



**UADE**  
UNA GRAN UNIVERSIDAD

-FACULTAD DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS-

**Teletrabajo y Cultura**

**Autores del trabajo:** De Vega, Agustin **Legajo:** 1034285

Lozano Soto, Guillermo **Legajo:** 1039891

Rizzo Maria Sol **Legajo:** 120680

**Profesores Tutores:** De Arteché, Monica Regina

Sosa, Federico

**Carrera:** Licenciatura en Recursos Humanos

**Turno:** Noche

**Año:** 2016

## **ÍNDICE:**

### **Contenido**

Justificación:.....	6
Preguntas:.....	7
Objetivos:.....	8
Hipótesis:.....	8
Alcance.....	8
Marco Teórico:.....	10
Capítulo 1: Influencia del teletrabajo en la cultura organizacional.....	10
1.1: Comienzo del teletrabajo.....	10
1.1 Historia del teletrabajo en Argentina.....	14
1.2: Desarrollo Cultural.....	17
Capítulo 2: Dificultades de aplicación.....	21
2.1 Marco legal:.....	21
2.2 Valores.....	25
Capítulo 3 :Selección del teletrabajador.....	31
3.1 Criterios a tener en cuenta.....	31
3.2 Los mejores puestos para teletrabajar.....	36
Metodología de la investigación:.....	40
Tipo de Investigación.....	40
Instrumentos:.....	40
Triangulación metodológica:.....	41
Trabajo de campo:.....	43
Presentación de los casos de estudio:.....	43
Cuadro comparativo de entrevistas:.....	59
Conclusión:.....	64
Implicancias.....	66
Bibliografía.....	67
ANEXOS:.....	68

Entrevistas.....	68
Crudos de entrevistas/Cuestionarios:.....	69
Crudo de Documento :.....	95

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación final, tiene como objetivo explicar que es el teletrabajo y como impacta en la cultura organizacional. En una segunda línea de análisis se expone como fue que comenzaron las organizaciones con dicha modalidad, que aspectos se consideran para seleccionar al personal teletrabajador y con que estilos de liderazgo deben contar las empresas para llevar adelante la práctica.

Para ello, nuestra investigación cuenta con un trabajo de campo, para poder indagar los aspectos mencionados anteriormente, basándonos en entrevistas a gerentes de distintas compañías, dos cuestionarios abiertos a especialistas en la materia y un análisis de documentos. Lo que se buscó fue poder corroborar similitudes y diferencias con nuestro marco teórico, dándole sustento a las preguntas y objetivos planteados al inicio del trabajo.

A modo de cierre, podemos decir que el desafío de las empresas radica en dos aspectos claves a la hora de utilizar el teletrabajo: por un lado, se deben tener en cuenta a los empleados como si estuvieran en su lugar físico de trabajo para que el mismo no se sienta a un lado y sea participe de todas las actividades, lo cual colaborara a mantener la cultura de la organización y por otro lado, trabajar en los estilos de liderazgo de los jefes, cambiar estilos autoritarios, con excesivo control por estilos en los que predominen la flexibilidad y la confianza.

Palabras claves: Teletrabajo- Beneficios- Impacto- Cultura- Criterios- Puesto- Normas- Control- Valores.

## EXECUTIVE SUMMARY

The main goal of this final research is to explain the importance of teleworking and its impact on the organizational culture, the origin of these model organizations, the aspects to take into account when an employee is selected as well as the styles of leadership each company has to carry on these kinds of practices.

Our investigation is based on fieldwork which has been vital to enable us to inquire about the topics already mentioned, based on interviews with top managers at small and large companies, two open questionnaires to specialists on the subject and documents analysis. Our main goal was to confirm similarities and differences with our theoretical framework to give support to the questions and goals raised in our research.

Finally, we can assume that the challenge of the companies at using teleworking lies on two essential points: on one hand, employees must feel they have “their place” in the office even when they are not physically there. to develop a feeling of belonging .On the other hand , emphasis should be put on developing modern leadership styles adapted to the particular demands of the situation, leaving behind excessive control and bossy methods to give way to flexibility and confidence.

Keywords: Teleworking- Benefits- Impact- Culture- Criteria- Position- Standards- Control- Values.

## **Justificación:**

En el año 2009 debido a la gripe A y acompañada por los avances tecnológicos comenzó a utilizarse en la Argentina la modalidad de teletrabajo. Esta modalidad no solo permitió cuidar la salud de los trabajadores, sino que también posibilitó realizar lo que se llama trabajo a distancia, impactando positivamente en la calidad de vida de los mismos. A pesar de ello, esto generó ciertos problemas culturales en las organizaciones debido a que se observó un impacto negativo, ocasionando un mal clima organizacional por intermedio de los trabajadores que se encontraban fuera de la organización dos veces a la semana, cuestión que conducía a una pérdida del sentido de pertenencia, sumándole que dicha práctica no es factible de realizar en todos los sectores de la empresa, otro factor importante que generaba recelo entre los compañeros y desmotivación para trabajar. Por último en los trabajadores reinaba un sentido de desconfianza del uso de esta herramienta en las empresas dado que la veían como una amenaza hacia sus puestos de trabajo.

Es por ello que podemos mencionar dentro de la práctica de teletrabajo diferentes aspectos, algunos de ellos positivos y otros negativos, vistos tanto desde la parte empleadora como por parte del empleado.

Para el empleador encontramos que algunos de los aspectos positivos serían el aumento de la productividad de la empresa, la disminución de la fatiga y del cansancio del trabajador así como también la disminución de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales. En cuanto a los aspectos negativos, se mencionan el aumento de las tensiones laborales, huelgas y conflictos así como la inversión en herramientas para la implementación de la práctica.

Por el caso contrario, visto desde el punto de vista del empleado encontramos que los aspectos positivos serían: la autonomía, ser uno "su propio jefe", los teletrabajadores desempeñarán sus funciones sin moverse de casa disponiendo y organizando su tiempo, con lo que podrán realizarse en otros campos, (familiar,

aficiones, relaciones entre otras), y a su vez el ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos.

En cuanto a los aspectos negativos encontramos que el trabajador debe contar con una gran dosis de autodisciplina, ya que deberá orientar su actividad hacia la prestación efectiva de servicios, por lo que aquellos que carezcan de poder de autoorganización o autodisciplina tendrán una gran desventaja competitiva. A su vez puede generar problemas de tipo psicológico o relacional, ya que puede producir sensación de aislamiento en el teletrabajador.

Por otra parte adentrándonos en el estudio del teletrabajo podemos mencionar algunas de las formas de aplicación del mismo:

Teletrabajo en el domicilio; Telecommuting o teletrabajo combinado; Teletrabajo móvil; Telecentros o centros de recursos compartidos; Telecottage Oficinas virtuales.

Es por ello que teniendo en cuenta las distintas situaciones que se mencionan anteriormente en las empresas y de las posturas que toman tanto los trabajadores como los empleadores, se optó por investigar sobre el teletrabajo, debido a que en los últimos años fue creciendo el uso de dicha modalidad en las organizaciones y el interrogante que nos planteamos es poder indagar como impacta el teletrabajo en la cultura organizacional, que valores debe poseer una empresa para que el teletrabajo no la destruya, que inconvenientes de gran relevancia deben resolver las organizaciones y como los solucionan.

### **Preguntas:**

- 1) ¿Como impacta en la cultura organizacional el teletrabajo?
- 2) ¿Cuales son las dificultades que enfrentan las empresas al implementar el teletrabajo?

## **Objetivos:**

- Describir el impacto del teletrabajo y su relación con la cultura
- Indagar qué valores debe poseer una organización para que el teletrabajo no la destruya
- Identificar las principales características o el perfil de un teletrabajador para poder después mejorar el proceso de selección.

## **Hipótesis:**

La implementación del teletrabajo generó un cambio en la forma de organizarse de las empresas, ya sea, para poder adaptarse a los avances tecnológicos del entorno como a las pretensiones de sus empleados.

La aplicación de ésta herramienta, provocó la inclusión de trabajadores que por distintos motivos el sistema los excluía pero en forma paralela produjo inestabilidad organizacional con los trabajadores que no formaban parte del programa.

## **Alcance**

El estudio de cómo afecta el teletrabajo en el ámbito organizacional es interesante y de gran impacto para el área de Recursos Humanos. En este trabajo de investigación final, si bien se nombran varias empresas de diferentes rubros, se trata de indagar cómo es que afecta en cada empresa, que miradas tienen sus gerentes respecto a tal modalidad.

En dicho trabajo, nos enfocamos principalmente en como impacta en la cultura organizacional, el punto de vista del empleador a través de las opiniones de sus gerentes y de un CEO y también las dificultades de aplicación que han llegado a tener.



Por ende, hemos dejado de lado otros aspectos como la opinión del trabajador respecto al teletrabajo, las diferencias entre empresas que lo aplican y las que no, el costo económico de las organizaciones que llevan adelante dicha práctica, entre otras, dado que consideramos que nuestro trabajo de investigación final se abocaría al teletrabajo puntualmente y su impacto en la cultura organizacional.

### Agradecimientos

En primer lugar queremos agradecer a todas las personas que nos dieron la oportunidad de entrevistarlos, brindarnos su testimonio personal y permitirnos progresar con nuestro trabajo de investigación final: Pablo Minetti; Vanesa Railef; Jesica Mondadori; Viviana Díaz, Julieta Gianese, Sonia Boiarov, Leandro Petrone y Paola Gemmati.

En segundo lugar queremos agradecer también a nuestras familias por el apoyo incondicional y el cariño de siempre.

Por último, agradecemos a nuestros profesores de cursada, Mónica Regina De Arteche y Federico Adrián Sosa, por motivarnos a hacer de este trabajo de investigación, un compromiso ambicioso e interesante.

## **Marco Teórico:**

### **Capítulo 1: Influencia del teletrabajo en la cultura organizacional**

#### **1.1: Comienzo del teletrabajo**

Desde la revolución industrial, señala el Ministerio de Trabajo, Empleo y seguridad social (2012) los trabajadores debieron trasladarse a las urbes donde se encontraban los centros de producción, dado que allí se les hacía más factible encontrar trabajo, o al menos para poder estar más cerca de éste. Hoy la tecnología, brinda la posibilidad de que ese traslado no sea siempre necesario, e incluso permite revertir aquella tendencia. Sin embargo, esto, exige un cambio cultural, tanto en las empresas como en los trabajadores.

Haciendo referencia al concepto de teletrabajo, entendido éste como trabajo a distancia mediante el uso de telecomunicaciones, se podría decir que surge en los años 70, con la crisis del petróleo, con el principal objetivo de ahorrar energía evitando desplazamientos que provocaran consumos de derivados del petróleo. A partir de los setenta, las telecomunicaciones fueron integrándose con los dispositivos de procesos de datos, presentando, cada vez menores costes y mayor capacidad de uso.

Jack Niles (físico e ingeniero de profesión) comenzó a pensar en formas de optimización de recursos no renovables. Su idea original consistía en “llevar el trabajo al trabajador”, lo que permitió crear el concepto de “telecommuting”. Debido a los desorbitados precios del crudo, y la situación que vivían las empresas, vieron en el teletrabajo una forma interesante de reducir costos. Sin embargo, esta nueva herramienta, solo se aplicaba entre unos miles de expertos de la empresa y del mundo académico, principalmente en Estados Unidos.

Lamentablemente, el teletrabajo no experimentó en los años posteriores, el auge que se pronosticó, a pesar de que se dieran dos condiciones más que llevaron a pensar en una rápida extensión: el comienzo de la evolución vertiginosa de los equipos y aplicaciones informáticos, por una parte, y el nacimiento y expansión de la telemática por otra.

Más allá de que se produjeron condiciones para que esta modalidad de trabajo explotara en su totalidad, el teletrabajo como señala Ortiz Chaparro (1996) sufrió un estancamiento de dos décadas. Las causas que se aducen para este retardamiento son muy variadas, entre las cuales encontramos:

1. Resistencia de las empresas y sindicatos, fundamentalmente por inercia; remisión y amortización de las crisis emergentes; miedo ante el hecho de efectuar cambios en plena crisis económica
2. Tarifas de telecomunicaciones. Si bien el descenso en los precios de los equipos informáticos permitió poner prácticamente a todos los trabajadores y empresas en un mismo nivel, los precios de las telecomunicaciones siguieron constituyendo una rémora para aquellos particulares y empresas que querían implementar el teletrabajo.

Sin embargo, durante todos estos años, la conciencia de las posibilidades del teletrabajo y sus ventajas se fueron extendiendo bastante como para que se pudiera experimentar un gran auge en cualquier momento. Al mismo tiempo los factores tecnológicos continuaban ofreciendo más posibilidades cada día.

El cambio, según destaca Alles (1999) parece haberse iniciado a comienzo de los noventa y acelerado a partir del año 93. Esta evolución se explica por la conjunción de factores estructurales, coyunturales, voluntad de organizar el territorio de forma más homogénea, evolución tecnológica, etc.

Adentrándonos aún más en el concepto propio del teletrabajo, y continuando con la línea de Ortiz Chaparro (1996) destacamos los factores principales que impulsaron a dicha práctica, entre los cuales se encuentran:

*Disponibilidad y abaratamiento de los sistemas de información y de las redes de comunicación.*

*Nacimiento del nuevo software.*

*Alfabetización de la población en el manejo de equipos y sistemas.*

*Flexibilización de las legislaciones laborales que permitieron diversificar las modalidades de trabajo por cuenta ajena.*

*Problemas de tráfico, energía y contaminación. El tráfico constituye un problema de solución muy difícil en todas las grandes ciudades. Aunque la introducción de horarios flexibles, la potenciación del transporte público y la continua creación de infraestructura hace bastante por mejorarlo, pero aún así se está alcanzando el límite de saturación. Lo que genera que las autoridades de algunas grandes aglomeraciones, se planteen seriamente la potenciación del teletrabajo como alternativa a la construcción de más infraestructuras.*

*Nuevas actitudes ante el consumo de energía no renovable y la contaminación. Para las nuevas generaciones, el deterioro del medio ambiente no es solo un problema ecológico, sino también cultural. Esta sensibilización hace que las empresas se preocupen, por su imagen de contribución al cuidado del medio ambiente. Las empresas americanas que practican el teletrabajo lo hacen saber a la opinión pública y están dentro de sus políticas de imagen.*

*Nuevas actitudes ante la vida. El trabajador valora cada día más su tiempo libre y la posibilidad de vivir más en contacto con la naturaleza.*

*Nueva mentalidad hacia la empresa y las instituciones. Los miembros de las generaciones más jóvenes se muestran menos propicios a mantener fidelidad a una empresa o institución que los de generaciones anteriores, se sienten menos comprometidos con sus equipos de trabajo o sus proyectos. Son más independientes, están más preparados técnicamente para nuevas formas de trabajo y saben entablar relaciones personales y comerciales a través de las redes telemáticas.*

*Razones de economía empresarial. Se trata de un factor decisivo por cuanto que si los factores anteriores predisponen para el teletrabajo y lo facilitan, son las empresas las que tienen los medios para ponerlos en práctica. Por eso lo están ejercitando las grandes multinacionales, en una revolución relativamente silenciosa y transfronteriza. Generan con ellos una nueva cultura y unos nuevos modos de gestión.*

*La posibilidad de trabajar a distancia, sin necesidad de acudir al establecimiento del empleador, le ofrece una mayor flexibilidad al trabajador, ya que puede adaptar sus horarios y contar con mayor libertad. (Ortiz Chaparro, 1996, p.43)*

Es por ello, que una de las tendencias que ha ido creciendo notablemente en la mayoría de los países es la ya mencionada y destacada modalidad de teletrabajo, que permite adaptar el trabajo a la vida y no la vida al trabajo. Esta libertad implica una mayor posibilidad de integración al mundo del trabajo de personas que por distintos motivos tienen restricciones respecto de sus horarios, capacidad de trasladarse o incluso que viven en lugares de difícil acceso o muy distantes. (Boiarov 2010)

La implementación de esta herramienta en las empresas genera que se tengan que producir cambios en las organizaciones, señala Ortiz Chaparro (1996), de los cuales solo mencionaremos a modo de introducción, dado que se desarrollarán más adelante.

En primer lugar la práctica del teletrabajo obliga a la gestión por resultados y no por presencia. Además se debe llevar a cabo la asignación y el control de tareas, como la correspondiente inversión en equipos, herramientas y dispositivos necesarios. Por ello, las empresas que implementan el teletrabajo lo hacen con cautela.

De la mano de las nuevas formas de trabajar, se necesitarán nuevos tipos de directivos y también nuevas políticas de formación, reclutamiento y animación.

Buena parte del auge del teletrabajo en las grandes empresas (IBM, RANK, Xerox, ATT, etc.) está asociado a la reingeniería de las respectivas organizaciones que

tratan de eliminar costes innecesarios de las actividades y centrarse en sus cometidos principales.

Sin embargo el teletrabajo debe de producirse por sí mismo. Una de las peores políticas que se pueden adoptar es la de forzar actividades de teletrabajo por el hecho de que sea una moda. Muchas empresas y organizaciones se afanan en teletrabajar a la fuerza, o hacer que se teletrabaje a la fuerza y forzar la implantación del teletrabajo es cometer un gran error. Una empresa no tiene que verse obligada a cambiar sus métodos por el simple hecho de que otras lo hagan.

Para concluir, diremos que *“las TIC han afectado el mundo del trabajo. Ellas permiten la deslocalización de los empleados en una práctica que se extiende por toda América Latina dando lugar a una amplia gama de transformaciones. De ésta forma, muchos trabajos tradicionales se pueden transformar en teletrabajo, cuando se verifique que las tareas pueden digitalizarse y se disponga de las tecnologías adecuadas.* (Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social 2012, p11).

### 1.1 Historia del teletrabajo en Argentina

Según Boairov (2010), el teletrabajo es una forma de organizar el trabajado realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador u otro, siempre que sea ajeno al empleador, mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación.

Así fue, como en el año 2003 señala el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2012), en Argentina, con el propósito de generar un espacio de discusión, se creó en el marco de la unidad Ministro, la comisión de teletrabajo. En ella, fueron partícipes distintos expertos, entre los que se destacan Julio Grisolia, Juan Shaer, Alberto Tomassone, Carlos Echezarreta, Claudio Marin y académicos especialistas en tecnologías de la información y la comunicación. El objetivo de dicha comisión

fue el desarrollo de un proyecto de ley de Teletrabajo en Relación de Dependencia, y el análisis profundo sobre las ventajas y desventajas que esta nueva modalidad podría tener en las relaciones en nuestro país.

*“Durante los años 2006 y 2007, las tareas de la comisión de Teletrabajo se multiplicaron, más allá de lo que fue la finalización del proyecto de ley de Teletrabajo que fuera elevado al Congreso de la Nación en marzo de 2007. A partir de allí comenzaron a señalarse situaciones que requerían un marco puntual y específico que dependiera sólo del Ministerio de Trabajo, en el marco de políticas activas del propio Ministerio.*

*En respuesta a ello, en abril del 2008, por resolución N° 428 se creó dentro de la unidad Ministro, la coordinación del Teletrabajo. En dicha resolución se reconoce precisamente la necesidad de crear un área con la función de coordinar acciones referidas a la temática de Teletrabajo, motivada con la necesidad del MTE y SS de modernizar su cartera de estado y fundado en un proceso de reingeniería organizacional, cumpliendo con los objetivos que se ha planteado la cartera dentro de las políticas establecidas por el Estado Nacional”. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2012, página 14).*

Se han promovido acciones tendientes a generar condiciones de trabajo dignas para los trabajadores, siendo una de las más principales la creación e implementación del Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET), del año 2008. En el PROPET se establecen condiciones mínimas para el desarrollo del teletrabajo.

Desde el año 2008, se elaboró un Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo para cada caso, en el que participaron el Ministerio junto con la Superintendencia de Riesgos del trabajo, las ART y las empresas. Dicho manual cuenta con recomendaciones destinadas a la prevención de las enfermedades y accidentes derivados de la práctica del teletrabajo, y fue entregado para cada uno de los teletrabajadores que nuclea el PROPET.

Continuando esta senda, en el año 2010 se publicó el Manual de Seguridad e Higiene Genérico en Teletrabajo que resultó compatible a la totalidad de las empresas como fuente para la implementación segura de la nueva modalidad.

Como se puede ver, en Argentina, la práctica del teletrabajo se fogueó a partir del año 2009. Dicha situación, se dio como consecuencia de la propagación de la gripe A, fue una medida que se implementó debido a las advertencias de organismos sanitarios gubernamentales que pusieron en alerta a las empresas para que elaboraran protocolos de actuación para evitar que las ausencias en el trabajo que podían alcanzar hasta el 40% de las plantillas afectaran a su producción, esto provocó que el desarrollo de esta modalidad sea más rápido en nuestro país que en los demás países latinoamericanos.

Además, a fines de 2009, se generó la Red de empresas comprometidas en Teletrabajo, a fin de dar cumplimiento a los programas impuestos por el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social e incentivar a las empresas a la inserción de personas.

El teletrabajo es una herramienta de inclusión social laboral, por ello se generó junto con la Dirección para personas con Discapacidad y Grupos Vulnerados un programa específico, que fue desarrollado entre los años 2008 y 2012, donde según el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social (2012) “los resultados superaron todas las expectativas”.

*El informe mundial de desarrollo humano publicado por la ONU indica que la práctica del teletrabajo mejoró la calidad de vida en la Argentina y ubica a nuestro país en el segundo lugar de América Latina. Chile y Argentina ocupan los lugares 44° y 45°, y siguen Uruguay (48°), México (57°), Panamá (58°), Costa Rica (69°), Venezuela (73°), Perú (80°), Ecuador (83°), Brasil (84°) y Colombia (87°), todos ubicados en la franja considerada de desarrollo humano alto. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social 2012, página 11).*



## 1.2: Desarrollo Cultural

Schein, 1990

*“La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje”*

Abravanel et al, 1992, p. 15

*“Dado que la cultura organizacional se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser ésta un contexto dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconciente”.*

Powell y DiMaggio, 1991 en Standen et al. 2000

*“Las culturas se transmiten a los nuevos miembros, llegando a ser guías habituales para percibir, pensar y sentir. La cultura, proporciona el significado, la estabilidad y el confort de las personas. Además de que refleja el pasado de la organización”*

La cultura consta de varios componentes importantes, como lo son, los valores, los cuales recibirán una mención especial más adelante en este trabajo de investigación, los ritos y rituales, que según Edgard Schein son manifestaciones sociales y rutinas programadas y sistemáticas del día a día de una empresa que muestran cuál es la conducta esperada por la organización. Continuando con dicho reconocido autor, haremos alusión a otro elemento de gran relevancia como es el entorno físico, que se compone de la estructura física, estímulos físicos y artefactos simbólicos. Para describirlos a ellos, citaremos a Alejandro Cardozo, quien los definió de la siguiente manera: “los estímulos físicos son los que muestran como se deben comportar los individuos, la estructura física es el diseño de un edificio y los artefactos simbólicos son los aspectos que ayudan a interpretar la composición social”.

Una vez explicado el concepto de cultura y sus componentes, y adentrándonos en lo relacionado a nuestro objeto de estudio, se puede percibir que con el transcurrir del

tiempo han surgido cambios en los diferentes sistemas, ya sea en lo educativo, en lo social, en lo individual y en lo organizacional. En estos aspectos influye la aplicación del teletrabajo en las empresas dado que es una iniciativa que se vincula a las políticas de conciliación pero no puede ignorarse su tremenda repercusión en la forma de gestionar el desempeño y en el conjunto de la cultura de la organización.

Desde el lado empresarial, afirma Boiarov (2010) se debe aceptar y enfrentar la realidad que nos rodea actualmente, donde el fenómeno del teletrabajo, con trabajadores jóvenes que utilizan muchas veces sus propias herramientas de trabajo (notebooks, netbookc, celulares multifunción, etc) con software de autor o no provisto por el empleador, para quienes dichos instrumentos representan más que una herramienta de trabajo, es un vehículo de comunicación inmediata con círculos de estudio, amistades y otros aspectos, y si desde la perspectiva organizacional se intenta ser reacio a dicha actualidad, la empresa empezará a quedar fuera del sistema, perder en comparación de las organizaciones que si se actualicen y se hará cada vez más dificultoso el poder acaparar los empleados ideales.

Durante mucho tiempo, señala Ortiz Chaparro (1996) los responsables de equipos han basado toda su gestión del desempeño en asegurarse que todo el mundo esté en su puesto de trabajo. Han vivido en la "ficción del control", pensando que como podían ver a los trabajadores en sus puestos, podían controlar su actividad. Ahora que hay personas que no van a estar bajo su mirada, solo pueden ver el fantasma del descontrol. Lo importante es estar, no lo que se haga mientras se está, si está en su puesto al menos ya cumple con el 50% de lo que se puede exigir a un trabajador.

Es por ello que cuando no se gestiona por objetivos el teletrabajo, se cuestiona radicalmente esa manera de hacer. Para que esta forma de organizar el trabajo funcione es necesario establecer objetivos y, sobre todo, realizar un seguimiento. Si no se establecen objetivos es dificultoso valorar el desempeño de quién teletrabaja. Y de esta forma, el teletrabajo se convierte en una palanca transformadora o en un cuestionamiento del sistema de gestión.

Se deben colocar a las personas con responsabilidad en la dirección de equipos, ante la necesidad de desarrollar habilidades para la fijación de objetivos, para realizar conversaciones que contribuyan a una definición lo más compartida posible, y a

establecer una sistemática de conversaciones de seguimiento en las que se pueda compartir el desarrollo de la experiencia y entregar su valoración del desempeño mostrado.

Según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2012) plantearse la implantación del teletrabajo debe implicar una revisión previa de la forma en que se gestiona el desempeño de las personas para establecer estrategias que faciliten el éxito de la iniciativa. Para ello, resulta clave tener presente los siguientes aspectos:

El primero a destacar sería que el teletrabajo no es un asunto que afecta al trabajador que lo solicita y al que se autoriza a hacerlo, sino que afecta al conjunto del equipo y debiera tratarse con todo el equipo.

El segundo aspecto sería que para incorporar el teletrabajo a una organización es necesario gestionar por objetivos. Si no se hace, hay que dotar de habilidades a los responsables de las personas teletrabajadoras para que comiencen a hacerlo y a su vez aprovechar la experiencia para introducir esa forma de gestión en la organización.

En tercer lugar la gestión del desempeño del teletrabajador pasa necesariamente por reuniones periódicas y sistematizadas para valorar su desempeño, revisar los objetivos y establecer otros nuevos o modificar los anteriores, o sea, si no es un hábito de la organización mantener este tipo de conversaciones, habrá que plantearse desarrollar las destrezas necesarias para hacerlo con efectividad y servirse de la experiencia para avanzar en la forma de gestionar la organización.

Es por ello que como dice Boiarov (2010) es importante trabajar para el cambio cultural que implica una nueva forma de organizar las actividades. El desafío de seleccionar a las personas, fijar objetivos, pactar la agenda de reuniones presenciales, realizar reuniones virtuales productivas, establecer los medios y frecuencia de la comunicación, capacitarnos en el uso de nuevas herramientas, son solo algunos de los puntos que hay que llevar adelante. El trabajo a distancia rompe con la supervisión tradicional y requiere que jefes y trabajadores establezcan relaciones laborales maduras basadas en el respeto y la confianza mutua para que todo funcione en beneficio de todos.

Se debe entender de manera positiva, y no imponer una resistencia absurda, que la tecnología no es un fin en sí mismo sino un conjunto de saberes sistematizados que

pueden potenciar los esfuerzos por transformar el presente y cuya utilización, constituye una herramienta de comunicación a nivel interno y externo, resultando la principal vía de transmisión de información en la actualidad.

Además, un gran beneficio que traería consigo adoptar dicha modalidad es el poder reducir el ausentismo en las empresas, debido que al evitar traslados es altamente probable que las personas contraigan menor cantidad de enfermedades, estén menos propensas a sufrir accidentes In itinere o ausentarse por causas de fuerza mayor (ejemplo: huelgas, paros de transporte, piquetes, etc).

Alan Verbeke et al (2008)

*“el teletrabajo puede afectar positivamente a la cultura a través de la "liberalización" de ella, o engendrando mayores valores compartidos y la confianza en toda la organización”*

Otros autores, como Kurland y Egan coinciden con que en el teletrabajo es más probable un efecto negativo en la cultura de una organización que positivo, dado que los teletrabajadores pueden ser menos socializados en la cultura corporativa.

Illegems y Verbeke, 2003

*“En particular, los teletrabajadores pueden ser excluidos de la red informal y el proceso de socialización de la organización, y por lo tanto sentirse menos parte de la cultura corporativa. Esto se puede observar especialmente en el caso de los empleados que ingresan recientemente en la organización y que comienzan a teletrabajar sin la socialización adecuada en la oficina. Es por ellos que se sugiere, la implementación de teletrabajo a tiempo parcial”.*

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

## **Capítulo 2: Dificultades de aplicación**

### **2.1 Marco legal:**

Desde el punto de vista jurídico, afirma Alles (1999) habrá teletrabajo en relación de dependencia o no, según se den las notas típicamente de las relaciones laborales. No es necesario realizar ninguna distinción, pues la existencia o no de la relación laboral no requiere necesariamente del traslado del trabajador al establecimiento del empleador.

En los casos en que nos encontremos ante teletrabajo dependiente, según las notas típicamente previstas ya en la ley de contrato de trabajo, será de aplicación esta ley, pues al momento no hay ninguna otra norma que recepte esta forma de organización y ejecución del trabajo.

Se debe destacar, tal cual lo hace Alles (1999), que es criterio compartido que no resulta aplicable el estatuto del trabajo a domicilio en tanto el mismo tiene como objetivo regular otro tipo de sanción de dicho régimen, y que en algunos casos aún subsisten. Sin embargo, esta claro en la lectura de dicho estatuto que el mismo es totalmente ajeno al teletrabajo, y que sus disposiciones resultan inaplicables a esta forma de organización y ejecución del trabajo.

La propia autoridad de aplicación de dicho estatuto ha evitado forzar su interpretación y su aplicación al campo del teletrabajo.

Será también aplicable el régimen de riesgos del trabajo que cubre las contingencias acaecidas en ocasión del trabajo. El hecho de tratarse de un trabajador que no concurre (al menos todos los días) al establecimiento, no es tan atípico, ya que es una situación que también se da en los viajantes de comercio, agentes de propaganda médica, e incluso en algunos casos, el periodismo.

Por otro lado, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2012) hace énfasis en que no deben confundirse los centros de atención telefónica de llamadas

o servicio con el teletrabajo. En efecto, si bien dichos servicios pueden ser prestados a través de la modalidad de teletrabajo, los mismos, cuando son prestados desde el establecimiento del empleador, no configuran dicha modalidad de ejecución de las tareas, justamente porque no se cumple uno de los requisitos esenciales del teletrabajo, que es ajenidad al establecimiento del empleador.

Probablemente el tema más complejo es el de la jornada de trabajo. Recientes modificaciones legislativas en nuestro país adoptan un criterio cada vez más restrictivo en materia de jornada. Sin embargo, hay legislaciones que excluyen del régimen de jornada a los trabajadores que se encuentren fuera de la órbita de control de su empleador. En el caso del teletrabajo hay casos en que se puede controlar la jornada y otros en que ello es materialmente imposible, y que únicamente pueden controlarse los resultados.

Siguiendo con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2012) otro punto importante a destacar, es que la actividad organizada en función de las nuevas tecnologías de la información, tiende a la internacionalización, dado que no es requisito que el trabajador desempeñe su actividad dentro del mismo territorio nacional que la empresa, por lo que no sería descabellado pensar en algún conflicto relativo a la normativa aplicable y a la jurisdicción competente. Dicha situación requiere que se dicte una normativa específica sobre el tema, considerando que en la actualidad se desarrolla fuera de un marco regulatorio que sustente su accionar, con la consiguiente ausencia de garantías.

A la hora de celebrar el contrato referido al teletrabajo, se deberá firmar un acuerdo marco y acuerdos individuales (el teletrabajo es siempre voluntario para ambas partes), con cada trabajador. Se adopta un manual de recomendaciones en materia de higiene y seguridad, se entregan elementos de seguridad, se pacta la entrega de herramientas de trabajo, políticas de seguridad y confidencialidad, etc. Una de las cláusulas más importantes es la de la reversibilidad, que se aplica en caso de trabajadores presenciales que pasan a teletrabajar. Esta cláusula implica que, a efectos de preservar el contrato, en caso que cualquiera de las dos partes lo decida, se puede volver al trabajo presencial, en la medida en que esto no ocurra dentro de

los primeros meses de implementar el programa. Así mismo se establecen procedimientos y mecanismos de seguimiento e inspección, de modo de asegurar el respeto a la intimidad del trabajador, pero no desatender el cuidado por las condiciones de trabajo.

También es claro que los teletrabajadores gozarán de los mismos derechos que los demás empleados en relación de dependencia, en tanto resulten compatibles con la índole de la relación y que los empleadores deben proveer al trabajador el equipamiento necesario y financiar su mantenimiento a fin de que pueda cumplir eficazmente sus tareas, así lo destaca El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2012). Por su parte, las comisiones paritarias, tienen la obligación de pautar las condiciones de trabajo, teniendo como prioridad el respeto del principio de igualdad de trato entre un teletrabajador y un trabajador que desempeñe igual tarea (en actividad, empresa, rama o sector).

La Resolución 1552/2012 Superintendencia de Riesgos del trabajo establece las obligaciones del empleador, el cual, debe:

Informar a la ART: Lista de trabajadores afectados al teletrabajo (Apellido, Nombre, CUIL)

Lugar y frecuencia del trabajo (cantidad de días a la semana)

Posición o tareas asignadas a los trabajadores

Proveer a los trabajadores: Silla ergonómica

Extintor portátil contra incendios

Botiquín de primeros auxilios

Almohadilla para ratón

Manual de buenas prácticas y seguridad en teletrabajo

El empleador previo consentimiento del trabajador, puede verificar las condiciones del lugar de trabajo a través de un profesional del área de Higiene y Seguridad en la empresa, quien puede ser acompañado por un técnico de la ART o un representante de la entidad gremial.

La Resolución 147/2012 del MTEySS, apunta a promover buenas prácticas de teletrabajo mediante los siguientes puntos:

Programa de certificación de competencias en Teletrabajo

Promoción de la ocupación de grupos vulnerables

Espacio de encuentro entre el Ministerio y los diferentes sectores de la sociedad

Impulsar la elaboración de normas que promuevan y regulen el teletrabajo

Promover la inclusión del Teletrabajo como contenido en la negociación colectiva

Promover la implementación de plataformas de teletrabajo y el desarrollo de las TICs en el sector público y privado

Proponer a la Superintendencia de Riesgos del trabajo modificaciones a la Ley de Riesgos del trabajo para incorporar las enfermedades y accidentes que se generen como consecuencia del teletrabajo

A su vez, la práctica del teletrabajo, debe regirse en base a ciertos principios, tales como:

Igualdad respecto de los trabajadores presenciales

Carácter voluntario

Distintas modalidades de telepresencia: total o parcial

Medidas de prevención, salud y seguridad laboral

Garantía del ejercicio de derechos sindicales

Reversibilidad

Además, hay un marco jurídico respaldatorio para dicha práctica, como lo son:

Constitución Nacional

Ley 20.744

Ley nacional de empleo 24.013

Ley 24.557 (riesgos del trabajo)

Ley 11.544 (jornadas)

Ley 19.587 (higiene y seguridad en el trabajo)



Convenio 177 OIT

Ley 25.800 (convenio trabajo a domicilio)

Resolución 595/2013 MTEySS (programa de promoción del empleo en el teletrabajo)

Un último apartado, será explicar de modo muy breve los propósitos de cuatro programas:

PROPET: tiene como objetivo evaluar el impacto del teletrabajo en las posibilidades de inserción laboral de la población y su utilización como herramienta de mejora de la calidad laboral. Se analizan fortalezas y debilidades de las empresas participantes y se ofrecen recomendaciones.

OTT (Observatorio tripartito de Teletrabajo): la composición tripartita está hecha por el Estado, el sector empleador y el empleado. Cuenta con la participación y el asesoramiento de la OIT. El objetivo radica en recolectar, procesar, analizar y difundir información cualitativa y cuantitativa acerca del teletrabajo y su problemática actual.

Red de teletrabajo: nuclea a empresas privadas, públicas, universidades, fundaciones y organismos públicos, coordinados por el MTEySS para conformar un ámbito propicio para la cooperación a nivel nacional y regional en torno al intercambio de aprendizajes, investigaciones y buenas prácticas de teletrabajo.

Programa de certificación de competencias: reconocimiento público bajo estándares definidos de la experiencia laboral adquirida. Mejora las oportunidades de inserción laboral y las oportunidades de carrera.

## **2.2 Valores**

Los valores organizacionales son un elemento clave por los que se rigen los empleados de una organización, como lo son la responsabilidad, honestidad, compromiso, respeto,

puntualidad, amabilidad, entre otros. Al hablar de valores, hablamos de un aspecto clave de la cultura organizacional, de la cual se hizo mención en el primer capítulo.

Tal cual se viene haciendo énfasis, el teletrabajo es un fenómeno de nuestros días, producto de la sociedad laboral en la era de la tecnología. Para dejar más en claro aún dicho concepto, citaremos a Ortiz Chaparro, el cual, llama a la sociedad actual, como sociedad de la información y agrega:

*“La principal característica que diferencia esta época de otras anteriores; si bien constituye un proceso gradual, ha tenido una fuerte explosión en los últimos años a partir de la generalización de las computadoras personales de uso hogareño y, lo que es más interesante aún, la masificación de estas herramientas en las empresas que las han visto florecer como hongos, con la sola conexión que las comunica entre sí. Y el segundo fenómeno que nos invade en estos días es la Internet.”* (Ortiz Chaparro, 1996, p. 4)

Destacando la importancia de éstos avances y trasladándolo a la empresa, en el sentido de que formas debe adoptar, que valores deben reinar en ella, que estilos de liderazgo deben predominar para poder adaptarse a las situaciones antes mencionadas, haremos mención al especialista en management, Charles Handy, que en su artículo titulado “La organización virtual, cómo confiar en las personas que no vemos”, plantea lo siguiente:

*“Las oficinas en 20 años no van a tener un lugar físico determinado. La gente va a conocer a sus compañeros de trabajo a través de las pantallas de las computadoras. En un ambiente así, organizaciones como las actuales basadas en el control y en la auditoría permanente, no podrán funcionar. Será imprescindible establecer los conceptos de confianza y pertenencia entre sus integrantes. Y si la confianza sigue siendo sólo para algunos y la organización virtual no logra incorporar en ella a todos los miembros de la sociedad, sin excluidos, la misma dejará de ser una esperanza y se convertirá en una nueva desilusión”.* (Charles Handy, 1996, p.15)

Para Handy, si pretendemos disfrutar de los beneficios de la organización virtual, habrá que redescubrir cómo dirigir organizaciones basándonos más en la confianza que en el control. También deberemos acostumbrarnos a trabajar con personas a las que no vemos y a dirigirlas, excepto en escasas ocasiones cuidadosamente acordadas por anticipado. Para que la virtualidad funcione hace falta confianza, la tecnología por si sola no alcanza.

Martha Alles(1999) en su libro “Empleo, discriminación teletrabajo y otras temáticas” plantea lo que serían las reglas de la confianza:

*La confianza no es ciega. No es prudente confiar en gente que no se conoce bien*

*La confianza necesita límites*

*La confianza requiere aprendizaje*

*La confianza es dura. Cuando alguien comete un error al depositar su confianza, porque la persona simplemente no responde a las expectativas, entonces debe irse*

*La confianza necesita lazos, no es impersonal*

*La confianza necesita contacto, quizás un contacto diferente basado en las tareas*

*La confianza necesita líderes*

(Alles, 1999, p. 108)

Continuando con la mención de destacados en el tema, citaremos a Luis Diego Esquivel, especialista en soluciones para Microsoft Nuevos Mercados de Latinoamérica, que pone mucho énfasis sobre la flexibilidad.

*“El secreto del éxito está en que las empresas propicien un ambiente de colaboración entre los individuos, con flexibilidad para acomodar los diferentes estilos de trabajo y brindando las herramientas para que el trabajo pueda ser realizado en forma remota de la misma manera en que se realizaría estando en la oficina. Todo esto con la flexibilidad como pilar”.*

Como se puede apreciar, la confianza es uno de los principales, sino el principal valor con el que debe contar la organización para poder adaptarse a los cambios que conlleva adoptar la modalidad de teletrabajo. También en un segundo orden de importancia, la flexibilidad surge como factor indispensable para la implantación del teletrabajo. Pero si sólo nos quedáramos con la confianza y la flexibilidad, probablemente no se logren los resultados esperados, dado que son valores claves e indispensables, pero no los únicos, ya que el compromiso del empleado a cumplir lo pactado como también del empleador son de vital importancia para que la práctica marche con normalidad. Además se necesita justicia en lo que refiere al trato del teletrabajador en correspondencia con los empleados no afectados a dicha modalidad, es decir, debe ser equitativa, la honestidad de ambas partes para no desviarse de lo pactado y la responsabilidad pasa a asumir dicho puesto de trabajo.

Es decir, como afirma Boiarov (2010) la implementación del teletrabajo introduce modificaciones en la forma de organización, supervisión y dirección, comunicación, en las relaciones interpersonales, en las competencias laborales, en la participación sindical, en la propiedad y uso de los bienes de producción y también en la infraestructura de las empresas.

Entonces, se podría concluir que a la hora de la implementación del teletrabajo, debe haber un compromiso institucional como máxima principal, basada en la confianza y en una transformación organizacional de fondo. Sin el compromiso institucional no es posible pensar que este proyecto alcance las expectativas y genere los beneficios pensados.

Por ende, Ortiz Chaparro (1996) dice que para lograr este compromiso institucional, el primer paso debe ser un “Acuerdo a nivel directivo”, dado que no es posible avanzar en el proceso de adopción del teletrabajo si no se cuenta con el apoyo de la alta dirección. Por esto es que es de suma importancia que el área que tenga la iniciativa, presente a los líderes la propuesta y que el resultado arrojado sea la voluntad de la alta dirección por adoptar la modalidad del teletrabajo.

Una vez lograda dicha aprobación, se deberá conformar el equipo líder para que lleve a cabo y coordine el proceso de teletrabajo tal cual menciona el SIAFA en su página web.

En términos generales, dicho equipo puede estar conformado por un área específica que logre el apoyo de las otras áreas claves o por un grupo de personas representantes de cada una de éstas, que trabajen de manera coordinada para lograr los objetivos. Entonces, las funciones básicas de dicho equipo, serían:

Elaborar la planificación estratégica del proyecto

Supervisar en forma continua el avance de la ejecución del proyecto

Generar informes de avances y finales del proyecto

Modificar el proyecto, realizando ajustes o correcciones que estimen pertinentes

Desarrollar la política de teletrabajo en la organización

Habiendo efectuado dichos pasos, consiguiendo las aprobaciones requeridas, el compromiso necesario y conformado el equipo líder, se deberá plantear la inversión en la capacitación del personal. Uno de los principales objetivos de las organizaciones deberá ser la capacitación a los teletrabajadores para que desarrollen conocimientos, habilidades y aptitudes técnicas, informáticas, de autogestión, que vayan en concordancia con las pretensiones de la empresa.

Algunos aspectos a tener en cuenta por los directores y jefes al momento de aplicar dicha modalidad según Ortiz Chaparro, son:

*Dedicar tiempo, sobre todo al principio, a cada uno de los teletrabajadores, darle confianza.*

*Tomarse en serio el teletrabajo como un cambio más en la vida de la empresa, aunque de especial envergadura.*

*Planificar por objetivos y procurar que tales objetivos se cumplan.*

*Saber organizar.*

*No olvidarse de los que se quedan en la empresa. Ellos también son trabajadores con aspiraciones y meritos. Además, cuando no se los ha seleccionado, llevan consigo una especie de trauma.*

*Mantener el espíritu de equipo (mediante comunicaciones, actos sociales, reuniones o telereuniones, por ejemplo)*

*No agobiar al teletrabajador con supervisiones, peticiones continuas de informes, y menos controles.*

*Establecer objetivos razonables para el trabajador medio y ver si los cumple dado que no hay otro modo de evaluación mejor, el establecimiento de parámetros ayuda mucho en este sentido.*

*No olvidarse nunca del teletrabajador, preocuparse continuamente por su formación, como también responder a todas sus consultas lo antes posible, y también asegurarse de que todos los teletrabajadores conozcan perfectamente el manejo de los equipos de comunicaciones y tener prevista la solución de los problemas técnicos. (Ortiz Chaparro, 1996, p 97)*

En lo referido a la formación se puede enfocar desde dos puntos de vista, la formación a medida que se da para programas determinados y la integrada que se da para todo un paquete de formación. Ambas son igual de validas.

## **Capítulo 3 :Selección del teletrabajador**

### **3.1 Criterios a tener en cuenta**

Hoy en día, el trabajo en internet, no tiene nada que envidiarle al presencial, pues las herramientas con las que se cuenta son cada vez más y con un excelente alcance profesional. La selección y contratación de personal virtual es una de las áreas que ejemplifican este proceso. Pero más de una vez nos hemos preguntado qué criterios de selección siguen las empresas para contratar teletrabajadores.

Comenzaremos indicando que previo a la selección de los teletrabajadores, se efectúa un estudio de viabilidad, en el cual, se deberá detectar y cuantificar los problemas potenciales para los que el teletrabajo puede construir una solución. Para ello, tal cual recomienda SIAFA (Seguridad, Higiene y medio ambiente) en su página web, se analizarán los siguientes aspectos:

#### Cuestiones personales:

Alta rotación

Empleados con niños o personas mayores

Grandes distancias entre el hogar y el trabajo

#### Cuestiones de espacio:

Necesidad de más espacio

Reubicación de la empresa

#### Cuestiones relacionadas con el trabajo:

Interrupciones frecuentes

Trabajos basados en proyectos

Variaciones importantes en la carga de trabajo

Dichos pasos, se deben analizar y considerar notablemente, dado que el teletrabajo, si está bien implementado y definido, puede tener importantes ventajas entre las cuales se destacan el incremento de la eficiencia, un mayor nivel de compromiso de los empleados, ahorro de costos, entre otros.

Ahora bien, no todos los empleados están preparados para teletrabajar ni todos los puestos lo permiten y no todas las empresas tienen claro qué criterios utilizar a la hora de seleccionar a los empleados que van a teletrabajar. Es por ello que a la hora de realizar dicha selección es aconsejable que se analicen ciertos factores como los que menciona Alles, entre los cuales tenemos:

*Análisis de la situación familiar: se les debe ofrecer la posibilidad del teletrabajo a trabajadores cuya situación personal y familiar les exija una mayor flexibilidad a la hora de conciliar la vida laboral con la personal. Se trata de empleados cuya productividad puede ser mucho mayor si se les da la posibilidad de trabajar desde casa.*

*Análisis de aspectos relacionados con el transporte: los empleados que viven lejos del lugar de trabajo o cuyo traslado puede suponer costes elevados para la empresa también podrían tener prioridad para teletrabajar, siempre y cuando el puesto y las necesidades de la empresa lo permitan.*

*Análisis del perfil de sus empleados: los trabajadores más responsables y disciplinados, los que entregan puntualmente su trabajo, son organizados y cumplen con los objetivos cuentan con un perfil idóneo para el teletrabajo. Aquellos que necesitan estar rodeados de un equipo de trabajo y a los que les guste el trabajo en equipo pueden acabar sintiéndose frustrados en caso de teletrabajo.*

*Análisis de los puestos de trabajo: se debe tener en cuenta el tipo de trabajo que desempeñan, ya que hay ciertas funciones que no requieren de una presencia permanente en la oficina.*

(Alles, 1999, p 112)

Antes de la adopción definitiva del teletrabajo es recomendable probar cómo se adapta este modelo a la organización. Para ello es que se recomienda realizar una prueba piloto de la práctica, por lo que se debe definir la cantidad de trabajadores que participaran de la misma, así como también cual será la modalidad a aplicar. Lo recomendable en general es ejecutarlo con la mayor cantidad de empleados posibles.



Se puede elegir personal de una única área y poner a prueba el modelo. O, lo más aconsejable, seleccionar personal de distintas áreas de la organización para así medir impactos de una forma más amplia.

Es por ello que se recomienda seguir una serie de pasos, en la prueba piloto para poder inferir en posibles resultados a obtener una vez que se implemente el teletrabajo. El portal de teletrabajo de Colombia ([www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co)), aconseja seguir 9 pasos:

1 – Definición de la población objetivo del piloto y modalidad a aplicar: este primer paso es para poder decidir qué cantidad de trabajadores se verán involucrados en dicha práctica, donde se recomienda incluir la mayor cantidad de trabajadores posibles y definir cuanto tiempo las personas teletrabajaran y cuanto estarán en los espacios de la organización. La recomendación es iniciar el piloto trabajando a distancia un par de días por semana e ir progresivamente aumentando el tiempo hasta alcanzar los ideales esperados.

2 – Convocatoria de participación: se identificarán los empleados interesados en participar de la prueba piloto.

3 – Proceso de selección del participante: en éste paso es donde se debe definir el perfil del teletrabajador, los requisitos y las competencias requeridas.

4 – Capacitación para el teletrabajo: es necesario capacitar a los teletrabajadores a modo de que conozcan los procesos técnicos, de comunicación gestión del tiempo y procesos, y que además entiendan la relevancia de su participación.

5 – Preparación de herramientas tecnológicas, recursos y documentación

6 – Seguimiento y medición de indicadores durante la ejecución: en éste paso es donde se evalúan las ya mencionadas percepciones, emociones, tiempos, costos y beneficios, entre los más destacados.

7 – Pilotaje: mientras el teletrabajador demuestra sus competencias y resultados, la organización debe estar al tanto de la evaluación y medición de resultados, para identificar hasta qué punto se cumplen sus expectativas y encontrar soluciones efectivas a los obstáculos que se presenten durante el proceso.

8 – Evaluación del piloto: los criterios más relevantes a evaluar son la productividad, rentabilidad y satisfacción de los empleados y la organización frente al modelo.

9 - Socialización del proceso: una estrategia de comunicación que acompañe la adopción del teletrabajo es fundamental para lograr la participación, colaboración y buena recepción del cambio organizacional en todos los niveles de la organización.

Finalmente, a la hora de designar posibles teletrabajadores, es recomendable que se realice una evaluación de competencias como recomienda Ortiz Chaparro (1996) para conocer si los trabajadores van a poder cumplir con sus expectativas y cuentan con competencias tales como:

Automotivación: las personas que necesitan mucho contacto social como fuente de estímulo no son las más adecuadas para el teletrabajo.

Autogestión: saber planificarse, ser organizados y saber administrar bien su tiempo.

Autodisciplina: capacidad de concentración y capacidad de compromiso.

Autosuficiencia: ser capaz de reaccionar y resolver conflictos o contratiempos que le vayan surgiendo ya que, al no estar en la oficina, es necesario que el teletrabajador tenga una buena capacidad de reacción.

Un último aspecto a considerar, pero a la vez de los más relevantes, es no ignorar que el principal motivo del teletrabajo es generar mayor empleabilidad, es decir, impulsarlo como mecanismo de inserción laboral de personas con discapacidad y grupos vulnerables. En cuanto a éste punto, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2012), sostiene que con dicha modalidad, disminuyen los desplazamientos a las oficinas y con ello se produce un fenómeno de inclusión social en las organizaciones. Por lo tanto, a la hora de seleccionar el personal para teletrabajar, se deben diseñar las competencias que deban alcanzar o desarrollar las personas como parte de su formación y/o evaluación – certificación en materia de teletrabajo, fijando los mecanismos, instrumentos y procedimientos de formación, evaluación y certificación que correspondieran.

Ahora bien, una vez definido los aspectos en los que el teletrabajo nos ofrecerá soluciones, efectuado el análisis de la situación de cada trabajador en cuanto a su vida

social y laboral, como también las competencias con las que se requiere que cuente el empleado, no se debe obviar la evaluación del programa tal cual se indica en la prueba piloto mencionada anteriormente. Dicha evaluación, no se debe dejar para lo último, sino que debe ser paralela al desarrollo del programa y continuando con los criterios que propone el SIAFA, lo que se debe ir evaluando son:

Sentimientos y sensaciones de los gestores y teletrabajadores, sus actitudes, beneficios y problemas que van percibiendo. También se debe tomar nota del tiempo requerido para los diferentes tipos de actividad, se deben comparar los resultados obtenidos en relación a los resultados que se lograban en situación de trabajo normal y por último una relación detallada de costos y beneficios.

Continuando con los criterios de selección y ya habiendo definido las competencias necesarias del trabajador, sus características sociolaborales como también a que se apunta a mejorar con el teletrabajo, debemos seguir con el tipo de tarea que se debe delegar para dicha práctica, sus características principales. Se parte de la premisa que solo una tarea que se pueda realizar a distancia es susceptible de desempeñarse mediante teletrabajo, y al examinar la tarea desde este punto de vista, ha de actuarse con rigor.

Ortiz Chaparro (1996, p.72) en su libro “el teletrabajo”, menciona las tareas que más se adaptan al teletrabajo, y son:

*Las que permiten controlar el ritmo de trabajo, no solo por parte del empresario, sino del propio trabajador*

*Las que requieren o permitan efectuar entregas definidas, tanto en lo referente al contenido como al plazo de realización*

*Las que puedan subdividirse en plazos intermedios definidos*

*Aquellas que tienen escasa necesidad de comunicación y/o de trabajo en equipo*

*Las que sean más fáciles gestionar por resultados*

*En cuanto a los trabajos más adecuados, tenemos a los que:*

*Exigen espacios reducidos para su desempeño son más adecuados que los que exigen grandes espacios*

*Los que implican un alto grado de trabajo cerebral más que manual*

*El trabajo que se puede hacer individualmente o con áreas claramente definidas de tareas individuales*

*Aquellos que implican bastante iniciativa, puesto que a los trabajadores se les debe dar el objetivo y dejar que trabajen con una supervisión mínima*

### **3.2 Los mejores puestos para teletrabajar**

Algunos puestos parecen ideales para poder utilizar esta herramienta, puestos que requieren paz, tranquilidad, el mínimo posible de interrupciones, y concentración.

*“entre los más adecuados se destacan aquellos donde las tareas que se realizan son rutinarias, fácilmente cuantificables en su medición, y que no requieren una maquinaria especialmente costosa ni mucho espacio físico” (Alles, 1999, p.103)*

Mencionando alguna de sus características. A modo de ejemplo, podemos mencionar:

*“Ventas de todo tipo: servicio, venta directa y otras*

*Utilización de base de datos de una oficina central para actividades derivadas*

*Data entry (ingreso de datos desde una fuente en papel)*

*Programación de computadoras*

*Trabajos relacionados con periodismo, redacción, edición de libros y revistas*

*Producción de programas periodísticos de cualquier medio: televisor, radio*

*Especialidades en procesamiento de textos y otros trabajos de secretaría administrativa*

*Research (investigación)*

*Actividades profesionales: traducción, abogacía, arquitectura, psicología, sociología, economía, consultorías, entre otros*

*Capacitación de adultos o específica en diversos temas”*

*(Ortiz Chaparro, 1996, p 76)*

Continuando con Alles (1999), diremos que para poder implementar el teletrabajo, se deberán seguir una serie de pasos, entre los cuales, se puede hacer una división, en:

Trabajos previos:

Identificación de los objetivos y definición de los factores de éxito.

Planificación del proyecto.

Identificación de las tareas adaptables al teletrabajo.

Identificación de los perfiles profesionales de los teletrabajadores.

Definición de requisitos técnicos.

Análisis de los costes

Acción directa:

Selección de los participantes. Análisis de las necesidades de formación.

Diseño y elaboración del material pedagógico.

Formación de los participantes.

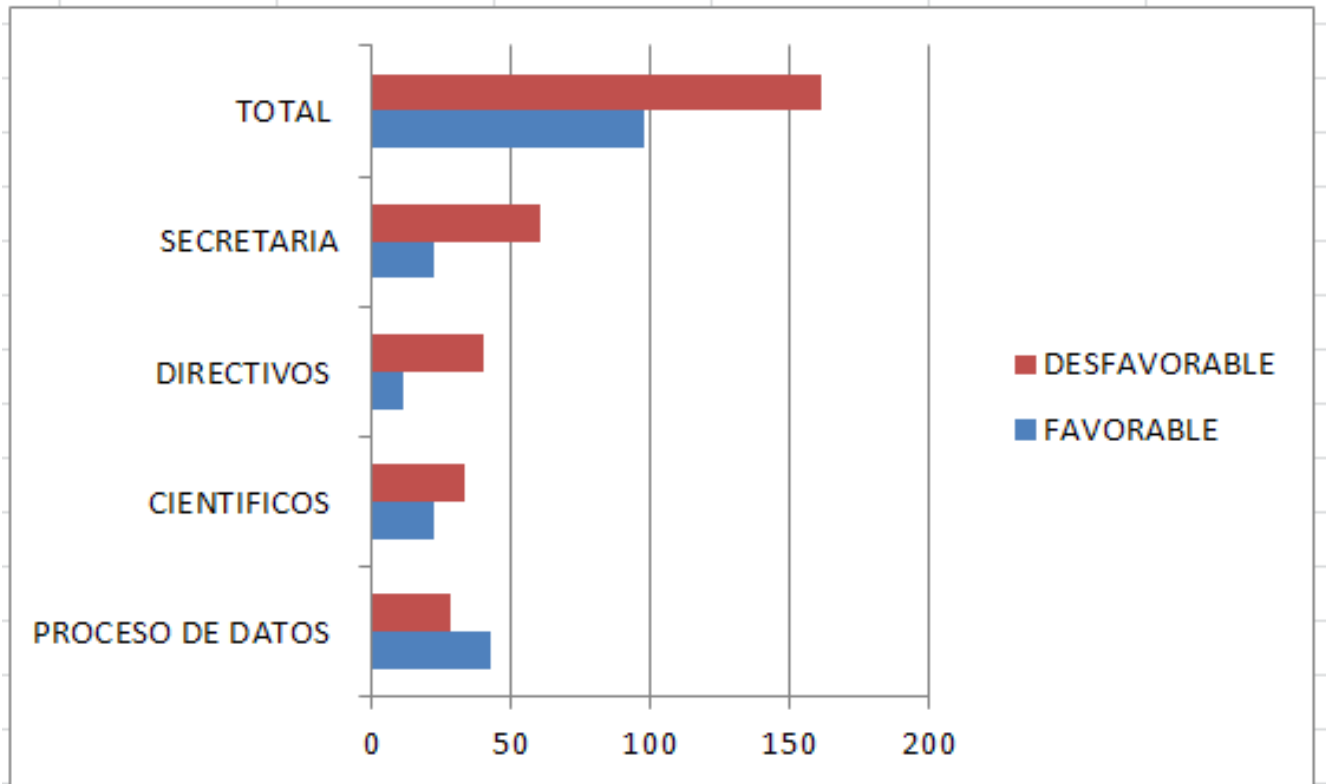
Definición de formas de contacto y coordinación empresa-trabajadores.

Teletrabajo:

Instalación del sistema y puesta en marcha.

Seguimiento y evaluación

Figura N°1:



Fuente: Dirección general XIII, Comisión de las comunidades Europeas.

### 3.2.1 Los peores puestos para trabajar

Dentro de los puestos que se mencionan como los “menos adecuados”, Alles (1999) destaca posiciones que deban supervisar grupos numerosos. Como se describió anteriormente, algunos puestos están hechos para teletrabajar, sin embargo hay otros puestos que no están hechos o que al menos no se aconseja que se incluyan dentro de dicha práctica. Entre los más destacados, encontramos:

- Managers de altos niveles

- Empleadores en niveles más bajos que necesitan un seguimiento y supervisión constante

- Fabricantes

- Profesionales de salud, que deban atender a pacientes de cualquier

A modo de síntesis, finalizaremos afirmando que para poder implementar correctamente el teletrabajo hay que combinar tres elementos:

Competencias del teletrabajador

Tarea a realizar

Estilo de supervisión del jefe

El estilo del jefe es de suma relevancia para una exitosa implementación del teletrabajo. Si el jefe no puede o no sabe como supervisar a sus colaboradores sin “tenerlos cerca” se presentaran dificultades muy cercanas.

## **Metodología de la investigación:**

### **Tipo de Investigación**

Nuestro tipo de investigación será explicativa – descriptiva, ya que apuntamos a contar como fue que surgió el teletrabajo, que factores impulsaron a implementar dicha práctica y que beneficios y desventajas genera el teletrabajo tanto para la empresa como para el trabajador. Además, mediante la indagación, describiremos que ítems se consideran para seleccionar el personal para el teletrabajo, que características deben poseer tanto ellos como sus líderes y como es el impacto cultural de adoptar dicha modalidad.

### **Instrumentos:**

Para realizar nuestra investigación, decidimos utilizar métodos cualitativos, utilizando como instrumento 6 entrevistas individuales a gerentes de diversas compañías y una a un CEO. Además utilizamos cuestionarios abiertos con dos especialistas en la materia, donde pretendemos saber como fue que comenzó la experiencia del teletrabajo, los aspectos positivos y negativos que destacan de dicha práctica, como así también las dificultades que debieron enfrentar. También de ser posible, conocer si el resultado que estimaban cuando proyectaban implementar el teletrabajo, fue el esperado y como es que seleccionan el personal para teletrabajar.

Las mismas se realizaron a gerentes de Recursos Humanos de las empresas Peugeot-Citroen, Cablevisión, Avon, Deloitte, Logicallis, Neoris, Claro y en el caso del CEO en Porter Novelli. A través de dichas entrevistas pudimos obtener un mayor nivel de profundidad y precisión sobre el tema. Las mismas fueron efectuadas para poder conocer la perspectiva que hay del lado del empleador respecto del teletrabajo, en que se enfocan para seleccionar personal, como ven su impacto en la cultura organizacional y que factores consideran claves.

Además pudimos contactar a dos especialistas en el tema como lo son la Doctora Viviana Díaz, directora de trabajo virtual en el Ministerio de Trabajo y Empleo y



Seguridad Social desde el año 1999, por lo cual es un testimonio fundamental para nuestra tesis.

Sumada a la opinión de Viviana en carácter de especialista, obtuvimos el testimonio de Sonia Boiarov, autora, directora de CEDTEL que citamos en nuestro marco teórico. Con las opiniones de ambas especialistas, se marcan las similitudes y diferencias que tienen con la parte empresarial.

Por último, efectuamos un análisis de documento para agregarle a nuestro trabajo de campo, donde se puede apreciar la perspectiva de Martha Alles más ampliada respecto al teletrabajo. De ésta forma, obtuvimos los tres puntos para poder triangular la información obtenida y de esta manera llegar a una conclusión pertinente para nuestros trabajo de investigación.

**Triangulación metodológica:**

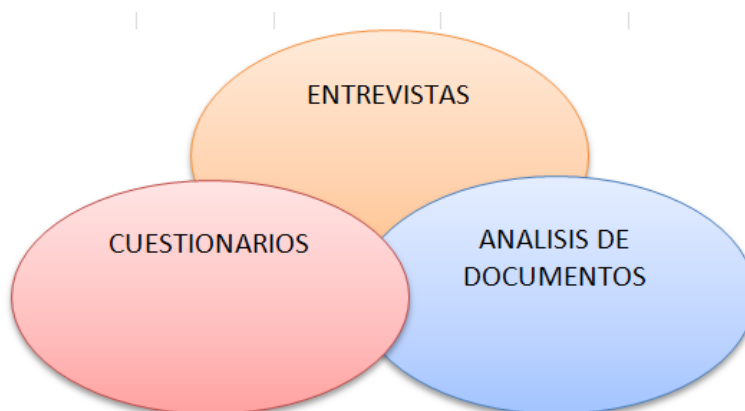


Figura N°2: Triangulación metodológica

A continuación, presentamos las diferentes variables que tuvimos en cuenta para realizar nuestro trabajo de investigación, las dimensiones que incluye cada variable como también los indicadores que de estas se desprenden junto con las preguntas que utilizamos para obtener dichos indicadores:

Figura N° 3: Cuadro de metodología

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	REFERENCIAS
CULTURA	DESARROLLO CULTURAL	Tipo de comunicación	Entrevista a Gerente Cuestionario a Experto	Pregunta 3 Cuestionario 3
		Dualismo ante el teletrabajo: tipos de	Entrevista a Gerente	Pregunta 1 Cuestionario 1
		Impacto en la cultura organizacional	Entrevista a Gerente Cuestionario a Experto	Pregunta 8 Cuestionario 7
		Presencia de APO	Entrevista a Gerente	Pregunta 6
	VALORES	Estilos de liderazgo	Entrevista a Gerente Cuestionario a Experto	Pregunta 5 Cuestionario 5
		Presencia de reuniones con teletrabajadores	Entrevista a Gerente	Pregunta 7
		Confianza con teletrabajadores	Entrevista a Gerente Cuestionario a Experto	Pregunta 6 Encuesta 6
		Medición del compromiso	Entrevista a Gerente Cuestionario a Experto	Pregunta 6 Encuesta 6
		Dificultades de aplicación	Entrevista a Gerente	Pregunta 9
	TELETRABAJO	COMIENZO DEL TELETRABAJO	Factores que impulsaron a la práctica	Entrevista a Gerente Cuestionario a Experto
Tipos de teletrabajo			Entrevista a Gerente Cuestionario a Experto	Pregunta 4
Grado de cumplimiento de expectativas			Entrevista a Gerente	Pregunta 9
CRITERIOS PARA SELECCIONAR		Características distintivas de teletrabajadores	Entrevista a Gerente Cuestionario a Experto	Pregunta 2 Encuesta 2
		Descripción de puesto	Entrevista a Gerente Cuestionario a Experto	Pregunta 2 Cuestionario 2
		Puestos recomendados	Entrevista a Gerente	Pregunta 2

Fuente: Elaboración propia

## **Trabajo de campo:**

### **Presentación de los casos de estudio:**

#### **Entrevista a Gerenta de Peugeot:**

El comienzo del teletrabajo en Peugeot se da bajo el nombre “calidad de vida” que es un módulo que apunta a buscar un balance entre la vida personal y laboral. Dicho aspecto fue resaltado en el capítulo 1, 1.1, como uno de los principales factores que impulsaron en su momento a adoptar el teletrabajo, ya que le quitaba al empleado la necesidad de acudir al establecimiento del empleador, ofreciéndole mayor flexibilidad y adaptando sus horarios en base a sus necesidades.

Sin embargo, Peugeot debió afrontar su principal conflicto relacionado al alcance de dicha práctica, ya que se debió equilibrar los beneficios de los teletrabajadores en relación a los no teletrabajadores, los cuales fueron compensados con medio día libre semanal en el cual tenían la libertad de irse de la empresa para aprovechar ese tiempo a su elección.

En lo que respecta al interrogante que se refiere a la comunicación, en Peugeot a la hora de lanzar el programa de teletrabajo, se les solicitó a los empleados que tuvieran la intención de participar de dicha práctica, que completen un checklist, donde se puso énfasis en que contaran con las herramientas básicas para teletrabajar, luego se procedía a la firma del acuerdo y por último la prueba de conexión en el domicilio. Para ello, en la selección del personal en primero se analizó el tipo de puesto, sus características, por ejemplo una persona de atención al cliente, o que requieren interacción con el resto, no aplican, y luego de eso, se enfocaron en la personalidad del empleado. Este aspecto lo destaca Marta Alles (capítulo 3, 3.1 y 3.2), donde resalta la prioridad del tipo de puesto para teletrabajar, cuestión con la que coincidimos, dado

que un operario no podría jamás realizar teletrabajo. Actualmente Peugeot utiliza la práctica una vez por semana.

La relación jefe – empleado comenta Julieta (gerenta) que se trata de que sea igual que con el personal que no tiene el beneficio de dicha práctica, y si bien confían en los teletrabajadores, se establece la administración por objetivos a manera de control.

El impacto cultural del teletrabajo en Peugeot deja un saldo positivo según la entrevistada, dado que los empleados lo captaron rápidamente como beneficio y eso se trasladó a los resultados.

A modo de conclusión en Peugeot la experiencia de contar con teletrabajo fue y es más que satisfactoria, dado que los empleados agradecen de poder contar con dicho beneficio y la empresa mantiene su nivel de productividad.

### **Entrevista a gerente de Claro:**

En Claro el teletrabajo es algo que viene desde hace muchos años, lo que ocurre es que al no tenerlo oficializado, no se lo titula de tal manera, práctica que se usa más que como un beneficio hacia el personal es una necesidad con la que cuenta la empresa por el tipo de servicio que brinda. Por ende nuestro entrevistado nos comenta que para el afuera en Claro prácticamente no se hace teletrabajo por no tenerlo oficializado pero que realmente se teletrabaja los 365 días del año.

Siguiendo esta senda, a la hora de seleccionar el personal, la empresa se enfoca más en el tipo de puesto que en las características o competencias de la persona afirmando una vez más los criterios mencionados por Ortiz Chaparro (capítulo 3, 3.1 y 3.2) y también entendiendo que hay cierta lógica, que se comprueba tanto en la teoría como en la práctica que es imposible que ciertos tipos de puestos puedan teletrabajar como también es muy beneficioso que otros tipos si lo hagan.

Un aspecto en el que encontramos cierta contradicción entre la teoría y la práctica es en lo que refiere a la comunicación que según la teoría debe haber respecto a lo que

teletrabajo se refiere (Capítulo 3, 3.1); ya que tomando el ejemplo de Claro, al personal no se le comunica que va a estar involucrado en dicha modalidad sino que cuando ingresan a la organización es condición indispensable que entren sabiendo que para poder trabajar en la empresa, deben poder teletrabajar en el tiempo y días que la organización disponga. En Claro actualmente hay una dotación aproximada de 500 personas que utilizan dicha herramienta.

En lo que si encontramos concordancia entre teoría y práctica, es con la pregunta pertinente a los estilos de liderazgo, ya que en Claro, se intenta ser lo más flexible posible, si bien le piden al empleado que estén en permanente contacto, se les cede el espacio para teletrabajar ante una solicitud de éste. Aunque según Pablo (gerente), el como otros casos terminan optando por no utilizar dicha flexibilidad porque se genera una mayor dependencia que estando físicamente. Dicho aspecto, resulta fundamental para la práctica del teletrabajo, siendo uno de los valores principales con los que debe contar un jefe, tal cual lo menciona un especialista en el tema como Luis Diego Esquivel (Capítulo 2, 2.2). Ahora, si bien los jefes que tienen personal teletrabajando tienden a ser flexibles, también al personal se le estipulan ciertos objetivos que debe cumplir, en caso de no hacerlo, dicho beneficio se les corta. Esa es la forma de controlar a los empleados que tienen en Claro, con la llamada herramienta de administración por objetivos.

En lo que respecta a las reuniones, se pautan fechas para que todos puedan estar presentes y en el caso de que no puedan, tienen un sistema de comunicación vía skype, donde se puede ver, escuchar y opinar sobre todo lo que se trate en la reunión. Aunque según nuestro entrevistado, tratan siempre de estar presente en las reuniones porque les da mayor seguridad, agilidad.

Se puede ver como Claro tiene sus pautas de trabajo claras, las reglas bien estipuladas y esto lleva a que el teletrabajo no les impacte en lo que a cultura refiere, porque cada uno sabe lo que debe y puede hacer y lo que no.

Entonces para concluir, diremos que en Claro el teletrabajo si bien no lo tienen oficializado, existe y es una herramienta más que indispensable para la empresa. En dicha práctica, lo que ellos se proponen, es ser directos y claros con su personal para evitar conflictos y de ésta forma poder cumplir los requisitos mínimos que una empresa de servicio necesita.

### **Entrevista a gerenta de Deloitte**

En Deloitte, el inicio del teletrabajo, se dio por una cuestión de costumbre de empleados que venían trabajando con notebooks y solicitaban trabajar bajo esta modalidad en ciertos casos. De ésta forma fue que comenzó la experiencia del teletrabajo oficializándolo desde el área de Recursos Humanos que según nuestra entrevistada fue el área que se planteó oficializar dicha práctica, informando a las personas afectadas que iban a teletrabajar.

En la pregunta pertinente a la selección del teletrabajador, Deloitte no utiliza ningún método específico, o no sigue ninguna pauta en especial, sino que hacen hincapié en atender esa solicitud de la persona que está pidiendo teletrabajar, siempre y cuando tenga tareas aplicables a dicha modalidad. En ésta cuestión si hay similitud con lo que Ortiz Chaparro en su libro “El Teletrabajo, una nueva sociedad en la era de la tecnología” describe como las mejores tareas para teletrabajar.

Cuando Recursos Humanos informó que se establecía la oficialización del teletrabajo, se pautó que sea una vez cada 15 días, imponiendo dicha condición por un aspecto cultural según Eliana, nuestra entrevistada, ya que con esa pauta están dándole importancia a que no se pierda el día a día de la empresa, los hábitos y costumbres. De ésta forma, vemos como Deloitte no sólo le da prioridad a las comodidades de sus empleados sino que también intenta mantener su cultura, que el hecho de atender las solicitudes de su personal, no le cambié demasiado el clima organizacional, las costumbres con las que ya cuenta la empresa.

En síntesis, tratan de ser flexibles, pero siempre dentro de un equilibrio. Dicha situación se puede ver perfectamente en como los jefes controlan a sus empleados, dándoles la libertad de trabajar desde su casa pero a su vez emplean el método de administración por objetivos, condición indispensable para poder teletrabajar, cumplir con lo pautado. En lo que respecta a la cultura, a la hora de realizar reuniones, establecer nuevos objetivos, siempre deben estar todos presentes, sea de manera física u online, pero todos deben estar al tanto de lo que se está informando. Para Deloitte, está más que claro que cultura y teletrabajo, van de la mano.

Por último, nuestra entrevistada concluye afirmando que el lanzar el teletrabajo, fue un impacto altamente positivo para los empleados, dado que les permitió un mayor balance entre la vida personal de cada uno junto a la laboral, resaltando que gente que vive lejos, o madres, se lo agradecían. Por ende, en Deloitte el objetivo principal del teletrabajo se cumple a la perfección tal cual lo explica el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social en su manual, si bien, no tuvieron las consideraciones que se recomiendan a la hora de lanzar la práctica, lo que refiere a la selección del personal, si lograron cumplir con el objetivo principal del teletrabajo.

### **Entrevista a gerenta de Avón**

Avón según su gerenta de Recursos Humanos fue una de las pioneras en impulsar el teletrabajo, dado que fue una de las primeras organizaciones en aplicar dicha práctica. La empresa antes de implementar el teletrabajo realizó un estudio de viabilidad de que tan aplicable podía ser el teletrabajo para Avón, cuestión que es más que recomendable según el portal de teletrabajo de Colombia, aspecto que ellos llaman “prueba piloto” (Capítulo 3, 3.1 “Criterios a tener en cuenta”).

Una vez realizado dicha prueba, se enfocaron más en la persona que quería y podía teletrabajar que en los puestos recomendados para dicha práctica. Dicho punto, marca una gran diferencia en cuanto a los demás análisis que venimos efectuando, dado que acá a lo que se le da prioridad exclusivamente es la persona, a sus aspectos familiares, sus necesidades. Esta cuestión nos parece un punto muy favorable para el teletrabajo,

dado que aumentará su visión positiva de los trabajadores, para que lo vean como una verdadera posibilidad de equilibrio entre vida laboral y vida personal.

Ante el interrogante de cuantos días se aplica el teletrabajo, nuestra entrevistada nos comenta que así como hay personas que lo toman como un gran beneficio y lo agradecen, hay otras que se frustran y entonces pasan a utilizar dicha práctica dos veces al mes solamente.

En cuanto al tema de conducción de los jefes, en Avón ven como a veces se les genera un clima de desconfianza, o de inseguridad de los superiores, dado que no ven a sus empleados en los lugares físicos de trabajo, aspecto que es esencial, lograr esa confianza de jefe – empleado (Capítulo 2, 2.2). Dicho ítem, también fue provocado por empleados que cuando comenzaron a teletrabajar, mal interpretaron el concepto de teletrabajo y se tomaban ese tiempo para realizar otras actividades que nada tenían que ver con el trabajo diario, cuestión que los atrasaba en lo que sus jefes necesitaba de ellos. Para ello, lo que se hizo fue implementar la administración por objetivos, para que las reglas del juego queden claras, y sepan que si iban a teletrabajar, debían cumplir como mínimo con dichas metas. Lo mismo sucede con las reuniones, que se pactan y son de manera presencial. Con ello logran mantener una cultura organizacional bien compacta, manteniendo los hábitos de trabajo de siempre, desechando la posibilidad de algún conflicto que les altere el clima laboral.

Como se puede ver, en Avón, el teletrabajo es realmente un beneficio, dado que le dan toda la prioridad a la persona, para que cumpla en su totalidad con su objetivo de equilibrar vida personal y laboral.

### **Entrevista a Gerenta de Logiscalis:**

En el caso de logiscalis a diferencia de otras organizaciones, al ser una empresa del rubro tecnológico, la práctica del teletrabajo no se vio como un cambio/mejora, sino que se comenzó con dicha modalidad como una forma de salir a competir en el mercado, brindando un beneficio muy requerido por el mercado del rubro tecnológico.



A nivel corporativo, es una de las prácticas que mejor resulta dentro de la compañía, tal cual nos comenta Vanesa (gerenta) dado que están en un mercado de tecnología que es muy dinámico, con mucha gente joven y la gente que no es tan joven se va adaptando a estas nuevas generaciones, por ende es una demanda constante en el momento de reclutar y de atraer talentos.

Indagando sobre la selección del personal teletrabajador, ella nos comenta que actualmente en la empresa todos los puestos pueden aplicarlo. En el momento de seleccionar el personal, la empresa se enfoca más en el tipo de puesto que en las características o competencias de la persona afirmando los criterios mencionados por Marta Alles (capítulo 3, 3.1 y 3.2) y donde hayamos cierta lógica, dado que hay tipos de puestos que por las tareas que deben desarrollar pueden teletrabajar, sin embargo hay algunos casos en lo que les resulta imposible brindarles dicho beneficio, como es el caso de la recepcionista. Por ende, con esta forma, se ahorran lo que refiere a la comunicación, ya que los empleados saben quienes pueden teletrabajar y quiénes no.

Logicallis lo que intenta hacer para poder llevar la práctica del teletrabajo adelante lo mejor posible, es que sus jefes sean flexibles. Si bien depende de cada jefe de área, se le cede al empleado el espacio para teletrabajar, dejándoles en claro que los días para efectuarlo es un aspecto a tratar con su jefe directo aunque ante la mínima chance de conflicto se le corta al empleado el beneficio. Es decir, la idea primaria es que los jefes sean flexibles, pero no es tan general dicho aspecto actualmente en la organización. Esta situación, nos comentó Vanesa que sucedió anteriormente en la empresa. Hubo un período en que el teletrabajo se congeló por 6 meses, debido a que los trabajadores no cumplieron sus metas.

Además de cederle el lugar al empleado para que teletrabaje, también se le otorga el equipo necesario para mantenerse en contacto con la empresa, entre ellos destacamos, el celular y la computadora portátil. Este aspecto, resulta importante para la práctica del teletrabajo, dado que como se vio, el Manual del Ministerio de Trabajo recomienda (capítulo 2, 2.1) que la empresa debe brindar los elementos básicos e

indispensables para que el empleado pueda teletrabajar. Continuando con esta línea, Logicallis, hace dos años que oficializó la práctica de teletrabajo, aplicando la normativa legislativa. Es decir, acatan las pautas que solicita el Ministerio tal cual se mencionó en el capítulo 2, 2.1.

Con dichas consideraciones, Logicallis intenta reducir al mínimo la posibilidad de conflictos, estableciendo pautas claras de trabajo y de ésta forma evitan que el teletrabajo les altere la cultura.

En síntesis, Logicallis aplicó el Teletrabajo como una forma de poder competir en el mercado, siempre teniendo especial atención que no les altere la cultura organizacional y en caso de ser así, cortaban el beneficio.

### **Entrevista a gerenta de Cablevisión:**

Cablevisión comenzó con la experiencia del teletrabajo hace aproximadamente 5 años, exclusivamente por una necesidad de espacio físico, brindándoles a los empleados las herramientas necesarias y pautando bien que día le correspondía a cada sector para así liberar espacio físico, es decir, más que como beneficio, cablevisión lo implementó como una necesidad para la empresa, ni si quiera como una forma de estar a la altura de la competencia. A pesar de esto, que la empresa comienza con dicha experiencia como una necesidad, Jésica (gerenta) nos cuenta como rápidamente observaron un impacto netamente positivo, ya que los empleados tomaron conciencia del beneficio que se les estaba otorgando, se volvieron más productivos y a la vez disfrutaron de su tiempo de home office para sus tareas particulares. Fue tan positivo el impacto de dicha modalidad que debido a la situación económica actual, a un grupo de trabajadores no se les otorgó aumento, sino que se les dio dos días extras para teletrabajar y los empleados lo vieron como un gran beneficio. Es decir, este es un claro ejemplo de que el teletrabajo impactó positivamente en la cultura organizacional, aspecto destacado en el capítulo 1 (1.2)

con Alan Verbeke, haciendo referencia a como el teletrabajo conducía a una buena sensación cultural.

Cablevisión sin ser una excepción a la regla, comenzó otorgando teletrabajo según el tipo de puesto, aunque una vez pasado el tiempo, se lo empezó a otorgar como beneficio en reemplazo de algún aumento de salario como se mencionó anteriormente. Si se destaca de la empresa, el hecho de que al empleado les brindan las herramientas necesarias, algo que debería ser obvio pero no todas las organizaciones lo hacen.

El tema de la comunicación fue un tanto particular, dado que se les informó a los empleados en una fiesta de fin de año que se iba adoptar la modalidad de teletrabajo en forma de un progreso de la compañía. Un punto a destacar, es que los empleados que se van dando cuenta solos de que no se logran ayornar a la modalidad, terminan desechando la posibilidad de teletrabajar. De todas formas, ante el interrogante de cuantos empleados utilizan la práctica, Jésica nos comenta que son alrededor de 780, número más que considerable.

En cuanto a la relación jefe – empleado, se aprecia que es netamente flexible dicha relación, dado que hasta los teletrabajadores tienen la posibilidad de intercambiar los días en caso de que lo necesiten. En éste aspecto, cumple la premisa del destacado especialista Luis Diego Esquivel (Capítulo 2, 2.2), destacando que las organizaciones con dichas modalidades deben tener a la flexibilidad como uno de sus pilares principales. Continuando con ésta línea de valores, Cablevisión además de ser flexible con sus empleados, les otorga confianza, para que se sientan libres a la hora de realizar el teletrabajo pero siempre y cuando cumplan con los objetivos fijados, es decir, tal cual afirma Ortiz Chaparro (Capítulo 2, 2.2), al empleado se le debe dar la confianza necesaria y unos objetivos razonables para que cumpla.

A la hora de contarnos sobre el impacto cultural, nuestra entrevistada nos comenta que una de las costumbres que tienen, es en las reuniones, se le efectúa un control al empleado.

Para concluir, diremos que Cablevisión si bien comenzó con el teletrabajo más por una necesidad que por otra cosa, es una de las empresas que apreciamos que lo aplica siguiendo la teoría. Es decir, selecciona sus teletrabajadores en base a sus tareas, se les otorga la confianza necesaria junto a unos objetivos que se miden a fin de año, y los teletrabajadores gozan de una gran flexibilidad. Si a esto le sumamos el impacto positivo del teletrabajo en la empresa, estamos en condiciones de decir, que es un caso que aplica de muy buena manera la teoría.

### **Entrevista a gerente de consultora Neoris**

En dicha consultora, el teletrabajo se comienza a utilizar para poder ayornarse a las necesidades del cliente, para poder cumplir sus expectativas, conllevando un efecto negativo se podría decir en cuanto al cumplimiento de horarios, dado que ante la facilidad de los empleados de poder trabajar desde cualquier punto con solo tener una notebook e internet, ciertas costumbres se perdieron nos comentó Leandro.

Como la empresa lanzó el teletrabajo por una necesidad, también utilizó el mismo criterio para seleccionar a los teletrabajadores, dado que ante otra necesidad como lo es el espacio físico, se les comunicó a los empleados que deberán teletrabajar al menos dos veces a la semana.

En cuanto al interrogante de la comunicación, no se tuvieron consideraciones que se puedan destacar, solamente se dijo que por una cuestión de espacio se necesitaba implementar la práctica. Los empleadostienen un máximo de tres días por semana para teletrabajar, pero siempre dependiendo del cliente.

Ahora bien, en lo que si realmente encontramos en este caso la similitud con nuestra teoría investigada tiene que ver con los valores, los tipos de conducción de los líderes (capítulo 2, 2.2), ya que en éste caso, los empleados cuentan con gran libertad y poseen de mucha flexibilidad para el desarrollo de sus tareas. Si bien, sus jefes les dan el espacio y el manejo del tiempo según sus preferencias, deben presentar los informes diarios, semanales o mensuales, según se los solicite.

Además de esto, los jefes cuentan con un sistema de control en donde ingresan y pueden visualizar las quejas de sus clientes, por ende, el teletrabajo si bien cuenta con la flexibilidad necesaria también es controlado.

Adentrándonos en el interrogante referido a cultura, tal cual mencionan Kurland y Egan (Capítulo 1, 1.2) el teletrabajo es probable que genere un efecto negativo en la cultura de una organización, dado que los teletrabajadores pueden ser menos socializados en la cultura corporativa. En éste caso, esto sucede, dado que los trabajadores al estar como mínimo dos días fuera de la oficina se acostumbran cada vez más a su hogar. Según Leandro, esto es un aspecto a mejorar, ya que considera que el empleado se libera demasiado de las costumbres organizacionales

En lo pertinente a las reuniones, en dicha consultora se hace obligatorio asistir cuando las mismas son pactadas.

A modo de cierre, dicho caso nos genera una imagen positiva en cuanto a la implementación del teletrabajo al igual que a nuestro entrevistado, en lo que refiere al impacto de la productividad que la empresa logra mantener con sus clientes, es decir, como logran a través del teletrabajo atender a las solicitudes o requerimientos de los clientes. Pero como contrapartida, podemos decir que en lo que a cultura respecta, el impacto fue más negativo, que positivo, dado que el empleado pierde esa socialización de la oficina y se va habituando cada vez más a las costumbres de su hogar, de su entorno.

### **Entrevista con Vicepresidente de Porter Novelli Argentina:**

En dicha compañía el inicio del teletrabajo, se dio exclusivamente con la idea de brindarles un beneficio extra a sus empleados y también como una estrategia de retención.

Cuando se le consulto a nuestro entrevistado, como era que entonces determinaban el personal o si al ser utilizado como un beneficio, era apto para todo el personal, el nos remarcó dos cosas: primero que la persona debe tener la suficiente

responsabilidad y conocimiento de la tarea a realizar, y segundo, en Porter esperan un tiempo prudencial para determinar que tan responsable es la persona. Este punto nos parece muy interesante y que va de la mano con lo que Martha Alles destaca como análisis previo (Capítulo 3, 3.1), dado que buscan premiar a su personal más responsable otorgándoles un beneficio y de manera paralela se aseguran que las tareas de la empresa van a ser realizadas tal cual serían de manera presencial. También, usan el mismo criterio que usan para determinar quien teletrabaja o no en lo que refiere a la cantidad de días, es según lo que ellos consideran que puestos pueden teletrabajar más días y cuáles no.

En cuanto a la comunicación del programa, hayamos algunas similitudes con otras organizaciones entrevistadas, dado que acá también se dio en una reunión y tuvieron consideración solamente de lo que a ellos les parecía relevante. Es decir, hay una diferencia en comparación a nuestro marco teórico donde el SIAFA aconseja realizar estudios previos de viabilidad (Capítulo 3, 3.1).

En la pregunta pertinente a relación del jefe – empleado, nuestro entrevistado afirma que es muy buena, da un ejemplo que se trata de ser flexible pero no se explaya mucho más, a pesar de que luego más adelante afirma dicha respuesta.

En lo que respecta al control de los empleados, al igual que en la mayoría de los demás casos, se les pide que estén online por si surge algún tema, y la misma concordancia hay con el tema de las reuniones, se realizan de manera presencial buscando acordar con el empleado que estén presentes.

Al consultar sobre el impacto del teletrabajo en la cultura, nos afirma que es muy positivo, ya que le mejora la imagen a la empresa contribuyendo a ser moderna y flexible y además los empleados notan como la empresa se preocupa por ellos, por sus comodidades. En esto, podemos coincidir plenamente, de hecho, fue nuestra principal pregunta de investigación que con la sumatoria de las entrevistas, vemos como el teletrabajo no destruye la cultura organizacional, sino que si es bien implementado, la mejora.

En última instancia, nuestro entrevistado, nos afirma que si bien tuvieron que atravesar algún que otro problema a la hora de adoptar una nueva modalidad de trabajo, el impacto es netamente positivo.

### **Entrevista con la especialista Dra Viviana Díaz:**

En dicho sintético pero muy útil cuestionario con la Dra Díaz, afirmamos lo de muy útil porque nos sirvió para realmente corroborar las tendencias que veníamos observando.

En base a las respuestas de Viviana pudimos constatar que el teletrabajo se implementó como una modalidad que debía ser puesta en práctica por los avances que venían surgiendo en el mundo laboral.

Además, continuando dicha tendencia de concordancia con nuestro marco teórico, confirmamos que la selección del trabajador no puede ser nunca al azar, sino que se deben considerar las tareas a realizar, como el tipo de puesto y también la capacidad de la persona de autogestionarse, aspectos tratados en el capítulo Capítulo 3, donde se destaca como debería ser según la teoría la selección del teletrabajador, que criterios considerar y cuales son los mejores puestos y los peores para teletrabajar. Según nuestra entrevistada, lo ideal para la práctica de teletrabajo es con 3 días semanales, y dos presenciales.

En lo que quizás no encontramos cierta concordancia en cuanto a su opinión respecta y lo que hemos venido tratando, es en el interrogante sobre la relación jefe – empleado, ya que Viviana hace énfasis más en las dificultades que se le plantean al jefe por tener que generar los mismos recursos presenciales con teletrabajadores y obvia el tema de la flexibilidad, confianza y demás valores mencionados en el Capítulo 2 (2.2). Ella pone énfasis en que se deben determinar objetivos claros y utilizarlos como parámetros.

Ahora bien, en lo que a cultura refiere, Viviana si bien destaca que el contacto personal es irremplazable, no cree que la cultura se vea modificada por el hecho de

utilizar teletrabajo, dado que las tecnologías de hoy en día permiten estar conectados constantemente. En este aspecto coincidimos plenamente, dado que somos conscientes de los avances tecnológicos y del buen uso que se puede hacer de ellos.

Para concluir, tal cual se comenzó al inicio, resultó una entrevista realmente fructífera dado que se podría decir que confirmamos el 90% de los temas que veníamos indagando.

### **Entrevista con la especialista Sonia Boiarov:**

En el cuestionario realizado a la especialista Sonia Boiarov, autora que mencionamos en parte de nuestro trabajo de investigación, podemos observar como el comienzo de la práctica ella lo destaca con la crisis del 2000. Este aspecto, fue destacado en el Capítulo 1, resaltando que la modalidad se fogueo en Argentina como respuesta a la propagación de la gripe A, y las necesidades de los empleadores de mantener sus organizaciones funcionando a la distancia. Es decir, ella nos dice que comienza con la modalidad, con la crisis del 2000 y nosotros confirmamos que el teletrabajo ya se venía utilizando y se afianza como herramienta de trabajo en el 2009.

Analizando su respuesta referida al interrogante de la selección del teletrabajador, Sonia hace énfasis más en las características personales que en las del puesto. Esto va de la mano cuando afirma que el teletrabajo debe ser valorado como un premio, es decir, que sean las mismas personas quien soliciten teletrabajar. En dicha respuesta encontramos algunas diferencias en cuanto a nuestro marco teórico (capítulo 3) donde se destacan los peores y mejores puestos para teletrabajar.

Adentrandonos en la relación jefe – empleado, Sonia destaca que debe ser una relación basada en la responsabilidad, libertad y confianza, en concordancia con Martha Alles (Capítulo 2, 2.2). De la mano con ésta respuesta viene el ideal de



cuantos días se debe teletrabajar, ya que afirma que debe ser un acuerdo entre el jefe y el empleado.

En cuanto a la forma de controlar a los empleados, hace énfasis en la administración por objetivos, para que esto no genere conflictos y destaca, siguiendo una misma línea que siempre se establecerán dichos objetivos cuando el puesto lo permita.

En la pregunta pertinente a cultura, ella afirma que bastante va variar en lo que respecta al cambio en las relaciones sociales al separar a personas durante unos días de trabajo. Cuestión con la que coincidimos parcialmente, dado que si bien, es verdad que se pierde el trato del día a día, hay muchas herramientas tecnológicas que permiten mantener una buena comunicación.

Para concluir, diremos que Sonia como buena especialista en la materia se expresa totalmente a favor del teletrabajo, afirmando que sería una negligencia reconocer dicha práctica.

### **Análisis de documento:**

A modo de complemento de nuestro trabajo de campo, agregamos una nota que se le realiza a Martha Alles y es publicada en su página oficial. Decidimos agregar dicho testimonio, ya que Martha es un pilar nuestro en dicho trabajo de investigación como también a lo largo de nuestra carrera en diversas materias, con lo cual es una palabra más que autorizada para nosotros.

Desde un inicio Martha hace énfasis en que el teletrabajador deber ser considerado como un trabajador más y apunta a evidenciar de manera notable las ventajas que otorga el teletrabajo, mencionando como una empresa radicada en Londres realiza sus tareas contables en la India. Esto es en base a las telecomunicaciones, a los avances tecnológicos que hoy en día permiten eso. Dicho aspecto fue destacado al inicio de nuestro trabajo de investigación con lo que el Ministerio de Trabajo establecía como teletrabajo, y la gran ventaja que otorgaba (capítulo 1, 1.1).

En cuanto los puntos claves para que la práctica resulte exitosa, Martha destaca aspectos que Ortiz Chaparro, SIAFA y el portal de teletrabajo en Colombia

mencionan y fueron expuestos en el capítulo 2 (2.2) y capítulo 3, como lo son la capacidad de planificación, responsabilidad, flexibilidad, comunicación eficaz, entre los que más concordancia encontramos.

En cuanto a cómo llevar adelante la práctica, encontramos que Martha Alles coincide con una de nuestras especialistas en el tema, Viviana Díaz, en que el teletrabajo se debe efectuar 3 veces por semana y dos días de manera presencial en la oficina.

Como se puede ver, en dicho documento, obtenemos una opinión más amplia de Martha Alles en lo que a teletrabajo refiere. En nuestro marco teórico, Martha Alles nos sirvió de soporte para las competencias que tiene que tener un teletrabajador, que tipo de tareas puede desarrollar, como realizar la práctica bajo la confianza del jefe para con su empleado; y en éste documento vemos su visión sobre puntos claves que se deben considerar a la hora de utilizar el teletrabajo, las ventajas que éste otorgará y las consideraciones que se deben tener con el teletrabajador.

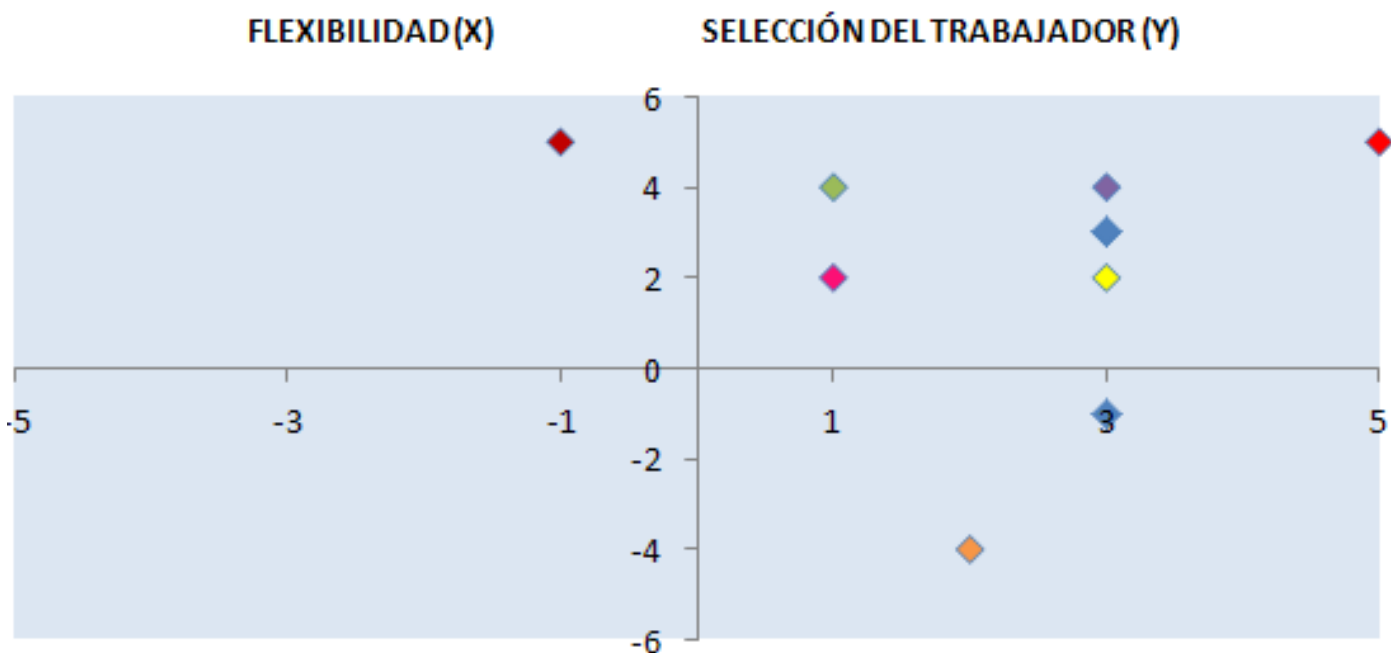
## Cuadro comparativo de entrevistas:

Figura N°3: Análisis Semántico

Dimensiones	1 (Claro)	2 (logicallis)	3 (Peugeot)	4 (Avon)	5 (Neoris)	6 (cablevisión)	7 (Deloit)	Porter Novelli	Dra Viviana Diaz	Sonia Boiarov
Comienzo del teletrabajo	Lo implementaban de manera no oficial	Se inicio para poder competir dentro del mercado laboral	Se impulso como un beneficio, previo prueba piloto.	Son una de las pioneras en implementarlo. Aspiraban a un beneficio	por la necesidad del cliente y el espacio fisico	Se inicio para liberar espacio fisico en las oficinas.	Solicitud por los empleados dado que se venia trabajando	Se implemento como beneficio y retención del personal	Como modalidad laboral por el éxito a nivel mundial	La Crisis del 2000
Desarrollo Cultural	No impacta	No lo afecta por el tipo de empresa. Fue suspendida.	Impacta positivamente al ser beneficio	Genera desconfianza jefe-empleado	Se reemplazan costumbres de la organización por las del hogar	Impacto netamente positivo ya que se percibe como beneficio	Les aumenta el buen clima laboral, lo valoran como un beneficio	positiva y flexible	Impacto positivo por las nuevas tecnologías que permiten en la comunicación	Cambios en las relaciones sociales
Valores	Flexibilidad	Inflexibilidad	Confianza	Desconfianza	Flexibilidad	Flexibilidad	Confianza	Flexibilidad	Inflexibilidad	Confianza
Criterios para seleccionar	Lo determina el puesto	En base al puesto y al tipo de tarea	En base al tipo de puesto	Se tiene en cuenta mas a la persona que al puesto	No hay un modelo de teletrabajador, todos los trabajadores lo aplican	Lo determina el puesto.	En base al pedido del personal en concordancia con la tarea	personas responsables y con conocimiento del trabajo a realizar	Depende del puesto y de la persona que cubre la posición.	Comienzan con aquellos en los que tienen mas confianza pero se establecen criterios

## Análisis Osgood:

Figura N°4: Osgood



Referencias	
Claro	Ⓣ
Peugeot	Ⓣ
Avon	Ⓣ
Logicallis	Ⓣ
Neoris	Ⓣ
Deloitt	Ⓣ
Cablevisión	Ⓣ
Porter Novelli	Ⓣ
Dra Viviana Diaz	Ⓣ
Sonia Boiarov	Ⓣ

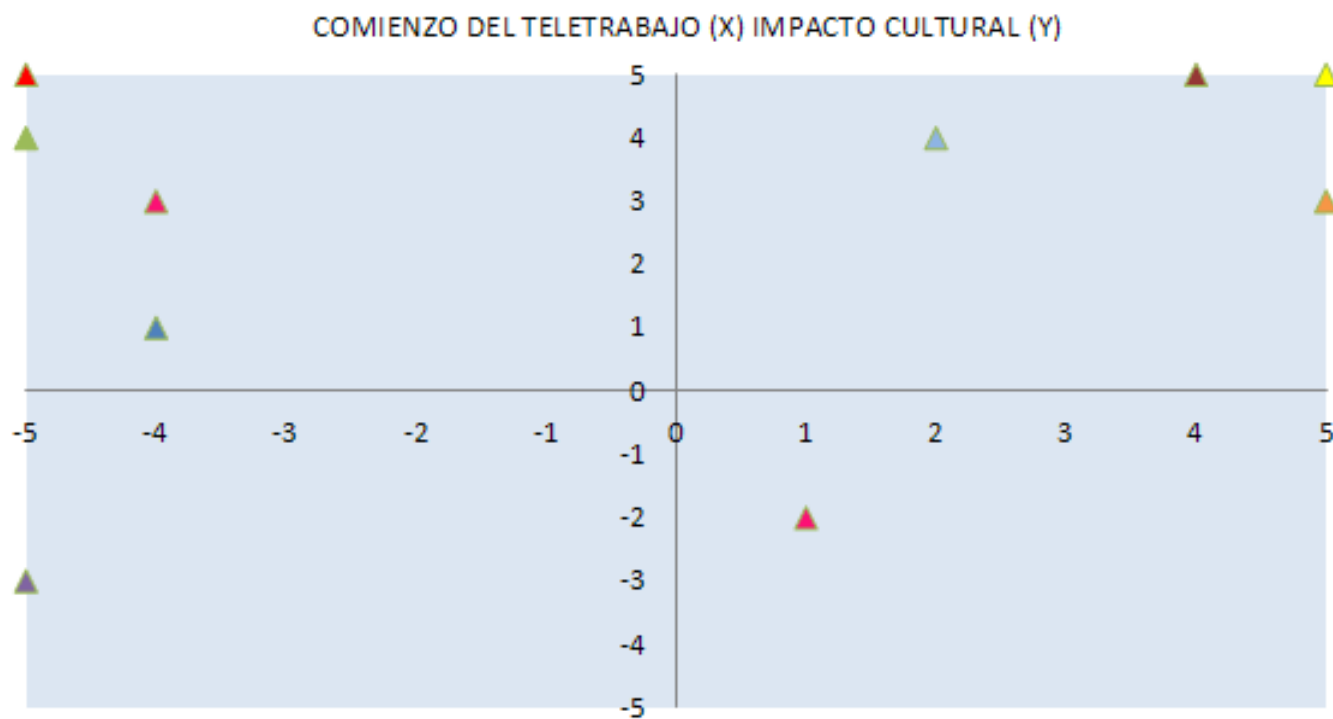
<b>ENTREVISTADO</b>	<b>FLEXIBILIDAD (X)</b>	<b>SELECCIÓN DEL TRABAJADOR (Y)</b>
<b>Claro</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Peugeot</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Avon</b>	<b>2</b>	<b>-4</b>
<b>Logicallis</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>Neoris</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Deloitte</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Cablevisión</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Porter Novelli</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Dra Viviana Diaz</b>	<b>-1</b>	<b>5</b>
<b>Sonia Boiarov</b>	<b>3</b>	<b>-1</b>

En dichos análisis de Osgood, hemos decidido analizar como aspectos relevantes de nuestra tesis, la flexibilidad en lo que respecta al estilo de liderazgo del jefe ante la modalidad de teletrabajo, otorgándole valor 5 a la mayor flexibilidad y -5 a la flexibilidad nula.

En lo que respecta a selección del trabajador, se le dará el valor 5 a la selección en base a las características del puesto y -5 a la selección a las características personales.

Podemos observar que predomina en el jefe una inclinación hacia la flexibilidad y en lo que respecta a la selección, se puede ver que la mayoría de las empresas se enfocan en el tipo de puesto, a excepción de Avon y la especialista Sonia Boiarov.

Figura N°5: Osgood



Referencias	
Claro	Ⓓ
Peugeot	Ⓔ
Avon	Ⓓ
Logicallis	Ⓔ
Neoris	Ⓓ
Deloitt	Ⓓ
Cablevisión	Ⓓ
Porter Novelli	Ⓓ
Dra Viviana Diaz	Ⓓ
Sonia Boiarov	Ⓓ

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>COMIENZO DEL TELETRABAJO (X)</b>	<b>IMPACTO CULTURAL (Y)</b>
<b>Claro</b>	<b>-4</b>	<b>1</b>
<b>Peugeot</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Avon</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>Logicallis</b>	<b>-5</b>	<b>4</b>
<b>Neoris</b>	<b>-5</b>	<b>-3</b>
<b>Deloitt</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Cablevisión</b>	<b>-5</b>	<b>5</b>
<b>Porter Novelli</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Dra Viviana Diaz</b>	<b>-4</b>	<b>3</b>
<b>Sonia Boiarov</b>	<b>1</b>	<b>-2</b>

Y en el segundo gráfico, se analiza el comienzo del teletrabajo, dándole la puntuación de mayor rango a cuando es un comienzo impulsado como un beneficio y la menor puntuación a cuando se efectuó sólo por necesidad de la organización.

Por último en impacto cultural, se identifica cuan positivo o negativo fue el impacto de haber adoptado dicha práctica.

En base al gráfico analizado, se aprecia como el comienzo del teletrabajo es impulsado como práctica para adaptarse al mercado en las empresas del rubro tecnológico y en las demás lo aplican como beneficio, y en el impacto cultural, generalmente es positivo.

## **Conclusión:**

Luego de realizar nuestro trabajo de investigación iniciaremos destacando que el comienzo del teletrabajo en las organizaciones depende del tipo de compañía en la que se implemente, siendo notable la diferencia entre las empresas pertenecientes al rubro tecnológico, versus el resto del mercado como las del rubro automotriz, servicio, etc., dado que estas implementan dicha práctica como una forma de competir en el mercado, como una necesidad de negocio y no como un beneficio.

Continuando con nuestro trabajo de investigación se analizaron las características que se tienen en cuenta al momento de seleccionar un teletrabajador, ya que fue uno de los objetivos planteados. En este aspecto se pudo apreciar como las empresas se enfocan más en las tareas del trabajador y el puesto que realiza, y no tanto en sus características personales, ya que como se pudo observar en el capítulo 3 del marco teórico hay tareas en las que dicha práctica resulta imposible de realizarse.

Adentrándonos en responder nuestros dos interrogantes planteados al inicio queremos destacar que:

En base a nuestra primer pregunta y nuestro primer gran objetivo, el de describir el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional, podemos afirmar que el teletrabajo impacta positivamente, dado que en las empresas que lo utilizan como beneficio, los teletrabajadores se encuentran satisfechos con dicha práctica ya que les permite no solo organizar mejor sus tiempos de trabajo sino también encontrar un equilibrio entre su vida laboral y personal. Esto mismo, se traslada tanto al clima organizacional, a los resultados y al día a día de la empresa.

Ahora bien, en las organizaciones en las que se utiliza como modalidad de trabajo o por necesidad el impacto si bien no es tan positivo como en las mencionadas anteriormente la reflexión final termina siendo a favor del teletrabajo.



Enfocándonos en nuestra segunda pregunta podemos destacar que uno de los mayores problemas que enfrentaron las empresas al implementar la modalidad fue generar el compromiso de los colaboradores a la hora de estar conectados, realizar reportes, y cumplir sus objetivos.

Otro de las dificultades que tuvieron que enfrentar fue generar la flexibilidad y la confianza necesaria en los jefes al momento de comprender que el trabajador puede realizar las mismas tareas tanto desde su domicilio como desde la oficina sin inconveniente alguno. Esto va de la mano con nuestro último objetivo, el de descubrir que valores debe poseer una organización para hacerle frente a los cambios que traerá aparejado el implementar una nueva modalidad de trabajo, y concluimos en que debe tener esencialmente confianza, flexibilidad y compromiso.

Finalmente llegando al desenlace de nuestro trabajo, afirmando que el adoptar la práctica de teletrabajo en las organizaciones genera un impacto positivo en la cultura organizacional, que para ello debe poseer una línea que baja desde sus jefes a sus empleados sostenidas en la flexibilidad, confianza, compromiso y responsabilidad, y que el personal a teletrabajar salvo raras excepciones se determina en base a la tarea a realizar.

## **Implicancias**

En cuanto a las implicancias, comenzaremos diciendo que la primer propuesta es oficializar la modalidad de teletrabajo, dado que en muchas empresas lo hacen de manera informal, y esto puede provocar reclamos al empleador, ya que los mismos no cuentan con un marco legal respaldatorio, cuestión que puede derivar en una pérdida importante para la empresa.

Ahora bien, el segundo punto a mejorar seria brindar capacitación a los jefes para que a los mismos no les resulte tan dificultoso el periodo de adaptación, generando una cultura más ayornada a la realidad donde el trabajo presencial no es esencial para que sea efectivo.

## **Bibliografía**

Sonia A. Boiarov (2010). *¿Cómo empiezo a teletrabajar?* (Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Fondo Editorial Consejo).

Alles de Burdman, Martha Alicia (1999). *Empleo, discriminación, teletrabajo y otras temáticas* (Buenos Aires: Ediciones Machi).

Ortiz Chaparro Francisco (1996). *El teletrabajo una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología* (Madrid: McGraw Hill).

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2012). *Teletrabajo motor de inclusión sociolaboral*. (Buenos Aires: s.n)

D´alessandro Milagros, Puricelli Yamila, Parreira Noelia Rodriguez (2013) “*Teletrabajo y cultura organizacional*”. Disertación doctoral no publicada, Universidad Argentina de la Empresa, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Páginas web:

[www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co)

[www.elfinancierocr.com](http://www.elfinancierocr.com)

[w.manuelgross.bligoo.com](http://w.manuelgross.bligoo.com)

[www.siafa.com.ar/notas/nota122/teletrabajo.htm](http://www.siafa.com.ar/notas/nota122/teletrabajo.htm)

<http://boiarov.com.ar/teletrabajo/>

[www.trabajo.gba.gov.ar](http://www.trabajo.gba.gov.ar)

## **ANEXOS:**

### **Entrevistas**

- 1) ¿Cómo comenzó la experiencia del teletrabajo en la organización? ¿Hubo algún tipo de conflicto que nos pueda contar en relación a dicha práctica?
- 2) Nos interesaría saber, ¿Cómo es que determinan el personal a teletrabajar? ¿Qué características observan o consideran necesarias para que un empleado pueda ser teletrabajador?
- 3) ¿De qué forma se les comunicó a los teletrabajadores que iban a ser parte de dicha modalidad? ¿tuvieron algunas consideraciones importantes que se puedan mencionar?
- 4) ¿Cuántos días o de qué forma están utilizando la práctica del teletrabajo actualmente? ¿Cuántos son los empleados que teletrabajan en la organización?
- 5) ¿Cómo es la relación de los jefes con sus empleados teletrabajadores? ¿Tienden a ser flexibles?
- 6) ¿De qué manera se los controla a los empleados?
- 7) ¿A los teletrabajadores, se los tiene en cuenta para las reuniones?
- 8) ¿Cómo impacta en la cultura organizacional el teletrabajo?

- 9) Por último, nos interesa saber, según su opinión y en base a las expectativas que había previo a la implementación de la práctica del teletrabajo, si dichas expectativas se cumplieron y si hay algún tipo de dificultad, ya sea esta en cuanto al personal, legal, clima laboral, que se pueda mencionar.

### **Crudos de entrevistas/Cuestionarios:**

#### Entrevista a Gerente de Claro

1 - Bueno mira, en claro hacemos muy poco teletrabajo entre "", dado que oficializado no está, pero muchas veces, se hace teletrabajo en guardias. ¿Nosotros como trabajamos? Nosotros tenemos tareas de 24 horas, operamos sobre las 24 horas, con lo cual, hay personal operativo de guardia durante las 24 horas, pero a la vez, hay un segundo nivel de especialistas, que si están en la casa y en caso de algún problema se conectan y acceden al equipamiento. De esa manera, ahí sí es teletrabajo y funciona todos los días, los 365 días del año, y bueno, tenes que tener internet en tu casa, hoy por hoy no se provee de internet. Los muchachos toman internet que ellos tienen en sus casas y en caso de que fuera necesario se puede entregar un modem para que la gente se pueda conectar.

2 - Por lo que decía recién, los que pueden trabajar desde sus casas, son especialistas. Si, son personal muy idóneo de un tema particular, que bueno, generalmente esos especialistas son los que son seleccionados para poder hacer teletrabajo siempre en horario fuera de oficina. Como si trabajan a la noche, al otro día no trabajan, entonces quedan prácticamente conectados en teletrabajo, homeworking. ¿Por qué? Porque trabajaron a la noche, duermen un rato y ya se quedan en la casa, y hay operaciones de tipo de emergencias y hay operaciones programadas. Entonces cuando es emergencias, lo llaman por teléfono, el tipo está durmiendo, se levanta, se conecta y

empieza a trabajar. Cuando son operaciones programadas, bueno el tipo está a las dos de la mañana, sentadito en la máquina y opera. Es más por el puesto, definitivamente, más por la característica del personal.

3 - No, generalmente, cuando entras directamente a la empresa, cuando entras a éstas áreas técnicas y sos especialista, ya, “buen día, tenes guardia”. Entonces a partir de tenes guardia, la opción es o venis hacer guardia acá o te quedas en casa y esperas que te llamen. Obviamente, esperan en casa a que te llamen.

4 - Y acá, yo te puedo hablar de este sector que hay datos enter que somos alrededor de, y IT somos un poco más, con IT completos seríamos 500 personas. Los demás, como yo o como cualquier otro tiene horario de 9 a 18, aunque, hay que tener algo en cuenta: los demás que estamos en el área operativa, tenemos horarios de 9 a 18 pero somos full time. ¿Qué significa eso? Que trabajamos de 9 a 18 pero si en cualquier momento te llaman tenes que estar atento a la situación.

5 - No, acá somos, yo soy jefe y somos bastante, bastante flexibles. ¿A qué me refiero con ser flexible? Si algún empleado me dice, “mira hoy voy hacer médico, o vengo más tarde”, bueno está bien, hacelo, quedate en tu casa pero conectate, estate conectado. Si? Entonces digamos que, por la tecnología que tenemos, si vos podes no estar en tu escritorio, pero podes estar trabajando. Es más, yo no quiero hacer teletrabajo porque trabajo más en mi casa que acá normalmente; porque bueno te pones hacer un monton de cosas, te llaman mucho más, como no te ven te llaman por cualquier pregunta, normalmente cualquier persona se acerca al escritorio y te pregunta, como no te ve, directamente al teléfono. Entonces, trabajas más en tu casa que cuando estas acá

6 - No, no, no, la verdad que no. Deberíamos, sería un tema pendiente, pero lo que si hay es esto que te digo, en caso de necesidad, conectarte desde tu casa y trabajar desde tu casa. Pero no esta oficializado, al no estar oficializado digamos que, la relación con el personal que lo hace, es bastante endeble, porque es una cuestión entre jefe y trabajador más que nada. ¿Si? Tu gerente lo sabe pero es “bueno che, esta bien, veni más tarde pero quedate conectado”; “Me duele la cabeza”, bueno quedate

en tu casa pero conéctate, te necesito tener conectado. Ese es un poco el formato que hoy trabajamos acá. Las ventajas tecnológicas nos lo permiten.

7 - Noo, no, no. Yo te cuento como es el tema de las reuniones. Nosotros estamos, por ejemplo en Buenos Aires, en Córdoba hay mucha gente también y en distintos lugares del país. Entonces cuando necesitas hacer una call, nosotros le decimos call, lo que hacemos es utilizar los computadores y skype. Está skype dentro de lo que es el software de base de los equipos, nos conectamos al costadito con el auricular y el micrófono, y ésta mañana por ejemplo eramos 11 personas acá y 6 en Córdoba, y cuando proyectábamos, ve tanto el de acá como el de Córdoba, como el de Jujuy, como el de Salta y al costadito aparecen las personas, se ven las fotitos o incluso se pueden ver las personas en otro lado. A veces hacemos reuniones de hasta 20/25 personas, estando 3 o 4 acá y todas las demás en distintos lugares del país. Entonces eso que ves en la tele viste, que son varios, si acá lo hacemos, acá es de verdad. Y ésta mañana lo estuve haciendo, por eso puedo decirlo. Estábamos proyectando, yo un Project, después otro gerente presentó otro y los de Córdoba opinaban y nosotros opinábamos de acá. O sea, así se trabaja, entonces, eso lo podemos sumar al tipo que está trabajando en la casa. Generalmente no es lo más conveniente y cuando tenemos reuniones agendadas preferimos no faltar ¿Si?, preferimos estar en el escritorio por un dato que te piden, no lo tenes a mano, en tu casa no lo tenes a mano y ese tipo de cosas, pero tecnológicamente si podemos hacerlo ¿Si?, en la tecnología nos da para hacerlo y mas de uno se enganchó con una gripe galopante, se enganchó en una call a la charla con todos los demás que estábamos trabajando ¿Si?. O sea, en eso si, usamos mucho la call y el teletrabajo.

8 - No, a nosotros yo te lo digo como jefe no de tanta jerarquía sino de jerarquía bastante común, no nos influye demasiado. Si el personal lo pide, si el personal lo pide, incluso nos han pedido de un día por semana ya estipulado, de tal manera que vos sepas que esa persona ya no viene y hay cierta resistencia a todo eso. No se quiere digamos todavía oficializar, pero no, no pasa eso. NO hay problemas, no hay problemas en el trato y bueno, nada.

9 - Si bien el teletrabajo existe, al ser operativo, no entra en esa variable. Para nosotros, si yo como jefe, si se hace teletrabajo, yo mis objetivos los tengo que cumplir. O sea, es clarísimo eso. Si vos haces teletrabajo como persona que depende de mi y estas cerca de no cumplir tus objetivos, lo primero que voy hacer es cortarte el teletrabajo porque no te puedo ver, no te puedo controlar, no puedo estar al lado tuyo. Pero no por una cuestión de control, si vos rendiste 10 y yo te pongo el teletrabajo y rendis 8, cagaste ¿si?, a los 10 minutos te lo corto. Y creo que es un poco que por ahí va el tema, que como no tenes demasiado control. No es control, pero si te diste cuenta el día 25 que no está cumpliendo, chau, no cumpliste, no llegaste. Entonces eso a veces es un poco difícil de medir, y el teletrabajo es, vos tenes ciertas expectativas, yo se que otras experiencias, se de otras compañías, que tienen un edificio de 800 personas y trabajan 1200, ¿si? porque no hay escritorios fijos, no hay escritorios, cada uno se sienta donde quiere, donde puede, este...y bueno, entonces esos si son...lo que tiene eso de ventaja es el costo. Cuando una persona está sentada en un escritorio las 24 horas o el tiempo que sea, de 9 a 18 tiene un costo muy importante, costos de luz, costos de espacio. Pero por otro lado, está el tema de seguros y ART, ¿si? Ahí hay una historia muy importante, con el tema de los seguros y las ART. Porque las ART están determinadas, en que vos tenes que tener, un sitio de trabajo de ciertas características. Entonces, sino, no te cubre. ¿Cómo aseguras eso en tu casa? Yo puedo decir, que esta persona trabaja en teletrabajo, okey, entonces trabaja en su casa, okey hasta ahí podemos ir. Ahora la ART me dice ¿Y como se que ese tipo en esa casa no se sienta en un taurete de una sola pata y en cualquier momento se cae, se lastima y en cualquier momento lo tengo que pagar por bueno?. El teletrabajo por ahí también influye mucho en esas circunstancias ¿si?, las ART no tienen hoy por hoy demasiada apertura con respecto al teletrabajo. Ellos te cubren dentro de los ámbitos de la empresa y los famosos yendo para el trabajo, o saliendo del trabajo pero no, en, en el ámbito de tu hogar, no te lo cubren. O sea, no es trabajo, no lo están viendo como trabajo, entonces ahí se complican las cosas. Es uno de los principales conflictos que hay. Porque, haber, a vos te pasa algo en tu casa, te lastimas y vos le podes hacer problemas a la empresa, si estas trabajando en teletrabajo. No nos pasó nunca que yo



sepa, yo te estoy hablando de 500 personas. Este que yo sepa nunca paso, nunca hubo problemas, pero si charlas con las ART o muchas veces los muchachos de recursos humanos, nos han dicho que ojo, que la ART no nos cubre. Así que, ahí es uno de, si no es el principal es uno de los principales conflictos con el tema del teletrabajo.

### **Entrevista a Gerente de Cablevisión**

1 - Comenzó en el área de fibercorp que es la parte corporativa de cablevisión. Comenzó hace 5 años, en el 2011, cuando surgió la necesidad de espacio de la compañía, porque no teníamos disponibilidad física, al ser una área nueva para poner a la gente. Entonces se comenzó a implementar una vez a la semana y esos puestos rotan a cualquier persona, es decir cualquier persona sentar en cualquier lugar.

La idea y beneficio de esta herramienta es: aprovechar el lugar y más que nada darle el beneficio al trabajador, dándole la oportunidad de trabajar desde su casa o que puede pasar más tiempo con su familia o que pueda descansar en caso de que sea necesario. Se llegó a suspender los días de home office cuando hay reunión de equipo o cuando se requiere que el personal este en el área.

Un caso concreto es el mío: hace dos años me enferme y mi labor no lo podía hacer ninguno en la empresa, sin embargo con la autorización del médico me dieron los días de teletrabajo para que la empresa siga facturando.

Como te contaba anteriormente, esto comenzó en el 2011 y las repercusiones fueron muy buenas porque la gente tomaba más conocimiento y podía compartir más tiempo con su familia y además el empleado tenía más compromiso, se podía ver que tenía la camiseta de la empresa, esto fue porque vieron que se les estaba dando un beneficio.

Fue tan buena la repercusión que se extendió hasta otros puestos, como en el caso de los call center, en el cual se les ponía una línea en su casa, la cual les permitía hacer teletrabajo, esto fue motivador para los trabajadores del area, sumo sentido de pertenecía. Primero se inicio por la parte corporativa y después pasó por cablevisión y tuvo mucho éxito

En temas de problemas podemos destacar que había días en que si era necesario la presencia de los trabajadores, algunos se tomaban igual el día de teletrabajo, ese fue el único problema que se encontró.

Fue tan efectivo, que debido a la situación económica de hoy en día, no se les dio aumento a todos los trabajadores, solamente a los que están por paritarias, a los que no tuvieron ese derecho se les dio el home office de dos días para trabajar desde su casa

2 - La gente que se determinó en principio cuando nació, eran parte todos los que formaban parte de la parte corporativa y administrativa, es decir aquellas personas que si podían hacer tareas desde su casa. No fue el caso al principio del call center, pero si se les daba a la gente que pueda hacer tareas administrativas de ese sector porque no teníamos lugar, después con el tiempo, a la gente que no se le aumentaba el sueldo como a otros se les daba un home working más. Después cuando se hizo extensivo a Cablevisión se les dio a la parte de call center para motivarlos

A los empleados se les da como herramientas una notebook y una BPM para que se puedan conectar desde su casa y puedan acceder a las mismas herramientas y mismo sistemas como si estuvieran trabajando en la oficina pero trabajas desde tu casa.

3 – Volviendo a lo mismo, no hubo una comunicación específica, sino que vino de la mano con el lanzamiento de fibercorp.

En principio cuando se empezó a tomar personal éramos muy pocos, éramos 120 personas. Se les explico, que más allá que iban a empezar en la parte administrativa iban a estar repartidos en toda la compañía y ahí se dieron cuenta, que al estar repartidos en toda la compañía necesitaban uno del otro, y el teléfono solo no alcanzaba, es así como decidieron ponerlos todos en un lugar. Se les comunico q ante la falta de espacio y la necesidad de gente, se iba a dar el homeworking, se dio un comunicado oficial, se transmitió el mensaje en una fiesta de fin de año, como un reconocimiento al progreso, era obvio que lo podía usar el que quería, hay personas que no lo hacen, porque se van dando cuenta que no se pueden concentrar, o no

tienen buen internet o simplemente no les gusta. En cablevisión si fue parte de beneficio y la idea principal era motivarlos.

4 - En si, la idea cuando se inicio fue con un día de home office, que si o si debería ser respetado debido al tema de los lugares. Al inicio se iba rotando con los compañeros del área o sino con los de otra área.

Hoy, lo estamos utilizando para los que son analistas senior para arriba de altas categorías, un día de teletrabajo y de los junior para abajo, tienen dos días de teletrabajo.

Después en cablevisión es solamente un día de teletrabajo para la gente de call center. Somos en la parte de fibercorp alrededor de 600 personas usándolo hoy en día y en cablevisión somos 180 actualmente de la parte del call center

5 - La relación que tienen los jefes con los empleados es muy buena, de hecho la compañía se ve como una gran familia ehh. Son súper flexibles en ese sentido, si alguno no puede tomarse el teletrabajo porque tiene una reunión y al otro no le interfiere en nada, lo que se hace, se cambia el teletrabajo entre los compañeros, siempre la idea es que se tomen una vez por semana, eso lo pueden negociar en la semana y entre ellos. Lo mismo si necesitan más de uno o dos días de teletrabajo, son flexibles con ese tema, lo que se necesita es bienvenidos, las relaciones son excelentes, los gerentes son de tomarse más de un día a la semana.

6 - Como organización si se confía que los empleados hagan el trabajo. Una forma de controlar es, nosotros tenemos un Skype corporativo, en donde uno tiene que estar en línea ante cualquier inquietud o consulta debe estar conectado. Otra herramienta que tenemos para comunicación es, se les da un teléfono a cada empleado para conversar o un chat corporativo, y como organización se confía mucho en la otra persona que lo hace, y la forma de medirlo es a fin de año si se llevo a sus objetivos, la prioridad no es la cantidad de horas que cumpla trabajando sino sus objetivos, que tiene que cumplirlos. A fin de año se hace una evaluación de desempeño a través de distintas

herramientas, que se ve el desempeño objetivo, en qué porcentaje llego al objetivo, que es lo que le faltó, y que competencias le hacen falta.

7 - En estas reuniones se ayuda y se hace un control al trabajador, no es algo normativo sino algo de cultura dentro de la empresa

8 - Lo que se estila mucho, es cuando recién entra a trabajar el empleado se junta con otros trabajadores a tomar desayuno y se platica de que se está haciendo. En el teletrabajo esto se pierde, pero no es algo que influya mucho, pero al mismo tiempo se sigue haciendo cuando se reintegra de forma física.

La empresa hace administración por objetivos, pero no solo con teletrabajo, sino con todo el mundo, desde un técnico de calle, vendedor hasta un chico de call center, un admirativo, un gerente un jefe a todos impacta esta herramienta, es la manera de administrar. Esto no es solo con el teletrabajo, sino para todo el mundo, en la hora de realizar reuniones se pueden intercambiar los teletrabajo o bien puede ir ese día y cambiar, eso se maneja según la necesidad según la persona, tarea o objetivo.

Se confía mucho en el empleado de que todo va a salir bien

9 - No se tenía ningún tipo de expectativas, lo que pensé que iba pasar era que podía estar en mi casa a las 9 menos cuarto tomando el desayuno, estar haciendo las tareas de la empresa y poder compartir ese espacio de trabajar en casa y compartir el día con mi familia, eso no se pierde la hora de almuerzo no se pierde personalmente las expectativas fueron buenas, nunca me faltó una herramienta ni nada por el estilo, tenemos a mano nuestros compañeros que nos dan una mano en cualquier caso

En el clima laboral no cambia, al contrario favorece, dado que se ve que tan solidario sos si podes cambiar el teletrabajo, el clima y la cultura no se pierde. Es exactamente lo mismo pero de una manera más cómoda

### **Entrevista a Gerente Neoris**

1 – Bien, acá trabajamos en una consultora desde sus oficinas y pertenecemos a un grupo que da soporte técnico nivel 2 de aplicaciones para una empresa de telecomunicaciones. Este grupo trabaja 7x24 o sea las 24hs del día todo el año. Somos 4 personas que nos dividimos en distintos horarios y por la necesidad del cliente se adoptó el teletrabajo como práctica.

Como conflicto lo que sucede es que como tenemos la posibilidad de poder realizar nuestras tareas desde cualquier lugar con solo teniendo una notebook e internet no se cumple a raja tabla el horario de cada uno y eso llegó a tener algunas consecuencias.

2 - En el caso de esta consultora la oficina no es lo suficientemente grande para alojarnos a todos asi que es inevitable que tenga que haber gente haciendo teletrabajo. No hay un modelo de tele trabajador, sino que por lo menos todos tenemos 2 días por semana de tele trabajo.

3 - Para este caso se dijo desde un principio justamente por una cuestión de espacio, más allá que nuestro grupo fue en primer lugar por una necesidad del cliente.

4 - Los días que el teletrabajador tiene son hasta 3 como máximo por semana y eso depende exclusivamente del proyecto o cliente que atiende el grupo, aunque la mayoría tiene 2 días por semana de teletrabajo. Por otro lado, todos los trabajadores de la organización tienen teletrabajo.

5 - Los jefes como en todos lados son más o menos flexibles. Pero para el caso de nuestro grupo en particular realmente no está encima sino que nos da libertad en el trabajo para que nosotros adoptemos la mejor forma de trabajar y poder cumplir con el cliente, obviamente que lo único que quiere es estar al tanto de cada paso que damos o hacemos ya que él es quien nos representa. Creo igualmente que la flexibilidad que puedan llegar a tener los jefes con nosotros depende en un mayor porcentaje de nosotros, ya que si con el tiempo nosotros le mostramos que podemos solucionar los problemas sin que él tenga que estar pendiente de nosotros nos ayuda a trabajar mucho mejor a todos.

6 - Aunque parezca mentira la estadística dice que los teletrabajadores cuando no están en la oficina trabajan más, y seguramente es verdad ya que uno está más relajado. Estás en tu casa, no tenes que viajar, puedes hacer otras cosas en los momentos libres y eso hace que no estés pendiente del horario. Por otro lado, la organización se supone que confiar en los empleados que van a estar teletrabajando aunque nosotros trabajamos con 2 modalidades si es un proyecto tenés pautas que cumplir en fechas determinadas donde los jefes pueden controlar el trabajo del empleado y la otra modalidad que es en la que yo me encuentro actualmente, tenemos una herramienta donde el cliente ingresa los problemas que se le presentan y dependiendo del tipo de problema tiene un tiempo de resolución.

7 - Generalmente los días que nos convocan a reuniones de la empresa, con el cliente o entre nosotros como grupo de trabajo tenemos que asistir, salvo casos excepcionales.

8 - Me parece que por ese lado la empresa tiene que estar más pendiente de que los empleados adopten las costumbres de la organización ya que el teletrabajador se libera bastante de eso y cada uno adopta la costumbre de su hogar más que la de la empresa, obviamente va a depender de la cantidad de días que no esté en la oficina. Creo que las organizaciones igualmente están tratando de que el empleado tenga esa costumbre desde otro lugar juntándolos en eventos sociales de la empresa, haciéndolos participar en eventos deportivos, etc.

Cada empleado tiene objetivos anuales, al inicio de cada año los jefes nos plantean esos objetivos que tiene la organización para nosotros y nosotros tenemos que plantearnos nuestros propios objetivos y comunicarlo a nuestro jefe. Luego a fin de cada año se verá en forma particular si se cumplieron dichos objetivos, si fueron superados, si no se pudieron cumplir, etc. Cada caso es particular y depende de cómo le fue a cada uno nos habilita a poder ganar premios que para el caso son medio sueldo más, un sueldo más por única vez, un porcentaje de aumento al sueldo básico, etc.

9 – Mira, desde mi punto de vista te puedo decir que si, que se cumplieron las expectativas. Es más hasta creo que las superó ya que como comentaba antes uno trabaja con otro ánimo desde su casa al saber que no tiene que movilizarse para tener que cumplir con su labor diario en el trabajo, pero bueno para contra restar esto tiene como desventaja que como uno puede realizar sus tareas sin problemas no contemplan el tiempo que trabajas ya sea porque se te hace más ameno, la hora pasa sin que te des cuenta, etc. En si uno tiene que tratar de aislarse de eso y solo realizar su trabajo la cantidad de horas que tiene pactado con la organización y cortar ya que si no logramos eso creo que el día de mañana nos va a afectar bastante en nuestra vida familiar. Por otro lado seguramente hay cuestiones legales que la empresa no cumple como ser desde un principio la empresa tiene que brindarle al empleado todas las herramientas para que pueda realizar su trabajo como ser en mi caso notebook, internet, etc. además de que ellos deberían visitar nuestros hogares para corroborar que las condiciones se encuentren óptimas para que su empleado pueda trabajar en condiciones, pero bueno no es así como se lleva a cabo esta modalidad por lo menos por la mayoría de las organizaciones y justamente se aprovechan ya que el empleado está contento con la modalidad teletrabajo pasan por alto varias cuestiones legales.

### **Entrevista a Gerente de Logicallis**

1 - A nivel corporativo en Logicallis no se trabaja hace mucho tiempo con teletrabajo, sin embargo es una práctica de las que mejor resulta dentro de la compañía, dado que estamos en un mercado de tecnología que es muy dinámico, con mucha gente joven y la gente que no es tan joven se va adaptando a estas nuevas generaciones, por ende es una demanda constante en el momento de reclutar y de atraer talentos, por ende una de las cosas que más se pide al momento de inicio es una flexibilidad laboral. Se fue adaptando a medida que pasaba el tiempo, al comienzo era poco sistémico, porque lo coordinaba cada persona con su jefe y en la medida que se fue estandarizando la práctica, se estableció un procedimiento con determinadas reglas sobre todo por el tipo de management que se tiene en la compañía, son muchos más

estructurados y muchos más clásicos, hablando de la alta dirección, por ende hay unas determinadas reglas que hay que seguir

Hace dos años esta estandarizado y por procedimiento, legislado, este procedimiento definió cuando sí o no se aplica, que requerimientos debe cumplir la tarea del empleado.

2 - Actualmente en la empresa todos los puestos pueden aplicarlo, en mi caso, cuando trabajo con gente de capital, es normal que me encuentre acá, sin embargo cuando tengo que trabajar con la gente de Recursos Humanos de Paraguay, Uruguay, Chile o Brasil no es necesario que este en la empresa, dado que puedo estar en mi casa realizando las mismas tareas.

Tenemos una infraestructura tecnológica que permite que tengamos videoconferencia, herramientas en las maquinas, todos tenemos laptops, no hay ningún trabajador que tenga maquina fija (la vieja PC), por ende al menos que sea una tarea como recepción, que necesitan estar acá todos los días, no se pueden tomar home office, sin embargo puede coordinar con su jefe para que la replacen en casos especiales, después el home office se lo pueden tomar cualquier trabajador.

3 - No, porque está definido por el puesto, ya saben desde el momento cero a quienes y a quien no le corresponde. Pero el área completa puede hacerlo, por ende no genera ruido

Con el tema de las reuniones a los tele trabajadores se los tienen en cuenta

No, no hay un periodo de prueba dado que el puesto lo tiene como adquirido

Si la persona no cumple con un objetivo/tarea, o no cumple con los requisitos como estar conectado, se puede bajar ese beneficio. Eso forma parte de la gestión del jefe, siempre para poder hacer home office debes estar autorizado por el jefe, si bien es algo que se da en el momento de entrar para intentar atraerte para que trabajes para nosotros, forma parte de las características del puesto. Pero si en el día día tu jefe ve que no estás respondiendo tendrá que re ajustar eso

Si bien es un derecho se debe tener las tareas día a día



4 - No se toman semanas enteras de home office, eso está estructurado y va dependiendo de la estructura de cada jefe, hay algunos que por características de trabajo pueden estar más de un día en su casa trabajando, hay gente que necesitan venir a marcar tarjeta, gente que necesita interactuar y es más fácil hacerlo en persona que a distancia. Por ende debe responder el home office a determinadas características, a eso me refiero con procedimiento.

El procedimiento lo que dice es: lunes o viernes solamente por excepción, sino es injusto, es decir tiene que ser equitativo para todos, sino hay casos en que en un mismo equipo se toman los lunes o los viernes y hay gente que deja de tener fines de semanas largos, por ende tiene que ser equitativos para todos.

“¿Es fijo ese día a elección o se lo van rotando?” No, lo van rotando y lo van coordinando con su jefe directo.

Por ahora si es una vez a la semana sin embargo hay excepciones, como una persona que tiene a la familia en el interior del país y necesita viajar por X razón, se lleva la máquina, lo coordina con su jefe y hacen un acuerdo de que tareas va a hacer desde su casa, como va a ser el seguimiento y de cómo debe ser entregado, para que el jefe sepa que esta trabando.

5 - En cuanto los jefes son muy flexibles, por procedimientos todos podemos trabajar en nuestras casa al menos una vez a la semana, hay casos donde la gente necesita quedarse en su casa, dado que se siente mal o se enfermó la hija y se le pueden dar más días de home office.

6 - Cuando se está trabajando con home office se pide si o sí que se esté online por Skype, eso hace que mi interno se levante en caso que me necesiten, Logicalis vendemos este tipo de estructura por ende es normal que lo apliquemos y están todas las facilidades dadas para que su uso. Igual es una práctica bastante nueva acá.

Sí, eso está sujeto a los objetivos que le ponga el jefe, Recursos Humanos no está monitoreando el presentimos, en Logiscalis no tenemos presentimos, no se nos mide, pero si se nos monitorea

7 - Tenemos un MCC, que es una de ayuda para nuestros clientes que es una especie de call center, en donde tienen que estar, no pueden faltar. Ejemplo, trabajamos con seguridades del banco, si se cae la red tenemos que entrar desde acá a nuestro MCC. Si, todos estamos, de hecho es muy importante mantener las agendas actualizadas porque dado que estamos todos dispersos, uno puede estar en su casa o en otro país y con la agenda nos garantizamos de saber dónde están y sus horarios disponibles. Con la agenda fijamos un horario en donde tengan todos o la mayoría tiempo de acceder a la reunión y en caso de no poder estar todos físicamente, contamos con el equipo tecnológico para comunicarnos, no hay forma de no poder acceder.

8 - Si sobre todo el cambio cultural implicó reajustes, esto se comenzó a hacer, antes de que este estructurado en un procedimiento interno, dependía de la flexibilidad del jefe y de la persona para poder hacer este tipo de acuerdos unilaterales, pero estos acuerdos tomándolos desde el área, desde el equipo de hecho. Cuando finalmente se legalizó, se legitimó a través de un documento y se tuvo que reajustar, dado que había gente que se tomaba home office y no avisaba, laboraba desde casa pero no se conectaba, y después te decía que tuvo problemas, y no avisan antes, es necesario ubicar al personal

Por un momento se friso el tema de home office, pero tiene que ver con la idiosincrasia y la cultura de Logiscalis, esta es una empresa que somos pocos, acá en argentina somos 248 aproximadamente, mucha gente está como outsourcing en casa de cliente, entonces nos conocemos todos, somos todos muy familiar, cuando hay alguien que no labura o no está disponible cuando tiene que estarlo se nota, no somos una mega empresa con 1200 personas, por ende a veces se generaron algunos conflictos, lo cual llevo a su congelamiento, hubo mucho más conflictos y por ende se volvió a poner en práctica el home office. Hoy en día está en armonía y es equitativo para todos.

Es una práctica que va a depender por las características del puesto, por la necesidad de que este la persona en la oficina o no.

9 - Si, esta tan naturalizado el tema del home office, sobre todo acá que Logiscalis tiene una cultura muy particular, se encuentra a gente trabajando hace más de 10 o 15

años y gente que somos mas nuevas como yo que estamos hace 5, para la gente que esta hace mas tiempo la gente lo maneja como si fuera su casa, vienen van como quieren, la otra gente que tenemos otras experiencias en otras empresas en las cuales el home office era moneda corriente. Por ende decimos que el home office no implico un impacto

### **Entrevista a Gerenta de Avon**

1 - En nuestra empresa se implemento la practica hace muchos años como un beneficio, cuando era como una novedad en el país, y éramos pocas las empresas que habíamos copiado esta práctica de otros países.

Por lo que en nuestros caso para poder implementarlo hicimos estudios para ver si se podía adaptar a nuestra organización, y después le hicimos algunas modificaciones para amoldarlo a la misma.

Lo primero que se hizo fue ver que puestos aplicaban y posteriormente que se firmara un acuerdo con las normas a respetar, se brindó a las personas las herramientas para poder hacerlo y por último se pidió una prueba de conectividad a internet.

Toda persona que cumplía con esos requisitos podía aplicar.

Al principio costo su implementación porque si bien se trabaja con libertad, el tema de tener reuniones presenciales limitaba un poco a la hora de tomar el beneficio. Pero así y todo fue muy bien aceptado y aplicado en gran parte de la compañía.

2 - Se tuvo en cuenta cuales serían sus beneficios y en que impactaría en la organización, y en base a eso si era más lo positivo que lo negativo sabíamos que a larga se iba a poder aplicar sin problemas.

Ya que Natura lo que busca es ser una empresa que acompañe a las personas en el desarrollo de su carrera, y cuando hablo de eso me refiero al desarrollo familiar, como así también el desarrollo personal para las personas más jóvenes que por ahí quieren estudiar para seguir formándose como también para las mamás, que fue algo súper importante, porque les permite pasar más tiempo con sus hijos, buscarlos al colegio, poder ir a un medico sin apuro.

3 y 4 - Si, lo que paso es que se lanzo como beneficio y las personas que les cuesta tomarlo se sienten frustradas, hay casos de gente que opto por esta empresa porque esta era uno de los beneficios más atractivos de la compañía y luego se encontraron que por la rutina diaria no podían usar del beneficio y de ser una vez por semana lo autorizado a utilizarlo pasan a que finalmente lo hacen dos veces al mes.

5 – Se trata de ser flexibles aunque si el empleado no cumple con sus objetivos, se le saca el beneficio. De todas formas lo importante para nosotros es la confianza en el equipo, en las personas, tratamos de confiar lo máximo posible en ellos pero si no cumplen...

6 - La verdad ninguna de gran relevancia, aunque nos ha pasado en algunos casos de que algunas personas no cumplían con sus tareas y creían que el estar trabajando desde la casa quería decir que podían estar offline e irse a hacer cuestiones personales, pero en esos casos se resolvió fácilmente implementando en la práctica la evaluación por objetivos y en caso de no cumplir no se le permitía seguir realizándola.

7 – Si, las reuniones son presenciales, asique cuando están agendadas hay que estar si o si.

8 - Si depende de los equipos y de las personas, por ejemplo a las más grandes con muchos años de vida corporativa les cuesta mas tener equipos a cargo que quieran hacer teletrabajo, porque no está dentro de su cultura mental que esa pueda ser una forma de trabajo aceptada por la compañía ya que para ellos el trabajo es en la oficina y si la persona no está en la misma consideran que no fue a trabajar por más que el empleado este haciendo sus tareas desde el domicilio.

A mí en lo particular no me afecta, si creo que es muy importante el compromiso de la gente para con la empresa y para ellos mismos, el tener en claro que, a mi por ejemplo no me pasa que cuando a mi equipo lo necesito esta, si hay que estar en la oficina por alguna reunión o evento se quedan.

9 - Si yo creo que sí , es más diría que supero nuestras expectativas, ya que hoy día es mucha la gente que toma este beneficio y está muy conforme y motivada por hacer de esta práctica una forma de trabajo aceptada por la empresa.

Positivo que ayuda a encontrar el equilibrio entre lo personal y lo laboral, y eso ayuda a que la gente cuente con una mejor calidad de vida. Se puede trabajar con mayor libertad que la gente puede manejar sus horarios, que se pueden equilibrar lo mejor lo laboral con lo personal, así como también sirve para hacer en esa jornada las tareas que requieren mayor concentración esta bueno esta opción porque uno se maneja mejor.

En cuando a lo negativo veo que quizá en algunos sectores de la empresa no se puede implementar y eso genera disconformidad en esos sectores. A su vez puedo observar que como el día de teletrabajo no es cambiable , muchas veces la persona por razones laborales pierde ese beneficio ya que debe venir a la oficina, por lo que eso lo veo como algo negativo, al no aplicarse siempre no cumple el objetivo que pensamos en su momento.

A su vez la limitación tecnológica, pasa a veces que se cae internet en el domicilio de la gente, y el manejo de ansiedades de la gente si no te encuentra en la oficina.

### **Entrevista a gerenta de Peugeot:**

1 - Comenzó debido a que se nos ocurrió armar un módulo llamado calidad de vida, y dentro del mismo una de las prácticas a aplicar era teletrabajo para darles a los empleados la opción de poder balancear su vida personal con la laboral. Esto permitía que las personas puedan acompañar a sus hijos a un acto escolar, o que una vez a la semana puedan trabajar más distendidos y desde la comodidad de su hogar.

En cuanto a el conflicto, si en nuestro caso fue tratar de ver como lo aplicábamos, que alcance tendría ya que somos una empresa automotriz y no podía llegar a todas las posiciones de la empresa, lo que nos iba a generar un mal estar en la gente, y dejaría de causar el impacto que queríamos lograr.

La forma de solucionarlo fue buscar otro tipo de beneficio dentro del mismo modulo” calidad de vida” que puedan utilizar aquellas personas que no podían aplicar para teletrabajo.

Por eso para todos aquellos que no podían aplicar a la práctica le brindamos la posibilidad de que elijan mediodía a coordinar con su jefe , una vez al mes para que puedan realizar trámites varios, sin necesidad de justificación alguna.

2 - Bueno lo que se observa al momento de decidir quién aplica es primero las características de puesto, junto con las tareas del mismo y en base a eso definimos si es viable o no. Por ejemplo, si el puesto es de atención al público claramente no aplicaría, si todas las tareas que realiza requieren de iteración con el resto mismo caso. Y a su vez en nuestro caso miramos a la persona que ocupa el puesto porque hay tipos de personalidad donde no le favorece el aislamiento y su perfo disminuye a esos casos tampoco le damos el beneficio.

Las personas que hagan uso de dicho beneficio deben ser responsables, ordenadas, y por sobre todo tener bien claro que no es tiempo libre el que se le está dando si no la posibilidad de trabajar de otra forma.

3 - En la primera instancia se les solicito a las personas que tenían intención de participar que completaran un checklist donde se preguntaba si contaban con las herramientas básicas para la práctica (laptop, silla ergonómica, buena luz , buena conexión a internet, etc.) , luego se les pedía que se firme una autorización del jefe avalando la práctica, posteriormente la firma de un acuerdo, y por ultimo realizar una prueba de conexión en su domicilio, una vez pasadas esas instancias se le informaba por mail que iniciaba a partir de tal día la práctica por tres meses .

Una vez superado ese periodo se pedía a los jefes devolución sobre la práctica y si se superaba sin problemas la persona ya pasaba a contar con la práctica formalizada como beneficio dentro de su posición.

Cada destacar que en cualquier momento tanto de la prueba piloto como de la práctica formalizada si la persona no cumplía con los objetivos pactados su jerarquía podía dar por terminada la práctica sin inconveniente alguno.

4 - Hoy día somos 3000 personas, de las cuales solo 500 utilizan el beneficio.

Y se realiza una vez por semana.

5 - Es buena, no tuvimos inconvenientes, las personas cumplen con sus tareas y eso es lo que miran los jefes. La relación es igual que en el diario no hacen excepciones.

Si hubo caso de jefes que el día anterior a la persona le brindan una lista de tareas a realizar en su día de teletrabajo y al día siguiente controlan que se hayan realizado, pero son pasa en todos los sectores, generalmente son los jefes más antiguos y reacios a dicha práctica.

6 - Confiamos plenamente, pero además contamos con un sistema de comunicador interno el cual debe estar activado en el horario laboral para cualquier tipo de necesidad de contacto, ya sea del interno como del externo, la persona no puede figurar offline, y la forma de control es por medio de objetivos que se deben cumplir a diario. Caso contrario la práctica podrá ser levantada en cualquier momento a pedido del jefe por incumplimiento de las obligaciones.

7 - Siempre se los tiene en cuenta para todo, realizan audios, chats, videos, siempre se los considera, la idea nuestra como empresa es que la práctica de teletrabajo forme parte de una inclusión para la persona, y no que por estar en su domicilio quede exenta de ciertas prácticas o reuniones.

8 - En nuestro caso se realizan reuniones de equipo una vez a la semana, y hemos observado que las mismas se respetan y si alguna de las personas del equipo se encuentra trabajando desde su domicilio, se conecta de forma remota y participa de la reunión sin problemas como si estuviera en la oficina.

9 - Por último, nos interesa saber, según su opinión y en base a las expectativas que había previo a la implementación de la práctica del teletrabajo, si dichas expectativas se cumplieron y si hay algún tipo de dificultad, ya sea esta en cuanto al personal, legal, clima laboral, que se pueda mencionar.

La verdad que pensamos que íbamos a tener problemas y llevamos ya un año realizándolo y estamos más que conformes, no tuvimos ningún tipo de problema y a su

vez encontramos que la gente está más motivada, es una práctica que agradecen mucho y muestran su satisfacción con las acciones.

### **Entrevista a Gerenta de Deloitte:**

1 - La verdad es que siempre todo el personal de la empresa conto con notebook, porque sirve para trabajar con diversos clientes. Somos de salir mucho de la oficina y tener reuniones afuera y es por eso que nos preguntamos por qué no formalizar el home office que ya de alguna forma se venía utilizando de manera informal.

Y ahí es cuando se inicio, se envió un correo desde Recursos humanos informando a las personas implicadas que una vez cada dos semanas tenían la posibilidad de aplicar a la práctica.

La única condición para trabajar desde la casa es que la persona cuente con trabajo para hacer y si se necesitan hacer tareas que requieran la presencia en la oficina se debe poder contar con la persona en la misma.

2 - Bueno acá un poco es lo que decía anteriormente en nuestra empresa cualquier persona puede tele trabajar porque se cuentan con las herramientas, se trabaja por objetivos y a su vez solemos trabajar con más de un país por lo que la práctica es súper común, ya que no importa de donde estés conectado si no que puedas llegar a estar online para la otra persona y poder resolver el problema.

3 - Se formalizo por un mail aplicándose 1 vez cada 15 días, más que nada para que no se pierda el sentido de pertenencia de la organización, si bien somos una empresa muy flexible también creemos que la presencia de la persona en la organización es muy importante. Y más lo que tienen gente a cargo ya que necesitan esas reuniones cara a cara el charlar un poco de cómo va la otra persona con su trabajo y demás.

4 - Se tele trabaja 1 vez cada dos semanas, y somos aproximadamente 800 empleados que tele trabajamos.



5 - Si son súper flexibles y entienden que la persona puede utilizar ese día para combinarla con tareas personales por lo que no pretenden que estén las 8 horas frente a una PC , si no que solo piden que se cumpla el trabajo en la cantidad de horas que la persona lo realice sin tener que fichar.

6 - En nuestro caso se trabaja por objetivos, lo cual exige que se cumplan las tareas a realizar sea donde sea que las realice la persona por lo que entendemos que si llega a cumplir sus objetivos y metas, quiere decir que su trabajo lo está haciendo bien. No requiere de mucho más control que ese.

A las personas se les pone fecha de entrega de cada proyecto por lo que no tienen forma de no cumplir.

7 - Acá vuelvo a lo mismo que ya mencione nosotros trabajamos siempre por objetivos inclusive cuando estamos en la organización con fechas de entrega de cada proyecto que se realiza por lo que la aplicación de esta práctica no modifica en absoluto nuestro trabajo.

8 - En nuestro caso para todas las practicas que se realizan como ser reuniones de equipo, o calls siempre se incluye al que esta desde su casa, es por eso que pedimos que las agendas estén actualizadas para que la persona pueda participar sin problemas, la idea de que este trabajando remotamente no debería ser un castiga para dejarlo afuera si no una forma de inclusión y adaptación a los cambios que hoy nos pide la sociedad.

9 - En mi opinión se cumplieron ampliamente yo veo que la gente está muy contenta por diferentes factores , el que vive lejos porque le implica un ahorro de tiempo y gastos, el que requiere de mayor concentración para cierta tarea porque la logra con esta modalidad, la que es madre porque acompaña a sus hijos en tareas que de otra forma no podría hacer, el que quiere realizar actividades le permite manejar otros horarios, entre otras cosas, y también siendo que nuestra empresa se encuentra en micro centro esta herramienta nos permitió ser utilizada como una salida para el

momento en que hay paros generales de transporte porque las personas podían trabajar desde sus casas y eso nos permitía no solo disminuir el ausentismo si no que además no nos atrasábamos con el trabajo.

Por todas estas razones creo que fue una gran adquisición poder implementar formalmente esta práctica en la compañía.

### **Entrevista a Vicepresidente de Porter Novelli Argentina**

1 – En Porter el teletrabajo empezó con el objetivo de brindar un beneficio al empleado y lograr una mayor retención del mismo, y la verdad que así un conflicto que se me venga ahora, no, creo que por esto que te digo, que se comenzó como beneficio.

2 - ¿Para saber quiénes son los que pueden hacer home office? Y...para nosotros son aquellas personas que tienen la suficiente responsabilidad y conocimiento del trabajo a realizar. Por eso a menos cargo, menos Home office, y por eso solicitamos además que pase un tiempo prudente en la compañía como para determinar el grado de responsabilidad que tiene la persona.

3- Una vez que nos decidimos a usar el teletrabajo, se les comunicó en una reunión de staff. Te aclaro, algunas cosas que tuvimos en cuenta:

Cantidad de home office según Rango

Cómo se relaciona con las vacaciones: establecimos que no se puede tomar home office el día antes de comenzar las vacaciones y la semana posterior a la misma. Que no puede pegarse a un fin de semana largo, a un día de estudio, o a otros beneficios como día de cumpleaños o Porter day.

Los casos de personas que se enferman seguido: establecimos que las personas que faltan 2 días o más por enfermedad en el mes, el periodo siguiente no podrá tomarse su home office (según corresponda: semanal, quincenal o mensual).

Que siempre haya en la oficina alguien del equipo: establecimos que siempre deben quedar 2 personas del mismo equipo en la oficina.

4 – Bien, los días de home office que tienen son para asistentes de cuentas: home office mensual a partir del año de antigüedad

Ejecutivos de Cuentas: home office quincenal a partir de los 3 meses de antigüedad en Porter, no en el puesto.

Directores de Cuentas: home office, semanal a partir de los tres meses de antigüedad. Actualmente son 16 los empleados que adquieren el beneficio de home office.

5 - Es muy buena. Incluso desde la compañía se solicita que cuando tenemos casos como lo son los turnos con médicos sean preferentemente ese día, así se evita que el empleado deba llegar más tarde o retirarse antes de la oficina un día normal.

6 – Los controlamos a través de la misma internet. Lo que se hace es, se les solicita que cuando no vayan a estar disponibles, den aviso a su superior. Sino se sobreentiende que está disponible. Además hay un chat interno (gmail) donde se puede ver si la persona está o no conectada.

7 – Si, si, las reuniones en Porter son presenciales. Cuando se va a fijar una fecha para una reunión, se tiene en cuenta en la medida de lo posible el día del teletrabajo de la persona para que no coincida, pero si no es posible se espera que el empleado mueva su día.

8 – Mira el home office aca, en Porter impacta de manera muy positiva. Por un lado la empresa da una imagen de moderna y flexible, que se adapta a los gustos de los empleados actuales. Y por otro lado transmite en los empleados que la compañía deposita confianza en la persona, lo que genera un mayor sentimiento de pertenencia.

9 – Si, para mi si. Sí se cumplieron, aunque no fue tan simple porque además de tener que escribir y reescribir varias veces las políticas al surgir varios casos particulares, hubo que trabajar bastante en la cultura de aquellas personas que no la aceptaban totalmente, pero a la larga, finalmente se logró.

## **CUESTIONARIO A ESPECIALISTA EN EL TEMA. DRA VIVIANA DÍAZ**

1- ¿Como comenzó con la experiencia del teletrabajo? ¿Qué factores impulsaron a implementar dicha práctica?

Comenzó con una amplia experiencia en negociación y trabajando en el MINISTERIO DE TRABAJO desde 1997, bajo la SECRETARIA DE TRABAJO del DR CARLOS TOMADA, en el año 2002 entendimos que el teletrabajo era una modalidad laboral que avanzaba y que ya tenía atisbos de excelentes resultados a nivel mundial.

2 - Vimos los distintos tipos de puestos para teletrabajar, y los criterios a seguir, aunque estamos notando una tendencia de sólo enfocarse en el tipo de puesto para poder teletrabajar. ¿Tiene alguna opinión extra al respecto en base a dicha actualidad? Cree que cualquier persona puede teletrabajo?

No cualquier persona puede teletrabajar. Se requiere un perfil marcado por la posibilidad de autogestionarse y conciliar los propios tiempos con los laborales. No solo depende del tipo de puesto, es decir de la descripción del puesto sino de la persona a cubrirlo, por eso es sumamente importante considerar al teletrabajo como una MODALIDAD y no como un BENEFICIO.

3 - ¿Que forma aconseja para comunicar el lanzamiento de dicha modalidad o hacerles saber a los empleados afectados?

Se trata de una modalidad voluntaria, por lo que es necesario la voluntad expresa de ambas partes para poder enmarcar legalmente el teletrabajo. Es importante los requisitos, objetivos para evitar la discriminación, el dar arbitrariamente teletrabajo a unos y a otros no.

4 - ¿Cuántos días aconseja que se haga teletrabajo?

La modalidad optima es la de 3 por 2, es decir con dos días presenciales.

5 - ¿Cual es su punto de vista en cuanto a la relación jefe - empleado? ¿Cómo considera que debería ser?

Como es en cualquier relación laboral, con el aditamento que en el teletrabajo el jefe debe gerenciar recursos presenciales con teletrabajadores y es más difícil su organización.

6 - ¿Que forma utilizaría para comprobar que los empleados cumplan con sus tareas?

Hay diversos mecanismos de monitoreo, creo que principalmente se debe SABER DESCRIBIR LOS OBJETIVOS A CUMPLIR, y esto es la clave del teletrabajo.

7 - ¿Qué impacto puede generar el teletrabajo en la cultura organizacional? Cree que hay ritos que se pierden por no estar en la oficina?

Siempre el contacto personal es irremplazable, pero la tecnología ha permitido avanzar en la comunicación 3.0 y la posibilidad de verse a través de las camaritas y estar conectado fluidamente a través del skype por ejemplo.

8 - Según su experiencia, ¿cómo ve hoy al teletrabajo? ¿La considera una modalidad aceptada por el mundo laboral?

Si cada vez más, pero no es la única, el trabajo conectado es el marco, el género y de él se desprende nuevas formas entre ellas el teletrabajo.

### **CUESTIONARIO A ESPECIALISTA EN EL TEMA SONIA BOIAROV**

1 - ¿Como comenzó con la experiencia del teletrabajo? ¿Qué factores impulsaron a implementar dicha práctica?

La crisis del año 2000

2 - Vimos los distintos tipos de puestos para teletrabajar, y los criterios a seguir, aunque estamos notando una tendencia de sólo enfocarse en el tipo de puesto para poder teletrabajar. ¿Tiene alguna opinión extra al respecto en base a dicha actualidad? Cree que cualquier persona puede teletrabajo?

No todas las personas pueden y quieren. Por otro lado las empresas comienzan con aquellos en los que tienen más confianza pero se establecen criterios que se tendrán en cuenta para evitar que algunas personas se sientan discriminadas. Es importante que los criterios de selección sean claros para todos.

3 - ¿Qué forma aconseja para comunicar el lanzamiento de dicha modalidad o hacerles saber a los empleados afectados?

Es fundamental una buena comunicación, no solo a los teletrabajadores sino a los compañeros que no teletrabajarán en primera instancia.

Lo más importante es que se viva como premio y que las personas realicen la actividad tranquilas y no pensando que puede traerles consecuencias negativas.

4 - ¿Cuántos días aconseja que se haga teletrabajo?

Esto depende de cada empresa y de cada jefe. No hay leyes por lo que es un criterio de común acuerdo entre las partes.

5 - ¿Cual es su punto de vista en cuanto a la relación jefe - empleado? ¿Como considera que debería ser?

De plena confianza, responsabilidad y libertad.

6 - ¿Qué forma utilizaría para comprobar que los empleados cumplan con sus tareas?

Objetivos bien claros siempre que el puesto lo permita. Cumplir horarios solo en aquellos casos que no se puede evitar como actividades de soporte técnico o contact center.

7 - ¿Qué impacto puede generar el teletrabajo en la cultura organizacional?

Creo que se produce un cambio en las relaciones sociales al separar a personas durante unos días del grupo de trabajo. Algunos ritos podrían perderse, pero muchas personas mantienen algunos de ellos como vestirse de igual forma que ir a trabajar y cumplir horario aunque no se lo requieran.

8 - Según su experiencia, ¿cómo ve hoy al teletrabajo? ¿La considera una modalidad aceptada por el mundo laboral?

El teletrabajo es trabajo, y debe ser aceptado porque sería negligencia de parte de las organizaciones y gobiernos no reconocer a este nuevo trabajador de la Sociedad de la Información. Solo es cuestión de tiempo para que sea cada vez más cotidiano y ya no haya diferencias entre trabajar y teletrabajar.

### **Crudo de Documento :**

#### Teletrabajo primera parte

Pros y contras del Teletrabajo

Por Martha Alles:

Nuevas realidades han puesto de nuevo en agenda una buena práctica organizacional que se utiliza desde hace muchos años y que no tiene demasiada difusión en Latinoamérica: el teletrabajo.

Sobre los términos teletrabajo y teletrabajador existe una gran confusión, dado que se considera bajo el mismo paraguas, es decir, como si fuera lo mismo, a una persona que trabaja desde su hogar por la razón que fuere y está –al mismo tiempo– en

relación de dependencia con su empleador, de otra que trabaja desde su casa porque es un trabajador independiente, free lance o bajo cualquier otra figura que se desee adoptar.

Los del último grupo y bajo la figura de trabajador independiente no tienen relación alguna con la tecnología actual, existieron siempre, solo que "antes" de Internet enviaban sus trabajos en un sobre por el correo público o privado y ahora el delivery es diferente.

Por lo tanto, la pregunta que debe formularse para entender el fenómeno es cuál es la figura jurídica bajo la cual el trabajador ofrece sus servicios. Si es un empleado más de la nómina, es decir, que el trabajador está en relación de dependencia y cobra un salario o, por el contrario, presenta factura, está registrado –según las leyes argentinas– como monotributista o la figura legal que tenga en el país donde esto ocurra, la mayoría similares a la nuestra.

Una vez precisado este aspecto, sobre el cual se hace énfasis dado la confusión existente, creo interesante analizar los pros y contras del teletrabajo.

En resumen, cuando se habla de "teletrabajo", éste es una modalidad de trabajo en relación de dependencia. Cuando se habla de "oficina en casa", ésta puede ser la de un teletrabajador o la de otra persona que trabaje bajo cualquier otra figura laboral y que realice tareas desde su hogar. Un caso y otro tienen diferencias. Como se dijo, una persona que trabaje en forma independiente, desde su casa o no, tiene una figura legal y jurídica diferente a otra que trabaje en relación de dependencia.

Lo llamativo de este fenómeno, el teletrabajo, es cuando la persona trabaja desde su casa y es un empleado en relación de dependencia. La otra variante, como ya se dijo, no reviste "ninguna novedad" ni característica diferenciadora es, simplemente un trabajador independiente.

Por lo tanto, tampoco caben las referencias a si el teletrabajo es precario o no, ni tiene relación alguna con el trabajo informal. El concepto es simple, el teletrabajador es igual a cualquier otro trabajador en relación de dependencia, solo que trabaja desde su casa, un día a la semana, un día al mes o todos los días del mes. Las modalidades son diversas así como sus causas.



El teletrabajo, definido como trabajo (entendiendo por trabajo aquel que se hace para un empleador) a distancia y utilizando las telecomunicaciones, tiene ventajas y desventajas.

¿Qué significa teletrabajo? Veámoslo por partes:

Tele: prefijo que significa a distancia

Trabajo: en su primer acepción significa acción de trabajar y en la tercera ocupación retribuida

Trabajar: en su segunda acepción tener una ocupación estable.

El teletrabajo es trabajo, entendiendo por trabajo aquel que se hace para un empleador. Por lo tanto, no aplican las definiciones donde se incluye dentro de teletrabajo a los de tipo independiente. El segundo elemento que caracteriza el teletrabajo es que es un trabajo a distancia, y el tercer elemento es que utiliza las telecomunicaciones.

¿Para qué es útil realmente el teletrabajo? Para situaciones tales como: una multinacional con oficinas centrales en Londres por razones de costo de la mano de obra decide hacer la contabilidad en la India. ¿Cómo? Muy simple, vía las telecomunicaciones envía la información, allí se procesa, y por el mismo medio le devuelven la contabilidad con balance de saldos conciliado. ¡Eso es teletrabajo!

Asimismo, teletrabajo puede ser de gran utilidad frente a situaciones familiares diversas, una mamá (o papá) con niños pequeños, un colaborador con un familiar enfermo. Circunstancias ocasionales o no, por las cuales el colaborador prefiere trabajar desde su casa. Es ideal, además, para combinar con períodos presenciales en las oficinas.

La oficina en casa tiene pros y contras. Un elemento clave para que funcione es disponer de un lugar adecuado y el rol que desempeñen los otros habitantes. La familia o cohabitantes del trabajador deben respetar esta situación: que la persona está trabajando más allá que se encuentre en el hogar, parece un tema menor pero muchos deben desistir de trabajar en sus casas por esta situación. En síntesis, cuando llame tía Rosa el hijo/a debe decir mi papá/mamá está trabajando, ¿el llamado es urgente?

Teletrabajo segunda parte

Qué hace falta para que el teletrabajo tenga éxito

Por Martha Alles:

Como se comentara en la nota anterior sobre teletrabajo, el tema ha recobrado actualidad por diferentes circunstancias. En esta nota me referiré a los aspectos necesarios para una exitosa experiencia de teletrabajo.

En primera instancia hay que tener en cuenta que hacen falta, como mínimo, tres partes o actores: Una organización dispuesta, un jefe que pueda supervisar teletrabajo y un teletrabajador.

Cuando se reúnen todos estos elementos de manera positiva se puede lograr una exitosa relación, sin embargo, hacen falta tener en cuenta algunos detalles más...

Marco necesario para una exitosa experiencia de teletrabajo

¿Qué competencias -características personales- debe tener un teletrabajador?

1. Capacidad de planificación y organización
2. Responsabilidad personal
3. Flexibilidad y adaptación
4. Tolerancia a la presión de trabajo
5. Productividad
6. Comunicación eficaz
7. Iniciativa – Autonomía
8. Dinamismo – Energía
9. Gestión y logro de objetivos
10. Orientación a los resultados con calidad

Y no requiere en especial:

1. Supervisión frecuente por parte de un superior
2. Alta capacidad para el trabajo en equipo. Algún grado de la competencia, de todos modos, podría ser necesaria.

A su vez para que un teletrabajador pueda trabajar a gusto se requiere:

- a) Espacio físico adecuado
- b) Potencia eléctrica
- c) Calefacción, frío y ventilación
- d) La iluminación
- e) Tranquilidad

A su vez es clave en un proyecto de teletrabajo la correcta elección del jefe de este tipo de empleados.

En síntesis el teletrabajo es factible en los casos de:

Tarea cuantificable

Que requiera un espacio físico reducido

Que las tareas impliquen una cierta rutina

Tarea individual y de baja comunicación con otros

Poco herramental y de bajo costo

Plazos, fechas ciertas o fáciles de determinar

Que sean factibles de ser "descentralizadas", desde la perspectiva del empleador.

Si bien los temas han sido desarrollados desde la órbita del teletrabajo –qué se necesita, cómo debe ser la tarea, quién puede potencialmente ser un teletrabajador- mucho de lo antedicho se aplica a otros trabajos que se realizan desde el hogar.

### Teletrabajo tercera parte

Los paliativos del Teletrabajo

Por Martha Alles:

En esta tercera nota sobre teletrabajo y como surge del título, nos referiremos a los paliativos para su exitosa puesta en práctica.

Es posible llevar a cabo distintas acciones que pueden englobarse bajo el título de paliativos para superar las desventajas del teletrabajo, es decir las ventajas son ventajas y como tales son buenas para todos. Pero ¿qué podemos hacer con las 'desventajas'?

Es recomendable, por ejemplo, alternar períodos de teletrabajo, sin asumir el teletrabajo como una modalidad permanente. Como con tantas otras cosas, cada uno tiene sus propias teorías; veamos algunas.

Desde la empresa

Organizar las semanas de trabajo, por ejemplo, 3 semanas en el hogar y 1 semana en las oficinas.

Con un esquema similar: 3 días en su casa, 2 días en la oficina.

La empresa que tiene trabajadores en sus filiales deberá extremar el cuidado de las comunicaciones internas, los boletines electrónicos, las emisiones por fax, el acceso a la base de datos por parte de los trabajadores a distancia, etc. Cuando la tecnología lo permite, la incorporación de imagen y voz en los mensajes humaniza el mensaje electrónico y la relación laboral.

Desde el individuo

Pero no toda la responsabilidad atañe a la empresa; el individuo puede poner su parte para disminuir las desventajas del teletrabajo, máxime cuando él suele ser el principal beneficiado con su esquema laboral.

Una de las cosas que se recomiendan parecen nimiedades, pero no lo son. Antes de comenzar a trabajar usted, en el caso que sea un teletrabajador, podrá ponerse el saco y salir a dar una vuelta a la manzana y "entrar a trabajar". Y luego, repetir el operativo a la hora de finalizar la tarea, ponerse el saco, dar otra vuelta a la manzana y "regresar a casa".

Y otro elemento fundamental es educar a la propia familia; es muy frecuente que cuando el teletrabajador está en plena tarea un niño que atiende el teléfono y diga a viva voz: "Llama la tía Rosa". El niño debió contestar: "Mi papá/Mamá está trabajando, si es muy importante puedo interrumpirlo/la ahora o bien tomar tu mensaje y te llamaré luego". En muchas ocasiones la familia invade al teletrabajador y este invade a la familia con su trabajo; por lo tanto deben prepararse familiarmente para esta situación.