborar las condiciones de los hogares de los empleados evitando concurrir en riesgos. Esto último es considerado por Garibaldi como una desventaja. Por otro lado, la principal ventaja que se observa al aplicar el teletrabajo es la reducción del espacio físico en la empresa.

Encompass Digital Media, compañía líder en servicios de entrega de televisión, tampoco poseen política de teleworking ya que se requiere de interacción constante entre las áreas para su funcionamiento. Consideran necesario para su aplicación la confianza de los directivos en sus subordinados ya que consideran que trabajaría menos que en la oficina.

En Syngenta Agro tampoco se aplica el teletrabajo. En la compañía líder de semillas se descartó la posibilidad de la implementación debido a la falta de apoyo del directorio ya que no comparte esta práctica. Para ofrecer el teleworking serían necesarios contar con los recursos tecnológicos adecuados para teletrabajar y determinar los puestos que podrían trabajar remotamente. En cuanto a las ventajas de la aplicación de dicha modalidad se encuentra la reducción del espacio físico y mejoras en clima laboral. Como desventaja, señalan que se deberían adaptar los métodos de control por resultados.

Otras empresas como Vitalcan (alimentos para mascotas), Austral Salud (planes de salud) y Soluciones MRO (metalúrgica) consideran que el home office no es una alternativa posible ya que existen prejuicios en la dirección de las empresas hacia el teletrabajo. Asimismo, sus estructuras son inmaduras para la implementación de estas políticas, actualmente no se trabaja por objetivos y se requiere un mayor desarrollo de la cultura para la concepción de esta modalidad.

Estas empresas perciben que los trabajadores no responderían adecuadamente a las condiciones de teletrabajo. Alegan falta de integridad entre las áreas, carencia de compromiso y oportunismo de los empleados para realizar cuestiones personales durante el trabajo, entre otras.

## Conclusión:

En el presente trabajo se buscó identificar los principales riesgos, ventajas y desventajas a los cuales se exponen los teletrabajadores y las empresas de Capital Federal y contrastarlas con la percepción que tienen aquellos que no teletrabajan pero si lo desearían al respecto de estas. Para abordar la investigación se plantearon determinados objetivos, para los cuales se llevaron a cabo acciones concretas.

Una de las mismas fue describir el teletrabajo y las modalidades existentes. De este modo, según los autores abordados, el teletrabajo es una forma de flexibilizar el trabajo de tal manera que el trabajador pueda realizar sus actividades desde su hogar o cualquier otro lugar que difiera a su oficina, por medio del uso de herramientas telemáticas y conexiones a internet. Dentro de las modalidades existentes podemos encontrar el home office como una herramienta de trabajo, un beneficio o una forma de contratación. A partir del trabajo de campo abordado podemos determinar que el 38% de la muestra objetivo teletrabaja, mientras que el 62% no lo hace. De este modo, la modalidad más recurrente de teleworking se debe a que las empresas lo ofrecen como beneficio, ya que del total de teletrabajadores encuestados el 72% manifestó esto. Asimismo, la mayor cantidad de teletrabajadores lo practica una vez a la semana, representando el 40% de los encuestados y solo el 7% teletrabaja todos los días de la semana.

Por otro lado, se estudiaron las ventajas que aporta el teleworking para las empresas que lo implementan, los teletrabajadores y la sociedad. Las empresas encuentran ventajas tales como la reducción de espacios físicos en las oficinas, mayor productividad, mejoras en el clima laboral, mayor atracción y retención de empleados y generación de nuevas propuestas de controles por objetivos, en caso de que anteriormente no haya sido así, sino solo mediante cumplimiento de horarios fijos. Las distintas empresas consultadas afirman que ha aumentado la productividad aunque no tienen una métrica que lo establezca con claridad. Esta es la mayor

ventaja percibida por las empresas. A su vez, el 60% de los teletrabajadores destaca que el teleworking aumenta su productividad.

Además de la productividad, los autores mencionan otras ventajas como flexibilidad horaria, reducción de gastos en viáticos y almuerzos, reducción de los problemas laborales y equilibrio entre vida familiar y laboral. La principal ventaja que consideran los teletrabajadores es la flexibilidad horaria, considerada así por el 72 % de los encuestados. Del total de encuestados que no teletrabaja el 83% coincide con esta ventaja. Adicionalmente, el 60% considera que la organización de los propios tiempos es la principal ventaja del teletrabajo. A esta le sigue el equilibrio entre vida laboral y familiar con el 40% de valoración positiva.

Todos los autores estudiados mencionan la ventaja principal que el teletrabajo produce para la sociedad en su conjunto, la cual es la reducción de gases contaminantes hacia el medio ambiente que producen los medios de transporte que se utilizan diariamente para ir a trabajar. También se disminuyen las congestiones vehiculares, esto se ve reflejado en que los teletrabajadores reducen sus gastos en viáticos ergo viajan menos, por lo que se reduce la movilización de personas y la emisión de gases contaminantes. Si bien esto es una ventaja para los trabajadores porque perciben un ahorro, el 50% de los mismos expresó estar de acuerdo. Si bien en el presente trabajo no se realizó un estudio de las desventajas que se presentan para la sociedad, según los autores existe la posibilidad del debilitamiento de las economías de comercios pequeños o medianos que se ubican en los centros urbanos, donde usualmente se encuentran las oficinas.

Simultáneamente se analizaron las desventajas que genera el teletrabajo para las empresas, las cuales son la pérdida de información confidencial, forma de control de trabajo, pérdida de cohesión e identidad corporativa, dificultad para el trabajo en equipo, falta de comunicación y elevados costos de infraestructura IT inicial para implementar la modalidad. Las empresas que no lo aplican han señalado que se debe a la falta de culturas organizacionales maduras para adaptarse al

cambio que el teleworking apareja y los costes elevados en materia de estructura telemática. En otros casos, como lo ocurrido en Yahoo! la pérdida de cohesión cultural generó la eliminación de la modalidad. Luego del análisis realizado, podemos concluir que la principal desventaja es la pérdida de cultura empresarial. Esto se da mayormente en los casos que el teletrabajo es aplicado como modalidad de contratación y no como un beneficio o herramienta de trabajo, lo cual queda evidenciado a partir de las respuestas obtenidas en las que se mencionan: falencias en la comunicación, falta de compañerismo, carencia de compromiso e integración pobre entre las áreas. Los teleworkers manifestaron entre los sentimientos negativos haber sentido principalmente fallas en la comunicación, desinformación y desmotivación.

Otro rasgo analizado fueron las desventajas para los teletrabajadores. Algunos autores señalan que al trabajar en el hogar la jornada laboral puede verse interrumpida por los quehaceres domésticos, o que al tener la PC en la casa las jornadas se extienden más de lo habitual. Sin embargo, las encuestas arrojan bajos índices en ambos casos. A pesar de esto, el 31% de los teletrabajadores afirma trabajar usualmente los fines de semana, razón por la cual consideramos esta la mayor desventaja para el trabajador. En cuanto a lo que consideran quienes no teletrabajan acerca de esta desventaja, el 28 % de los mismos consideran que al tener PC en sus hogares, deberían trabajar fuera del horario fijo de oficina. Un 14 % de ellos no posee una idea concreta acerca de esto, y la mayoría está en desacuerdo con la idea de trabajar más horas a causa de esto.

De la mano de las desventajas los académicos señalan la existencia de riesgos como aislamiento, desmotivación, patologías psicosociales como tecnoestrés o burnout, sedentarismo, trastornos musculoesqueléticos relacionados con la ergonometría de las condiciones de trabajo, desórdenes alimenticios y vacío legal en el país. El 16% de los teletrabajadores indicaron que han sentido aislamiento. Cabe recalcar que son muy pocos los teletrabajadores que trabajan bajo esta modalidad todos los días de la semana. Esto nos permite concluir que el

riesgo del aislamiento se reduce significativamente ya que los teleworkers concurren al menos una vez a la semana a la oficina.

El tecnoestrés es producido por altas exigencias del uso de la tecnología, la adaptación constante a los sistemas telemáticos. En este sentido, el 35% de los teleworkers ha tenido dificultades para utilizar la PC, programas o herramientas particulares de esta modalidad. Del mismo modo, el 63% indicó que no se los ha capacitado adecuadamente para teletrabajar y emplear las herramientas de forma adecuada. Por otro lado, los desórdenes alimenticios son percibidos como un riesgo por el 20% de quienes teletrabajan.

De acuerdo con el análisis de los resultados del trabajo de campo podemos concluir que el mayor riesgo que presenta el teletrabajo es la inexistencia de normativas legales. Los trabajadores de empresas adheridas al PROPET son los únicos que tienen un respaldo legal. La Superintendencia de Riesgos del Trabajo obliga a las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo a cubrir a los empleados que realicen home office, siempre y cuando el empleador informe a la Aseguradora las personas implicadas. También, la SRT determina que se deben entregar manuales de trabajo a los teletrabajadores y tanto el empleador como la ART deben visitar el hogar con el objetivo de evitar posibles riesgos.

De los encuestados, el 72% no recibió el Manual de Buenas Prácticas y, a su vez, solo el 6% recibió una visita del empleador para verificar las condiciones en las que se teletrabaja. Las empresas adheridas al PROPET deben entregar a sus trabajadores un botiquín, matafuegos y cubrir los gastos pertinentes al trabajo. En este sentido, solo 3 personas de las 68 que teletrabajan recibió estos elementos de trabajo, lo que representa un 4,4%, mientras que al 25% le cubren los gastos de internet.

A su vez, se analizaron políticas de empresas que implementan el home office con el objetivo de examinar qué aspectos se tienen en cuenta al momento de



esquematisar el teletrabajo. Entre los aspectos analizados podemos destacar que algunas organizaciones realizaron pruebas piloto a la hora de lanzar el teletrabajo como lo hizo Telecom Argentina. Otros aspectos relevantes son la limitación de las jornadas ya sea por horario o por cantidad de días que se posibilita realizar teleworking, la cobertura de gastos y entrega de herramientas por parte de las empresas para minimizar riesgos tanto para las compañías como para los teletrabajadores. A su vez, para que el home office sea más efectivo, algunas empresas determinan un perfilograma de aptitudes y competencias que deben poseer los trabajadores. Dentro de las competencias se encuentran la autonomía, la flexibilidad y el manejo de las TIC`s.

En síntesis, podemos concluir que la principal ventaja que presenta la modalidad para las empresas es el aumento de productividad de los trabajadores y como desventaja el teletrabajo puede causar pérdida de cultura e identidad corporativa.

Desde la perspectiva del teletrabajador, la principal ventaja es la flexibilidad horaria que brinda la modalidad y la desventaja que encontramos es la extensión del trabajo durante fines de semana. A su vez el riesgo más representativo, tanto para las empresas como para los teletrabajadores es la falta de legislación.

A partir de todas las conclusiones del análisis realizado, este equipo de investigación propone como implicancia para reducir la desventaja de pérdida de cohesión y cultura empresarial y a su vez evitar la extensión del trabajo durante fines de semana, la aplicación de políticas claras con especificaciones concretas. Las mismas deben contener limitaciones sobre los días laborales y en los que se puede teletrabajar. Estableciendo, también, un día fijo en el cual los teletrabajadores deben concurrir a la empresa para participar de eventos, actividades y reuniones con colegas y superiores, intercambiar ideas y analizar resultados. Esto implica, acceder al teletrabajo como máximo 4 días a la semana.

## Bibliografía

- Alles de Burdman, M. A. (1999). *Empleo: discriminacion, teletrabajo y otras temáticas*. Buenos Aires: Macchi.
- Balanta, H. (16 de 09 de 2014). *Colombiadigital.net*. Obtenido de ¿Por que las empresas abandonan el Teletrabajo?: <http://colombiadigital.net/opinion/columnistas/desde-afuera/item/7759-por-que-las-empresas-abandonan-el-teletrabajo.html>. Visitado el 15/09/2015
- Barba, L. (- de 04 de 2010). *eprints.rdis.org*. Obtenido de <http://eprints.rdis.org/15631/1/barba.pdf>
- Barrios, R. S. (13 de 09 de 2015). *ezproxybib.pucp.edu.pe*. Obtenido de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/viewFile/2954/2857>. Visitado el 15/08/2015
- Bogani, E. (2012). Teletrabajo, motor de inclusión laboral. En M. d. Social. Buenos Aires: Direccion de prensa y comunicaciones.
- Boiarov, S. A. (2010). *¿Cómo empiezo a teletrabajar?* . Buenos Aires: Edicon.
- caminandoutopias.com* . (s.f.). Obtenido de <http://www.caminandoutopias.org.ar/tesis/tesina/cap6.pdf>. Visitado el 15/09/2015
- Carbonero, I. (2006). *El Teletrabajo*. Madrid: Difusión Jurídica y Temas de Actualidad S.A.
- Cravino, L. M. (2003). Insercion en la civilizacion Net . En L. M. Cravino, *Un trabajo feliz* (pág. 217). Buenos Aires: Temas.
- Diaz, Viviana Laura. (2012). Antecedentes y acciones de la Coordinacion de Teletrabajo MTEySS. En E. y. Ministerio de Trabajo, *Teletrabajo, motor de inclusión sociolaboral* (pág. 13). Buenos Aires: Direccion de prensa y comunicaciones.
- Fantini, Alberto. (2012). Teletrabajo, una beneficosa realidad. En E. y. Ministerio de Trabajo, *Teletrabajo, motor de inclusion sociolaboral* (pág. 57). Buenos Aires: Direccion de prensa y comunicaciones.
- Funes de Rioja, I. (2012). Teletrabajo en la Argentina. En E. y. Ministerio de Trabajo, *Teletrabajo, motor de inclusión sociolaboral* (pág. 21). Buenos Aires: Dirección de Prensa y comunicaciones.

- Gil Montelongo, M. D., & Bolio Yris, C. (13 de 09 de 2015). *uv.mx*. Obtenido de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/teletrabajo2007-1.pdf>. Visitado el 15/09/2015
- Giles, A. (16 de 09 de 2015). *caminandoutopias.org.ar*. Obtenido de <http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/teletrabajo/0005.php>. Visitado el 13/09/2015
- Grisolía, Julio Armando. (2012). El teletrabajo, una puerta al futuro. En E. y. Ministerio de Trabajo, *Teletrabajo, motor de inclusion sociolaboral* (pág. 258). Buenos Aires: Direccion de Prensa y Comunicaciones.
- Guissepe, S. T. (2010). *Introducción al Teletrabajo*. T&T.
- InfoLeg. (1976). *InfoLeg - regimen de contrato de trabajo*. Obtenido de <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>. Visitado el 20/08/2015
- InfoLEG. (1994). *InfoLeg.mecon.gov.ar*. Obtenido de <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>. Visitado el 20/08/2015
- Kahale Carrillo, D. T. (2003). *Teletrabajo: regulación jurídico-laboral*. Obtenido de Serbiluz, Gaceta laboral: <http://200.74.222.178/index.php/gaceta/article/view/3704/3702>. Visitado el 20/08/2015
- Kuhn, T. (1978). *Segundos pensamientos sobre paradigmas*. Madrid: Tecnos.
- Ministerio de Trabajo, E. y. (13 de 09 de 1995). *InfoLeg*. Obtenido de Riesgos del Trabajo: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/texact.htm>. Visitado el 20/08/2015
- Ministerio de Trabajo, E. y. (10 de 02 de 2012). *cac.com.ar*. Obtenido de [http://www.cac.com.ar/data/documentos/2\\_resolucion%20mteyss%20147-2012.pdf](http://www.cac.com.ar/data/documentos/2_resolucion%20mteyss%20147-2012.pdf). Visitado el 20/08/2015
- Ministerio de Trabajo, E. y. (2012). Certificacion de competencias laborales. En E. y. Ministerio de Trabajo. Buenos Aires.
- Ministerio de Trabajo, E. y. (2012). PROPET: Primer programa de teletrabajo para el sector privado. En *Teletrabajo, motor de inclusion sociolaboral* (pág. 78). Buenos Aires: Direccion de prensa y comunicaciones.

- Ministerio de Trabajo, E. y. (2012). Teletrabajo, motor de inclusion sociolaboral. En *Manual de Buenas Practicas* (pág. 207). Buenos Aires: Direccion de prensa y comunicaciones.
- Ministerio de Trabajo, E. y. (01 de 07 de 2013). *InfoLeg*. Obtenido de <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/217070/norma.htm>. Visitado el 08/09/2015
- Ministerio de Trabajo, E. y. (20 de 08 de 2015). *Infoleg.gov.ar*. Obtenido de <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/217070/norma.htm>. Visitado el 08/09/2015
- Ministerio de Trabajo, E. y. (2015). *trabajo.gov.ar*. Obtenido de <http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/>. Visitado el 09/09/2015
- Ministerio de Trabajo, E. y. (2015). *trabajo.gov.ar*. Obtenido de <http://www.trabajo.gov.ar/ott/?cat=18&subc=2>. Visitado el 09/09/2015
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social. (22 de 11 de 2015). *trabajo.gov.ar*. Obtenido de [http://www.trabajo.gov.ar/downloads/difusion/100924\\_volante-beneficios.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/downloads/difusion/100924_volante-beneficios.pdf). Visitado el 22/11/2015
- Muñoz, Mariano. (2012). Adecuacion cultural en tiempos exponenciales: teletrabajo, una ventana de oportunidad. En E. y. Ministerio de Trabajo, *Teletrabajo, motor de inclusion sociolaboral* (pág. 39). Buenos Aires: Direccion de prensa y comunicaciones.
- Nacion, L. (28 de 02 de 2013). *Yahoo! Abandona el teletrabajo y le pide a sus empleados que vuelvan a sus oficinas*, págs. <http://www.lanacion.com.ar/1558460-yahoo-abandona-el-teletrabajo-y-le-pide-a-sus-empleados-que-vuelvan-a-sus-oficinas>. Visitado el 10/09/2015.
- Nacion, L. (28 de 02 de 2013). *La nacion*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/1558460-yahoo-abandona-el-teletrabajo-y-le-pide-a-sus-empleados-que-vuelvan-a-sus-oficinas>. Visitado el 10/09/2015
- Nilles, J. (1976). *El compromiso entre telecomunicaciones y transporte: Opciones para el mañana*. New York: John Wiley & Sons.
- Ortiz Chaparro, F. (1996). *El Teletrabajo: una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. Madrid: McGraw Hill.
- Padilla Melendez, A. (1998). *Teletrabajo: Direccion y organizacion*. Madrid: Ra-Ma.

- Perazo, C. (07 de 08 de 2009). El teletrabajo creció un 20% en la Argentina. *La Nación*.
- Perazo, C. (07 de 08 de 2009). El Teletrabajo creció un 20% en la Argentina. *La Nación*.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Diaz de Santos.
- Ramírez Salinas, L. A. (2008). *rmg.com.py*. Obtenido de [http://rmg.com.py/publicaciones/DerechoLaboralySocial/Liza\\_Teletrabajo.pdf](http://rmg.com.py/publicaciones/DerechoLaboralySocial/Liza_Teletrabajo.pdf). Visitado el 30/08/2015
- Rizzo, F. (09 de 2010). *jobing.com.ar*. Obtenido de <http://www.jobing.com.ar/2010/09/hablemos-cifras-%C2%BFcuantos-teletrabajadores-hay-en-argentina/>. Visitado el 30/08/2015
- Rubbini, N. I. (07 de 12 de 2012). *Sedici.unlp.edu.ar*. Obtenido de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/31581/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/31581/Documento_completo.pdf?sequence=1). Visitado el 15/09/2015
- Savu, T., & D`Angelo, G. (2010). *Introduccion al Teletrabajo*. T&T.
- Télam. (01 de 11 de 2015). *Télam*. Obtenido de <http://www.telam.com.ar/notas/201511/125579-teletrabajo-leyes-laborales-viviana-diaz-ministerio-trabajo.html>. Visitado el 17/11/2015
- Turco, N. (2007). *ptuma.gob.ar*. Obtenido de [http://www.ptuma.gob.ar/eventos/jornadas/tucuman/presen\\_platamba\\_nturco.pdf](http://www.ptuma.gob.ar/eventos/jornadas/tucuman/presen_platamba_nturco.pdf) - Visitado el 20/08/2015

# Anexo N° 1: Encuesta sobre teletrabajo

## Teletrabajo - Home Office

El presente cuestionario forma parte de un Trabajo de Investigación Final de alumnos de Recursos Humanos de la UADE. Esta destinado a trabajadores en relación de dependencia en Capital Federal.

Tu colaboración será muy valorada... no llevará más de 10 minutos!

**\*Obligatorio**

### 1. 1. Edad \*

Elija una opción  
Marca solo un óvalo.

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Mayor a 46 años

### 2. 2. Lugar de trabajo \*

Elija una opción  
Marca solo un óvalo.

- Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Gran Buenos Aires *Deja de rellenar este formulario.*
- Provincia de Buenos Aires *Deja de rellenar este formulario.*
- Interior del país *Deja de rellenar este formulario.*

## Información Laboral

### 3. 4. Bajo que modalidad trabaja actualmente \*

Elija una opción  
Marca solo un óvalo.

- En relación de dependencia *Pasa a la pregunta 4.*
- Autónomo *Deja de rellenar este formulario.*

## ¿Teletrabajadores o aspirantes al teletrabajo?

### 4. 5. ¿Ud. Teletrabaja o realiza Home Office? \*

Elija una opción  
Marca solo un óvalo.

- Si *Pasa a la pregunta 5.*
- No *Pasa a la pregunta 19.*

5. 6. ¿Con qué frecuencia teletrabaja? \*

Elija una opción  
Marca solo un óvalo.

- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- 1 día por semana
- 2 días por semana
- 3 días por semana
- 4 días por semana
- 5 días por semana

6. 7. ¿Trabaja fines de semana?

Marca solo un óvalo.

- Usualmente
- Pocas veces
- Nunca

7. 8. ¿En qué área empresarial trabaja? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Finanzas
- Contabilidad
- Recursos Humanos
- Marketing
- Publicidad
- Relaciones Públicas
- Ventas
- Administración
- Sistemas
- Otros: \_\_\_\_\_

8. 9. Los días que realiza Home Office, ¿cuántas horas trabaja efectivamente? \*

Elija una opción  
Marca solo un óvalo.

- Menos de 6 horas
- Entre 6 y 8 horas
- Entre 8 y 10 horas
- Más de 10 horas

9. 10. ¿Por qué Teletrabaja? \*

Elija una opción  
Marca solo un óvalo.

- Lo he solicitado.
- Me han contratado bajo esta modalidad.
- Me lo ofrecen como beneficio.
- Por política de la empresa debo teletrabajar algunos días desde mi casa.

10. 11. ¿En que lugares practica Home Office? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- En su casa
- En un café
- En centros de teletrabajo
- En otra casa
- Otros: \_\_\_\_\_

11. 12. De acuerdo a su experiencia marque por Si o por No \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Si	No
La empresa cubre los costos de Internet de mi casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa me otorgó un botiquín para mi hogar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La computadora de trabajo me la dio la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa me ha entregado un manual de buenas practicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa visitó mi hogar para verificar las condiciones en las que teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me han otorgado un matafuego para el lugar en donde teletrabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa me capacitó para teletrabajar correctamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 13. ¿Cuáles de las siguientes ventajas del Home office ha percibido? \*

Elegir solo 2 opciones

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Flexibilidad horaria
- Reducción de gastos
- Menores problemas laborales
- Equilibrio entre vida familiar y laboral
- Mayor productividad
- Otros: \_\_\_\_\_



13. 14. De acuerdo a su experiencia marque qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones. \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Desearía trabajar todos los días desde mi hogar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me comunico diariamente con mis compañeros de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participo de actividades con otros miembros de la compañía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe establece objetivos a cumplir y me evalúa en base a ello.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa controla la cantidad de horas que estoy conectado/teletrabajando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando trabajo desde casa mi jornada se ve interrumpida por los quehaceres domésticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé organizar mis tiempos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo más que en la oficina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suelo concentrarme menos que en la oficina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La reducción de gastos en transporte es significativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 15. Indique si alguna vez sintió:

Puede marcar cuantas opciones considere  
*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Aislamiento
- Desmotivación
- Falta de apoyo
- Desinformación
- Fallas en la comunicación con Jefe/Colegas
- No pertenecer a la empresa
- Dificultad para utilizar la PC/programas/herramientas
- Miedo a que me dejen de lado
- Desorden en la alimentación
- Otra
- Ninguna

15. 16. Mientras trabajaba en su casa, ¿sufrió algún tipo de accidente? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No *Deja de rellenar este formulario.*

## Accidentes durante el teletrabajo

16. 21. El accidente/enfermedad que sufrí fue...

Marca solo un óvalo.

- Físico
- Psicológico
- Ambas

17. 22. ¿Quién se hizo cargo? \*

Marca solo un óvalo.

- La empresa *Después de la última pregunta de esta sección, deja de llenar el formulario.*
- La ART *Después de la última pregunta de esta sección, deja de llenar el formulario.*
- Ambas *Después de la última pregunta de esta sección, deja de llenar el formulario.*
- Ninguna *Después de la última pregunta de esta sección, deja de llenar el formulario.*

18. 23. Describe el hecho ocurrido

\_\_\_\_\_

## Quisieras teletrabajar

19. 17. ¿Por qué razón no realiza Home Office? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Mi empresa no ofrece la posibilidad
- La política de la empresa solo permite a ciertos cargos la posibilidad de teletrabajar
- Mi empresa otorga la posibilidad a ciertas áreas
- Otros: \_\_\_\_\_

20. 18. Si pudiera, ¿aceptaría teletrabajar? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí *Pasa a la pregunta 21.*
- No *Deja de rellenar este formulario.*

21. **19. Suponiendo que acepta teletrabajar, ¿Qué aspectos valorarías más para tomar esa decisión? \***

Elegir solo 2 opciones.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Posibilidad de trabajar donde yo quiera.
- Organizar mis tiempos.
- Evitar ir a la empresa.
- Ahorrarme el costo de viaje hasta la empresa.
- El equilibrio entre vida laboral y familiar
- Otros: \_\_\_\_\_

22. **20. Indique qué tan de acuerdo esta con las siguientes afirmaciones sobre el teletrabajo: \***

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Quando teletrabajo mi jefe me tiene menos presente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El teletrabajo superpone el trabajo con mi vida familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teletrabajando me expongo menos a accidentes laborales que en la oficina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Al tener la PC laboral en casa debería trabajar incluso fuera de horario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Teletrabajo permite ahorrar gastos de viáticos y almuerzos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizando Home Office reduzco los conflictos con compañeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si teletrabajo, soy menos dependiente del trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si teletrabajo puedo sentirme aislado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Teletrabajo otorga mayor flexibilidad laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando se teletrabaja se es más productivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El teletrabajo provoca desordenes alimenticios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Anexo N° 2: Cuestionario encargados de Recursos Humanos

## Cuestionario a líderes de Recursos Humanos

Este cuestionario forma parte del Trabajo de Investigación Final de la Licenciatura en RR.HH. "Luz y Sombras del Teletrabajo" en UADE

\*Obligatorio

1. Nombre y Apellido \*

---

2. Cargo que ocupa \*

---

3. Empresa en la que se desempeña

Completar solo si autoriza a utilizar su nombre y el de la empresa en la presente investigación

---

4. En su empresa, ¿existe el Home Office? \*

Marca solo un óvalo.

Si

No Pasa a la pregunta 16.

## Empresas con Home Office

5. ¿Hace cuanto se encuentra vigente esta política?

Marca solo un óvalo.

Hace mas de 10 años

Hace 5 años

Hace 2 años

Desde este año

6. ¿Cuáles fueron los factores que se tuvieron en cuenta para la implementación?

---

7. ¿Con qué frecuencia se permite teletrabajar?

*Marca solo un óvalo.*

- 1 día por semana
- 2 días por semana
- 3 días por semana
- 4 días por semana
- 5 días por semana
- 1 vez al mes
- 2 veces al mes

8. ¿En qué se basa la elección de la cantidad de días?

---

---

---

---

---

9. ¿Se da la posibilidad a todos los trabajadores de todas las áreas de la empresa? ¿Por qué?

---

10. ¿Ha notado un aumento en la productividad de los teletrabajadores al aplicar la modalidad?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, ha aumentado
- No, es la misma

11. En su empresa, ¿han desarrollado algún indicador para medir la productividad de los teletrabajadores?

---

12. ¿Cuál es el método para controlar al teletrabajador? ¿Cómo miden su desempeño?

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Por resultados
- Por objetivos
- Por cantidad de horas conectados
- Otros: \_\_\_\_\_

13. ¿Ha percibido cambios en el clima laboral? Por qué?

\_\_\_\_\_

14. ¿Cuáles son las principales ventajas que encuentra en aplicar la modalidad?

Elegir solo 3 opciones

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Reducción de espacio físico necesario en la empresa
- Mejoras en el clima laboral
- La aplicación de control por objetivos en lugar de horario
- Mayor productividad del empleado
- Posibilidad de incorporar mayores discapacitados
- Reducción del daño al medio ambiente originado por los medios de transporte
- Otros: \_\_\_\_\_

15. ¿Percibe alguna desventaja? ¿Cuáles?

Pueden ser tanto para el empleado como para el teletrabajador

\_\_\_\_\_

## Empresas sin Home Office

16. ¿Se evaluó alguna vez la posibilidad de implementar teletrabajo en su empresa?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

17. ¿Por qué motivos no se ha implementado el teletrabajo en su empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. ¿Qué aspectos cree que son necesarios para implementar una política de teletrabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**19. ¿Cuáles son las principales ventajas que encuentra en aplicar la modalidad?**

Elegir solo 3 opciones

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Reducción de espacio físico necesario en la empresa
- Mejoras en el clima laboral
- La aplicación de control por objetivos en lugar de horario
- Mayor productividad del empleado
- Posibilidad de incorporar mayores discapacitados
- Reducción del daño al medio ambiente originado por los medios de transporte
- Otros: \_\_\_\_\_

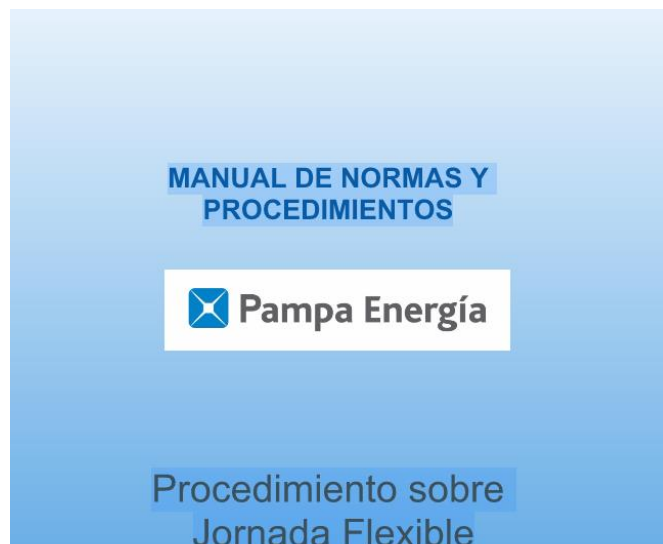
**20. ¿Qué desventajas encuentra en la modalidad?**


Pueden ser tanto para la empresa como para el teletrabajador.

\_\_\_\_\_




## Anexo N° 3: Pampa Energía: Procedimiento sobre Jornada Flexible



	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Versión N°
	Procedimiento sobre Jornada Flexible	Fecha de Elaboración Julio 2015 Fecha de Publicación: Agosto 2015
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Recursos Humanos	Recursos Humanos y Procesos	Director de área, Compliance y Procesos

<b>1. OBJETIVO .....</b>	<b>3</b>
<b>3. LÍMITES, ALCANCE Y ÁMBITO DE APLICACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>4. USUARIOS Y RESPONSABLES INTERVINIENTES .....</b>	<b>3</b>
<b>5. DOCUMENTOS INTERVINIENTES.....</b>	<b>3</b>
<b>6. PROCEDIMIENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>6.1 ELEGIBILIDAD Y SOLICITUD.....</b>	<b>4</b>
<b>6.2 PROCESO.....</b>	<b>4</b>
<b>7. FORMULARIO DE SOLICITUD DE JORNADA FLEXIBLE .....</b>	<b>6</b>
<b>8. DEFINICIONES:.....</b>	<b>6</b>

 Pampa Energía	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Versión N°
	Procedimiento sobre Jornada Flexible	Fecha de Elaboración Julio 2015
Fecha de Publicación: Agosto 2015		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Recursos Humanos	Recursos Humanos y Procesos	Director de área, Compliance y Procesos

## 1. Objetivo

Establecer un procedimiento que regule la jornada flexible, estableciendo las normas y responsables de su aplicación.

La utilización de la Jornada Flexible, como herramienta de gestión, apunta a optimizar la calidad de vida de nuestros colaboradores, fortaleciendo el equilibrio entre el ámbito personal y laboral, favoreciendo la retención, así como contribuyendo a reducir el estrés del traslado a la oficina, ahorrando tiempo, costos, y logística.

## 3. Límites, alcance y ámbito de aplicación

Alcanza a todos los colaboradores de Grupo Pampa Energía, segmento generación (en adelante Pampa), excepto Directores y Gerentes, que no se encuentran bajo ningún convenio colectivo de trabajo, siempre que su posición sea compatible con el desarrollo de jornada flexible en modo virtual o no presencial.


Las solicitudes de jornada flexible están sujetas a las necesidades del área, disposición de elementos de trabajo y si bien todas pueden ser consideradas, no todos los colaboradores o posiciones cumplen las condiciones necesarias para aplicar.

## 4. Usuarios y responsables intervinientes

- Responsables de área y Responsables directos: son responsables de administrar y organizar las jornadas flexibles de sus equipos de trabajo, asegurando que se desarrollen las tareas de manera habitual a la jornada presencial y cumpliendo los objetivos de trabajo asignados.
- Área de Recursos Humanos: es responsable de asegurar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la presente política.
- Usuarios: Son responsables de presentar el formulario de Jornada flexible debidamente aprobado por su responsable directo, así como de cuidar los elementos de trabajo designados para tal fin.

## 5. Documentos Intervinientes

- Solicitud de Jornada Flexible: El usuario utilizará dicho formulario para manifestar su intención de participar en Jornada flexible.
- Planilla de Seguimiento de Jornada Flexible: El Responsable directo del colaborador, utilizará esta planilla para completar todas las solicitudes de los colaboradores de su equipo.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Versión N°
	Procedimiento sobre Jornada Flexible	Fecha de Elaboración Julio 2015 Fecha de Publicación: Agosto 2015
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Recursos Humanos	Recursos Humanos y Procesos	Director de área, Compliance y Procesos

## 6. Procedimiento

### 6.1 Elegibilidad y solicitud

Los criterios de elegibilidad más la aprobación, estarán a cargo del responsable de la posición, pudiendo ser los mencionados debajo, algunos de los criterios evaluados para acceder a la misma:

Competencias necesarias para desarrollar la jornada flexible en modo virtual o no presencial. Ej.: manejo de la tecnología con la autogestión del trabajo y la gestión de comunicación a distancia, junto con mayor autonomía en la gestión del tiempo, del espacio, de los recursos y de los ritmos dedicados a cada tarea.

Características específicas de los trabajadores respecto a la jornada laboral. Ej.: Ubicación geográfica, situaciones relativas a la maternidad/paternidad, situaciones de carácter temporal.

Características específicas de las tareas que el colaborador desempeña, para evaluar si son migrables o no a un entorno de jornada flexible.


Se considerará un requisito obligatorio para ser elegible, este declarado el horario de trabajo del empleado en la solicitud de Jornada flexible, la asistencia a las jornadas de capacitación interna en más de un 85%, un adecuado desempeño sostenido en el tiempo y el cumplimiento de las normas de asistencia/ ausentismo por cualquier motivo.

Si bien el área de Recursos Humanos apoya la implementación de la Jornada Flexible en las diferentes áreas de negocio, también reconoce que es responsabilidad de cada Responsable Directo, el administrar su área y staff en la forma en que mejor se cubran las necesidades del mismo, de la compañía y del contexto.

### 6.2 Proceso

El empleado debe completar el Formulario de Solicitud de Jornada Flexible y presentarlo a su responsable directo.

El Responsable Directo, podrá hacer uso de la jornada Flexible, como una herramienta de gestión. Será el responsable directo quien tendrá la potestad de aprobar o no dicha solicitud en base a los criterios de elegibilidad antes mencionados. Así mismo, podrá autorizar hasta 1 día a la semana, pudiendo ser Martes, Miércoles, o Jueves, en jornada flexible para cara colaborador bajo su responsabilidad.

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Versión N°</b>
	Procedimiento sobre Jornada Flexible	<b>Fecha de Elaboración</b> Julio 2015 <b>Fecha de Publicación:</b> Agosto 2015
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Recursos Humanos	Recursos Humanos y Procesos	Director de área, Compliance y Procesos

El Responsable Directo de el/los colaborador/es, deberá completar y enviar al área de Recursos Humanos, mensualmente o cada vez que modifique su cronograma de trabajo para estos colaboradores, la planilla "Seguimiento de Jornada Flexible".

En base a la información en dichas planillas, será el área de Recursos Humanos quien informe al área de Sistemas, sobre los colaboradores que gozaran de este beneficio, para que dicha área instrumente las acciones necesarias para desarrollar la jornada flexible.

El usuario en jornada flexible deberá cumplir las siguientes pautas:

- ✓ Cumplir el horario habitual de la jornada de trabajo.
  - ✓ Debe estar on line en los sistemas y logueado al sistema de comunicación, durante el período que desarrolle la jornada flexible.
  - ✓ El empleado deberá notificar a su Responsable Directo cualquier inconveniente en el funcionamiento de las herramientas inmediatamente de haberlo detectado.
- 
- ✓ Las herramientas de trabajo que la empresa provea al empleado podrán ser afectadas únicamente al desempeño de tareas de la empresa, procurando su correcto uso y debido cuidado. Las herramientas son de exclusiva propiedad de la empresa.
  - ✓ El empleado asume responsabilidad por cualquier daño que puedan sufrir las herramientas, más allá del desgaste normal por el uso.
  - ✓ No se reembolsara ningún gasto de internet u otros servicios relacionados con el mantenimiento de la propiedad.
  - ✓ Cualquier información de carácter laboral que maneje el colaborador durante dichas jornadas, se manejará bajo las mismas normativas de confidencialidad y seguridad de la información, que si desarrollará la jornada de manera presencial

Uno de los elementos más relevantes de esta herramienta de gestión, es la voluntariedad, es decir la potestad que tienen ambas partes, de decidir voluntariamente si acceden implementar la modalidad de jornada flexible, en las dos vías. En este sentido, y bajo esta premisa, es totalmente factible entonces, que cualquiera de las dos partes, avocando razones justificadas, puede solicitar la reversión de la modalidad y regresar al estado inicial.

## 7. Formulario de Solicitud de Jornada Flexible

## 8. Definiciones:

Jornada Flexible: es toda modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial, en virtud de la cual un colaborador, puede desarrollar parte de su jornada laboral mediante el uso de nuevas tecnologías desde sus propio domicilio, u otro lugar habilitado al efecto, siempre que las necesidades y naturaleza del servicio lo permitan, y en el marco de la política de beneficios y en conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los colaboradores.

Perfil idóneo del colaborador que utilizará la Jornada Flexible:

*Características personales:*

- Autónomo, disciplinado y constante.
- Alto nivel de autoestima y eficiencia.
- Merecedor de confianza.
- Capacidad de automotivación.

*Habilidades profesionales*

- Tiene formación y experiencia previa en la actividad desarrollada.
- Puede realizar y organizar su trabajo sin una supervisión directa.
- Capaz de planificar el trabajo y cumplir los plazos establecidos.
- Habilidad en la resolución de problemas.
- Competencias en el manejo de las TIC.
- Capaz de adquirir nuevos conocimientos a través de la formación.

*Circunstancias personales*

- Desea realizar una Jornada Flexible.
- Sus responsabilidades personales no van a impedir su desempeño laboral.

## Anexo N° 4: Política de Home Office de Scanntech



POLITICA DE HOME OFFICE

### 1 Objetivo:

La presente política tiene como finalidad definir lineamientos necesarios para hacer uso del beneficio de Home Office.

### 2 Alcance:

Están alcanzados por esta política todos los empleados de la empresa.

### 3 Desarrollo:

Lineamiento a cumplir:

- 1) Todos los miembros de Scanntech podrán hacer uso de éste beneficio hasta 3 veces por semana.
- 2) Los días lunes y viernes quedan fuera del beneficio, salvo autorización expresa del Gerente del área.
- 3) No se podrá hacer uso de éste beneficio los días anteriores y posteriores a días feriados y/o vacaciones.
- 4) El uso de éste beneficio debe ser consensuado con el responsable directo de la posición.
- 5) No podrán hacer uso de éste beneficio de manera simultánea, todos los integrantes de una misma área
- 6) El uso del Home Office supone: conexión a la red Outlook y Skype (los usuarios deberán crear una cuenta de Skype con la correspondiente dirección de correo otorgada por Scanntech), teléfono celular habilitado, blackberry (quienes posean) activa, en el horario de 9 a 18hs.
- 7) Los gastos de teléfono particular y de conexión de red no serán reintegrados por la compañía.
- 8) En caso de requerir llamadas internacionales como conference call se podrán solicitar las conexiones desde la oficina de Scanntech.
- 9) Los días que utilizarán este beneficio deberán ser notificados al área de RRHH.

Ésta política está diseñada para que todos puedan hacer uso de manera responsable de éste beneficio y sin abusar del mismo.

He leído y me notifico de la Política de Home Office de **Scanntech** y me comprometo a observarla y cumplirla en su totalidad.

Firma del empleado: .....

Aclaración: .....

DNI: .....

Fecha: .....

# Anexo N° 5: Política y Procedimiento de Administración de Esquema de Trabajo con Horario Flexible de Novartis



Política y Procedimiento de Administración de  
Esquema de Trabajo con Horario Flexible  
Código: AR\_PAY\_0016\_03  
Versión: 3  
Anexos: 0  
Sustituye a: AR\_PAY\_0016\_02  
Válido a partir de: Abril, 2013  
Vencimiento: Abril, 2016  
Próxima Revisión: Enero, 2016

Autor:

Ivanna Ratner

HR Partner

Revisó y Autorizó:

Matías Blacher

Gerente de Control Interno

Autorizó:

Paulina Focaia

Director de Recursos Humanos

## **Propósito**

El propósito de la presente política es establecer un esquema de trabajo flexible que defina las reglas internas para permitir responder eficientemente a las necesidades del negocio y a una correcta administración de las tareas y tiempos de trabajo, a fin de ayudar con la integración eficaz entre el trabajo y la vida personal de los colaboradores de Novartis Argentina S.A.

## **Referencias**

- Política y Procedimiento del Ciclo de Payroll

## **Alcance**

Viernes ó lunes cortos y flexibilidad en el horario de entrada: todos los colaboradores efectivos de Novartis Argentina S.A.

**Teletrabajo:** colaboradores seleccionados por el Director de área.

## **Responsabilidades**



Todos los colaboradores de las distintas áreas de Novartis Argentina S.A. son responsables de la aplicación y cumplimiento de la presente política y de las políticas relacionadas.

A continuación, se realiza una descripción de los roles y responsabilidades que surgen de esta política:

### **Rol Responsabilidad**

#### **Gerente del área/departamento o sector**

- Planificar la implementación de este esquema de horario flexible en el equipo.
- Supervisar y asegurar el correcto funcionamiento de este esquema.
- Asegurar la productividad de las personas y del sector en pos del cumplimiento de los objetivos.
- Garantizar la existencia de una guardia y/o contacto por área/departamento o sector para los viernes por la tarde ó lunes por la mañana, según aplique. Dicha guardia no debiera ser cubierta por la misma persona recurrentemente.
- Promover una carga de trabajo equitativa dentro de su equipo

**Rol Responsabilidad de trabajo.**

#### **HR Partner**

- Colabora en la comunicación de la política y ayuda al cumplimiento de la misma.

#### **Colaboradores**

- Coordinar con su jefe/gerente el cronograma de trabajo dentro del marco de este esquema.
- Comunicar al resto del equipo de trabajo la organización de sus tareas dentro de este esquema.

- Asegurar la disponibilidad de contacto de aquellas personas que tienen celular como herramienta de trabajo.
- Asegurar su productividad y desarrollo de sus tareas para cumplir con los objetivos así como con el buen funcionamiento de este esquema de trabajo flexible.

### **Política**

La continuidad de la vigencia de esta política está sujeta a la correcta administración del trabajo y operatividad de las áreas y a las necesidades de la Compañía.

Todos los empleados de Novartis Argentina S.A. pueden administrar su horario de trabajo acorde a la propuesta de esta política, siempre y cuando se cumplan las condiciones descriptas en la misma.

Este esquema de trabajo puede quedar sin efecto en forma permanente o temporaria, en cualquier momento por razones de necesidad operativa, o si fuese causa de un detrimento del nivel de calidad de servicio.

En línea con lo anterior, el cumplimiento de este esquema de trabajo flexible no es obligatorio. El Gerente/Director de un área puede por necesidades de trabajo y de cumplimiento de objetivos definir la necesidad de cubrir la jornada completa el viernes por los colaboradores pertenecientes a su área.

En el caso de que el colaborador considere la posibilidad de optar por alguna de las modalidades descriptas en la presente política, requerirá de un acuerdo previo con su jefe directo ó gerente así como de una comunicación eficaz dentro de su equipo de trabajo, para con su jefe y sus compañeros.

### **Procedimiento**

El esquema de trabajo flexible se podrá implementar a través de las siguientes modalidades:

### **1.1 Flexibilidad en el horario de entrada**

Los colaboradores podrán elegir su horario de entrada a la oficina dentro de la franja horaria entre las 8.00 y 10.00 hs. (de Lunes a Viernes).

El horario de salida dependerá del horario de entrada realizado, debiendo respetar las 9 horas diarias de trabajo (almuerzo incluido).

### **1.2 Viernes ó lunes corto**

De acuerdo con la demanda de trabajo, los colaboradores de Novartis podrán hacer uso del viernes corto (4.5 horas de trabajo), esto implica la posibilidad de retirarse de la oficina entre las 12.30 y a las 14hs (dependiendo del horario de entrada) ése día de la semana, durante todo el año.

Para ello, los colaboradores podrán administrar diferenciadamente el tiempo de trabajo durante las jornadas de lunes a jueves por la tarde, de forma tal de reducir la jornada de trabajo del día viernes hasta por la mitad, en la medida de que logren cumplir con la carga de trabajo y objetivos planificados.

Aquellos colaboradores que no puedan gozar del viernes corto por razones de negocio ó personales, podrán elegir tomarse el día lunes corto (lunes por la mañana). De esta forma, podrán ingresar el día lunes entre las 12:30 hs y 14 hs respetando las 4.5 horas de trabajo.

### **1.3 Teletrabajo**

Para situaciones específicas a definir con cada gerente, los colaboradores podrán trabajar desde sus hogares, siempre y cuando las tareas asignadas lo permitan, con previo consentimiento del supervisor directo ó gerente y con el aval del director del área. En este caso es imprescindible la utilización de la conexión remota que provee la compañía (Acceso VPN) y la conexión a internet en el hogar. Asimismo el colaborador deberá estar accesible para contactarlo y así cumplir de manera eficaz sus funciones.

### **1.4 Días Novartis**

Novartis otorgará a manera de beneficio, como días no laborables, aquellos comprendidos entre Navidad y Año Nuevo.

Cada colaborador deberá asegurar la correcta planificación de su trabajo de forma tal de poder aprovechar el beneficio.

#### **Control de cambios a la versión anterior**

Se eliminó el párrafo que hacía referencia a Licencia por Maternidad, ya que esto está descrito en la Política y Procedimiento de Licencias y en la Política y Procedimiento de Administración de Licencias por Maternidad.

Se eliminó la responsabilidad del Gerente de Relaciones Laborales.

Se incorporó en el punto 1.2, la posibilidad de gozar del beneficio lunes cortos, en caso de no utilizar el beneficio de los viernes cortos.

Se incorporó el beneficio de los "Días Novartis".

Se actualizaron los responsables de la presente política.

# Anexo N° 6: Política de Flexibilidad Dow

## Flexibilidad@DOW – LA SOUTH – VERSION FINAL

Un **Acuerdo de Trabajo Flexible** o **FWA** (Flexible Work Arrangement) es una modificación formal y voluntaria al horario y/o lugar de trabajo del empleado, acordada entre empleado y supervisor durante un período determinado.

*Nota: No se debe recurrir a Acuerdos de Trabajo Flexible formales cuando la flexibilidad informal, a corto plazo o temporaria pueda funcionar mejor. Se entiende por “flexibilidad informal” a la de tipo ocasional y por algún motivo en particular, que generalmente insume lapsos menores a una hora, en la medida que los requerimientos comerciales y del puesto se cumplan.*

### Elegibilidad

Son elegibles todos los empleados fuera de convenio, tanto efectivos como contratados a plazo fijo. Se evaluará en cada caso si se ve afectada la calidad del trabajo en el sector, priorizando siempre las necesidades del negocio o función así como el impacto sobre toda la organización.

No son elegibles pasantes ni personal contratado bajo el programa de Abriendo Puertas, operarios bajo convenio de PBBPolisur S.A, San Juan o Zárate como así tampoco empleados en turnos rotativos.

### Consideraciones Generales

- La elegibilidad está sujeta al cumplimiento de los objetivos del negocio, las necesidades del sector y la aprobación de la organización.
- Los empleados que suscriban a esta política deberán firmar los formularios respectivos para cada caso, previo al inicio del programa.
- Las solicitudes de FWA serán evaluadas caso por caso en base a la naturaleza del trabajo, el desempeño del empleado y su nivel de experiencia
- Aquellos empleados cuyos horarios y lugares de trabajo estén expresamente definidos por su función no podrán aplicar a un FWA. (Ej. Turno rotativo continuo).
- Los acuerdos deben estar documentados, tienen un plazo de duración definido (máximo un año – renovable de común acuerdo) acordado entre supervisor y supervisado y pueden ser cancelados en cualquier momento tanto por la empresa como por el empleado sin invocación de causa.
- Los supervisores son los responsables de la implementación y el monitoreo de la práctica de FWA y pueden aprobar o desaprobar la solicitud de FWA del empleado
- El empleado bajo un FWA se comprometerá a participar (personal o telefónicamente), según la necesidad que exprese la empresa, de cualquier actividad laboral preestablecida esencial para la empresa, siempre dentro del horario normal y habitual del resto de los empleados que no aplicaron a este programa.

Formulario: [LINK a FWA Form y Carta Acuerdo](#)

### Tipos de Acuerdo de Trabajo Flexible

#### Short Friday:

Todos viernes al mes, los empleados de oficinas administrativas pueden trabajar a tiempo parcial (horario de finalización de tareas a partir de las 14.00hs), compensando el resto de las horas de la jornada, durante el mes en curso, sin exceder una hora diaria de tiempo extra a tales efectos.

### **Especificaciones:**

- Se necesita acuerdo previo con el líder y sus compañeros
- Se tomarán los recaudos para que dentro del Short Friday, queden cubiertos los requerimientos de clientes internos y externos
- No son elegibles los empleados en puestos directamente relacionados con la producción
- Para esta modalidad **no** se requiere solicitud formal de FWA

### **Horario Flexible (Flexitime):**

Consiste en la modificación de horarios de inicio y finalización de la jornada laboral, respecto del estándar del grupo de trabajo, con acuerdo previo del supervisor y manteniendo la cantidad de horas correspondiente al actual diagrama normal y habitual así como también respetando el trabajo diurno (franja horaria de 6 a 22 horas).

### **Criterio de horarios:**

Flexibilidad en los horarios de ingreso y egreso, dentro del siguiente marco de referencia:

- Core Hours (1): Días hábiles, de lunes a viernes de 11:00 a 15:00 hs.
- Horario de entrada: entre las 7:00 y las 11:00 horas
- Horario de salida: entre las 15:00 y las 19:00 horas
- No se puede utilizar el tiempo asignado a almuerzo para compensar

*(1) Core hours: horario central – todos los empleados deben estar en su puesto de trabajo, incluido el horario de almuerzo.*

### **Teletrabajo (Teleworking):**

El Teletrabajo se define como el trabajo de un empleado en una ubicación distinta al sitio de trabajo/oficina convencional de Dow. Bajo esta modalidad se trabaja desde un lugar remoto utilizando las herramientas tecnológicas que la compañía ofrece.

Las solicitudes de teletrabajo serán evaluadas por los líderes, quienes deberán priorizar las necesidades del negocio o función y determinar si el trabajo se puede realizar efectivamente desde un lugar remoto.

La existencia de esta política no implica que los empleados tengan derecho a optar por trabajar desde el hogar. La política está diseñada para ayudar a los líderes y empleados a comprender las circunstancias según las cuales el acuerdo de trabajo remoto podría satisfacer tanto las necesidades del negocio como las personales.

### **LINKS:**

- 1) **Principios Generales del Teletrabajo**
- 2) **Factores críticos para el éxito del teletrabajo**
- 3) **Herramientas de Teletrabajo**
- 4) **Questions and Answers**

### **Acuerdos Híbridos:**

Es posible combinar dos tipos de FWA (flexitime y teletrabajo) y este acuerdo será considerado en forma individual. Salvo modificación en virtud de un acuerdo de Flexitime, el horario de trabajo de un teletrabajador será igual al que tendría si trabajara en la oficina/site de Dow.

### Acuerdos especiales (Argentina-Chile):

1. El empleado puede trabajar de lunes a viernes en la casa hasta cuatro horas por día y el resto del día en la oficina, dentro del horario normal y habitual del site u oficina. Esta opción no es acumulable con la de día completo de teletrabajo.
2. En el caso de empleadas mujeres, que luego de haber gozado de su licencia por maternidad se reintegran al trabajo, podrán retirarse una hora antes o ingresar una hora después de la habitual, compensándola con el horario de almuerzo del mediodía. Esta flexibilidad horaria tendrá vigencia hasta que el hijo/hija cumpla 2 años de edad.
3. Adicionalmente, y durante el primer año de vida del hijo, podrán anexar dicha hora a la otorgada legalmente por lactancia, ya sea ingresando 2 horas más tarde o retirándose 2 horas antes de lo habitual.
4. Los tres acuerdos anteriores deben formalizarse mediante una solicitud de FWA

### Procedimiento aplicable a los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA's):

- El empleado discute el acuerdo con su líder y completa el Formulario de Solicitud de FWA (FWA Request form) que deberá ser aprobado por el líder y enviado a Recursos Humanos junto con la carta-acuerdo firmada para el legajo.
- El líder consulta con Recursos Humanos antes de aprobar o denegar el FWA, a fin de verificar el cumplimiento de los lineamientos regionales y legales de la política.
- El empleado y el líder periódicamente revisan el éxito del FWA
- Tanto el líder como el empleado informan el cambio en el acuerdo de trabajo a cualquier contacto correspondiente (por ejemplo: clientes, compañeros de trabajo, contactos externos, etc.).
- A la fecha de finalización, el FWA podrá ser renovado o no de común acuerdo, dependiendo de las condiciones comerciales y de las necesidades del empleado

### LINK (1)

#### Principios Generales del Teletrabajo:

- **La naturaleza del trabajo, negocio y las necesidades del cliente son prioritarias.** El teletrabajo no debe ir en detrimento de la productividad y desempeño del negocio/función. El supervisor sin embargo será responsable de buscar los mecanismos para organizar las tareas del departamento de tal forma que posibilite el trabajo remoto sin perjudicar la productividad.
- **Los acuerdos de teletrabajo son flexibles,** se deberán adaptar en la medida de lo posible, a las necesidades individuales y del grupo de trabajo dentro de un marco de tiempo determinado.
- **Las solicitudes de teletrabajo serán evaluadas por el supervisor caso por caso** en base a la naturaleza del trabajo (factibilidad de realizar tareas remotamente), el desempeño del empleado y el nivel de experiencia.
- **Los supervisores son responsables de la implementación y el monitoreo de la práctica de teletrabajo** y pueden aprobar o desaprobar la solicitud del empleado.
- **La compañía no está obligada a cambiar los recursos de las instalaciones o de servicios de soporte a fin de adaptarse a los cronogramas de teletrabajo de los empleados,** por ejemplo, la compañía no modificará el servicio de transporte en las plantas de Manufactura porque un empleado solicite un acuerdo de trabajo flexible.
- **Serán considerados elegibles para acuerdos de teletrabajo, a aquellos empleados que cumplan con las siguientes características:**
  - Altos estándares de desempeño
  - Excelentes habilidades organizativas, de manejo adecuado del tiempo y de planeamiento
  - Alto grado de autonomía
  - Automotivación
  - Capacidad para establecer prioridades y cumplir plazos
  - Baja interacción social durante el período de trabajo
  - Capacidad para medir el trabajo desarrollado

# Anexo N° 7: Políticas de Home Office Aguas Danone Argentina

## Life-Balance Home Office



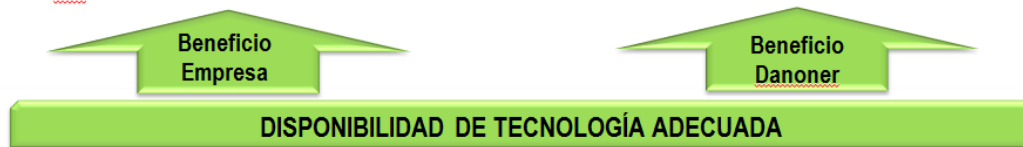
### Por qué una iniciativa de trabajo más flexible?

#### FACILITAR EL DELIVERY

- No siempre la oficina es el mejor lugar para trabajar
- Rendimiento no está determinado por las horas de trabajo
- DPS 2015 "Estoy dispuesto a trabajar más allá de lo que se requiere de mi puesto para alcanzar los objetivos de la cia" **94%** Rtas. favorables

#### CUIDAR EL LIFE BALANCE

- Tráfico y tiempos muertos. Hasta 25 días al año manejando/transporte
- DPS 2015 "Cuan satisfecho estoy con el balance de mi vida laboral/personal" **50%** Rtas. favorables



## Life-Balance Home Office



### Por qué "trabajar donde yo elijo"?





## Cómo avanzar sin dar un paso en falso?

- Prueba piloto 4 meses
- Alcance: **Niveles 9.9 a 7**, siempre y cuando la naturaleza de la tarea lo permita. No aplica a Pasantes.
- **Hasta** 1 día por semana se podrá trabajar **fuera de las oficinas de Danone**;
- El Danoner deberá acordar el día con su jefe y podrá modificarse de acuerdo a las necesidades de cada semana. **Asegurar la presencia en reuniones clave**
- En caso de suspenderlo, **no es acumulable**
- El Danoner deberá contar con el **básico de herramientas** (teléfono de contacto, notebook, acceso a internet propio, checkpoint systems, sametime).
- Durante el día de home office, deberá permanecer **conectado a sametime**
- Las asistentes recibirán la información de los días de home office de cada manager y llevarán la agenda del área que será compartida con el CODI del área
- Balance en el CODI a los 4 meses – Octubre 2015 /extensión o cancelación del beneficio/

## Q&A

### ¿Cuándo finalizará la prueba piloto?

Luego de 4 meses, el CODI evaluará la cancelación o extensión del beneficio de acuerdo al cumplimiento de las reglas y feedback

### ¿Qué sucede si el Danoner tiene una reunión el día “trabajo donde yo elijo”?

Si bien cada uno elige un día fijo por semana, la premisa principal es asegurar el delivery, por lo que deberá cambiar el día o perder el beneficio esa semana.

### ¿Cómo se complementa este beneficio con el home office de madres?

Tendrán un solo día, los beneficios no son acumulables

### ¿Qué sucede si algún beneficiario no cuenta con el kit básico de herramientas?

Deberá informarlo a mesa de ayuda/IT para que le faciliten las herramientas aprobadas para usuarios del beneficio. Hasta que no cuente con el kit básico no podrá hacer uso del beneficio

### ¿Que pasa si mi día de home office es feriado?

En las semanas donde haya feriado nacional no se podrá gozar de este beneficio, independientemente que el día de home office sea o no el feriado

## Anexo N° 8: Política de American Express

### A. OBJETIVO

American Express ha creado la política de **Flexible Work Arrangement (FWA)** para satisfacer la necesidad de nuestros empleados de integrar la vida laboral y personal, incrementando la retención y compromiso de los empleados respondiendo a las necesidades del negocio.

Esta política apoya una cultura de diversidad e inclusión en la que todos trabajamos juntos en un ambiente que valora las diferencias individuales y alienta a cada persona a desarrollar al máximo su potencial balanceando su crecimiento personal y profesional.

American Express apoya esta política bajo la firme convicción de que el éxito en una posición y la eficiencia laboral se base primordialmente en el desempeño del empleado y sus resultados.

Bajo ninguna condición será aprobada una solicitud de trabajo virtual si esta determinación puede afectar de forma negativa a los clientes, a la compañía, a los colegas de trabajo o al empleado en cuestión.

### B. BENEFICIOS EMPLEADO/EMPLEADOR

Existen diversos beneficios tanto para el empleador como para el empleado, al implementar un FWA:

#### Beneficios para el empleado:

- Mayor flexibilidad para satisfacer sus necesidades de equilibrio laboral – personal
- Mayor habilidad de concentración resultando en mayor productividad
- Mayor compromiso con la compañía
- Ahorros relacionados con los gastos de trabajo (Vestimenta, Comida, Transporte)
- Menor estrés por la eliminación y/o reducción del tiempo de viaje entre el domicilio y la oficina

#### Beneficios para el empleador:

- Incremento en la satisfacción del empleado
- Incremento en la productividad y compromiso / lealtad con la compañía
- Ahorros de costos
- Habilidad para atraer/retener a empleados que de otra manera no podrían o no querrían trabajar.
- Reducción en la rotación de personal
- Disminución del ausentismo y llegadas tarde

### C. MODALIDADES PARA BACK OFFICE TLS ARGENTINA - ELEGIBILIDAD

- Se establece para todos los empleados del back office de TLS Argentina cuya tarea diaria pueda ser llevada a cabo desde un lugar diferente a las oficinas de American Express.
- Esto implica la no manipulación de documentos que contengan información sensible de los clientes fuera del ámbito de la oficina.
- Se buscarán mejoras en los procesos que hoy se llevan a cabo en el sector a fin de ir aumentando la capacidad de utilización de documentos no físicos y de esta manera incrementar la cantidad de personal posibilitado para utilizar esta modalidad de trabajo.

- La decisión de poder utilizar esta modalidad para cada empleado será definida por el líder de acuerdo a la tarea que cada uno realice, a la eficiencia y productividad con la que realiza la misma y la verificación del mantenimiento de la calidad y productividad durante el trabajo virtual.
- La modalidad inicial estará dada como máximo por un día semanal o quincenal determinado de antemano por el líder de acuerdo a las necesidades del negocio y a la capacidad tanto tecnológica como de staff.
- Mensualmente se realizará una verificación de métricas de productividad para determinar la eficiencia del empleado que utiliza esta modalidad de trabajo para determinar la continuidad de la misma
- Para ser considerados los empleados deberán contar con las siguientes características:
  - No estén en ningún proceso de plan de acción
  - Hayan recibido mínimo un puntaje G2/L2 en su última evaluación
  - La evaluación que será tomada en cuenta es la relativa a los scorecards mensuales así como la evaluación final del año para el comienzo del año calendario siguiente
  - Una evaluación G3 o L3 inhibirá al empleado a ser considerado para el trabajo virtual automáticamente durante el tiempo que se considere prudente.
  - Habilidad de trabajar en forma independiente o con mínima supervisión
  - Poseer una buena reputación laboral dentro de la compañía.
  - Contar con antigüedad mínima de un año
  - Flexibilidad para adaptarse a los cambios
  - Tener o destinar un espacio de trabajo en casa que cuente con las siguientes características:
    - Ser lo suficientemente amplio, teniendo como mínimo 1,20m x 0,80m
    - Que el espacio cuente con buena ventilación y permita la salida libremente del lugar
    - Que la temperatura del lugar oscile entre 20°C y 26°C
    - Tener suficiente iluminación para lectura y escritura
- Los empleados podrán ser considerados para el trabajo virtual con previo consentimiento que el acuerdo puede ser modificado si las necesidades del negocio así lo requieran.
- Las solicitudes para esta metodología están sujetas a las necesidades del negocio, y si bien todas las mismas pueden ser consideradas, no todos los empleados o posiciones tienen las condiciones necesarias para aplicar.
- En general, las posiciones que mejor se adaptan al trabajo virtual son aquellas que:
  - Requieren de mínima interacción no planeada con sus colegas, colaboradores, clientes, líderes, etc
  - Pueden realizarse en diversos horarios y locaciones
  - Requieren de mínima supervisión.
  - Se desarrolla de forma independiente por la naturaleza del mismo.
  - El empleado no es cuidador primario de otros familiares en línea directa como padres o hijos.

#### **D. RESPONSABILIDADES DEL EMPLEADO**

- Cumplir el 100% de sus tareas, metas y objetivos previamente acordados y alineados con su líder.
- Entender que no existe cambio alguno en la descripción y responsabilidades de su posición.

- Mantener a su líder informado de los avances y estatus de sus tareas
- Destinar un lugar para área de trabajo dentro de su casa preferentemente ajeno al movimiento diario de la vida en la casa

## E. PROCESO DE SOLICITUD Y APROBACIÓN

### *Proceso de aprobación*

La decisión final en relación a cualquier propuesta de FWA será consensuada entre el líder, HR y el LOB Head. Aún y cuando American Express apoya la implementación de FWA en las diferentes áreas de negocio y alienta a cada líder a explorar la posibilidad de implementar los mismos, también reconoce que es responsabilidad de cada líder el administrar su departamento y staff en la forma en que mejor se cubran las necesidades del mismo, de la compañía y de los clientes.

HR Legales informará a la ART sobre cualquier empleado que se desempeñe en una oficina virtual.

### *Proceso de solicitud*

Las solicitudes para un FWA pueden ser iniciadas por el empleado o su líder. Dos niveles de aprobación (incluyendo al líder directo del empleado) o la aprobación de un LOB Head son necesarios para todo Flexible Work Arrangement.

- Completar el formulario **Flexible Work Arrangement Application and Agreement**.

FWA Application &  
Agreement

- Una vez que el formulario es aprobado y firmado por el líder, HR y el LOB Head, el empleado deberá completar el formulario: Work Environment and Safety Assessment y entregarlo (con la aprobación del líder) a Recursos Humanos (a su HR RL)

Work Environment &  
Safety Assessment

- Recursos Humanos coordinará con Global Security la inspección al domicilio del empleado para asegurarse de que el área de trabajo cumple con los requerimientos

*La solicitud podrá ser denegada si el área de trabajo no cumple con los requisitos de salud, seguridad y privacidad correspondientes para llevar a cabo las actividades que requiere American Express.*

- Una vez aprobado el espacio de trabajo, el empleado deberá completar el formulario **Real Estate** para adquirir el mobiliario necesario para armar la oficina virtual. El formulario deberá ser entregado (con la aprobación del líder y el LOB Head) a Real Estate (Guillermo Rugani), quien se encargará de adquirir el mobiliario y enviarlo al domicilio del empleado para la instalación. El mobiliario será adquirido por la compañía. El empleado podrá escoger entre las siguientes opciones: mesa, silla, luz para escritorio, y gabinete de archivo.

- Una vez comenzado el trabajo virtual, el empleado deberá completar los siguientes formularios/evaluaciones:
- Ergonomics/DSE Intro this 20-minute web-based course must be completed within 7 days of commencing work from home.
  - Ergonomics/DSE Evaluation this self-assessment of the workstation setup must be completed within 7 days of commencing work from home OR delivery of the furniture.

## F. SALUD Y SEGURIDAD

Los empleados que trabajan con esta modalidad deberán cumplir con las normas de salud y de seguridad vigentes en los programas de la compañía.

- El Empleado deberá: mantener el Área de Trabajo separada de los ambientes de uso común del domicilio, y libre de elementos que pudieran resultar riesgosos o peligrosos.
- Reportar inmediatamente al líder cualquier cambio en el ambiente de trabajo.
- El empleado deberá cumplir las horas diarias estipuladas en el contrato de trabajo incluyendo la hora de descanso o almuerzo durante la jornada. La misma no podrá ser eliminada para comenzar su trabajo más tarde o finalizarlo antes del horario que cumple habitualmente en las oficinas de American Express.
- Mantener actualizado sus datos en People Track para casos de emergencia (Líder, Security, Compañeros de Trabajo, etc.)
- Reportar inmediatamente cualquier accidente relacionado con el trabajo, daño, lesión, incidente que pudiera haber ocurrido en el hogar o durante la realización de un negocio relacionado con American Express. Contactar a su Líder y a Global Security. Ante cualquier accidente laboral, se informará inmediatamente a la ART.
- American Express se reserva el derecho de realizar inspecciones en el domicilio del empleado en forma anual para asegurarse de que el mismo cumple con los requisitos de salud y seguridad correspondientes
- Los empleado que trabajan fuera de una localización de la compañía, incluyendo empleados de oficina virtual, deben adherirse a todas las políticas, reglas, regulaciones, y al Código de Conducta de American Express.
- Para asegurarse de que la información está segura, es importante tomar precauciones tales como:
  - Controlar el acceso al área de trabajo, incluyendo de miembros de la familia.
  - Cerrar los gabinetes de archivo

## **G. HERRAMIENTAS DE TRABAJO**

- Todos los empleados deben tener acceso a Internet por banda ancha independientemente de tener conexión wireless o vía cable de red.
- Deberán estar conectados a la red a través de Secure Connection utilizando su token personal.
- Deben tener IP Soft Phone instalado en sus laptops ANTES de comenzar con el trabajo virtual. Deberá solicitarse a través del ITSC (The Square)
- Deben estar conectados al Microsoft Lync (ex Communicator) durante su horario laboral.
- Impresora: estando comunicados con Remote Access se pueden utilizar las impresoras en red.
- Teléfono: se utiliza el teléfono del empleado. No se compran nuevos aparatos.

## **H. RESPONSABILIDADES**

- Las herramientas de trabajo que la empresa provea al empleado podrán ser afectadas por el empleado únicamente al desempeño de tareas para la empresa, obligándose a su correcto uso y debido cuidado y conservación. Las herramientas no podrán ser utilizadas por terceros. Las Herramientas son de exclusiva propiedad de la empresa.
- El empleado asume responsabilidad por cualquier daño que puedan sufrir las herramientas, más allá del desgaste normal por el uso diligente de las cosas, como por ejemplo, un uso negligente, inapropiado o no autorizado de las cosas y/o por el uso de familiares o terceros no autorizados por la Empresa. El empleado autoriza a la empresa en forma irrevocable a retener de su remuneración o de los importes de cualquier naturaleza que deba percibir de la empresa los gastos que obedecieran al uso de las herramientas con fines personales o por parte de terceros no autorizados por la empresa y/o a la reparación de daños, pérdida o extravío de las mismas o por su falta de devolución en tiempo y forma.
- El empleado autoriza a la empresa o a las personas que esta última designe a ingresar a su domicilio para realizar las correspondientes tareas de mantenimiento y/o reparación de computadoras, software, hardware, etc., previo acuerdo de día y hora.
- La empresa no responderá por los daños, pérdidas o deterioros de: (i) los elementos o herramientas de propiedad del empleado, cuyo mantenimiento queda a exclusivo cargo del empleado; ó (ii) el mantenimiento o reparación de las herramientas derivado de un uso negligente, descuidado, inapropiado o no autorizado de las mismas.
- El empleado deberá notificar a su líder cualquier inconveniente en el funcionamiento de las herramientas inmediatamente de haberlo detectado y, a más tardar, dentro de las dos (2) horas.
- El empleado asume la obligación de devolver las herramientas a la empresa al finalizar el Trabajo Virtual o en caso de producirse la finalización de la relación laboral por cualquier causa o en cualquier oportunidad que le sea requerido por la empresa, dentro de las 24:00 horas de formulado el requerimiento.
- No se reembolsará ningún gasto de electricidad, agua, teléfono asociados con el mantenimiento de la propiedad

## **I. MODIFICACIÓN O FINALIZACIÓN DE UN FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT**

Todos los FWA están sujetos a ser revisados o cancelados en cualquier momento y por cualquier circunstancia, incluyendo nuevas o diferentes necesidades del negocio.

## **J. VIGENCIA**

La presente política tiene vigencia a partir del día 1 de septiembre de 2012. American Express se reserva el derecho de eliminarla, modificarla, o sustituirla en cualquier momento.



# Flexible Work Arrangement Application & Agreement

American Express Argentina

Entregar el siguiente formulario a Recursos Humanos

Arenales 707 - Entrepiso

**Instrucciones:** el empleado deberá completar el siguiente formulario y entregarlo a Recursos Humanos. Aquellos formularios que estén incompletos serán rechazados. Los formularios deberán estar aprobados por el líder y el Head del área.

El presente acuerdo está sujeto a un período de prueba. La Compañía se reserva el derecho de dejarlo sin efecto si se verifica que el FWA perjudica los objetivos del negocio.

## Información del empleado:

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Job title: \_\_\_\_\_

PeopleSoft ID: \_\_\_\_\_

Unidad de negocios: \_\_\_\_\_

Banda: \_\_\_\_\_

Dirección de e-mail: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

## Información del Líder:

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Job title: \_\_\_\_\_

PeopleSoft ID: \_\_\_\_\_

Dirección de e-mail: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

## Indicar el Schedule del FWA:

Indicar el horario y la cantidad de horas diarias que se trabajará en forma virtual.

Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Horas	6 hs 9am a 3pm						

## Responsabilidades:

El empleado se compromete a cumplir con las responsabilidades el puesto de trabajo. Los empleados virtuales comprenden que podrán ser citados de vez en cuando para asistir a la oficina central para participar de reuniones o entrenamientos. La empresa no cubrirá los gastos de traslado en estas situaciones.



Las responsabilidades del puesto de trabajo no se verán afectadas como resultado de este acuerdo. Si existiera una descripción del puesto de trabajo en cuestión, deberá adjuntarse con el presente formulario. Es responsabilidad del empleado informar continuamente al líder sobre el trabajo realizado, y aceptar la supervisión del mismo.

#### **Modificación o finalización de un FWA:**

Cualquier **FWA** establecido debe permanecer siempre abierto a cambios para poder cubrir las necesidades de la compañía, la línea de negocio o bien del empleado, en caso de que ocurran modificaciones. Todos los **FWA** están sujetos a ser revisados o cancelados en cualquier momento y por cualquier circunstancia, incluyendo nuevas o diferentes necesidades del negocio.

Los **FWA** podrán ser implementados por periodo indefinido. El iniciar algún cambio o terminación de cualquier **FWA** por parte del líder, no resultará en ningún momento en una obligación para American Express el pago de liquidación/indemnización del empleado.

Si finaliza el régimen de Trabajo Virtual el Empleado: (i) volverá a cumplir sus tareas en el establecimiento de la Empresa y se aplicarán nuevamente los términos y condiciones de labor que regían con anterioridad a la implementación del Trabajo Virtual; y (ii) deberá reintegrar a la Empresa las Herramientas provistas.

#### **Seguridad de la información / equipos:**

La seguridad de la información y de las herramientas de trabajo de la compañía es importante más allá de la localización del empleado. Se espera que el empleado tome las precauciones necesarias para proteger los equipos, software, e información de cualquier daño o uso inapropiado.

El Empleado asume responsabilidad por cualquier daño que puedan sufrir las herramientas, más allá del desgaste normal, por el uso diligente de las cosas, como por ejemplo, un uso negligente, inapropiado o no autorizado de las cosas y/o por el uso de familiares o terceros no autorizados por la Empresa.

La empresa podrá retener de la remuneración del empleado los gastos que obedecieran al uso de las herramientas de trabajo con fines personales o por parte de terceros no autorizados por la empresa y/o a la reparación de daños, pérdida o extravío de las mismas o por su falta de devolución en tiempo y forma.

El empleado no podrá realizar reuniones con compañeros de trabajo, clientes, vendors, o cualquier persona relacionada al negocio de la compañía, en su casa.

Además de tener la responsabilidad de la seguridad de la información, como todos los empleados de American Express, se espera que cualquier empleado que trabaja fuera de una localización de la compañía, incluyendo empleados de oficina virtual, adhiera a todas las políticas, reglas, regulaciones, y al código de la conducta de American Express.

#### **Mobiliario / Herramientas de trabajo:**

Con la aprobación del líder y del LOB Head, los empleados virtuales, podrán recibir mobiliario comprado por American Express. El empleado deberá enviar el formulario "Real Estate" a Mariana Tambussi, especificando el mobiliario solicitado.

Todo trabajo para American Express realizado por un empleado virtual, debe llevarse a cabo en una computadora perteneciente o arrendada por American Express. Un empleado que trabaja más de 2 días (el 40% de workweek regular) fuera de su hogar es elegible para recibir los muebles para la oficina virtual. Los muebles se proporcionan solamente a esos empleados que no mantengan una oficina dedicada en la compañía. Los muebles pueden incluir: **escritorio, silla, luz del escritorio, gabinete de archivo (incluye la instalación de los mismos).**

El empleado deberá asumir la obligación de devolver las herramientas de trabajo y el mobiliario a la empresa al finalizar el Trabajo Virtual o en caso de producirse la finalización de la relación laboral por cualquier causa o en cualquier oportunidad que le sea requerido por la empresa, dentro de las 24:00 horas de formulado el requerimiento.

**Seguridad – Global Security:**

A la compañía le interesa la salud y el bienestar de todos sus empleados. Los empleados virtuales deberán designar un área separada de su casa para la instalación de la oficina virtual. Todo individuo que no esté autorizado no debería acceder al espacio de trabajo (amigos, familiares, etc).

American Express se reserva el derecho de realizar inspecciones en el domicilio del empleado para asegurarse de que el mismo cumple con los requisitos de salud y seguridad correspondientes. Si un empleado aplica para una oficina virtual, el líder deberá coordinar la inspección con **Global Security – Gustavo García**.

El empleado deberá autorizar a la empresa o a las personas que esta última designe a ingresar a su domicilio para realizar las correspondientes tareas de mantenimiento y/o reparación de computadoras, software, hardware, etc., previo acuerdo de día y hora.

Todos los empleados que trabajen desde el domicilio particular deberán completar los siguientes formularios / evaluaciones:

- Work Environment and Safety Assessment (All recommendations and corrective actions that reduce safety risks **must be completed prior to the employee commencing work from home.**)
- Ergonomics/DSE Intro this 20-minute web-based course must be completed within 7 days of commencing work from home.
- Ergonomics/DSE Evaluation this self-assessment of the workstation setup must be completed within 7 days of commencing work from home OR delivery of the furniture.

**Trabajo y familia:**

American Express reconoce que uno de los beneficios del FWA es la posibilidad que tiene el empleado de tener más tiempo para su familia. Sin embargo, no deberá considerarse al FWA como sinónimo de: cuidado de personas mayores, cuidado de mascotas, o cuidado de niños.

**Aprobación del líder y Head del área:**

Por favor indicar si la siguiente solicitud ha sido aprobada o rechazada

Nombre completo del líder: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Aprobada:  Rechazada:

Nombre completo del Head: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Aprobada:  Rechazada:

**Firma del empleado:**

El empleado manifiesta estar de acuerdo con todos los términos y condiciones detallados anteriormente:

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



### Work Environment and Safety Assessment

**Instructions:** The Work Environment and Safety Assessment should be sent to Employee Online Services (EOS), to be retained in the employee's Electronic Personnel File (EPF). The document is to be sent to EOS using the EPF Cover Sheet located on Amexweb. The EPF Cover Sheet can be obtained through AmexWeb > eHR and Learning System > Related Links > Employee Document Retention Policy and Forms. The form type should be 'Flexible Work Arrangements Form'.

**Employee Information:**

First Name	Middle Name	Last Name	Suffix
Job Title		PeopleSoft Employee ID:	<input type="text"/>
Business Unit		Band	
Email Address		Phone Number	

**Work Environment and Safety Assessment** - To be completed by prospective employee and submitted to Leader for review. Must be able to answer "Yes" to all sections prior to approval for work from home.

Home Workspace is:  a dedicated room or office just for working.  Other room sharing workspace.  
 If Other room sharing workspace, name/ describe here :(i.e. den, living room, bed room, basement, etc.)

1. The building is covered by "property & liability" insurance, minimum limit \$300,000 (protected for loss from fire etc.). Name of policy holder if not employee (i.e. landlord):	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2. Home security devices (latches, locks, deadbolts, etc.) on doors and windows are in good working condition and help provide physical security.	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3. The home workspace provides sufficient information-security and confidentiality for sensitive AXP data. Amex-approved technology and equipment (computers, software, hardware, paper shredders, internet connections, etc.) are used at all times, and non-employees are restricted from access to Amex equipment.	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
4. Hazards or obstacles that might hinder deliveries or create dangerous conditions have been repaired or removed. For example; walkways, steps, handrails, doorways, etc. are in safe, useable condition and permit free movement and visibility. Stairs with more than four steps that lead to work area are equipped with handrails.	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
5. Home work performance will not be negatively impacted by elder care or child care responsibilities. Home working is not a substitute for regular care providers.	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
6. Workspace is large enough for the desk, chair, and storage units. Doors, drawers, furniture, boxes, etc. allow employee to move, change posture, and FREELY EXIT workspace. (Recommended minimum desk size: 1200 X 800 mm/ 48" X 30").	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

7. The work area has at minimum one planned evacuation route. Two or more possible routes are recommended (doors, windows, etc.).	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
8. Temperature, lighting, ventilation, privacy, & noise levels are adequate for maintaining comfort and normal level of job performance.	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
9. All electrical equipment has been inspected for visible hazards and repaired/ replaced. (e.g. frayed or loose wires, bare conductors, flexible wires running through walls, exposed wires to the ceiling, missing/ altered ground plugs, broken outlets/ sockets, etc.).	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
10. Workspace has adequate electrical power for the required equipment. A Surge Protector or Residual Current Device is used for the computer and printer. Electrical devices are spread among multiple outlets/ sockets. Electrical service (US) is 3-prong grounded.	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
11. All power cords, phone lines, wires, etc. are arranged and secured so as not to create tripping hazards or damage to cords or equipment.	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
12. Potentially hazardous chemicals (flammable or toxic glues, toner, printer cartridges, etc.) and combustibles such as paper are kept in a safe place away from children, pets and heat sources.	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
13. The floor surfaces are clean, dry, level, and free of worn or frayed seams that could cause slips, trips and falls. The workspace is kept neat and clear of stored items under the desk and in the walk spaces.	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
14. Cabinets & bookcases are stable and level or anchored to the wall so as not to fall forward. Filing cabinets of three or more drawers in height must have an "interlock" which prevents more than one drawer opening at a time	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
15. Manual handling of heavy or awkward objects is minimized and carefully planned if required. Employee uses wheeled carts, pushing/pulling or gets assistance whenever possible. Employee minimizes bending, reaching and twisting while lifting or carrying.	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
16. The workspace is equipped with a smoke detector, fire extinguisher (minimum 2 lb/1 Kg) and any other locally required safety equipment.	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

**Declaration/Certification**

**The answers provided here in this form are truthful and, to the best of my knowledge, are accurate. I consider the workplace to be safe and without significant risk of harm.**

Employee Name \_\_\_\_\_ Employee's Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

First Level – Leader Name \_\_\_\_\_ Leader's Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

This document does not create a contract of employment or a contract for any specific term or condition of employment between American Express and an employee. The relationship between American Express and an employee is at-will, meaning that either the employee or the company may terminate it at any time for any reason, with or without advance notice or progressive disciplinary action. The company reserves the right to make changes in or discontinue company policies, compensation plans, benefits and programs as it deems appropriate and these changes may be implemented even if they have not been communicated in this (or by change to this) document or otherwise.

If this document refers to any company benefit program, it describes only certain highlights of the company's benefit program. It does not supersede the actual provisions of the applicable plan documents, which in all cases are the final authority. The applicable plan administrator has the sole authority and discretion in determining eligibility and in interpretation and administration of the plans.

American Express takes reasonable effort to ensure the accuracy of the contents of policy documents and in the administration of its policies and programs. The company does not assume responsibility for consequential damages caused by administrative or clerical errors.

## **Anexo N° 9: Propuesta superadora**

Luego del exhaustivo análisis realizado, consideramos oportuno realizar una serie de recomendaciones con el objetivo de hacer viable el teletrabajo en empresas que hoy no lo implementan por diversas cuestiones.

En primer lugar, y como consideración general, se recomienda que el teletrabajo sea implementado en organizaciones con suficiente madurez para enfrentar un cambio cultural como el que apareja el teletrabajo, o en empresas que recién se conforman y se encuentren forjando su cultura de trabajo. El home office requiere que las empresas dejen atrás los esquemas de trabajo por horario y planteen objetivos claros, medibles y mensurables en determinado tiempo como instrumento de cumplimiento de trabajo.

A continuación, se enumeran una serie de pasos a seguir para que el teletrabajo sea exitoso:

- 1) Las empresas deben realizar un estudio de viabilidad. Aquí se debe designar a un grupo de personas que planteen el proyecto y analicen su aplicación, determinando los objetivos que se buscare conseguir por medio del teletrabajo. Estas personas deben poseer suficiente conocimiento de la empresa y de los aspectos culturales de la misma como lo son miembros del equipo de RRHH o mandos medios. De este modo, se debe abordar un estudio de ventajas y desventajas, beneficios y riesgos, que el teleworking aporte o genere a la empresa y a los trabajadores. De acuerdo a lo que la empresa busque con el teletrabajo, se deben plantear diversas interrogantes que brinden una dimensión de viabilidad y éxito y un indicador para medir el mismo. Algunos ejemplos de las preguntas e indicadores que se deben hacer son: ¿Permitirá reducir el espacio requerido en oficinas? ¿Se reducen los escritorios necesarios en las oficinas? ¿Es posible compartir escritorios si está correctamente aplicado el teletrabajo? ¿Cuántos metros de oficina

reducirá? ¿Permitirá cerrar algún edificio de oficinas? ¿Las oficinas son alquiladas? ¿Qué incidencia tendría dejar de alquilarlas en el Estado de Resultados (EERR)? ¿Se podrían vender? ¿Qué impacto tendría en el EERR? ¿Poseemos la infraestructura necesaria para realizar home office? ¿Debemos invertir en estructura IT? ¿Qué gastos adicionales se ocasionarían? ¿Se generará mayor productividad? (mediciones de impacto, hoy vs. futuro), ¿Se puede medir correctamente el trabajo de los empleados mediante resultados / objetivos? ¿Tenemos una gestión por objetivos definida? ¿Se deberá capacitar a los líderes para que sepan establecer metas? ¿Se puede medir el cumplimiento de los objetivos? ¿Se podrá reducir la tasa de rotación actual? ¿Podrá atraer a más colaboradores del mercado? (Comparación cobertura de vacantes actual vs. futuro) ¿Podemos favorecer a la reinserción al trabajo de madres recientes? ¿Podríamos reducir el ausentismo? (comparación tasa de ausentismo actual vs. futuro) ¿Se elevará el grado de motivación de los colaboradores? (medición de productividad), ¿Tenemos personal sindicalizado? ¿A quiénes aplicaría el teletrabajo? entre otras.

2) Una vez definidos los objetivos centrales del teletrabajo en la empresa y que se hayan dimensionado las implicancias y la viabilidad del mismo se deben realizar definiciones tanto generales como particulares.

- Razón de ser: teletrabajo como una herramienta de trabajo, una modalidad contractual o un beneficio.
- Criterios de selección del personal que participará de teletrabajo.
- Las posibles necesidades de formación que se van a requerir.
- Los sistemas de apoyo que se van a ofrecer a los teletrabajadores cuando estén trabajando.
- Los sistemas de control establecidos.
- La necesidad de equipamiento, costos, servicios de mantenimiento pagos o no, sistema de seguros, tratamiento de la información de la cía.

- Aspectos legales relacionados con seguridad e higiene.

### 3) Determinación de los teletrabajadores:

Establecer con claridad que áreas funcionales o puestos o familia de puestos podrían teletrabajar. Para la determinación de los teletrabajadores la opción más viable y la mejor alternativa es la voluntariedad de los candidatos a realizar Home Office. Luego se deben analizar los siguientes aspectos:

- Características personales de los colaboradores aptos: se recomienda en este caso tener en cuenta la capacidad de respuesta del empleado, la responsabilidad, flexibilidad, y auto-motivación que posee. Se podrá optar por la realización de un perfilograma con las características que se consideren necesarias.
- Circunstancias personales de los colaboradores y del hogar en donde realizaría Home Office. Se podrán establecer requerimientos mínimos para la práctica del trabajo en el hogar, tales como el espacio, la privacidad o luminosidad del lugar.
- Tipo de información y comunicación que los teletrabajadores requieren para el trabajo. Podrían ser plataformas virtuales que se utilizan en la empresa actualmente, o necesidades nuevas. Podría ocurrir que por el tipo de información que el puesto manipula no pueda acceder a jornadas de teletrabajo.
- Forma de comunicación de la política: puede ser para toda la empresa, comunicación masiva o particular a los trabajadores aptos por los criterios establecidos a realizar home office.

4) Elaboración de política: a partir de la información analizada y reunida anteriormente se debe redactar una política clara que contenga: objetivos, ámbito de aplicación, personas alcanzadas y excluidas, normas y condiciones, vigencia, y anexos. En los anexos debe estar el Manual de Buenas Prácticas del Teletrabajo de

la ART. Asimismo, consideramos importante la firma de un documento en el que la persona que teletrabaja declara conocer y aceptar todas las condiciones que se expresan en la política.

5) Lanzamiento de teletrabajo bajo un programa piloto:

Determinación de un grupo de personas o un departamento de la empresa para realizar pruebas de funcionamiento del teletrabajo. Consideraciones a tener en cuenta:

Periodicidad de reuniones: En nuestra opinión, se recomienda siempre mantener un día de la semana establecido para realización de reuniones en oficina o sede central. Ya sea con compañeros, jefes o demás consultas a realizar allí.

Capacitaciones previas, ya sea de gestión de tiempo, habilidades técnicas, informáticas, respectivas al uso de tecnología y sistemas virtuales, y entrega de Manual de Buenas Prácticas del teletrabajo, junto a los elementos de seguridad e higiene necesarios.

Firma de contrato o política establecida, en donde figuran las condiciones de servicios pagos, elementos otorgados y el cuidado de los mismos.

- Establecer tiempo del programa piloto y forma de evaluar los resultados planteados en los objetivos.

5) Evaluación del programa piloto: Se recomienda evaluar los resultados y logros obtenido a partir de la implementación. A su vez, realizar reuniones con los teletrabajadores y los líderes para relevar sentimientos, percepciones, oportunidades de mejora. También se deben medir los resultados del trabajo, los tiempos de entrega, estudiar y comparar los de costos y ahorros, y la viabilidad del proyecto con sus correcciones a otras áreas.



6) Puesta en marcha de la implementación total. Se recomienda realizar una puesta en marcha gradual por áreas o por familias de puesto mientras se analiza el impacto que va teniendo.

## Anexo N° 10: Beneficios para PYME y grandes empresas por parte del MTEySS

### Beneficios para PyME y grandes empresas

En el marco de los programas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, la Coordinación de Teletrabajo presenta incentivos a los que pueden acceder todas aquellas empresas que contraten teletrabajadores desocupados y/o que participen de los proyectos que administra dicha coordinación.

Destinados a pequeñas, medianas y grandes empresas, estos beneficios apuntan a mejorar las habilidades técnicas de los trabajadores y a promover su inserción laboral a través de la capacitación en teletrabajo.

#### Al contratar teletrabajadores capacitados por el Ministerio su organización accede a:

- Incentivos para PyME equivalentes a \$500 mensuales (jornada completa) o \$300 (jornada parcial) por un plazo de 9 meses, a partir de la contratación, los cuales son transferidos en forma directa al teletrabajador, mediante el pago a través de una tarjeta magnética; también la reducción de los aportes y contribuciones patronales sobre el monto citado.
- Exenciones impositivas por el término de 24 meses contados a partir del mes de inicio de una nueva relación laboral o de la regularización de una preexistente. El beneficio consiste en que durante los primeros 12 meses sólo se ingresa el 50% de las contribuciones citadas en la Ley N° 26.476 y en los segundos 12 meses se paga el 75% de ellas.
- Acceso al beneficio del crédito fiscal.

## Si elige adherirse al Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET) su organización recibe:

- Orientación por parte de la Coordinación sobre como implementar las plataformas de teletrabajo.
- Información referente a la temática de seguridad e higiene en el trabajo.
- Acompañamiento y monitoreo para el cumplimiento de las buenas prácticas en teletrabajo.

## En el caso de contratar teletrabajadores con discapacidad su organización accede a:

- Una deducción del 70% del total de las remuneraciones abonadas en el ejercicio fiscal. Ellas podrán ser deducidas de la base del impuesto a las ganancias de dicho periodo.
- Una quita del 50% del pago de las contribuciones patronales a las cajas de jubilaciones correspondientes, al INSSPyJ, al sistema de asignaciones y subsidios familiares y al Fondo Nacional del Empleo por el período de un 1 año.

### Para más información puede escribirnos a:

[coordinacionteletrabajo@trabajo.gob.ar](mailto:coordinacionteletrabajo@trabajo.gob.ar) o bien ingresar en nuestra página web: <http://www.trabajo.gob.ar/teletrabajo>

