



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Gozzi, Nora Eugenia

2013

Cita APA: Gozzi, N. (2013). Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado
Maestría en Administración (MBA)

Tesis

Análisis del impacto de la flexibilidad
laboral en Centros de Servicios de
empresas multinacionales en Argentina

Maestrando: Lic. Nora Eugenia Gozzi

Tutor: Magister Adrián Büchner

2013

Cláusula de Compromiso

“Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución”

Lic. Nora Eugenia Gozzi

Carta del Tutor

Buenos Aires, 2 de diciembre de 2013

Sr. Director de la Maestría en Administración
Universidad de Buenos Aires
Dr. Jorge Stern

S / D:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. a fin de poner en su conocimiento que el Maestrando Nora Gozzi, ha completado la elaboración de su tesis de maestría: *"Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en centros de servicios de empresas multinacionales en Argentina."*

En mi opinión como su Director/tutor de Tesis, el trabajo realizado es ampliamente satisfactorio, ha sido un trabajo concienzudo, detallado y cuenta con el respaldo conceptual y de trabajo de campo necesario para una maestría en Administración de Empresas, pese a que algunos de los temas no han sido desarrollados en la magnitud que el ámbito del comportamiento organizacional requiere. De allí que su trabajo es un verdadero aporte en este sentido.

Quisiera destacar además el esfuerzo, la dedicación y la pasión que la alumna Gozzi volcó en esta etapa de desarrollo de la tesis pese a sus múltiples actividades y responsabilidades laborales y personales.

Por lo tanto le solicito que inicie los trámites administrativos correspondientes para que la misma pueda ser evaluada ante el jurado correspondiente.

Quedo a su disposición para lo que Ud. considere necesario



ADOLFO BUCHNER

DNI 14.611.373

Agradecimientos

Dedico esta tesis a mi familia y amigos por el incondicional apoyo que me han brindado, especialmente a mi esposo Pablo, quien me ha apoyado durante todo el proceso y me ha alentado a seguir adelante, aún en los momentos difíciles.

Deseo hacer una mención especial a mi madre y a mi padre, quienes aunque hoy ya no estén conmigo, me han alentado siempre a mejorar y seguir aprendiendo, y a dar lo mejor de mí en todo momento.

Quiero agradecer a todas las personas que han aportado y ofrecido información valiosa para la elaboración de este trabajo, incluyendo a profesores y compañeros de maestría, compañeros laborales, referentes y líderes de organizaciones, como así también la desinteresada colaboración de mi tutor, el Mg. Adrián Büchner.

Por último, agradezco al Dr. Jorge Stern, quien me ha sostenido durante todo el proceso con su constante estimulación y aportes, sin lo cual no hubiera llegado a este fin.

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	8
1. Resumen de contenidos.....	14
2. Planteo del problema.....	16
3. Introducción.....	23
4. Justificación.....	24
5. Objetivos.....	28
5.1. Objetivo General.....	28
5.2. Objetivos Específicos.....	28
6. Hipótesis del presente trabajo.....	30
7. Metodología de elaboración de la tesis.....	31
8. Marco teórico y Estado del Arte	35
8.1. Marco Teórico.....	35
8.1.1. Trabajo.....	36
8.1.2. Empresa.....	37
8.1.3. Flexibilidad laboral.....	37
8.1.4. Centros de Servicios Compartidos (CSC).....	40
8.1.5. Recursos Humanos.....	48
8.1.6. Sociología de la organización y Cultura organizacional.....	49
8.1.7. Retorno sobre la Inversión.....	50
8.1.8. Generaciones laborales.....	51
8.1.9. Contrato psicológico.....	55
8.1.10. Etica.....	56
8.1.11. Competitividad.....	57
8.1.12. Sustentabilidad económica.....	58

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

8.1.13.	Performance.....	60
8.1.14.	Globalización.....	60
8.1.15.	Cronobiología y Cronoergonomía.....	62
8.1.16.	Etica y Salud mental en el trabajo.....	64
8.1.17.	Consecuencias de la subjetividad en la supervisión.....	65
8.1.18.	Cambio y transitoriedad.....	66
8.1.19.	Servucción.....	67
8.1.20.	Cliente interno.....	69
8.1.21.	Liderazgo sostenible.....	69
8.1.22.	Balance social.....	70
8.1.23.	Material de apoyo del presente trabajo de tesis.....	72
8.2.	Antecedentes – Estado del Arte.....	74
8.2.1.	Worldatwork: Encuesta sobre flexibilidad laboral.....	75
8.2.2.	Great Place to Work: Encuesta de clima organizacional.....	76
8.2.3.	Barómetro de Conciliación Edenred – IESE.....	78
8.2.4.	Caso Yahoo!.....	78
8.2.5.	Flexibilidad en el uso del tiempo de trabajo.....	79
9.	Análisis preliminar de situación.....	81
9.1.	Cuestionario – Resultados.....	82
9.2.	Entrevistas – Resultados.....	86
9.3.	Análisis preliminar en base a resultados del Cuestionario y Entrevistas en forma conjunta.....	98
10.	Conclusiones generales.....	118
11.	Recomendaciones.....	129
12.	Aportes académicos profesionales de esta tesis.....	134
13.	Bibliografía.....	135
13.1.	Libros.....	135

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

13.2.	Revistas.....	137
13.3.	Documentos, estudios e investigaciones.....	138
13.4.	Páginas web.....	140
14.	Anexos.....	145
14.1.	Cuestionario – Estructura de preguntas.....	145
14.2.	Entrevista - Guía de preguntas.....	149
14.3.	Las 12 preguntas de Gallup.....	150
14.4.	MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. Resolución 595/2013 - Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo.....	151
14.5.	Ejemplo de Contrato de Teletrabajo.....	164
14.6.	Acuerdo tipo para Beneficio de Políticas de Flexibilidad.....	167
15.	Indice de cuadros y gráficos	
15.1.	Cuadros	
	• Recorte del campo de estudio.....	34
	• Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor.....	43
	• Algunas empresas que tienen Centros de Servicios Compartidos en finanzas.....	46
	• FODA CSC: Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor.....	47
	• Resultados del Cuestionario.....	82 a 86
	• Estructura del Cuestionario.....	145 a 148
15.2.	Gráficos	
	• Centros de Servicios Compartidos.....	19
	• El modelo de Escisión de funciones corporativas (Corporate Function Unbundling).....	44
	• Potencial para estructurar funciones en Centros de Servicios Compartidos.....	45
	• Generaciones laborales	53
	• Desarrollo sustentable.....	59
	• Análisis preliminar de situación.....	99 a 114

Resumen Ejecutivo

1. Introducción

Los cambios globales generados en relación a la nueva visión de la organización y la competitividad han provocado cambios en los tiempos y en los modos de trabajo, dando lugar a nuevos patrones de distribución de las actividades, con una variación de los tiempos laborales y una nueva estructuración del trabajo. Este conjunto de cambios implica también un impacto en la concepción del trabajo, donde la idea de actividad transformadora trasciende la estructura formal para promover el desarrollo de capacidades y habilidades relacionadas a la adaptación y a la flexibilidad organizacional y laboral.

La flexibilidad en relación a la organización se refiere a la capacidad de respuesta de ésta frente a un entorno competitivo y cambiante a la vez que mantiene o mejora su posición competitiva. En relación a la definición de flexibilidad laboral, se pueden encontrar diferentes concepciones relacionadas a diferentes ámbitos. Sin embargo, en el presente trabajo se desarrollará el concepto de flexibilidad en relación a la gestión interna organizacional y el uso eficiente del tiempo de trabajo:

La discusión e investigación sobre la problemática de la flexibilidad laboral, desde el punto de vista de la gestión estratégica de los recursos humanos, productividad, competitividad y rentabilidad, se sitúa aún en un estado embrionario en la actualidad en Argentina.

En el presente trabajo se busca analizar la situación actual de los centros de servicios compartidos de empresas multinacionales en relación a la implementación de políticas de flexibilidad laboral, entendiendo esta última como la consecuencia de diferentes factores relacionados a avances tecnológicos,

problemáticas económicas, cambios culturales y un mejor entendimiento de las necesidades de los recursos humanos en relación al equilibrio entre la vida personal y laboral.

2. Objetivo

El objetivo principal del presente trabajo abarca el análisis del impacto de la aplicación de las políticas de flexibilidad laboral sobre, principalmente, la calidad de vida, la satisfacción laboral, la productividad y consecuente rentabilidad de los centros de servicios compartidos de empresas multinacionales en Argentina en la actualidad.

En base al objetivo general descrito, se propone la siguiente hipótesis:

La aplicación eficiente de las políticas de flexibilidad laboral en los centros de servicios compartidos de empresas multinacionales promueve la productividad y la calidad de vida de los integrantes de estas organizaciones en Argentina en la actualidad, así como el mantenimiento de la sustentabilidad del negocio de alta performance.

Con respecto al concepto de negocio de alta performance en relación a los centros de servicios compartidos, se pretende asociar el mismo a la idea de globalización de las tareas comunes, combinando las ventajas de la centralización de costos y especialización, con las ventajas de la descentralización de la operación y apertura a nuevas zonas geográficas, para optimizar recursos y buscar el mayor rendimiento de la calidad y rentabilidad del negocio.

Con el fin de someter esta hipótesis a prueba, se realizó una investigación indagatoria cuanti y cualitativa exploratoria, de fuente primaria y secundaria, donde los sujetos seleccionados son empleados que brindan servicios profesionales en centros de servicios compartidos locales de empresas multinacionales. Asimismo,

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

se incluye a referentes líderes de estas organizaciones y de empresas multinacionales de consultoría y/o tecnología con similares características, y a referentes de los programas de flexibilidad en las áreas de Recursos Humanos de las organizaciones seleccionadas.

En tal sentido, se realizaron:

- 74 contactos a través de un Cuestionario, lo cual ofrece un análisis cuantitativo basado en los usuarios de los programas de flexibilidad laboral, y
- 19 contactos a través de Entrevistas semi estructuradas a referentes de Centros de Servicios Compartidos de empresas multinacionales, así como de Empresas multinacionales de consultoría y/o tecnología, y a referentes del área de Recursos Humanos. Este contacto ofreció un análisis cualitativo, desde un punto de vista más abarcativo y estratégico.
- En relación a las fuentes secundarias, se agregó al análisis los resultados de investigaciones realizadas por consultoras y otras entidades que han estudiado estos temas, en forma local y global.

3. Principales observaciones

- En relación al tipo de organización:

Se observan diferencias conceptuales en relación a la cultura y evolución organizacional entre los centros de servicios compartidos de multinacionales, y las empresas multinacionales de tecnología y/o consultoría: en los primeros se observa una mayor necesidad de aplicar políticas de flexibilidad laboral en sus organizaciones, motivados por el alcance global, la tecnología ya incorporada al negocio, así como la necesidad de retener a los recursos con potencial y a las nuevas generaciones. Sin embargo, en varios de los centros de servicios entrevistados se observa que no existen políticas claras organizacionales en relación a la flexibilidad laboral.

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- En relación a las opciones de flexibilidad laboral:

En general, las opciones a seleccionar dependerán de las necesidades de la organización y del tipo de rol de cada colaborador, las cuales deberán ser aprobadas por el supervisor directo, quien es el responsable en última instancia del cumplimiento de objetivos del todo el equipo. Lo importante es seleccionar los roles y personas correctos. No todo profesional estaría preparado para trabajar virtualmente y/o en diferentes horarios.

- En relación al impacto de la implementación y utilización de las políticas de flexibilidad en centros de servicios compartidos, se observa lo siguiente:
 - a) Balance de vida personal-laboral, Satisfacción en el ámbito laboral y Ganas de permanecer en la organización: los resultados indican que la aplicación de políticas de flexibilidad laboral aumenta entre un 70 y 90% la calidad de vida, la satisfacción en el ámbito laboral y las ganas de permanecer en la organización.
 - b) Productividad / eficiencia: los resultados aportan que en cerca del 70% de los casos, la aplicación de políticas de flexibilidad incrementa la productividad y eficiencia laborales.
 - c) Compromiso, imagen profesional y posibilidades de desarrollo: los resultados indican que la implementación de políticas no tienen una influencia significativa sobre los mismos.
 - d) Problemas en la línea de autoridad local versus global: en un 85% de los casos se menciona que la utilización de opciones de flexibilidad es indiferente a los problemas que puedan surgir entre las líneas de autoridad local y global.

- En relación a los costos relacionados a la flexibilidad laboral:

En general se puede observar la tendencia a la reducción de los costos, tanto de la organización como de los empleados en forma particular.

- En relación al marco legal, se puede observar que:

Los centros de servicios compartidos optan en general por ofrecer una política de flexibilidad laboral con la figura de acuerdo de beneficio transitorio y voluntario, dependiendo de la buena performance y el cumplimiento de objetivos. Por otro lado, algunas empresas multinacionales relacionadas a consultoría y/o tecnología ofrecen en general contratos de teletrabajo basados en el Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo, donde se fijan pautas específicas de trabajo, y se ofrece al empleado la instalación en su domicilio de todo el material requerido según la reglamentación.

4. Conclusiones principales

- *Flexibilidad en la cultura:* En base a la investigación realizada, se concluye que la flexibilidad laboral es un concepto que trasciende la única idea de políticas de flexibilidad que se expuso en un principio en el presente trabajo, para dar paso al concepto de cultura organizacional y de apertura a nuevas formas de trabajo y manejo de tiempos, incluyendo conexiones virtuales globales, a través del trabajo remoto, en diferentes horarios a convenir entre la organización y los empleados, etc, con un cambio en el liderazgo, tecnología y procesos de la organización.
- *Nueva concepción de productividad:* Los cambios tanto tecnológicos, económicos, sociales como globales en general han transformado el mundo productivo y laboral, por lo que se requiere el cuestionamiento de una nueva forma de productividad laboral, la cual, correctamente evaluada y aplicada, no alterando los actuales derechos y obligaciones laborales de cada organización, será la base de una mejor optimización de recursos y por lo tanto, una mayor rentabilidad organizacional.

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- *Se requiere madurez organizacional:* La apertura y aceptación de esta nueva concepción del trabajo sería efectiva en organizaciones con madurez organizacional, donde la trayectoria, la confianza, la globalización y evolución del servicio, y la medición y evaluación por objetivos sean la base de acción organizacional.

- *Evaluación de ventajas y limitaciones:* La verdadera comprensión y evaluación de las ventajas y limitaciones de la flexibilidad en la forma de trabajar y cumplir objetivos por parte de las organizaciones será una de las claves para poder sostener la eficiencia y sustentabilidad del negocio de alta performance en el largo plazo.

- *Flexibilidad como herramienta natural:* Las nuevas generaciones nacieron en momentos de grandes avances tecnológicos y de comunicación, con el concepto de flexibilidad del tiempo laboral como parte de su naturaleza. Las organizaciones que no logren adaptarse tendrían problemas para retener a sus talentos.

En relación a los desafíos, requisitos y limitaciones:

- *Plataforma tecnológica:* No todas las empresas internacionales podrían implementar las políticas de flexibilidad. Entre los diferentes motivos, se encuentra que: no existe la plataforma tecnológica necesaria para sostener este modelo o es muy costosa, los empleados no tienen la formación necesaria en independencia y compromiso con procesos y trabajo por objetivos, la cultura organizacional requiere el modelo tradicional y descalifica el modelo flexible por considerar que la falta de contacto físico disminuye la eficiencia.

- *Capacidades requeridas:* Por otro lado, no todos los trabajadores tendrían las capacidades necesarias para pertenecer a este tipo de organizaciones: más allá de las capacidades adquiridas relacionadas a temas técnicos, la flexibilidad es una cualidad que no implica simplemente adaptación. Existe un impacto en la calidad de vida de los profesionales que aceptan y se adaptan a los formatos establecidos de opciones de flexibilidad, que no siempre es positivo; dependerá del rol, responsabilidad y límites que se establezcan.
- Se debe considerar entonces que no todas las organizaciones estarían preparadas para evaluar y aplicar las opciones de flexibilidad laboral mencionadas.

1. Resumen de contenidos

El presente trabajo de investigación está conformado por elementos integrados que dieron origen al planteo del problema y la definición de objetivos, y se centra en el estudio de dos temas centrales:

En primera instancia, se revisó la literatura existente relacionada a la problemática del presente trabajo, teniendo en cuenta los textos de mayor relevancia y con mayor actualización, dado que se trata de una temática novedosa en el mercado laboral.

En segunda instancia, se ha trabajado en la investigación exploratoria sobre la situación actual de la aplicación de políticas de flexibilidad laboral en centros de servicios compartidos de empresas multinacionales en Argentina en la actualidad.

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Los conceptos mencionados, se desarrollarán en los siguientes capítulos:

1. En el capítulo 1 se expone un resumen del contenido específico a desarrollar en los capítulos siguientes;
2. En el capítulo 2 se plantea el origen del problema a investigar;
3. En el capítulo 3 se presenta una introducción de la temática a desarrollar;
4. En el capítulo 4 se desarrolla la justificación y relevancia por la que la problemática planteada necesita ser investigada;
5. En el capítulo 5 se definen los objetivos principal y específicos, los cuales funcionarán como guía conductora del desarrollo de la investigación, conclusiones y recomendaciones;
6. En el capítulo 6 se define la Hipótesis del presente trabajo;
7. En el capítulo 7 se expone la metodología seleccionada y utilizada como medio de exposición del desarrollo de la presente tesis;
8. En el capítulo 8 se desarrolla el marco teórico, el cual considera los aspectos de mayor relevancia relacionados al actual estado del arte de la temática;
9. En el capítulo 9 se analizan los resultados surgidos de la investigación realizada mediante la metodología mencionada en el capítulo 5.
10. En el capítulo 10 se describen las principales conclusiones obtenidas del análisis de la investigación desarrollada;
11. En el capítulo 11 se detallan las principales recomendaciones que podrían ser de utilidad a los líderes de organizaciones, y áreas de Dirección y Recursos Humanos.

2. Planteo del problema

Según Albizu (1997)¹, “una organización flexible persigue utilizar lo mejor posible los factores disponibles para adaptarse a los cambios inmediatos y facilitar, a largo plazo, su adaptación al entorno competitivo para lograr un desarrollo organizativo permanente”.

Se puede identificar la flexibilidad organizacional en cuatro ámbitos: el estratégico, el organizativo, el productivo y el laboral (Rimbau y Triadó, 2006)²:

- *Ámbito estratégico*: la empresa es un miembro participante en el mercado, donde deberá desarrollar la capacidad de modificar sus actividades con rapidez, respondiendo con facilidad a los cambios que se originen en su entorno, con el objeto de generar y mantener una ventaja competitiva. La estrategia consistirá en la aplicación de nuevas tecnologías, actualización de productos y procesos, para así limitar la entrada de competidores.
- *Ámbito productivo*: la empresa demostrará su capacidad de flexibilidad en la generación de productos y/o servicios al conseguir adaptarlos, variando cantidades, o productos y/o servicios, sin elevar o en lo posible reduciendo costos, tiempos y esfuerzo, e incrementando la calidad y rentabilidad.
- *Ámbito laboral*: la dirección de recursos humanos de la organización es la principal responsable de la utilización eficiente de los recursos humanos disponibles. Sin embargo, cada área deberá asimismo desarrollar el liderazgo que genere la mayor productividad y eficiencia.

¹ Albizu, E. Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos. Editorial Ariel, Barcelona, 1997.

² Rimbau, E. y Triadó, X.M. La flexibilidad laboral en la empresa. Capital Humano nº 197, pp. 38-48, 2006

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- *Ámbito organizativo*: En este ámbito la flexibilidad de la organización es demostrada a través de la capacidad con que puede variar la distribución de las tareas, los procesos y las comunicaciones internas, con el objeto de mantener e incrementar la productividad y rentabilidad.

En relación a la definición de flexibilidad laboral, se pueden encontrar diferentes concepciones relacionadas a diferentes ámbitos. Sin embargo, con el objeto de iniciar el planteo del problema a estudiar en el presente trabajo, se identifican los siguientes conceptos a continuación:

1. *Desde un punto de vista sindical³ o externo⁴*, los conceptos de flexibilidad laboral, flexibilización laboral o desregulación del mercado de trabajo, se refieren a la creación de un modelo de regulación flexible para el manejo de los derechos laborales dentro de las organizaciones privadas⁵, con el objeto de permitir la mejora en la productividad y rentabilidad de los servicios, ofreciendo mayores oportunidades a las empresas y a las personas en el actual mundo globalizado, donde las estructuras rígidas y las legislaciones complejas se presentan como una limitación de la libertad de acción de la población económicamente activa.

³ Basado en: Albizu, E. Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos. Editorial Ariel, Barcelona, 1997.

⁴ De la Garza, Enrique (coordinador). Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Fondo de Cultura Económica, México, 2000

⁵ Se entiende como flexible, en este contexto, a la regulación que en la actualidad incluye una mayor apertura en la relación y negociación entre empleador y empleado, en comparación con los antiguos mecanismos logrados por los sindicatos en el siglo XX, con estipulaciones fijas e inamovibles, esperando así mantener el crecimiento de todo el sector privado.

2. *Desde el punto de vista de la gestión organizacional⁶ o interno⁷*, la flexibilidad laboral implica la forma de adecuar de una manera eficiente los recursos humanos disponibles, así como la organización del trabajo, a las variaciones de la demanda de productos y servicios, en calidad y cantidad, así como a la diversificación de los mismos. De esta forma, la flexibilidad laboral como concepto también involucra procesos y un conjunto de políticas internas a las cuales los empleados pueden adherirse o, en algunos casos, deben adherirse, según sea la necesidad puntual de la operatoria interna. El propósito de este conjunto de políticas es generar mayores beneficios para los empleados, relacionados a una mayor libertad en la disponibilidad de sus tiempos personales, sin descuidar su responsabilidad, compromiso y productividad laborales, y quizás incrementándolos a través de una mejor conciliación de vida laboral y personal. Asimismo, se considera un beneficio para la organización, la cual podrá reorganizar y disminuir muchos costos edilicios, de mantenimiento y tecnología, con la oportunidad de lograr un mayor alcance y rentabilidad.

El presente trabajo de tesis se basará en la segunda definición descrita, dado que se pretende analizar la flexibilidad interna en la organización de tareas y de los tiempos de trabajo, la cual no busca modificar las condiciones preestablecidas de contratación individual.

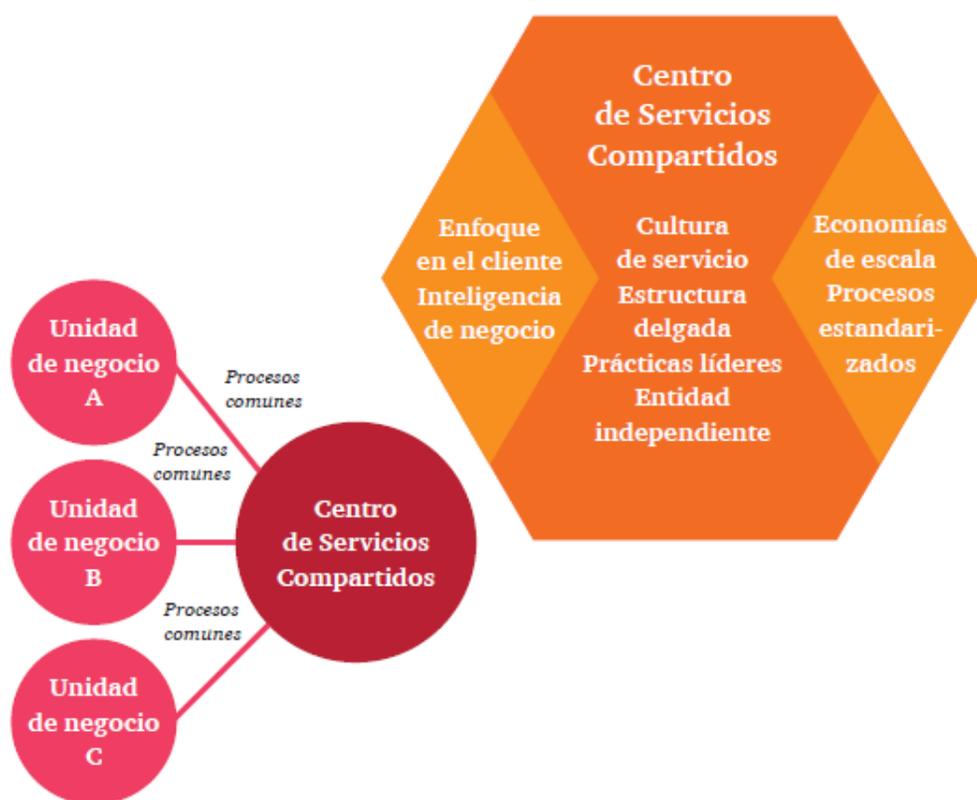
El análisis se acotará al impacto de la aplicación de las políticas internas de flexibilidad laboral dentro de una organización con características de un centro de servicios compartidos de empresas multinacionales, localizados en Argentina en la actualidad.

⁶ Basado en: Albizu, E. Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos. Editorial Ariel, Barcelona, 1997.

⁷ Eurofund. Guía de buenas prácticas en políticas de flexibilidad interna corporativa. Gregorio de Castro, Investigador, España, 2009

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Cabe destacar qué se entiende por Centro de servicios compartidos de una empresa multinacional. El mismo puede definirse⁸ como la “concentración de las actividades administrativas y de soporte de la organización que tradicionalmente se encuentran distribuidas y duplicadas en las unidades de negocio y empresas del grupo”. El objetivo es ofrecer un soporte eficiente de estas actividades logrando mejoras en los costos, aumentando y mejorando los controles internos, la calidad de servicio de tareas y transacciones, simplificando y estandarizando procesos.



Fuente: PricewaterhouseCoopers, S.C. Centros de Servicios Compartidos (CSC). 2013.⁹

⁸ PricewaterhouseCoopers, S.C. Centros de Servicios Compartidos (CSC). Consulta: Noviembre 2013 <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-consultoria-negocios/archivo/2013-10-folleto-servicios-compartidos-csc.pdf>

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Así es como una sub unidad o departamento provee el soporte de determinados servicios y/o productos comunes a otras sub unidades o departamentos de una organización, donde los destinatarios son tanto clientes externos como internos, que pueden estar ubicados físicamente en cualquier lugar del mundo.

Dado que los clientes internos y/o externos se pueden encontrar físicamente ubicados en otros países, y bajo diferentes bandas horarias, la posibilidad del establecimiento de políticas de flexibilización relacionadas a cantidad y/o distribución de horas de trabajo, lugar de trabajo y tipo de trabajo, es un proceso que puede ser fijado con una mayor facilidad y aceptación que en una empresa de servicios locales, cuyas actividades se desarrollan mayormente con clientes y proveedores también locales.

Asimismo, si bien el concepto de flexibilidad laboral está asociado a la posibilidad de los empleados de trabajar desde sus hogares, con opciones horarias, o con la reducción total de horas mensuales, también pueden considerarse otras opciones. Si las razones básicas de la aplicación de estas políticas se dirigen a lograr una mayor productividad y rentabilidad, así como a una mayor calidad de vida de las personas, considerando que ella sería una de las bases necesarias para la mayor productividad buscada, se necesita una visión más amplia del concepto, considerando lo siguiente:

Las personas, y no sólo como recursos humanos de una organización, atraviesan diferentes situaciones tanto profesionales como personales, que indefectiblemente repercuten, favorable o desfavorablemente en su eficacia y rendimiento profesional. Algunas pueden considerarse particulares de cada individuo, y otras generales de la mayor parte de la población.

Estas situaciones impactarán finalmente en la motivación y consecuente productividad:

El ingreso al mercado laboral se inicia generalmente entre los 20 y 25 años, etapa en la que usualmente están promediando o terminando su carrera de grado. Entre los 25 y 35 años, si ya han terminado su carrera, existe una tendencia a cualificar su profesión mediante un curso de posgrado o maestría, con el fin de mejorar su posicionamiento dentro de las organizaciones. Asimismo, también es la etapa donde se suele decidir consolidar una pareja o formar una familia, lo que conlleva una mayor carga de responsabilidades y compromisos, que se extienden en general hasta los 45/ 50 años. En esta etapa también hay mayor motivación de desarrollo profesional y de mayores ingresos que se combina con el incremento de la exigencia laboral.

A partir de los 45/ 50 años se ingresa en un período complejo en relación al desarrollo y continuidad laboral, dado que el mercado marca una tendencia de búsqueda de recursos humanos más jóvenes con la mayor experiencia posible. Se puede considerar entonces que, a partir de esta franja etaria, crece la necesidad de buscar nuevas opciones en el mercado que no siempre están asociadas al vínculo con una única organización.

Si bien existen situaciones particulares que pueden poner en riesgo la productividad y compromiso hacia la organización, será la correcta aplicación de las políticas de flexibilidad laboral la que conduzca hacia una mayor productividad, calidad de vida y responsabilidad hacia la organización.

En el presente trabajo, se pretende evaluar al proceso de flexibilización como una de las herramientas clave en el presente para estimular la motivación de los colaboradores de una organización del tipo descrito, con el objeto de entender este mecanismo como una de las bases de la estrategia del negocio de alto rendimiento (performance)⁹.

⁹ Diccionario Inglés-Español Collins.< <http://www.collinsdictionary.com>>

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

En función a lo expuesto, se pueden considerar los siguientes puntos a tratarse en el desarrollo de la presente tesis:

1. ¿Es posible flexibilizar políticas internas tradicionales de una organización para incorporar un sistema de trabajo virtual que favorezca la productividad organizacional y calidad de vida de sus integrantes?
2. ¿Existen métodos de evaluación y control de gestiones y resultados para la flexibilidad laboral aplicada?
3. ¿Cómo inciden en los costos laborales la implantación de estos nuevos modelos de flexibilidad?
4. ¿Amparan las leyes laborales y las reglamentaciones la incorporación de estos sistemas, tanto para las organizaciones como para los empleados?
5. Las políticas internas de flexibilidad laboral, ¿Afectan la integración y trabajo en equipo dentro de la organización?
6. Al aplicarse las políticas mencionadas, ¿se debe elegir entre una mayor calidad de vida o un mayor desarrollo profesional? ¿existe una percepción de menor compromiso y productividad en quienes optan por una forma de trabajo más flexible?
7. ¿Las políticas mencionadas, deberían ser opcionales u obligatorias para no generar diferencias entre quienes las eligen y quienes no?

8. Frente al trabajo global internacional como facilitador de la flexibilidad laboral, ¿surgen conflictos en la línea de autoridad entre el cliente interno global y el superior local de la organización?

9. La aplicación de la flexibilidad en este tipo de organizaciones ¿Resulta ser un mecanismo clave para seguir manteniendo la sustentabilidad del negocio de alta performance?

3. Introducción

El enfoque seleccionado en el presente trabajo se circunscribe al sector de empresas tecnológicas y de consultoría en tecnología, y en especial a los centros de servicios compartidos de empresas multinacionales en Argentina. Cabe señalar la experiencia laboral del maestrando relacionada al desarrollo profesional en empresas de consultoría tecnológica. A nivel académico, es graduado de la Universidad de Buenos Aires, con el título de Licenciada en Administración de Empresas. En el ámbito profesional, cuenta con más de diez años de experiencia en el área de finanzas de empresas multinacionales, y desde ya hace seis años se desempeña como supervisora de equipos de soporte económico financiero en un centro de servicios compartidos local para diferentes filiales de una empresa multinacional de consultoría tecnológica.

Finalmente, para el desarrollo de la tesis, se decidió analizar, dentro de las empresas multinacionales de tecnología, aquellas dedicadas a la consultoría tecnológica y que poseen centros de servicios compartidos multinacionales en Argentina, definiendo entonces como título de la tesis de maestría:

**“Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en centros de servicios de
empresas multinacionales en Argentina”**

El tema integra diversas materias del plan curricular del MBA de la UBA, ya que abarca tanto temáticas relacionadas al desarrollo tecnológico, económico y sociológico de las organizaciones, como así también a la evolución de la gestión de los recursos humanos de las empresas multinacionales.

4. Justificación

Resulta necesario diferenciar los conceptos detallados en relación a la presente concepción de la flexibilidad laboral, de la connotación negativa otorgada a este concepto luego de la crisis de 2001 en Argentina: hoy esta idea implica la posibilidad de trabajar y de crear empleo a través de una nueva concepción del trabajo, sin la necesidad de modificar los derechos y obligaciones de un contrato de trabajo.

La industria de los centros de servicios compartidos en Argentina nació aproximadamente hace unos 20 años con la apertura de una gran cantidad de centros de atención al cliente (call centre)¹⁰, donde las empresas multinacionales trasladaban actividades que no generaban valor, a zonas geográficas con costos más competitivos.

Pero dada la alta calidad profesional encontrada en nuestro país, sumada a un alto nivel de idioma inglés indispensable para estos centros globales, la

¹⁰ Diccionario Inglés-Español Collins.< <http://www.collinsdictionary.com>>

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

conveniencia del huso horario mayormente para empresas de Estados Unidos, y la alta capacidad de flexibilidad y capacidad de aprendizaje, la Argentina fue vista como una fuente clave de estructuras para promover una mayor optimización de recursos y una alta eficiencia en procesos globales, generalmente transaccionales, pero que empezando por el área de sistemas y tecnologías, ahora se extiende y sigue creciendo en el soporte de finanzas y recursos humanos a las diferentes filiales. La gran ventaja que tienen los centros de servicios mencionados radica en que su principal capital son los recursos humanos, ya que no teniendo inventarios físicos ni costos fijos importantes a nivel estructural, tienen la posibilidad de dedicarse en forma intensiva al desarrollo de sus empleados ofreciendo un mejor servicio al cliente.

Los centros de servicios compartidos de empresas multinacionales atraen desde hace algunos años a muchos jóvenes profesionales, donde, por considerarse organizaciones “escuela”, los integrantes acceden al entrenamiento en la temática, tanto presencial como virtual, con amplias posibilidades de crecimiento laboral, rotación interna, salario en blanco incremental acorde a las responsabilidades del rol, un buen ambiente laboral, tanto a nivel estructural como humano, y buenas políticas de beneficios y flexibilidad laboral. Esta última ventaja es ampliamente valorada, dado que son aún pocas las organizaciones en Argentina que ofrecen en forma efectiva y masiva la aplicación de la flexibilidad laboral.

En relación a su población, las grandes consultoras y centros de servicios internacionales en Argentina cuentan con una ventaja respecto de las PyMEs tradicionales: su gerencia es más joven, profesional universitaria, e incluso varios con educación de posgrado. Esta mayor capacitación favorece generalmente la mayor adaptación y flexibilidad frente al cambio.

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Asimismo, las nuevas generaciones que integran y empiezan a liderar estas organizaciones, en su mayoría la llamada generación “Y”¹¹, son jóvenes nacidos entre 1981 y 1994 que buscan un ambiente liderado por la tecnología y la creatividad asociada a posiciones de multitareas y en lo posible rotativas dentro de la organización. Esta generación “Y” promueve nuevas industrias, más dinámicas e innovadoras, y selecciona nuevos rumbos en forma rápida y continua (otras industrias, empresas o países). Se deberá trabajar en la retención de los talentos que pueden ser formadores de nuevos recursos humanos en la organización.

Se necesitará hacer una distinción cuando se hable de generaciones, dado que no sería correcto en su totalidad hablar de ellas en forma estereotipada mencionando años específicos¹², sino considerando que existen determinadas motivaciones más asociadas quizás a algunas generaciones que a otras, dado que las motivaciones son personales, por lo que cada individuo tendrá las propias, pudiendo o no coincidir con las específicas de su generación entendida en años puntuales.

Quizás también se deba tener en cuenta que si bien una persona puede contar con determinadas motivaciones con las que creció como profesional en la etapa universitaria, el trabajar en una organización durante algún tiempo puede influenciar altamente su personalidad y motivaciones, modificando sus necesidades y búsqueda personal y profesional.

Y es aquí donde se puede volver a recordar la definición de estas organizaciones como “escuelas” de las nuevas generaciones, donde desde los estados iniciales

¹¹ Ron Zemke, Claire Raines & Bob Filipczak. Generations at work. Oxford Partners, Spriegel & Partners, AMACOM, 2000

¹² Büchner, Loyola & Winter. Gestión multigeneracional: ¿Cómo sacar provecho a la diversidad? Consulta: Marzo 2013. <http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=40&t=gestion-multigeneracional-como-sacar-provecho-a-la-diversidad>

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

de la experiencia laboral se forman profesionales que pueden trabajar a más altas velocidades y rendimiento (performance)¹³ que en una empresa tradicional, ya que estas organizaciones atraen y estimulan estas personalidades dinámicas, competitivas, flexibles y multitareas (multitasking)¹⁴.

Asimismo, es fundamental que la globalización implique una mayor diversidad, sociabilidad y posibilidades de manejo propio del tiempo, donde se priorice el bienestar, en relación a un eficiente balance entre vida laboral y personal, sin por ello descuidar los objetivos a cumplir, las responsabilidades y compromisos asumidos. Si el mensaje es bien transmitido y respetado, se formarán grupos de trabajadores satisfechos con su trabajo, y entonces más eficientes.

Se considera que este último punto es una base clave en el desarrollo de los anteriores, y es por ello que las políticas de flexibilidad deben ser correctamente comunicadas, evaluadas y aplicadas, para lograr un resultado de eficiencia y calidad.

Se deberá tener en cuenta que, si bien se considera que existen muchas ventajas en su aplicación, se pretende asimismo evaluar las desventajas o limitaciones que puedan presentarse, para finalmente poder ofrecer recomendaciones que generen una mayor comprensión de la temática.

Adicionalmente, la aprobación de la presente tesis habilitará al maestrando a obtener el título de Magíster de la Universidad de Buenos Aires, en Administración.

¹³ Diccionario Inglés-Español Collins.< <http://www.collinsdictionary.com>>

¹⁴ Diccionario Inglés-Español Collins.< <http://www.collinsdictionary.com>>

5. Objetivos

A continuación se define el objetivo principal y los objetivos específicos de la tesis a desarrollar:

5.1. Objetivo Principal

Analizar el impacto de la aplicación de las políticas de flexibilidad laboral sobre la productividad y calidad de vida de los integrantes de los centros de servicios compartidos de empresas multinacionales en Argentina en la actualidad, con el objetivo de contribuir a la evaluación del concepto de flexibilidad organizacional como base necesaria de la cultura de toda organización que tenga por objeto el desarrollo y calidad de vida de sus integrantes, como así también el crecimiento de la productividad y rentabilidad de toda la organización en su conjunto.

5.2. Objetivos Específicos

- Diseñar una investigación indagatoria cuanti y cualitativa exploratoria, donde los sujetos seleccionados son empleados que brindan servicios profesionales en centros de servicios compartidos locales de empresas multinacionales. También se incluye a referentes de área y de Recursos Humanos de estas organizaciones y de empresas multinacionales de consultoría y/o tecnología con similares características.
- Identificar variables de estudio, incluyendo las distintas opciones de flexibilidad laboral y las diferentes franjas etarias de los integrantes de las organizaciones mencionadas.

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- Estudiar la aplicación de las distintas políticas de flexibilidad laboral en tales organizaciones
- Analizar la relación entre la aplicación de las políticas de flexibilidad laboral y la productividad y calidad de vida de los integrantes de las organizaciones mencionadas
- Evaluar el impacto de la aplicación de estas políticas como uno de los pilares de sustentabilidad del negocio de los centros de servicios compartidos pertenecientes a empresas multinacionales
- Formular recomendaciones para una correcta gestión de los recursos humanos en relación a las políticas de flexibilidad aplicadas
- Demostrar la incumbencia del profesional de postgrado en Administración, por sus conocimientos, habilidades y destrezas, para el tratamiento del tema que estudia la presente tesis para optar a la graduación como Magíster de la Universidad de Buenos Aires, en Administración.

6. Hipótesis

Finalmente, el desarrollo de esta tesis permitirá, a partir del análisis de las cuestiones descritas en el planteo del problema, evaluar la siguiente hipótesis:

La aplicación eficiente de las políticas de flexibilidad laboral en los centros de servicios compartidos de empresas multinacionales promueve la productividad y la calidad de vida de los integrantes de estas organizaciones en Argentina en la actualidad, así como el mantenimiento de la sustentabilidad del negocio de alta performance.

7. Metodología de elaboración de la tesis

La metodología aplicada en el presente trabajo¹⁵ tiene por objeto elaborar un diagnóstico de la situación de la flexibilidad laboral en los centros de servicios compartidos de empresas multinacionales, tomando información de algunos de los centros de servicios y de organizaciones de similares características, en la actualidad en Argentina.

El enfoque metodológico comprende la realización de una investigación exploratoria, diacrónica y con enfoque teórico-práctico, situando temporalmente el análisis en la Argentina, en el momento actual.

Se recurrió a fuentes de información primaria y secundaria:

En primera instancia, y en relación a las fuentes de información secundaria, se realizó inicialmente una exploración bibliográfica que permitió profundizar el marco teórico como base para el análisis de la temática a estudiar. El material incluye tanto libros editados, publicaciones y artículos disponibles en Internet, como así también, trabajos de campo realizados por tesisistas e investigadores especializados en el área.

A partir del análisis teórico y estadístico del mercado se intenta determinar las distintas variables relevantes del sector relacionado a los centros de servicios de empresas multinacionales, y su implicancia con el modelo de negocio.

Posteriormente, y en relación a la recolección de datos primarios, se realizó un diseño muestral exploratorio que consta de los siguientes instrumentos:

¹⁵ Siguiendo lineamientos de: Mayoral, Luisa. Método de trabajo de tesis. Tandil, CEAE, 2001

1. **Cuestionario:** se diseñó un modelo de cuestionario que fue enviado vía Internet a empleados miembros de centros de servicios compartidos de empresas multinacionales en Argentina. El cuestionario fue puesto a prueba previo a su utilización, realizando una prueba piloto con distintos contactos del maestrando.
2. **Entrevistas semi-estructuradas:** en relación a la aplicación de políticas internas de flexibilidad en las organizaciones seleccionadas, se organizaron encuentros con referentes de centros de servicios locales de empresas multinacionales y de organizaciones de similares características relacionadas a la consultoría y/o tecnología, y asimismo con referentes de los programas de flexibilidad en las áreas de Recursos Humanos de las organizaciones seleccionadas, con el objeto de comprender las particularidades de la cultura de la organización y de las motivaciones que determinaron la aplicación de políticas internas de flexibilidad laboral dentro de la organización. Se realizaron encuentros personales, y asimismo telefónicos o vía email cuando los entrevistados no contaron con la disponibilidad o tiempo suficiente.

Tanto el modelo de Cuestionario como la Guía de preguntas de la Entrevista semi-estructurada utilizados para la investigación pueden consultarse en el Anexo.

Finalmente, se realizó un análisis de la información obtenida, compilando las distintas conclusiones extraídas durante todo el proceso de redacción de la tesis.

Todo el proceso de elaboración de la tesis ha contado con un proceso de revisión periódico realizado en el taller de tesis que ofrece la Universidad de Buenos Aires.

También se realizaron reuniones periódicas con el tutor y con distintos referentes con los que se revisó el análisis de situación y la evolución de la tesis.

Recorte del campo de estudio

- Por razones de accesibilidad de la información y debido a la dificultad de abarcar todo el campo en el límite temporal de este trabajo, se analiza una cantidad determinada de casos dentro de algunos de los centros de servicios compartidos de empresas multinacionales en Argentina en la actualidad.
- Por razones de confidencialidad de la información, no se revelará la identificación de los participantes de cuestionarios y entrevistas, ni de las organizaciones involucradas, por solicitud de los mismos, y según fue acordado con cada participante e informado en la introducción tanto del cuestionario como de las entrevistas. Se deberá tener en cuenta que todas las organizaciones participantes cuentan con acuerdos de confidencialidad para con sus empleados, en relación al otorgamiento de información sobre temas internos de la organización.
- Dado que el criterio de selección de las personas contactadas de las organizaciones mencionadas se basó asimismo en la disponibilidad de dichas personas, esta situación convierte a este estudio en un análisis exploratorio no exhaustivo, que deja abierta la inquietud para su profundización.
- En cuanto al rol de las personas contactadas, la realización de entrevistas y cuestionarios se distribuye de la siguiente manera:

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Empresa	Persona	Rol	Responde	
			Cuestionar	Entrevista
Centro de servicios 1	Persona 1	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 2	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 3	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 4	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 5	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 6	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 7	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 8	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 9	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 10	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 11	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 12	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 13	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 14	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 15	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 16	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 17	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 18	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 19	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 20	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 21	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 22	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 23	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 24	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 25	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 26	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 27	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 28	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 29	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 30	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 31	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 32	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 33	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 34	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 35	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 36	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 37	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 38	Empleado	1	
Centro de servicios 1	Persona 39	Referente de área		1
Centro de servicios 1	Persona 40	Referente de área		1
Centro de servicios 1	Persona 41	Referente de área		1
Centro de servicios 1	Persona 42	Referente de área		1
Centro de servicios 1	Persona 43	Referente de área		1
Centro de servicios 1	Persona 44	Referente de área		1
Centro de servicios 1	Persona 45	Referente de Recursos Humanos		1
Centro de servicios 2	Persona 1	Empleado	1	
Centro de servicios 2	Persona 2	Empleado	1	
Centro de servicios 2	Persona 3	Empleado	1	
Centro de servicios 2	Persona 4	Empleado	1	
Centro de servicios 2	Persona 5	Empleado	1	
Centro de servicios 2	Persona 6	Empleado	1	
Centro de servicios 2	Persona 7	Empleado	1	
Centro de servicios 2	Persona 8	Empleado	1	
Centro de servicios 2	Persona 9	Empleado	1	
Centro de servicios 2	Persona 10	Empleado	1	
Centro de servicios 2	Persona 11	Empleado	1	
Centro de servicios 2	Persona 12	Empleado	1	
Centro de servicios 2	Persona 13	Referente de área		1
Centro de servicios 2	Persona 14	Referente de área		1

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Empresa	Persona	Rol	Responde	
			Cuestionario	Entrevista
Centro de servicios 3	Persona 1	Empleado	1	
Centro de servicios 3	Persona 2	Empleado	1	
Centro de servicios 3	Persona 3	Empleado	1	
Centro de servicios 3	Persona 4	Empleado	1	
Centro de servicios 3	Persona 5	Referente de área		1
Centro de servicios 4	Persona 1	Empleado	1	
Centro de servicios 4	Persona 2	Empleado	1	
Centro de servicios 4	Persona 3	Empleado	1	
Centro de servicios 4	Persona 4	Empleado	1	
Centro de servicios 4	Persona 5	Empleado	1	
Centro de servicios 4	Persona 6	Empleado	1	
Centro de servicios 4	Persona 7	Empleado	1	
Centro de servicios 4	Persona 8	Empleado	1	
Centro de servicios 4	Persona 9	Referente de área		1
Centro de servicios 5	Persona 1	Empleado	1	
Centro de servicios 5	Persona 2	Empleado	1	
Centro de servicios 5	Persona 3	Empleado	1	
Centro de servicios 5	Persona 4	Empleado	1	
Centro de servicios 5	Persona 5	Empleado	1	
Centro de servicios 5	Persona 6	Empleado	1	
Centro de servicios 5	Persona 7	Empleado	1	
Centro de servicios 5	Persona 8	Empleado	1	
Centro de servicios 5	Persona 9	Empleado	1	
Centro de servicios 5	Persona 10	Referente de área		1
Centro de servicios 6	Persona 1	Empleado	1	
Centro de servicios 6	Persona 2	Empleado	1	
Centro de servicios 6	Persona 3	Empleado	1	
Centro de servicios 6	Persona 4	Referente de área		1
Centro de servicios 6	Persona 5	Referente de área		1
Empresa multinacional de Consultoría y/o Tecnología 1	Persona 1	Referente de área		1
Empresa multinacional de Consultoría y/o Tecnología 2	Persona 1	Referente de área		1
Empresa multinacional de Consultoría y/o Tecnología 2	Persona 2	Referente de área		1
Empresa multinacional de Consultoría y/o Tecnología 3	Persona 1	Referente de área		1
Empresa multinacional de Consultoría y/o Tecnología 3	Persona 2	Referente de Recursos Humanos		1
Total de casos			74	19

8. Marco teórico y Estado del Arte

8.1. Marco Teórico

Con el objetivo de establecer un orden a los diferentes conceptos contenidos en el presente trabajo, se detallan a continuación los siguientes ítems:

8.1.1. Trabajo

De la Garza (2000)¹⁶ define el concepto de trabajo como "(...) cualquier actividad física o mental que transforma materiales en una forma más útil, provee o distribuye bienes o servicios a los demás, y extiende el conocimiento y el saber humano".

Por otro lado, Texanos (2001)¹⁷ menciona que el trabajo no sólo hace referencia a una actividad formalizada y específica, sino a un conjunto de relaciones complejas, así como, interdependencias, posiciones y actitudes sociales que se encuentran relacionadas con el hecho o tarea laboral que cada persona realiza.

Por ello, agrega, que el trabajo afecta directamente la naturaleza de las relaciones sociales en muchos aspectos y, sobre todo, a las relaciones más directamente conectadas con las estratificaciones sociales, dado que de otra forma, las sociedades se hubieran detenido en el tiempo y la mayor parte de la población se hubiera quedado sin poder satisfacer las necesidades vitales. Es decir, el trabajo no sólo permite cubrir la necesidad vital de subsistencia, sino también la necesidad social de cooperar, de participar y de ubicarse dentro del conjunto social, para también así cubrir la necesidad creativa de permanecer activos.

El trabajo es una dimensión indispensable en la vida de las personas. Define una parte significativa de la existencia, también en relación a los bienes materiales y servicios a que pueden acceder, del potencial creativo y en la generación de lazos sociales. Sin embargo, se debe recordar que el trabajo es sólo una parte de la vida de las personas, a pesar de que pueda llegar a ocupar una gran proporción de su cantidad total de tiempo diario.

¹⁶ De la Garza, Enrique (coordinador). Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Fondo de Cultura Económica, México, 2000

¹⁷ Texanos, José. El trabajo Perdido ¿Hacia una civilización Postlaboral? Biblioteca Nueva, España. 2001.

8.1.2. Empresa

Según la Comisión Europea (2004)¹⁸ la empresa es: “Toda entidad independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica”.

Las empresas no son entes estáticos, sino que se desarrollan en entornos dinámicos, los cuales requieren de adaptación y flexibilidad para lograr sobrevivir.

8.1.3. Flexibilidad laboral

El término flexibilidad explica la capacidad de reaccionar y adaptarse a los cambios, y se relaciona a lo susceptible de variaciones según las circunstancias o necesidades¹⁹.

La implementación de la flexibilidad en el ámbito laboral es una temática de debate permanente desde hace aproximadamente dos décadas, dado que implica, en general, una visión crítica del ámbito jurídico relacionado al trabajo y su tradicional concepción, donde se exige a las leyes y organizaciones que faciliten la adaptación a un nuevo contexto laboral con permanente aumento de la competitividad. Es por ello que existe la propensión a tomar el concepto de flexibilidad laboral como una de las grandes soluciones para mejorar el desempeño empresarial, la creación de empleo y la rentabilidad.

Según explica Diego Pérez F. (2002)²⁰, especialista en la temática, se asocia el concepto de flexibilización a la “disminución del tiempo de trabajo y con ello a ganar más disponibilidad para la vida familiar y el tiempo libre”.

¹⁸Comisión Europea (2004): Employment in Europe 2004. Consulta: Marzo 2012
http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_analysis/employ_2004_en.htm

¹⁹ Diccionario de la lengua española. <http://www.rae.es>

²⁰ Perez F., Diego. Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilización laboral: un debate permanente. Universidad de Chile, 2002.

También menciona que se podría distinguir una política de flexibilidad externa de otra interna:

1. *La flexibilidad externa*, se puede asociar al concepto de empleabilidad fuera del esquema de contrato convencional de trabajo de duración indefinida, a través de la utilización de modalidades laborales “que permiten disponibilidad fácil y barata del despido como forma de adecuar el personal contratado a las variaciones de la demanda”.
2. *La flexibilidad interna*, según este autor, implica lograr la adaptabilidad del recurso humano modificando las condiciones de trabajo originalmente pactadas en el contrato individual de trabajo.

Sin embargo, en la presente tesis lo que se persigue desarrollar es un mayor análisis de lo que se puede entender como una idea alternativa de flexibilidad interna, la cual se pretende asociar a la idea de adaptabilidad del recurso humano a una nueva forma de entender el trabajo y la organización y utilización de sus tiempos, sin por ello modificar derechos y obligaciones laborales previamente pactadas en el contrato de trabajo individual, pero sí generando una mayor productividad y competitividad para la organización, y una mejor calidad de vida para los recursos humanos.

Las empresas se enfrentan al desafío de encontrar un equilibrio entre las necesidades de la organización (productividad, plazos de entrega, satisfacción del cliente, cuota de mercado e innovación) y las necesidades e intereses de los empleados (formación continua, desarrollo profesional y balance entre vida laboral y familiar). Es por ello que existe una alta motivación a mejorar la flexibilidad que beneficie tanto a empleados como a empleadores.

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Según un estudio realizado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de vida y de trabajo, el investigador Gregorio de Castro (2009)²¹ menciona que las políticas de flexibilidad interna presentan dos variantes principales:

1. *La flexibilidad funcional u organizativa*, que involucra incorporar el concepto de flexibilidad al diseño de procesos, a la organización del trabajo, a la vez que asume la adaptación flexible de personal. Por otro lado, el trabajo en equipo implica la aceptación de una mayor amplitud del tipo de tareas, la movilidad de los colaboradores, y la entonces necesaria cooperación y creación de equipos auto gestionados, incluyendo la responsabilidad del propio entrenamiento y su distribución al equipo, aumentando el nivel de profesionalización de la organización.
2. *La flexibilidad del tiempo de trabajo*, por otro lado, se refiere a la flexibilidad en el horario y lugar de trabajo, el cual incluye horarios por turnos, pudiendo diferentes colaboradores cubrir las 24 horas del día, o también relacionado a un número de horas de trabajo diarias, semanales o anuales, ya sea desde la casa o donde se acuerde con la organización.

Las opciones de flexibilidad interna de una organización apuntan a la aplicación efectiva de una forma flexible de organización de las tareas y los tiempos laborales, que consiste en el desempeño de la actividad profesional en base a objetivos, sin la necesidad exclusiva de presencia física del trabajador en las instalaciones de la organización durante una parte importante de su horario laboral. Implica el uso de medios tecnológicos que lo conectan con sus tareas, con la organización y con el resto de los trabajadores.

²¹ Eurofund. Guía de buenas prácticas en políticas de flexibilidad interna corporativa. Gregorio de Castro, Investigador, España, 2009

Por otro lado, según De la Garza (2000)²², el “modelo japonés” de flexibilidad interna implica la aplicación de cambios en la organización del trabajo: trabajo en grupos, multitareas, achatamiento de las pirámides organizacionales, reducción de niveles y cambios en el rol de las jefaturas (que adquieren tareas de mayor carácter técnico y administrativo, reemplazando las relacionadas principalmente al control).

Según Yáñez (1999)²³, la flexibilidad laboral involucra la capacidad de adaptación a situaciones cambiantes internas y externas a la empresa. Es por ello que así también considera que la flexibilización productiva y laboral, puede entenderse como “el conjunto de las medidas adoptadas para que las empresas puedan responder al constante proceso de cambio, dando una respuesta en forma oportuna en tiempo, calidad y costo, a fines de aumentar la eficiencia económica”.

8.1.4. Centros de Servicios Compartidos

Si bien existen muchos textos que dedican su análisis a la temática de flexibilidad laboral, con diferentes concepciones, no se ha encontrado un análisis desarrollado sobre la visión previamente planteada en este tipo de organizaciones, como son los centros de servicios compartidos, que empiezan a crecer cada vez más en todo el mundo.

Los centros de servicios compartidos, también conocidos como “Shared Service Centers”²⁴, abarcan en general a las unidades organizacionales que proveen el

²² De la Garza, Enrique (coordinador). Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Fondo de Cultura Económica, México, 2000

²³ Yáñez, Sonia. Sindicalismo, género y flexibilización en el Mercosur y Chile. Inserción laboral femenina. Ensignia, J. y S. Yáñez, editores. Fundación Friedrich Ebert (Representación Chile) y Centro de Estudios de la Mujer (CEM), Chile, 1999.

²⁴ Collins. Diccionario Inglés-Español. <http://www.collinsdictionary.com>

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

soporte de determinados servicios y/o productos comunes a otras unidades, y donde sus receptores pueden estar ubicados físicamente en cualquier lugar del mundo. Siendo que estos centros pueden dar soporte tanto a clientes externos como internos, se pueden diferenciar principalmente dos categorías de tipo de soporte, según sea el objetivo de la organización en su conjunto²⁵:

1. *Outsourcing*²⁶ o de *Soporte externo*: involucra la delegación del “planeamiento, gerenciamiento y la operación de ciertas actividades a un tercero, sobre la base de un acuerdo formal”; implica la utilización de recursos de terceros, asignando tareas específicas a especialistas en el tema. En general este tipo de estrategia se elige en relación a tareas y procesos de baja confidencialidad o necesidad de control, y cuando un grupo externo puede realizarlas en forma más eficiente en tiempo, calidad y costo que la misma organización, generando así más espacio a la organización para enfocarse en los procesos que considere críticos.
2. *Insourcing*²⁷ o de *Soporte interno*: implica la utilización de recursos de la propia empresa. Involucra la delegación de tareas a los empleados internos de la organización. El objetivo de esta estrategia es mantener el control de los procesos y operaciones dentro de la empresa, y se utiliza principalmente cuando se trata de información confidencial o sensible, crítica para la organización. Las principales ventajas, en comparación con la tercerización del soporte, incluyen: menor tiempo de capacitación, se evitan inconvenientes por diferencias culturales organizacionales o por intercambio de información

²⁵ Oficina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en Buenos Aires, a pedido de la Oficina de la Secretaría Ejecutiva de la CEPAL. Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor. Documento preparado por Andrés López, Daniela Ramos e Iván Torre, consultores. Consulta: Marzo 2012. <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/35963/DocW37fin.pdf>

Vasquez, Kevin. Qué es el Insourcing, Outsourcing y Crowdsourcing? Consulta: Agosto 2013. <http://www.todomktblog.com/2013/07/in-out-crowd-sourcing.html>

²⁶ Collins. Diccionario Inglés-Español. <http://www.collinsdictionary.com>

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

sensible, permite utilizar el propio talento e incrementar las habilidades del personal propio. En comparación con una estrategia de *outsourcing*, si bien en primera instancia el *insourcing* puede verse como un mayor costo en salarios, se puede considerar una inversión a mediano o largo plazo, dado que resultará más económico que contratar proveedores externos, pasando por períodos de prueba y error, con el costo que implica, y generando dependencias externas. La selección del tipo de soporte más conveniente dependerá del tipo de procesos y tareas a realizar, y de la estrategia que defina la organización.

Por otro lado, otra categorización a agregar es la Internacionalización u *offshoring*²⁷, el cual puede definirse como un tipo de soporte dentro de los ya mencionados *outsourcing* o *insourcing*, pero donde las tareas delegadas son realizadas en otro país al de la organización (casa matriz):

Mientras que el *outsourcing* se refiere a la tercerización de uno o más procesos, independientemente del lugar geográfico donde se realice, el *offshoring* puede definirse como “el proceso por el cual las empresas deslocalizan, fuera de sus países de origen o de los países en donde producen o venden bienes finales, determinados recursos, funciones o actividades”²⁸:

Si bien ambas categorizaciones pueden combinarse, dando forma al Soporte externo internacional u *offshore outsourcing*, también se puede generar el caso del Soporte interno internacional, o *captive offshoring*, donde la realización de las tareas en el exterior queda a cargo de la propia organización o de una filial de la misma (ver Cuadro 1).

²⁷ Nostrum. Offshoring: definición. Consulta: Agosto 2013. <http://www.nostrum.es/blog/2011/10/11/offshoring/>

²⁸ Oficina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en Buenos Aires, a pedido de la Oficina de la Secretaría Ejecutiva de la CEPAL. Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor. Documento preparado por Andrés López, Daniela Ramos e Iván Torre, consultores. Consulta: Marzo 2012. <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/35963/DocW37fin.pdf>

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

En esta última categoría se incluyen, entre otras, las actividades realizadas en los Centros de Servicios Compartidos que existen en un gran número de empresas multinacionales: en el presente trabajo de tesis se toman como objeto de estudio los Centros de Servicios Compartidos incluidos en este último grupo mencionado.

OFFSHORING Y OUTSOURCING

		Localización	
Control	Propio (<i>insource</i>)	Nacional (<i>onshore</i>)	Internacional (<i>offshore</i>)
	Tercerizado (<i>outsource</i>)	Provisión interna	<i>Captive Offshoring</i>
		<i>Outsourcing local</i>	<i>Offshore Outsourcing</i>

CUADRO 1. Fuente: Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor. CEPAL, 2009.

Usualmente el objetivo es obtener una reducción de costos en comparación a otros países, pero asimismo puede resultar parte de la estrategia global de la organización, relacionada a ingresar a nuevos mercados o a delegar tareas que no son consideradas críticas para permanecer en la organización local.

Los centros de servicios de empresas multinacionales se destacan por manejarse en un ambiente altamente competitivo y globalizado. En base a una estrategia global de exportación de servicios²⁹, las filiales se transforman en partes integradas globalmente. Se busca lograr la mayor eficiencia posible dentro de la corporación, más allá de donde se decida que cada función deba desarrollarse.

La evolución de este modelo de negocios generó cambios en los departamentos de finanzas, contabilidad, recursos humanos o sistemas, entre otros, con

²⁹ Oficina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en Buenos Aires, a pedido de la Oficina de la Secretaría Ejecutiva de la CEPAL. Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor. Documento preparado por Andrés López, Daniela Ramos e Iván Torre, consultores. Consulta: Marzo 2012. <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/35963/DocW37fin.pdf>

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

funciones generalmente administrativas de soporte interno (*back office*), antes ubicadas dentro de las distintas filiales de la empresa multinacional, y ahora centralizadas en una o más unidades especializadas en la función determinada: estas unidades suelen denominarse Centros de Servicios Compartidos (CSC), las cuales se desarrollan dentro de un modelo de Escisión de funciones corporativas (CFU, Corporate Function Unbundling)(ver Gráfico 1)

EL MODELO DE CORPORATE FUNCTION UNBUNDLING

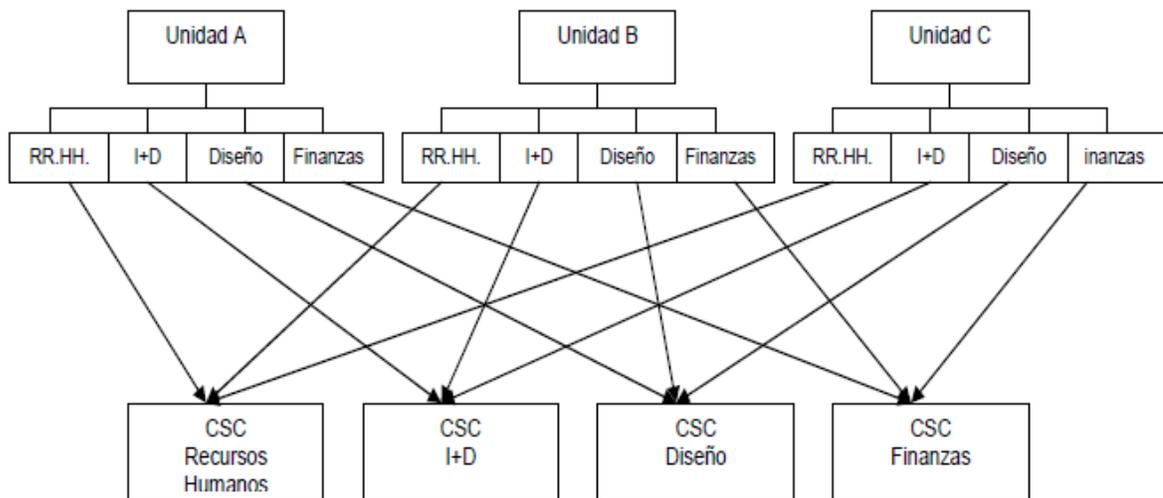


GRAFICO 1. Fuente: Sako (2005)³⁰

El primer objetivo del cambio en la organización interna fue la reducción de costos a través de la eliminación de actividades superpuestas dentro de la corporación y la estandarización de los procesos administrativos.

Pero, por otro lado, al centralizar las actividades, aumenta el volumen de trabajo de cada una de las unidades, lo que podría sumarse al beneficio de costos decrecientes internos de la corporación, y aumentaría la calidad de los servicios, dado que estas nuevas unidades resultarían ser especialistas en tales funciones.

³⁰ Sako, M..Outsourcing and Offshoring - Key Trends and Issues. Said Business School, Oxford, 2005.

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Una encuesta realizada por Frost & Sullivan (2005)³¹ entre 300 de las empresas más importantes del mundo según la revista Fortune confirma en gran parte estos argumentos. Los resultados de dicha encuesta expresan que los principales determinantes del establecimiento de Centros de Servicios Compartidos o CSC son la reducción de los costos operativos y la mejora en la competitividad. En tercer lugar aparece como beneficioso para el enfoque en las actividades críticas de la empresa (core activities), y en cuarto lugar, la mejora en la productividad.

Generalmente se delegan funciones comunes a las distintas filiales de la organización multinacional y que no son, en general, cruciales en cuanto al éxito de la estrategia de negocios de la firma (ver Gráfico 2):

POTENCIAL PARA ESTRUCTURAR FUNCIONES EN CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS

Grado de dependencia en el éxito de la estrategia	Muy crítico	Puede ser compartido o por separado	Único para una unidad individual
	No crítico	Compartir a través de toda la Organización	Puede ser compartido o por separado
		Común	Único
		Grado en que el servicio es común para diversas entidades	

GRAFICO 2. Fuente: Piña (2005)³²

³¹ Frost y Sullivan. Shared Services and Outsourcing. Hub Potential Analysis, 2005.

³² Piña, J. La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile. CEPAL, 2005

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Por ejemplo, en relación a la función corporativa de finanzas, se muestran a continuación ejemplos de algunas organizaciones (ver Cuadro 2):

**ALGUNAS EMPRESAS QUE TIENEN CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS
EN FINANZAS**

Antes de 1980	1980-1990	Después de 1990	Actualmente
Caterpillar	American Express Digital Ford General Electric IBM Johnson & Johnson Mobil Xerox	AlliedSignal Amoco Apple Computers BBC London Bristol Myers Squibb Hewlett-Packard Lucent Technologies ITT Industries Rhone-Poulenc Shell SmithKline Beecham Texas Instruments Thompson International	Bristol Myers Squibb Chase Manhattan Bank Chevron DuPont Federal Express General Motors Kaiser Permanente Polaroid Seagram's Sears State Farm TRW USAA

CUADRO 2. Fuente: Piña (2005)³³

Generalmente, los determinantes de la ubicación geográfica de los CSC son, similares a los determinantes de la ubicación de cualquier tipo de prestación internacional u *offshore*. Si bien el objetivo más importante se basa en la reducción de costos, también lo son la posibilidad de encontrar recursos humanos con alta calificación en el área y en el o los idiomas que se utilicen en la prestación del servicio, y asimismo que exista la infraestructura tecnológica necesaria y que el huso horario sea compatible con las funciones corporativas.

Los centros de servicios compartidos pueden llegar a emplear hasta 1000 o más personas cuando están encargados de importantes volúmenes de trabajo, por lo cual también se consideran altos generadores de empleo para el país donde

³³ Piña, J. La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile. CEPAL, 2005

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

decidan ubicarse. Se buscan empleados altamente calificados, estudiantes y graduados, en general de carreras universitarias de administración, contabilidad, recursos humanos y sistemas, y con un buen conocimiento de inglés y asimismo también puede solicitarse otro idioma, según sea el área al que se le brindará el soporte. Los CSC que se encuentran hoy en día en América Latina están orientados tanto a la prestación de servicios para las unidades regionales de negocios como para las unidades globales de negocios de las empresas.

Existen asimismo, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades relacionadas a la exportación de servicios en general, y a los CSC en particular, las cuales deberán ser analizadas por cada corporación (ver Cuadro 3).

SECTORES	Oportunidades	Debilidades	Fortalezas	Amenazas
<i>Outsourcing</i> de servicios empresariales/servicios habilitados por las TICs	Mercados Internacionales en fuerte proceso de expansión Posibilidades de <i>upgrade</i> en cadenas de valor	Cuellos de botella en RR.HH. Participación marginal en el mercado mundial La región no es vista como lugar para descentralizar actividades de alta complejidad Falta de reputación y confianza (necesidad de certificaciones) Falta perfil de especialización Dificultad de firmas locales para ingresar en cadenas de valor Limitación en RR.HH. con buen dominio del inglés	Nivel de calificación de RR.HH. disponibles Costos laborales (en algunos países) Huso horario Afinidades culturales Infraestructura comunicaciones (algunos países)	Fuerte competencia de países con amplia disponibilidad de RR.HH. y bajos salarios
Centros de Servicios Compartidos	Costos laborales siguen siendo competitivos a nivel global. Tendencia cada vez mayor a la <i>offshoring</i> de los CSC.	Dependencia de la variable "costo laboral".	Disponibilidad de RRHH con la calificación necesaria.	Tendencia a la suba de costos por apreciación del TCR. Otros países en desarrollo en Asia, Europa e incluso Africa están llevando adelante fuertes políticas de atracción a inversiones en el sector.

CUADRO 3. FODA CSC. Fuente: Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor. CEPAL, 2009.³⁴

³⁴ Oficina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en Buenos Aires, a pedido de la Oficina de la Secretaría Ejecutiva de la CEPAL. Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor. Documento preparado por Andrés López, Daniela Ramos e Iván Torre, consultores. Consulta: Marzo 2012. <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/35963/DocW37fin.pdf>

8.1.5. Recursos Humanos

El principal capital de los centros de servicios son los recursos humanos y la alta tecnología con la que cuentan. Ya son varios los textos que mencionan la importancia cada vez más creciente de estos recursos sobre otros de la organización, y serán estos aportes también claves para el desarrollo de la tesis:

- Según Valhondo (2003)³⁵, *“...No cabe duda de que son las personas quienes realmente crean el conocimiento de las compañías, pero no conviene olvidar que, sin el complemento de la tecnología, ninguna organización puede hoy día competir ni, podría añadirse, ni siquiera subsistir. El avance de la globalización, la competitividad que trasciende las fronteras, la dispersión geográfica, son factores que hacen que el papel de la tecnología sea vital...”*.
- Luis Pérez Van Morlegan (2012)³⁶, profesor de la materia Gestión de Recursos Humanos del MBA - UBA, desarrolla el siguiente concepto: *“Hoy en día, cuando una compañía se va a vender o fusionar, su valor no se expresa tanto en libros sino en su valor de mercado, el cual tiene una variable que no está en contabilidad: la gente que allí trabaja, y por supuesto se debe evaluar si la misma es parte del activo o pasivo”*.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que los recursos humanos son seres sociales que necesitan de la sinergia generada por el contacto y conexión entre ellos. Las variadas modalidades de flexibilidad laboral deberán ser cuidadosamente aplicadas para evitar el aislamiento profesional y restricciones de

³⁵ Valhondo, Domingo. Gestión del conocimiento. Pag. 221. Madrid, Díaz de Santos, 2003

³⁶ Van Morlegan, Luis. Bibliografía MBA UBA. Consulta: Marzo 2012.
<http://www.luisvanmorlegan.com.ar/Academic.htm>

desarrollo que mencionan C. Cooper y N.Kurland (2002)³⁷, y para evitar los inconvenientes provocados por una planificación equivocada del lugar físico de trabajo y de los límites horarios cuando se trabaja físicamente en diferentes lugares y en diferentes horarios, según menciona en su estudio K. Mirchandani (1998)³⁸.

8.1.6. Sociología de la Organización y Cultura Organizacional

Dentro del campo de la sociología³⁹, ciencia que estudia la cuestión social, la evolución de la sociedad, así como la interrelación entre comportamientos individuales y sociales, se encuentra el estudio de la empresa, definida como una “organización productiva dentro de un sistema social”. La organización entonces se puede entender como una sociedad en sí misma, conviviendo con otras dentro de una gran sociedad global.

Uno de los principales objetivos de esta ciencia es analizar y mejorar las relaciones sociales dentro de la empresa para promover la mejora de la eficacia, con los recursos y relaciones de poder existentes, dentro de un determinado entorno. Esta ciencia surge principalmente al entender que los modelos económicos no eran suficientes para entender la realidad de las organizaciones, donde el establecimiento de sistemas estandarizados no es suficiente para lograr la mayor productividad. Asimismo deberán analizarse el estilo de liderazgo y comunicación, el clima laboral, los valores y motivaciones de los empleados, y la cultura organizacional propia conviviendo con culturas globales, entre otros temas.

³⁷ Cooper, Cecyl and Kurland, Nancy, “Telecommuting. Professional Isolation and Employee Development in Public and Private Organizations”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, No.4, Nueva York, 2002

³⁸ Mirchandani, Kiran, “Protecting the Boundary: Teleworker Insights on the Expansive Concept of work”, Gender and Society, Vol.12, No.2, Sage Publications, Thousand Oaks, 1998

³⁹ Gomez González, Fco. Javier. La Sociología de la empresa: conceptos y límites. Universidad de Valladolid. 2006

En la sociología aplicada a la organización no hay modelos lineales adaptables a toda organización, dado que existe una amplia cantidad de variables y de incertidumbre. Sin embargo, esta ciencia es aplicada a métodos de análisis que ayudan a entender la realidad organizacional y ayudan a enfocar la organización hacia una mayor productividad y rentabilidad.

Emile Durkheim (1895)⁴⁰ define el concepto de hecho social como “toda manera de hacer, fijada o no, susceptible de ejercer una coacción exterior sobre el individuo”. Este influye directamente sobre la conducta y desarrollo del individuo durante toda su vida. Aplicando este concepto a una organización, también se puede explicar que la cultura organizacional alinea los comportamientos individuales en búsqueda de objetivos comunes. Schein (1988)⁴¹ define Cultura organizacional como “lo aprendido como unidad social total a lo largo de su historia”.

8.1.7. Retorno sobre la Inversión

En relación a la medición de la rentabilidad de la toma de decisiones de políticas de flexibilidad, existe el concepto de Retorno sobre la Inversión (ROI, Return over Investment) aplicado a este tipo de decisiones relacionados a Capital Humano. Angela Nuñez (2013)⁴², Gerente de Dirección de Talento de Capital Humano para el Gobierno, explica en su artículo de Junio de 2013 que la aplicación de políticas de flexibilidad laboral genera confianza en los empleados, lo cual permite un mayor compromiso y por ello una mayor productividad.

Afirma que son consideradas acciones que premian a los empleados de alta performance (o rendimiento), y es por ello considerado un alto beneficio, no sólo a nivel personal, sino a nivel de comparación con pares. Se genera una imagen de

⁴⁰ Durkheim, Emile. Las reglas del método sociológico. Fondo de Cultura Económica, 2da reimpresión, México, 2001

⁴¹ Schein, E., La cultura empresarial y el Liderazgo, Plaza y Janes Editores, Barcelona, 1988

⁴² Nuñez, Angela. TMGov ROI in Human Capital Management Community of Practice Manager. Using RETURN ON INVESTMENT calculation to make better workplace decisions, 2013.

mayor profesionalismo y manejo laboral, lo cual también posiciona al empleado en un lugar de mayor experiencia y de posibilidades de crecimiento. Explica, por otro lado, que el deseo de un mayor equilibrio entre vida personal y laboral no implica un menor compromiso laboral, y que en realidad esta posibilidad genera en los empleados la sensación de una organización que los valora, y es por ello que están interesados en estar presentes y contribuir con mayor interés.

Agrega que pueden existir casos de excelentes empleados que no están dispuestos a sacrificar vida personal por trabajo, por lo que los empleadores deberán evaluar esta situación para retener el talento en su organización.

En términos de ROI de Capital Humano, “los empleados son más felices y son más leales cuando pueden optar por políticas de flexibilidad laboral”: en base a información del Instituto de Familias y Trabajo (FWI), los trabajadores con opción de flexibilidad laboral están más comprometidos y satisfechos con su trabajo, y tienen un mayor deseo de permanecer en su organización.

8.1.8. Generaciones laborales

Peter Cappelli (2001)⁴³, profesor de Wharton School, menciona que ya no se puede esperar un sistema que asegure un empleo fijo de por vida con ascenso asegurado, dado que las relaciones laborales están en la actualidad dirigidas por el mercado y asociadas asimismo a la tercerización, personal temporario y contratos a corto plazo. Hoy los empleados de las nuevas generaciones buscan una nueva forma de hacer carrera por nuevas expectativas de búsqueda, experiencia y formación, y no se encuentran en general, buscando la estabilidad asegurada.

Existen variadas definiciones sobre las generaciones que conviven en una organización, basadas en años de edad de los empleados principalmente.

⁴³ Cappelli, Peter, El nuevo pacto en el trabajo, Ediciones Granica, Barcelona, 2001

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Siguiendo la bibliografía⁴⁴, se pueden mencionar (ver Gráfico 3):

- Baby Boomers, nacidos entre 1945 y 1963
 - Características generales: experimentados, con historias de éxitos y fracasos, buscan a jerarquías delimitadas, funciones claramente asignadas y entornos estables, leales, idealistas, autónomos, cuentan con mucha ética y muestran madurez emocional.
- Generación X, nacidos entre 1964 y 1980
 - Características generales: pragmáticos, buscan el desarrollo profesional, marcados por la necesidad del ascenso laboral, valoran la calidad de vida, idealistas, flexibles, independientes, creativos, acostumbrados a las crisis y cambios constantes, con alto grado académico, ambiciosos, sociables, muy trabajadores y responsables, orientados a lograr resultados. Requieren de mayor acompañamiento (coaching) y respuesta (feedback) para asumir posiciones del liderazgo.
- Generación Y, nacidos entre 1981 y 1994
 - Características generales: marcados por un mundo global e incierto, emprendedores, fieles a sí mismos y sus intereses, y no tanto organizacionales (vieron a sus padres perder sus trabajos), tecnológicos, buscan diversidad, solidarios, rápidos y eficaces. Son multitarea, optimistas, buscan trabajo en equipo, aprender y crecer rápidamente. Se adaptan a equipos multiculturales, y valoran la experiencia por sobre la educación formal.
- Generación Z, nacidos a partir de 1995
 - Características generales: basados en la tecnología digital, buscan la imagen y la estética, tienen poca comunicación verbal, interesados en la creatividad, colaboración, diversidad y ecología.

⁴⁴ Ron Zemke, Claire Raines & Bob Filipczak. Generations at work. Oxford Partners, Spriegel & Partners, AMACOM, 2000

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

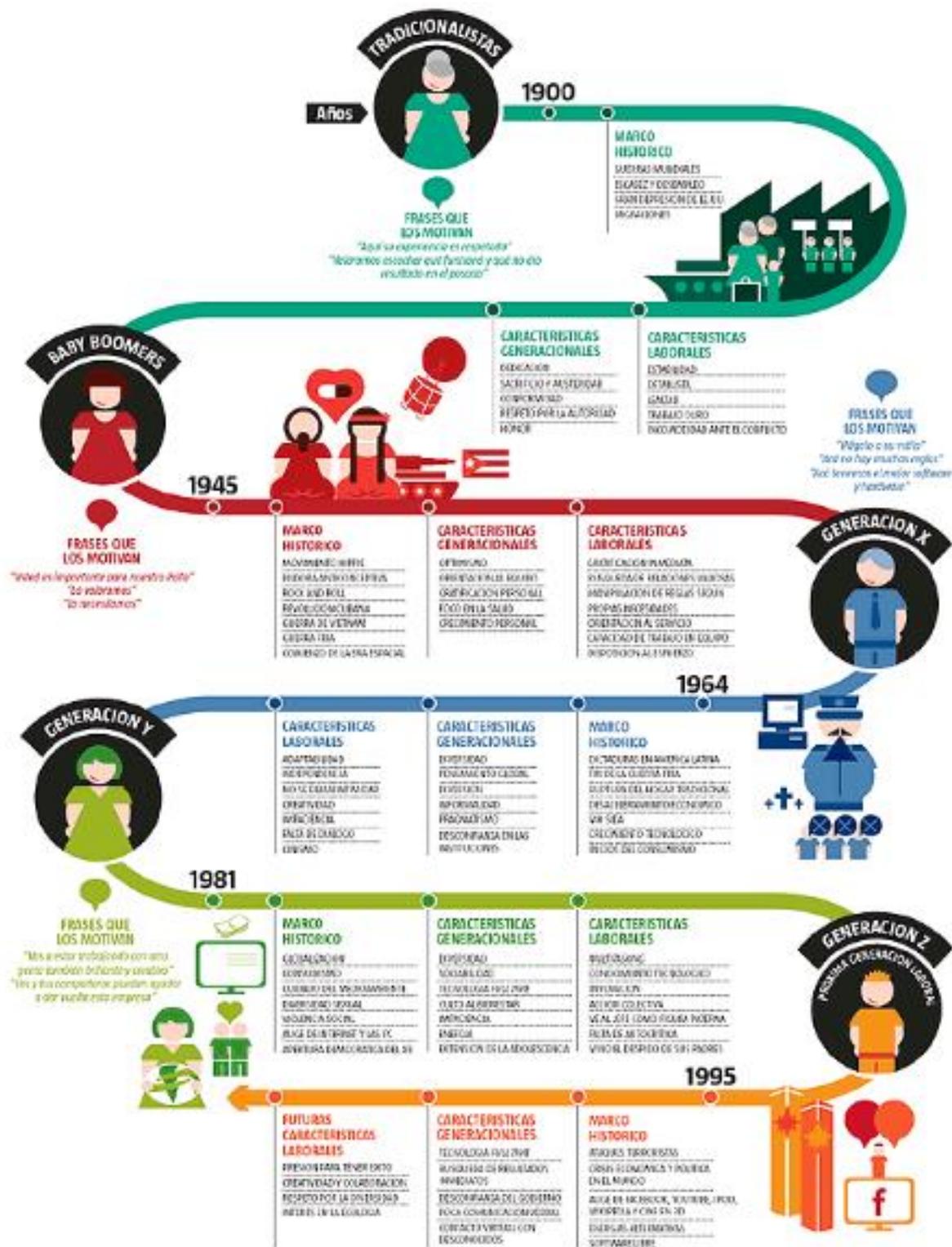


GRAFICO 3. Fuente: Ron Zemke, Claire Raines & Bob Filipczak. Generations at work. Oxford Partners, Spriegel & Partners, AMACOM, 2000

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Sin embargo, según Büchner (2013)⁴⁵ se considera más apropiado analizar a los grupos humanos que conviven en una organización en base a sus motivaciones y necesidades, más allá de su edad biológica, dado que de lo contrario, se genera el riesgo de estereotipar y prejuizar, y no valorar a cada colaborador por separado.

Pueden existir entonces grupos con características similares de estilos de trabajo, formas de pensar y organizarse, valores, necesidades, motivaciones y expectativas, también relacionadas al momento de la vida por el que se encuentren transitando. En base a este análisis se podrán definir con mayor eficacia los modelos de liderazgo y de carrera, los programas de entrenamiento, los sistemas de reconocimiento y beneficios, la composición de los sistemas de compensaciones, etc.

Según Schein (1988)⁴⁶, las características y diferencias de cada persona guían sus necesidades y motivaciones, y entonces así también las expectativas profesionales. Partiendo de esta base, afirma que cada persona tiene un “ancla de carrera”, la cual define sus objetivos profesionales.

Identifica 8 anclas típicas que motivan a las personas:

- Ancla de seguridad: se busca estabilidad, seguridad y pertenencia a una organización.
- Ancla de creatividad: se necesita crear, aportar, inventar dentro del rol organizacional.
- Ancla de dirección: se busca organizar, ser referente, dirigir, tener influencia en la organización
- Ancla técnica: se necesita formación para adquirir las capacidades técnicas.

⁴⁵ Büchner, Loyola & Winter. Gestión multigeneracional: ¿Cómo sacar provecho a la diversidad? Consulta: Marzo 2013. <http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=40&t=gestion-multigeneracional-como-sacar-provecho-a-la-diversidad>

⁴⁶ Schein, E., La cultura empresarial y el Liderazgo, Plaza y Janes Editores, Barcelona, 1988

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- Ancla de desafío: se buscan retos, salir de la zona de confort, buscar la superación como base de la motivación para seguir en la organización.
- Ancla de servicio: se busca la solidaridad y responsabilidad social desde la organización a la que se pertenece.
- Ancla de estilo de vida: se busca que el trabajo se adapte a sus necesidades personales, para conciliar sus necesidades e intereses laborales y personales.
- Ancla de independencia: se busca libertad de estilos y tiempos laborales. Este punto está directamente relacionado a la necesidad de flexibilidad laboral.

Según Adrián Büchner (2013)⁴⁷, es clave evaluar el nivel de competencias y cultura requeridas, trabajando con los líderes de la organización, dado que serán ellos los que luego lideren el talento multigeneracional. Luego, opina, se deberá trabajar sobre la gestión del clima laboral de los grupos y de la organización en su conjunto, y en la administración del contrato psicológico de cada individuo, teniendo en cuenta que “el líder se transforma en coach y psicólogo social de sus colaboradores”.

Analizar la diversidad generacional ofrece a la organización la posibilidad de comprender con mayor profundidad el contrato psicológico de cada empleado con la organización.

8.1.9. Contrato Psicológico

Schein (1982)⁴⁸ define el contrato psicológico como "un conjunto de expectativas, no escritas ni verbalizadas, que operan en los miembros y dirigentes de la

⁴⁷ Büchner, Loyola & Winter. Gestión multigeneracional: ¿Cómo sacar provecho a la diversidad? Consulta: Marzo 2013. <http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=40&t=gestion-multigeneracional-como-sacar-provecho-a-la-diversidad>

⁴⁸ Schein, E., Psicología Organizacional, Prentice-Hall, México, 1982

organización". Se relaciona al concepto de rol organizacional, que es básicamente un conjunto de expectativas conductuales. Este contrato abarca todo lo que el empleado espera no sólo en cuestiones económicas sino también en horario, seguridad, forma en que será tratado, desarrollo personal, y también en cuestiones relacionadas a la flexibilidad laboral ofrecida y otorgada.

No explicitar el contrato psicológico genera problemas de comunicación e impacta directamente en la satisfacción laboral, y luego entonces también en el clima y en la cultura organizacional. Asimismo, siendo que las expectativas son dinámicas para ambas partes, generalmente cambian en el tiempo junto con las necesidades y motivaciones, por lo que una comunicación continua entre supervisor y supervisado a todos los niveles es clave para mantener la satisfacción y motivación laborales.

8.1.10. Ética

La Real Academia Española⁴⁹ define a la Ética como: "Recto, conforme a la moral; parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre; conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. Ética profesional".

Por otro lado, y en relación a la ética aplicada al ámbito organizacional, en IDEA (2001)⁵⁰ se explica que es necesario estudiar las conductas habituales de los integrantes de la organización con respecto a sus distintas partes interesadas y participantes.

Se menciona que la conducta considerada "íntegra" se refiere a la honestidad, coherencia y justicia en la toma de decisiones, y que por medio de este proceso se

⁴⁹ Diccionario de la lengua española. <http://www.rae.es>

⁵⁰ IDEA. Balance social en Argentina. Octubre 2001. Consulta: Julio 2013
http://www.ideared.org/doc/balance_social.pdf

genera confianza, el cual es un intangible necesario para el contexto empresarial, y se considera que la justicia implica el cumplimiento de los acuerdos entre las partes, involucrando el respeto por la dignidad humana. Por otro lado, se aclara que se opone a “integridad” el concepto de “corrupción”, que significa el “quiebre de confianza en la administración de bienes que no son propios a la obtención de beneficios y el acceso a tratamientos preferenciales a los cuales legalmente no se tiene derecho”.

Según el autor Richard Sennett (2000)⁵¹, sociólogo y profesor de la London School of Economics, “el neocapitalismo modela y ataca el carácter personal, generando corrosión y modificaciones éticas”. Opina que el carácter flexible de la organización es una característica relacionada a la sociedad moderna, donde existe un mayor control sobre los empleados por parte de la organización, y considera es “un mundo en que el cambio se produce rápido y sin sentido real, es el cambio por el cambio, donde el trabajador se encuentra sin perspectivas al no poder generar una narración a largo plazo de su propia vida”.

El corto plazo es el nuevo esquema a seguir, que se impone en el ámbito laboral pero que condiciona también otros ámbitos de la vida de las personas: el autor opina que impacta negativamente en la confianza, la lealtad y el compromiso, impidiendo que se consoliden vínculos sólidos; la sustitución se puede producir rápidamente, lo cual provoca una permanente sensación de incertidumbre.

8.1.11. Competitividad

Las empresas multinacionales están sujetas a regulaciones laborales y salariales vigentes en numerosos países, y se trata a veces de empresas con volúmenes

⁵¹ Sennett, Richard, La corrosión del carácter: Las Consecuencias Personales Del Trabajo en el Nuevo Capitalismo, Editorial Anagrama S.A., Barcelona, 2000

muy relevantes de empleo. El factor trabajo, la productividad y competitividad son los factores claves para preservar su competitividad internacional.

En relación a la competitividad, Porter (1992)⁵² indica que existen cinco fuerzas que se presentan en toda empresa: el ingreso de nuevos competidores, la amenaza de sustitución, la capacidad negociadora de proveedores y compradores, y la rivalidad entre los actuales competidores. El análisis de estas cinco fuerzas permite diseñar una matriz FODA, que es un resumen de “las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afronta una empresa, un negocio o un plan”. Este análisis ofrece una visión completa de una organización como un sistema dentro de otro sistema más grande que funciona globalmente.

La matriz propuesta por el autor permite analizar la situación actual de un sistema y sus perspectivas de cambio, esperando superar las debilidades y protegerse de las amenazas. Y en este contexto, se pretende desarrollar en la tesis no sólo las Fortalezas y Oportunidades que exponen las ventajas de la aplicación de las políticas de flexibilidad, sino asimismo las de las Debilidades y Amenazas que se presentan con la introducción de nuevas modalidades laborales, bajo la aplicación de diferentes políticas internas de flexibilidad laboral.

8.1.12. Sustentabilidad económica

En relación al concepto de sustentabilidad, según Pablo Iglesias Maldonado (2009)⁵³, es “la capacidad de permanecer, y la cualidad por la que un elemento, sistema o proceso, se mantiene activo en el transcurso del tiempo. Es la capacidad por la que un elemento resiste, aguanta, permanece.”

⁵² Porter, Michael E., Estrategia Competitiva, Rei, Buenos Aires, 1992

⁵³ Iglesias Maldonado, Pablo. Sostenible. Perdona, ¿A qué te refieres? Madrid, 2009

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Según Gro Harlem Brundtland, primer ministro de Noruega (1987)⁵⁴, la sostenibilidad económica se presenta cuando “la actividad que se mueve hacia la sostenibilidad ambiental y social es financieramente posible y rentable.” El desarrollo sostenible es el equilibrio entre los ámbitos económico, social y ambiental. Según el Informe Brundtland de la ONU "Our Common Future", se define como el “desarrollo que cubre las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras de cubrir sus necesidades”.

Como se muestra en el gráfico a continuación (ver Gráfico 5), el desarrollo sustentable o sostenible busca un crecimiento económico equitativo en relación a la sociedad en su conjunto, y que tenga en consideración la viabilidad con respecto al medio ambiente, al menos no impactándolo negativamente.

Si bien el presente trabajo busca concentrar su análisis en la sostenibilidad económica, no se puede dejar de lado el análisis completo de sustentabilidad organizacional, que comprende no sólo el ámbito económico, sino también social y ambiental.

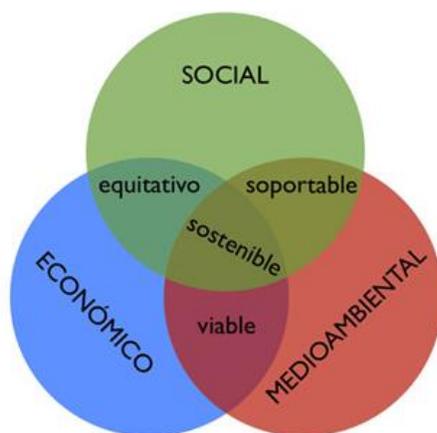


GRAFICO 5. Fuente: Desarrollo sustentable (2013)⁵⁵

⁵⁴ Gro Harlem Brundtland, Primer Ministro de Noruega, para el informe socio-económico de la ONU: “Nuestro Futuro Común / Our Common Future”, Noruega, 1987

⁵⁵ Desarrollo sustentable. Consulta Noviembre 2013. <http://disenoarquitectura.cl/que-es-desarrollo-sustentable/>

8.1.13. Performance

El concepto de Performance⁵⁶, con respecto al entorno organizacional, se lo relaciona al concepto de rendimiento, resultados y efectividad.

Desde un punto de vista económico, Brethower (2007)⁵⁷ por su parte lo define como “la relación entre el valor de un resultado o producto y el coste de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo.” En el ámbito de los negocios, involucra el concepto de eficiencia y rendimiento, y se lo asocia al logro de objetivos económico-financieros. Koontz (1998)⁵⁸ define al término eficiencia como “el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”. Asimismo, puede decirse que el mismo resultado se genera cuando con los mismos recursos se obtienen mejores resultados.

8.1.14. Globalización

En relación al funcionamiento de los centros de servicios se puede considerar que una de sus grandes ventajas es su alcance global.

En base al material revisado en clases de “Globalización y Posmodernidad” del Dr. Martínez Nogueira del MBA-UBA, se puede pensar que si algo caracterizó al siglo XX y a este siglo XXI que comienza es el concepto de “globalización”, proceso que inicia con la caída del muro de Berlín, el fin del socialismo real, la extensión del mercado global a todo el mundo y la generalización de Internet. La globalización posibilita diferentes modalidades laborales, siendo ejemplos el trabajo desde la casa u oficinas remotas, el trabajo móvil desde cualquier lugar donde la tecnología

⁵⁶ Diccionario Inglés-Español Collins.< <http://www.collinsdictionary.com>>

⁵⁷ Brethower, Dale. Performance Analysis: Knowing What to Do and How. Tucson, 2007.

⁵⁸ Koontz Harold. Administración: Una Perspectiva Global. México: McGraw-Hill Interamericana, 11ra edición, 1998.

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

necesaria estuviese disponible. Asimismo ofrece opciones de trabajo en diferentes horarios y periodos de tiempo, permitiendo ofrecer al mismo tiempo una mayor productividad y una mejor calidad de vida para sus empleados, los cuales pueden ofrecer una mejor calidad de servicio si se les ofrece la posibilidad de organizar de forma más eficiente sus responsabilidades y compromisos tanto laborales como personales. Sin embargo, esta posibilidad sólo podrá ser aceptada en un ámbito de confianza y responsabilidad, donde la evaluación sea fijada por objetivos.

Mark Foster, CEO de Management Consulting de Accenture (2008)⁵⁹, define el mundo multipolar, el cual se estructura alrededor de cinco ejes: “la batalla por los nuevos consumidores, la distribución y uso del talento humano, el almacenamiento y flujo de capitales, la provisión y demanda por recursos naturales y la especialización en innovación”. Asimismo menciona que cada país será responsable de analizar cuáles de los ejes podrán ser mejor aprovechados.

La aparición de un mundo caracterizado por múltiples centros de poder económico y actividad, un “mundo multipolar”, está impulsado por tendencias que se refuerzan entre sí:

- El poder de las tecnologías de la información y la comunicación es cada vez mayor: las comunicaciones más rápidas permiten funciones con alcance global, muchas de ellas en los mercados emergentes.
- Se presentan políticas gubernamentales generadas para incrementar la transparencia económica: la sucesiva liberalización del comercio y el acceso de algunas economías emergentes clave, como ser China en 2001, han aumentado los niveles de la interdependencia económica.

⁵⁹ Diario La Nación. “La revancha de la globalización”, Mark Foster, CEO de Management Consulting de Accenture, 2008. Consulta: Mayo 2012. <http://www.lanacion.com.ar/1003794-la-revanca-de-la-globalizacion>

- El aumento de la dimensión y el alcance geográfico de los negocios internacionales: incremento del alcance global de las empresas multinacionales en los mercados emergentes promovido por la búsqueda de nuevos mercados, economías de escala y nuevas fuentes de capital y mano de obra.
- El alcance global involucra un proceso que integra las actividades desde económicas y sociales, hasta culturales, laborales o ambientales. La globalización implica también la eliminación de fronteras geográficas, espaciales y de comunicación.
- Se podría considerar que el mundo multipolar es una nueva fase de globalización más profunda. Sin embargo, es muy diferente en cuanto a su carácter y sus efectos. La globalización ahora se está convirtiendo en un proceso de doble dirección en el que las economías en desarrollo se están transformando en generadores de la globalización en lugar de receptores pasivos.
- Y en este sentido, la globalización permite que se localicen los centros de servicios donde sea más conveniente, lo cual representa una migración importante de los recursos humanos: los centros de servicios de empresas multinacionales, generalmente ubicados en mercados emergentes, tienen grandes posibilidades de intervención activa sobre las estrategias globales.

8.1.15. Cronobiología y Cronoergonomía

En relación al concepto de tiempo, Norbert Elias (1997)⁶⁰ explica que “es una noción socialmente compartida sólo en organizaciones sociales complejas y sólo desde un cierto momento del desarrollo”, lo cual ha sido planteado y debatido por la antropología y las ciencias sociales.

⁶⁰ Elias, Norbert, "Sobre el Tiempo", Fondo de Cultura Económica, 1997

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Los avances acelerados de la ciencia y la tecnología moderna necesitan ser incorporados también al ámbito del trabajo. Se considera indispensable y altamente beneficioso que tales avances se incorporen en el diseño de los horarios y descansos de las actividades laborales que impliquen mejoras en el bienestar y la salud y, por lo tanto también en la productividad de los trabajadores.

Un aporte importante para el estudio sobre los tiempos de trabajo y de descanso lo hace la Cronobiología⁶¹. Esta disciplina estudia, en parte, la organización en forma racional y fisiológica⁶² de las mejores posibilidades de rendimiento de los individuos con el menor costo para su organismo posible, utilizando los ciclos de conducta naturales de mayor rendimiento; ciclos regulados por las variables físicas del planeta y genética o hereditariamente determinados.

La Cronoergonomía⁶³, que es la Cronobiología aplicada al ser humano en el ámbito laboral, puede ayudar entonces a emplear en forma más productiva y beneficiosa, la flexibilidad de los rendimientos humanos sin agotamiento o enfermedad. Siguiendo esta línea de pensamiento, es también por ello que las personas podrán seguir trabajando hasta edades avanzadas, en tareas que necesiten experiencia, precisión y menor esfuerzo físico. La organización del trabajo debería considerar que a lo largo de la vida de las personas cambia la percepción del tiempo con la edad. Experimentos realizados por psicólogos y

⁶¹ Estudio de los ritmos biológicos. Diccionario de la lengua española. <http://www.rae.es>

⁶² Fisiológica: de Fisiología que es la ciencia que estudia los mecanismos de las funciones normales del cuerpo desde los niveles moleculares a sistemas. Diccionario de la lengua española. <http://www.rae.es>.

⁶³ Echeverría, Magdalena y López, Diego. Flexibilidad laboral en Chile: Las empresas y las personas. Departamento de estudios Dirección del Trabajo. Chile. Octubre de 2004.

psico-fisiólogos hace varios años muestran que la percepción del tiempo y su medición cambia en diferentes edades⁶⁴.

Por otro lado, el descanso no implica únicamente la ausencia de ejecución y responsabilidad en un trabajo dado, sino la disposición y libre elección de una persona para disponer de su tiempo haciendo cualquier cosa o nada. Estos son tiempos dedicados a la reparación física y psíquica, indispensables para una mejor productividad y disposición del trabajador al día siguiente, siendo que una persona de buen ánimo y con menos preocupaciones y cansancio rendirá más.

Simon Folkard (1981)⁶⁵, entre otros autores, ha demostrado la influencia en productividad y sobre la calidad de vida de los trabajadores que cuentan con tiempo suficiente para dormir y tiempo de libre disposición, sin tener deberes que cumplir en esos momentos.

8.1.16. Ética y salud mental en el trabajo

Las nuevas generaciones tienen mayores exigencias en cuanto a la búsqueda de ética y salud mental en el trabajo. Se busca hacer un trabajo que resulte agradable, donde no haya sufrimiento y donde no se esté traicionando la propia ética. Así lo explica Christophe Dejours (2013)⁶⁶, titular de la cátedra Psicoanálisis-Salud-Trabajo en el Conservatoire National des Arts et Métiers de Francia, que ha visitado Argentina y ha sido nombrado profesor honorario de la UBA.

⁶⁴ Fraisse, P. La Psychologie du Temp, Ed. Masson, 1967. Fraisse.P. Perception and estimation of time, Ann.Rev.psychol., 53: 1-36, 1984

⁶⁵ Folkard, S.& Monk, T.H. Individual differences in the circadian response to weekly rotating shift system. En: "Noght aand Shiftwork: Biological and Social Aspects. A. Reinberg, N Vieux & P.Andlauer(eds.) Pergamon Press. Pp.: 367-374. New York.1981

⁶⁶ Diario La Nación. Dejours, Christophe. La salud mental en el mundo laboral. Consulta: Mayo 2013. <http://www.lanacion.com.ar/1581278-la-salud-mental-se-pone-a-prueba-todos-los-dias-en-el-mundo-laboral>

Explica que no hay neutralidad en el ámbito laboral, en relación a la salud mental, ya que la favorece o la perjudica, dado que "el sufrimiento ético, es decir, consentir las prácticas impropias para conservar el trabajo, lleva a conflictos familiares, agotamiento, insomnio, pero lo peor es que la persona se traiciona a sí misma."

Siguiendo con este pensamiento, se puede interpretar que toda acción que favorezca la satisfacción en el trabajo, como ser el propio manejo responsable de los tiempos a través de políticas de flexibilidad laboral, generarán una mayor productividad en los resultados del trabajo realizado.

8.1.17. Consecuencias de la subjetividad en la supervisión

Si bien se puede pensar que el supervisor tiene una correcta lectura de la situación, también puede presentarse el caso de acoso moral o mobbing⁶⁷, donde hay una lectura incorrecta encubierta.

Este concepto es bien desarrollado por Marie-France Hirigoyen (1999)⁶⁸. Según Hirigoyen, "las víctimas no son personas afectadas por alguna patología o particularmente débiles. Al contrario, el acoso empieza cuando una víctima reacciona contra el autoritarismo o no se deja avasallar". Menciona asimismo que la capacidad de resistencia a las presiones, mostrarse perfeccionistas y muy autoexigentes, son características de las posibles víctimas del acoso moral, las cuales al ser acosadas no logran rendir lo que esperan, y es por ello que pierden atención y eficacia.

⁶⁷ Del verbo en inglés mob (acosar) - Collins. Diccionario Inglés-Español. <http://www.collinsdictionary.com>

⁶⁸ Hirigoyen, Marie-France. El acoso moral. Editorial Paidós. Traducción de Enrique Folch González. Barcelona, 1999 (Original: Le harcèlement moral. Paris: 1998, Éditions La Découverte).

Los grupos soportan mal la diferencia. La autora agrega que suele suceder en casos de que individuos sin escrúpulos que necesitan acceder al poder por cualquier medio, inclusive también para ocultar su incompetencia.

Hirigoyen considera que, aunque el acoso en el ámbito laboral sea un fenómeno de largo tiempo, “sólo a partir de la década de los noventa se ha comenzado a identificarlo como un fenómeno que destruye el ambiente de trabajo, disminuye la productividad y favorece el absentismo por desgaste psicológico”. Es por ello importante poder contar con niveles de supervisión y gerencia que sean evaluados periódicamente en relación a sus definiciones de nivel grupal, ya que muy buenas decisiones y políticas a nivel organizacional, pueden no ser efectivamente aplicadas a los grupos de trabajo, quienes fueron el objeto por el cual en principio tales políticas y decisiones fueron generadas.

8.1.18. Cambio y transitoriedad

Zygmunt Bauman (2004)⁶⁹ es un sociólogo, filósofo y ensayista polaco. Es conocido por desarrollar el concepto de la “modernidad líquida”. Este concepto sintetiza los conceptos de cambio y transitoriedad, de la liberalización de los mercados, donde se observa una sociedad más individualista, y con relaciones sociales más volátiles:

“La modernidad líquida es un tiempo sin certezas, donde los hombres que lucharon durante la Ilustración por poder obtener libertades civiles y deshacerse de la tradición, se encuentran ahora con la obligación de ser libres asumiendo los miedos y angustias existenciales que tal libertad comporta; la cultura laboral de la flexibilidad arruina la previsión de futuro.”

⁶⁹ Bauman, Zygmunt. Modernidad Líquida. Editorial Fondo de Cultura Económica, México DF, 2004

El autor explica que en el mundo moderno se exige a los individuos flexibilidad y fragmentación en relación a sus intereses, y que por ello se genera la obligación de estar dispuesto a cambiar y dejar compromisos asumidos. Bauman pretende demostrar que los intereses comerciales generan la necesidad de medir las relaciones en términos de costo y beneficio, o sea de “liquidez” en el estricto sentido financiero.

Siguiendo este concepto, se podría pensar que el desarrollo de carrera, compromiso y su imagen están ligados a tiempos más cortos y dinámicos que los considerados hace algunas décadas, y en este sentido, pensar que sólo existen vínculos volátiles con objetivos claros de costo y beneficio. Sin embargo, una característica de las nuevas generaciones es que buscan vínculos más honestos y comprometidos, también en el plano laboral, pero quizás con un dinamismo que resulta difícil entender si se compara con la necesidad de estabilidad de las generaciones pasadas.

8.1.19. Servucción

No se puede dejar de tener en cuenta que un centro de servicios compartidos produce servicios, donde el producto físico no forma parte del intercambio, lo cual genera un concepto diferente de los conceptos de “fabricación” y de “cliente”.

P. Eiglier y E. Langeard (1989)⁷⁰ crearon el concepto de “Servucción”, una idea propuesta para designar el proceso de “fabricación” de un servicio. Este concepto define “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de una

⁷⁰ Eiglier, Pierre & Langeard, Eric. Servucción, el marketing de los servicios. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana de España SA, 1989

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”.

Este concepto incluye 4 elementos:

- El cliente: es el consumidor
- El soporte físico: elemento necesario para la producción del servicio, utilizado por el personal de contacto, el cliente o ambos. Hay dos grandes clases de soportes físicos:
 - Los instrumentos necesarios para la prestación del servicio, como ser los objetos, muebles o máquinas que se requieran en el proceso.
 - El entorno material en que se desarrolla el servicio, como ser los edificios y elementos pertenecientes al ambiente donde se presta el servicio
- El personal de contacto: Se trata de las personas empleadas por la empresa de servicios, en contacto directo con el cliente.
- El servicio: Es el objetivo o resultado del sistema, generado por la interacción de los tres elementos de base ya mencionados.

Los autores mencionados consideran agregar dos elementos adicionales:

- El sistema de organización interna: El soporte físico y el personal de contacto son la parte visible, pero, por otro lado, hay una parte no visible, la organización interna, que cuenta con todas las funciones clásicas de toda empresa y con otras específicas, necesarias para la realización del servicio.
- Los demás clientes: generalmente en la prestación de servicios hay varios clientes a la vez, que interactúan entre sí y con el personal de contacto, lo que influye en la calidad del servicio.

Este concepto, encuadrado dentro de un centro de servicios compartidos, será clave al entender el rol del personal de contacto, cuya interacción es decisiva para

la producción continua que implica el asesoramiento a los clientes internos de un centro como el mencionado: es clave el mantenimiento de estándares y la continua generación de valor para conservar el nivel de servicio acordado.

8.1.20. Cliente interno

En relación al concepto de cliente interno, Dave Ulrich (2005)⁷¹, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, considera que los empleados son los primeros clientes, los “clientes internos”, y que los líderes de la organización necesitan generar “la experiencia para el empleado”, donde el personal se involucre y participe activamente para ofrecerle a los consumidores un proceso de compra importante y motivador; donde todos los empleados, en cualquier nivel que sea, puedan obtener según este enfoque, un ambiente de trabajo donde se sientan continuamente en contacto con una situación motivante y satisfactoria.

En el caso de los centros de servicios, a su vez, también se pueden considerar clientes internos los ejecutivos de la organización que reciben el servicio de asesoramiento y soporte interno por parte del personal del centro: en este caso particular se presenta entonces un doble círculo de clientes internos y servicios entregados, donde únicamente un liderazgo legítimo podrá sostener toda la red de soporte, hasta llegar al cliente externo final.

8.1.21. Liderazgo sostenible

Asimismo, Dave Ulrich (2013)⁷² habla sobre el concepto de “Liderazgo sostenible”, el cual comienza con el reconocimiento de que lo que importa es el impacto de las acciones del líder en los demás, no sólo lo que el líder hace o los medios que

⁷¹ Ulrich, Dave. The HR Value Proposition. Harvard Business Press, Boston, 2005.

⁷² Ulrich, Dave. The Annual HR Conference 2013: Liderazgo Sostenible, Santiago de Chile, 7 de Junio 2013

utiliza para ello. Menciona que éste deberá aparecer no sólo en las intenciones personales, sino también en el comportamiento observable. Involucra el cuidado de los recursos de la organización mediante la adaptación y el cambio de patrones de liderazgo para que sean coherentes con los cambios que surjan.

Habla de un liderazgo legítimo, un liderazgo cercano: Es un compromiso duradero y resistente al cambio personal y a la creación de una cultura de mejora de liderazgo que afecta a todos los líderes en una empresa. Se produce cuando los líderes asumen de manera personal la responsabilidad de asegurar que harán lo que dicen que van a hacer.

La consultora Gallup investigó cómo hacían los mejores líderes para atraer y retener a los empleados talentosos, evolucionando luego a la concepción de compromiso (*engagement*)⁷³, y cómo los líderes lograban construirlo y sostenerlo para lograr la permanencia de sus empleados:

Cada una de las 12 preguntas que Gallup desarrolla (ver Anexo) se vincula con indicadores de desempeño organizacional: productividad, rentabilidad, retención y satisfacción de clientes. La investigación ha demostrado la existencia de una alta correlación entre satisfacción, compromiso y resultados de negocio.

8.1.22. Balance social

Según informa IDEA (2001)⁷⁴, el balance social es una “herramienta de la política empresaria que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos de activos y pasivos sociales en sus ámbitos interno y externo, durante un período determinado y frente a metas

⁷³ Diccionario Inglés-Español Collins.< <http://www.collinsdictionary.com>>

⁷⁴IDEA. Balance social en Argentina. Octubre 2001. Consulta: Julio 2013
http://www.ideared.org/doc/balance_social.pdf

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

de desempeño definidas y aceptadas previamente, con fines de diagnóstico del clima laboral y social, información, planeamiento de su política social y concertación con los diversos sectores con los cuales la empresa se relaciona”.

Se explica que el proceso de sistematización de la información de la empresa y la descripción de indicadores debe realizarse con objetividad y seriedad, detallando una enumeración realista y rigurosa de las tareas realizadas por la institución en materia social. Para la implementación eficaz de un balance social en la empresa, se explica que resulta imprescindible la presencia de los siguientes indicadores: la existencia de una filosofía social, el convencimiento de la dirección y el compromiso corporativo.

Los primeros indicadores de lo que hoy se explica a través del concepto de Balance Social mencionado, surgieron a partir de 1966 en Estados Unidos, con la finalidad de mejorar la imagen pública de las instituciones: bajo el concepto de Responsabilidad Corporativa se buscaba cuantificar en términos monetarios los beneficios y perjuicios sociales directamente relacionados con las políticas laborales implementadas por las organizaciones. El Balance Social en Argentina se implementa en base a la Ley 25.250 y Decreto 1171/00, donde los sujetos obligados son las organizaciones con más de quinientos (500) trabajadores dependientes, y los destinatarios son los sindicatos con personería gremial signatarios de la convención colectiva de trabajo que le sea aplicable a la empresa.

Dentro de los aspectos que revisa el Balance Social, se incluyen indicadores relacionados a la calidad de vida de los recursos humanos: si bien por el momento sólo se están incluyendo conceptos como ser: computadora, vivienda propia, automóvil, viajes al exterior, cada vez más se está discutiendo acerca de la

verdadera calidad de vida de los empleados de una organización, más allá de estas cuestiones materiales específicas.

Es así como se han desarrollado investigaciones formales, donde miden las mejores empresas para trabajar con datos oficiales de las compañías, pero paralelamente se vienen generando grupos informales a través de las redes sociales, en la que antiguos y actuales empleados califican a las empresas y comentan sobre el clima interno para trabajar, el equilibrio entre vida personal y laboral que proponen, el estilo de dirección y de comunicación, el equipamiento y tecnología que presentan, el acceso a las oficinas, la valoración que hacen del trabajo de sus empleadores, la remuneración, los beneficios, etc.

Existe en la actualidad una responsabilidad social compartida entre la actividad desarrollada por las entidades empresariales y el entorno social en el que operan. La empresa representa una de las principales instituciones socioeconómicas que integran la sociedad, sobre la cual incide, provocando consecuencias a través de sus propios valores, objetivos y estrategias. Es por ello que la interacción entre la empresa y la sociedad en general asume responsabilidades compartidas entre todos los sectores que hacen posible que la organización crezca, se desarrolle y perdure (empleados, proveedores, consumidores, accionistas, distribuidores, sector público, comunidad, medio ambiente, otras instituciones, etc.).

8.1.23. Material de apoyo del presente trabajo de Tesis

El desarrollo del presente trabajo de tesis es realizado siguiendo los lineamientos teóricos de Mayoral (2001)⁷⁵, material que ya fue utilizado para la redacción del Plan de Tesis del presente trabajo. Adicionalmente, como complemento a la bibliografía específica planteada hasta el momento, se agrega bibliografía

⁷⁵ Mayoral, Luisa. Método de trabajo de tesis. Tandil, CEAE, 2001

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

relacionada a las distintas áreas de la administración, utilizadas asimismo durante la cursada de la Maestría en Administración.

En la rama de los Recursos humanos, se utiliza como referencia “La gestión de los Recursos Humanos” de S.Dolan (2007)⁷⁶, y en relación al Análisis Organizacional, se toma como base bibliográfica “Psicología de la organización” (1982)⁷⁷ y “La cultura empresarial y el liderazgo” (1988)⁷⁸ de E. Schein.

En la rama de la Economía se utiliza “*Economía*” de Paul Samuelson (2008)⁷⁹, para esclarecer conceptos de la teoría económica que resulten necesarios.

También se tiene en cuenta para el análisis del impacto de la tecnología, la publicación de Saroka, Raúl y Collazo, Javier (2004)⁸⁰ en “*Informática en las organizaciones*”, material utilizado en la cátedra de Gestión del Conocimiento del MBA, UBA.

En la rama de la administración, además de “*Estrategia Competitiva*” de Michael Porter (1992)⁸¹, se utiliza “*El proceso estratégico*” de Henry Mintzberg (1993)⁸² y “*Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*” de Jorge Etkin (2005)⁸³. La visión de las empresas inmersas en un entorno incierto y cambiante, también aplicable a los centros de servicios mencionados, permite complementar el análisis desde el punto de vista de la complejidad de Etkin.

⁷⁶ Dolan, S., La Gestión de los Recursos Humanos, McGraw-Hill, 2007

⁷⁷ Schein, E., Psicología Organizacional, Prentice-Hall, México, 1982

⁷⁸ Schein, E., La cultura empresarial y el Liderazgo, Plaza y Janes Editores, Barcelona, 1988

⁷⁹ Samuelson Paul, Economía, McGraw-Hill, Madrid, 2008

⁸⁰ Saroka, Raúl y Collazo, Javier. Informática en las organizaciones. Versión preliminar, 2004

⁸¹ Porter, Michael E., Estrategia Competitiva, Rei, Buenos Aires, 1992

⁸² Mintzberg Henry y Quinn James Brian, El Proceso Estratégico, Prentice Hall, México, 1993

⁸³ Etkin, Jorge, Gestión de la Complejidad en las Organizaciones, Granica, Buenos Aires, 2005

Se completa el desarrollo del concepto de estrategia desde el Marketing, analizando los conceptos de motivación, necesidad, deseo y demanda, los nuevos paradigmas de la economía del conocimiento, etc. Para ello se consulta parte de la bibliografía propuesta por la cátedra de Marketing Avanzado, “*Las Claves del Marketing Actual*” de Jorge Stern (2005)⁸⁴, y “*Dirección de Marketing*” de Philip Kotler (2006)⁸⁵.

8.2. Antecedentes – Estado del Arte

En base a la investigación realizada al mes de Diciembre de 2013, si bien se ha encontrado gran cantidad de libros y artículos sobre la temática de la flexibilidad en general, no se han podido hallar estudios específicos del tema tratado en el presente trabajo de tesis. Sin embargo, se ha encontrado variado material sobre la temática de la flexibilidad laboral desde un punto de vista contractual o sindical, lo cual no se corresponde con el concepto explicado de flexibilidad laboral analizado en el presente trabajo.

Por otro lado, si bien no se han ubicado estudios relacionados específicamente a la presente temática en todos sus aspectos, se han hallado algunos estudios en Argentina y otros países relacionados a la misma en algunos de sus aspectos:

Referentes y Organizaciones que estudian la temática en la actualidad – Resultados de estudios e investigaciones:

⁸⁴ Stern Jorge, *Las Claves del Marketing Actual*, Grupo Norma, Buenos Aires, 2005

⁸⁵ Kotler Philip y Keller Kevin, *Dirección de Marketing*, Pearson – Prentice Hall, México, 2006

8.2.1. Worldatwork: encuesta sobre flexibilidad laboral

WorldatWork (2011)⁸⁶, consultora internacional que estudia temáticas relacionadas al mundo laboral, realizó una encuesta sobre flexibilidad en el lugar de trabajo, realizada entre más de quinientos profesionales de recursos humanos de empresas internacionales y miembros de WorldatWork.

Las principales conclusiones del estudio fueron:

1. La flexibilidad laboral ofrecida en sus diversas opciones, trae recompensas importantes en cuanto a la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados. Es por ello que dentro de las empresas estudiadas, existe un número significativo que cuenta con una cultura de flexibilidad laboral (36%), aunque el mayor porcentaje corresponde a las empresas que aún están evaluando su desarrollo o comenzando a desarrollarlas (64%).
2. El teletrabajo (el que permite trabajar desde la casa u otro lugar bajo circunstancias especiales que se presenten) es, según la encuesta, una de las alternativas de flexibilidad más implementadas por las compañías: 94% en las que cuentan con una cultura de flexibilidad establecida y 81% en las que están en proceso de desarrollar esa cultura.
3. Luego, los otros tipos de programas más adoptados son: los horarios flexibles (97% en las primeras empresas y 79% en las segundas), los horarios de medio tiempo (92% y 83%), el retorno gradual de una licencia (71% y 56%), las semanas laborales comprimidas (70% y 44%) y la combinación de programas a la medida para cubrir las necesidades de los empleados (74% y 42%).
4. Más del 80% de las organizaciones ofrecen los tres programas de flexibilidad más usuales (horarios flexibles, teletrabajo y horarios de medio tiempo) a algunos o a todos sus trabajadores.

⁸⁶ WorldatWork. Encuesta sobre flexibilidad en el ambiente laboral realizada en Febrero 2011. [Survey on Workplace Flexibility](http://www.tendencias21.net/La-flexibilidad-laboral-ayuda-a-conservar-el-personal_a5927.html). Notas de Catalina Franco R. en http://www.tendencias21.net/La-flexibilidad-laboral-ayuda-a-conservar-el-personal_a5927.html. Consulta: Abril 2012.

5. En las organizaciones en las que la cultura de flexibilidad está establecida, el acceso a las opciones de flexibilidad es masivo y ésta es considerada como un elemento estratégico para alcanzar el éxito organizacional. Por otro lado, en las empresas que aún se encuentran desarrollando esta cultura, no hay una política formal, sino que se considera caso por caso y hay una estructura inconsistente dentro de la compañía.
6. Capacitación para la aplicación efectiva de la flexibilidad: 32% de las empresas que ya cuentan con esta cultura ofrecen capacitación a sus empleados para desarrollar sus responsabilidades laborales eficientemente con horarios flexibles y 37% ofrecen capacitación a los gerentes y responsables de área acerca del proceso y para trabajar en forma eficaz con empleados que tienen horarios flexibles. Por otro lado, sólo 9% de las compañías que están en proceso de desarrollar esta cultura hacen lo primero y 12% lo segundo.
7. La aplicación de políticas de flexibilidad en el ámbito laboral repercutirá no únicamente en una mayor motivación, compromiso y satisfacción de los empleados, sino en la retención de talento y en la productividad de la organización en su conjunto.

8.2.2. Great Place to Work: encuesta de clima organizacional

Nadia Bertoncini, consultora de Great Place to Work (2012)⁸⁷, organización internacional de investigación y consultoría especializada en clima organizacional, explica que ser un “Excelente Lugar para Trabajar” impacta en la calidad de vida de los empleados tanto a nivel profesional y personal, y asimismo genera beneficios tangibles e intangibles para el negocio:

- Incrementa productividad y rentabilidad.

⁸⁷ Great Place to Work. Artículo de Nadia Bertoncini. Los beneficios de ser un Excelente Lugar para Trabajar. Consulta: Julio 2013. <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/875-icuales-son-los-beneficios-de-ser-un-excelente-lugar-para-trabajar>

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- Incrementa compromiso: en las organizaciones consideradas “Excelentes Lugares para Trabajar”, los empleados se muestran abiertos a dar más de lo esperado.
- Mejora el trabajo en equipo: se genera un entorno promotor de colaboración entre colegas.
- Incrementa la innovación: los empleados más motivados, generan nuevas ideas que terminan repercutiendo en los productos y servicios, y en el contacto con los clientes, tanto internos como externos.
- Incrementa el nivel de satisfacción: tanto de los mismos empleados como de los clientes.
- Reduce los niveles de rotación: se genera menor necesidad de cambio por estar satisfechos con su lugar de trabajo, y es así como los índices de rotación en estas organizaciones son menores que el promedio de la industria.
- Atrae y fideliza talentos: Las “Mejores Empresas para Trabajar” se convierten en empleadores de referencia para aquellas personas que buscan oportunidades de trabajo.

Explica que muchas de las organizaciones que trabajan en este proceso de mejora continua consiguen muy buenos resultados generando grandes ventajas competitivas, mientras construyen empresas saludables y sustentables.

Asimismo, son varias las empresas que han podido aplicar diferentes políticas de flexibilidad laboral, y son en general las que se encuentran en las primeras posiciones del conocido Ranking⁸⁸ realizado por la consultora mencionada.

⁸⁸ Great Place to Work. Publicación Revista Mañana Profesional. Las mejores en clima laboral. Consulta: Junio 2012

http://www.greatplacetowork.com.ar/storage/documents/Publications_Documents/Maana_Profesional_-_13-6-12.jpg

8.2.3. Barómetro de Conciliación Edenred-IESE

En relación a encuestas, en 2012 se obtuvieron resultados del Barómetro de Conciliación Edenred-IESE (2012)⁸⁹, el cual fue elaborado con una muestra de 7.000 personas en 23 países diferentes, de diferentes edades y situaciones familiares, trabajando en empresas industriales (30%) y de servicios (70%). Allí se destaca que un 40% de los trabajadores internacionales no se siente comprometido con su empresa. Un 95% de los que trabajan en entornos que favorecen la conciliación sí lo están, frente al 60% de los que trabajan en empresas que no la fomentan.

Algunas otras de las conclusiones interesantes a las que llega este estudio son:

- Las personas que consideran que su trabajo es sólo un medio para ganar dinero, y no como un modo de aprender o tener un impacto positivo en su vida profesional y personal:
 - Están mucho menos satisfechas con su trabajo.
 - Les gustaría cambiar de empresa en más de un 40% de los casos.
 - Tienden a evaluar mucho peor a sus jefes que aquellas que ven su trabajo como algo importante, independientemente del dinero.
- Las personas que están satisfechas con su equilibrio entre vida laboral y personal, no se encuentran interesadas en cambiar de empresa.

8.2.4. Caso Yahoo!

Sin embargo, la CEO de Yahoo!, Marissa Mayer (2012)⁹⁰, decidió eliminar el teletrabajo (trabajo desde la casa), explicando que “la comunicación y la colaboración son fundamentales, así que debemos trabajar codo con codo, por

⁸⁹ IESE Business School.Universidad de Navarra. Barómetro de Conciliación Edenred-IESE, 2012. Consulta: Julio 2013.<http://www.equipostrytalento.com/contenido/download/estudios/barometroedenred.pdf>

⁹⁰Diario La Nación. Yahoo! abandona el teletrabajo. Consulta: Marzo 2013.
<http://www.lanacion.com.ar/1558460-yahoo-abandona-el-teletrabajo-y-le-pide-a-sus-empleados-que-vuelvan-a-sus-oficinas>

este motivo es crítico que estemos físicamente en la oficina”. Menciona que algunas de las mejores decisiones suelen tomarse en espacios informales como la cafetería o por los pasillos. También considera que la velocidad y calidad en relación a los resultados laborales, tienden a sacrificarse cuando se trabaja desde la casa. Resume su idea expresando: “Necesitamos ser un solo Yahoo! Eso empieza estando físicamente juntos”.

Surgieron algunas críticas mencionando que quizás en Yahoo! existía un uso extensivo del teletrabajo, lo cual quizás no fue conveniente, ya que influyó en la dispersión de la comunicación y cultura. Una pregunta pendiente podría ser el por qué no se optó por un equilibrio entre oficina y hogar, en lugar de la necesidad de volver al modelo tradicional puro.

Sin embargo, en el artículo se menciona que la gestión de Marissa Mayer viene mostrando eficiencias, donde “la compañía logró incrementar sus ingresos un 0.04% más que el año anterior, luego de 4 años sin crecimiento. Entre otras medidas, desechó activos para aumentar la liquidez y se desprendió de más de 2000 empleados”. Este último punto podría generar el cuestionamiento de si la no presencia física de todos los empleados proporciona la ilusión de mayor eficiencia por la menor cantidad de recursos. La eficiencia sólo será tal con un correcto control de objetivos y resultados, más allá de la aplicación o no de políticas de flexibilidad.

8.2.5. Flexibilidad en el uso del tiempo de trabajo

Según un estudio realizado en Chile en Octubre de 2004⁹¹, la flexibilidad en el uso del tiempo de trabajo y de los descansos ha sido materia de variada discusión en

⁹¹ Echeverría, Magdalena y López, Diego. *Flexibilidad laboral en Chile: Las empresas y las personas*. Departamento de estudios Dirección del Trabajo. Chile. Octubre de 2004.

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

los últimos años, donde el rediseño de la jornada laboral necesita enfocarse en las necesidades de las empresas, no sólo por características propias de producción y de fluctuación de la demanda, sino también por las necesidades de las personas y su vida social.

El estudio, aparte de analizar otras variables legales y contractuales principalmente en empresas productivas, reflexiona sobre la distribución del tiempo y su impacto en el bienestar humano personal y social, lo cual es un verdadero desafío en la actualidad, dado que, paradójicamente, puede considerarse que el hombre en la actualidad es dueño de su tiempo, pero también puede pensarse que gracias a la tecnología, las sociedades pueden funcionar las 24 horas, y ello incluye las horas dedicadas al trabajo. Así, si la operación y tecnología lo permiten, pueden generarse turnos durante las 24 horas.

Sin embargo, surge el cuestionamiento acerca de la adaptabilidad humana, en relación a lo fisiológico, psicológico, familiar y social: una respuesta eficiente al respecto puede ser la utilización de los beneficios tecnológicos por parte de las empresas multinacionales, donde la organización puede mantenerse funcionando las 24 horas pero en diferentes lugares del mundo, adaptándose de esta forma el trabajo a las posibilidades humanas.

El estudio menciona que las estrategias de flexibilidad en materia laboral aplicadas por las empresas son resultado de dos grupos de motivaciones, las cuales llama “mandatos de la flexibilización”:

- Adecuación a la diversidad productiva: se busca adaptar el trabajo a las necesidades de demanda, lo cual ha sido altamente desarrollado por las innovaciones tecnológicas,

- Ahorro en los costos de producción: se busca el ajuste en los costos que mejore la rentabilidad y productividad, lo cual es una de las más importantes estrategias para garantizar la continuidad del negocio.

Asimismo, hace una distinción en relación a la calificación del trabajo a realizar: se explica que mientras más calificado y complejo sea un trabajo, se observa la existencia de una mayor consideración empresarial en adecuar la jornada laboral a los tiempos normales de trabajo y, de parte de los trabajadores, mayor seguridad y certidumbre para poder negociarlos en mejores condiciones.

Se menciona que, dentro de las principales conclusiones obtenidas de esta investigación, se observa que al implementar la flexibilidad laboral, en particular sobre el tiempo de trabajo, no se considera la capacidad de adaptación personal de los trabajadores, las condiciones de trabajo y la calidad de vida.

También llegan a una conclusión paradójica: la máxima flexibilidad empresarial estudiada en las empresas chilenas seleccionadas coincidía con la máxima atadura personal a las empresas. Esta incongruencia desafía a los empleados, empleadores y la sociedad en su conjunto, a evaluar los límites y responsabilidades que cada actor social deberá implementar.

9. Análisis preliminar de situación

Siguiendo la metodología de investigación descrita en el punto 7 del presente trabajo de tesis, incluyendo el recorte en el campo de estudio, se ha realizado un cuestionario dirigido a diferentes miembros de centros de servicios compartidos de empresas multinacionales argentinas y, asimismo, se han articulado entrevistas

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

puntuales con referentes de área y de Recursos Humanos de centros de servicios compartidos y de empresas multinacionales de consultoría y/o tecnología.

Tanto el modelo de Cuestionario como la Guía de preguntas de la Entrevista semi-estructurada utilizados para la investigación pueden consultarse en el Anexo.

Cabe mencionar que, en la generalidad de los casos, se ha recibido la temática de muy buen modo por parte del público entrevistado, no sólo para responder a los puntos propuestos, sino para aportar de forma espontánea diferentes cuestiones adicionales que han sido de gran utilidad para el presente análisis.

Se mencionan a continuación los resultados preliminares de la investigación:

9.1 Cuestionario - Resultados

El cuestionario ha sido enviado a más de 100 personas miembros de los centros de servicios compartidos mencionados, y se obtuvieron 74 respuestas, en base a las siguientes preguntas:

1. Edad – rango

Opciones de respuesta	Respuesta
Menor a 25 años	28%
Entre 25 y 35 años	56%
Entre 36 y 45 años	11%
Mayor a 45 años	5%
	100%

2. Mencione las opciones de flexibilidad laboral ofrecidas en su empresa

Opciones de respuesta		Respuesta
Home office (trabajo desde casa) 1 vez x semana	Home office x 1	68%
Home office (trabajo desde casa) 2 veces x semana	Home office x 2	51%
Home office (trabajo desde casa) libre	Home office libre	3%
Flex friday (trabajar 1 hora más de lunes a jueves, y salir viernes al mediodía)	Flex Friday semanal	68%
Flex friday (1 mañana/tarde libre x mes, para compensar el trabajo extra del mes)	Flex Friday mensual	51%
Antitráfico (entrar entre 8 y 10hs o salir entre 16 y 18hs, trabajando un total de 8 horas diarias)	Antitráfico	51%
Puntas móviles (optar por trabajar de 8 a 17, 9 a 18, o 10 a 19hs)	Puntas móviles	76%
Medio día de cumpleaños	Medio día de cumpleaños	51%
Flexibilidad para madres	Flexibilidad madres	76%
Flexibilidad para padres	Flexibilidad padres	51%
No se ofrecen opciones de flexibilidad en la empresa/ área	Sin opciones	24%

Aclaración: Cada líder de área selecciona las opciones a ofrecer a su equipo de trabajo según sea su operatoria, en base a un listado de opciones ofrecido por la empresa.

3. En el caso de existir opciones, mencione las opciones de flexibilidad laboral que usted utiliza en forma regular y el valor que usted le otorga

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Opciones de respuesta	Opciones utilizadas	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Indiferente	No aplica	
Home office (trabajo desde casa) 1 vez x semana	Home office x 1	58%	5%					37%	100%
Home office (trabajo desde casa) 2 veces x semana	Home office x 2	43%						57%	100%
Home office (trabajo desde casa) libre	Home office libre	3%						97%	100%
Flex friday (trabajar 1 hora más de lunes a jueves, y salir viernes al mediodía)	Flex Friday semanal	22%	8%					70%	100%
Flex friday (1 mañana/tarde libre x mes, para compensar el trabajo extra del mes)	Flex friday mensual	41%	5%					54%	100%
Antitráfico (entrar entre 8 y 10hs o salir entre 16 y 18hs, trabajando un total de 8 horas diarias)	Antitráfico	25%	16%					59%	100%
Puntas móviles (optar por trabajar de 8 a 17, 9 a 18, o 10 a 19hs)	Puntas móviles	33%	2%					65%	100%
Medio día de cumpleaños	Medio día de cumpleaños	47%	4%					49%	100%
Flexibilidad para madres	Flexibilidad madres	22%						78%	100%
Flexibilidad para padres	Flexibilidad padres	11%						89%	100%

Aclaración: cada una de las opciones de flexibilidad laboral tiene determinados requisitos mínimos de antigüedad y performance de cada empleado para su aplicación efectiva. Dependen asimismo del supervisor de área y del tipo de actividad realizada.

4. En el caso de existir opciones, las opciones de flexibilidad elegidas, ¿Son opcionales u obligatorias en su organización?

Opciones de respuesta	Respuesta
Opcionales	76%
Obligatorias	0%
No aplica	24%
	100%

5. Sobre las opciones seleccionadas y utilizadas, evalúe el impacto sobre los siguientes indicadores en su caso personal:

Opciones de respuesta	Aumenta	Baja	Indiferente	
Productividad/ eficiencia	67%		33%	100%
Calidad de vida personal/ balance vida personal- laboral	89%		11%	100%
Satisfacción en el ámbito laboral	72%		28%	100%
Compromiso con su trabajo y la organización	52%		48%	100%
Ganas de permanecer en la organización	75%		25%	100%
Imagen de profesionalismo	19%	5%	76%	100%
Posibilidades de desarrollo profesional	12%	8%	80%	100%
Problemas en la línea de autoridad local vs global		15%	85%	100%

6. A su entender, y en el caso de estar utilizando alguna de las opciones de flexibilidad mencionadas, ¿Cuál sería el impacto en su organización si ésta decidiese suspenderlas por tiempo indeterminado?

Opciones de respuesta	Aumenta	Baja	Indiferente	
Productividad/ eficiencia		58%	42%	100%
Calidad de vida personal/ balance vida personal- laboral		84%	16%	100%
Satisfacción en el ámbito laboral		65%	35%	100%
Compromiso con su trabajo y la organización		41%	59%	100%
Ganas de permanecer en la organización		68%	32%	100%
Posibilidades de desarrollo profesional	9%	5%	86%	100%

7. En caso estar utilizando opciones de flexibilidad, ¿Las considera parte de su remuneración total a la hora de evaluar el cambio a otra posición dentro de la empresa o fuera de ella?

Opciones de respuesta	beneficio clave	beneficio importante, pero podría prescindir	indiferente	
Beneficio parte de remuneración total y es	38%	62%		100%
Beneficio independiente de remuneración total, y es	10%	81%	9%	100%

9.2 Entrevistas - Resultados

Se han articulado entrevistas puntuales con referentes de área y de Recursos Humanos, tanto de centros de servicios compartidos, como de empresas multinacionales de consultoría y/o tecnología. Se ha logrado contactar a 19 referentes y se han podido obtener las siguientes respuestas:

1. ¿Usted utiliza diferentes opciones de flexibilidad? ¿Cuáles?

○ **Opiniones convergentes**

- Sí. Principalmente Home office una vez por semana y Puntas móviles.
- Intento utilizar el Flex Friday mensual para realizar trámites o alargar el fin de semana.
- La flexibilidad para madres es un gran beneficio para las mujeres que necesitan y quieren seguir trabajando y desarrollando sus carreras luego de ser madres, sobre todo durante los primeros meses del bebé.

○ **Otras opiniones**

- A veces. Depende de la operatoria y el momento del mes.

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- No. La organización no tiene una política clara sobre el tema. Se utiliza en casos particulares y puntuales.
- No. La organización no lo ofrece, y particularmente prefiero separar la vida laboral de la personal en diferentes ámbitos.

2. ¿Su equipo a cargo, qué opciones utiliza? ¿En base a qué proceso se seleccionan y aprueban?

○ **Opiniones convergentes**

- La organización tiene una política de flexibilidad laboral, con requisitos y limitaciones. Principalmente el equipo utiliza las opciones de Home office una y dos veces por semana. También Puntas móviles en los roles que lo permiten y el Flex Friday mensual.
- Depende de cada equipo y cada rol. Sólo se ofrece a quienes cumplen objetivos y demuestran independencia.

○ **Otras opiniones**

- No logro conseguir para mí y para mi equipo que la organización ofrezca políticas de flexibilidad. Realmente creo que incrementaría la calidad de vida y la productividad.
- La organización no tiene una política de flexibilidad definida. Sólo se ofrece en casos particulares, principalmente por enfermedad o emergencia.
- A veces se utiliza el Home office pero por cuestiones de urgencia, estudio o para trabajar los fines de semana.
- Mi equipo no tiene flexibilidad laboral. La organización no tiene una política al respecto, y particularmente prefiero que todo el equipo trabaje junto en forma presencial y con un horario fijo.
- Es muy complicado implementarlo. Hay poca disponibilidad de laptops, y es muy complicado establecer un sistema de control de objetivos a la distancia.

3. ¿Cómo organiza las diferentes opciones aprobadas para cada uno de los miembros del equipo? ¿Depende de cada supervisor directo?

○ **Opiniones convergentes**

- En general cada gerente y supervisor se organiza con su equipo, en base a las necesidades y operatoria de cada equipo.
- Cada equipo se organiza con su líder para que cada uno tenga días fijos de Home office y puntas móviles, según corresponda.
- Intentamos coincidir todos en la oficina al menos una vez por semana.
- No todos los miembros tienen opciones. Hay requisitos de la política interna. Cuando hay miembros muy nuevos en el equipo, en general los supervisores necesitan quedarse más en la oficina.

○ **Otras opiniones**

- Se está implementando un sistema de reserva online de puestos de trabajo, dado que ahora se ofrecen menos lugares disponibles por equipo. Todos los días tiene que haber al menos un miembro del equipo trabajando fuera de la oficina.
- Los supervisores se turnan para asegurar que al menos uno de ellos esté cada día, sobre todo para los miembros más nuevos del equipo.
- No hay un equipo local en sí. Todos trabajamos en forma conjunta para un equipo global, con lo cual es indiferente si estamos o no en la oficina, o si hacemos diferentes horarios.
- No hay un sistema de opciones. Si alguien tiene una necesidad puntual, debe analizarse junto al área de personal.

4. ¿Se le ocurre alguna otra opción de flexibilidad que hoy no se esté ofreciendo?

○ **Opiniones convergentes**

- En general hay mucha satisfacción con las opciones actuales. Si salen nuevas opciones en realidad son nuevas combinaciones de las actuales.

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- Hay muchos pedidos para aumentar la cantidad de días de Home office por semana. Creo que hay una tendencia a que suceda en algún momento.
- Se están evaluando nuevas opciones para mejorar la flexibilidad para madres y padres.

- **Otras opiniones**

- En el equipo surgió la idea de extender en una semana adicional la cantidad de días de vacaciones desde el ingreso a la organización.
- Sería una gran oportunidad poder trabajar desde otra ciudad o país en forma permanente.

5. ¿Por qué las considera positivas y/o negativas para la organización?

- **Opiniones convergentes**

- Son positivas si son bien utilizadas. Aumentan la calidad de vida, motivación y productividad del equipo de trabajo.
- Para considerar un impacto positivo tiene que haber un buen uso de la flexibilidad, donde se ofrezca sólo a quienes tengan una buena performance y cumplan con los objetivos en forma permanente. Tiene que percibirse como un premio particular y no como un beneficio general.
- Es positivo desde varios aspectos, principalmente aporta a la calidad de vida, a la motivación, y así aumenta la productividad de los equipos, lo que también mejora la imagen de la organización. También aporta a la disminución de costos edilicios al bajar la cantidad de puestos disponibles, pérdida de tiempo en traslados y ausentismo.
- En general hay un impacto positivo en el equipo y en la organización. Hoy se consideran un beneficio adquirido.
- Las nuevas generaciones ingresan solicitando estas opciones, y ahora todos las utilizamos.

- **Otras opiniones**

- Es indiferente ya que se utiliza sólo en casos especiales y por períodos cortos.

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- La organización elige no tener opciones de flexibilidad porque se considera que genera más beneficios el trabajar todos juntos en forma presencial en un horario fijo y determinado. A veces las mejores decisiones se toman en los pasillos o en reuniones casuales cara a cara.
- Entiendo sería positivo para mejorar la calidad de vida, pero la organización necesitaría invertir en tecnología y seguridad para implementar el programa.
- Podría tener un impacto negativo por no poder controlar el equipo de trabajo, y así bajaría la eficiencia.

6. ¿Es posible sostener el relacionamiento virtual a largo plazo?

○ **Opiniones convergentes**

- Sí, pero es un aprendizaje que cada persona, equipo y organización debe realizar. Lleva tiempo y depende de la cultura de la organización.
- Sí, pero debe balancearse con la relación cara a cara. Somos personas con necesidades de sociabilidad y conexión. Tiene que lograrse un equilibrio.
- Es algo natural para las nuevas generaciones, y todos vamos a necesitar adaptarnos en algún momento.
- Si, considero que en el futuro cercano las empresas se darán cuenta que es la mejor decisión para bajar costos y seguir siendo competitivos. Hoy los espacios compartidos no tienen por qué ser físicos.

○ **Otras opiniones**

- El trabajo totalmente virtual no se puede evaluar ni controlar. Puede ser un riesgo para la organización, ya que se no serían claras las líneas de autoridad y los equipos perderían la conexión a la organización.
- A largo plazo considero que el trabajo virtual aplicado a toda la organización en forma total, sería el responsable que la organización desaparezca como tal. Una organización necesita un lugar físico compartido y personas que se relacionen cara a cara.

7. ¿Las nuevas generaciones las reclaman o son indiferentes?

○ **Opiniones convergentes**

- Las nuevas generaciones ya son la mayoría en los centros de servicios. Ingresan pidiendo estos beneficios como parte del contrato.
- Las generaciones más jóvenes tienen otra concepción del uso del tiempo. Creo que hay un uso más eficiente al combinar temas personales y laborales durante el día laboral. Nadie puede aislarse totalmente de sus necesidades personales durante las nueve horas laborales.
- Las reclaman y quizás a los mayores de cuarenta años nos cueste más este concepto. Nosotros empezamos aceptando todo pedido por parte de las organizaciones y no cuestionamos trabajar más horas, nos parecía natural. Hoy las nuevas generaciones directamente no lo aceptan, lo consideran fuera de lugar, y creo que podríamos aprender algo de ellos. En mi opinión, es mucho más equitativo el balance diario que buscan, y todos podemos aprender a adaptarnos a algo que nos genere un impacto positivo.
- Hoy es algo natural para toda la organización, al menos en este centro de servicios. Todos convivimos en un ambiente que respeta la vida laboral como la personal, y no por eso hay menos compromiso. El compromiso con el trabajo y con la organización viene con la persona, y lo considero independiente de la flexibilidad laboral y de las generaciones.

○ **Otras opiniones**

- A veces. Entiendo que depende de la organización donde ingresen. Si la organización no lo ofrece, no se presentan los reclamos y se adaptan.
- Las reclaman, y muchas veces rechazan ofertas laborales si no se ofrecen específicamente. Las nuevas generaciones no muestran un compromiso real con la organización o con el trabajo a realizar, sólo piensan en sus necesidades personales.

8. ¿Considera que la aceptación de éstas por parte de las organizaciones, como ser los centros de servicios compartidos de empresas multinacionales u otras organizaciones de similares

**características, aporta a la motivación de los equipos de trabajo?
¿Al relacionamiento? ¿Al compromiso? ¿A la rotación interna /
externa? ¿A la calidad de vida?**

○ **Opiniones convergentes**

- Sí, y se muestra en las encuestas de satisfacción internas y externas. Aumentan la calidad de vida, la motivación y permite una mayor retención de talentos. Hoy en día hay muchas organizaciones que hablan de los programas de flexibilidad pero muy pocas los hacen realmente efectivos.
- Sí, tienen un impacto positivo sobre todo en la calidad de vida y las ganas de permanecer en la organización. Hay una percepción de mayor satisfacción que también aporta a crear relaciones más fuertes, presenciales y virtuales. Cambió la forma de trabajar y de relacionarnos, no sé si es mejor o peor, pero cambió y necesitamos adaptarnos. Con respecto al compromiso, no veo una relación directa con la flexibilidad. Es algo que viene con la persona y con su estabilidad en la organización. Hoy vemos menos rotación externa y más rotación interna a otras áreas, lo cual nos hace pensar que la gente sigue comprometida y elige la organización.
- Sí, hay un impacto muy positivo. Recibo comentarios de mi equipo y de otros dentro de la organización acerca de cómo pueden adaptar mejor sus intereses laborales y personales. Por ejemplo, las mujeres que fueron madres hace poco están muy satisfechas con el programa, y mencionan que gracias a la flexibilidad pueden responder bien a todas sus responsabilidades. Sobre todo en estos casos es donde se puede ver un aumento en el compromiso hacia la organización. Se sienten muy agradecidas y consideradas. Pero entiendo que también depende del supervisor y cómo logre organizar las tareas del equipo para que la flexibilidad se cumpla y al mismo tiempo no interrumpa el funcionamiento de todo el equipo en su conjunto.

○ **Otras opiniones**

- No considero que haya relación entre los programas de flexibilidad y la motivación y compromiso. Según las encuestas de satisfacción internas la

gente en general elige quedarse por las relaciones humanas que se generan, porque se sienten parte de un grupo. Si hay necesidades puntuales se evalúan, pero no se presentan en general pedidos de mayor flexibilidad. Entiendo que depende de la organización que se evalúe.

- No, creo que es independiente. Creo que depende más del trabajo que uno realice y del compromiso hacia la organización. Si la gente es feliz haciendo su trabajo, y se siente bien con su grupo y con la organización, la flexibilidad es indiferente, o tiene muy poco peso.

9. ¿En relación a los costos, las opciones de flexibilidad los aumenta o disminuye? ¿Tiene ejemplos?

○ **Opiniones convergentes**

- En relación a los costos, el beneficio del Home office está empezando a generar una disminución de costos a través de la reducción del total de puestos de trabajo por equipo. La organización está empezando a ofrecer sólo aproximadamente un 80% de puestos de trabajo a cada equipo, y así éstos necesitan organizarse para que todos los días una parte del equipo trabaje fuera de la oficina. También se está implementando, aún en etapa de prueba, un sistema de reservas online de puestos de trabajo, para hacer un seguimiento del uso eficiente del lugar de trabajo y poder planificar el espacio que se requiera con el crecimiento y decrecimiento de los equipos. En nuestro caso, esta reorganización también permitió dejar de alquilar uno de los edificios, y agrupar a los equipos en el resto de ellos.
- Hay una tendencia a la disminución de costos, y entiendo se va a ser realmente efectivo. Al reducirse la cantidad de puestos de trabajo en los edificios, también se reducen todos los servicios relacionados, desde las máquinas de café y de agua, hasta los servicios de mantenimiento, limpieza y vigilancia.
- Si la tecnología implementada de la organización permite el libre movimiento sin generar riesgos en la seguridad de la información, entiendo que la

flexibilidad terminará bajando los costos de toda la organización por reducir costos fijos. También se reducen los costos relacionados por ausentismo y accidentes laborales ya que se reducen los traslados.

- Creo que no sólo disminuye los costos de la organización por bajar costos fijos, sino que aumenta el salario real de los empleados. Hay que tener en cuenta que se reducen los costos de traslado, de almuerzos, y hasta de vestimenta.

- o **Otras opiniones**

- En realidad aumentan. Cuando una persona necesita trabajar desde su casa por algún tema puntual, hay costos de traslado de esa persona con su computadora, y hay riesgo en la seguridad de la información. La tecnología aún quizás no está preparada para esta operatoria, y todo lo que se haga fuera de lo normal genera gastos extra.
- Depende de cómo se organice y qué costos haya que cubrir. Si el programa incluye cubrir costos de mobiliario, conectividad, etc, hay costos extras que en la oficina ya están igual cubiertos, y se estaría pagando doble. Quizás si la persona trabajase en forma virtual en forma permanente, y esto se extienda a un grupo importante de empleados, los costos fijos generales disminuyan.

10. ¿En relación a la eficiencia en el trabajo realizado, entiende que la flexibilidad laboral y sus opciones, la aumenta o disminuye? ¿O es indiferente? ¿Tiene ejemplos?

- o **Opiniones convergentes**

- El mejor uso efectivo del tiempo aumenta la eficiencia general en el trabajo del equipo. Con las modalidades de Home office, Antitráfico y Puntas móviles se reducen los tiempos perdidos en traslado, o se reducen por trasladarse en horarios que no sean pico. También se reduce el cansancio y estrés que el traslado genera, por lo que los empleados pueden ser más productivos.
- Sobre todo con la opción de Home office hay un uso más productivo del tiempo por evitarse traslados, pero también porque hay menos distracciones y

ruidos en la casa que en una oficina, siempre que el empleado tenga un lugar dedicado para poder trabajar y que tenga el compromiso y responsabilidad para separar cuestiones laborales y personales.

- Depende mucho del rol y de la operatoria del equipo y tipo de trabajo. En general, si los empleados son independientes y responsables, y si el rol lo permite, la productividad aumenta, ya que se reducen tiempos muertos, los cuales se pueden utilizar para trabajar o para descansar, y todo igual aporta a un trabajo más productivo. Quizás hasta se termine trabajando más en igual tiempo, pero no es para todos. Tiene que haber un perfil de logro de objetivos, responsabilidad, independencia, multitareas, y tener la capacidad de hacer un uso extensivo de la conectividad y tecnología.

- **Otras opiniones**

- Es indiferente. Si el empleado está comprometido con su trabajo, debería poder ser igual de eficiente en cualquier horario o lugar.
- Trabajando en la casa, los empleados terminan trabajando más horas. Es muy difícil cortar y se pueden generar conflictos familiares. Todo esto al final puede generar una menor eficiencia por desmotivación o cansancio. Entiendo que dependerá también de las posibilidades y capacidades de cada empleado.

11. ¿Qué impacto tiene sobre los clientes y proveedores? ¿Tiene ejemplos?

- **Opiniones convergentes**

- Es indiferente. En este centro de servicios en general no hay clientes y proveedores externos, ya que es una organización interna, con proveedores y clientes internos, que son también empleados de la organización.
- No hay impacto, los programas de flexibilidad son internos y los clientes y proveedores externos no tienen conocimiento, ni ven diferencias.
- Si hablamos de cliente y proveedores internos, en general no hay problemas, dado que todos somos empleados de la misma organización y en general todos tenemos acceso a los mismos programas de flexibilidad.

○ **Otras opiniones**

- Quizás puede haber complicaciones si hay problemas de conectividad en los casos de Home office, donde se atrasaría la entrega en tiempo y forma del trabajo, o si el empleado no planea en forma correcta la entrega de su trabajo según horarios diferentes que maneje.
- Puede haber problemas ya que si bien los programas de flexibilidad son para toda la organización, no todos los equipos la aplican ni la aceptan, con lo cual pueden generarse conflictos con clientes y/o proveedores internos que no toleren retrasos por temas de conectividad, cambios de horarios, etc.

12. ¿Considera que el concepto de flexibilidad laboral a nivel general en la organización, impacta positiva o negativamente sobre la productividad, costos, rotación, satisfacción, calidad de vida de los empleados que la adoptan?

○ **Opiniones convergentes**

- En general hay un impacto positivo, sobre todo en calidad de vida, satisfacción, y también aumento de productividad y reducción de costos, tanto de la organización como de los empleados que las utilizan.
- Hay un impacto positivo en la calidad de vida y motivación, pero aún está costando ver la ganancia en productividad y costos. Quizás aún hay que darle tiempo de desarrollo a toda la estrategia para que sea medible y permita planificar a largo plazo.

○ **Otras opiniones**

- Es indiferente. La productividad y rentabilidad de la organización pasa más por las estrategias generales del negocio que por los programas de flexibilidad.
- Al menos en nuestra organización, resulta más beneficioso que todos trabajen en forma presencial y en un horario determinado. Quizás es una organización más tradicional, pero las relaciones cara a cara hicieron crecer a la empresa y mantenerse en el tiempo.

13. ¿Considera que el concepto de flexibilidad laboral puede resultar uno de los pilares de sustentabilidad del negocio de alta performance?

○ **Opiniones convergentes**

- El concepto de flexibilidad laboral es parte de la estrategia del negocio, ya que ofrece internamente lo que ofrecemos también a los clientes externos, y está relacionado al uso extensivo de la tecnología de última generación. También involucra iniciativas de aumento de productividad, de disminución de costos, de alcance global en diferentes bandas horarias, de movilidad según requiera el negocio, de apertura y alcance global.
- Desde un punto de vista comercial aporta a una imagen de mayor cobertura, productividad y aceptación de la diversidad y de la responsabilidad social. Desde el punto de vista humano, ofrece a los empleados poder acceder a una mejor calidad de vida y motivación, lo que también termina repercutiendo, formal e informalmente, en la atracción de talentos y en un buen clima organizacional, con su consecuente impacto positivo para el negocio.
- El mundo se dirige al uso más eficiente del tiempo. Las organizaciones que no logren adaptarse perderán sus talentos y competitividad, lo que finalmente terminará afectando su rentabilidad y estabilidad en el mercado.

○ **Otras opiniones**

- Es importante para retener a las nuevas generaciones, pero no se puede considerar a la flexibilidad laboral un pilar del negocio.
- Creo que hoy en día aún cuesta ver el impacto positivo. No todas las organizaciones pueden acceder a implementarlos, ya sea por temas de acceso a la tecnología necesaria, o por temas de definición de estrategia de negocio. Las organizaciones más tradicionales aún no están encontrando los beneficios, y siguen apostando a las estrategias que las mantienen en el mercado.

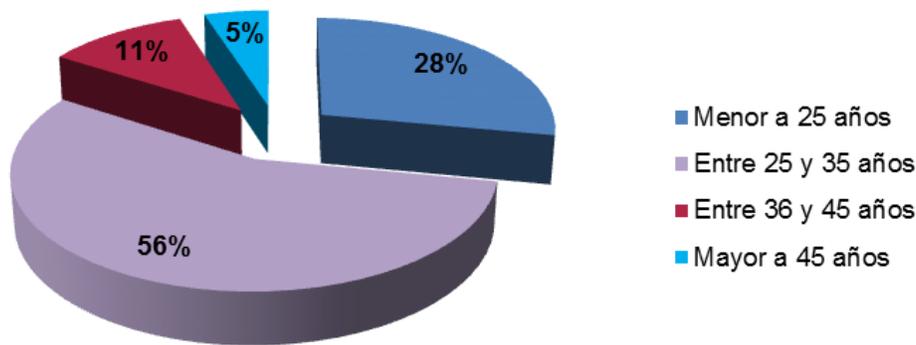
9.3 Análisis preliminar en base a resultados del Cuestionario y Entrevistas en forma conjunta

Según se detalla en la Metodología de elaboración de tesis y en relación a los resultados de las entrevistas semi-estructuradas con referentes de área de las organizaciones mencionadas (17 referentes de área entrevistados) y con referentes de las áreas de Recursos Humanos (2 referentes de Recursos Humanos entrevistados), si bien éstas se han realizado en base a la guía de preguntas que se adjunta en el Anexo, sus resultados han sido mucho más amplios y ricos en contenido a lo esperado según la guía de preguntas, y es por ello que se realizará a continuación un análisis conjunto de toda la información obtenida tanto en los cuestionarios como en las entrevistas.

Asimismo, se ofrecerá una comparación con la información de fuente secundaria desarrollada en puntos anteriores, para finalmente obtener reflexiones preliminares que permitan establecer conclusiones generales.

En base a los resultados expuestos en el cuestionario y en relación a las respuestas obtenidas en las entrevistas a referentes, se realiza el siguiente análisis:

Acerca del rango etario de los miembros de los centros de servicios



- *Población joven:* Siguiendo con lo mencionado en la exploración bibliográfica, y ahora también en base a los resultados de los cuestionarios, se puede observar que el mayor porcentaje de miembros de estos centros de servicios se encuentra por debajo de los 35 años (84%), y donde se destaca principalmente la banda etaria de 25 a 35 años con un 56% del total encuestado. Los mayores a 35 años, con sólo un 16%, se encuentran ubicados principalmente en posiciones de jefaturas, gerencia y dirección de los centros de servicios, sin casi participación en la operación, según fue informado durante las entrevistas a referentes.
- *Centros en proceso de estabilización:* El análisis que también surge de algunas conversaciones con referentes de los centros, es que muchos de los centros que en los pasados 20 años han tenido un crecimiento sostenido, con grandes movimientos globales, nuevas actividades a desarrollar, continuo ingreso y egreso de personal con las consecuentes altas rotaciones internas y externas, se están empezando a estabilizar, lo cual genera la oportunidad del desarrollo

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

del valor agregado de recursos experimentados, y el entonces esperado movimiento de actividades transaccionales o de menor necesidad de experiencia hacia locaciones de menor costo, como ser India, donde se puede observar un mayor crecimiento de miembros menores a 25 años.

- *La estandarización promueve la búsqueda de recursos con experiencia:* Asimismo se ha observado que el aumento de la estandarización y desarrollo tecnológico que han vivido estos centros ha aportado a la disminución del tiempo empleado en actividades transaccionales, y ello también ha sido un aporte a una mayor eficiencia y disminución del ingreso de personal sin experiencia. Los actuales centros de servicios argentinos están logrando, en general, una mayor estabilidad con necesidad de recursos más experimentados, creciendo cada vez más el rango etario entre 25 y 35 años. Este análisis es congruente con lo mencionado en el marco teórico acerca de una Generación Y tomando posiciones de supervisión y gerenciales.

- *Alta rotación de recursos sin experiencia:* Por otro lado, las nuevas generaciones no desarrollan en general un compromiso inmediato con una organización, sino con sus intereses de carrera, de estudio y personales, por lo que no dudan en dejar la organización si no le posibilita lograr sus propios objetivos a corto plazo. Si bien en la actualidad la oferta laboral no es tan amplia como hace algunos años atrás, el indicador mencionado sigue vigente y la alta rotación en las posiciones menos experimentadas, donde las edades van de los 21 a 25 años, genera aún una importante demanda de recursos muy jóvenes en estos centros de servicios compartidos globales.

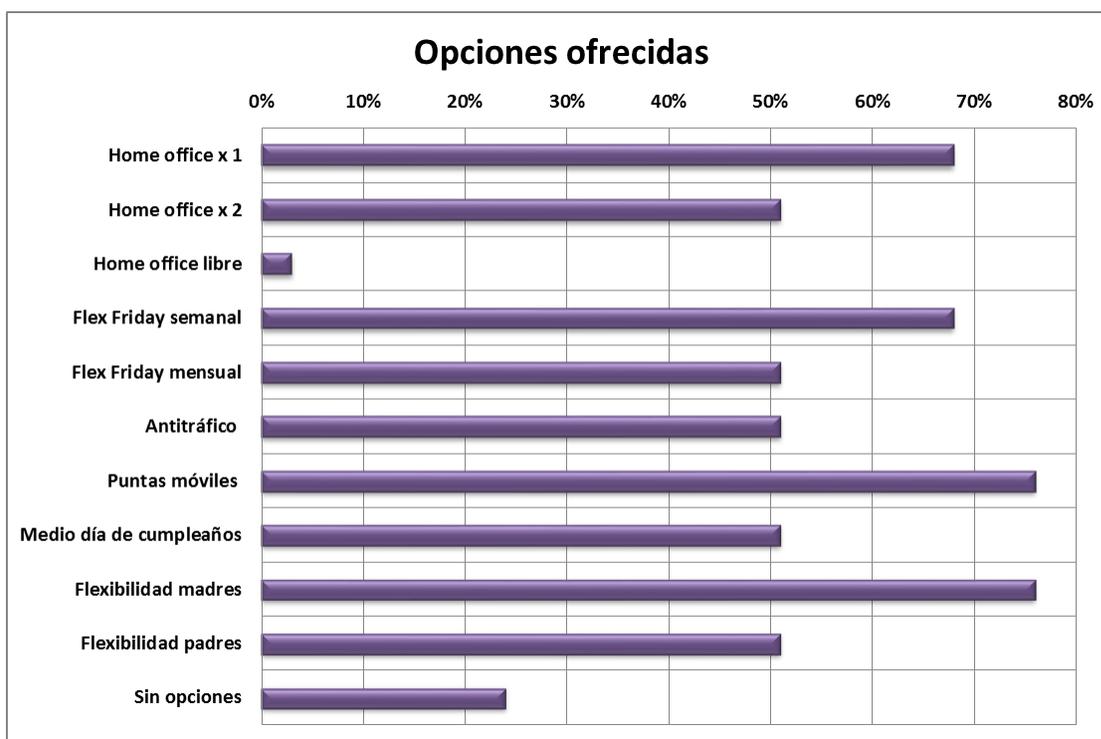
Por otro lado, en las entrevistas con referentes, se expone que:

- *El uso de la flexibilidad crece con las nuevas generaciones:* A medida que las nuevas generaciones sean mayoritarias en las

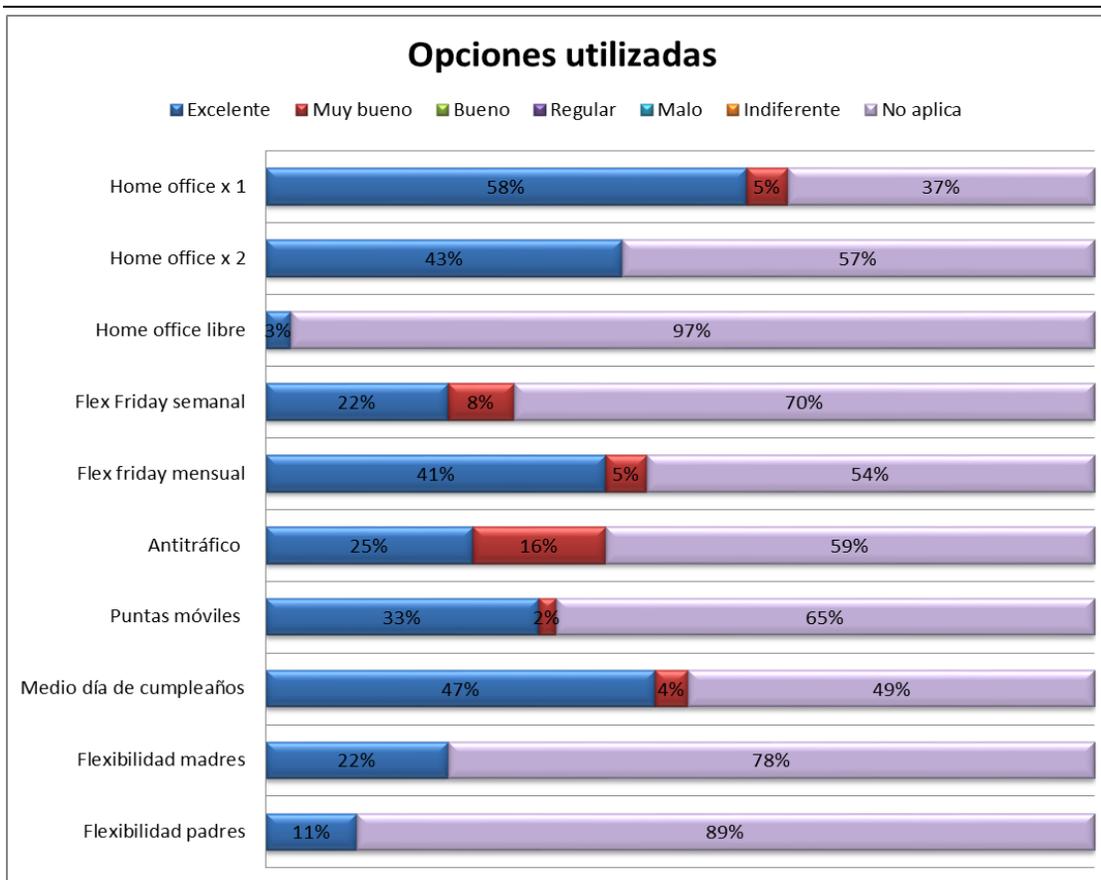
Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

compañías (generaciones Y y Z), la flexibilidad y virtualidad serán cada vez mayores, dado que las mismas son consideradas elementos naturales para las nuevas generaciones. La tecnología incrementará las opciones y medios de comunicación, y la comunicación virtual ofrecerá la mayor parte de los beneficios que tiene la comunicación presencial. Seguramente será muy difícil que la comunicación virtual reemplace a la presencial en forma total, y sobre todo en situaciones sensibles, confidenciales o de impacto grupal o local, pero logrará cada vez más la efectividad necesaria para el día a día laboral, y el cumplimiento de objetivos y resultados que la organización necesita.

Acerca de las Opciones de flexibilidad laboral existentes y su aplicación efectiva



Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina



En relación a los resultados del cuestionario, se puede observar la existencia de las siguientes opciones de flexibilidad laboral y su implementación en los centros de servicios compartidos seleccionados:

- a) *Home office (trabajo desde la casa)*: se destaca la oferta de este beneficio con más del 60% la modalidad de 1 vez por semana (68%), luego 2 veces por semana (51%) y luego la modalidad libre (3%). Asimismo, se observa que todas las modalidades presentan un alto nivel de satisfacción, y que si bien la primera y la última son utilizadas en un porcentaje muy similar a la oferta (63% y 3% respectivamente), en el segundo caso, con la modalidad de 2 veces por semana, la efectiva utilización se reduce cerca de un 10%. En base a los comentarios del

cuestionario y las entrevistas, esta última modalidad requiere de 2 años de antigüedad, en las organizaciones encuestadas, y en muchos casos los requerimientos de reuniones o entrenamientos presenciales, hace que los supervisores (que tienen en general una mayor antigüedad) soliciten la presencia física de su equipo en forma completa, lo cual reduce las posibilidades de utilizar los 2 días semanales de trabajo virtual. Sin embargo, los comentarios de los cuestionarios también expresan que a mayor cantidad de días de trabajo desde la casa, crece el nivel de satisfacción.

- b) *Flex Friday (Viernes flexible)*: si bien se presenta en una modalidad semanal y otra mensual, como se muestra en los resultados del cuestionario, esta opción de flexibilidad es ofrecida en un 68% y 51% respectivamente, sin embargo, sólo se utiliza en un 30% y 46%. La modalidad mensual tiene un mayor porcentaje de utilización, y según los comentarios, es muy utilizado para realizar trámites personales, comenzar el fin de semana el viernes al mediodía, o asimismo para sumarla a otras opciones, como ser el medio día de cumpleaños. En relación a la modalidad semanal, se expresa en los comentarios que por lo general la operación no lo permite, y que se utiliza en forma excepcional durante los meses de verano.
- c) *Anti tráfico y Puntas móviles (ingresar más tarde y/o salir más temprano)*: estas opciones se ofrecen en un 51% y 76% respectivamente, y se utilizan en un 41% y 35%. En relación a los comentarios de cuestionarios y entrevistas, la modalidad de Anti tráfico es muy utilizada por los recursos que viven lejos del centro de servicios y necesitan evitar los momentos de alta concentración de tránsito. Por otro lado, la modalidad de Puntas móviles se ofrece en varios centros de

servicios, pero se dificulta su aplicación muchas veces por la necesidad del trabajo grupal conjunto en el mismo horario.

Sin embargo, se menciona que varios equipos también establecen bandas fijas en las cuales todo el equipo debe estar presente, pudiendo entonces utilizarse esta última opción. Se aclara en los comentarios que ambas opciones requieren de algunos meses de antigüedad en la organización, que sólo se ofrece para hasta 3 veces por semana, y como en todas las opciones ofrecidas, depende de la buena performance de cada empleado.

- d) *Medio día por cumpleaños*: opción existente y utilizada en más del 50% de los casos, con un alto nivel de satisfacción.

- e) *Flexibilidad para madres y padres* (diferentes combinaciones de home office y/o medio tiempo, hasta el primer año del bebé para madres, y hasta el mes del bebé para padres, en general): Si bien estas modalidades se ofrecen en un 76% y 51% respectivamente, sólo se utiliza en el 22% y 11% de los casos, principalmente porque no existe un alto grado de maternidad/ paternidad en las principales franjas etarias que componen los centros de servicios seleccionados (menores a 35 años). Si bien se podría pensar que usualmente la maternidad/paternidad ocurre alrededor de los 25/ 30 años, se puede observar en la actualidad, y como se menciona en los comentarios de las entrevistas, que la decisión de tener hijos se ha venido atrasando en el tiempo, pasando en muchos casos los 35 años, y se observa asimismo el incremento de decisiones relacionadas a no tener hijos. Sin embargo, esta modalidad representa un gran avance principalmente para las madres trabajadoras y con carreras profesionales, y es altamente valorada, con un nivel de satisfacción del 100%. Este tipo de

modalidad ha crecido mucho en los últimos años, acompañando asimismo el cambio en la visión del aporte de madres y padres a los primeros meses del recién nacido.

Se agrega en los comentarios, que se han empezado a ofrecer en los centros de servicios otros beneficios relacionados, como ser el aporte para el pago de guarderías maternas en sus diferentes modalidades, y se han comenzado a desarrollar sitios web internos en las organizaciones, que agrupan a madres, y donde se comparten experiencias y recomendaciones, con el objetivo de contención de los recursos en similares situaciones y para ayudar a madres y padres a cumplir eficazmente con responsabilidades personales y profesionales.

- f) *Inexistencia de opciones de flexibilidad laboral*: en base al cuestionario, existe un 24% de los centros de servicios encuestados donde no se ofrece ningún tipo de opción de flexibilidad laboral.
- g) Se debe tener en cuenta que existen requisitos y limitaciones:
- *Oferta de opciones*: Cada líder o supervisor de área selecciona las opciones a ofrecer a su equipo de trabajo según sea su operatoria, en base a un listado de opciones ofrecido por la organización.
 - *Utilización de opciones*: Cada una de las opciones de flexibilidad laboral tiene determinados requisitos mínimos de antigüedad y performance de cada empleado para su aplicación. Su seguimiento y control también es responsabilidad del supervisor del área.
 - *Falta de políticas claras y masivas*: En varios de los centros de servicios entrevistados se observa que no existen políticas claras

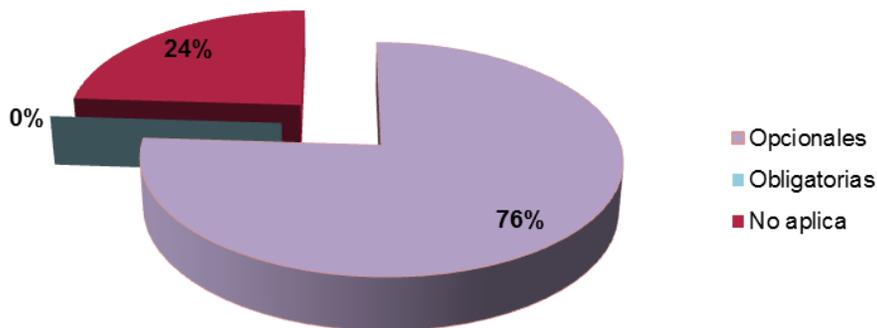
Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

organizacionales en relación a la flexibilidad laboral. El gran desafío es que las compañías puedan generar y/o modificar sus políticas, medición de desempeño y otros sistemas de seguimiento para que la flexibilidad laboral pueda implementarse naturalmente. Muchas compañías multinacionales, actualmente dirigidas por generaciones de Baby Boomers o X (como por ejemplo, Google), han podido desarrollar políticas que en otras corporaciones más tradicionales serían impensables, y gracias a ellas han podido generar diferentes capacidades, que asimismo son buscadas por las nuevas generaciones: adaptabilidad, rapidez ante el cambio y desafío permanente.

Adicionalmente, en las entrevistas a referentes se pudo observar que:

- *Aplicación de opciones según operatoria del área y del rol específico:* En general, las opciones a seleccionar dependerá de la oferta generada por la organización y su aprobación por parte de cada gerencia según operatoria; luego también se analiza el tipo de rol de cada empleado, y la decisión final es otorgada por la gerencia o supervisión del área.
- *Capacitación en el uso de la flexibilidad:* En general los colaboradores de los centros de servicios de empresas multinacionales son mayormente de las nuevas generaciones buscadoras de flexibilidad de tiempos, pero las organizaciones son las responsables finales de educar a utilizar esa flexibilidad eficientemente en búsqueda del cumplimiento de objetivos, equilibrando asimismo la integración del equipo. Si esto no se logra, haya o no flexibilidad de tiempos, el equipo perderá la eficiencia.

Acerca del carácter opcional u obligatorio de las opciones de flexibilidad laboral



- Las opciones de flexibilidad existentes en los centros de servicios participantes de la presente investigación, son de carácter opcional, con un porcentaje del 100%.
- *La obligatoriedad podría aumentar costos:* En base a comentarios recibidos, si bien la oferta opcional de estas modalidades genera una visión de mayor libertad de elección y está claro que se otorga en base a la performance de cada individuo, la posibilidad de que sea obligatoria, quizás para evitar la supeditación a la decisión del supervisor de área, también genera obligaciones a los centros de servicios en relación a cuestiones obligatorias de equipamiento en la casa de los empleados, que no están interesados en asumir por aumentar considerablemente los costos de este beneficio.
- *Oferta masiva y aplicación selectiva:* Hay que seguir recordando que la flexibilidad de tiempos ofrecida en forma opcional a los empleados es un

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

beneficio que depende de la buena performance de cada colaborador y del rol que se encuentra desempeñando. Si fuese obligatorio, no se estarían respetando estos requisitos.

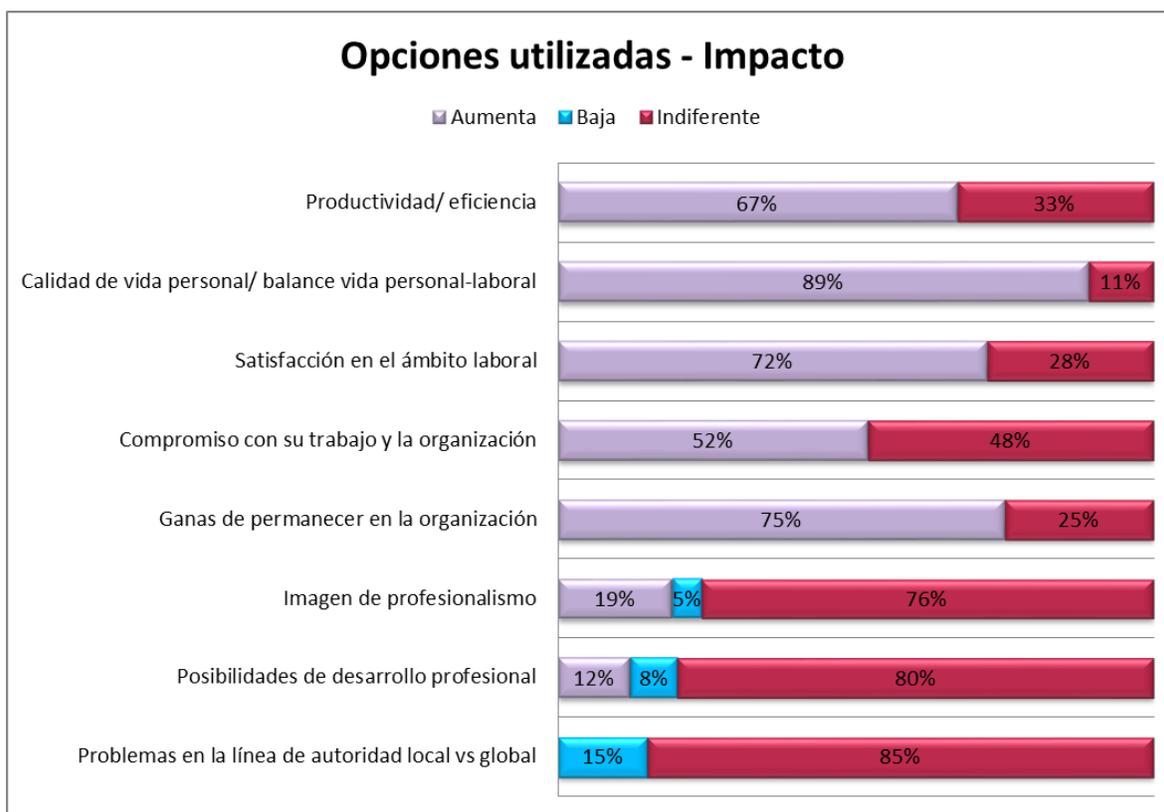
En las entrevistas con los referentes, se agregó también lo siguiente:

- *Virtualidad en roles y actividades locales:* Las organizaciones o grupos cuya operación es principalmente local (no siendo el caso de los centros de servicios en general), y donde parte del personal también se encuentre trabajando en casa de cliente, se considera que las opciones de flexibilidad laboral sólo se pueden evaluar en forma puntual y para casos específicos que lo requieran por rol o necesidad particular, evaluando que el contacto físico directo genera un mayor aporte que los beneficios de una política de flexibilidad general.

Si bien se puede estar trabajando para otros lugares del mundo fuera de América Latina, como es en la mayoría de los casos de los centros de servicios compartidos, hay muchas actividades que se desarrollan en forma local, como ser la creación de nuevas iniciativas a aplicarse en forma local, oferta de cursos presenciales locales, y situaciones en las que el lenguaje corporal sea clave en la comunicación de estrategias comunes, refuerzo de la integración de equipos, y momentos donde los colaboradores busquen llegar a cierto público clave y donde se jueguen posibilidades de crecimiento y promoción.

- *Necesidades según la cultura:* Existe necesidad de contacto físico directo con otros colaboradores de la organización, sobre todo cuando se trabaja en oficinas de América Latina, dado que la cultura requiere un mayor contacto cara a cara.

Acerca del impacto de la implementación y utilización de las políticas de flexibilidad en centros de servicios



En base a los resultados observados en el cuestionario y entrevistas a referentes, se puede mencionar lo siguiente:

- a) *Balance de vida personal-laboral, Satisfacción en el ámbito laboral y Ganas de permanecer en la organización*: los resultados indican la aplicación de políticas de flexibilidad laboral aumentan en un 89% la calidad de vida, en un 72% la satisfacción en el ámbito laboral y en un 75% las ganas de permanecer en la organización. Los comentarios agregan que las opciones ofrecidas por la organización han permitido en muchos casos que se pueda cumplir con ciertas obligaciones y

necesidades personales, que de otra forma no hubiese sido posible. También se menciona que las opciones son valoradas como premios, y que se experimenta una demostración de confianza y valoración sobre el trabajo realizado, por parte de la organización.

- b) *Productividad / eficiencia*: los resultados aportan que en el 67% de los casos, la aplicación de políticas de flexibilidad incrementa la productividad y eficiencia laborales. Los comentarios indican que esto se debe principalmente al manejo más eficiente del tiempo, evitando o acortando los tiempos de traslado, sobre todo en las modalidades de home office, anti tráfico y puntas móviles. También se agrega que realizando Home office, existen menos distracciones y ruido ambiental, por lo que resulta más fácil concentrarse.

- c) *Compromiso con su trabajo y la organización*: los resultados indican que la implementación de políticas aumentan en un 52% el compromiso, siendo un 48% indiferente en este caso. Los comentarios expresan que si no hay compromiso en principio, ofrecer beneficios no cambiará tal situación.

- d) *Imagen profesional y posibilidades de desarrollo*: Los resultados del cuestionario muestran que la aplicación de políticas de flexibilidad es indiferente o tiene baja influencia en la imagen profesional en un 76% y en las posibilidades de desarrollo profesional en un 80%. Por otro lado, y en relación al desarrollo profesional, sólo un 12% indica que aumenta, y un 8% que baja las posibilidades. Los comentarios indican que, si bien hace algún tiempo se escuchaba que la percepción del uso de políticas de flexibilidad no aportaba a una imagen de compromiso profesional y consecuentes posibilidades de desarrollo profesional, en el cuestionario y durante las entrevistas se menciona que en los últimos años este

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

concepto ha decrecido, dando paso a una nueva percepción de mayor control y profesionalismo si se puede mantener la calidad de servicio con equipos virtuales, y que sean medidos por objetivos cumplidos y no por horas utilizadas y presencia física.

- e) *Problemas en la línea de autoridad local versus global*: en un 85% de los casos se menciona que la utilización de opciones de flexibilidad es indiferente a los problemas que puedan surgir en las líneas de autoridad local y global. Durante las entrevistas también se menciona que si existen inconvenientes en esta área, está más relacionado a problemas de comunicación, independientes de las políticas de flexibilidad, dado que los derechos y obligaciones de cada área están claramente definidos.

Por otro lado, en las entrevistas a referentes se menciona:

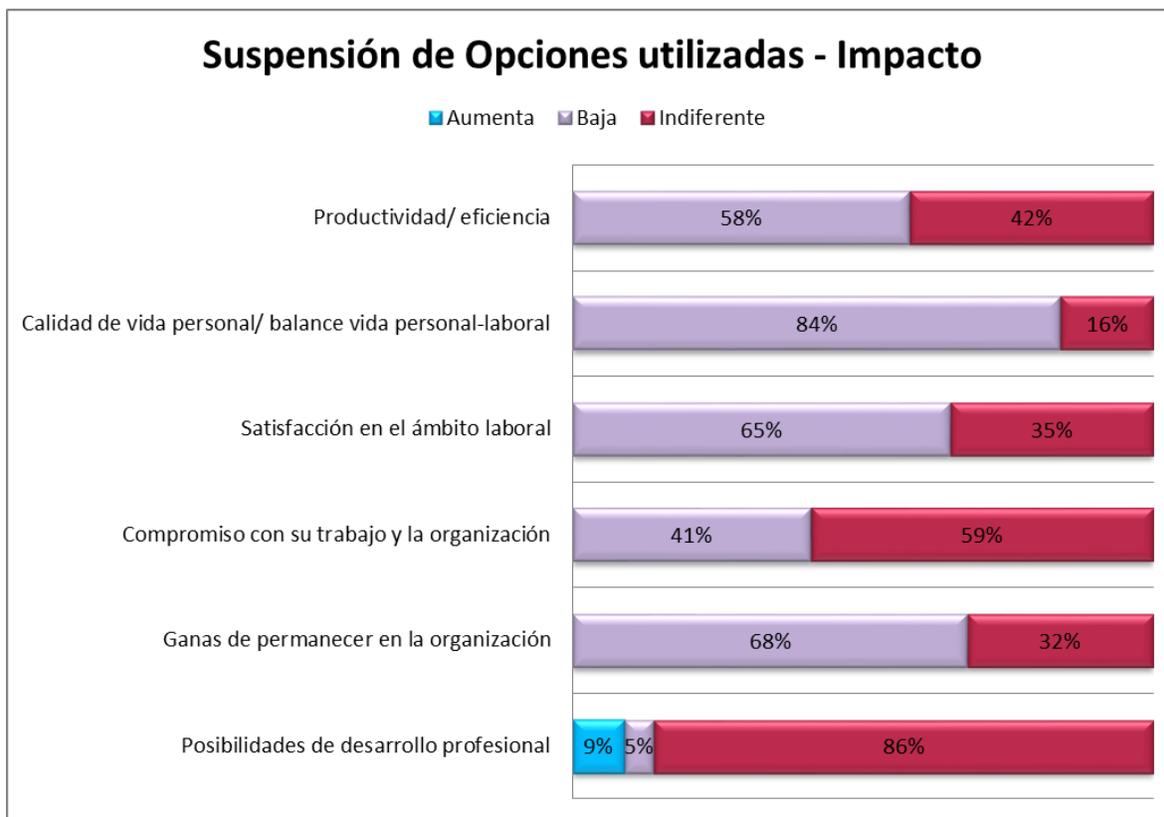
- *Riesgo de desarraigo organizacional*: Se presentó la idea del riesgo de desarraigo para el caso que la flexibilidad laboral fuese aplicada incorrectamente. Se encontraron opiniones acerca del impacto negativo que podría provocar la tecnología, dado que está evolucionando mucho más rápido que el ser humano por naturaleza, y por ello hoy en día una persona que trabaja 100% fuera de la oficina, y que quizás esté altamente comprometido con su tarea, pueda también desarrollar un total desarraigo cultural corporativo, dañando en el mediano y largo plazo la eficiencia en su trabajo y luego a la organización en su conjunto.
- *Independencia*: El trabajo virtual implica una mayor independencia no sólo en el propio trabajo a realizar, sino en la estrategia de Recursos Humanos de la organización. A través de medios tecnológicos, los empleados ya no

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

necesitan asistir personalmente a la oficina de personal para cubrir requisitos o necesidades relacionadas a carga de horas y gastos realizados, obtener su recibo de sueldo, confirmar períodos de licencias o vacaciones, anotarse en cursos virtuales o presenciales, solicitar formularios, reportes o información personal del área de Recursos humanos, etc. Esta situación requiere que los empleados también puedan asumir la responsabilidad de la mayor independencia, lo cual reduce tiempos de procesamiento y disminuye la necesidad de conservar documentación en papel cuando se genera y actualiza en forma digital, asegurando así también una más segura conservación de la documentación a través de procesos de copia de seguridad digital.

- *Responsabilidad:* En relación a los centros de servicios y a las políticas de flexibilidad aplicadas, se debe tener en cuenta que todas las ventajas descritas requieren de empleados que estén dispuestos y comprometidos: a aceptar una mayor especialización de sus tareas, a buscar capacitación continua (para ello la empresa ofrece una estructura importante de entrenamiento virtual (e-learning), cursos presenciales y biblioteca circulante), a entender que se está trabajando para el mundo y no específicamente para el país donde está localizada la oficina por lo que se manejarían diferentes idiomas, y a entender que la posibilidad de flexibilidad y movilidad requiere una mayor responsabilidad y compromiso para mantener la calidad del servicio ofrecido.

Acerca del impacto frente a la suspensión por tiempo indeterminado de las políticas de flexibilidad laboral en un centro de servicios

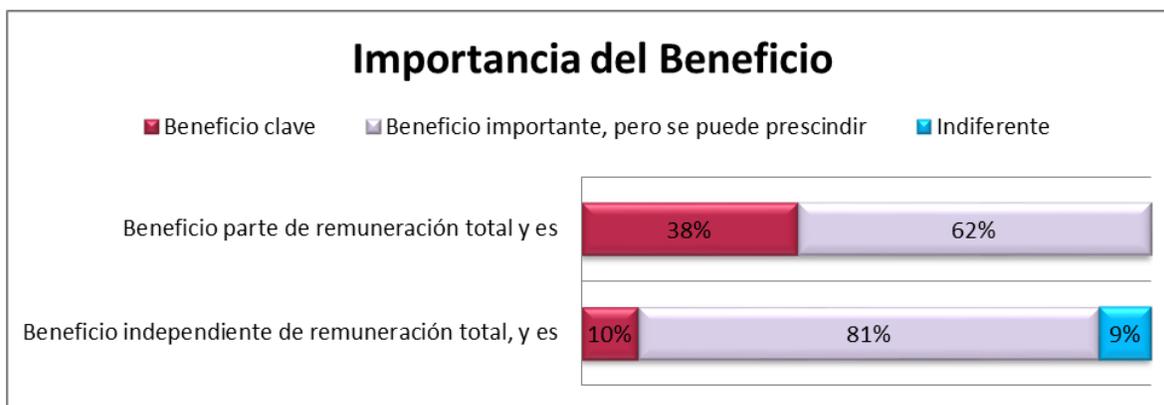


Ha quedado claro en el cuestionario que un 84% entiende que su balance de vida personal y profesional bajaría si las políticas utilizadas son suspendidas, y que en relación a su satisfacción y ganas de permanecer en la organización, considera que bajaría en más de un 60% (65% y 68% respectivamente), aumentando el deseo de rotación hacia otras áreas u organizaciones. Asimismo un 58% aproximadamente expresa que su productividad y eficiencia bajarían. Se puede analizar asimismo que entonces la productividad relacionada a la motivación bajaría, y por ello se vería afectada la rentabilidad de la organización.

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Las posibilidades y proceso de suspensión dependerá, por otro lado, del tipo de acuerdo generado entre empleado y empleador: en los centros de servicios se ofrecen en general acuerdos de beneficios voluntarios y temporarios, mientras que en algunas empresas multinacionales entrevistadas se ofrecen contratos formales de teletrabajo permanente (ver mayor detalle al final de este apartado y en Anexos).

Acerca de la relación entre las políticas de flexibilidad laboral y la remuneración en centros de servicios



De los resultados en los cuestionarios se puede mencionar que un 62% considera que las opciones implementadas y utilizadas son parte de su remuneración total, pero que si bien son importantes, podrían prescindir si así lo requiriese la organización. Por otro lado, un 81% de los encuestados considera que si bien estas opciones son independientes de la remuneración total, siguen siendo importantes aunque prescindibles.

En los comentarios también se agrega que este tipo de beneficios son considerados por la mayoría de los empleados que los utilizan como un beneficio adquirido y que un retroceso en este sentido sería percibido como una falta de consideración e importancia por parte de la organización hacia los empleados.

Acerca del impacto en los costos de la organización

- *Impacto positivo en los costos:* En relación a los costos relacionados a la flexibilidad laboral, durante las entrevistas se menciona que se espera en principio que impacte positivamente, reduciendo costos edificios y de mantenimiento, sobre todo por la posibilidad de ajustar las posiciones laborales con la implementación principalmente del Home office.
- *Sistema de reserva virtual de puestos de trabajo:* El desarrollo de esta reorganización se presenta sólo en algunos de los centros de servicios entrevistados, y se encuentra en un período de prueba. El proceso a implementarse se conoce como “Hoteling” o reservación de puestos de trabajo, el cual permite organizar a los equipos con espacios de trabajo ajustados a los días y horas que se encuentren físicamente en las oficinas de la organización, a través de un sistema de reservas online. El objetivo principal es lograr eficiencias en la ocupación de los puestos de trabajo y la asignación de espacio por proyecto, y así poder hacer un mejor planeamiento de costos en base a crecimientos y decrecimientos de equipos de trabajo.

En los comentarios se menciona que este proceso está recién iniciando, pero que se conocen otras empresas que ya lo vienen implementando con éxito. Este ajuste del espacio a lo necesario, también impacta en otros costos relacionados como ser la cantidad de máquinas de café, agua, personal de recepción, mantenimiento y vigilancia, envergadura de los sistemas de aire de frío-calor, y en última instancia ayudará a evaluar si resultase conveniente entonces reducir el espacio del edificio, que generalmente es alquilado por la organización.

- *Costos por control de seguridad:* Por otro lado, también surgieron comentarios que denotan un posible incremento en los costos por la

necesidad de aumentar los controles de seguridad de las computadoras personales que cada empleado estará trasladando, con el objeto de resguardar la información valiosa y confidencial de la empresa, y asimismo se agregan comentarios en relación a los costos de traslado que realizan algunos centros de servicios para los empleados que trabajan parte o la totalidad de su tiempo fuera de los edificios de la organización, con el mismo objetivo de control de la seguridad de la información.

Acerca del marco legal utilizado por la organización

- En relación al marco legal (ver Anexo para mayor detalle), se puede observar que se presentan las siguientes opciones a ser evaluadas por cada organización:
 - *Acuerdo de beneficio*: Los centros de servicios compartidos optan en general por ofrecer una política de flexibilidad laboral con la figura de acuerdo de beneficio transitorio y voluntario, dependiendo de la buena performance y el cumplimiento de objetivos, y donde el empleado es quien se compromete a contar con todos los elementos necesarios para desarrollar su trabajo fuera de la oficina. El empleado se compromete previamente en forma escrita a trabajar en forma remota desde su domicilio legal únicamente, dado que el seguro por accidentes laborales que ofrece la organización sólo cubrirá al empleado en el domicilio confirmado en el contrato laboral firmado por ambas partes. En el documento firmado por el empleado, éste asimismo se compromete a tener conexión a internet y los diferentes medios ofrecidos por la empresa durante el horario laboral, y en el caso de no poder asegurar esta situación, el empleado deberá asistir a la oficina. En el caso de tener una necesidad puntual de trabajo remoto desde otra ubicación, deberá pedirse una autorización especial en la organización.

- *Contrato de Teletrabajo:* Algunas empresas multinacionales relacionadas a consultoría y/o tecnología ofrecen en general contratos de teletrabajo basados en el Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (ver Anexo), donde se fijan pautas específicas de trabajo, y se ofrece al empleado la instalación en su domicilio de todo el material requerido según la reglamentación. También surge que, si bien los empleados que firman estos contratos pueden pensarse más beneficiados que los que firman sólo un acuerdo de beneficio removible, los contratos en general se presentan para los casos de Teletrabajo permanente, los cuales, según los comentarios, no siempre son bien tolerados a largo plazo, por el desarraigo y falta de contacto real que viven algunos de quienes aceptan estos acuerdos formales y permanentes.

Cuestionarios y Entrevistas: Otras opiniones y comentarios recibidos

- Los referentes mencionan que un gran porcentaje de sus empleados considera su trabajo factible de aplicación de flexibilidad entre 3 y 5 días por semana, sin perder productividad ni integración con el resto del equipo.
- Los referentes entrevistados consideran que la fuga de talentos disminuyó por implementar políticas de flexibilidad.
- Muchos de los empleados y referentes prefieren poder utilizar estas políticas antes que un mayor salario, comentando que el trabajo en forma remota ha incrementado su salario real. Este punto es clave en organizaciones de alta eficiencia, donde los salarios no son la principal causa de atracción y permanencia.
- Las nuevas generaciones tienden a cambiar de trabajo cada 9 meses, pero con la aplicación de estas políticas se extiende a períodos de 2 años, con lo cual la rotación externa baja, y así también los potenciales costos por reemplazo.

10. Conclusiones generales

En función de la investigación realizada y de los objetivos e hipótesis propuestos en el presente trabajo, puede concluirse que:

- *Se demuestra la hipótesis propuesta:* a través de la investigación y análisis expuestos, se logra comprobar que la aplicación eficiente de las políticas de flexibilidad laboral en las organizaciones del tipo descrito promueve la productividad y calidad de vida, entre otros factores, así como el mantenimiento de la sustentabilidad del negocio de alta performance.

En relación al impacto de la aplicación de las políticas de flexibilidad

- *Impacto positivo en calidad de vida, satisfacción y productividad:* La calidad en el trabajo depende del profesional que lo realice, por lo que el hacerlo en un sitio u otro no debería variar esa calidad. Sin embargo, la utilización de las políticas de flexibilidad laboral permite aumentar eficiencias en calidad de vida y productividad, reduciendo tiempos y costos, lo cual también se suma a la satisfacción y motivación que esta percepción de libertad provoca, generando un mejor balance de vida personal y laboral, y así también una mejor predisposición y atención a las responsabilidades laborales, resultando en un aumento de la productividad.
- *Reducción de costos de la organización:* En general se puede observar la tendencia a la reducción de los costos de la organización al aplicar las políticas mencionadas, sobre todo al aplicar las modalidades de Home office, donde se ofrece la posibilidad de reducir los espacios totales de trabajo, y asimismo los relacionados a recepción, mantenimiento y vigilancia. También se reducirían los gastos en salud, al disminuir el ausentismo y el estrés laboral.

- *Reducción de costos particulares del empleado:* En relación al impacto en los costos de los empleados, al tener la posibilidad de trabajar uno o más días por semana desde su casa, los costos de traslado, alimentación, y hasta de vestimenta disminuyen. Por otro lado, también deberá tenerse en cuenta que deben cubrirse costos de servicios de internet, si es que los empleados ya no los tenían igualmente instalados en sus casas para uso personal. Sin embargo, la percepción final de la utilización de políticas de flexibilidad laboral, tanto en relación a cuestiones tangibles como intangibles, implica el aumento del salario real percibido.
- *Costo de no flexibilizar:* Se deberá tener en cuenta el costo de “no flexibilizar” el empleo en una organización como la descrita, donde estas políticas adoptadas son consideradas un derecho adquirido por los empleados, y eliminarlas podría comunicar la eliminación de un beneficio, de similar o a veces mayor importancia que la remuneración recibida.
- *Compromiso independiente de la flexibilidad pero sostenido por liderazgo cercano:* En el caso de que la persona esté comprometida con su tarea pero no con la cultura corporativa, el impacto en la productividad no será positivo a mediano y largo plazo, más allá del uso o no de las opciones de flexibilidad. El momento de la vida personal/profesional de cada persona, su forma de trabajar, el compromiso para con lo que hace, es también lo que impactará en la eficiencia. No se puede generalizar una respuesta, pero la influencia de un liderazgo más cercano conduciría a un mejor relacionamiento y a un aumento del compromiso.
- *Imagen y desarrollo profesional no resultarían impactados por flexibilidad:* Otra cuestión a revisar será si el optar por utilizar estas políticas influye o no en el desarrollo de carrera y en la imagen de compromiso y productividad,

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

lo cual según fue investigado, hoy no representa un motivo de impacto significativo. Por otro lado, resultaría pertinente entender el manejo de la flexibilidad como parte del aprendizaje dentro del desarrollo profesional que cada empleado necesitaría realizar.

- *La flexibilidad no tendría influencia en las líneas de autoridad global y local:*
Las reglas necesitan ser claras en relación a las responsabilidades locales y globales. Normalmente la autoridad global tiene responsabilidades y tareas relacionadas a la operación y negocio en sí, y la autoridad local de estos grupos globales trabajando localmente tiene responsabilidades sobre procesos de la operación y sobre temas relacionados a Recursos Humanos. Si se respetan las funciones de cada rol, no deberían generarse conflictos, y las políticas de flexibilidad utilizadas no representarían una variable de influencia.

- *Otros impactos derivados de la aplicación de estrategias de flexibilidad en las organizaciones y en la sociedad en general:*
 - Aumenta la calidad de vida de la sociedad en su conjunto, disminuyendo el estrés diario provocado por el tránsito y los problemas de transporte, y al tener la posibilidad de estar más cerca de la familia, amigos y actividades extra laborales
 - Aumenta las modalidades laborales y la posible disminución del desempleo, también promoviendo opciones laborales para personas con capacidades especiales
 - Promueve el desarrollo de grupos sociales con necesidades de horario flexible, como ser las madres que necesitan y desean seguir desarrollando sus carreras laborales
 - Promueve el desarrollo laboral de zonas alejadas de los centros urbanos

- Baja el tráfico y la contaminación ambiental, y se conserva energía
- Posibilita acceder a las oportunidades del mercado global

A continuación se enumera un grupo de conceptos encontrados a nivel general en los centros de servicios compartidos entrevistados y que aportarían a la promoción de una aplicación eficiente de las políticas de flexibilidad laboral en las organizaciones mencionadas: *Se proponen como parte de las conclusiones y como un aporte adicional que se ha podido extraer de un análisis más profundo de la investigación realizada.*

Acerca de un nuevo modelo de liderazgo

- *Liderazgo y flexibilidad:* El modelo de liderazgo influye en la administración de flexibilidad en una organización, donde la efectiva aplicación de la misma sólo puede darse en base a compromiso profesional y con los objetivos, respeto y alta performance. Si se considera que la empresa son personas y el liderazgo es legítimo, la existencia de una buena calidad de vida implicará una organización más sana y más productiva.
- *Liderazgo cercano:* En algunos de los centros de servicios compartidos estudiados, se ha comenzado a hablar de un nuevo concepto de liderazgo ligado a la conexión con su gente y la flexibilidad laboral. Se menciona que el liderazgo no se recibe con la posición, sino que este debe ser construido con los diferentes actores con los que se interactúa en pos de ser validados y reconocidos en el rol de conducción. El liderazgo puede ser entonces pensado como un vínculo entre dos personas, una relación de liderazgo que debe ser construida y sostenida. A su vez, en el último tiempo se ha descubierto, a través de distintas investigaciones, que las personas en roles de conducción que obtienen mejores resultados de negocio y logran cumplir

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

con sus objetivos, son aquellas que ejercen un liderazgo fuertemente enfocado en las personas.

- *Liderazgo horizontal:* La cercanía que se asocia al concepto responde a la idea de un liderazgo horizontal al servicio de los liderados: implica tomar la responsabilidad de gestionar las expectativas de los colaboradores, articular los intereses de los mismos con los de la organización, asistir a los colaboradores en la construcción de su desempeño y desarrollo, construir el compromiso con su trabajo y la organización, y lograr obtener contribuciones de calidad. También se menciona que los líderes cercanos reconocen las necesidades de los individuos que tienen a su alrededor, inspiran una visión compartida, participan en conversaciones sobre cómo trabajar en conjunto y sobre cómo relacionarse unos con otros para construir y potenciar el trabajo en equipo. Algunos de los referentes afirman que estar cerca de la gente implica conocerla, entenderla, conocer sus expectativas y sus estilos personales. En definitiva gestionar el contrato psicológico de cada uno de los colaboradores del equipo, concepto ya también mencionado en la exploración bibliográfica.

Acerca de la estrategia de negocio de los centros de servicios compartidos

Si bien se han investigado y analizado diferentes centros de servicios compartidos de filiales de empresas multinacionales, asimismo en base a la bibliografía explorada, se pueden encontrar patrones comunes de desarrollo de conceptos relacionados a compromiso, sustentabilidad, flexibilidad, y su relación con la productividad y calidad de vida. Todos estos conceptos engloban por su parte ciertas concepciones base como ser el valor, la innovación, la colaboración y la entrega del servicio, que parten de una estrategia apoyada en:

- Relaciones a largo plazo
- Dar lo mejor del propio talento y compartir experiencias

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- Valorar la innovación y anticipar futuras necesidades
- Buscar compromiso con lo ofrecido y lo prometido
- Utilizar metodologías probadas
- Buscar entender y seguir los códigos de conducta de los clientes
- Comprar en base a méritos
- Respetar al individuo promoviendo la inclusión y diversidad
- Escuchar las necesidades, entender aspiraciones y apoyar la diversidad cultural: ésta es una de las bases en que se apoya el desarrollo del concepto de flexibilidad hacia el cliente externo e interno
- En general, los empleados de los centros de servicios trabajan para todos los clientes de la firma, más allá de su rol o tipo de trabajo: aquí también se puede entender que se apoya la flexibilidad en la visión amplia de la organización como generadora de servicios.
- Se puede así considerar el concepto de flexibilidad como parte de su estrategia de negocio.

Acerca de la organización, el servicio y nuevas modalidades de trabajo

- *Diferencias culturales y el negocio de alta performance:* Siendo que el cuestionario fue dirigido únicamente a miembros de centros de servicios compartidos de multinacionales, y las entrevistas a referentes tanto de centros de servicios como de empresas multinacionales de tecnología y/o consultoría, se pueden observar diferencias conceptuales relacionadas a la cultura organizacional durante las entrevistas, donde los empleados y referentes de centros de servicios expresan una necesidad mucho mayor que las empresas mencionadas a ofrecer y aplicar políticas de flexibilidad laboral en sus organizaciones. Los centros de servicios compartidos buscarían, en base a la estrategia integral de la organización global, la optimización de todos sus recursos, para lograr el desarrollo del máximo

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

rendimiento de la calidad y rentabilidad del negocio. Es el concepto del negocio de alta performance.

- *La evolución de la organización promueve el avance de la flexibilidad:* Al comparar la evolución en relación a la flexibilidad laboral en los diferentes centros de servicios analizados, y en base a los resultados de la investigación, se observa un mayor grado de oferta y aplicación de políticas en los centros donde existe una percepción de mayor evolución organizacional que permite el desarrollo de conceptos y políticas que son de aplicación efectiva en diferentes áreas de la organización, y que los han llevado a probar, equivocarse, corregir, reformular, organizar y volver a aplicar diferentes procesos y políticas que hoy permiten un ambiente de variada flexibilidad laboral, donde los empleados que allí trabajan pueden gozar efectivamente de este beneficio, comprobándose a través de encuestas de satisfacción interna, que estas políticas incrementaron la satisfacción y motivación laboral.
- *Necesidades de la organización y sus roles:* La decisión por parte de las organizaciones de ofrecer las opciones de flexibilidad en forma opcional u obligatoria, dependerá de las necesidades puntuales de cada organización y de cada rol. En el caso de requerirse en forma obligatoria, se deberá replantear el contrato laboral originalmente firmado entre empleado y empleador.
- *Centros de servicios con empleados internos:* Las actividades relacionadas a los centros de servicios están usualmente relacionadas a tareas administrativas, financieras, de recursos humanos, sistemas, asesoría legal y servicios corporativos, entre otras actividades, en general llamadas de “back office” o de soporte organizacional. Por otro lado, si bien todas estas actividades podrían pensarse en ser provistas por una organización

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

externa, generalmente trabajan con información confidencial de la organización, lo cual requiere que se maneje, en general, como sub organizaciones internas con empleados internos, quienes serían los sujetos beneficiados por las políticas internas de flexibilidad laboral.

- *Poder descentralizado*: Los centros de servicios fueron ganando poder dentro de las organizaciones multinacionales, y han llegado a gobernar sobre la mayor parte de las principales actividades globales financieras y de recursos humanos principalmente, que aunque sean consideradas “no críticas” para la corporación, vienen dejando muy poco margen de acción a los grupos locales. Su actividad cada vez más estandarizada, de calidad y con seguimiento de normas internacionales ha ganado espacio sobre las actividades más desorganizadas de los grupos locales.
- *Los cambios en localización son parte de una estrategia flexible*: Siendo que el centro de servicios compartidos persigue la optimización de recursos, los grupos de trabajo y locaciones cambiarán si cambia la situación socio-económica del lugar donde se encuentre el centro, y donde la relación costo-beneficio ya no resultase ventajosa para la organización en su conjunto. El centro de servicios nace con esta concepción, pero los cambios en este sentido pueden generar incertidumbre en los grupos de trabajo, dado que podría provocar una reducción del personal. Normalmente esto no sucede, dado que los movimientos son constantes y los centros van ganando personal con experiencia y talentos que no desearán perder, siendo que pueden surgir nuevas posiciones en otras áreas por tales cambios o puede suceder que las nuevas locaciones no obtengan en tiempo y forma todo el personal capacitado que se necesite. Una organización más tradicional, sin embargo, podría vivir estos cambios como una amenaza a la estabilidad de la organización y sus puestos de trabajo.

- *Evolución del tipo de servicio, de oportunidades y habilidades:* En base a la exploración bibliográfica y los comentarios de los referentes, se ha observado un desarrollo importante en los últimos años de la actividad de consultoría frente a las originales tareas transaccionales que se destinaban a los centros de servicios compartidos. Esta observación muestra la evolución del tipo de servicio, y por lo tanto de los miembros de este tipo de organización. El mayor desarrollo de los servicios ofrecidos abarca una actividad de mayor valor agregado para la organización, y es por ello que el nivel de desarrollo de sus miembros se ha ido incrementando con los años, posibilitando rotaciones internas junto con crecimiento vertical y horizontal. Estas nuevas experiencias generan nuevas especialidades y talentos, claves para la sustentabilidad del negocio de alta performance.
- *La tecnología promueve el trabajo virtual y la flexibilidad laboral:* Si bien no se han encontrado organizaciones que se manejen 100% en forma virtual, existe un importante grado de avance en equipos de trabajo virtuales dentro de los centros de servicios compartidos y de las empresas de consultoría entrevistadas, en comparación a décadas anteriores, extendidos globalmente y conectando muchos países en diferentes bandas horarias. El sostenido avance tecnológico posibilita nuevas modalidades laborales y opciones de flexibilidad laboral, donde un nuevo concepto sobre la productividad, no sólo involucra la idea de un mayor rendimiento en el tiempo utilizado, sino en la proactividad y la calidad del servicio ofrecidos.
- *Actual uso ineficiente de flexibilidad y tecnología:* Sin embargo, las organizaciones estudiadas no están en general haciendo un uso extensivo de la oferta y aplicación de estas opciones, ni de las posibilidades tecnológicas, con lo cual la optimización de los recursos, incluyendo la

reducción de espacio físico y servicios relacionados, en realidad no se está implementando eficientemente, y hasta en algunas organizaciones viene impactando en un aumento de costos, dado que no cuentan con un sistema de seguridad informático preparado para las mismas y deben realizar gastos adicionales para lograr el aseguramiento requerido por la corporación.

Desafíos, requisitos y limitaciones

- *Desafíos y limitaciones en empresas de modelo tradicional:* No todas las empresas internacionales podrían implementar las políticas de flexibilidad. Entre los diferentes motivos, se encuentra que: no existe la plataforma tecnológica necesaria para sostener este modelo o es muy costosa, los empleados no tienen la formación necesaria en independencia y compromiso con procesos consolidados y trabajo por objetivos, la cultura organizacional requiere el modelo tradicional y descalifica el modelo flexible por considerar que la falta de contacto físico disminuye la eficiencia, no confiando en modelos de trabajo virtual.
- *Inversión en tecnología:* En relación a la implementación de la flexibilidad, dado que implica el mantenimiento de una estructura tecnológica actualizada, no siempre habrá una disminución de costos. Aquí el cuestionamiento también estará relacionado a si la organización necesita y está dispuesta a tener tecnología actualizada o puede “sobrevivir” con otra de menor nivel, pero si se está hablando del negocio de alta performance, no habría otra opción igualmente que la elección del mantenimiento de tecnología de última generación.
- *Resistencia:* Por otro lado, y en relación a las políticas de flexibilidad, no se debería dejar de tener en cuenta, que también los empleados podrían negarse a aceptar estas políticas, por diferentes temas personales o no, y

es allí también donde deberá evaluarse si ésta es una opción o no cuando la organización ya invirtió en tecnología, capacitación y tomó decisiones en relación a su estrategia, organización y mantenimiento edilicio. Este tipo de situación necesitaría un manejo personalizado por parte del área de recursos humanos en conjunto con los líderes de la organización, para entender las situaciones particulares y evaluar las alternativas posibles.

Acerca de las nuevas generaciones

- *Trabajar en lo que se desea:* Para las nuevas generaciones, entendidas éstas como grupos de personas con motivaciones similares, el balance entre vida laboral y personal es uno de los principales motores, dado que el trabajo es considerado como un medio, y donde la definición de éxito se basa en trabajar en lo que se desea. El trabajar en lo que se desea, así como el responder a necesidades personales, fomenta una alta motivación, creando sensación de satisfacción, y por ello la mayor performance posible.
- *Mayor interés en libertad que en remuneración:* En el actual contexto económico, donde desde hace años se muestra una gran incertidumbre sobre el futuro y la estabilidad, y donde los salarios y beneficios tradicionales en empresas internacionales serían similares, siendo que los empleados en las organizaciones estudiadas en el presente trabajo, en su mayoría se ubican en un nivel socio-económico medio y medio-alto, las nuevas generaciones estarían más interesadas en obtener beneficios relacionados con la flexibilidad laboral y el manejo propio del tiempo, que aumentarán su salario real por ahorro de costos y tiempos, y que incrementarán su calidad de vida.
- *Flexibilidad por influencia:* Si bien se suele pensar en determinados grupos sociales y etarios necesitados de mayor disponibilidad de los tiempos personales como ser estudiantes, madres, padres y otras personas con

necesidades puntuales, se ha encontrado en el análisis del presente trabajo que las nuevas generaciones han influenciado a otros grupos a considerar el balance entre vida laboral y personal en forma diaria, más allá de situaciones especiales.

11. Recomendaciones

En relación a la implementación de políticas de flexibilidad en organizaciones del tipo descrito o de similares características, se recomienda tener en cuenta los siguientes ítems para lograr mayores posibilidades de éxito:

- *El liderazgo y estrategia organizacional como motor del cambio:* La evaluación y posible implementación de nuevos procesos y políticas destinadas a aplicar la flexibilidad en la organización debería surgir desde los líderes de la organización, ya que sólo contando con su decisión, apoyo, seguimiento y control todo este proceso estratégico podría ser implementado con éxito. Resultaría entonces imprescindible contar con líderes que inicien y sostengan en el tiempo este proceso de cambio organizacional.
- *Flexibilidad en organizaciones maduras:* la evaluación de una posible implementación de políticas internas de flexibilidad laboral sólo debería realizarse en organizaciones con buen grado de madurez organizacional, abiertas a la globalización e internacionalización de procesos y operaciones, donde exista confianza entre supervisor y supervisado, donde se evalúe efectivamente el trabajo realizado a través de objetivos predeterminados y donde se comprenda que la aplicación efectiva de este beneficio dependerá del correcto cumplimiento de objetivos y de la buena performance del empleado que lo solicite. La aplicación de estas políticas

también promueve en el empleado un mayor desarrollo de la independencia en la toma de decisiones, en la organización diaria del cumplimiento de tareas, en la creatividad y utilización de tecnología aplicada.

- *Organizaciones tradicionales requieren un mayor esfuerzo:* En organizaciones muy tradicionales, con una larga trayectoria aplicando los mismos procesos desde su inicio, con baja o nula internacionalización de procesos y tareas, donde el desarrollo es casi exclusivamente local, sin un sistema de evaluación periódico de objetivos, con un alta necesidad de control de los empleados y con una cultura organizacional necesitada de la permanente presencia física, la evaluación de un sistema de trabajo con la flexibilidad mencionada tendría mayor complejidad y su aplicación llevaría un mayor período de tiempo. Este tipo de organizaciones generalmente son adversas al cambio de procesos que las han mantenido estables y rentables por largo tiempo.

Estas organizaciones “clásicas”, ya sean organizaciones completas o equipos dentro de otras organizaciones más grandes, quizás buscan la facilidad del establecimiento de un horario común a comunicar no sólo a sus empleados, pero también a sus clientes y proveedores, los cuales también podrían considerarse empresas tradicionales con similares necesidades. En estos casos, la “re-educación”, no sólo requerirá de comunicación interna, sino también externa. No todas las organizaciones podrían adaptarse, o quizás se trate sólo de algunos roles.

- *Estructura tecnológica y espacio dedicado:* Para conseguir un proceso exitoso, sería imprescindible contar con la estructura tecnológica necesaria para poder establecer todo tipo de comunicación, incluyendo el manejo de datos y de voz, y contando asimismo con los elementos de trabajo físicos,

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

como ser un escritorio, una silla ergonómica y un lugar apropiado donde la persona pueda concentrarse y dedicarse a su trabajo sin interrupciones.

- *Evaluación de organizaciones y roles:* Asimismo, no sólo deberán analizarse las organizaciones en general, sino también los roles en particular. Existen roles específicos y/o situaciones sensibles donde el trabajo virtual no es aconsejable ya que no es beneficioso para la organización. Ejemplos son: el personal de recepción, seguridad, mantenimiento, y todo rol relacionado al contacto físico con la organización, pero también en determinadas situaciones de otros roles, como ser evaluación de objetivos, comunicaciones sensibles grupales y/o personales, o cualquier otra situación específica que la organización considere que el trabajo con contacto presencial es más beneficioso o imprescindible.
- *Se requiere una comunicación clara de derechos y obligaciones:* Una clara comunicación de los derechos y obligaciones sería imprescindible en forma previa a la implementación de un proceso de flexibilización laboral, no sólo a nivel organizacional, sino en cada equipo particular. Por un lado, existen los casos de organizaciones como las estudiadas en el presente trabajo, donde se aplica y/o evalúa la posible aplicación de políticas internas de flexibilidad que no impactan ni modifican el contrato laboral previamente firmado por las partes, dado que se ofrece como un beneficio laboral no obligatorio, sujeto a la performance de cada colaborador. Sin embargo, será muy diferente la comunicación en las organizaciones donde se evalúe implementar un sistema de teletrabajo o similar que busque cambiar las condiciones laborales previamente pactadas.
- *Se requiere capacitación continua para el buen uso de la flexibilidad, productividad y tecnología:* Tanto para empleados nuevos en la organización como para los experimentados, resultaría necesaria una

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

capacitación continua en el uso de las diferentes opciones de flexibilidad, y en los diferentes medios tecnológicos con los que cuenta la organización. El objetivo es hacer un uso extensivo de los recursos y beneficios ofrecidos, lo que ofrecería una mayor calidad de vida y productividad en el trabajo. Más allá de las capacidades adquiridas relacionadas a temas técnicos, que necesitan ser incorporadas como en cualquier otra organización, la flexibilidad es una cualidad que no implica simplemente adaptación, sino también la incorporación del concepto de productividad que abarca un mejor uso de los tiempos y la actitud hacia la proactividad para enfocar y priorizar tomando decisiones.

- *Oferta masiva y aplicación selectiva:* En relación a la decisión de aplicar políticas en forma masiva o selectiva, si bien la idea central, en general en los centros de servicios, es poder extender este beneficio a toda la organización por igual y con reglas claras, la aplicación en cada caso dependerá del tipo de rol que cada empleado esté realizando y asimismo de su performance. En este sentido, la definición final de las posibilidades de aplicación de las políticas, no sólo será la ofrecida por la dirección de recursos humanos de la organización, sino la autorizada por el supervisor de cada área en particular, dado que sólo a este nivel se conoce en forma cierta la operatoria, el tipo de trabajo y performance de cada empleado. La aplicación de la flexibilidad debería poder percibirse como un premio a la buena performance.
- *Seguimiento de la oferta y aplicación por equipo:* Esta subjetividad deberá ser revisada en forma periódica por cada gerencia y dirección, ya que se podría pasar por alto casos de aplicaciones de estos beneficios en forma incorrecta. Los manejos incorrectos podrían generar tratos injustos entre diferentes empleados de un mismo sector, lo que si bien puede favorecer a algunos como recompensa de una mejor performance, en forma grupal

podría generar más conflictos que beneficios, y llevar a todo el grupo a una menor performance y productividad.

- *Responsabilidad del supervisor directo sobre el equilibrio entre trabajo virtual y presencial:* Como se pudo validar con los referentes entrevistados, el manejo de la flexibilidad dentro de un equipo de trabajo deberá ser una variable adicional a manejar por el supervisor directo y los líderes de la organización. Dado que existen muchas opciones que cada organización, equipo y rol deberá evaluar antes de aplicar, el supervisor del área deberá organizar los tiempos en la oficina y a distancia de la mejor forma para mantener una buena comunicación y trabajo en equipo. Si bien se espera que haya una buena dinámica, más allá de la aplicación o no de la flexibilidad, se espera que el supervisor junto a todo su equipo pueda manejar las actividades individuales y grupales en forma similar, sea presencial o virtual. El supervisor será el responsable de educar y mantener ese equilibrio en su equipo, pero también toda la organización y sus líderes serán los responsables de mantener conectados a todos sus miembros a través de la cultura organizacional.
- *Control de gestión y control de horarios:* Se podría considerar válido, responsable y comprometido que cada organización pueda preguntarse si “estar equivale a trabajar”. Quizás algunos roles necesiten cumplir un horario específico, pero quizás muchos otros puedan desarrollar sus funciones y tareas físicamente en otro lugar u otro horario. De esta forma también se está premiando a quienes han podido ganarse la confianza en su trabajo y cumplimiento de objetivos, más allá de estar aportando a la reducción de ciertos costos de la organización y del empleado. En relación al lugar y horario fijo de trabajo, se considera que la “estandarización” en este sentido no siempre puede resultar atractivo para el empleado, y quizás tampoco rentable para la organización.

- *Oportunidades de crecimiento y necesidad de presencia física:* También debería tenerse en cuenta el momento personal y profesional por el que cada colaborador esté transitando, en relación a crecimiento y posibilidades de promoción. En general se puede observar que, si bien la adopción de políticas de flexibilidad laboral no impactan significativamente en la imagen y desarrollo profesional, en momentos relacionados a oportunidades de crecimiento deberá manejarse de forma cuidadosa para poder participar de reuniones clave con líderes, clientes, proveedores.
- *Flexibilidad como herramienta natural:* En el futuro quizás ya no se hable o discuta sobre el concepto de flexibilidad, ya que se puede observar una tendencia fuerte a considerarla una herramienta natural de toda organización que busque lograr una alta performance y alcance global. Hoy se sigue hablando de este tema en generaciones que intentan adaptarse a un concepto con el cual no nacieron. Pero a medida que las nuevas generaciones completen la mayoría de las posiciones en las compañías, lo que hoy llamamos flexibilidad, mañana será una necesidad del trabajo diario.

12. Aportes académicos profesionales de esta tesis

- Profundizar la investigación de temas relacionados a la cultura organizacional.
- Ofrecer un espacio de reflexión sobre el impacto actual y potencial a mediano y largo plazo de los temas desarrollados.
- Brindar bibliografía y un mayor análisis actualizado de la temática.
- Proponer una base suficientemente fundada para ser utilizada en otras tesis o trabajos de investigación.

13. Bibliografía

13.1 Libros

- Albizu, E. *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Editorial Ariel, Barcelona, 1997.
- Bauman, Zygmunt. *Modernidad Líquida*. Editorial Fondo de Cultura Económica, México DF, 2004.
- Brethower, Dale. *Performance Analysis: Knowing What to Do and How*. Tucson, 2007.
- Cappelli, Peter, *El nuevo pacto en el trabajo*, Ediciones Granica, Barcelona, 2001
- Castells, M. *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Tres volúmenes, Alianza Editorial, España, 1997
- Cooper, Cecyl and Kurland, Nancy, “Telecommuting. Professional Isolation and Employee Devepoment in Public and Private Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No.4, Nueva York, 2002.
- De la Garza, Enrique (coordinador). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. Fondo de Cultura Económica, México, 2000.
- Dolan, S., *La Gestión de los Recursos Humanos*, McGraw-Hill, 2007
- Durkheim, Emile. *Las reglas del método sociológico*. Fondo de Cultura Económica, 2da reimpresión, México, 2001
- Eiglier, Pierre & Langeard, Eric. *Servucción, el marketing de los servicios*. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana de España SA, 1989
- Elias, Norbert. *Sobre el Tiempo*. Fondo de Cultura Económica, 1997
- Etkin, Jorge, *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 2005
- Fina, Luis. *El reto del empleo*. Editorial Mc Graw Hill, España, 2001

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- Fraisse, P. *La Psychologie du Temp*, Ed. Masson, Francia, 1967.
- Garzón Acosta, Héctor Alejandro. *Servicios compartidos*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 2012
- Gro Harlem Brundtland, Primer Ministro de Noruega, para el informe socio-económico de la ONU: “Nuestro Futuro Común / Our Common Future”, Noruega, 1987.
- Hirigoyen, Marie-France. *El acoso moral*. Editorial Paidós. Traducción de Enrique Folch González. Barcelona, 1999 (Original: Le harcèlement moral. Paris: 1998, Éditions La Découverte).
- Iglesias Maldonado, Pablo. *Sostenible. Perdona, ¿A qué te refieres?* Madrid, 2009.
- Jáuregui, R., Egea, F., De la Puente, J. *El tiempo en que vivimos y el reparto del trabajo. La gran transformación del trabajo, la jornada laboral y el tiempo libre*. Editorial Paidós, España, 1998
- Kotler Philip y Keller Kevin, *Dirección de Marketing*, Pearson – Prentice Hall, México, 2006
- Koontz Harold. *Administración: Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill Interamericana, 11ra edición, 1998.
- Mayoral, Luisa. *Método de trabajo de tesis*. Tandil, CEAE, 2001
- Mintzberg Henry y Quinn James Brian, *El Proceso Estratégico*, Prentice Hall, México, 1993
- Mirchandani, Kiran, “*Protecting the Boundary: Teleworker Insights on the Expansive Concept of work*”, *Gender and Society*, Vol.12, No.2, Sage Publications, Thousand Oaks, 1998
- Pampillón Olmedo, Rafael. *The Nordic Economic Model*. Universidad CEU-San Pablo e Instituto de Empresa, 2008.
- Porter, Michael E., *Estrategia Competitiva*, Rei, Buenos Aires, 1992

- Ron Zemke, Claire Raines & Bob Filipczak. *Generations at work*. Oxford Partners, Spriegel & Partners, AMACOM, 2000.
- Samuelson Paul, *Economía*, McGraw-Hill, Madrid, 2008
- Saroka, Raúl y Collazo, Javier. *Informática en las organizaciones*. Versión preliminar, 2004. Material utilizado en la materia Gestión del Conocimiento del MBA – UBA.
- Schein, E., *La cultura empresarial y el Liderazgo*, Plaza y Janes Editores, Barcelona, 1988
- Schein, E., *Psicología Organizacional*, Prentice-Hall, México, 1982
- Sennett, Richard, *La corrosión del carácter: Las Consecuencias Personales Del Trabajo en el Nuevo Capitalismo*, Editorial Anagrama S.A., Barcelona, 2000
- Stern Jorge, *Las Claves del Marketing Actual*, Grupo Norma, Buenos Aires, 2005
- Texanos, José. *El trabajo Perdido ¿Hacia una civilización Postlaboral?* Biblioteca Nueva, España. 2001.
- Ulrich, Dave. *The Annual HR Conference 2013: Liderazgo Sostenible*, Santiago de Chile, 7 de Junio 2013.
- Ulrich, Dave. *The HR Value Proposition*. Harvard Business Press, Boston, 2005.
- Valhondo, Domingo. *Gestión del conocimiento*. Pag. 221. Madrid, Díaz de Santos, 2003.

13.2 Revistas

- Folkard, S.& Monk, T.H. *Individual differences in the circadian response to weekly rotating shift system*. En: "Noght aand Shiftwork: Biological and Social Aspects. A. Reinberg, N Vieux & P.Andlauer. Pergamon Press. Pp.: 367-374. New York.1981

- Fraisse, P. *Perception and estimation of time*, Ann.Rev.psychol., 53: 1-36, Francia,1984.
- Lopez, Diego. *La desregulación versus una nueva regulación de las relaciones laborales*, Revista Laboral Chilena, n° 86, Mayo 2000
- Rimbau, E. y Triadó, X.M. *La flexibilidad laboral en la empresa*. Capital Humano n° 197, pp. 38-48, 2006.

13.3 Documentos, estudios e investigaciones

- De Francheschi, Romina. *Teletrabajo*, Tesis de Maestría, MBA, UBA, 2004.
- Echeverría, Magdalena y López, Diego. *Flexibilidad laboral en Chile: Las empresas y las personas*. Departamento de estudios Dirección del Trabajo. Chile. Octubre 2004.
- Fernández Licciardi, Alejandra, *El teletrabajo como régimen laboral en la Sociedad de la Información: la nueva organización del trabajo y los cambios culturales que enfrenta la filial local de empresas multinacionales de telecomunicaciones como consecuencia de su implantación en Argentina*, Plan de tesis, MBA, UBA, 2010.
- Frost y Sullivan. *Shared Services and Outsourcing. Hub Potential Analysis*, 2005.
- Grosso, Marcela, *Conciliación entre maternidad, lactancia y trabajo como política de responsabilidad social empresaria*, Tesis de Maestría, MBA, UBA, 2007
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social - Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo. Resolución 595/2013. Julio 2013.
<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/217070/norma.htm>

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social - Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET) Resolución 959/2013. Julio 2013.
<http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/proyectos/?cat=18&subc=3#propet>
http://www.trabajo.gov.ar/downloads/teletrabajo/res_595-2013_PROPET.pdf
- Oficina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en Buenos Aires, a pedido de la Oficina de la Secretaría Ejecutiva de la CEPAL. *Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor*. Documento preparado por Andrés López, Daniela Ramos e Iván Torre, consultores, 2009. Consulta: Marzo 2012.
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/35963/DocW37fin.pdf>
- Perez F., Diego. *Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilización laboral: un debate permanente*. Artículo de Universidad de Chile, 2002.
- Piña, J. *La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile*. CEPAL, 2005.
- Rodriguez Rearte, Diego. *Análisis de Localización de un Centro de Servicios Compartidos (CSCs) en Latinoamérica*. Tesis de Maestría, EMBA, Universidad Torcuato Di Tella, Argentina. 2011.
- Sako, M.. *Outsourcing and Offshoring - Key Trends and Issues*. Said Business School, Oxford, 2005
- Telecom Argentina S.A. Convenio Individual de Teletrabajo
http://www.upjet.org.ar/archivos_noticias/674-2.pdf
- Wagner, Pablo. *Modelos de Negocios Sostenibles: Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, Performance y Responsabilidad Social en las grandes empresas que operan en la Argentina y que cotizan en mercado de valores*. Tesis de Maestría, MBA, UBA, 2012.

- Yáñez, Sonia. *Sindicalismo, género y flexibilización en el Mercosur y Chile. Inserción laboral femenina*. Ensignia, J. y S. Yáñez, editores. Fundación Friedrich Ebert (Representación Chile) y Centro de Estudios de la Mujer (CEM), Chile, 1999.

13.4 Páginas web

- Accenture
 - *Driving Value from Integrated Sustainability - High Performance Lessons from the Leaders*. Consulta: Junio 2012
<http://www.accenture.com/us-en/Pages/insightintegrated-sustainability-leaders-lessons-summary.aspx>
 - *Material sobre modelo de negocio y valores centrales ("Core")*. Consulta: Marzo 2012.
<http://careers.accenture.com/ar-es/working/overview/Pages/index.aspx>
 - *Material sobre política y opciones de flexibilidad laboral*. Consulta: Marzo 2012.
<http://careers.accenture.com/ar-es/working/overview/benefits/Pages/tu-vida-en-accenture.aspx>
<http://careers.accenture.com/ar-es/working/overview/environment/Pages/index.aspx>
- Büchner, Loyola & Winter. *Gestión multigeneracional: ¿Cómo sacar provecho a la diversidad?* Consulta: Marzo 2013.
<http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=40&t=gestion-multigeneracional-como-sacar-provecho-a-la-diversidad>
- Coherencia.pe. Sostenibilidad económica. Consulta: Diciembre 2013.
<http://www.coherencia.pe/ideario/sostenibilidad-economica>
- Collins. *Diccionario Inglés-Español*. Consulta permanente a Diciembre 2013. <http://www.collinsdictionary.com>

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- Comisión Europea (2004): *Employment in Europe 2004*. Consulta: Marzo 2012
http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_analysis/employment_2004_en.htm
- Deloitte. *Centro de servicios compartidos*. México, 2008. Consulta: Julio 2013
[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CostaRica/Local%20Assets/Documents/Servicios/CSC/080414-\(es\)_Conoce_los_cabos_sueltos_de_su_CSC.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CostaRica/Local%20Assets/Documents/Servicios/CSC/080414-(es)_Conoce_los_cabos_sueltos_de_su_CSC.pdf)
- Desarrollo sustentable. Consulta Noviembre 2013.
<http://disenoarquitectura.cl/que-es-desarrollo-sustentable/>
- Diario Clarín. “*Cómo gerenciar una firma globalizada*” - Daniel Nycz, Presidente de Accenture, 2001. Consulta: Mayo 2012.
<http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2001/01/21/n-00801.htm>
- Diario La Nación. *Dejours, Christophe. La salud mental en el mundo laboral*. Consulta: Mayo 2013. <http://www.lanacion.com.ar/1581278-la-salud-mental-se-pone-a-prueba-todos-los-dias-en-el-mundo-laboral>
- Diario La Nación. *Flexibilidad y Ausentismo*. Consulta: Septiembre 2012.
<http://www.lanacion.com.ar/1511062-faltar-al-trabajo-un-fenomeno-que-crece>
- Diario La Nación. *Flexibilidad y Motivación*. Consulta: Septiembre 2012.
<http://www.lanacion.com.ar/1511067-claudia-raunich-hoy-la-mayor-preocupacion-de-los-trabajadores-es-la-flexibilidad>
- Diario La Nación. “*La revancha de la globalización*”, Mark Foster, CEO de Management Consulting de Accenture, 2008. Consulta: Mayo 2012.
<http://www.lanacion.com.ar/1003794-la-revanca-de-la-globalizacion>
- Diario La Nación. *Teletrabajo: Beneficio o Contrato*. Consulta: Noviembre 2013 <http://www.lanacion.com.ar/1641026-teletrabajo-a-que-les-temen-las-empresas>

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- Diario La Nación. *Teletrabajo y espacios comunes*. Consulta: Marzo 2012
<http://www.lanacion.com.ar/1459445-adios-a-los-escritorios-personales>
- Diario La Nación. *Teletrabajo y productividad*. Consulta: Diciembre 2013.
<http://www.lanacion.com.ar/1647505-8-de-cada-10-argentinos-desearia-teletrabajar>
- Diario La Nación. *Yahoo! abandona el teletrabajo*. Consulta: Marzo 2013.
<http://www.lanacion.com.ar/1558460-yahoo-abandona-el-teletrabajo-y-le-pide-a-sus-empleados-que-vuelvan-a-sus-oficinas>
- Eurofund. *Guía de buenas prácticas en políticas de flexibilidad interna corporativa*. Gregorio de Castro, Investigador, España, 2009. Consulta: Mayo 2013.
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2009/191/es/2/EF09191ES.pdf>
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2009/19/en/1/EF0919EN.pdf>
- Gomez González, Fco. Javier. *La Sociología de la empresa: conceptos y límites*. Universidad de Valladolid. 2006. Consulta: Noviembre 2013.
<http://www.emp.uva.es/~javier/pagina/pantallas/assignaturas/socioempe/materiales/0empresaapuntessocempresa.pdf>
- Great Place to Work. Artículo de Nadia Bertoncini. *Los beneficios de ser un Excelente Lugar para Trabajar*. Consulta: Julio 2013.
<http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/875-icuales-son-los-beneficios-de-ser-un-excelente-lugar-para-trabajar>
- Great Place to Work. Publicación Revista Mañana Profesional. *Las mejores en clima laboral*. Consulta: Junio 2012
http://www.greatplacetowork.com.ar/storage/documents/Publications_Documents/Maana_Profesional_-_13-6-12.jpg
- Human Capital Management Institute. *Workforce ROI calculator*. Consulta: Abril 2013. <http://www.hcminst.com/products-services/workforce-roi-calculator/>

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- IBM. *Opciones flexibles de trabajo*. Consulta: Julio 2013
<http://www.ibm.com/ar/values/#s3>
- IDEA. *Balance social en Argentina*. Octubre 2001. Consulta: Julio 2013
http://www.ideared.org/doc/balance_social.pdf
- IESE Business School. Universidad de Navarra. *Barómetro de Conciliación Edenred-IESE, 2012*. Consulta: Julio 2013.
 - <http://www.equiposytalento.com/contenido/download/estudios/barometroedenred.pdf>
 - <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-174.pdf>
- Lancaster, Lynn C. and Stillman, David. “*Tips for Working with People at Work*”. Consulta: Abril 2013. <http://humanresources.about.com>
- Landrigan, Marissa. “*Generation Y Follows a Pattern.*” The Ithacan Online. Sept. 13, 2001. Consulta: Marzo 2013. www.ithaca.edu/ithacan.
- McGee Jr., Paul E. “*A New Generation at Work: Y and How to Manage It.*” The Washington Business Journal. May 10, 2004. Consulta: Marzo 2013.
www.washingtonbizjournals.com
- Nostrum. *Offshoring: definición*. Consulta: Agosto 2013.
<http://www.nostrum.es/blog/2011/10/11/offshoring/>
- Nuñez, Angela. TMGov ROI in Human Capital Management Community of Practice Manager. *Using RETURN ON INVESTMENT calculation to make better workplace decisions*. Consulta: Junio 2013
https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ad=rja&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tmgov.org%2F_literature_175931%2FROI_Make_Better_Workplace_Decisions&ei=wXzHUYueGIXZ0wGWm4HQCA&usg=AFQjCNEwqD1JVor2JgjPDCWKifgewR2Pdw&sig2=YwWEQXYt3-1bclK_xcww6A&bvm=bv.48293060,d.dmQ
- Pragma Consultores. Kiszkurno, Ernesto. *Los principales desafíos de los Centros de Servicios Compartidos*. 2011. Consulta: Julio 2013

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

<http://www.iprofesional.com/notas/120279-Cules-son-los-principales-desafos-de-los-Centros-de-Servicios-Compartidos->

- Pragma Consultores. *Los Shared Service centers crecen en América Latina*. 2009. Consulta: Julio 2013
<http://www.pragmaconsultores.com/ar/SiteCollectionDocuments/Publicaciones/Centro%20de%20Servicios%20Compartidos%20-%20Perspectiva%20N%205.pdf>
- PricewaterhouseCoopers, S.C. *Centros de Servicios Compartidos (CSC)*. Consulta: Noviembre 2013 <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-consultoria-negocios/archivo/2013-10-folleto-servicios-compartidos-csc.pdf>
- Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. Consulta permanente a Diciembre 2013. <http://www.rae.es>
- Social Media Today. *Flexible Working: What Your Business Needs to Know*. Consulta: Noviembre 2013
<http://socialmediatoday.com/mariapalma/1882056/flexible-working-what-your-business-needs-know>
- Van Morlegan, Luis. Bibliografía MBA UBA. Consulta: Marzo 2012.
<http://www.luisvanmorlegan.com.ar/Academic.htm>
- Vasquez, Kevin. *Qué es el Insourcing, Outsourcing y Crowdsourcing?* Consulta: Agosto 2013. <http://www.todomktblog.com/2013/07/in-out-crowd-sourcing.html>
- WorldatWork. *Culturas flexibles*. Consulta: Junio 2013.
<http://www.worldatwork.org/waw/adimComment?id=48195&from=Home%20Total%20Rewards%20News2>
- WorldatWork. Encuesta sobre flexibilidad en el ambiente laboral. [Survey on Workplace Flexibility](#) . Notas de Catalina Franco R. en http://www.tendencias21.net/La-flexibilidad-laboral-ayuda-a-conservar-el-personal_a5927.html. Consulta: Abril 2012.

14. Anexos

14.1. Cuestionario – Estructura de preguntas

Cuestionario sobre Políticas de flexibilidad laboral

*

Muchas gracias por aceptar responder el siguiente cuestionario sobre políticas de flexibilidad laboral.

Las siguientes preguntas se realizan en el marco de una investigación exploratoria de trabajo de tesis final de un MBA.

Los resultados del análisis de este cuestionario ayudarán a lograr un mejor entendimiento sobre el impacto de las políticas mencionadas sobre empleados y empleadores que hayan o estén gozando del beneficio.

****Aclaración:** todas las respuestas son confidenciales. No se revelarán nombres de quienes respondan ni de las organizaciones involucradas.

MUCHAS GRACIAS!!!!

1. Edad – rango

Opciones de respuesta	Respuesta
Menor a 25 años	
Entre 25 y 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Mayor a 45 años	

2. Mencione las opciones de flexibilidad laboral ofrecidas en su empresa

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

Opciones de respuesta		Respuesta
Home office (trabajo desde casa) 1 vez x semana	Home office x 1	
Home office (trabajo desde casa) 2 veces x semana	Home office x 2	
Home office (trabajo desde casa) libre	Home office libre	
Flex friday (trabajar 1 hora más de lunes a jueves, y salir viernes al mediodía)	Flex Friday semanal	
Flex friday (1 mañana/tarde libre x mes, para compensar el trabajo extra del mes)	Flex Friday mensual	
Antitráfico (entrar entre 8 y 10hs o salir entre 16 y 18hs, trabajando un total de 8 horas diarias)	Antitráfico	
Puntas móviles (optar por trabajar de 8 a 17, 9 a 18, o 10 a 19hs)	Puntas móviles	
Medio día de cumpleaños	Medio día de cumpleaños	
Flexibilidad para madres	Flexibilidad madres	
Flexibilidad para padres	Flexibilidad padres	
No se ofrecen opciones de flexibilidad en la empresa/ área	Sin opciones	

Comentarios / Otras opciones?

3. En el caso de existir opciones, mencione las opciones de flexibilidad laboral que usted utiliza en forma regular y el valor que usted le otorga

Opciones de respuesta	Opciones utilizadas	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Indiferente	No aplica
Home office (trabajo desde casa) 1 vez x semana	Home office x 1							
Home office (trabajo desde casa) 2 veces x semana	Home office x 2							
Home office (trabajo desde casa) libre	Home office libre							
Flex friday (trabajar 1 hora más de lunes a jueves, y salir viernes al mediodía)	Flex Friday semanal							
Flex friday (1 mañana/tarde libre x mes, para compensar el trabajo extra del mes)	Flex friday mensual							
Antitráfico (entrar entre 8 y 10hs o salir entre 16 y 18hs, trabajando un total de 8 horas diarias)	Antitráfico							
Puntas móviles (optar por trabajar de 8 a 17, 9 a 18, o 10 a 19hs)	Puntas móviles							
Medio día de cumpleaños	Medio día de cumpleaños							
Flexibilidad para madres	Flexibilidad madres							
Flexibilidad para padres	Flexibilidad padres							

Comentarios / Otras opciones?

4. En el caso de existir opciones, las opciones de flexibilidad elegidas, ¿Son opcionales u obligatorias en su organización?

Opciones de respuesta	Respuesta
Opcionales	
Obligatorias	
No aplica	

Comentarios

--

5. Sobre las opciones seleccionadas y utilizadas, evalúe el impacto sobre los siguientes indicadores en su caso personal:

Opciones de respuesta	Aumenta	Baja	Indiferente
Productividad/ eficiencia			
Calidad de vida personal/ balance vida personal- laboral			
Satisfacción en el ámbito laboral			
Compromiso con su trabajo y la organización			
Ganas de permanecer en la organización			
Imagen de profesionalismo			
Posibilidades de desarrollo profesional			
Problemas en la línea de autoridad local vs global			

Comentarios

--

6. A su entender, y en el caso de estar utilizando alguna de las opciones de flexibilidad mencionadas, ¿Cuál sería el impacto en su organización si ésta decidiese suspenderlas por tiempo indeterminado?

Opciones de respuesta	Aumenta	Baja	Indiferente
Productividad/ eficiencia			
Calidad de vida personal/ balance vida personal- laboral			
Satisfacción en el ámbito laboral			
Compromiso con su trabajo y la organización			
Ganas de permanecer en la organización			
Posibilidades de desarrollo profesional			

Comentarios

7. En caso estar utilizando opciones de flexibilidad, ¿Las considera parte de su remuneración total a la hora de evaluar el cambio a otra posición dentro de la empresa o fuera de ella?

Opciones de respuesta	beneficio clave	beneficio importante, pero podría prescindir	indiferente
Beneficio parte de remuneración total y es			
Beneficio independiente de remuneración total, y es			

Comentarios

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!!!!

14.2. Entrevista – Guía de preguntas

Guía de preguntas para entrevistas a referentes de Centros de servicios compartidos y de empresas multinacionales de Consultoría y/o Tecnología, y de áreas de Recursos humanos de tales organizaciones:

Muchas gracias por aceptar la participación en la siguiente entrevista sobre políticas de flexibilidad laboral.

Las siguientes preguntas se realizan en el marco de una investigación exploratoria de trabajo de tesis final de un MBA.

Los resultados del análisis de esta entrevista ayudarán a lograr un mejor entendimiento sobre el impacto de las políticas mencionadas sobre empleados y empleadores que hayan o estén gozando del beneficio.

****Aclaración: todas las respuestas son confidenciales. No se revelarán nombres de quienes respondan ni de las organizaciones involucradas.**

MUCHAS GRACIAS!!!!

1. ¿Usted utiliza diferentes opciones de flexibilidad? ¿Cuáles?
2. ¿Su equipo a cargo, qué opciones utiliza? ¿En base a qué proceso se seleccionan y aprueban?
3. ¿Cómo organiza las diferentes opciones aprobadas para cada uno de los miembros del equipo? ¿Depende de cada supervisor directo?
4. ¿Se le ocurre alguna otra opción de flexibilidad que hoy no se esté ofreciendo?
5. ¿Por qué las considera positivas y/o negativas para la organización?
6. ¿Es posible sostener el relacionamiento virtual a largo plazo?
7. ¿Las nuevas generaciones las reclaman o son indiferentes?
8. ¿Considera que la aceptación de éstas por parte de las organizaciones, como ser los centros de servicios compartidos de empresas

multinacionales u otras organizaciones de similares características, aporta a la motivación de los equipos de trabajo? ¿Al relacionamiento? ¿Al compromiso? ¿A la rotación interna / externa? ¿A la calidad de vida?

9. ¿En relación a los costos, las opciones de flexibilidad los aumenta o disminuye? ¿Tiene ejemplos?
10. ¿En relación a la eficiencia en el trabajo realizado, entiende que la flexibilidad laboral y sus opciones, la aumenta o disminuye? ¿O es indiferente? ¿Tiene ejemplos?
11. ¿Qué impacto tiene sobre los clientes y proveedores? ¿Tiene ejemplos?
12. ¿Considera que el concepto de flexibilidad laboral a nivel general en la organización, impacta positiva o negativamente sobre la productividad, costos, rotación, satisfacción, calidad de vida de los empleados que la adoptan?
13. ¿Considera que el concepto de flexibilidad laboral puede resultar uno de los pilares de sustentabilidad del negocio de alta performance?

14.3. Las 12 Preguntas de Gallup

1. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Cuento con el equipo y los materiales para hacer bien mi trabajo?
3. ¿En mi trabajo tengo la oportunidad de hacer cada día lo que mejor sé hacer?
4. ¿En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?
5. ¿Mi jefe, supervisor, o alguien más demuestra interés en mí como persona?
6. ¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?
7. ¿En el trabajo mis opiniones cuentan?

8. ¿La misión o propósito de mi trabajo me hacen sentir que mi trabajo es importante?
9. ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad?
10. ¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?
11. ¿En los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso?
12. ¿Este último año he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

14.4. MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. Resolución 595/2013 - Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

Resolución 595/2013

Créase el Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo. Objetivos.

Bs. As., 1/7/2013

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

CONSIDERANDO:

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

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

Que dicho proyecto de Ley define al Teletrabajo: como la realización de actos, ejecución de

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

obras o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la Ley de Contrato de Trabajo Nº 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, en las que el objeto del contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC); y entiende por Teletrabajador en relación de dependencia: a toda persona que efectúa teletrabajo según la definición anterior.

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

Que en el año 2012, el MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, mediante su Resolución Nº 147 del 10 de febrero de 2012, creó, en el ámbito de la SECRETARÍA DE EMPLEO, la Coordinación de Teletrabajo, la cual tiene entre sus acciones la de promover, monitorear y propiciar la generación de condiciones de trabajo decente para los teletrabajadores y todos aquellos puestos que instrumenten las tecnologías de la información y comunicaciones ("TIC") para fomentar el "e-trabajo", y la de coordinar la red de empresas comprometidas en teletrabajo, conformando un marco propicio para la cooperación en los niveles nacionales y regionales, respecto del intercambio de aprendizajes, investigaciones y buenas prácticas de teletrabajo promoviendo la implementación de plataformas de teletrabajo en el ámbito privado.

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

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

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

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

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

Que la presente medida se dicta en uso de las facultades conferidas por los artículos 4, 14 y 23 de la Ley de Ministerios Nº 22.520 (texto ordenado por Decreto Nº 438/92) y sus modificatorias.

Por ello,

EL MINISTRO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

RESUELVE:

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

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

1) impulsar la implementación de plataformas de Teletrabajo en el sector privado, que permitan recoger diferentes experiencias, identificar dificultades prácticas y/o normativas, facilitar el desarrollo de soluciones y difundir las buenas prácticas;

2) evaluar el impacto del Teletrabajo en las relaciones laborales del sector privado, en las posibilidades de inserción socio-laboral y en la mejora de la empleabilidad de los teletrabajadores, y en el aumento de la productividad de las empresas;

3) promover, monitorear y propiciar la generación de condiciones de trabajo decente para los teletrabajadores.

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

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

Art. 5° — Las empresas interesadas en adherir al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) deberán presentar ante la Coordinación de Teletrabajo o ante la Gerencia de Empleo y Capacitación Laboral, correspondiente a su domicilio, el Formulario de Solicitud de Incorporación al Programa, en el cual describirán las características principales de la empresa y de sus puestos de trabajo, y fundamentarán su interés por aplicar la modalidad de Teletrabajo.

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

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

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

Art. 9° — La participación de los Teletrabajadores en el PROGRAMA DE PROMOCION DEL

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) será voluntaria y su consentimiento deberá ser asentado expresamente en el contrato individual que regule su relación laboral con la empresa adherente.

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

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

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

- 1) ANEXO I - Formulario de Solicitud de Incorporación;
- 2) ANEXO II - Convenio de Adhesión;
- 3) ANEXO III - Renovación del Convenio de Adhesión;
- 4) ANEXO IV - Pautas que deberá contener el Contrato Individual con los Teletrabajadores.

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

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

ANEXO I

PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO
(PROPET)

FORMULARIO DE SOLICITUD DE INCORPORACION

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

I. DATOS DE LA EMPRESA					
RAZÓN SOCIAL					
C.U.I.T.			FORMA JURÍDICA		
DOMICILIO LEGAL		CALLE	Nº	C.P.	
LOCALIDAD		MUNICIPIO			
PROVINCIA					
VIAS DE CONTACTO		TELÉFONO	FAX		
CORREO ELECTRÓNICO					
SECTOR DE ACTIVIDAD					

II. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA EMPRESA

--

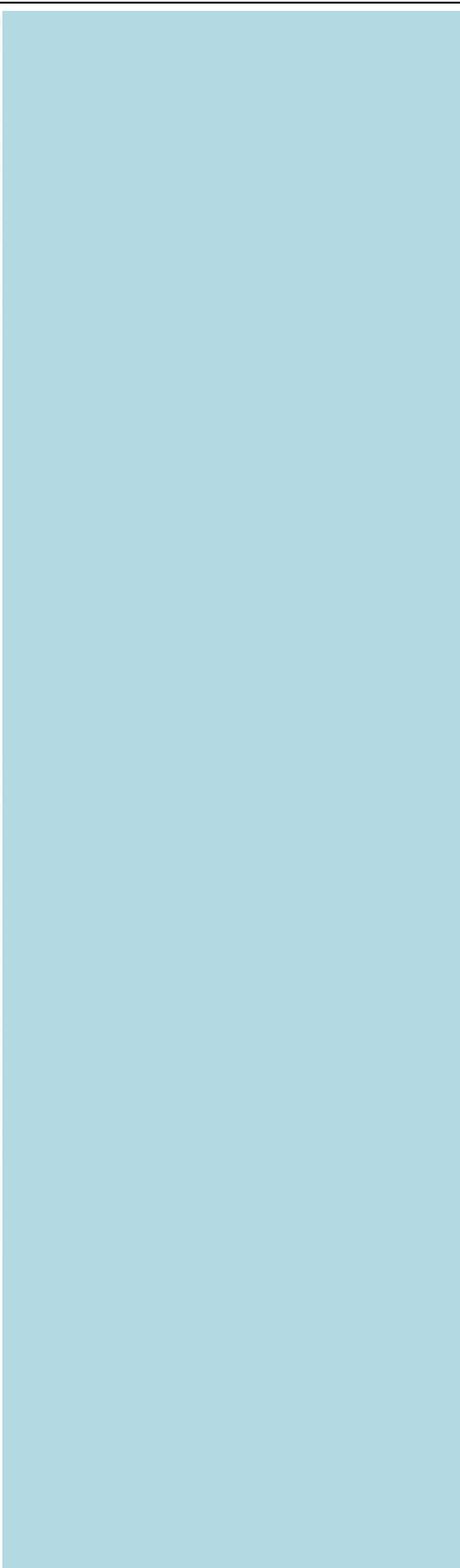
1 Documentación complementaria: Deberá acompañar: 1) Copia de los Estatutos de la Empresa; 2) Copia del Acta de designación de las autoridades de la Empresa; 3) Constancias de las inscripciones de la Empresa ante la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS y 4) Copia del Poder o Instrumento que acredite la facultad del firmante para suscribir el presente Formulario en representación de la Empresa, en el caso de corresponder.

III. FUNDAMENTOS DE LA SOLICITUD

--

IV. RESULTADOS ESPERADOS

--



Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

V. SOLICITUD	
<p>EL/LA QUE SUSCRIBE,, EN REPRESENTACIÓN DE LA EMPRESA, MANIFIESTA CONOCER Y ACEPTAR EL MARCO NORMATIVO DEL PROGRAMA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) Y SOLICITA SE AUTORICE SU INCORPORACIÓN A FIN DE IMPLEMENTAR LA MODALIDAD DE TELETRABAJO EN EL SENO DE LA EMPRESA.</p> <p>LA INFORMACIÓN CONSIGNADA EN EL PRESENTE FORMULARIO Y EN LA DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA ES VERAZ Y FIDEDIGNA.</p>	
<i>Firma</i>	<i>Aclaración</i>
<i>Tipo y N° de documento</i>	<i>Carácter del firmante</i>
<i>Lugar y fecha</i>	
<p><i>Sello y Firma de Recepción de la Gerencia de Empleo y Capacitación Laboral o Coordinación de Teletrabajo</i></p>	
<i>Aclaración:</i>	
<i>Lugar y fecha</i>	

ANEXO II

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

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

1. Consideraciones Generales:

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

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

2. Definiciones:

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

3. Duración:

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

4. Carácter voluntario:

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

5. Tiempo de Trabajo-Habitualidad del Teletrabajo:

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

6. Condiciones de empleo:

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

7. Vida privada:

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

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

EMPRESA" deberán salvaguardar la intimidad del TELETRABAJADOR y la privacidad de su domicilio.

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

En caso de que el TELETRABAJADOR aporte su propio equipamiento, "LA EMPRESA" deberá compensar la totalidad de los gastos que genere su uso, sin perjuicio de los mayores beneficios que pudieran pactarse en los Convenios Colectivos de Trabajo.

Cuando los equipos sean provistos por "LA EMPRESA", el TELETRABAJADOR será responsable por su correcto uso y mantenimiento, a cuyo fin tendrá la obligación de evitar que los bienes sean utilizados por terceros ajenos a la relación de trabajo.

9. Compensación por gastos:

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

10. Metodología:

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

1.- Recolección de la información proporcionada por "LA EMPRESA".

2.- Monitoreo y evaluación de la aplicación del teletrabajo.

3.- Diagnóstico, resultados y recomendaciones.

4.- Difusión de resultados.

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

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

11. Sistemas de información:

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

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

12. Compromisos de La COORDINACION:

"LA COORDINACION" recabará la información y adoptará las medidas que estime necesarias

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

para el mejor desarrollo de las acciones acordadas y/o consecución de los objetivos perseguidos por el PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET).

13. Compromisos de LA EMPRESA:

"LA EMPRESA" se compromete a:

- Velar por el cumplimiento de la normativa vigente en materia laboral y de la seguridad social, y en lo que refiere a sistemas de control deberá respetar la dignidad, privacidad e intimidad del trabajador.

- Enviar información periódica sobre la evolución de las acciones a "LA COORDINACION".

- Realizar las gestiones pertinentes al efecto de lograr la participación en el Programa, de las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo que tengan contratadas para la cobertura de sus TELETRABAJADORES.

- Acompañar la difusión de los resultados del Programa para la promoción del Teletrabajo en el país.

- Seleccionar los trabajadores participantes del Programa, debiendo requerir el consentimiento expreso de los TELETRABAJADORES, de acuerdo a lo reglado en la cláusula 4 del presente.

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

14. Seguridad e higiene:

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

15. Conclusiones:

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

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

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

16. Protocolo Adicional:

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

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

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

ANEXO III

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

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

En a los días del mes de
de 20....., la Empresa
C.U.I.T. Nº, con domicilio legal en
....., representada en este acto por,
....., en su carácter de, en adelante "LA
EMPRESA", suscribe con la COORDINACION DE TELETRABAJO del MINISTERIO DE TRABAJO,
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, con domicilio legal en
....., representada en este acto por
su titular,, en adelante "LA COORDINACION", la presente
renovación del Convenio de Adhesión al PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN
TELETRABAJO (PROPET), en el Expediente del Registro del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y
SEGURIDAD SOCIAL Nº/20... .

CLAUSULA PRIMERA: Las PARTES acuerdan prorrogar la experiencia del PROGRAMA DE
PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) siendo de plena aplicación el Convenio de
Adhesión Nº, suscripto el de de 201....

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

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

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

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

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

CLAUSULA QUINTA: La jornada de trabajo será mantenida en cuanto a su extensión, respecto a

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

la vigente y aplicable al teletrabajador al momento de la firma del presente, dejándose expresamente establecido la obligatoriedad del mantenimiento de la jornada en los términos precitados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANEXO IV

PAUTAS QUE DEBERA CONTENER EL CONTRATO INDIVIDUAL CON LOS TELETRABAJADORES

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

ENCABEZADO: Manifiestar la expresa voluntad del empleador y del trabajador de incorporarse al

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET), acordando desarrollar sus habituales tareas en la modalidad de teletrabajo bajo las siguientes condiciones:

1. TEMPORALIDAD: Establecer una duración de NUEVE (9) meses, renovable por acuerdo de las partes, siempre que la Coordinación de Teletrabajo del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL preste su consentimiento y conformidad técnica.

2. LUGAR DE PRESTACION Y TELETRABAJO PARCIAL: Detallar en qué lugar podrán realizarse las tareas, teniendo en cuenta que deberán cumplirse los recaudos en materia de seguridad e higiene y la distribución de la jornada de trabajo en presencial y a distancia. Detallar el procedimiento a adoptar por las partes en el caso de que por cuestiones de necesidad, el teletrabajador deba acudir a la empresa en un día que debía teletrabajar. Aclarar que la jornada laboral se mantiene en cuanto a su extensión y acordar el horario que será el mismo que registraba como trabajador presencial. Por último, se deberá dejar constancia que todo cambio deberá efectuarse atendiendo las pautas establecidas en el artículo 66 de la Ley de Contrato de Trabajo Nº 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias.

3. MANTENIMIENTO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR Y MANTENIMIENTO DEL CONTENIDO DE LA PRESTACION LABORAL: Dejar constancia de la intangibilidad y contenido de la prestación laboral respecto de la relación laboral preexistente como trabajador presencial.

4. REVERSIBILIDAD: Cuando se trate de un trabajador que era presencial, se deberá prever la posibilidad de regresar a la condición anterior, tanto a petición del empleador como del trabajador, fijándose un plazo de antelación mínimo de QUINCE (15) días para notificar, en forma fehaciente y por escrito, la decisión a la otra parte.

5. HERRAMIENTAS: Establecer que sólo a los fines del PROGRAMA DE PROMOCION DEL EMPLEO EN TELETRABAJO (PROPET) el empleador pone a disposición del teletrabajador las herramientas de trabajo, detallando las mismas, así como también los elementos de seguridad e higiene que complementan a las mismas. Asimismo, se establecerá la obligación del teletrabajador de conservarlas y custodiarlas con la debida diligencia.

6. PROTECCION DE DATOS Y USOS DE INTERNET: Dejar constancia de que el teletrabajador tiene conocimiento de la normativa interna que regula la protección de datos y el uso de Internet, de la normativa legal vigente sobre la materia (leyes Nº 24.766 y Nº 20.744), que implica el compromiso de no difundir material ilícito.

7. PREVENCION, SEGURIDAD Y SALUD: Establecer que la empresa hará entrega a cada

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

teletrabajador de un manual de buenas prácticas en materia de seguridad e higiene.
Coordinando las condiciones para la realización de la visita previa en el domicilio del teletrabajador.

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

9. INTANGIBILIDAD DE LA REMUNERACION.

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

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

14.5. Ejemplo de Contrato de Teletrabajo

CONVENIO INDIVIDUAL DE TELETRABAJO

En el marco del Expediente MTEySS Nro. 1.381.738/10 que tramita por el Programa Piloto de Promoción del Teletrabajo (PROPET), de la Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, y del acuerdo ratificado el 10 de junio de 2010 entre Telecom Argentina S. A. y la Unión del Personal Jerárquico de Empresas de Telecomunicaciones (UPJET), se celebra el presente convenio entre Telecom Argentina S. A., representada en este acto por el Sr. ... y el Sr. ..., DNI ..., empleado de la empresa.

Atento a ello y dado el interés manifestado por el Sr. ... de incorporarse al PROPET, las partes acuerdan su incorporación al mismo, con el fin de cumplir sus servicios mediante el sistema de Teletrabajo, estando el mismo enmarcado en las propias de su categoría y puesto de trabajo, bajo los principios de voluntariedad y reversibilidad.

PRIMERA. TEMPORALIDAD.

La incorporación al Programa no produce modificación alguna en la modalidad de contrato de trabajo que vincula a las partes, la que seguirá siendo por tiempo indeterminado.

Este programa piloto de teletrabajo está diseñado con carácter experimental con una duración inicial de 5 (cinco) meses, comenzando a contar del xx de xxx de 2011 y finalizando el xx de xxx de 2011.

En caso de que Telecom Argentina S. A. acuerde con la Entidad Gremial y la Coordinación de Teletrabajo la continuación del Programa PROPET una vez vencido el plazo señalado precedentemente, y en la medida en que las partes del presente consideren satisfactoria la experiencia, se procederá a la renovación del mismo, con el previo consentimiento escrito del teletrabajador.

SEGUNDA. TRABAJO PARCIAL Y MODALIDAD DEL TELETRABAJO.

La prestación laboral habitual del teletrabajador se realizará parcialmente desde afuera del establecimiento del empleador, según la modalidad acordada de teletrabajo. A este fin el teletrabajador deberá contar con un espacio suficiente y adecuado.

El empleado se acoge voluntariamente a la modalidad concreta de teletrabajo parcial, estableciéndose que en la semana prestará servicios por medio del sistema de teletrabajo en su domicilio, sito en la calle..., durante tres (3) días hábiles, y durante los dos (2) días hábiles restantes de la semana, prestará servicios en el establecimiento del empleador en el cual hasta la fecha viene desempeñando sus funciones habituales, sito en calle piso de la localidad de.....

El teletrabajador se obliga a denunciar en el término de 48 hs., todo cambio de domicilio.

En caso de que el teletrabajador deba asistir a jornadas de capacitación, reuniones específicas, realizar viajes en comisión, etc., los mismos días que teletrabaje, el mismo estará obligado a hacerlo y a cumplir a tal efecto con las instrucciones que se impartan desde la jefatura de la cual depende.

El teletrabajador mantiene la misma jornada de trabajo, conforme el Convenio Colectivo de Trabajo Nro. 497-02-E. Para el caso que el teletrabajador deba realizar horas extraordinarias, el empleador deberá autorizar previamente el cumplimiento de las mismas.

El horario del teletrabajador será el vigente a la fecha de celebración del presente convenio individual de teletrabajo, acordando las partes la libertad de administración del mismo, pero nunca excediendo las horas de trabajo convencionales.

TERCERA. MANTENIMIENTO DE DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LA RELACIÓN LABORAL VIGENTE.

El teletrabajador mantiene su categoría laboral, su puesto de trabajo, y la toma de servicio presencial en el establecimiento citado en la cláusula 2, como así también, la

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

misma dependencia jerárquica hacia su responsable, de quien seguirá recibiendo las correspondientes instrucciones y órdenes pertinentes, ya sea, en su domicilio o en el establecimiento citado del empleador.

El teletrabajador para acceder a la formación y a las oportunidades de desarrollo profesional tendrá los mismos derechos que el resto del personal, respetándose los mismos términos y condiciones de los trabajadores que no están comprendidos en la modalidad de teletrabajo. A futuro, el teletrabajador se someterá a los sistemas de control de la prestación laboral que Telecom Argentina S. A. tiene en marcha. Los que pudiera implementar en ocasión del teletrabajo le serán comunicados con antelación y claridad, y respetarán en todo caso su intimidad.

El teletrabajador mantiene la obligación de comunicar por el sistema habitual las ausencias y/o licencias legales o convencionales a su empleador.

CUARTA. REVERSIBILIDAD.

La situación del teletrabajo a la que ahora se acoge el trabajador, es reversible en cualquier momento por el mismo, como así también por parte de la Empresa.

Si la reversión fuere a instancia del teletrabajador, este deberá hacer devolución de los medios y elementos provistos por la Empresa en ocasión de este acuerdo.

Al tratarse de un Programa Piloto de Teletrabajo de cinco (5) meses de duración, la Empresa podrá decidir no prorrogarlo a su finalización, con reversión de todas las situaciones de teletrabajo englobadas en este Piloto, debiendo consecuentemente el teletrabajador, volver a prestar servicios en el establecimiento citado en la cláusula 2 con la misma categoría laboral y en el mismo puesto de trabajo.

Si se produjera la reversión de la situación de teletrabajo por alguna de las dos partes durante este piloto, la parte que desea finalizar el desarrollo de la modalidad, comunicará por escrito a la otra parte, la fecha de finalización, con una antelación mínima de 15 (quince) días.

QUINTA. MEDIOS.

Para la prestación de su trabajo, el empleador pondrá a disposición del teletrabajador exclusivamente, los siguientes elementos de trabajo, seguridad y mobiliario:

computadora personal portátil, telefonía, software necesario para el desarrollo de la actividad laboral. Escritorio silla, padmouse, mouse óptico, matafuegos y botiquín de primeros auxilios. Tales medios podrán ser sustituidos en cualquier momento o suprimidos total o parcialmente por decisión unilateral del empleador, cuando los mismos no resulten necesarios para la prestación del trabajo por parte del teletrabajador y serán costeados por el empleador, estando obligado el trabajador a conservarlos y custodiarlos con la debida diligencia, e impidiendo el acceso a programas utilizados por razones de su cargo a personal ajeno al empleador.

El empleador ha de prestar al teletrabajador el adecuado apoyo técnico para el correcto funcionamiento de los medios materiales facilitados por aquel.

SEXTA. CONDICIONES LABORALES.

La realización del teletrabajo, no supone variación en las condiciones laborales ni económicas del trabajador, quien continuará rigiéndose por el Convenio Colectivo y la normativa legal de aplicación.

De igual modo, no supondrá modificación o menoscabo en el ejercicio de los derechos colectivos y de representación sindical reconocida en la legislación vigente y la normativa laboral de Telecom Argentina S. A., ni el derecho a la información en igualdad de condiciones que el resto de los trabajadores de la Empresa.

SÉPTIMA. PREVENCIÓN SEGURIDAD Y SALUD.

La empresa hará entrega de un manual o guía de recomendaciones, que instruirá sobre las condiciones mínimas en materia de prevención, seguridad y salud, que debe cumplir un puesto de trabajo tipo, a ser utilizado en la modalidad de teletrabajo.

Telecom Argentina S. A., declara que el domicilio donde realizará la tarea asignada para teletrabajar el Sr..... posee la estructura, acondicionamiento y las comodidades necesarias para el buen desempeño de las mismas, y el teletrabajador

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

manifiesta que la ejecución de las tareas no entorpece su ámbito familiar y/o personal, ni le causa perjuicio moral y/o patrimonial alguno.

Independientemente de lo expuesto precedentemente, si fuera necesario y con el fin de garantizar y verificar el correcto cumplimiento por parte del teletrabajador de la normativa aplicable en materia de seguridad y salud, éste deberá permitir el acceso de un especialista en Higiene y Seguridad de la Empresa, otro especialista por parte de la Unión del Personal Jerárquico de Empresas de Telecomunicaciones, otro de la ART y la Autoridad de Aplicación, al lugar donde elija desempeñar sus tareas, siempre que la visita se efectúe vía cita previa con el teletrabajador, y dentro de su horario de trabajo.

OCTAVA.

Al participar en este Piloto, el teletrabajador se presta a ser consultado por Telecom Argentina S. A., como así también por la Unión del Personal Jerárquico de Empresas de Telecomunicaciones, y la Coordinación de Teletrabajo, sobre la eficacia y el desarrollo del Piloto en su caso particular durante la vigencia de este Plan.

NOVENA. RESPONSABILIDADES DEL TELETRABAJADOR.

El teletrabajador está obligado al cumplimiento del presente acuerdo, de la normativa convencional y legal vigente, y en especial la vinculada a la higiene, seguridad y riesgo del trabajo. El teletrabajador se obliga a mantener su espacio de trabajo correctamente iluminado, ventilado y protegido, conforme las indicaciones de su empleador y manifiesta haber recibido todos los elementos de trabajo y de protección y la información pertinente, manuales de buenas prácticas, etc., requeridos y citados en la cláusula 7 para cumplir correctamente con el teletrabajo.

Ante cualquier inconveniente relativo a su salud y/o la de seguridad, el teletrabajador deberá informar inmediatamente a su empleador y/o su Aseguradora de Riesgo de Trabajo.

DÉCIMA.

Se deja constancia que la firma del presente, no implica modificación alguna en la remuneración y en las condiciones legales y/o convencionales que resulten de aplicación al teletrabajador al día de la fecha. Los beneficios empresarios se mantendrán en función de las políticas que al respecto establezca la empresa.

DÉCIMOPRIMERA. COMPENSACIÓN MAYORES GASTOS.

A modo de compensación de potenciales gastos derivados de la implementación del programa piloto, y únicamente mientras el teletrabajador se encuentre prestando tareas efectivas bajo esta modalidad, Telecom Argentina S. A. le abonará una compensación adicional mensual no remunerativa en concepto de reparación por mayores gastos, equivalente a la suma de pesos ciento veinte (\$ 120).

Esta compensación quedará automáticamente discontinuada en caso de que se interrumpiere, por cualquier motivo, la prestación de las tareas en la modalidad de teletrabajo, sin derecho a reclamo o resarcimiento alguno, ni que se genere expectativa alguna de continuidad de dicho pago.

DÉCIMOSEGUNDA. PROTECCIÓN DE DATOS Y USO DE INTERNET.

En lo relativo a protección de datos, Telecom Argentina S. A. informa al teletrabajador sobre la normativa legal (Ley 24.766 y Ley de Contrato de Trabajo) y sobre la publicación en la intranet de la normativa interna (Código de Ética), y éste se compromete a adoptar las medidas adecuadas para garantizar la protección de los datos de carácter personal a los que, con ocasión de su prestación laboral, tenga acceso por cuenta del empleador. Por otro lado, el trabajador se compromete a no recoger ni difundir material ilícito mediante Internet a través de los medios materiales facilitados por el empleador para la prestación de su trabajo.

DÉCIMOTERCERA. REGULACIÓN DEL TELETRABAJO.

En el marco de lo descripto en las cláusulas precedentes, Telecom Argentina S. A. y el teletrabajador convienen en que la modalidad de Teletrabajo estará regulada por este instrumento y todos los aspectos que informan al Programa Piloto implementado y al PROPET, a los que

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

adhiera el teletrabajador, manteniéndose el resto de los aspectos que informan al contrato individual, sin alteración alguna.

En caso que, con posterioridad a la firma de este documento, se modifique la legislación al respecto, se adaptará este acuerdo a dicha legislación por ambas partes, si fuera necesario.

De conformidad y en prueba de consentimiento, las partes firman tres ejemplares del presente, de un mismo tenor y a un solo efecto, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los xx días del mes de xxx de 2011.

14.6. Acuerdo tipo para Beneficio de Políticas de Flexibilidad

1. DESCRIPCION Y DESTINATARIOS DE ESTA POLÍTICA.

LA EMPRESA ha decidido implementar una política jornada flexible destinada a los todos los empleados que trabajen en modalidad de jornada completa y tengan al menos un año de antigüedad.

- El propósito de este documento es describir la política para la implementación del Programa de Jornadas Flexibles.
- El Programa de Jornadas Flexibles instrumenta la posibilidad, -en los proyectos que por sus características y naturaleza puedan aplicar el programa -, que empleados puedan tener una jornada más adecuada a sus necesidades personales, en virtud de la calidad de vida que buscan y los objetivos de su vida personal.-
- El programa de jornadas flexibles, tiende a que los empleados puedan optar por distintas modalidades de jornadas, siempre que ello no afecte el trabajo para la que fue encomendado ni los objetivos de la fuerza de trabajo al que pertenecen y del proyecto en el que están trabajando.

2. OBJETO DE ESTA POLITICA.

Los objetivos generales del Programa son:

- Brindar oportunidades a los empleados para continuar trabajando, facilitándoles el logro del balance entre las demandas de su trabajo y las de su vida y proyectos personales.-
- Mejorar la habilidad como empleador para atraer y retener a nuestra mejor gente logrando al mismo tiempo nuestros objetivos de negocio.

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- Todo empleado cuya situación encuadre dentro de los criterios de elegibilidad descriptos más adelante puede pedir la incorporación al Programa Jornada Flexibles y dentro de este programa podrá elegir la jornada que mejor prefiera, siempre y cuando la misma sea aplicable al área y al proyecto en el que se desempeña. Este pedido será evaluado dentro del área y/o sector que integra, y en su caso según el proyecto al que esté asignado, es decir, dentro de la naturaleza, necesidades y características operativas de cada área y/o sector y/o proyecto, y el equipo de trabajo al que pertenece.

3.- FACULTADES DE LA EMPRESA.

LA EMPRESA podrá resolver, según su exclusivo criterio, la interrupción y/o cese de la jornada especial elegida y la vuelta a la jornada inicial de contratación (bajo la cual fue contratado), o con el consentimiento del empleado a otra de las modalidades de jornada previstas dentro de este programa, cuando lo estime necesario por las necesidades operativas del área y/o sector y/o proyecto al que está asignado, o cuando considere que su prolongación puede ser perjudicial para el empleado, en cualquier aspecto que fuera, o finalmente cuando por las condiciones del negocio lo considere pertinente.-

Este programa es siempre transitorio, y no altera condiciones de contratación, es de aplicación siempre que las condiciones de los negocios de LA EMPRESA lo permitan, y su discontinuidad puede ser determinada en cualquier momento, sin que ello pueda provocar reclamo alguno en contra de dicha empresa.-

Todas las decisiones de LA EMPRESA con relación al desarrollo, interrupción y/o suspensión del programa de jornada flexible resultarán definitivas e incuestionables, lo cual es expresamente aceptado por el empleado al consignar su firma al pie del presente.

4.- OBLIGACIONES DEL EMPLEADO BENEFICIARIO DE LA POLITICA DE JORNADA FLEXIBLE.

El empleado toma conocimiento que las distintas jornadas aquí implementadas tienen como objetivo mejorar su calidad de vida sin que ello implique alterar las condiciones laborales de contratación, por lo que ninguna de las modalidades elegidas podrá constituirse para el empleado en un derecho adquirido, ni para la empresa una conducta que le genere derechos inamovibles, pudiendo siempre LA EMPRESA volver a las condiciones de contratación.-

El empleado toma conocimiento que las jornadas aquí implementadas podrán ser discontinuadas con un preaviso de 48 horas de anticipación, cuando las mismas pudieran afectar las obligaciones laborales que genera la condición de empleado de LA EMPRESA, la responsabilidad del cargo o función que desarrolla y que fueron contraídas cuando aceptó el mismo; y el negocio de LA EMPRESA entendido en su generalidad.-

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

El empleado toma conocimiento de que LA EMPRESA puede dar por cancelado el presente programa cuando lo determine necesario, sin que ello implique cambio de condiciones laborales para el empleado que está utilizando este programa, y sin que el mismo pueda invocar perjuicio de cualquier naturaleza que sea, porque es condición esencial de este programa su precariedad y transitoriedad.-

5.- MODALIDADES DE JORNADA FLEXIBLE.-

5.1 Modelo verano

Esta opción sería acomodar los horarios a los meses de vacaciones de verano dándoles mayor disponibilidad en sus tiempos libres. Los shifts de trabajo serían: de marzo a noviembre con jornadas de 9 horas netas de trabajo (ejemplo: de 8hs a 18hs o de 9hs a 19hs). De diciembre a febrero la jornada sería de 5 horas netas de trabajo (ejemplo: de 8hs a 13hs o de 9 a 14hs). No cuenta la hora de almuerzo.

Esta opción entra en vigencia en Marzo 2010.

El que el empleado durante el verano realice jornadas de 5 horas, tiene dos condiciones esenciales: (a) que no implica reducir su jornada laboral a 5 horas, sino que la misma continuará siendo de 9 horas, la eventual prestación de diciembre a febrero de jornadas de 9 horas no implicará incremento en su remuneración o pago de algún adicional; y (b) que esta no es una modalidad de jornada a tiempo parcial, sino que es un beneficio por el cual LA EMPRESA libera provisoria y precariamente de trabajar jornada completa pero con el mismo salario.

5.2.- Modelo acumulación de trabajo

Esta opción sería acumulando 4 veces por semana una hora adicional a la jornada tradicional y pudiendo reducir la jornada del día restante a 4 horas.

En el caso que por razones operativas el empleado no pudiera gozar de la jornada libre, se acordará con el empleado la forma de otorgar un descanso equivalente a la cantidad de horas trabajadas demás a su jornada laboral.-

5.3 Modelo Puente

Esta opción consiste en acumular horas de trabajo durante el mismo mes que solamente podrán ser gozadas en: feriados sándwiches, consecutivo a un feriado si cae lunes ó viernes, Semana Santa, Fiestas, etc. Ej: el 24 de marzo del 2009 fue feriado cayo martes, con esta opción el

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

empleado hubiera podido acumular horas la semana previa y así poder gozar del lunes 23 sándwich.

El tope de días a tomarse para el puente es de 2 como máximo.

Las horas de trabajo acumuladas deberán ser las necesarias para poder compensar la jornada habitual de trabajo que en ese momento tenga el empleado, pero en caso de faltarle horas, podrá solicitar a LA EMPRESA un crédito y compensar las horas faltantes en el plazo que se le establezca a ese efecto.-

LA EMPRESA al inicio de cada año calendario establecerá cuáles son los “días puentes”, es decir aquellos días que el empleado puede tomarse para hacer lograr un descanso más prolongado gracias a un feriado que no cae durante la semana.-

5.4 Modelo Trabajo a productividad

Esta opción consiste en trabajar la misma cantidad de horas fijas diarias, semanales o quincenales (no así mensuales), sin tener que cumplir con un horario determinado.

En estos casos habrá una evaluación mensual de las tareas efectuadas por el empleado, y en el caso que el mismo no haya logrado cumplir con los trabajos asignados o con los objetivos impuestos por su superior, quedará cancelada para el mes siguiente esta modalidad de pleno derecho, sin posibilidad de que el empleado se sienta agraviado ni reclame el mantenimiento de este tipo de jornada.- La cancelación de la modalidad también se puede producir, cuando la misma resulte inaplicable por cuestiones operativas.-

5.5.- Construcción del propio feriado

Esta opción sería trabajando 18 días por mes una hora más y poder gozar de dos francos mensuales. El empleado deberá avisarle a su supervisor el franco seleccionado durante la primera semana del mes y deberá quedar definido de común acuerdo. Las horas realizadas tienen que ser en el mismo mes de los “feriados” a compensar. En este caso habrá una evaluación mensual de la posibilidad de mantener este tipo de jornada, pudiendo siempre LA EMPRESA por razones operativas cancelar esta modalidad sin posibilidad de que el empleado se sienta agraviado ni reclame el mantenimiento de este tipo de jornada, o cancelar alguno de los feriados a los cuales por esta jornada tiene derecho.- En el caso de que cuando se cancelara esta modalidad quedara un crédito para el empleado por la cantidad de horas trabajadas, LA EMPRESA acordará con el empleado la forma en que podrá gozar de un descanso equivalente a la cantidad de horas trabajadas demás por el empleado.-

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

5.6 Modelo Anti-trafico

Esta opción consiste en retirarse del trabajo dos horas antes y recuperar las horas de trabajo desde la casa. Ej: trabajar desde la oficina de 9 a 16 y continuar el trabajo (con un margen flexible de una hora) de 17 a 19 para cumplir con las 8 horas de jornada diaria. Se puede usar tanto en el horario de ingreso como de egreso.

En el caso del trabajo desde la casa regirán las reglas para trabajo "home office": (a) el empleado trabajará desde allí (siempre y cuando disponga del equipamiento necesario para realizar las tareas) cabe aclarar que ningún gasto de su vivienda particular será considerado como ocasionado con motivo y/o en ocasión del trabajo efectuado para LA EMPRESA; (b) el Trabajo para LA EMPRESA es personal, por lo que le está prohibido al empleado delegar cualquier tarea derivada de su trabajo cuando esté trabajando desde su domicilio particular; (c) el horario permitido por LA EMPRESA de trabajo son las dos horas mencionadas más arriba, por lo que si el empleado trabaja más del tiempo estipulado no es responsabilidad de LA EMPRESA, que no puede controlar esta circunstancia, y por lo tanto no devenga el pago de ningún tipo de adicional; y (d) cualquier incidente ocurrido en el domicilio particular no será considerado como causado, con causado y/o agravado con motivo y/o en ocasión del trabajo efectuado para la empresa, porque la misma carece de control sobre el momento efectivo que se está cumpliendo con la prestación laboral.-

5.7 Franja fija y puntas móviles

Esta opción consiste en asegurar al cliente una franja fija de trabajo – ejemplo de 11 a 16 y poder contar con la posibilidad de flexibilizar las "puntas" de la jornada, siempre respetando las 8 horas diarias de trabajo. Ej: de 7hs a 16hs, de 8hs a 17, de 10hs a 19hs, de 11hs a 20hs etc.

El líder del equipo será el responsable de definir un sistema de turnos en caso que sea necesario.

5.8 Modelo Home Office

Esta opción sería trabajar desde la casa en el horario normal y habitual. El sponsor del equipo de trabajo decidirá cuantos días por semana trabajará el equipo desde la casa siendo de dos días, el tope por persona por semana.

En el caso desde el trabajo de la casa regirán las siguientes reglas expresadas más arriba: (a) el empleado trabajará desde allí (siempre y cuando disponga del equipamiento necesario para realizar las tareas) cabe aclarar que ningún gasto de su vivienda particular será considerado como ocasionado con motivo y/o en ocasión del trabajo efectuado para LA EMPRESA; (b) el Trabajo para LA EMPRESA es personal, por lo que le está prohibido al empleado delegar cualquier tarea derivada de su trabajo cuando esté trabajando desde su domicilio particular; (c) el horario permitido por LA EMPRESA de trabajo son la cantidad de horas que el empleado tiene por jornada, las que podrán ser distribuidas por él según su mayor comodidad, por lo que si el empleado trabaja más

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

del tiempo estipulado no es responsabilidad de LA EMPRESA, que no puede controlar esta circunstancia, y por lo tanto no devenga el pago de ningún tipo de adicional; y (d) cualquier incidente ocurrido en el domicilio particular no será considerado como causado, con causado y/o agravado con motivo y/o en ocasión del trabajo efectuado para la empresa, porque la misma carece de control sobre el momento efectivo que se está cumpliendo con la prestación laboral.-

LA EMPRESA podrá exigir al empleado que concurra a su lugar habitual de prestación de tareas, por razones operativas, sin necesidad de comunicar ello con suficiente anticipación. La negativa del empleado a concurrir a su lugar de trabajo puede dar lugar a la cancelación de este beneficio, sin que el empleado tenga derecho a exigir daños o el mantenimiento del mismo, ya que es condición esencial de esta modalidad, que el empleado desde su domicilio particular tenga disponibilidad para ir al lugar de prestación de tareas cuando las necesidades operativas así lo demandaran.-

5.9 Ad hoc

Si ninguno de estos modelos aplica en el equipo de trabajo, el empleado podrá sugerir a LA EMPRESA una modalidad de trabajo que tenga este mismo espíritu de flexibilización. El pedido de flexibilización, pasara por un proceso de evaluación del Manager, de HR y del departamento de legales.

6. IMPLEMENTACIÓN

El Programa Jornada Flexibles instrumenta la posibilidad de que el empleado elija una o más del tipo de jornada aquí establecido, siempre que esté aprobado por su Manager; y por HR.- El Sr Manager deberá indicar qué modalidad de jornada acepta para su equipo de trabajo en su caso con qué condiciones si las mismas defirieran de las establecidas en la presente política.

El empleado deberá suscribir la presente política, y luego completar el sistema indicando que tipo de jornada seleccionará.

Criterios de elegibilidad: La participación en el Programa Jornada Flexible deberá ser evaluada en cada caso individual, debiendo reunir ciertas características para poder ser incorporado al Programa, que se detallarán a continuación, por lo que no es obligación de la empresa la incorporación a ese programa si el empleado no reúne esos requisitos, a saber:

- El empleado no forma parte de áreas que no son susceptible de este programa y que se señalan a continuación: _____
 - El empleado no está en un proyecto que se necesita la permanencia en el lugar de trabajo y que excluye por lo tanto la modalidad "home Office",

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

proyectos que serán denominados como “proyectos a desarrollarse en la empresa objeto del mismo”.-

- El empleado no está en un proyecto que necesita la permanencia durante toda la jornada laboral en el lugar que se implementa el proyecto y que excluye alteración de jornadas laborales, proyecto que serán denominados como “proyectos full time”.-
 - El empleado no está dentro de su período de prueba, en el cual no podrá utilizar esta política.-
-
- Alto nivel de compromiso con la empresa e identificación con la cultura de LA EMPRESA – La participación en el Programa es una resultante de la confianza que el empleado se haya ganado, por su fidelidad y compromiso con la empresa. Este requisito se acreditará con las evaluaciones de desempeño o con certificaciones de más de dos personas que hayan sido sus superiores inmediatos (entre ellos, el actual), o de su superior inmediato si tuvo sólo uno.
 - El empleado no está dentro de una modalidad de jornada completa, por lo cual no podrá utilizar esta política.-
 - Años de antigüedad – Mínimo de 1 año en la empresa. El beneficio comenzará a tener vigencia a partir del 1° del mes siguiente de haber cumplido un año de antigüedad en LA EMPRESA.
 - El empleado debe haber demostrado consistentemente un alto grado de responsabilidad y manejo independiente de su carga de trabajo, acreditado también mediante las evaluaciones de desempeño o certificaciones de más de dos personas que hayan sido sus superiores inmediatos (entre ellos el actual), o de su superior inmediato si tuvo sólo uno.

Aplicación al proyecto: Será responsabilidad del Senior Executive o Senior Manager evaluar el Programa y declararlo de aplicación al proyecto o a un puesto de trabajo o un rol dentro del mismo.

- Duración:

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- La aplicación del Programa Jornada Flexible será siempre transitoria y voluntaria. Su inserción en el Programa puede darse por finalizada, o modificarse la modalidad bajo la cual está inserta en el mismo, con solamente una notificación previa con 48 horas hábiles de anticipación a la misma.
- La aplicación del Programa Jornada Flexible y los cambios de modalidad dentro del Programa se deben instrumentar siempre mediante un documento que establezca expresamente los plazos de duración del mismo, y que, a su finalización, el empleado volverá a tener las mismas condiciones laborales que tenía antes de ingresar en el programa.
- Lugar físico de trabajo de las jornadas flexibles pueden ser: (a) Las oficinas de LA EMPRESA; (b) Las oficinas del Cliente; (c) Las oficinas que se alquilen a un tercero para brindar desde allí el servicio; y (d) Su propia casa

En el caso de definir que su lugar físico de trabajo será su propia casa, queda claro:

- a- Que el empleado se hace cargo de los gastos que produce el trabajar en la casa (teléfono, luz, etc), sin derecho a reclamar el reintegro de esos gastos, ya que trabaja en su casa por comodidad propia.
- b- El horario de trabajo estará pre-acordado entre las partes, y no se reconocerán horas trabajadas fuera de ese horario salvo autorización expresa del Líder del proyecto.
- c- Se notificará a la ART el domicilio de la casa, y le empresa no será responsable de los accidentes domésticos que la ART no reconozca.
- Recursos necesarios: Se le puede ofrecer como herramientas de trabajo que puede ser utilizado únicamente con motivo y/o en ocasión del trabajo efectuado para LA EMPRESA, con el objeto de poder implementar o mejorar la jornada flexible: (a) Notebook o Desktop; (b) Acceso a Internet; y (c) Celular.-
- Aprobación:
 - Se requiere la aprobación de:
 - Recursos Humanos.

Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en
Centros de Servicios de empresas multinacionales en Argentina

- Responsable del Proyecto.
 - Senior Executive
-
- Adhesión:
 - Se debe instrumentar la adhesión de las personas elegibles al Programa, suscribiendo ellas el Programa.
 - Será conveniente establecer las sanciones y consecuencias de no cumplir con las obligaciones inherentes al programa.
 - Será mandatario para comenzar a gozar dicho beneficio o estar incorporado a este programa el mail desde Recursos Humanos confirmando las opciones a las cuales se han inscripto, sin el mismo el empleado no estará habilitado.

Como constancia de la aceptación de las condiciones del Programa Jornada Flexible, el empleado que aplicó y quedó inserto en dicho Programa, deberá firmar cada hoja de este documento, que será suficiente y eficaz consentimiento a todos y cada uno de los términos, condiciones y obligaciones que impone el Programa a los empleados documento que con su firma será conservado en su legajo personal.- CONSTE.-

NOMBRE:

APELLIDO:

DNI:

DOMICILIO:

FIRMA: