



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



El teletrabajo entendido como régimen laboral en la Sociedad de la Información: la nueva organización del trabajo y el impacto cultural que experimenta la filial local de empresas multinacionales de telecomunicaciones como consecuencia de su implantación en Argentina

Fernández Licciardi, Alejandra
2010

Cita APA: Fernández Licciardi, A. (1996). El teletrabajo entendido como régimen laboral en la Sociedad de la Información: la nueva organización del trabajo y el impacto cultural que experimenta la filial local de empresas multinacionales de telecomunicaciones como consecuencia de su implantación 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



Maestría en Administración

Tesis

“El teletrabajo entendido como régimen laboral en la Sociedad de la Información: la nueva organización del trabajo y el impacto cultural que experimenta la filial local de empresas multinacionales de telecomunicaciones como consecuencia de su implantación en Argentina.”

Maestrando: Alejandra Fernández Licciardi

Tutor: Magíster Adrián Büchner

Julio de 2010



AGRADECIMIENTOS

Luciano es a quien debo agradecerle el impulso primero que me animó a postularme para el MBA.

A Mamá, Isabel, Gustavo y Sergio, quienes estoicamente acompañaron mis fatigadas noches de cursada a lo largo de mi vida, el apoyo incondicional en todas las etapas que emprendo. A mi papá y mi hermana, el que aún hoy me siguen brindando.

A mis amigos, la confianza que saben insuflarme en cada desafío.

A Gastón Beltrán, por la inspiración original y el humor con el que iniciamos el trabajo.

Al Dr. Stern, por la ironía y rigurosidad con que sabe guiarnos en el proceso.

A mis compañeros del taller de tesis, por la ayuda que semanalmente prodigan.

A los incautos que desinteresadamente aceptaron participar de las entrevistas.

A mi tutor, Adrián Büchner, por la guía académica y metodológica que generosa y diligentemente me brindó en cada momento de la investigación. Y por su infinita paciencia.

A mi país y su Educación Pública, democrática institución que hizo posible que esta nieta de inmigrantes semianalfabetos sin otro mérito más que el esfuerzo haya llegado hasta esta instancia académica.



INDICE DE CONTENIDOS

Declaración	09
Capítulo 1: Resumen Ejecutivo	10
Capítulo 2: Introducción	14
2.1. Elección del tema	15
2.2. Planteo del problema	15
Capítulo 3: Fundamentación	17
Capítulo 4: Objetivos	21
4.1. Objetivo general	22
4.2. Objetivos específicos	22
Capítulo 5: Metodología	24
Capítulo 6: Marco Teórico	31
6.1. De qué hablamos cuando hablamos de “cultura”	37
6.1.1. La cultura desde una perspectiva antropológica	37
6.1.2. Perspectivas sobre la cultura organizacional	40
6.1.3. Cultura organizacional: un intento de síntesis	42
6.1.4. Clima y Cultura	44
6.1.5. Niveles de cultura	46
6.2. Teletrabajo: apologetas y detractores	50
6.2.1. Orígenes del teletrabajo	53
6.2.2. Aproximaciones al concepto de “teletrabajo”	54
6.2.3. Ventajas, mitos y obstáculos en torno al teletrabajo	56
6.2.4. Obstáculos para una experiencia exitosa	65
Capítulo 7: Análisis de Situación	68
7.1. Estado de situación	69



7.1.1. Los números del teletrabajo en el mundo	70
7.1.2. El teletrabajo en Argentina	75
7.1.2.1. Los números del teletrabajo en Argentina	75
7.1.2.2. Breve biografía del teletrabajo en Argentina	80
7.1.2.3. Marco gubernamental	81
7.1.3. Teletrabajo en Telecom	86
7.1.3.1. Acerca de Telecom	86
7.1.3.2. El programa del PROPET en Telecom	89
7.1.3.3. Algunos indicadores del programa piloto	94
7.1.4. Teletrabajo en Telefónica	96
7.1.4.1. Acerca de Telefónica	96
7.1.4.2. “Tiempo Flexible” en Telefónica	99
7.1.4.3. Algunos indicadores del programa “Tiempo Flexible”	103
7.2. Teletrabajo y Cultura	105
7.2.1. Cultura y Realidad	107
7.2.2. Cultura y Actividad Humana	115
7.2.3. Cultura y Relaciones Humanas	122
7.2.4. La irrupción del teletrabajo en la cultura existente	127
7.2.5. Cultura antes y después del teletrabajo	141
Capítulo 8: Conclusiones	159
Capítulo 9: Recomendaciones	171
Capítulo 10: Bibliografía	176
Capítulo 11: Anexos	183
11.1. Clima y Cultura	184
11.2. Tipologías de cultura	185
11.3. Balance de la vida laboral y familiar de los teletrabajadores	186
11.4. Incidencia del teletrabajo, 2002-2003	187
11.5. Convenio Número 1775 sobre el teletrabajo a domicilio de la OIT	187
11.6. Proyecto de Ley de Teletrabajo	190



11.7. Descripción de las empresas del Grupo Telefónica en Argentina	194
11.8. Síntesis de entrevistas	198
11.9. Formularios usados para las encuestas	262
11.9.1. Encuesta para teletrabajadores	262
11.9.2. Encuesta para jefes, colegas y colaboradores	266
11.9.3. Encuesta complementaria para entrevistas	271



INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Tipologías de los conceptos de cultura	38
Gráfico No. 2: Niveles de cultura y su interrelación	47
Gráfico No. 3: Evolución del teletrabajo en EE.UU	72
Gráfico No. 4: Penetración del teletrabajo en la población empleada	74
Gráfico No. 5: Situación laboral de los entrevistados por Analía Álvarez	76
Gráfico No. 6: Beneficios del teletrabajo relevados por Analía Álvarez	78
Gráfico No. 7: Prejuicios sobre teletrabajo relevados por Analía Álvarez	79
Gráfico No. 8: Estructura organizativa de Telecom Argentina	89
Gráfico No. 9: Resultados de la encuesta de Telecom entre teletrabajadores	94
Gráfico No. 10: Resultados de la encuesta de Telecom entre jefes de teletrabajadores	95
Gráfico No. 11: Estructura organizativa de Telefónica de Argentina	98
Gráfico No. 12: Resultados de encuestas en Telefónica	103

Gráficos 13 al 57: Resultados de la investigación sobre entrevistas y encuestas

Gráfico No. 13	108
Gráfico No. 14	109
Gráfico No. 15	109
Gráfico No. 16	110
Gráfico No. 17	111
Gráfico No. 18	114
Gráfico No. 19	115
Gráfico No. 20	116
Gráfico No. 21	118
Gráfico No. 22	119
Gráfico No. 23	119
Gráfico No. 24	120
Gráfico No. 25	122
Gráfico No. 26	124
Gráfico No. 27	125



Gráfico No. 28	126
Gráfico No. 29	126
Gráfico No. 30	128
Gráfico No. 31	128
Gráfico No. 32	132
Gráfico No. 33	133
Gráfico No. 34	135
Gráfico No. 35	137
Gráfico No. 36	138
Gráfico No. 37	139
Gráfico No. 38	139
Gráfico No. 39	141
Gráfico No. 40	142
Gráfico No. 41	142
Gráfico No. 42	143
Gráfico No. 43	144
Gráfico No. 44	147
Gráfico No. 45	147
Gráfico No. 46	148
Gráfico No. 47	148
Gráfico No. 48	149
Gráfico No. 49	149
Gráfico No. 50	150
Gráfico No. 51	151
Gráfico No. 52	152
Gráfico No. 53	154
Gráfico No. 54	155
Gráfico No. 55	155
Gráfico No. 56	156
Gráfico No. 57	157



INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Informantes clave de RR.HH. entrevistados	26
Tabla No. 2: Teletrabajadores entrevistados	27
Tabla No. 3: Colaboradores, colegas y jefes de teletrabajadores entrevistados	28
Tabla No. 4: Encuestados	29
Tabla No. 5: Empresas con empleados que se conectan remotamente a sus sistemas de IT desde los hogares	71
Tabla No. 6: Crecimiento del teletrabajo en América latina y el Caribe	73
Tabla No. 7: Respuestas de entrevistados por Analía Álvarez	77
Tabla No. 8: Clima y Cultura - Focos	184
Tabla No. 9: Clima y Cultura organizacionales	184
Tabla No. 10: Tipologías de cultura	185
Tabla No. 11: “Perceptions of Mobile Teleworkers”	186
Tabla No. 12: Porcentajes de teletrabajadores sobre total de trabajadores	187



DECLARACIÓN

"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".



CAPÍTULO 1

RESUMEN EJECUTIVO

1. Resumen Ejecutivo

De acuerdo con los teóricos de las organizaciones el modelo de trabajo actual está sometido a un proceso de cambio irrefrenable que configura un nuevo paradigma. En la era posindustrial es necesario replantearse drásticamente las estrategias que tanto las empresas como los empleados deberán desplegar para su desarrollo exitoso.

En este mundo interconectado y digital es impostergable examinar la forma en que están cambiando los espacios y tiempos de trabajos y las relaciones que se tejen entre sus diversos actores. Los patrones de trabajo tradicionales están expuestos a variopintas tensiones, entre las cuales el reciente énfasis en el equilibrio de la vida personal y profesional es un ejemplo emblemático de profundo interés para los investigadores.

El desarrollo de las telecomunicaciones de bajo costo, la tecnología digital y el fácil acceso remoto a los datos abren un abanico de nuevas oportunidades para desplegar modalidades de trabajo alternativas a las ancladas en el locus clásico de la empresa. La tecnología constituye, sin dudas, un núcleo de la transformación que están atravesando las empresas. No obstante, es clave comprender el impacto que en la cultura organizacional puede generar la implantación del teletrabajo y abordar así el núcleo de relaciones humanas y laborales como el correlato y neurálgico centro de interés de estas metamorfosis organizacionales.

En consecuencia, el eje principal de análisis de la presente investigación se articuló en torno a los aspectos culturales que podrían resultar más sensibles al despliegue de programas de teletrabajos en las filiales locales de las empresas de telecomunicaciones multinacionales. Intentamos entonces identificar aquellos artefactos y valores culturales que podrían ser conmovidos con la irrupción del teletrabajo y analizar sus derivaciones al interior de las organizaciones estudiadas.

Para ello, el cuerpo de investigación se vertebró en los siguientes capítulos:



Capítulo 1: Resumen Ejecutivo, del que esta descripción forma parte.

Capítulo 2: Introducción; donde se expone la elección del tema y el planteo del problema de investigación.

Capítulo 3: Fundamentación; capítulo en el que se analizan los antecedentes de la problemática y se explica la pertinencia de su abordaje en la presente tesis.

Capítulo 4: Objetivos. La definición del objetivo general y los específicos estructuran la línea rectora de indagación que se desplegará a lo largo de todo el trabajo con el propósito de dar respuesta a cada uno de ellos.

Capítulo 5: Metodología. En este capítulo explicitamos la metodología utilizada para la elaboración de la tesis y presentamos el detalle de las técnicas de recolección de datos usadas.

Capítulo 6: Marco Teórico. A lo largo de ese capítulo revisamos las corrientes teóricas actualizadas en torno a dos núcleos de exploración: abrimos el capítulo intentado acotar el universo simbólico en torno al concepto de “cultura” para luego introducirnos en los orígenes, rasgos característicos, beneficios y obstáculos del teletrabajo.

Capítulo 7: Análisis de Situación. Organizamos el análisis en dos módulos interrelacionados. Por un lado, la exploración de la situación del teletrabajo en el mundo y en nuestro país, adentrándonos en las características organizacionales específicas vinculadas con los programas de teletrabajo dentro de las empresas en que realizamos la investigación. Por otro, los resultados que obtuvimos en la investigación cuali-cuantitativa realizada sobre el impacto del teletrabajo en algunos aspectos culturales susceptibles de ser modificados por esta modalidad de trabajo.

Capítulo 8: Conclusiones. Como corolario de la investigación realizada, expusimos en ese capítulo nuestras conclusiones derivadas del análisis de los resultados del capítulo anterior.



Capítulo 9: Recomendaciones; donde acercamos algunas observaciones que pueden resultar relevantes para quienes evalúen la implantación de programas de teletrabajo dentro del ámbito empresarial.

Capítulo 10: Bibliografía. Reseña con cita bibliográfica de los textos y publicaciones consultados para la elaboración de la tesis.

Capítulo 11: Anexos. Allí se encontrarán tanto las entrevistas realizadas, como el proyecto de Ley de Teletrabajo, convenios relacionados, detalles metodológicos o información vinculada que no fue incluida en el cuerpo principal de la tesis para no dilatar su extensión.



CAPÍTULO 2

INTRODUCCIÓN



2. Introducción

2.1. Elección del tema

Para el desarrollo de la tesis hemos elegido investigar las consecuencias en la cultura organizacional derivadas de la implementación del régimen de teletrabajo en las filiales locales de empresas multinacionales de telecomunicaciones.

Si bien se trata de una práctica de incipiente florecimiento en nuestro país, entendemos que las particularidades de su naturaleza ameritan el análisis de los rasgos característicos del impacto generado en la cultura de la organización por las políticas de Recursos Humanos que persiguen una aplicación exitosa de planes posiblemente diseñados en sus casas matrices.

Abordaremos, entonces, el teletrabajo entendido como régimen laboral en la Sociedad de la Información: la nueva organización del trabajo y el impacto cultural que enfrenta la filial local de empresas multinacionales de telecomunicaciones como consecuencia de su implantación.

2.2. Planteo del problema

Para la OIT, el teletrabajo puede definirse como el trabajo efectuado en un lugar donde, apartado de las oficinas centrales o de los talleres de producción, el trabajador no mantiene contacto personal alguno con sus colegas, pero está en condiciones de comunicarse con ellos por medio de las nuevas tecnologías¹.

Los expertos en el tema señalan la crisis política y económica de la década del setenta como inicio del proceso de integración de las tecnologías de la información y la comunicación en el ámbito productivo. Es entonces cuando emerge el teletrabajo como modalidad novedosa en las organizaciones con el fin de deslocalizar la actividad laboral del espacio de trabajo.

¹ Revista *Trabajo* de la OIT, 1995.



Esta tendencia de trabajo deslocalizado fue paulatinamente perfeccionada por el uso y la extensión de telecomunicaciones cada vez más dúctiles y la exitosa aceptación de teorías de management en las que la información se entiende como el recurso estratégico de la empresa por antonomasia. La íntima vinculación que la nueva práctica laboral mantiene con esta corriente teórica empresarial la erige como uno de los íconos representativos del nuevo modelo social denominado “Sociedad de la Información” (una concepción que, como ya se ha expuesto reiteradamente, se desarrolla al amparo del desarrollo de la información, el conocimiento y - fundamentalmente- las comunicaciones surgidas de las TICs.).

Así, el teletrabajo logra imponerse en las Sociedad de la Información y en su cristalización afecta no sólo las costumbres y estilos de vida de sus actores, sino también la estructura misma de la relación laboral y de la organización empresarial.

Bajo este nuevo paradigma se crea la ilusión de una dinámica laboral virtual en la que los intercambios entre el colectivo de trabajo se hacen efectivos sin afectar su propia lógica organizativa.

Sin embargo, es ineludible la pregunta sobre las operaciones de articulación a nivel organizacional: ¿Cómo afecta la introducción del teletrabajo la cultura organizacional preexistente? El teletrabajo implantado en la cultura, ¿es disruptivo, logra quedar absorbido en ella o se diluye en el fracaso? ¿De qué forma se consolidan los vínculos interpersonales remotos? ¿Se puede sellar una cultura organizacional cuando sus miembros se desempeñan a distancia? ¿Es posible, en síntesis, continuar hablando de la “organización” en los términos habituales cuando se está en presencia de equipos en los que no todos sus individuos participan de las mismas experiencias en el seno espacial de la empresa? ¿Logran las mismas *Telcos* (empresas de Telecomunicaciones), generadoras de la condición de posibilidad para la implantación del teletrabajo, liderar con éxito en sus propias estructuras el cambio cultural ocasionado por esta práctica laboral o nos ofrecen el caso paradójico por excelencia de las limitaciones del nuevo paradigma?



CAPÍTULO 3

FUNDAMENTACIÓN

3. Fundamentación

La práctica del teletrabajo va extendiendo su dominio en el ámbito empresarial merced a la masificación de las nuevas tecnologías en la denominada Sociedad de la Información. Su difusión como metodología laboral impone cambios de hábitos, estilos de vida, subjetividades e identidades pero también profundas modificaciones en la articulación de la relación laboral.

Prolífica es la bibliografía que aborda este fenómeno. Su epicentro de análisis puede residir o bien en los beneficios sociales y empresariales que su implementación concita o en cómo su práctica se basa en un diseño externalizado de la fuerza de trabajo que condena a la invisibilidad el vínculo laboral y promueve su precarización con el objetivo de maximizar la rentabilidad.

Sin embargo, no se analizan en profundidad las consecuencias que para la misma productividad y utilidad empresarial traería aparejado el riesgo del debilitamiento vincular dentro del entramado humano de la organización².

En el marco de las grandes empresas multinacionales de servicios la voluntad de adaptación de las estructuras tradicionales a los nuevos lineamientos del *management* generan un campo fértil para la absorción de innovaciones organizacionales expresadas a través de estrategias de Recursos Humanos que promueven la flexibilización de los parámetros contractuales habituales. Emanadas de políticas corporativas diseñadas en los países centrales, no obstante, la implementación local de los planes de teletrabajo puede verse obstaculizada por las particularidades culturales del ámbito de aplicación.

² En este sentido, Diane Bailey y Nancy Kurland afirman en un *paper* que analiza el estado del arte sobre el tema:

“To date, most studies on telework focus on the individual, primarily the teleworker, and occasionally the teleworker’s supervisor or a non teleworking colleague. Few studies have examined the impact of telework on the organization as a whole, or even on smaller work groups. (...) The key lies in studying telwork as a practice with a broad range o potentiall impacts rather than studying teleworkers as a class of employees.” (pp. 391 y 392)



Los fracasos y pérdidas, expresadas en términos económicos o de recursos clave, a las que pueden conducir malas praxis en la gestión estratégica de los recursos humanos a la hora de implantar esta nueva disciplina laboral pueden resultar subestimadas por no contar con herramientas de estudio apropiadas que hagan posible una aproximación a su análisis.

Sin un abordaje que atienda las particularidades de los casos argentinos desde la perspectiva empresarial no se ha intentado aislar el fenómeno organizacional en sus manifestaciones culturales, privando a la alta dirección de un marco oportuno para evaluar la pertinencia, necesidades concomitantes y adaptaciones irrenunciables para aplicar esta nueva organización del trabajo en la realidad de nuestro país.

Nos interesa revisar el resultado de la aplicación de esta nueva forma laboral en filiales argentinas de empresas multinacionales de telecomunicaciones para poder identificar las divergencias surgidas entre los resultados esperados desde una razón empresarial corporativa y una realidad nacional atravesada por factores históricos, idiosincráticos y culturales.

Hemos decidido recortar nuestro universo de análisis a las empresas multinacionales de telecomunicaciones en sus filiales locales ya que son precisamente ellas las que, a través de los servicios que brindan, se convierten en las principales facilitadoras del teletrabajo. Tanto Telefónica como Telecom están presentes en tres sectores de las telecomunicaciones, que a pesar de las crisis no han mostrado signos decrecientes en las últimas décadas: telefonía fija, celular (Movistar y Personal) e Internet fija (Speedy y Arnet) y móvil (Movistar y Personal). Sus productos hacen posible entonces esta modalidad laboral y, consecuentemente, deberían tener a su disposición las condiciones materiales, culturales e ideológicas para llevar adelante los programas de teletrabajo en la Sociedad de la Información³ que ellas mismas promueven.

³ Para la Wikipedia, excelente ejemplo del resultado de este tipo de sociedades, una Sociedad de la Información es aquella en la cual la creación, distribución y manipulación de la información forman parte importante de las actividades culturales y económicas. La sociedad de la información es vista



Por último, a través de la tesis quedará demostrado que los estudios cursados en la Maestría en Administración habilitan al tesista a desarrollar la temática propuesta en virtud de los conocimientos y habilidades adquiridas por los graduados.

como la sucesora de la sociedad industrial. Relativamente similares serían los conceptos de sociedad post-industrial, posfordismo, sociedad postmoderna, sociedad del conocimiento, entre otros. Desde la perspectiva de la economía globalizada contemporánea, la Sociedad de la Información concede a las TIC el poder de convertirse en los nuevos motores de desarrollo y progreso. Si en la segunda mitad del siglo XX los procesos de industrialización fabriles marcaron la pauta en el desarrollo económico de las sociedades occidentales que operaban bajo una economía de mercado, a principios del siglo XXI, se habla más bien de las "industrias sin chimenea"; es decir, el sector de los servicios, y de manera especial, las industrias de la informática.



CAPÍTULO 4

OBJETIVOS



4. Objetivos

En el dispositivo de teletrabajo se interrelacionan las nuevas demandas y condicionamientos de flexibilidad espacial, temporal y funcional con las posibilidades brindadas por la extensión y desarrollo de las tecnologías de comunicación e información. Nos propondremos, entonces, comprender la nueva fisonomía de estas relaciones de trabajo y cómo afectan la cultura organizacional de la empresa.

4.1. Objetivo general

Nuestro objetivo principal será analizar el impacto generado en el código de la cultura organizacional de las *Telcos* como consecuencia de la implantación del teletrabajo entre empleados profesionales en relación de dependencia: cómo resultan modificados sus vínculos, sus proyecciones profesionales y personales, su relación con el equipo de trabajo, pares, subordinados y jefes, y el grado de satisfacción que obtienen del ejercicio de esta modalidad de vinculación laboral.

4.2. Objetivos específicos

- Identificar las razones manifiestas y subyacentes que impulsaron a la organización a desplegar el programa de teletrabajo.
- Comprender las motivaciones de aquellos empleados que decidieron adoptar la modalidad, sus expectativas iniciales y su grado de satisfacción con la práctica efectiva.
- Revelar el imaginario sobre el teletrabajo que construyeron los grupos de interés relacionados con quienes ejercieron el teletrabajo antes de comenzar el programa y si se corroboraron sus presunciones iniciales en el discurrir cotidiano o modificaron sus apreciaciones sobre esta tipología laboral.



- Trazar un mapa de políticas efectivas y erróneas de RR.HH. que se desplegaron en el proceso de implantación del teletrabajo.
- Dilucidar el impacto cultural que se registró en la organización con el advenimiento del teletrabajo a través de los artefactos, patrones de conducta, normas de comportamiento y, eventualmente, valores que emergieron como consecuencia de su ejecución.
- Aislar la interpretación del fenómeno cultural por parte de quienes adoptaron y quienes no adoptaron esta modalidad.
- Dilucidar si existen contradicciones políticas internas en las empresas de Telecomunicaciones a la hora de desplegar planes propiciados por las mismas tecnologías que comercializan.
- Demostrar la incumbencia del profesional de posgrado en Administración por sus conocimientos, habilidades y destrezas para el tratamiento del tema que aborda la presente tesis para optar a la graduación como Magíster de la Universidad de Buenos Aires en Administración.



CAPÍTULO 5

METODOLOGÍA

5. Metodología para la elaboración de tesis

La metodología a aplicar persigue elaborar un diagnóstico de la situación del teletrabajo en las filiales locales de empresas multinacionales de telecomunicaciones desde la perspectiva de la organización empresarial, mediante la descripción detallada del fenómeno y las problemáticas derivadas, sirviéndonos para ello de un trabajo de campo a realizar en el ámbito de las dos grandes empresas de telecomunicaciones en Argentina, Telefónica de Argentina S.A. y Telecom S.A., en sus oficinas centrales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Adoptamos como guía metodológica para la elaboración de la tesis el libro de Luisa Mayora *Metodología del Trabajo de Tesis*.

A fin de responder a los objetivos planteados desplegamos una investigación empírica, de tipo cuali-cuantitativo, exploratoria-descriptiva (puesto que se abordará un problema ya definido con el propósito de precisar las particularidades culturales del fenómeno del teletrabajo dentro de la organización⁴) y diacrónica⁵ recurriendo a fuentes de información primarias y secundarias.

Las técnicas de recolección de datos primarios utilizadas son:

- Cinco entrevistas en profundidad con referentes de los programas de teletrabajo en las áreas de RR.HH. para comprender las particularidades de la cultura organizacional, las fuerzas de poder que actúan en las políticas de Recursos Humanos, las motivaciones que determinaron la implementación del teletrabajo y sus actores decisivos.

⁴ Cfr. Mayoral, op.cit.

⁵ Al intentar precisar los cambios en la dinámica cultural necesariamente deberemos analizar el fenómeno en el tiempo e intentar abordarlo en su evolución desde el inicio de la implementación de los programas de teletrabajo hasta su consolidación en las empresas estudiadas.

Tabla Nro. 1: Informantes clave de RR.HH. entrevistados

Nombre del entrevistado / encuestado	Empresa	Cargo	Fecha de la entrevista / encuesta
Julia Fernández Jeansalle	Telefónica de Argentina S.A.	Analista de Clima Laboral y Cultura Organizacional	16 de octubre de 2009
Tamara Martínez	Telecom Argentina S.A.	Responsable de RR.HH.	21 de octubre de 2009
Matías Julio	Telecom Argentina S.A.	Responsable de RR.HH.	21 de octubre de 2009
Carolina Woodgate	Telefónica de Argentina S.A.	Analista de RR.HH.	3 de noviembre de 2009
Fabio Boggino	Telecom Argentina S.A.	Gerente de Recursos Humanos	15 de diciembre de 2009

- Ocho entrevistas semi-estructuradas y en profundidad a empleados en modalidad de teletrabajadores. Intentaremos realizarlas en el ámbito habitual en que los teletrabajadores desarrollan sus actividades para recoger información directa sobre los condicionamientos y ventajas del trabajo fuera del espacio físico de la empresa. En las entrevistas perseguiremos conocer cómo se desarrolló el proceso de teletrabajo en la vida laboral del entrevistado, cuáles fueron las razones que lo llevaron a asumir esta modalidad, sus expectativas iniciales y experiencias actuales. En algunos casos, a fin de optimizar el tiempo de la entrevista, enviamos una encuesta para relevar algunas dimensiones de la cultura organizacional identificadas como clave para nuestra investigación.

Tabla Nro. 2: Teletrabajadores entrevistados

Nombre del entrevistado / encuestado	Empresa	Cargo	Fecha de la entrevista / encuesta
María Cecilia Ognio	Telefónica de Argentina S.A.	Jefa de Producto Regional (Telefónica Internacional)	23 de octubre de 2009
Federico Stellato	Telefónica de Argentina S.A.	Coordinador de Marcas (Corporativo)	27 de octubre de 2009
Mariana Ameri	Telefónica de Argentina S.A.	Gerente de Tecnología (Terra Networks Argentina S.A.)	10 de noviembre de 2009
Fernanda Kersman	Telefónica de Argentina S.A.	Gerente de Contenidos (Terra Networks Argentina S.A.)	27 de noviembre de 2009
Erika Mc Donogh	Telefónica de Argentina S.A.	Analista de Comunicación y Marketing (Terra Networks Argentina S.A.)	1 de diciembre de 2009
Sebastián Faracchio	Telecom Argentina S.A.	Ingeniero de Calidad (Telecom Personal)	8 de febrero de 2010
Mariano Mozzi	Telefónica de Argentina S.A.	Gerente de Outsourcing (Telefónica Empresas)	1 de febrero de 2010
Mariano Tondi	Telecom Argentina S.A.	Analista Senior de Desarrollo de Negocios	19 de febrero

La política interna de Telecom Argentina S.A. nos impidió el contacto directo con teletrabajadores de la empresa pero nos ofreció algunos testimonios recogidos en un video institucional de circulación reservada. Volcaremos estos *verbatim*s en el Análisis de Situación.

- Once entrevistas semi-estructuradas y en profundidad a jefes, colaboradores y colegas directos de empleados que ejercen el teletrabajo. En ellas nos centraremos en conocer cómo conviven con los programas de teletrabajo, cómo conciben su desarrollo, cuáles fueron sus temores iniciales y si confirmaron sus supuestos preliminares. Indagaremos además sobre sus concepciones íntimas con relación al tema y las consecuencias del teletrabajo

sobre el desarrollo diario de la actividad. En algunos casos, a fin de optimizar el tiempo de la entrevista, enviamos una encuesta para relevar algunas dimensiones de la cultura organizacional identificadas como clave para nuestra investigación.

Tabla Nro. 3: Colaboradores, colegas y jefes de teletrabajadores entrevistados

Nombre del entrevistado / encuestado	Empresa	Cargo	Fecha de la entrevista / encuesta
Alejandro Alonso	Telecom Argentina S.A.	Coordinador de Comunicaciones Externas	14 de octubre de 2009
Guido Corsini	Telefónica de Argentina S.A.	Jefe de Servicios Internet (Terra Networks Argentina S.A.)	15 de octubre de 2009
Yanina Canosa	Telefónica de Argentina S.A.	Jefa de Diseño (Terra Networks Argentina S.A.)	12 de noviembre de 2009
Diego Haber	Telefónica de Argentina S.A.	Gerente de Administración y Finanzas (Terra Networks Argentina S.A.)	18 de noviembre de 2009
Anabel Mangone	Telefónica de Argentina S.A.	Coordinadora de Proyectos (Terra Networks Argentina S.A.)	19 de noviembre de 2009
Norma Molinas	Telefónica de Argentina S.A.	Jefa de Multimedia (Terra Networks Argentina S.A.)	20 de noviembre de 2009
Nicolás Talkowski	Telecom Argentina S.A.	Gerente de Procesos Customer Care	4 de diciembre de 2009
Dolores Cano	Telefónica de Argentina S.A.	HR Business Partner (Terra, Telefónica Empresas y TIWS)	18 de enero de 2010
Inés Levinsky	Telefónica de Argentina S.A.	Responsable de Fidelización	26 de febrero de 2009
Guillermo Actis	Telefónica de Argentina S.A.	Gerente Regional de Servicios Internacionales (Telefónica International Wholesale)	26 de febrero de 2010
Identidad Reservada	Telecom Argentina S.A.	N/A - Unidad Telefonía Fija	19 de marzo de 2010

- Encuesta enviada por correo electrónico a teletrabajadores, colegas y colaboradores de teletrabajadores. Con esta herramienta logramos contactar a otros actores involucrados en los programas de teletrabajo que por distintos motivos prefirieron no participar de una entrevista personal. Incorporamos en el Anexo una muestra de la entrevista utilizada.

Tabla Nro. 4: Encuestados

Nombre del entrevistado / encuestado	Empresa	Cargo	Relación con teletrabajo	Fecha de la entrevista / encuesta
Identidad Reservada	Telecom Argentina S.A.	N/A - Unidad Telefonía Fija	Colega	9 de diciembre de 2009
Ana Nerboni	Telecom Argentina S.A.	Procesos Customer Care	Colega	10 de diciembre de 2009
Patricia Hurraghs	Telecom Argentina S.A.	Comunicación y Entrenamiento	Colega	11 de diciembre de 2009
Mariana Flinta	Telefónica de Argentina S.A.	Administradora de Plataformas Sr. (Telefónica Empresas)	Teletrabajador	25 de enero de 2010
Ariel Cella	Telefónica de Argentina S.A.	Administrador de Plataformas Jr. (Telefónica Empresas)	Teletrabajador	25 de enero de 2010
Mariano Merzario	Telefónica de Argentina S.A.	Responsable de Call Center Técnico (Telefónica Empresas)	Colega y Colaborador	25 de enero de 2010
Ernesto Blengine	Telefónica de Argentina S.A.	Operational Manager (Telefónica Empresas)	Teletrabajador	25 de enero de 2010
Nahir Panelo	Telefónica de Argentina S.A.	Responsable de Administración (Telefónica Empresas)	Teletrabajador	25 de enero de 2010
Diego Maizels	Telefónica de Argentina S.A.	Jefe de Operaciones (Telefónica Empresas)	Colega, Jefe y Colaborador	15 de febrero de 2010



Un entrevistado y un encuestado nos solicitaron mantener su identidad reservada. Los datos de ambas personas fueron entregados en un sobre cerrado en la Dirección de la Maestría para su guarda y archivo.

En el caso de los empleados de Telefónica nos encontramos con tipologías mixtas a la hora de enfocar las entrevistas. Si bien intentamos conducirla de acuerdo con la categoría a la que estaban respondiendo (teletrabajadores, referentes de RR.HH. o actores conexos), su condición de teletrabajadores emergía en tanto marco de referencia a la hora de responder en el carácter en que estaban siendo entrevistados: jefe, colaborador o compañero de otros teletrabajadores.

Los instrumentos de recolección de información secundaria se basan en:

- Análisis de bibliografía específica sobre la temática, recurriendo a libros editados, publicaciones especializadas y artículos informativos disponibles en Internet.
- Búsqueda, identificación y selección de resultados de trabajos de campo existentes realizados por tesis y investigadores especializados en el área del Trabajo en nuestro país y en el mundo.



CAPÍTULO 6

MARCO TEÓRICO

6. Marco teórico

Como se verá más adelante, el teletrabajo somete a prueba los parámetros habitualmente utilizados para definir los espacios físicos y la rigidez temporal adjudicados a las distintas prácticas sociales. Su ejercicio parecería cuestionar la atadura inobjetada entre sujeto y espacio / tiempo de trabajo. Los límites se diluyen y ya no es necesaria la presencia física en el *locus classicus* del empleador para ejercer el trabajo por el cual se fue contratado. Esta condición que astilla el orden espacial y temporal establecido responde a la naturaleza de lo que los teóricos han asociado con la denominada “Posmodernidad” o, como gusta a Zygmunt Bauman, “Modernidad Líquida”.

En *Modernidad Líquida*, Bauman explica la metáfora de la liquidez atribuyéndole a los fluidos la característica de no fijarse ni al tiempo ni al espacio. Mientras que la agenda programática de la Modernidad estimulaba la disolución de los “sólidos” establecidos (tradicción, autoridad, instituciones, etc.) para reemplazarlos por nuevos y mejores sólidos, en cuya solidez se pudiera confiar, la “fluidez” o “liquidez” son imágenes adecuadas para aprehender la naturaleza de la fase actual de la historia de la modernidad:

“Los sólidos que han sido sometidos a la disolución, y que se están derritiendo en este momento, el momento de la modernidad fluida, son los vínculos entre las elecciones individuales y los proyectos y acciones colectivos...”⁶

Para Bauman, lo que induce a los teóricos a hablar de “fin de la historia” o “Posmodernidad” es justamente el hecho de que el poder se ha vuelto extraterritorial y ya no está atado, ni siquiera detenido, por la resistencia del espacio.

La manifestación organizacional de esta nueva condición posmoderna o “líquida” puede detectarse en la desaparición de la relación tradicional entre empresario y empleado. Peter Capelli⁷ sostiene que la lógica de mercado se hace

⁶ Bauman, p. 7.

⁷ Cfr. Capelli, 2001.

rápidamente dominante y aparta de su camino los principios de conducta de reciprocidad y compromiso a largo plazo, las prácticas de promoción interna y de desarrollo y las preocupaciones sobre equidad que existían en el contrato de trabajo más tradicional. En esta dinámica es mayor el apego a la carrera que la lealtad al empleador, lo que promueve un cambio en la gestión del personal ya que son cada vez mayores las dificultades que experimenta la empresa para recuperar la inversión en formación, sostener la motivación y consolidar el compromiso del empleado.

En este contexto de tensión y creciente complejidad, las estrategias de la organización exigen grandes esfuerzos de diseño y planeamiento para posibilitar su continuidad. Jorge Etkin sostiene que para que una organización sea viable importa:

- La capacidad del conjunto para replantear sus formas de pensar de cara a las nuevas realidades.
- Evaluar el estado del contrato psicológico de los individuos con la organización, incorporarlos a un proyecto compartido y darles motivos para innovar en su trabajo.
- Explicitar los esquemas mentales que operan como resistencia al cambio.
- Incorporar, desde la dirección, criterios de apertura en las microculturas que aíslan a la organización.⁸

Como el mismo Etkin señala, un factor común al enfoque estratégico es la necesidad de preparar a las empresas para afrontar el cambio con la rapidez que requiere su entorno:

“En un entorno competitivo, se espera que los líderes logren movilizar a los recursos humanos sobre la base de un proyecto compartido, el conocimiento y la credibilidad personal (dar el ejemplo). Se requiere una visión de futuro, con una actitud abierta, dispuesta a revisar los procesos y las relaciones establecidas, aun cuando hayan sido exitosos en el pasado.”⁹

De esta manera, prosigue Etkin, la idea básica de la estrategia para crecer en los mercados continua siendo desarrollar ventajas competitivas que permitan diferenciar la empresa y desplazar a los competidores de los segmentos preferidos.

⁸ Etkin, p. 78.

⁹ Etkin, p. 261.

Según el modelo de Porter¹⁰, la estrategia competitiva de las empresas adopta acciones ofensivas o defensivas para consolidar su posición en la industria y vencer las fuerzas competitivas que operan en ella con la finalidad de generar un mayor retorno de inversión. Una ventaja competitiva es una característica que diferencia un producto, un servicio o una empresa de sus competidores. Una característica deviene ventaja competitiva si es única, diferencial, estratégicamente valorada y comunicada. Porter establece tres tipos de ventajas competitivas:

- **Liderazgo por Costo:** se cristaliza cuando la empresa se posiciona como el productor de más bajo costo en su industria, generalmente gracias a economías de escala.
- **Diferenciación:** una empresa adquiere esta ventaja competitiva cuando logra ser única en su industria en algunas de las dimensiones valoradas por los consumidores. Las áreas de diferenciación pueden ser el producto, el servicio, la imagen, la distribución, las ventas, la comercialización, etc. No debe desatenderse, no obstante, la posición de costo y en todas las áreas que no afecten su diferenciación se debe intentar disminuirlos. Los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores en las áreas de diferenciación.
- **Enfoque:** esta ventaja competitiva es la que se construye cuando una empresa se fija ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos. Tiene dos variantes derivadas de las ventajas anteriores: enfoque por costo y enfoque por diferenciación.

Otros autores han planteado la oportunidad de incorporar el concepto de “opciones estratégicas”¹¹. Se trata de una combinación que intenta articular las opciones (producción, finanzas, marketing) que luchan por ganar espacios en la empresa. Este enfoque considera la diversidad de intereses que coexisten en la

¹⁰ Cfr. Porter, 1980.

¹¹ Cfr. Johnson, 1987.

organización arribando a una estrategia “genérica” como modelo global que se realiza en tanto una decisión compuesta.

Más recientemente, los investigadores del INSEAD W. Chan Kim y Renée Mauborgne¹² elaboraron un nuevo paradigma estratégico que articula su conceptualización en torno a la metáfora del océano: más concretamente los “océanos rojos” y los “océanos azules”. Mientras que los primeros se refieren a los mercados tradicionales, donde sólo los más fuertes sobreviven ante la competencia, los océanos azules exploran la búsqueda de estrategias innovadoras para buscar nuevos nichos de mercado aún no desarrollados. Se lucha por los rojos, pero se crean los azules. En lugar de “desangrarse” en océanos rojos, compitiendo ferozmente dentro de los límites ya conocidos de la industria existente para robar a clientes a los rivales, W. Chan Kim y Renée Mauborgne sugieren la estrategia del océano azul: crear nuevos mercados sobre la base del espacio desatendido, haciendo innecesaria la competencia.

Dos son las maneras que permitirían originar los océanos azules:

- Una es **lanzar industrias totalmente nuevas**, como lo hizo eBay con las subastas en línea.
- Es más común que un océano azul sea creado **dentro de un océano rojo** cuando una compañía **amplía los límites** de una industria existente. En el ejemplo de Cirque du Soleil, los fundadores crearon dentro del océano rojo en que se encontraba el circo convencional y el teatro un nuevo espectáculo que abrió un nuevo espacio de mercado sin competencia.

Tras estudiar más de ciento cincuenta movimientos estratégicos en más de treinta sectores industriales a lo largo de cien años, W. Chan Kim y Renée Mauborgne parecen haber hallado un paradigma para lograr excepcionales crecimientos sin tener que competir con rivales que puedan replicarlo. Es posible identificar un denominador común en esos movimientos estratégicos: desde el modelo T de Ford al

¹² Cfr. Kim & Mauborgne, 2005.



iPod de Apple, todos ellos redujeron la competencia a la mínima expresión y dieron origen a nuevos nichos de mercado con el potencial, ilimitado, de un océano azul.

Con estos antecedentes de encuadre teórico, para avanzar sobre nuestro tema de tesis intentaremos trazar un mapa conceptual que nos sirva de guía para delimitar y describir el evanescente y multifacético fenómeno de la “cultura” dentro de una empresa desde una perspectiva multidisciplinaria que atienda las dimensiones antropológicas, sociológicas y organizacionales. Revisaremos distintos enfoques y acepciones que otorgan sentido al término “cultura” en la literatura especializada para construir el andamiaje teórico que oriente nuestras investigaciones y nos permita indagar en los segmentos de análisis pertinentes para nuestros objetivos.

Analizaremos luego los estudios específicos sobre el teletrabajo con el objetivo de identificar las incidencias, beneficios y problemáticas que surgen al desplegar esta modalidad de trabajo en una organización.

Intentaremos de esta forma apropiarnos de herramientas conceptuales explicativas para adentrarnos en el terreno de la investigación con una plataforma teórica que allane el recorrido de análisis recortado echando luz sobre áreas de estudio prolíficamente visitadas por expertos en los estudios organizacionales.

6.1. De qué hablamos cuando hablamos de “cultura”

Vasta resulta la bibliografía referida a la cultura organizacional. Estructurar un recorrido que nos permita revisar un concepto tan escurridizo nos obliga a buscar un ovillo de hilo que nos oriente, como a Teseo, en el sinuoso laberinto teórico.

6.1.1. La cultura desde una perspectiva antropológica

Yvan Allaire y Micaela Firsirotu, portadores de una postura abiertamente crítica de los abordajes reduccionistas realizados por los investigadores de teorías gerenciales, ofrecen una brújula teórica atractiva.

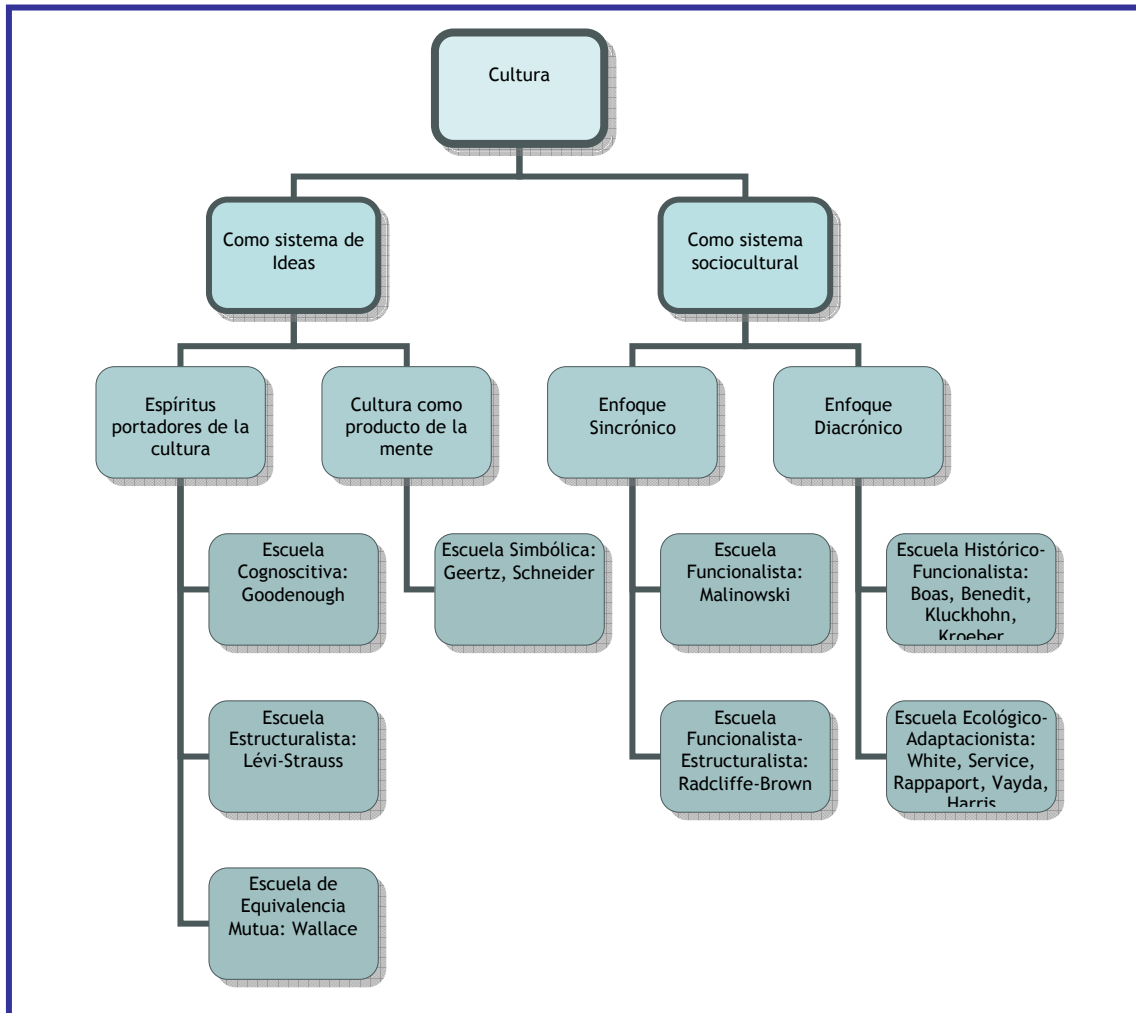
En “Teorías sobre la cultura organizacional”¹³ trazan un sistema de equivalencias más o menos explícitas entre las principales escuelas de pensamiento de la antropología cultural y las distintas corrientes que estudian la cultura dentro de las organizaciones.

Según estos autores, dos son los conglomerados de sentido en que pueden clasificarse a nivel general las concepciones de cultura elaboradas por los antropólogos. Por un lado, la cultura es entendida como parte integrante del sistema sociocultural, con el que forma un único sistema coherente e isomórfico de concordancia e implicación mutua. Por otro, la cultura es definida como un sistema independiente de formación de ideas: la cultura y la estructura social son dos sistemas -por lo general- discontinuos capaces de diversos modos de integración.

En el siguiente cuadro puede observarse una tipología de las escuelas de pensamiento que, aunque concisa, puede resultar útil para la comprensión de los distintos enfoques antropológicos y sus correlatos en la teoría organizacional.

¹³ Cfr. Cita completa en la Bibliografía de la presente tesis.

Gráfico No. 1: Tipología de los conceptos de cultura



Fuente: Allaire y Firsirotu, op.cit.

Como puede observarse, los antropólogos que entienden la cultura como un sistema sociocultural son susceptibles de agruparse en cuatro corrientes.

Dos de las escuelas, la funcionalista y la funcionalista-estructuralista estudian su objeto en momentos históricos y lugares precisos. Para la escuela funcionalista de Malinowski, la cultura opera como un mecanismo utilitario para la satisfacción de las necesidades individuales. Los funcionalistas-estructuralistas, por su parte, consideran la cultura como un mecanismo adaptativo que posibilita la inclusión del individuo en una comunidad mediante la adquisición de valores, creencias y hábitos sociales.

Las escuelas diacrónicas, por su parte, hacen hincapié en la dimensión temporal y los procesos implicados en el desarrollo de la cultura. Así, los estudios ecológico-adaptacionistas consideran la cultura como un sistema de comportamiento transmitido socialmente que integra a las comunidades en su ambiente ecológico. Entre ambos sistemas (sociocultural y ecológico) existe una relación dialéctica y un proceso recíproco de causalidad. Por su parte, para la escuela histórico-difusionista la cultura es entendida como “*configuraciones o formas temporales, interactivas, superorgánicas y autónomas nacidas de circunstancias y procesos históricos*”¹⁴.

La cultura como sistema de ideas abarca cuatro escuelas que, si bien distintas entre sí, comparten la concepción de la cultura como un dominio que se manifiesta en diversas estructuras, procesos y productos cognoscitivos.

Según tres de estas escuelas la cultura reside en el espíritu de los portadores de esa cultura. La escuela cognoscitiva (o etnográfica) propone la cultura como un sistema de conocimiento y estándares aprendidos por el sujeto para organizar las experiencias concretas en su sociedad. Para Lévi-Strauss y la escuela estructuralista los fenómenos culturales derivan de procesos mentales subconscientes ya que la cultura se constituye a partir de sistemas simbólicos colectivos de origen acumulativo. Desde la perspectiva de equivalencia mutua la cultura consiste en un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que sirven para predecir el comportamiento entre los individuos de una misma sociedad.

Por último, la versión de cultura de la escuela simbólica o semiótica se centra en el sistema de significados y símbolos colectivos que permiten a los actores sociales interpretar sus experiencias y orientar su comportamiento.

A la luz de estos conceptos de la antropología cultural avancemos, ahora, sobre los conceptos propios de la teoría organizacional.

¹⁴ Allaire & Firsirotu, p. 8.

6.1.2. Perspectivas sobre la cultura organizacional

Si bien los abordajes que sobre el tema realizan los distintos enfoques organizacionales contienen diferencias profundas, Allaire y Firsirotu identifican tres elementos comunes que actúan de forma concurrente y simultánea como influencias dominantes sobre el desarrollo de la cultura y de la estructura de un sistema social:

- Valores y características de la sociedad circundante (funcionalismo estructuralista, estudios interculturales sobre las organizaciones y los procesos de gerencia).
- El pasado de la organización y la orientación inspirada por los antiguos directivos (difusionismo histórico, institucionalismo).
- Factores de contingencia: tecnología, industria, etc. (adaptacionismo ecológico, teorías de contingencia).

Señalan estos autores que las nociones de cultura organizacional difieren también en la importancia que otorgan a los elementos intrínsecos del sistema social, la cultura, la estructura, los empleados y sus interacciones.

Algunas escuelas de influencia simbólica, como las perspectivas accionalistas e insitucionalistas, entienden la cultura como una construcción que se manifiesta en la organización a través de valores, creencias, estructuras de significado, mitos, ideologías y artefactos (ritos, ceremonias, lenguaje, tradiciones, costumbres, etc.).

Muchos teóricos organizacionales sostienen, en cambio, que las dimensiones sociales y estructurales se encuentran completamente integradas, cohesionadas y sincronizadas con los aspectos simbólicos de la organización:

“Este punto de vista es muy parecido a los conceptos antropológicos de una época anterior. Las organizaciones se consideran, de manera más o menos explícita, como sistemas socioculturales. Sus componentes ideacionales (es decir, sus esquemas colectivos de significado y valores, sus sistemas de



conocimientos y creencias) se funden y no se pueden disociar de su componente estructural, formando así un todo integrado, según una concepción holística de la organización”¹⁵.

En consecuencia, la cultura puede implicar estudiar necesariamente a los empleados individuales, ya sea por considerar que la organización encarna los valores y creencias de los empleados (perspectiva funcionalista) o por entender que son los actores predominantes en la organización (ejecutivos clave o fundadores) quienes imponen sus propios sistemas de valores y preferencias para dar sentido a las acciones colectivas (perspectiva accionalista).

Para los congocitivistas, por su parte, la cultura es el estudio de las construcciones colectivas compartidas por los miembros de la organización y la manera de comportarse y actuar, expresión de un espíritu colectivo (teorías del aprendizaje y de clima organizacional).

La teoría de la equivalencia mutua se interesa también en las construcciones cognitivas pero entiende que los individuos se comprometen con ellas no porque tengan fines comunes sino porque se corresponden con sus intereses personales y les sirven para la predicción recíproca del comportamiento.

Desde la perspectiva estructuralista existen características universales que inciden en las organizaciones y les confieren estructuras básicas latentes que se hallan veladas por las manifestaciones superficiales propias de las diferentes organizaciones.

A partir de un sucinto repaso de las corrientes de antropología cultural y sus correspondencias con las escuelas de estudios organizacionales intentamos trazar un marco de referencia a partir del cual articular una definición congruente de “cultura organizacional” para nuestro objetivo.

¹⁵ Allaire & Firsirotu, p. 11.

6.1.3. Cultura organizacional: un intento de síntesis

Muchos son los sentidos atribuidos en el léxico organizacional a la palabra “cultura”. En ocasiones se la utiliza para referirse a los comportamientos observados de forma regular entre los miembros de una empresa, a las normas y patrones de conducta, a los valores dominantes aceptados, a la filosofía rectora de la organización o se la asimila al concepto de clima.

Será necesario, entonces, que acotemos la miríada de significados que otorgaremos a este significante.

Edgar Schein, autor de consulta clásico sobre este tema, llama *cultura* a:

“...un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.¹⁶”

Más recientemente, a la hora de brindar una definición propia sobre el concepto de cultura, Allaire y Firsirotu parten del concepto simbólico de la cultura e identifican tres componentes íntimamente ligados:

- Un **sistema sociestructural** de interacciones en el que actúan las estructuras formales, políticas, estrategias, procesos y todos los elementos que hacen al funcionamiento organizacional (estructuras de autoridad y poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, etc.).
- Un **sistema cultural** que reúne los significados simbólicos colectivos: los mitos, ideologías, valores¹⁷ y artefactos culturales (ritos, ceremonias,

¹⁶ Schein, pp. 25 y 26.

¹⁷ Allaire y Firsirotu definen los “mitos” como los articuladores de vínculos afectivos duraderos “entre un pasado venerado y la realidad actual, justificando y normalizando así las acciones y los líderes”; la “ideología” como “un sistema coherente de creencias que da explicaciones generales convincentes, a

costumbres, léxico, distribución espacial, etc.). Este sistema cultural - influenciado por la sociedad que lo rodea, la historia de la organización y los distintos factores contingentes- evoluciona por la impronta de las personas predominantes actuales y la interacción dinámica con sus elementos estructurales.

- Los **empleados particulares**, quienes de acuerdo con su posición en la organización, pueden contribuir con la elaboración y modificación del sentido. Si bien la competencia cultural¹⁸ y el grado de participación en el sistema colectivo de significados varían en cada caso particular, quienes permanecen por largo tiempo en una organización desarrollan un entramado de significados compartidos ya que todos los empleados construyen sus significados a partir de materias primas culturales proporcionadas por la misma organización.

Evidentemente, según esta concepción, la cultura es un elemento dinámico *“utilizada por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales”*¹⁹.

Cualquier intento por acotar el concepto de cultura se enfrenta con la similitud conceptual entre *clima* y *cultura*.

Para Ashkanasy y Jackson, la cultura y el clima -en términos generales- comprenden conjuntos afines de actitudes, valores y prácticas que caracterizan a los miembros de una determinada organización.

Daniel Denison sostiene que este solapamiento responde a que ambos conceptos se refieren *“a lo que se podría llamar la naturaleza percibida y lógica del*

veces mítica, de la realidad (...) y exhorta sin equívocos a la acción colectiva”; y los “valores” como *“interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social”*. Allaire y Firsirotu, pp. 31 y 32.

¹⁸ Por “competencia cultural” entendemos los modos diferentes de integración personal al sistema cultural de una organización. Cfr. Allaire y Firsirotu, p. 29.

¹⁹ Allaire y Firsirotu, p. 33.

ambiente social interno de una organización humana”²⁰. Sin embargo, ambos representan perspectivas distintas que proceden de tradiciones ontológicas diferentes. Mientras que el clima está asociado con planteamientos derivados de la Psicología, la cultura estaría vinculada con una perspectiva de análisis propia de la Antropología. Denison diferencia ambos conceptos señalando que la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigados y dados por supuesto, mientras que el clima se deriva de los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional traducido en normas de conducta. Detengámonos brevemente en este tema.

6.1.4. Clima y Cultura

Las raíces del concepto de “clima” se encuentran en las investigaciones conducidas por Kurt Lewin en la década del treinta. Los estudios sobre este tema proliferaron a lo largo de varias décadas y ya en 1968 Tagiuri y Litwin definen al clima organizacional como una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que:

- ✓ Experimentan sus miembros,
- ✓ Influye en su comportamiento,
- ✓ Se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características o actitudes de la organización²¹.

Salta a todas luces un problema esencial a la hora de analizar el clima: si bien se mide a través de percepciones individuales es imprescindible que exista algún grado de acuerdo entre dichas percepciones.

Carlos María Alcover de la Hera explica que esta aparente paradoja ha dado lugar a la formulación propuesta por González-Roma y Peiró de diferentes tipos de clima:

²⁰ Denison, p. 28.

²¹ Tagiuri y Litwin, p. 27. En este sentido, puede resultar esclarecedora la imagen que utiliza Robert Guion para abordar el problema del clima en una organización. Sostiene que conceptualmente una medida del clima organizacional es similar a lo que nosotros entendemos por “sensación térmica”. Se trataría de la percepción subjetiva de los efectos conjuntos de la temperatura y la velocidad del viento.

- **Clima Psicológico:** se define como las percepciones individuales de las características del ambiente y contexto. Su medida es, necesariamente, individual²².
- **Clima Agregado:** es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros del grupo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso, si bien no es fácil establecer cuándo éste resulta suficiente para agregar con garantías las puntuaciones individuales²³.
- **Clima Colectivo:** es el que persigue la identificación de grupos de miembros organizacionales “*que presenta percepciones similares del ambiente a través de técnicas estadísticas de agrupamientos o análisis de conglomerados (clusters)*”²⁴. Estos climas colectivos, al demostrar que existen grupos que comparten percepciones similares, cumplen la condición indispensable para agregar con seguridad las puntuaciones individuales.

Como hemos señalado, diversos autores han insistido en los últimos años en buscar zonas de convergencia e integración entre ambos conceptos²⁵. Se trata sin duda de dos constructos esenciales para comprender la vida psicológica de las organizaciones, cuyas variables tallan los elementos integradores del comportamiento organizacional.

²² Para este abordaje resulta relevante considerar el impacto del contrato psicológico del individuo con la organización según el modelo teórico de Denise Rousseau, quien lo define como “*an individual belief in mutual obligations between that person and another party such as an employer (either firm or another person). This belief is predicated on the perception that a promise has been made (...) and a consideration offered in exchange for it (...) binding the parties to some set of reciprocal obligations.*” Rousseau, 1998.

²³ Alcover de la Hera, p. 399.

²⁴ Alcover de la Hera, p. 399.

²⁵ La mayoría de los investigadores que estudian el clima y la cultura discuten ampliamente en cuanto a las similitudes y diferencias entre ambos dominios. En el Anexo presentamos tablas comparativas que pueden resultar de utilidad para ahondar en el tema.

Hemos observado que un denominador común atraviesa las definiciones: la iteración de diversos factores que componen la cultura. Será necesario, entonces, analizar sus niveles e interacción.

6.1.5. Niveles de cultura

Daniel Denison dividió el dominio del clima y la cultura en tres niveles de abstracción:

- Los valores y creencias que fundamentan las acciones,
- Los patrones de conducta que reflejan y refuerzan los valores,
- El conjunto de condiciones creadas por estos patrones de conducta dentro de los cuales deben funcionar los miembros de la organización²⁶.

Esta tipología presenta mucha similitud con la propuesta por Schein, para quien son tres también los niveles en que puede desagregarse una cultura: las presunciones básicas (que para Schein constituyen la esencia misma de la cultura), y los valores y conductas en tanto manifestaciones derivadas de ese centro irradiador cultural.

El siguiente esquema ofrece una representación gráfica de los tres niveles y su interrelación:

²⁶ Denison, p. 30.

Gráfico No. 2: Niveles de cultura y su interrelación



Fuente: Schein, op.cit.

Nivel I - Producciones

Se trata del nivel más visible de una cultura, propiciado por su entorno físico y social. En él se observan las producciones y creaciones surgidas de la cultura. Schein identifica como elementos clave y reveladores de este nivel el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje (tanto hablado como escrito), sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros.

Nivel II - Valores

Schein entiende que todo aprendizaje cultural refleja los valores propios del individuo, su idea de lo que “debe” ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo enfrenta una problemática, la primera solución -emanada de las convicciones de uno de sus miembros- ensayará una propuesta que tendrá el estatuto de valor porque no se habrá aceptado todavía como un principio rector para determinar lo que es fáctico y real. Permanecerá con la jerarquía de valor hasta que el grupo en su conjunto la acepte como la solución válida al problema.

Si la solución funciona satisfactoriamente y el colectivo admite su éxito, el valor atravesará paulatinamente un proceso de transformación congnotiva hasta volverse creencia y, ulteriormente, presunción. En ese proceso irán alejándose cada vez más del grado de manejo consciente.

Evidentemente no todos los valores experimentan la transformación precedentemente descrita. Únicamente los valores que continúan siendo útiles para la solución de los problemas del grupo y que fueron validados física y socialmente²⁷ llegarán a convertirse en presunciones.

Los valores integrados en la ideología de una empresa pueden servir de guía de conducta para que los miembros actúen en situaciones difíciles o entornos incontrolables o de incertidumbre. No obstante, si esos valores no emergen de un aprendizaje cultural es probable que sólo predigan lo que la gente dice que hará en determinados eventos pero no lo que efectivamente hará en las situaciones en que esos valores deberían estar funcionando.

Es necesario distinguir también entre los valores congruentes con las presunciones subyacentes y aquellos que son el resultado de racionalizaciones o aspiraciones futuras.

²⁷ Schein utiliza “validación social” en el sentido de que “los valores referentes a la manera en que deben relacionarse entre sí los individuos, ejercer el poder, definir la belleza y demás, pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad”. Schein, p. 32.

Nivel III - Presunciones subyacentes básicas

Cuando la solución recurrente a un problema sirve repetidamente arraiga en la cultura colectiva y aquello que inicialmente fue sólo una hipótesis sustentada en un valor es gradualmente entendido como una realidad.

Las presunciones básicas, en el sentido que Schein les atribuye, han llegado a ser tan profundamente admitidas que son pocas las variaciones que pueden encontrarse en una unidad cultural y, para sus miembros, será inconcebible una conducta basada en otra premisa.

Otras taxonomías

Si bien las categorías de Schein continúan siendo la fuente de la que se derivan los estudios que hemos consultado sobre este tema, amerita algún comentario la propuesta sincrética de Peiró. Este autor identifica también tres niveles de contenidos culturales en las organizaciones, similares en su consideración, a los propuestos por Schein:

- Nivel observable referido a los productos de la cultura (normas, patrones de conducta, artefactos, clima, vestimenta, lenguaje, etc.).
- Nivel apreciativo y valorativo (ideología, valores, etc.), cuyos elementos permiten interpretar los productos del nivel anterior.
- Nivel fundante integrado por supuestos y creencias básicas, aspectos no manifiestos y núcleo esencial de la cultura.

Por su parte, Rousseau propone una clasificación de los elementos principales de la cultura (presunciones fundamentales, valores, normas de comportamiento, patrones de conducta y artefactos) en un continuo concéntrico estructurado por la

tensión entre los polos mayor accesibilidad / mayor objetividad por un lado y menor accesibilidad / mayor subjetividad, por otro.

Alcover de la Hera señala que debido a la dificultad de identificar con precisión dimensiones culturales, muchos autores prefieren trabajar con tipologías que permitan establecer las diferencias entre culturas. Sin embargo, como él mismo concluye sin dejarse seducir por la popularidad alcanzada por estas tipologías, su valor real no excede el de ofrecer una imagen intuitiva²⁸.

6.2. Teletrabajo: apologetas y detractores

La biblioteca dedicada a la temática del teletrabajo se debate en dos corrientes atravesadas por territorios discursivos aparentemente irreconciliables en su sustrato ideológico.

El teletrabajo es una modalidad de empleo que resulta de interés creciente para la investigación académica y las instituciones encargadas de diseñar políticas públicas debido a su imbricación en la problemática de la precarización laboral por promover, bajo determinadas condiciones, una forma de inserción laboral vulnerable. En nuestro país, dentro del ámbito de las Ciencias Sociales, Paula Lenguita ha estudiado exhaustivamente los riesgos de la precarización laboral derivados de esta alternativa de trabajo:

“Al ser los vínculos laborales una expresión de relaciones asimétricas de poder, que se cristalizan en prácticas observables e inteligibles a partir de los significados configurados por sus protagonistas, la experiencia del teletrabajo permite evidenciar la fisonomía de los recientes instrumentos de dominación laboral puestos en juego a partir de la economía de la información”²⁹.

Desde esta perspectiva de análisis se abordan las problemáticas asociadas con la intensificación del trabajo, la delimitación de la jornada laboral, la protección de

²⁸ En el Anexo puede encontrarse una tabla en la que se despliegan las tipologías más importantes señaladas por este autor.

²⁹ Lenguita, 2005: 10.

la calidad de vida del trabajador, la reglamentación de los costos, el control y la gestión del proceso productivo y las disposiciones necesarias para los acuerdos contractuales que garanticen el cumplimiento de esos pactos³⁰. Un referente de consulta para este aspecto de la problemática planteada es Thibault Aranda, quien aborda el teletrabajo en su dimensión jurídica con el objetivo de analizar el marco legal, sus vacíos y alcances vinculados con el encuadramiento de esta disciplina laboral en Europa y, fundamentalmente, España³¹.

El otro ángulo de abordaje teórico se centra en las corrientes que exaltan la mejora de la competitividad laboral y la generación de empleo apoyadas en esquemas que favorecen la implementación de prácticas de flexibilización de las relaciones laborales: tanto en la maleabilidad de las jornadas laborales como en la formulación de equipos de trabajo autónomos y multidisciplinarios. En este sentido, el trabajo de Vittorio di Martino y Linda Wirth revisa en profundidad las ventajas asociadas con esta modalidad laboral al tiempo que se adentran en las zonas de riesgo generadas por las particularidades de las condiciones laborales propias del teletrabajo³².

En este contexto se examina el teletrabajo como un medio para reducir los costos laborales y obtener recursos estratégicos difíciles de alcanzar por otra vía o como un mecanismo capaz de responder a las demandas dinámicas de mercados que descentralizan sus unidades productivas. El teletrabajo es definido entonces como una práctica eficiente para reducir costos (sobre todo los de infraestructura) y ausentismo al mismo tiempo que promueve el aumento de la productividad del trabajador³³.

Surge, entonces, la pregunta sobre si todo trabajo a domicilio es precario ya que con el desarrollo de las TICs se diluye la necesidad de la presencia física en el puesto de trabajo tradicional y, como consecuencia, se hace posible el desarrollo de otras morfologías laborales a distancia que lejos de emerger de la vulnerabilidad de

³⁰ Cfr. Huws & Podro, 1995.

³¹ Thibault Aranda, 2000.

³² Di Martino & Wirth, 1990.

³³ Cfr. Di Martino & Wirth, op. cit. y Ortiz Chaparro, 1996.

sectores postergados procuran potenciar el aporte de fuerzas laborales de alta calificación. Una extensa bibliografía se ocupa de establecer tipologías que permitan clasificar las distintas modalidades de teletrabajo. Así, mientras Tomás Maldonado habla de “dispersión”, “agregación” y “trabajo móvil”³⁴; Alles y Di Martino & Wirth prefieren articular su taxonomía basándose en la ubicación física del empleado³⁵.

Indudablemente, la modelización social que hace posible la instauración del teletrabajo suele estar atravesada por una mirada romántica que asocia la Sociedad de la Información a un bienestar signado por el don de la comunicación. El teletrabajo se ve subsumido en una concepción transformadora y de crecimiento social en la que esta dinámica laboral deviene el modo por excelencia del trabajo actual, representativo de la nueva era. Sin embargo, emergen núcleos de debate en los que se exponen las problemáticas inherentes al trabajo apartado del locus laboral central. Para este análisis resulta interesante el aporte de Cecily Cooper y Nancy Kurland sobre el aislamiento profesional al que puede estar condenado el teletrabajador y las restricciones de desarrollo profesional que enfrenta³⁶ y el estudio que Kiran Mirchandani realiza sobre la dificultad que experimenta el teletrabajador para fijar límites horarios y espaciales cuando su hogar se convierte en el lugar de trabajo³⁷.

A la luz de este mapa bibliográfico, ordenaremos nuestra revisión teórica sobre el teletrabajo en dos módulos. En el primero describiremos las características que posibilitan la construcción de un parámetro conceptual sobre la naturaleza del teletrabajo. En el segundo ahondaremos en las perspectivas de derivación práctica asociadas con la implantación del teletrabajo: presunciones, obstáculos, beneficios y desventajas que construirán una matriz explicativa del fenómeno.

³⁴ Maldonado, 1998.

³⁵ Alles, 1999 y Di Martino & Wirth, 1990.

³⁶ Cooper & Kurland, 2002.

³⁷ Mirchandani, 1998.

6.2.1. Orígenes del teletrabajo

Jack Nilles, *gurú* del teletrabajo, acuña el término “telecommuting” en 1973 para enfatizar la presunción de que el teletrabajo podía llegar a sustituir el traslado cotidiano al lugar de trabajo. El nuevo paradigma de empleo pregona la posibilidad de llevar el trabajo al trabajador en lugar de enviar el trabajador al trabajo³⁸.

Como señalan Tolbert & Simons³⁹, las compañías se mostraron propicias a considerar esta nueva propuesta como un medio para hacerse menos vulnerables a la escasez de petróleo durante la crisis de la OPEC en la década del setenta.

Hacia finales de los años setenta y comienzos de los ochenta, el número de teletrabajadores experimentó un fuerte crecimiento en los países del Primer Mundo pero se encontraba limitado a tareas de *data entries* y programación.

Hubo que esperar al advenimiento de la nueva década para que en los noventa, con la penetración y expansión de las nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones, esta modalidad de trabajo se expandiera a prácticamente todo tipo de tareas en los países centrales. Ortiz Chaparro⁴⁰ identifica como vectores aceleradores del proceso de adopción del teletrabajo los siguientes factores:

- La disponibilidad y abaratamiento de los sistemas de información y de las redes de comunicación.
- La flexibilización de las legislaciones laborales que permite diversificar las modalidades de trabajo por cuenta ajena.
- Los problemas de tráfico, energía y contaminación.
- Nuevas actitudes ante el consumo de energías no renovables y ante la contaminación.

³⁸ Cfr. Nilles, 1976.

³⁹ Tolbert & Simons, 1994.

⁴⁰ Ortiz Chaparro, op.cit.

- Nueva configuración mental de los trabajadores, quienes demuestran una mayor valoración de su tiempo libre y el contacto con la naturaleza.

Con una posición más crítica, Belzunegui Eraso⁴¹ reconoce como origen del teletrabajo el proceso de transformación y de conflicto del sistema de acumulación capitalista en el que confluyen actores y posiciones diferenciadas con distintas capacidades de acción y decisión. Para este autor el teletrabajo se inscribe entre las prácticas de flexibilización de los parámetros de operación de la empresa, cuyas políticas se encuentran imbricadas en las estrategias de flexibilización internas y externas.

6.2.2. Aproximaciones al concepto de “teletrabajo”

En su tesis de Maestría, Walter Santa Cruz⁴² -después de revisar distintas definiciones teóricas- afirma que existen tantas definiciones de teletrabajo como autores se consulten y atribuye esta vacío conceptual a la ausencia de una figura legal propiciatoria para que profesionales de distintas disciplinas definan el teletrabajo según su óptica.

Para la OIT, el teletrabajo puede definirse como el trabajo efectuado en un lugar donde, apartado de las oficinas centrales o de los talleres de producción, el trabajador no mantiene contacto personal alguno con sus colegas, pero está en condiciones de comunicarse con ellos por medio de las nuevas tecnologías⁴³.

Vittorio di Martino y Linda Wirth⁴⁴ sostienen que el término “teletrabajo” o los de “trabajo periférico”, “trabajo remoto” o “trabajo a distancia” sirven para designar una diversidad de situaciones:

⁴¹ Belzunegui Eraso, 2002.

⁴² Santa Cruz, 2007.

⁴³ Revista *Trabajo* de la OIT, 1995.

⁴⁴ Di Martino & Wirth, op.cit.

- **Trabajo electrónico a domicilio.** Se trata de la modalidad más común y se lleva a cabo en el propio domicilio del trabajador haciendo uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación. La diferencia con el trabajo a domicilio convencional radica en que se basa en un conjunto completamente distinto de calificaciones profesionales, modos de organización y enlace con la sede del empleador.
- **Centros satélites.** Son unidades escindidas del seno de la empresa, geográficamente alejadas de su casa central, pero en constante comunicación electrónica con ella.
- **Centros vecinales.** Proporcionan instalaciones informáticas compartidas por diversos usuarios y pertenecen a varios empresarios individuales que trabajan por su cuenta o empresas. Se encuentran en las cercanías del domicilio de los trabajadores y también pueden destinarse a otros fines, como la educación, actividades de esparcimiento, etc.
- **Trabajo móvil.** Los profesionales que por la naturaleza misma de su función deben viajar y valiéndose de equipos de comunicación electrónica se mantienen en contacto con la empresa.

El análisis de decenas de definiciones⁴⁵ pone de relieve el predominio de tres conceptos principales: organización, implantación y tecnología.

Ángel Belzunegui Eraso⁴⁶ entiende, sin embargo, que la presentación del tema en la literatura especializada resulta ajena a la realidad por elaborarse descontextualizada y ahistóricamente. Desde su perspectiva, no puede concebirse el teletrabajo como un todo ya que no existe un modelo prototípico de teletrabajador para todos los trabajadores que realizan teletrabajo. Existirían, por lo tanto, muchos tipos de teletrabajo de acuerdo con la articulación de diversos factores, entre los que se destacan:

⁴⁵ Cfr. el trabajo de A. de Beer y G. Blanc al respecto.

⁴⁶ Belzunegui Eraso, op. cit.

- Las **condiciones institucionales de regulación** del trabajo o su modo de regulación.
- Las **estrategias** que utilizan las empresas, intrínsecamente asociadas con factores económicos coyunturales y cuya finalidad es la mejora de la capacidad competitiva de las mismas en su mercado.
- La **capacidad de negociación** de los actores sociales: es decir, la calidad y clase de negociación que se lleva adelante en cada contexto socioproductivo.

En nuestro país, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social⁴⁷ entiende el teletrabajo como:

“... una forma de desarrollar tareas que requieren una reorganización cultural para la eficiente aplicación de esta innovación. Para comprender el concepto es fundamental detallar que es una manera de organizar y realizar el trabajo a distancia con el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICS) en el domicilio del trabajador o en un lugar o establecimiento ajeno al empleador.”⁴⁸

6.2.3. Ventajas, mitos y obstáculos entorno al teletrabajo

En el imaginario social son múltiples los beneficios asociados con el teletrabajo. La construcción discursiva emanada desde los medios masivos de comunicación⁴⁹ afianza estos supuestos en el colectivo social animados por esperanzadoras oportunidades que brindan las TICs para lograr una mayor autonomía en la vida cotidiana. La flexibilidad brindada por el teletrabajo permitiría a los trabajadores armonizar sin obstáculos las exigencias laborales con las tareas domésticas o las actividades recreativas.

⁴⁷ Este organismo reconoce la existencia de dos tipos de teletrabajadores: los autónomos y aquellos que ejercen esta modalidad en relación de dependencia.

⁴⁸ Cfr. <http://www.trabajo.gob.ar/teletrabajo/>

⁴⁹ En nuestro país, Santiago Duhalde ha estudiado este tema en un proyecto de investigación dirigido por la Dra. Paula Lenguita en el marco institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Cfr. www.cibersociedad.net/congres2006/.

Los estudios en el campo del teletrabajo presentan en muchas ocasiones esta modalidad laboral como la solución a una amplia variedad de problemáticas organizacionales y sociales. Se ha presentado como una estrategia para ayudar a las empresas a reducir costos⁵⁰, responder a la necesidades de los empleados para lograr un saludable balance entre trabajo y familia⁵¹, reducir la polución y la congestión de tránsito⁵².

Muchas investigaciones sugieren también que gracias al teletrabajo las empresas logran aumentar la satisfacción de sus empleados, lo que se traduce en mejores índices de retención, disminución de tasas de ausentismo y mayor compromiso del empleado con la organización⁵³. En esa línea, el estudio de James Hunton y Carolyn Strand Norman demuestra cómo el teletrabajo refuerza el compromiso del trabajador con la empresa y verifican la correlación del aumento del compromiso con la excelencia del desempeño individual⁵⁴. En sus conclusiones remarcan, sin embargo, que estos resultados no se confirman en el grupo de investigación donde el teletrabajo se realizaba exclusivamente desde el hogar de los trabajadores.

No sólo desde la literatura especializada, sino también desde el sitio oficial del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social se promocionan los beneficios atribuidos al teletrabajo. Transcribimos textualmente:

- **Mito:** Precariza - **Realidad:** Crea más y mejor trabajo decente.
- **Mito:** Aísla - **Realidad:** Permite la inclusión de grupos vulnerados, igualando oportunidades.

⁵⁰ Cfr., entre otros, Egan, 1997.

⁵¹ Cfr., entre otros, Shamir & Salomón, 1985.

⁵² Cfr., entre otros, Handy & Mokhtarian, 1991 y Novaco, Kliewer & Broquel, 1996.

⁵³ Cfr. Mamaghani, 2006.

⁵⁴ Cfr. Hunton & Strand Norman, 2010. Para abordar la temática del compromiso estos autores se sirven de la conceptualización de Meyer & Allen en la que distinguen los tres componentes del compromiso: afectivo, de continuidad y normativo.

- **Mito:** Provoca mayor estrés - **Realidad:** Optimiza la calidad de vida y concilia el ámbito familiar con el laboral.
- **Mito:** Extiende el tiempo de trabajo - **Realidad:** Facilita el autocontrol y gestión del tiempo de trabajo.
- **Mito:** Ocasiona mayores gastos al trabajador - **Realidad:** Permite ahorrar en costos de traslado, vestimenta y otros.
- **Mito:** Disminuye la productividad del trabajo - **Realidad:** Genera inversión y mejora en la productividad.
- **Mito:** Obstaculiza el ejercicio de la libertad sindical - **Realidad:** Inclusión del Teletrabajo en la Negociación Colectiva.
- **Mito:** Desprotege la Salud y la Seguridad del teletrabajador - **Realidad:** Manual de Buenas Prácticas.
- **Mito:** Patrimonio exclusivo del Sector Privado - **Realidad:** Incorporación en el Sector Público.⁵⁵

Di Martino y Wirth, por su parte, izan las banderas del teletrabajo sostenidas en pilares inspirados por las mismas premisas⁵⁶:

- **Aumentos en la productividad:** atribuidos a la inexistencia de interrupciones y a una mejor concentración, a un incremento de la motivación y la satisfacción en el trabajo, a una entrega y disposición de ánimo superiores y a un suplemento de energía en el trabajo gracias a la ausencia de tiempo perdido y de la tensión provocada por los desplazamientos cotidianos.

⁵⁵ Cfr. <http://www.trabajo.gob.ar/teletrabajo/>. Consultado el 1 de abril de 2009.

⁵⁶ Di Martino & Wirth, pp. 471 a 474.

- **Contratación y conservación del personal:** el teletrabajo permite retener a trabajadores que se plantean la posibilidad de dejar de trabajar, como a ciertas mujeres después de una licencia por maternidad o a operarios antiguos próximos a jubilarse. También permite captar la mano de obra constituida por personas obligadas a permanecer en su hogar o que residen en zonas alejadas o económicamente deprimidas. Puede tentar también a los trabajadores que buscan un lugar de residencia más satisfactorio o una fórmula que concilie la vida familiar, el esparcimiento y el trabajo.
- **Flexibilidad y economía de costos en la empresa:** los costos suplementarios de equipo y funcionamiento suelen compensarse con economías en materia de gastos generales, sobre todo en las grandes ciudades donde el precio del metro cuadrado puede subir vertiginosamente.
- **Empleo para los minusválidos:** el hecho de emplear personas con capacidades diferentes ha demostrado, según los autores, tener ventajas en el plano competitivo. Requiere un programa específico de formación seguido de una actualización constante de recursos tecnológicos.
- **Desarrollo rural:** la utilización del teletrabajo puede ser un motor de creación de empleo en las zonas rurales aisladas y contribuir a reducir los desequilibrios regionales.
- **Reducción del tiempo de desplazamiento:** el desgaste y tiempo destinado al traslado se cita a menudo como uno de los principales motivos para adoptar el teletrabajo. La preocupación medioambiental es otro factor asociado que impulsa la expansión de esta modalidad.
- **Flexibilidad de la jornada laboral de los teletrabajadores:** para muchos trabajadores, la flexibilidad del teletrabajo supone una ventaja capital ya que ofrece un medio práctico para conciliar obligaciones familiares o su modo de vida con la necesidad de obtener ingresos. Los trabajadores suelen

considerarse beneficiados también por una relativa autonomía y la posibilidad de acrecentar su producción.

Sin embargo, algunos estudios muestran mayor escepticismo a la hora de encomiar sin mayores prolegómenos estos principios. Revisaremos los más relevantes.

Productividad & Satisfacción

Bailey & Kurland se detienen en dos hipótesis largamente sostenidas por los promotores del teletrabajo: el aumento de la productividad y la satisfacción de los empleados. Los autores afirman que, salvo algunas excepciones⁵⁷, los reportes que indican aumento de la productividad carecen de validez suficiente ya que surgen de informes elaborados por los mismos teletrabajadores quienes, además, fueron voluntarios o promotores de esta modalidad de trabajo en sus empresas, deviniendo así fuentes interesadas que restan objetividad a las muestras. Lo mismo sucede con la satisfacción de los teletrabajadores:

“... there is little clear evidence of increase job satisfaction among teleworkers in the studies we examined.”⁵⁸

Un principio predominante parecería conducir a la conclusión -asumida por los mismos teletrabajadores- de que el teletrabajo mejora la productividad: la eliminación de las interrupciones en la realización de las tareas. No obstante, muchos autores entienden las interrupciones como oportunidades para potenciar la creatividad y compartir el conocimiento entre colegas y colaboradores⁵⁹. Se presentaría entonces una situación paradójica en la que evitando las interrupciones, si bien se impulsaría la productividad individual en el corto plazo, se enfrentarían consecuencias adversas de largo aliento para la organización.

Problemas adicionales de productividad emergen cuando el espectro de análisis trasciende al del empleado que practica el teletrabajo y se amplía para

⁵⁷ Los autores mencionan como excepciones los estudios realizados por DuBrin en 1991 y por Geisler en 1985.

⁵⁸ Bailey & Kurland, p. 389.

⁵⁹ Cfr. Hall & Richter, 1990 y Kraust, Fish, Root & Chalfone, 1990.

tomar en consideración a sus colegas, jefes y colaboradores, quienes continúan realizando su trabajo en las oficinas centrales:

“In considering this broader group, we might come to suspect that some people now have no one to interrupt, while others stand to be interrupted in the absence of the teleworker. Individuals in both of the groups may find that their own productivity is lessened when other telework.⁶⁰”

Compensar la ausencia de colaboradores o colegas se transforma en una usina de estrategias alternativas que pueden, en la práctica cotidiana, fomentar resentimiento hacia quienes no están en la oficina o incluso generar stress organizacional⁶¹.

Muchos teóricos organizacionales han señalado la importancia del trabajo emocional en el desenvolvimiento de la actividad empresarial⁶². En su estudio sobre el significado expansivo que adquiere el “trabajo” desde la perspectiva del teletrabajo, Mirchandani observa que el trabajo emocional es enfáticamente definido por los trabajadores como periférico a sus tareas aun cuando no desestiman su importancia:

“Teleworkers frequently compare their experiences of doing their paid work at a central office and doing this same work at home and identify most types of on-the-job interaction and emotion work as ‘waste’. This waste includes social interaction with their colleagues as well as ad hoc meetings on work issues.⁶³”

Una vez más nos encontramos frente a una paradoja ya que, según su relevamiento, en general los teletrabajadores son conscientes de que muchos de sus colegas son reticentes a los esquemas de trabajo fuera de la oficina porque dificultan la concreción precisamente del subrepticio trabajo emocional⁶⁴.

⁶⁰ Bailey & Kurland, p. 393.

⁶¹ Bailey & Kurland, p. 397.

⁶² Cfr. Armstrong and Armstrong, Ashforth and Humphrey, Hochschild, Aronson y Neysmith, Fineman, Erickson and Wharton, entre otros.

⁶³ Mirchandani, pp. 180 y 181.

⁶⁴ Mirchandani, p. 182.

Armonización de vida familiar y trabajo

Sin dudas, uno de los argumentos de mayor relevancia para promover y aceptar el teletrabajo es la “libertad” asegurada por la flexibilidad y el imaginario asociado con el tiempo libre: disponer de los propios horarios, coordinar las distintas tareas diarias sin restricciones y, en definitiva, experimentar mayor autonomía.

Pero, una vez más, nos encontramos con conclusiones equívocas que impiden afirmar taxativamente que la flexibilidad del teletrabajo efectivamente permite armonizar las actividades domésticas o de esparcimiento con el trabajo:

“... in fact, others now maintain that the virtual office is a ‘cyberspace sweat-shop’ that blurs the boundaries between work and home life (...) which may lead to increased levels of conflict in the family and negative spillover.”⁶⁵

Jeffrey Hill, Alan Hawkins y Brent Miller llevaron adelante en Estados Unidos un estudio en 1996 entre 249 empleados de IBM (empresa pionera en la implantación del teletrabajo) en el que comparaban las experiencias de teletrabajadores y no teletrabajadores con relación a la flexibilidad y las oportunidades derivadas del teletrabajo para armonizar la vida familiar y laboral. En general, los resultados mostraron que si bien los teletrabajadores manifestaban tener mayor elasticidad tanto en términos temporales como espaciales no pudieron afirmar con la misma contundencia que eso redundara en una mayor facilidad para lograr un balance entre la familia y el trabajo⁶⁶.

Una línea similar de análisis es recogida por Bailey & Kurland, quienes desestiman la hipótesis de que la posibilidad de obtener una mejor articulación entre las exigencias laborales y las obligaciones domésticas era un motivo particular de motivación particularmente entre las mujeres con hijos chicos:

⁶⁵ Hill et al, p. 294. En el anexo puede encontrarse una tabla con las valoraciones, en puntos porcentuales, asignadas por los teletrabajadores a distintas categorías vinculadas con el balance de la vida doméstica y laboral.

⁶⁶ Sin lugar a dudas, se detectaron diferencias significativas entre los distintos subgrupos encuestados. Los teletrabajadores que era padres de hijos pequeños fueron más propensos a valorar más positivamente la flexibilidad propiciada por el teletrabajo.

“Overall, however, women do not dominate teleworking populations. Large studies indicate either that population is nearly split between men and women or that many more men than women telework. Evidence to date thus undermines the hypothesis that family concerns will drive women to telework⁶⁷.”

Mirchandani identifica la concurrencia de dos necesidades imperiosas y recurrentes en los trabajadores: proteger su vida familiar de la intromisión de la organización y legitimar el trabajo que realiza en su casa de cara a quienes lo hacen en el ámbito físico de la empresa⁶⁸. El estrés y la sobrecarga de tareas en ocasiones asumidas por los teletrabajadores para validar sus resultados y consecución de objetivos pueden conducir a mayores exigencias que obturan los límites asignados a lo laboral en su vida cotidiana, tanto en términos temporales (por una mayor dedicación de horas al trabajo) como espaciales (por la irrupción de elementos materiales laborales en el ámbito doméstico).

Efectos del teletrabajo sobre la salud

El mismo paladín del teletrabajo Vittorio de Martino abre un resquicio para advertir sobre los posibles daños colaterales de esta modalidad. Acepta que el teletrabajo puede minar sensiblemente el bienestar físico y moral de quienes lo practican no sólo por extender la jornada laboral más allá de las horas pactadas. Los teletrabajadores no suelen estar sometidos a un horario laboral rígido y son libre de elegir a qué horas desean trabajar, por cuánto tiempo y cuándo quieren interrumpir su tarea. Pero esta misma flexibilidad puede tornarse un riesgo si el trabajador no logra controlar la extensión de una jornada laboral cuyo límite puede verse desdibujado en el hogar⁶⁹. El hecho de encontrarse separados de sus compañeros puede ser causa de aislamiento y stress deteriorando la salud psicológica del trabajador. La falta de contactos cotidianos puede aislar gradualmente a los

⁶⁷ Bailey & Kurland, p. 388.

⁶⁸ Mirchandani, p. 179.

⁶⁹ Cfr. Di Martino & Wirth,

trabajadores de su medio profesional y social y entorpecer el desarrollo de su carrera⁷⁰.

Para Wellman y sus colaboradores, no obstante, el grado de comunicación informal que pueden sostener los teletrabajadores estará determinado por su estatus social, sus relaciones previas a la práctica del trabajo fuera de la oficina y el soporte brindado por la organización⁷¹.

Cecyl Kooper y Nancy Kurland analizaron en profundidad el fenómeno del aislamiento experimentado por los teletrabajadores y compararon sus efectos en el sector público y privado⁷². Identifican en su estudio dos tipos de aislamiento: el profesional, asociado por la limitación de oportunidades de promoción y recompensas organizacionales; y el social, del que se deriva la pérdida de la interacción cotidiana con colegas y amigos⁷³.

Su investigación demuestra que el aislamiento profesional está inextricablemente asociado a las actividades de desarrollo disponibles para el empleado en la organización (la construcción y el aprovechamiento de la red interpersonal⁷⁴, el aprendizaje informal⁷⁵ y el *mentoreo*⁷⁶). El grado de aislamiento depende de cuánto son valoradas estas actividades en la organización y la trascendencia asignada por el mismo empleado a esas oportunidades de desarrollo.

⁷⁰ Di Martino & Wirth, p. 483.

⁷¹ Wellman et al., p. 229.

⁷² En este sentido, las autoras terminan concluyendo en que *“telecommuting has the potential to negatively impact private sector employees to a greater extent than public ones. Public sector firms typically have more formalized systems which negate the importance of informal interactions at work. More specifically, one driving force behind this finding is likely the nature of the promotion processes in the two types of organizations.”* P. 528.

⁷³ Cooper & Kurland, p. 512.

⁷⁴ La red interpersonal comprende tanto la chismografía y comentarios de “radio pasillo” como las discusiones espontáneas propiciadas por el contacto cotidiano.

⁷⁵ El aprendizaje informal refuerza las habilidades específicas requeridas por el puesto y asegura la distribución de la información en la organización. Cfr. Cooper & Kurland, p. 519.

⁷⁶ Las autoras definen al mentor como *“an experienced, productive manager who relates well to a less-experienced employee and facilitates his or her personal development for the benefit of the individual as well as that of the organization”*. P. 513.

6.2.4. Obstáculos para una experiencia exitosa

Los investigadores que analizaron los motivos para que el desarrollo del teletrabajo no resultara tan explosivo como los más excitados vaticinios auguraban llegaron a la conclusión de que cuestiones culturales vinculadas con la confianza y el control eran factores clave no sólo para determinar la implementación o no de planes de teletrabajo sino también para decidir quiénes serían seleccionados para ejercerlo.

Muchos expertos en el tema han intentado definir las características de los teletrabajadores analizando los rasgos de los empleados que podrían teletrabajar si lo desearan y los factores que predicen quiénes teletrabajarán. La naturaleza de la función a desempeñar parecería ser la condición de posibilidad para ejercer el teletrabajo:

“Individual control of work pace and little need for face-to-face interaction are examples of suitable job traits. Knowledge workers, information workers, and sales and marketing personnel, because their jobs often display these characteristics, are considered prime candidates for telework.⁷⁷”

Diane Bailey y Nancy Kurland introducen una categoría de análisis relevante para responder esta pregunta: los factores de poder y status interrelacionados con la ocupación misma. Los estudios reseñados por estas autoras revelan que los empleados administrativos enfrentan muchos más obstáculos para teletrabajar que los profesionales, para quienes los mismos gerentes impulsan mayores oportunidades:

“Clerical workers lost full-time permanent status, medical benefits, and vacations when they converted to telework, and their already low autonomy became further restricted. Professionals in that study, by contrast, were offered teleworking arrangements more in line with a job enrichment perspective, such that their autonomy, already high, expanded at home. Thus, status and power may interfere with assessments of who can telework based solely on perceptions of job suitability.⁷⁸”

⁷⁷ Bailey & Kurland, p. 386.

⁷⁸ Bailey & Kurland, p. 386.

El análisis realizado por Barry Wellman y su equipo sobre los aspectos sociológicos del teletrabajo concluye en que aunque muchos enfoques post-fordianos sugieren que el teletrabajo “liberaría” a los trabajadores, las investigaciones habrían demostrado que los gerentes mantienen un férreo control sobre la planificación y los recursos pero descentralizan la ejecución de las decisiones y tareas: “*Companies that implement teleworking to cut costs often tighten control*”⁷⁹.

Huws y sus colegas llegaron a la conclusión de que el interés de los gerentes por desplegar la modalidad de teletrabajo es bastante bajo. Su investigación, que incluyó a cuatro mil gerentes europeos, identifica dos razones fundamentales para explicarlo:

- ✓ no ven razones para incorporar un cambio de estas características en la organización del trabajo;
- ✓ la dificultad percibida para coordinar los programas de teletrabajo.

Mientras que los gerentes de grandes empresas expresan temor y dudas sobre el control de los empleados fuera de la oficina, para los gerentes de empresas más pequeñas los costos asociados con la implementación de los planes de teletrabajo no revisten un retorno de inversión lo suficientemente convincente para apoyar sin más esta metodología de trabajo⁸⁰.

En definitiva, como afirman Di Martino & Wirth⁸¹, los factores culturales y organizativos parecen ser el obstáculo que más oposición generan para la veloz y generalizada adopción del teletrabajo. Los directivos pueden mostrarse reticentes en aceptarlo, tanto por su carácter novedoso como por los problemas de supervisión y control que se plantea a los mandos ejecutivos de las compañías. Los sindicatos pueden vacilar en pronunciarse sobre las consecuencias de una práctica que excede su marco tradicional de incumbencia. Los trabajadores, por su parte, pueden mostrarse esquivos a abandonar un medio de trabajo “familiar” para sumergirse en nuevas dinámicas de organización personal y social.

⁷⁹ Wellman et al., p. 230.

⁸⁰ Cfr. Huws et al.

⁸¹ Cfr. Di Martino & Wirth, pp. 475 y ss.

Estos expertos insisten en que una empresa que despliega programas de teletrabajo debe encontrar soluciones innovadoras para hacer frente a las nuevas problemáticas de organización que se plantean, como la supervisión, la coordinación y la motivación de una mano de obra dispersa, para salvar las situaciones que se contraponen a las funciones jerárquicas tradicionales y al principio de autoridad convencional, para prescindir del rol de los mandos intermedios y otros problemas de comunicación, de diálogo, flujo informativo y de lealtad a la empresa.

Se han propuesto varios cambios en los modos de gestión que se consideran apropiados para el teletrabajo: el paso de una administración basada en la “aprobación previa” al “examen posterior”, de la teoría de la “reflexión que ordena” a la práctica de la “reflexión en la ejecución” y del tránsito de un “control externo” (practicado mediante un corpus de reglas y una medición formal del rendimiento) a un “control interno” que proporcione a los teletrabajadores todos los medios necesarios para verificar su propio trabajo. El teletrabajo requiere, en síntesis, un sistema de gestión subordinado al producto final y no a los elementos intermedios (modos y duración del trabajo, por ejemplo) y basado en la descentralización y la participación en detrimento de la centralización y el control⁸².

Belzunegui Eraso sostiene una posición similar al respecto. El teletrabajo como forma de organización del trabajo implica ciertos cambios de los modelos más o menos tradicionales de gestión y organización del trabajo, dependiendo del diseño organizativo en el que se aplica: es prácticamente este último factor el que hace que el teletrabajo presente diferencias en lo que respecta a la administración de la fuerza de trabajo y sus condiciones. El enfoque más interesante de este autor estriba en afirmar que la adopción del modelo organizativo por parte de la empresa es el elemento esencial para el desarrollo del control del proceso de producción y no la variable tecnológica. Será ésta una de las propuestas teóricas de las que más nos serviremos en nuestro análisis.

⁸² Di Martino & Wirth, p. 485.



CAPÍTULO 7

ANÁLISIS DE SITUACIÓN



CAPÍTULO 7.1.

Estado de Situación

7. Análisis de situación

7.1. Estado de situación

7.1.1. Los números del teletrabajo en el mundo

La adopción del teletrabajo en Europa y Estados Unidos ha evidenciado desde hace más de una década una velocidad arrolladora.

En 1999 la Comisión Europea, a través del proyecto EcaTT⁸³, establecía el número de teletrabajadores en la Unión Europea en casi nueve millones, lo que suponía aproximadamente el 6% del total. Los datos incluían a aquellos trabajadores que de forma habitual trabajaban al menos una vez a la semana fuera de su puesto de trabajo y a aquellos que lo hacían sólo de forma ocasional. En una proporción de aproximadamente dos tercios el teletrabajo se realizaba de forma habitual, y en un tercio de forma ocasional, excepto en países como Irlanda, Holanda y Suecia, donde la proporción de teletrabajadores habituales y ocasionales era prácticamente la misma. En sólo tres años el porcentaje de teletrabajadores en la Unión Europea pasó del 6% al 13%.

Uno de los indicadores seleccionados por Eurostat, agencia estadística de la Unión Europea, para monitorear la evolución del proyecto e-Europe⁸⁴ muestra la cantidad de teletrabajadores que se conectan desde sus hogares a los sistemas de

⁸³ Para ver en detalle las estadísticas citadas puede recurrirse a <http://www.ecatt.com/>.

⁸⁴ eEurope es una iniciativa política dirigida a asegurar que la Unión Europea obtenga el máximo provecho de los cambios que está produciendo la Sociedad de la Información. Los objetivos principales de la iniciativa eEurope son:

- Llevar la era digital y a la comunicación en línea a cada ciudadano, hogar y escuela y a cada empresa y administración.
- Crear una Europa que domine el ámbito digital, basada en un espíritu emprendedor dispuesto a financiar y desarrollar las nuevas ideas.
- Velar por que todo el proceso sea socialmente integrador, afirme la confianza de los consumidores y refuerce la cohesión social.

información de las empresas para desempeñar sus funciones. En su último informe publicado arroja los siguientes resultados⁸⁵:

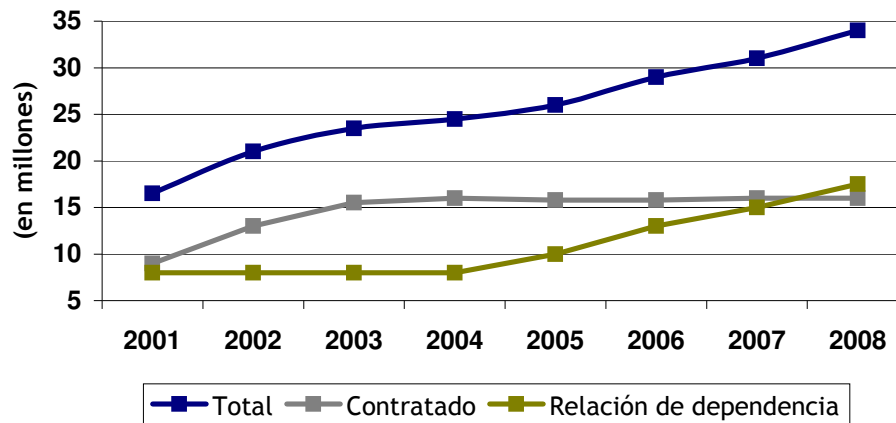
Tabla No. 5: Empresas con empleados que se conectan remotamente a sus sistemas de IT desde los hogares

	% Grandes empresas	% Empresas medianas	% Empresas pequeñas
Bélgica	71	50	21
Bulgaria	17	10	9
República Checa	48	31	15
Dinamarca	95	81	46
Alemania	65	39	15
Estonia	53	34	18
Irlanda	59	38	20
Grecia	52	25	14
España	40	17	5
Italia	23	7	2
Chipre	62	28	10
Letonia	27	12	5
Lituania	30	13	11
Luxemburgo	66	25	16
Hungría	36	16	8
Países Bajos	85	56	29
Austria	64	37	16
Polonia	15	8	3
Portugal	49	21	7
Rumania	20	9	6
Eslovenia	65	32	23
Eslovaquia	34	17	12
Finlandia	77	56	24
Suecia	84	59	34
Reino Unido	79	49	26
Islandia	66	67	42
Noruega	94	78	44

⁸⁵ El informe muestra cifras correspondientes al año 2006. Se consideran grandes empresas a aquellas que tienen más de 250 empleados, medianas a la que tienen entre 50 y 249 y pequeñas a aquellas que emplean a menos de 50 personas.

En Estados Unidos, la consultora World at Work⁸⁶ publicó en febrero de 2009 su informe anual sobre tendencias de empleo en ese país del que extrajimos el siguiente gráfico de evolución de teletrabajo:

Gráfico No. 3: Evolución del teletrabajo en EE.UU.



Fuente: Elaboración propia sobre Telework Trendlines 2009

Según el informe, la cantidad de empleados norteamericanos que trabajan desde la casa, o remotamente, por lo menos una vez por mes aumentó de 12,4 millones en 2006 a 17,2 millones en 2008, lo que equivale a un 39% de incremento en dos años y un 74% desde 2005.

En América latina nos encontramos con la ausencia de datos estadísticos confiables, carencia que en sí misma se manifiesta elocuente. En el II Congreso Iberoamericano sobre teletrabajo, realizado en septiembre de 2007 en Buenos Aires, el Dr. Ramón Gutiérrez Palacios presentó los resultados de una investigación sobre las tendencias, estado y transición del teletrabajo en América latina y Caribe⁸⁷, en el que ofrecía un mapa de relevancia estadística para la región. Según el estudio, la

⁸⁶ Cfr. <http://www.worldatwork.org/waw/Content/research/html/research-home.jsp>, consultado en abril 2009.

⁸⁷ La investigación del Gutiérrez Palacios se realizó en el marco de un proyecto apoyado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC). Ramón Antonio Gutiérrez Palacios es presidente de Desarrollo Solidario Internacional. Actualmente conduce el Programa de Investigación: "Persistencia de la Pobreza y Nuevas Formas de Empobrecimiento en América Latina y el Caribe" en el Centro de Investigación en Ciencia Regional Aplicada.

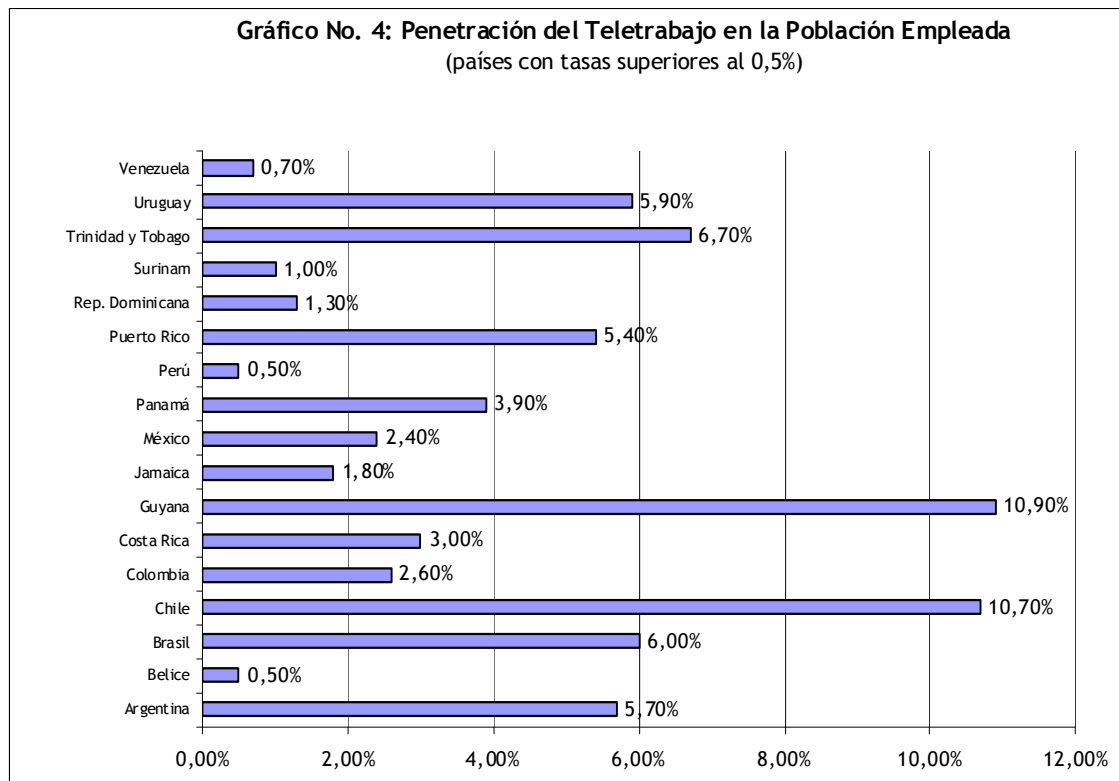
tasa de crecimiento del teletrabajo disminuyó en los dos últimos años, morigerada por el desincentivo de inversión y la desigualdad e insuficiente desarrollo de infraestructura de la TICs:

Tabla No. 6: Crecimiento del teletrabajo en América latina y el Caribe

	(millones de teletrabajadores 1998 - 2005)							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Teletrabajadores ALC	2,45	3,13	3,8	4,59	5,55	6,91	8,18	9,32
Crecimiento ALC		27,80%	21,40%	20,80%	20,90%	24,50%	18,40%	13,90%
Total población empleada ALC	180,876	186,740	191,389	197,118	202,558	209,799	217,769	220,135
Penetración en la población empleada ALC	1,4%	1,6%	2,0%	2,3%	2,7%	3,3%	3,8%	4,2%

Fuente: Ramón Gutiérrez Palacios, op. cit.

Ya que la inexistencia estadística de datos oficiales obliga a un acercamiento indirecto a la temática, nos serviremos como referencia de la reconstrucción que a partir de diversas fuentes elaboró Gutiérrez Palacios para elaborar un escenario panorámico comparativo entre los países de América Latina y el Caribe:



Fuente: Ramón Gutiérrez Palacios, op. cit.

7.1.2. El teletrabajo en Argentina

7.1.2.1. Los números del teletrabajo en Argentina

En nuestro país, recientemente la consultora Carrier y Asociados dio a conocer una investigación⁸⁸ en la que afirmaban que existen 1.200.000 hogares donde al menos uno de sus integrantes trabaja desde allí. Proyectado a personas, se estima que aproximadamente 1.800.000 personas trabajan en su casa (incluyendo a quienes realizan en su hogar su principal actividad laboral, quienes tienen una segunda actividad paralela a un trabajo convencional y aquellos que tienen un trabajo convencional y lo completan desde su hogar). Según se publica en los principales matutinos del país⁸⁹, para el Ministerio de Trabajo los 300.000 teletrabajadores (entre independientes y empleados en relación de dependencia) que había en 2004 treparon a 1.300.000 en 2008.

En diciembre de 2007, la licenciada Analía Álvarez presentó en el marco institucional de la UCES un estudio cuantitativo sobre una base de 386 casos de personas en actividad laboral sobre las ventajas y desventajas de esta modalidad de trabajo. Extraemos, a continuación, un resumen de sus principales conclusiones:

a. El 9% de los trabajadores en el momento del estudio estaba trabajando en relación de dependencia desde sus hogares y un 15% trabajaba de la misma manera pero por contrato:

⁸⁸ Cfr. http://www.carrieryasoc.com/index.php?option=com_content&view=article&id=675:aclarando-que-oscorece&catid=17:informtica&Itemid=27

⁸⁹ <http://www.clarin.com/diario/2009/05/19/sociedad/s-01921396.htm> y http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1178683

Gráfico No. 5: Situación laboral de los entrevistados por Analía Álvarez



Fuente: “El teletrabajo de cara al 2008”, op. cit.

b. Ocho de cada diez, conoce la tendencia en crecimiento sobre esta nueva modalidad de trabajo y consideran que es una buena opción.

c. Cuatro de cada diez personas creen que su trabajo actual podría ser realizado desde su hogar.

Tabla No. 7: Respuestas de entrevistados por Analía Álvarez

El 100% de su trabajo podría hacerlo usted, desde su hogar?	Si	No	Actualmente trabajo desde mi casa
	42%	36%	22%
Marketing/Publicidad/Investigación de Mercados/Diseño	18%	5%	21%
Asesoramiento administrativo contable	5%	4%	9%
Trabajos de secretaria / Manejo de agenda	14%	10%	2%
Recursos Humanos	1%	12%	
Planificación Estratégica	2%	3%	5%
Comunicación Interna	2%	7%	
Consultoría en Administración	6%		12%
Atención al cliente	10%	34%	5%
Informática	17%	1%	16%
Ingeniería	4%	7%	5%
Estadística	5%		12%
Calidad	2%	3%	2%
Servicio de Prensa	1%	1%	
Otras	13%	12%	12%

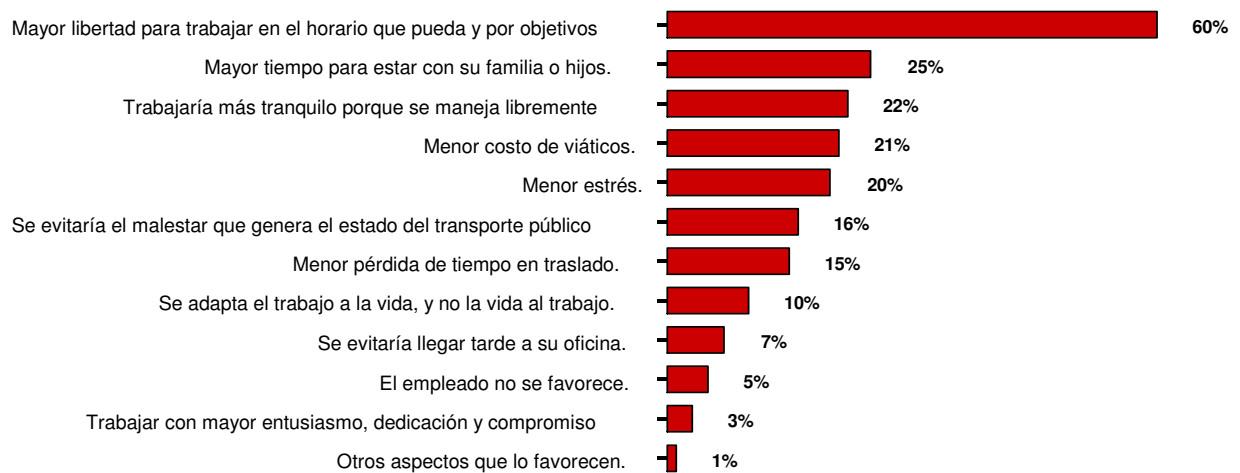
Fuente: "El teletrabajo de cara al 2008", op. cit.

d. La disminución de los costos de la empresa es una de las ventajas que los empleados identifican de esta nueva modalidad de trabajo.

e. Nueve de cada diez empleados tienen una opinión positiva sobre el teletrabajo:

Gráfico No. 6: Beneficios del teletrabajo relevados por de Analía Álvarez

Según su opinión: ¿En qué se favorece el empleado o los empleados con esta modalidad de teletrabajo, teniendo en cuenta que tendría los mismos beneficios y obligaciones que un empleado en relación de dependencia que trabaje dentro de la empresa?

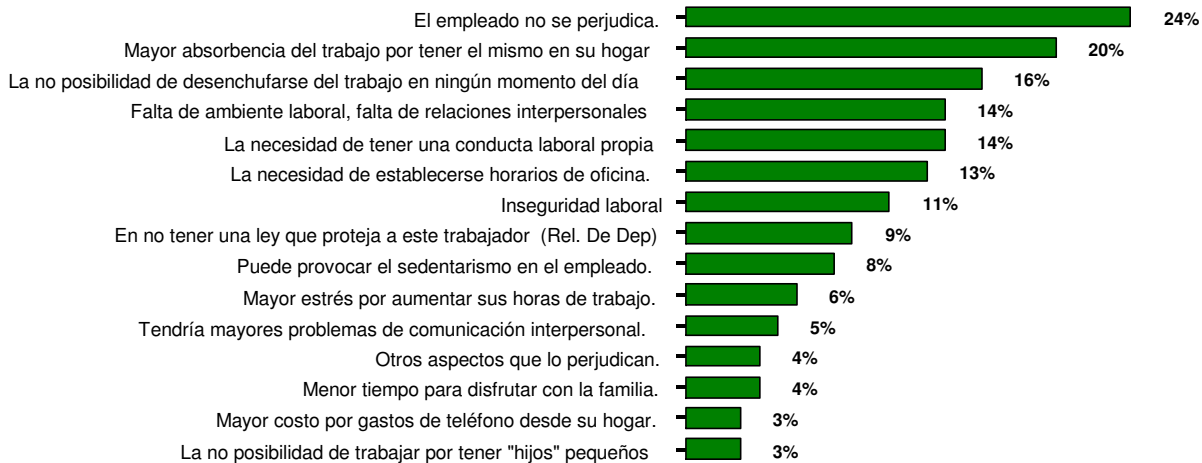


Fuente: "El teletrabajo de cara al 2008", op. cit.

f. Si bien consideran que el empleado no se perjudica con esta práctica, identifican algunas desventajas derivadas:

Gráfico No. 7: Perjuicios del teletrabajo relevados por Analía Álvarez

Según su opinión: ¿En qué se perjudica el empleado o los empleados con esta modalidad de teletrabajo, teniendo en cuenta que tendría los mismos beneficios y obligaciones que un empleado en relación de dependencia que trabaje dentro de la empresa?



Fuente: "El teletrabajo de cara al 2008", op. cit.

g. Un tercio de las personas que trabajan desde su hogar están actualmente en relación de dependencia.

h. La relación de dependencia o como personal efectivo es la forma preferida de contrato para un teletrabajador real o potencial.

i. No hay evidencia estadística para concluir que toda persona que trabaje desde su hogar tenga la misma o mejor eficacia que trabajando dentro de la empresa porque depende del grado de responsabilidad, gestión y autonomía de cada empleado.

j. Casi por unanimidad el resultado describe que la gente está totalmente de acuerdo con el proyecto de ley elevado desde el Ministerio de Trabajo.

7.1.2.2. Breve biografía del teletrabajo en Argentina

A partir del estallido de la crisis de 2001, el teletrabajo encontró en nuestro país un terreno fértil de adopción y difusión. Fue precisamente por esos años que la Asociación Argentina de Teletrabajo (AAT), absorbiendo la divulgación que en América latina estaba realizando la Asociación Española de Teletrabajo, consolidó su conformación e ideario, convirtiéndose en uno de los principales promotores del teletrabajo en Argentina. Junto con la AAT se fueron desarrollando otros polos de difusión institucional: el Centro de Teletrabajo y Teleformación, dependiente de la carrera de Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires y el Centro de Teletrabajo, de la Universidad Tecnológica Nacional.

La repercusión de esta nueva modalidad laboral se ve alentada a nivel local no sólo por el beneplácito de los medios masivos y sus ecos en la opinión pública nacional -que encuentran en el teletrabajo un signo de modernización e innovación tecnológica y social- sino también por el máximo organismo oficial de competencia en el área de trabajo: el Ministerio.

En 2003 se creó la Comisión de Teletrabajo en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Entre sus principales integrantes están: el CTT (Centro de Teletrabajo y Teleformación de la Carrera de Relaciones del Trabajo de la UBA), USUARIA (Asociación Argentina de Usuarios de la Informática y las Comunicaciones), la AAT (Asociación Argentina de Teletrabajo), la UIA (Unión Industrial Argentina) y la CGT (Confederación General del Trabajo). En 2005, se incorporaron la CTA (Central de Trabajadores Argentinos) y la OIT (Organización Internacional del Trabajo), entre otras asociaciones.

En julio de 2007 se envió al Congreso de la Nación el proyecto de ley para reglamentar el teletrabajo en relación de dependencia⁹⁰. Entre sus fundamentos se

⁹⁰ Esta ley se encuentra en tratamiento parlamentario y aún no ha sido promulgada.

encuentra en convenio No. 177 de la OIT sobre trabajo a domicilio⁹¹. El espíritu que anima esta ley ha intentado promover la igualdad de trato de los teletrabajadores respecto de otros trabajadores que cumplan servicios en los propios establecimientos de las empresas, el respeto por los ámbitos particulares donde el trabajador elija prestar servicios, la indemnidad respecto de los gastos y riesgos de la actividad dependiente, la protección a través de regímenes de seguridad social y en materia de higiene y seguridad en el trabajo y especialmente en la necesidad de tomar todos los recaudos para verificar una genuina manifestación de voluntad del trabajador sobre su aceptación de esta modalidad de trabajo⁹².

De todas formas, aún no teniendo Ley, dentro del ministerio de Trabajo cuentan con un programa denominado “PROPET”, destinado al sector privado. Las empresas que quieran contratar o traspasar empleados a esta modalidad podrían hacerlo con el monitoreo del Ministerio de Trabajo, bajo cuyo tutelaje reciben cooperación no sólo en asesoramiento, sino también en todo lo referido a protección del trabajador.

7.1.2.3. Marco gubernamental

Dentro de las áreas de “temas especiales” del Ministerio -junto con los programas de Igualdad entre Varones y Mujeres, Erradicación del trabajo infantil, Discapacidad, Responsabilidad social empresarial, Trabajo agrario, Veteranos de guerra, Trabajo Ferroviario y Consejo Federal del Trabajo- se encuentra la Coordinación de Teletrabajo, cuyos objetivos son:

- ✓ Promover la implementación de plataformas de Teletrabajo;
- ✓ Evaluar el impacto del teletrabajo en la conservación y creación del trabajo decente;
- ✓ Propiciar la generación de mejores condiciones laborales a través de las TICS;
- ✓ Conciliar el ámbito familiar y laboral;

⁹¹ Cfr. El texto completo del Convenio en el Anexo.

⁹² Cfr. El texto completo del Proyecto de Ley en el Anexo.

- ✓ Promover nuevos contenidos en la negociación colectiva;
- ✓ Impulsar las ventajas de las relaciones laborales mediadas por las TICS;
- ✓ Difundir regional e internacionalmente las buenas prácticas en Teletrabajo⁹³.

La Coordinación de Teletrabajo lleva adelante programas especiales que propenden a la consecución de estos objetivos institucionales. Actualmente tiene vigentes cinco programas:

- **Certificación en Competencias de Teletrabajo**

Este programa se realiza en sinergia con la Secretaría de Empleo para desarrollar acciones que permiten:

A los Teletrabajadores:

- ✓ Ampliar las posibilidades de trabajo decente a través de las TICS.
- ✓ Formalizar los conocimientos y la experiencia adquirida.
- ✓ Garantizar la calidad laboral permitiendo la formación continua.

A las Empresas:

- ✓ Validar la gestión de los recursos humanos.
- ✓ Orientar la inversión en capacitación.
- ✓ Mejorar la productividad.

- **Capacidad para Teletrabajar**

El proyecto tiene dos finalidades, una de carácter "inmediata" y otra "mediata". La primera consiste en lograr que la persona con discapacidad, calificada para teletrabajar, pueda insertarse en el campo laboral. La segunda propone capacitar a las personas con discapacidad a través de cursos especiales para que una vez alcanzados los conocimientos y manejos de las TICS tengan la posibilidad de insertarse en el ámbito laboral con la modalidad del teletrabajo.

⁹³ Cfr.: <http://www.trabajo.gob.ar/teletrabajo/>

- **Jóvenes y TICs**

Este programa surge con el objetivo de generar oportunidades de inclusión social y laboral para jóvenes desempleados. Incluye capacitación para adquirir competencias en el uso de las herramientas TICs y del teletrabajo con la finalidad de posibilitar su inserción laboral a través de acciones de responsabilidad social empresarial que eviten la exclusión social.

- **Teletrabajo a partir de los 45 años**

Este programa busca la reinserción laboral de hombres y mujeres que tengan más de 45 años, procurando dar una respuesta inmediata al fenómeno de desempleo masivo que sufre este grupo de personas desde la década de los noventa.

- **Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET)**

Su misión es promover el teletrabajo en el sector privado, acompañando a las empresas participantes del PROPET en las prácticas de Teletrabajo mediante el aporte de herramientas, conocimientos y seguridad jurídica. Específicamente, este programa se propone:

- ✓ Promover la implementación del teletrabajo en el sector privado.
- ✓ Evaluar el impacto del teletrabajo en la creación, mantenimiento y la calidad del empleo.
- ✓ Identificar la existencia de dificultades prácticas generadas por el teletrabajo en la organización de la empresa.
- ✓ Recopilar la información para la reglamentación del proyecto de ley de teletrabajo.
- ✓ Difundir los resultados del PROPET.

La metodología de implantación de los programas piloto de teletrabajo patrocinados por el PROPET se apoya en los roles de los tres actores fundamentales: Coordinación, Empresa y Teletrabajadores.

Las funciones de la Coordinación son:

- ✓ Evaluación de las empresas postuladas al proyecto.
- ✓ Monitoreo del teletrabajo en la empresa seleccionada.
- ✓ Recepción y análisis de la entrevista a los teletrabajadores.
- ✓ Emisión de sugerencias y recomendaciones.
- ✓ Informe parcial y final de la experiencia.
- ✓ Difusión de los resultados del PROPET.

La Empresa deberá:

- ✓ Seleccionar a los teletrabajadores.
- ✓ Enviar la información periódica a la Coordinación.
- ✓ Diseñar el plan de monitoreo de las acciones con la Coordinación.
- ✓ Ser el nexo para la participación en el programa de las ART.
- ✓ Acompañar la difusión del programa.

Los teletrabajadores, por su parte, se comprometen a colaborar activamente con el programa, brindando toda la información solicitada que esté a su alcance y convirtiéndose en agentes de difusión de los resultados y prácticas.

En mayo de 2008, YPF se convirtió en la primera empresa en el país en adherir al Programa a partir de la firma del convenio marco con el Ministerio de Trabajo. La petrolera inició el dos de mayo la etapa piloto donde 40 personas de su plantilla experimentaron durante 6 meses el sistema de teletrabajo. La empresa proveyó a cada teleempleado de una PC portátil, un teléfono móvil, una silla ergonómica, un matafuego y un botiquín.

Los empleados incluidos en el programa, compuesto por distintos géneros y unidades de negocios, gozan de los mismos derechos y beneficios garantizados por la legislación vigente y los convenios colectivos de trabajo que aquellos que prestan las



mismas tareas en los establecimientos de la empresa, sin perjuicio de aquellos derechos o beneficios que pacten en forma individual o colectiva teniendo en cuenta las peculiaridades del teletrabajo.

Un año después, en mayo de 2009, el Ministro de Trabajo Carlos Tomada, acordaba la participación de CISCO en el PROPET. En la etapa piloto del proyecto, Cisco designaría 50 teletrabajadores de su plantilla, que realizarían sus actividades laborales desde sus hogares.

Fue justamente en el marco de este programa que Telecom, una de las dos empresas multinacionales en las que abordaremos el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional, incursionó en la adopción de la modalidad de teletrabajo en noviembre de 2008.

7.1.3. Teletrabajo en Telecom

7.1.3.1. Acerca de Telecom

Telecom Argentina S.A (NYSE: TEO; BCBA: TECO2) es una de las principales empresas de telecomunicaciones de la República Argentina. La Sociedad posee licencias por un plazo indeterminado para proveer en la República Argentina los siguientes servicios: telefonía fija local, telefonía pública, telefonía de larga distancia, nacional e internacional, provisión de enlaces punto a punto, nacional e internacional, télex, nacional e internacional, valor agregado, transmisión de datos, videoconferencia, transporte de señal de radiodifusión y repetidor comunitario, acceso a Internet. El Grupo Telecom provee a través de Telecom los servicios básico local, LDN, LDI, transmisión de datos e Internet y a través de sus subsidiarias Telecom Personal S.A y Núcleo S.A en Paraguay, ofrece los servicios celulares y de valor agregado.

La empresa se constituyó como consecuencia de la privatización de ENTEL, que tenía a su cargo la prestación del servicio público de telecomunicaciones en la República Argentina.

Su accionista controlante es Nortel Inversora S.A. (“Nortel”), titular del 54,74% del capital -51% en acciones Clase “A” y 3,74% en acciones Clase “B”- y de los votos posibles en las Asambleas Ordinarias de Accionistas.

A pesar de que la totalidad de las acciones de Telecom tiene autorización de oferta pública, el 41,05% de las mismas - todas Clase “B” - cotizan y se negocian en el panel de empresas líderes de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, en el New York Stock Exchange y en la Bolsa Mexicana de Valores. De este modo Telecom es una de las empresas argentinas con cotización en Estados Unidos de América con mayor “free float” (acciones con cotización en sistemas bursátiles en poder del público o accionistas minoritarios).

El 4,21% del capital, representado por las acciones Clase “C”, se encuentra afectado al Programa de Propiedad Participada (P.P.P.) creado por la Ley N° 23.696.

Datos de Telecom en Argentina⁹⁴

Las tres marcas, Telecom - Personal - Arnet, le reportaron utilidades por \$ 1.006 millones y ventas por \$ 8.861 millones en los primeros nueve meses de 2009. Los analistas proyectan que el balance anual arrojará ventas por 12.000 millones y crecimientos en todos los negocios.

La red fija, a pesar de la avanzada celular, continúa creciendo: sólo en el negocio de la voz treparon 4%, a \$ 2.078 millones, en el balance de los primeros nueve meses de 2009. Personal mueve más dinero: \$ 5.516 millones, cifra que refleja un crecimiento interanual de 15%. La compañía tiene 14,5 millones de clientes y está tercera en el ranking, detrás de Claro y Movistar.

Arnet, proveedor de Internet por ADSL, tiene 30% de los accesos fijos y 1,17 millones de clientes. Sus ingresos crecieron 47%, a \$ 768 millones, en el último balance.

Valores

Telecom ha adoptado un sistema de valores que se proponen como punto de referencia de comportamiento para todos sus empleados, de modo que sean un distintivo de pertenencia a una única realidad empresarial:

- Foco en el cliente
- Proactividad
- Innovación
- Dinamismo
- Excelencia profesional
- Integración
- Transparencia

⁹⁴ Cfr. http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1227598



- Responsabilidad

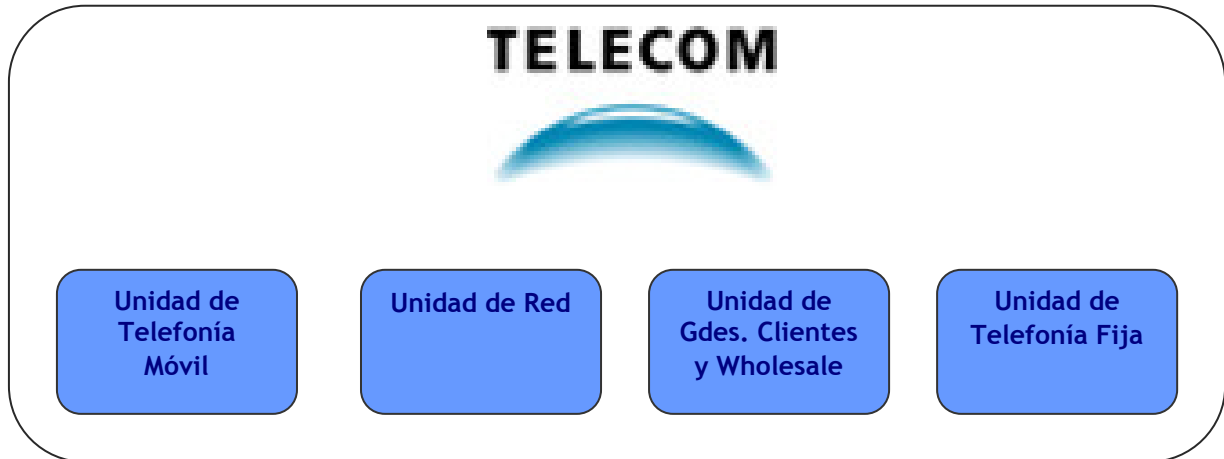
Management

La estructura de la empresa posee una Dirección General Ejecutiva y las siguientes direcciones:

- Secretaría General
- Auditoría
- Administración, Finanzas y Control
- Real Estate
- Capital Humano
- Asuntos Jurídicos
- Servicios Informáticos
- Marco Regulatorio
- Abastecimiento
- Comunicación y Medios

Sus Líneas de Negocios se organizan en Unidades:

Gráfico No. 8: Estructura organizacional de Telecom



7.1.3.2. El programa piloto del PROPET en Telecom

Como se mencionó más arriba, el proyecto de teletrabajo en Telecom comenzó en noviembre de 2008. Abarcó a 50 empleados de las ciudades de Buenos Aires, Campana, Córdoba, La Rioja, Mendoza, Paraná, Posadas, Rafaela, Rosario y Salta, de todos los grupos etarios, y con la misma participación de hombres y mujeres. Los coordinadores del proyecto explican que para seleccionar el ámbito organizacional para la prueba piloto se hizo un análisis con el líder del proyecto, RR.HH. y el CEO con el fin de identificar con qué área y director resultaba conveniente asociarse, por sus características personales y estilo de management:

“Elegimos entonces al Director de Ventas, y con él al gerente que más se amoldara a los requisitos. Así se va bajando en la pirámide hasta la primera línea jerárquica más idónea. La evaluación de los líderes aspiraba a identificar el estilo de management y no implicar a quienes les faltara transformarse. Buscábamos a quienes podían controlar por objetivos y no porque sus colaboradores estaban sentados en el escritorio. Había líderes que ya estaban trabajando por objetivos.”

Durante 2009 el programa continuó ampliándose. En mayo de 2009, el Ministerio de Trabajo y Telecom renovaron el convenio de Teletrabajo y a partir de junio, se incorporaron 50 teletrabajadores más de distintas áreas. En octubre del

mismo año, ingresaron en Córdoba otros 50 empleados más que, de manera voluntaria, ejercen parcialmente sus tareas bajo la modalidad de trabajo a distancia. La población que teletrabaja en Telecom está compuesta por empleados de entre 20 y 50 años, con diferentes niveles jerárquicos -desde juniors hasta gerentes- y distribuidos geográficamente en 10 ciudades:

“La idea es empezar a abrir el juego a medida que agregamos cantidad de personas.”

La modalidad de trabajo propuesta en la prueba piloto incluye dos días de asistencia al puesto de trabajo y tres días de trabajo a distancia consecutivos. Un de los principales desafíos que enfrentó la compañía en la conformación de estos dos espacios de trabajo alternativos fue el desarrollo de la virtualización de cada puesto, que permitió a los empleados conectarse desde otras computadoras y tener acceso al mismo entorno de sistemas e información, con las mismas condiciones de seguridad informática que existen en la oficina.

La necesidad de cuidar los aspectos legales “*como si hubiera una ley*”, según los responsables del proyecto en Capital Humano, impulsó al equipo de trabajo de Telecom a entrar en contacto con la Coordinación de Teletrabajo del Ministerio. En este marco, se formalizó con cada nuevo teletrabajador un contrato laboral complementario al vigente para la duración del piloto durante seis meses.

Al adherirse al convenio marco del PROPET, Telecom proveyó a sus empleados bajo esta modalidad de botiquín y matafuegos. Se les dio, además, un manual de instrucciones con buenas prácticas y de medidas de seguridad a tomar como recaudos en el lugar desde donde va a trabajar⁹⁵. Asimismo, puso a su disposición un escritorio, una silla ergonómica y apoya pies. Telecom les dio también acceso gratuito al servicio de Internet de Banda Ancha de Arnet, un teléfono móvil de Personal y un plus adicional para eventuales mayores gastos, el cual figura en el

⁹⁵ En el informe de evaluación del programa en Telecom, el PROPET sugirió realizar visitas en el domicilio del trabajador para verificar las condiciones de seguridad del trabajo. En este sentido, Tamara Martínez reveló que era una medida que la empresa no había llegado a implementar para evitar acciones que pudieran ser consideradas “invasivas”.

Programa de Teletrabajo firmado entre la empresa y los teletrabajadores en el marco del Programa PROPET.

Durante la primera etapa se realizó un seguimiento personalizado de cada uno de los teletrabajadores a fin de monitorear su nivel de satisfacción, la relación con sus jefes, con sus compañeros y con su entorno familiar. Para la empresa, los resultados arrojaron un alto nivel de satisfacción de los empleados con este proyecto, mayor compromiso con la organización y mejores niveles de productividad.

Los impulsores del programa dentro de la empresa analizan el éxito de la iniciativa en base a la correcta implementación y seguimiento de los que consideran factores clave:

- El compromiso del *top management*, que tiene que hacer del teletrabajo una forma de vida, seguros de que es la forma de trabajar.
- Hacer una muy buena selección de los actores, tanto del jefe como del trabajador:
“...la selección del empleado es lo más importante...”
“Creemos que la clave de un factor de éxito es la selección de las personas.”
“...si bien es cierto que para la prueba piloto era importante que fueran personas tecnológicamente avanzadas, confiables, acostumbradas a trabajar por resultados, el jefe tenía que estar también preparado para medir su trabajo de esa manera.”
- Identificar las tareas que puedan adaptarse al teletrabajo.
- Planificación integral del proyecto con seguimiento y control.
- Planificación del feedback del teletrabajador, sus compañeros y jefes para conocer las circunstancias de cómo se va desarrollando el teletrabajo e identificar cuáles son las variables para ajustar en el proyecto:

“Intentamos dar un apoyo continuo. Abrimos también otros canales (...) Hacemos encuestas y tanto el líder del proyecto y nosotros enviamos comunicaciones periódicamente -además del contacto cotidiano. En febrero hicimos una jornada, viajaron todos, pero ahí nosotros escuchábamos lo que ellos opinaban. Nosotros creemos que la contención es muy importante para que esto funcione.”

“Nosotros recibíamos feedback a través de una asistente social, en las jornadas de teletrabajo, con encuestas y entrevistas.”

- Claridad en la comunicación durante la masificación del piloto:
“... el teletrabajo es un beneficio para la gente, pero sujeto a la disposición de los gerentes. La organización del trabajo es potestad de la empresa y el teletrabajo es una herramienta a disposición de gerentes y directores.”
- Asesoramiento profesional adecuado.

Una de las características fundamentales del programa en Telecom consiste en el meticuloso proceso de selección de los participantes. El proceso de selección se articula en varias etapas:

- a. Distribución de cupos por Dirección y detección mediante la línea de gerentes de perfiles apropiados.
- b. Entrevista del jefe inmediato con candidatos para relevar interés y definir los candidatos del área.
- c. Evaluación de los candidatos por parte de Capital Humano en base a criterios de rol y perfil idóneo: *“la persona se tiene que mostrar interesada y el jefe creer que es idóneo”*.
- d. Selección final de los postulantes por parte de Capital Humano.

En la nota de prensa difundida por el Ministerio, durante el lanzamiento de la nueva etapa de la prueba piloto en Telecom, el Jefe de Gabinete del Ministerio de Trabajo, Dr. Norberto Ciaravino, se mostró satisfecho con el desenvolvimiento de este proyecto y destacó que *“el aporte de la experiencia de Telecom radica en que ésta servirá de plataforma para una extensión material, normativa y laboral del Teletrabajo en el país. Estamos sentando las bases de un nuevo modelo de trabajo,*



producción y relaciones laborales”. Por su parte, Enrique Garrido, Presidente de Telecom, afirmó que:

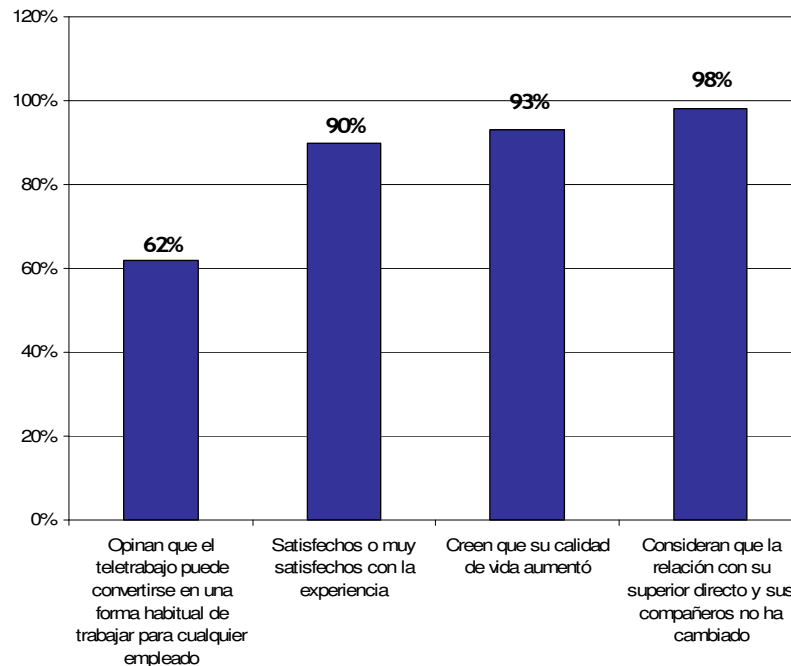
“El equilibrio vida personal/vida laboral y la eficiencia operativa son compatibles y lo estamos demostrando. Implementamos Teletrabajo Telecom porque queremos seguir mejorando la satisfacción de nuestros empleados con su vida laboral. A mayor satisfacción del personal, clientes más satisfechos; ese es el objetivo de Teletrabajo Telecom. Desde Telecom ofrecemos nuestra asistencia y experiencia en el tema para colaborar con empresas interesadas en aplicar esta nueva tecnología laboral, en asociación con nuestros servicios de telecomunicaciones y data center que resultan indispensables para la eficiente organización de esta nueva modalidad de desarrollo de las actividades laborales”.⁹⁶

⁹⁶ Cfr.: http://www.trabajo.gob.ar/downloads/teletrabajo/090513_telecom.pdf

7.1.3.3. Algunos indicadores del programa piloto

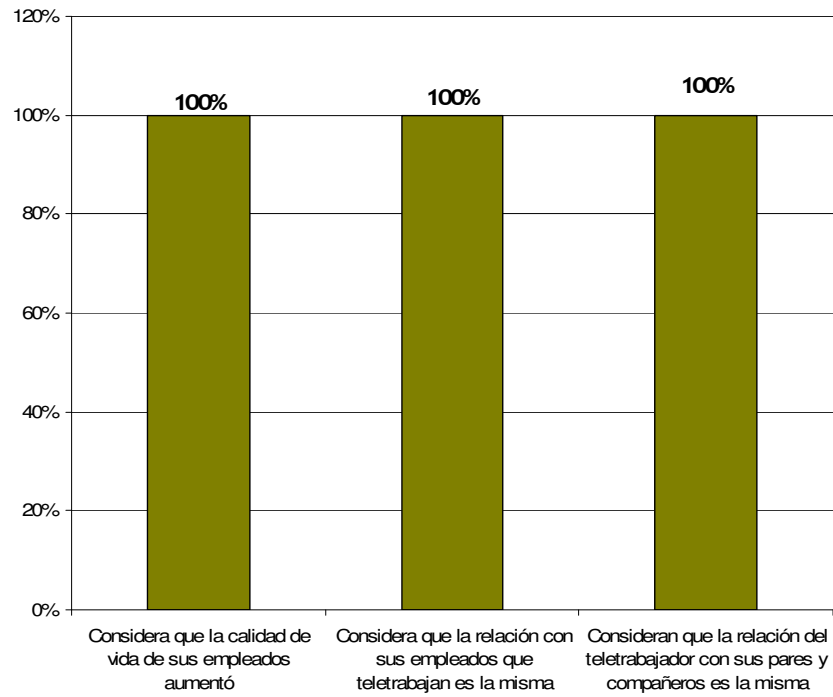
El equipo de proyecto que coordina el programa piloto realizó en junio de 2009 una encuesta entre los actores protagonistas de la iniciativa como parte del seguimiento metodológico del programa. Los resultados que obtuvieron entre los teletrabajadores reflejan los siguientes porcentajes:

Gráfico No. 9: Resultados de la encuesta de Telecom entre teletrabajadores



Por su parte, desde la perspectiva de los jefes de los teletrabajadores las respuestas muestran resultados unánimes:

Gráfico No. 10: Resultados de la encuesta de Telecom entre los jefes de teletrabajadores



7.1.4. Teletrabajo en Telefónica

7.1.4.1. Acerca de Telefónica

Telefónica es un Grupo Empresarial de alcance global, con una presencia destacada en los mercados de habla hispano-portuguesa. Desarrolla operaciones en tres continentes, prestando servicios en 25 países con 264 millones de clientes, lo que ubica al Grupo en la tercera posición mundial en cantidad de clientes. El Grupo cuenta actualmente con 48.500.000 líneas fijas, 200.000.000 móviles, 13.100.000 accesos a Internet y 2.400.000 servicios de valor agregado de TV, en todos los países donde opera.

El Grupo Telefónica en la Argentina suministra actualmente una gama completa de servicios de telecomunicaciones que incluyen telefonía fija, telefonía móvil, transmisión de datos y servicios de valor agregado, soluciones corporativas, acceso a Internet, servicios de “Contact Centers”, broker de seguros, y cables submarinos. Provee además una variada gama de contenidos y servicios de soporte en áreas de recursos humanos, comercio exterior, seguros, logística, contabilidad, gestión inmobiliaria, seguridad, servicios generales y consultoría.

Datos del Grupo Telefónica de Argentina a agosto de 2009⁹⁷

- Líneas de telefonía fija: 4.600.000
- Clientes de banda ancha: 1.125.000
- Clientes móviles: 15.500.000 (market share del 34,2%)
- Terra, tiene una audiencia mensual de 5.000.000 de visitantes únicos.
- Atento es el call center más importante del país, con 2.500 posiciones, 6.000 empleados y 14 edificios de call en Argentina en Córdoba, Salta, Mar del Plata, Martínez y Capital Federal.
- Empleados: el Grupo Telefónica posee más de 21.000 empleados en forma directa y 14.000 en forma indirecta en sus distintas líneas de actividad.

⁹⁷ Cfr. <http://www.telefonica.com.ar/acercadetelefonica/>



Composición accionaria

El capital social de Telefónica en la Argentina está compuesto por acciones de dos clases. Las de la clase "A" representan el 64,83 % y las de la clase "B" el 32,25 %.

La Compañía Internacional de Telecomunicaciones (COINTEL) es el accionista mayoritario, al poseer la totalidad de las acciones clase A.

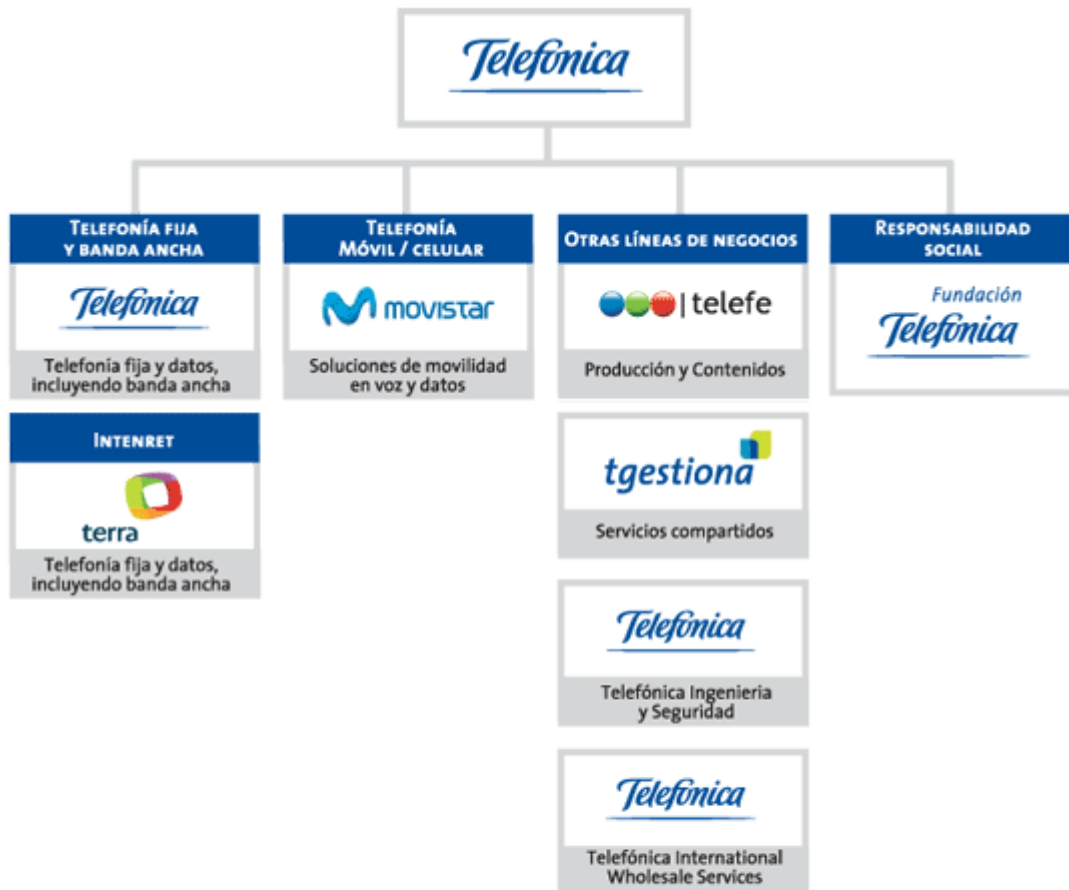
Actualmente, alrededor del 98% de las acciones están, directa o indirectamente, en poder de Telefónica S.A., luego del canje de acciones que tuvo lugar en junio de 2000. Del remanente de acciones, el 0,6% cotiza en la Bolsa de Nueva York (ADR) y el 1,2% pertenece a accionistas que negocian en la Bolsa de Buenos Aires.

Estructura de negocio de Telefónica en la Argentina

La estrategia de Telefónica establece las líneas directrices de su accionar en torno a la convergencia de los servicios de comunicaciones. De esta manera, en la Argentina dependen de Telefónica S.A., con sede en Madrid, España, las Líneas de Negocio que pueden verse en el gráfico siguiente, coordinadas por un Presidente y una estructura de direcciones corporativas. Las distintas unidades de negocios responden a un nuevo modelo de estructura organizativa basada en una visión regional de clientes y procesos orientada a tres segmentos: Residenciales, Pymes y Empresas⁹⁸.

⁹⁸ En el Anexo puede encontrarse una descripción más detallada de cada una de las empresas del Grupo en Argentina.

Gráfico No. 11: Estructura organizacional de Telefónica de Argentina



Visión

Mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde opera, proporcionando servicios innovadores basados en las tecnologías de la información y la comunicación.

Valores

- Innovadora: anticiparnos al mercado y a las expectativas de nuestro cliente.
- Competitiva: ir más allá en todo lo que hacemos, sin conformarnos con lo ya conseguido.
- Abierta: clara, transparente y accesible. Nos implicamos y aprendemos de las realidades sociales y culturales.
- Comprometida: cumplimos de forma responsable lo que decimos.
- Confiable: la fiabilidad en todo lo que hacemos. Nuestra meta es ganar la confianza de todos.

Si bien no conforma uno de los valores declarados de la empresa, a fines de la presente investigación, creemos pertinente citar un apartado que en el sitio web institucional se encuentra junto a su visión:

“Liderazgo de personas y compromiso

Nuestro liderazgo comienza con el compromiso de cada uno de los más de 250.000 empleados del grupo en todo el mundo. Para lograr este objetivo, reforzamos el valor de la propuesta a nuestros profesionales con el fin de fomentar el orgullo del trabajador por pertenecer a la empresa y de crear una compañía basada en las personas donde las relaciones personales estén presididas por la confianza; una compañía que reconoce y premia el esfuerzo personal; una compañía que ofrece oportunidades de desarrollo profesional y personal para todos.⁹⁹”

7.1.4.2. “Tiempo Flexible” en Telefónica

El plan de teletrabajo surge en Telefónica dentro del marco más amplio del programa de Tiempo Flexible, bautizado “Tiempo para vos”. Lanzado en diciembre 2007, este programa tiene como responsable a la Gerencia de Satisfacción del Empleado, bajo la égida de la Dirección de Gestión de Talento y Experiencia Empleados de Capital Humano.

⁹⁹ Cfr.: <http://www.telefonica.com.ar/acercadetelefonica/>

Si bien se trata de una iniciativa que se está implementando en toda la región, el programa no es “importado” de acuerdo con una matriz corporativa:

“... el programa no viene de afuera. Se analiza previamente la cultura de la organización y en base a eso se diseñan las actividades, los beneficios especiales. Hay muchos factores que influyen en el diseño de las actividades.”

Con esta premisa, los objetivos propuestos para esta práctica desde el área impulsora fueron:

- Instaurar una cultura de trabajo flexible que promueva el bienestar.
- Lograr que los empleados alcancen un mejor equilibrio entre el trabajo y su vida personal, *“porque está comprobado que a mayor nivel de satisfacción aumentan los indicadores de Productividad y en consecuencia la satisfacción de nuestros clientes y accionistas”*.
- Distinguir a Telefónica por medio de la flexibilidad como una organización moderna orientada a ser “El Mejor lugar para Trabajar”.
- Impulsar “Nuevas formas de Trabajo”.

El programa “Tiempo para vos” se enmarca bajo el eje de **Calidad de Vida** de la *promesa* al empleado que propone Telefónica a quienes trabajan en la empresa. El espíritu del programa, animado desde su misma nominación, persigue mejorar y resolver el equilibrio entre la vida familiar y el trabajo.

Las iniciativas que forman “Tiempo para vos” ofrecen alternativas para ayudar al empleado a conciliar el ámbito laboral y familiar:

- **Jornada Part Time:** consiste en la reducción de la jornada laboral de las madres a 6 horas durante el 1° año de vida del hijo.
- **Licencias especiales por Adopción, paternidad y estudios terciarios:**
 - Para los casos de adopción se otorgan 3 meses a partir del momento en que el juez dispone la guarda.

- La licencia por paternidad posibilita que el padre goce 15 días corridos a partir del nacimiento o guarda de adopción.
- Para los estudios terciarios se disponen 10 días anuales de licencias por examen para las carreras terciarias que estén homologadas por el Ministerios de Educación y duren un mínimo de dos años. Rigen las condiciones de LCT y CCT.
- **Jornada Abierta:** con acuerdo del jefe, el empleado puede trabajar un día fijado previamente desde su casa.
- **Días Elásticos:** posibilidad de tomarse dos jornadas o cuatro medias jornadas, con posterior recupero de las horas.
- **Horario flexible:** el empleado pauta con el jefe su horario de entrada (entre las 8 y las 10 de la mañana) y de salida (entre las 17 y las 19).
- **Viernes de invierno y de verano:** posibilidad de retirarse antes los días viernes, compensando la diferencia el resto de los días de la semana durante los meses del invierno y del verano.

La problemática de los trabajadores inscriptos en el convenio colectivo de trabajo de los Telefónicos y los que se encuentran en relación de dependencia por fuera de este convenio emerge como una caracterización determinante dentro de la organización. Todos los entrevistados hicieron mención a esta dicotomía formulándola en términos excluyentes: “dentro de convenio” / “fuera de convenio”.

El programa de Tiempo Flexible no permanece al margen de esta tensión. Todos los empleados son beneficiarios del programa, “aunque algunas iniciativas son sólo aplicables a los empleados *fuera de convenio* ya que los distintos convenios de los empleados dentro de convenio (sic) restringen algunas flexibilidades.¹⁰⁰”:

- **Jornada Part Time:** aplica para todos los empleados.

¹⁰⁰ Entrevista a Carolina Woodgate. La itálica es nuestra.

- **Licencias especiales por Adopción, paternidad y estudios terciarios:** aplican para todos los empleados.
- **Jornada Abierta:** aplica para todo el persona fuera de convenio, y para los *convencionados* (SIC) en algunos gremios.
- **Días Elásticos:** aplica para todo el persona fuera de convenio, y para los *convencionados* (SIC) en algunos gremios.
- **Horario flexible:** aplica para todo el persona fuera de convenio, y para los *convencionados* (SIC) en algunos gremios.
- **Viernes de invierno y de verano:** aplica para todo el persona fuera de convenio, y para los *convencionados* (SIC) en algunos gremios.

El programa es considerado por la empresa como “masivo”, ya que toda la estructura resulta alcanzada. Sin embargo, las áreas operativas y call centers quedan excluidas del mismo porque “no se está en condiciones de otorgar todos los medios”.

Llama la atención -no obstante- que a pesar de lo manifestado en la normativa, durante las entrevistas se confirma que sólo los empleados fuera de convenio resultan elegibles para teletrabajar.

El teletrabajo en Telefónica se despliega bajo una dinámica de *puesta a disposición* del empleado, en la que cualquier persona o nivel es apto siempre que tenga el aval del jefe. Sin embargo, si bien en muchas entrevistas se la describe como una “herramienta” que “está disponible”, no se proveen instrumentos facilitadores para su adopción y ejercicio, ya sea simbólicos (preparación específica a los equipos, planificación de cambio organizacional, seguimiento metodológico, etc.) o concretos (notebook, teléfono celular, acceso de banda ancha, línea fija, etc.). Cuando preguntamos si se preparó a los equipos para implementar el teletrabajo mediante alguna formación especial, se nos respondió:

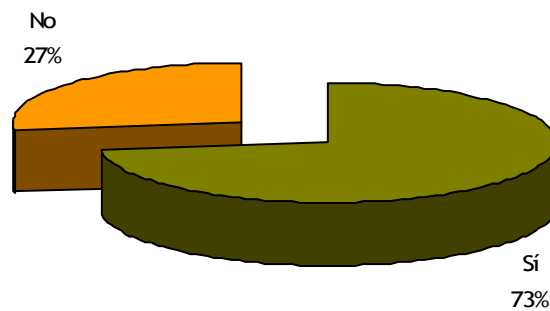
“No, se les facilitó la política y ahí había un detalle de cómo se ejecutaba el programa.”

7.1.4.3. Algunos indicadores del programa Tiempo Flexible

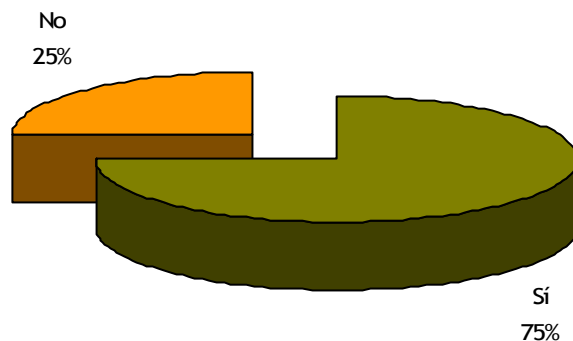
Si bien no se encuentran en una etapa de evaluación del programa, desde Capital Humano sostienen que por medio de las encuestas realizadas a los empleados y a los jefes se posee información que demuestra la satisfacción de la población con la iniciativa tanto por su carácter innovador como por su aceptación. Compartieron con nosotros los siguientes indicadores:

Gráfico No. 12: Resultados de encuestas en Telefónica

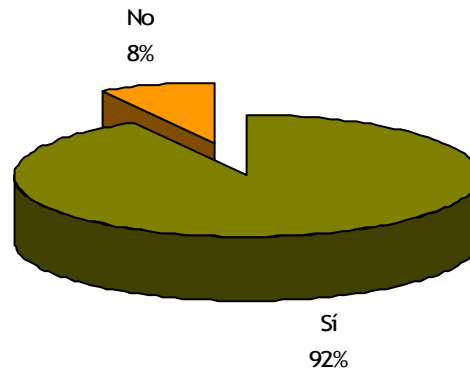
¿Considera que en Telefónica se facilita la conciliación de la vida familiar y el trabajo?



¿Está satisfecho con el programa Tiempo Flexible?



¿Goza o gozó de alguno de los beneficios flexibles?



- El Viernes de Verano y la Jornada Abierta son las iniciativas más utilizadas.
- El 69% de los encuestados utiliza la Jornada Abierta.
- Las menos utilizadas: Jornada Part-time y Nuevas Licencias (1% y 4%).



CAPÍTULO 7.2.

Teletrabajo y cultura

7.2. Teletrabajo y Cultura

Como ya señaláramos en el Marco Teórico, E. Schein sostiene que para explorar los niveles más profundos de presunciones, a partir de los cuales pueden ser deducidos los aspectos culturales periféricos o superficiales, se requieren tipologías o dimensiones de análisis.

Schein¹⁰¹ propone cinco categorías de análisis para comprender las presunciones subyacentes básicas en torno a las cuales se forman los paradigmas culturales:

- **Relación de la humanidad con la naturaleza:** ¿los miembros clave de la organización contemplan la relación de la empresa con su entorno como una de dominación, sumisión, armonía, etc.?
- **La naturaleza de la realidad y la verdad:** cómo se define qué es y no real, cómo se determina la verdad y los conceptos básicos del tiempo y el espacio.
- **La naturaleza del género humano:** ¿la naturaleza humana es buena, mala o neutra? ¿Los seres humanos son o no perfectibles?
- **La naturaleza de la actividad humana:** ¿Qué actitud es propia del ser humano: activa, pasiva, autárquica, etc.? ¿Qué es trabajo y qué es juego?
- **La naturaleza de las relaciones humanas:** ¿La vida es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa o comunal? ¿Cuál es el modo adecuado de distribuir poder?

¹⁰¹ Schein, p. 97.

Es ocioso declarar que la realización de un diagnóstico de la cultura organizacional existente en las empresas analizadas se revela como un propósito fatuo e inasible para los alcances de la presente investigación.

Sin embargo, a fin de cumplir con los objetivos propuestos, nos serviremos de algunas de las dimensiones de análisis de Schein como instrumento organizador para identificar rasgos culturales sensibles a la implantación de los programas de teletrabajo.

Para indagar sobre los aspectos más relevantes de la cultura organizacional en función del teletrabajo, identificamos tres dimensiones estructurantes sobre las que guiamos las entrevistas:

- El consenso existente sobre **la naturaleza de la realidad** (tiempo y espacio);
- El consenso existente sobre **la actividad humana** (qué es trabajo);
- El consenso existente sobre **la naturaleza de las relaciones humanas**.

Dentro de cada uno de estos grandes ejes, pretendimos organizar los elementos que nos permitieran aproximarnos a los artefactos y valores de la organización que dieran cuenta -en algún sentido, aunque sumamente provisional- de los supuestos subyacentes y el impacto que el despliegue del programa de teletrabajo genera en el sistema cultural de la empresa.

7.2.1. Cultura y Realidad

El tiempo ha funcionado como un factor estructurante intrínseco en la organización del trabajo. La jornada laboral continúa siendo un patrón de medida privilegiado en la lógica empresarial y el “valor hora” es aún un protagonista estelar para realizar ciertos los análisis de costo.

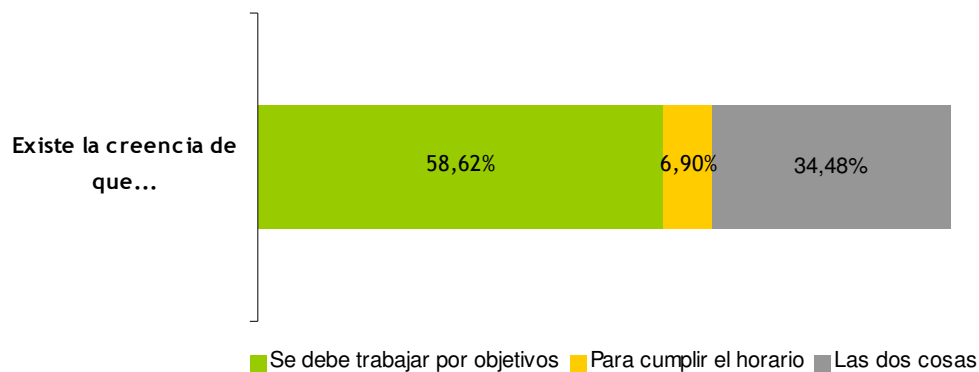
Nos preguntamos entonces cómo impactará en la cultura de las organizaciones la implementación de una modalidad de trabajo que destruye su paradigma de control tradicional.

Como hemos señalado, los expertos confían en el trabajo por objetivos para augurar implementaciones exitosas de programas de teletrabajo. El trabajo centrado en la consecución de resultados se esgrime como una condición de posibilidad que prepara a los equipos para adaptarse a la dinámica de teletrabajo en la cultura existente.

Los valores organizacionales proclamados por cada una de las empresas analizadas refuerzan en sus contenidos el enfoque a resultados que intentan transmitir a sus empleados: tanto el “Foco en el Cliente” y la “Proactividad” de Telecom como la “Competitividad” de Telefónica son estímulos para moldear una cultura sustentada en la concreción de objetivos mensurables.

En la población encuestada encontramos una marcada tendencia al enfoque a resultados. Los objetivos son entendidos como patrón de cumplimiento laboral, desdeñando la fijación del horario de trabajo como indicador relevante:

Gráfico No. 13

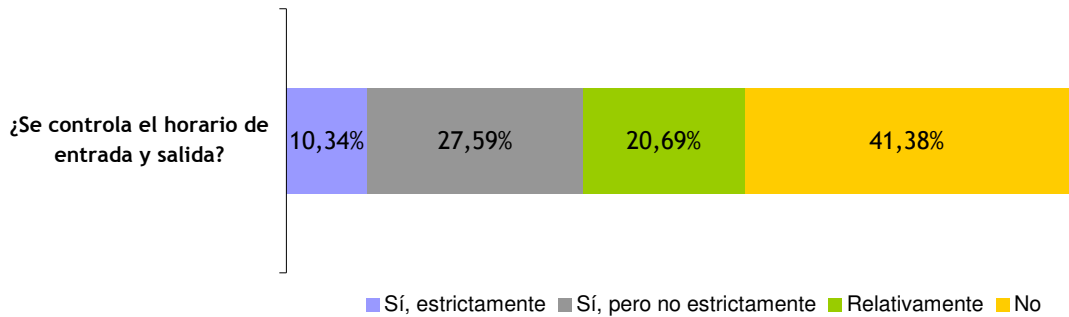


n=33

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Encontramos un correlato en la modalidad de control de horarios:

Gráfico No. 14

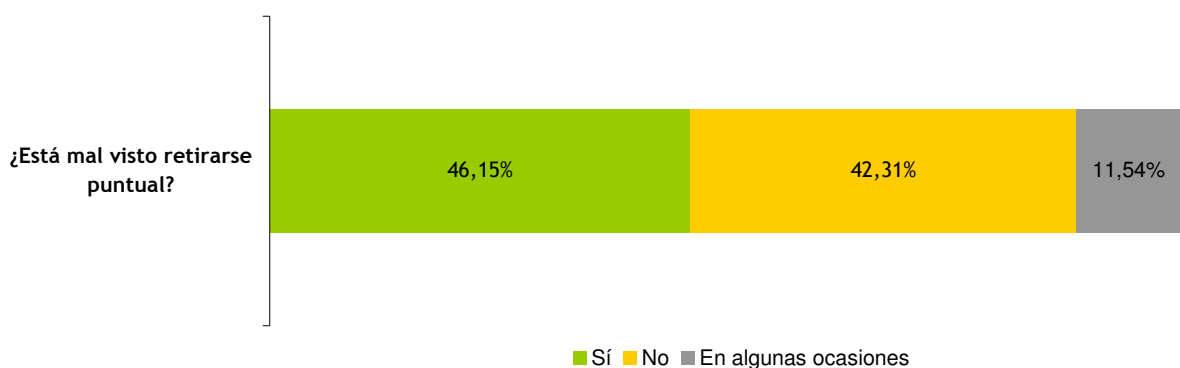


n=33

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Sin embargo, identificamos una primera contradicción cuando se aborda la dimensión temporal en términos de un cumplimiento imaginariamente asociado con la apariencia y cierto “deber ser” de corte más dogmático.

Gráfico No. 15



n=33

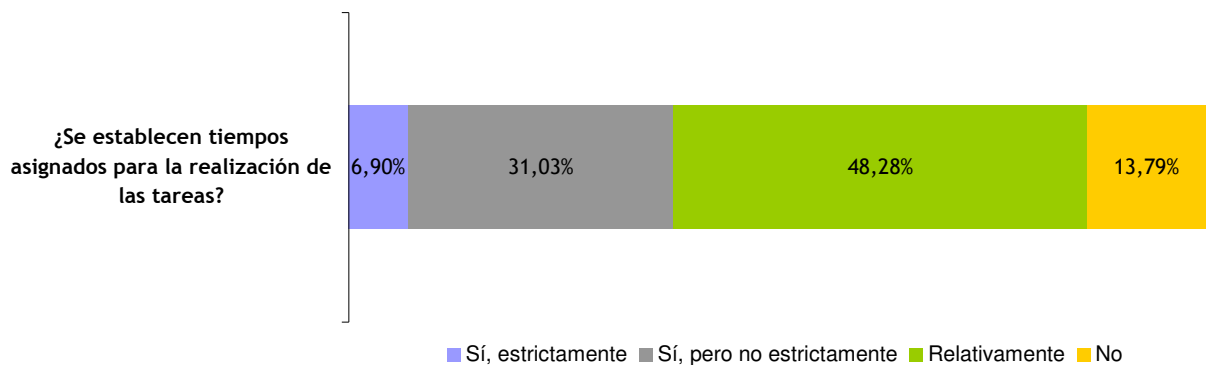
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Podemos deducir de estas respuestas la existencia de zonas de disonancia entre un discurso a tono con las nuevas tendencias de gestión, centrado en los

resultados, y persistentes rasgos atávicos de difícil erradicación en la cultura organizacional.

La gestión del tiempo, manifestada en la asignación de una duración predeterminada para las tareas -que posibilite la evaluación de su cumplimiento- también aparece expresada con un grado de tibia indecisión:

Gráfico No. 16



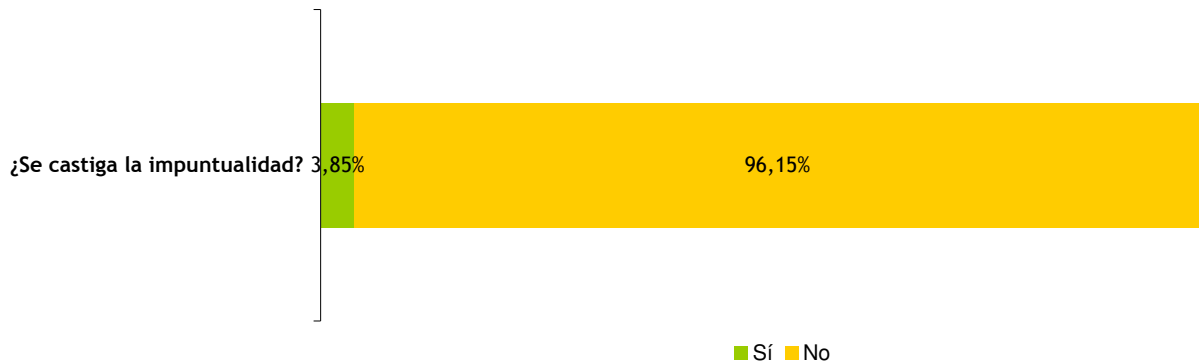
n=33

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Una condición para que la orientación a resultados resulte exitosa es la posibilidad de estimar ajustadamente el tiempo demandado por cada tarea para poder medir la performance del trabajador y sus competencias. Cuando un escaso 6,9% de entrevistados interpreta que existe una estricta asignación de tiempo para las tareas, es probable que haya una esfera de alta labilidad en este artefacto.

Algo similar sucede con el cumplimiento de los compromisos asociados con la temporalidad:

Gráfico No. 17



n=33

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Un testimonio resultó elocuente:

“[La impuntualidad] es terrible, hay que reconfirmar la reunión siempre. Una cosa son las reuniones oficiales, porque tuvimos varios retos por llegar tarde. Estábamos haciendo reuniones de mandos medios, mandábamos mail para confirmar y llegado el momento subías y no había nadie en las reuniones, faltaba un montón de gente. Al final, se dejaron de hacer.”

En sintonía con esta necesidad, desde las áreas de RR.HH. se impulsa el trabajo orientado a objetivos:

“Cada uno tiene que poder encontrar la forma de alcanzar sus objetivos y organizarse el tiempo pero no hay una directriz, tratamos de alejarnos de esa perspectiva más arcaica, donde la persona tiene que estar tantas horas para cumplir tal objetivo. Las personas se tienen que organizar para cumplir sus objetivos en el tiempo que necesiten, de la forma que necesiten.”

La preocupación por la gestión del tiempo encauza, incluso, en planes específicos de capacitación:

“Para asumir ese desafío de auto-organización hay capacitaciones específicas de organización del tiempo y forma, además, parte del rol del jefe.”

No obstante, la contradicción emerge en sutiles indicios que transmiten la necesidad de conciliar ambas concepciones de trabajo:

“Tenés que cumplir con tu horario, pero al final depende de los objetivos y el proyecto. Porque si hay algo que tiene que salir, tiene que salir. (...) Cuando tengo muchos proyectos no me manejo con el horario. Si hay menos, una cosa más tranquila, trabajo por horario; porque igual me voy a quedar, no me voy antes.”

“En los sectores en que se trabaja por objetivos, prevalece esa tendencia. Pero la realidad es que a nivel compañía se opera en base al cumplimiento del horario.”

“No se castiga la impuntualidad. No se controla el horario de trabajo formalmente, pero sí informalmente: importa. No importa tanto que llegues a las nueve como que te quedes después de las seis. Aunque hayas entrado a las nueve. (...) Hay jefes que no tenés nada que hacer e igual le gusta que te quedes mirando la pantalla.”

“Hay que ser y parecer. Tenés que trabajar por objetivos, pero tu jefe también se fija en que estés, en que cumplas el horario y más todavía. Si no cumplís los objetivos, no importa que estés nueve ó diez horas. Pero si los cumplís, mejor que cumplas con creces el horario para que se te reconozca.”

“Nosotros trabajamos más por objetivos. En Residenciales les importa que vos seas un burro de carga, que vos hagas, hagas. Acá es distinto. Hay una diferencia entre el grupo más próximo y la empresa institucional.”

“Se debe trabajar por objetivos, pero en la práctica, si te vas antes te miran mal.”

Aunque discursivamente se confía en que la empresa espera que se trabaje por objetivos y no por tiempo, es difícil encontrar una raigambre sustentable de esta convicción en la cultura organizacional a partir del presente relevamiento. La asignación de tiempos para la realización de las tareas no es un artefacto masivo en estas organizaciones y conspiraría contra la tan proclamada orientación a resultados, expresada como un valor ampliamente aceptado. La falta de condena a la impuntualidad (el 96% no cree que se castigue) acentúa esta concepción laxa del tiempo, en la que su sentido sólo se conferiría en algunos casos con muestras de permanencia que no necesariamente manifiestan eficiencia ya que para la mayoría de los encuestados (46,15%) está mal visto retirarse puntual.

El espacio, la territorialidad y la presencia física anclada en esta dimensión son variables de análisis relevantes para comprender el funcionamiento de esquemas de trabajo no presenciales.

En la lógica empresarial el espacio físico es regulado por diseños de plantas que circunscriben los ámbitos de pertenencia y jerarquía. Oficinas, espacios comunes, salas y áreas abiertas son las manifestaciones visibles de fundamentos ideológicos soldados en la cultura de la organización. Intentamos decodificar qué concepciones subyacentes operan en estos artefactos constructores de sentido.

Las nuevas tendencias arquitectónicas privilegian los “lay outs” abiertos, comunicados y expansivos que transmitan los valores de transparencia y apertura portadores de mensajes pletóricos de confianza sobre los que las empresas de telecomunicaciones necesitan construir su negocio. La naturaleza de las comunicaciones exige inmediatez, transparencia y credibilidad. Los valores de las grandes empresas del sector lo reflejan: “Transparencia” en Telecom; “Apertura” y “Confiabilidad” en Telefónica.

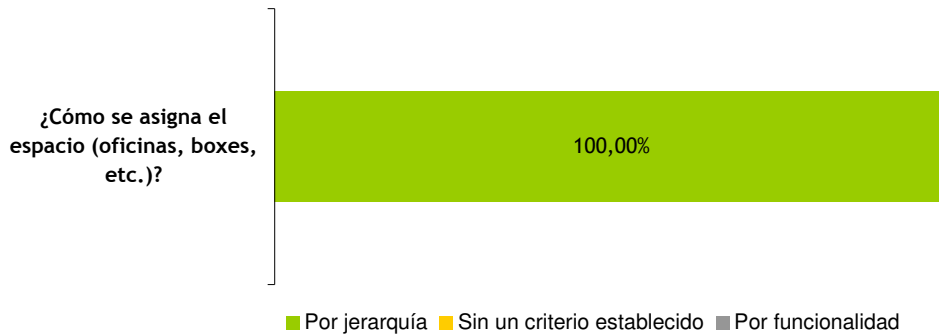
Sin embargo, en todas las empresas de los grupos Telefónica y Telecom investigadas, el espacio expresado en términos de puesto de trabajo continúa connotando status organizacional y la oficina como ámbito cerrado es aún un símbolo imperturbable de rango jerárquico:

“Si hacés teletrabajo, entonces no tenés oficina y hay gente que no la quiere resignar. En España, por ejemplo, sólo tienen oficina los directivos. Yo tengo mis cinco ambientes con dependencias y olvidate que la vaya a dejar.”

“Digamos que lo que se ve como privilegio no es la ventana, sino la privacidad. Todos quieren el lugar desde donde no se ve el monitor. (...) Esos lugares en general se dan por jerarquía.”

Se trata de un artefacto sobre el que la apreciación es generalizada:

Gráfico No. 18



n=33

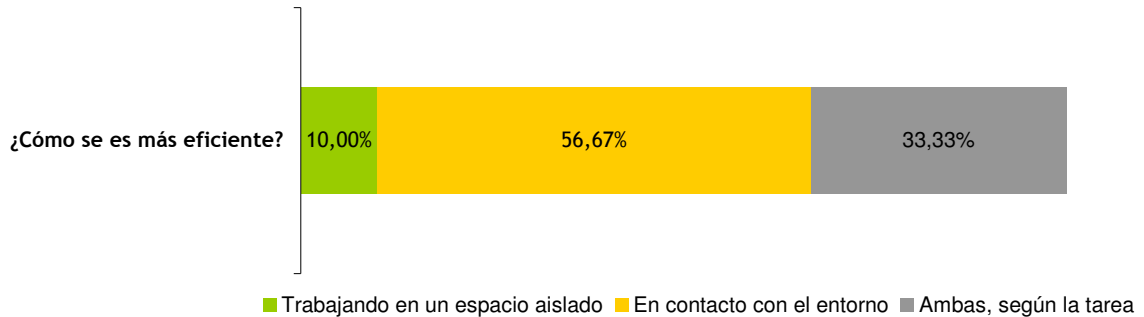
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

El trazado de la cartografía laboral se completa con los lugares de reunión y circulación libre. Identificamos, como era de esperar, la configuración de dos tipos de espacios: los formales y los informales. En todos los edificios se encuentran salas de reunión claramente demarcadas. Se suman otros lugares de intercambio fluido, espontáneo y de intensa circulación en torno a las máquinas de café, las escaleras para los fumadores y las cocinas:

“Hay una normativa en función de estándares internacionales y según la jerarquía. Pero uno se ubica donde puede. Se respetan espacios de reuniones. Hay una sala de reunión formal. La misma sala se convierte al mediodía en lugar del almuerzo y almorzamos todos juntos con Secretaría General. Pero también hay reunión en los pasillos o el espacio nuestro que es bastante grande también. Donde está la secretaría también funciona como espacio informal de reunión.”

Esta tendencia a cierta apropiación de los espacios públicos en los que se generan lugares informales de encuentro puede ser entendida como la canalización de una creencia compartida por los entrevistados:

Gráfico No. 19



n=33

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Dos sentidos atraviesan la concepción del espacio abierto en el puesto de trabajo: por un lado es un indicador de un nivel jerárquico inferior pero simultáneamente garantizaría para el 56,67% de nuestra muestra un mayor nivel de eficiencia.

7.2.2. Cultura y Actividad Humana

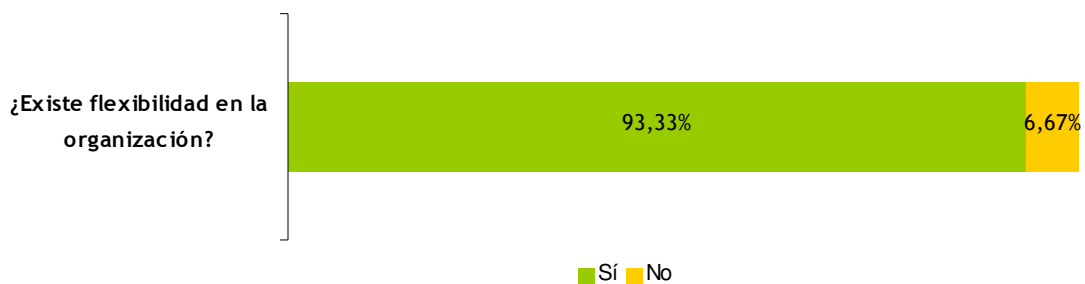
Lograr delimitar dónde comienza y termina el trabajo es uno de los mayores desafíos para los teletrabajadores. También lo es para quienes se vinculan con ellos. El riesgo de deteriorar la calidad de vida de quienes se embarcan en esta modalidad de trabajo para mejorarla es una paradoja que mantiene alerta a los especialistas en el tema.

El tiempo y el espacio han resultado gendarmes eficientes para vigilar las fronteras entre el trabajo y la vida personal. Una vez abolidos, las creencias profundas sobre la naturaleza del trabajo se mantienen como solitario celador de este, a menudo, evanescente margen.

Límites férreos que configuren tiempos y espacios rígidos, tanto materiales como simbólicos, aparecen como instrumentos arcaicos y ajenos a uno de los pilares

del paradigma laboral moderno: la flexibilidad. Se propenden a la flexibilidad tanto a nivel organizativo como en términos de competencia deseada, asociada en su sentido con el de ductilidad y adaptación al cambio. Se trataría de un objetivo alcanzado en las empresas de nuestra investigación puesto que la gran mayoría de los entrevistados cree estar en una organización flexible:

Gráfico No. 20



n=33

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Desde esa lógica, se esperaría que el perfil promovido en estas organizaciones fuera acorde a la flexibilidad ampliamente aceptada. Sin embargo, cuando preguntamos qué perfil profesional se estimula, las respuestas emergieron en una miríada de apreciaciones que -entendemos- sólo expresaron el estado del contrato psicológico del entrevistado con la empresa. Sin comprobar un consenso, el propio resentimiento, frustración, satisfacción o resignación -según los casos- se justifica por el grado de ajuste con el modelo profesional que el entrevistado cree alentado desde la empresa:

“No hay mucha estimulación, no hay motivación para que te profesionalices. Es bastante chato.”

“El político, el cabildero. Es el único que sube, el que tiene un buen management, buen equipo, objetivos reales para la empresa, el que no se junta con el club de amigos se queda en su puesto, no suele subir. Estamos en una empresa privatizada, somos más un estado que una empresa privada.”

“No sé decirte al estar en un área de comunicación vivimos en una burbuja. (...) Se espera una dedicación *full life*, la

lógica de cualquier empresa. Que los empleados trabajen más y por menos dinero y los empleados quieren lo contrario.”

“Se estimula un perfil de profesional orientado a resultados.”

“Creo que siempre la gente proactiva y que tiene propuestas es bien vista pero no sé si es estimulada, creo que en este momento, no. No tienen la respuesta que deberían tener.”

“Se espera que la gente entregue toda su energía, toda su fuerza en el trabajo. Que sea comprometida, responsable, proactivo, independiente y que -fundamentalmente- sea eficiente y cumpla con lo que tiene que hacer.”

En todos los casos se reconoce, no obstante, la existencia de programas de capacitación en los que se recibe tanto formación técnica específica como aquella orientada al desarrollo de habilidades de gestión y management de acuerdo con el perfil del entrevistado:

“En algunas áreas existen los planes de Jóvenes Profesionales. Para supervisores y gerentes existe un Plan de Desarrollo de Mandos Medios. Hay actividades de capacitación de diversos temas y cada gerente arma el plan para cada colaborador en función del perfil y la tarea que esté llevando a cabo. Particularmente he recibido capacitaciones en temas técnicos (cuando desarrollaba tareas técnicas) y luego en competencias gestionales (Presentaciones efectivas, Conducción de grupos, Negociación). Actualmente estoy dentro del Programa de Desarrollo de Mandos Medios.”

“Están los dos caminos. Institucionalizado, con el programa de capacitación dispuesto por el área de RR.HH., según el perfil del puesto laboral y los objetivos. Es un plan de capacitación anual que ahora se tornó elearning, más que presencial. Después está el no institucionalizado en virtud de los intereses de cada uno. Quizás podés hacer algún curso con descuento por Telefónica, pero no interviene en la carga presupuestaria asignada para cada uno.”

“A mí me ofrecieron un programa de formación para Mandos Medios que estuvo piola. Había cuestiones obvias, pero otras que hacen a la actividad cotidiana (gestión del tiempo, delegación, etc.) que viene bien refrescar y formalizar un poco.”

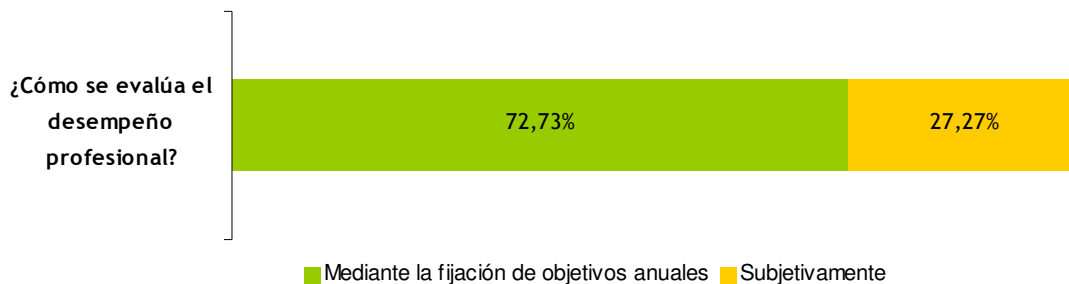
La capacitación brindada por la empresa tiene como objetivo no sólo formar las competencias esperadas en el trabajador para desempeñar exitosamente sus

tareas y desarrollar su rol, sino también -en las empresas de nuestro estudio- para conformar los planes de promoción derivados de las evaluaciones anuales:

“Está el sistema RSI de medición de objetivos. Al final del año previo hay una reunión donde se evalúa el trabajo que uno hizo y se fijan objetivos para el próximo. Como es cíclico hay varias instancias de evaluación con reuniones de feedback, precalificación que hace uno y la evaluación del gerente. Para los gaps se te dan las capacitaciones del año siguiente. Es todo por cumplimiento de objetivos.”

El sistema propuesto en estas empresas encastra un círculo virtuoso cuyos pilares son la fijación de objetivos, la evaluación de su consecución, la recompensa mediante un plan de retribución variable para los empleados fuera de convenio, capacitación para alcanzar los objetivos y desarrollar las competencias requeridas para ascender a un nivel superior y la promoción a ese nivel. La evaluación de desempeño es entendida en la mayoría de los casos como un artefacto objetivo dentro de la cultura organizacional:

Gráfico No. 21

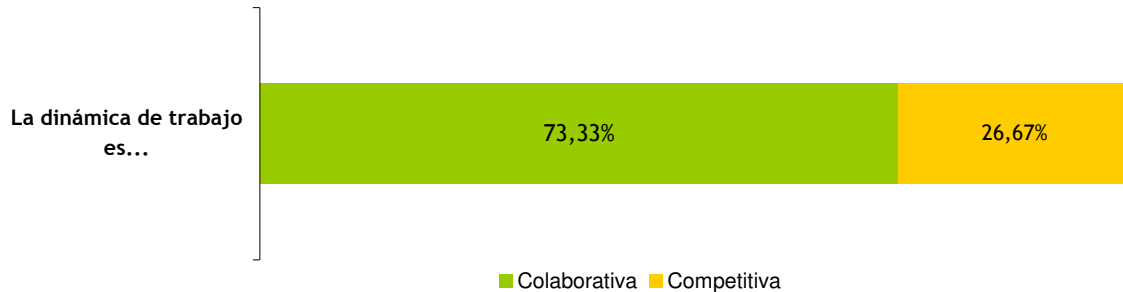


n=33

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

En este funcionamiento organizacional, la creencia sobre la modalidad de trabajo predominante muestra una marcada tendencia al consenso y configura un artefacto clave para el teletrabajo:

Gráfico No. 22



n=33

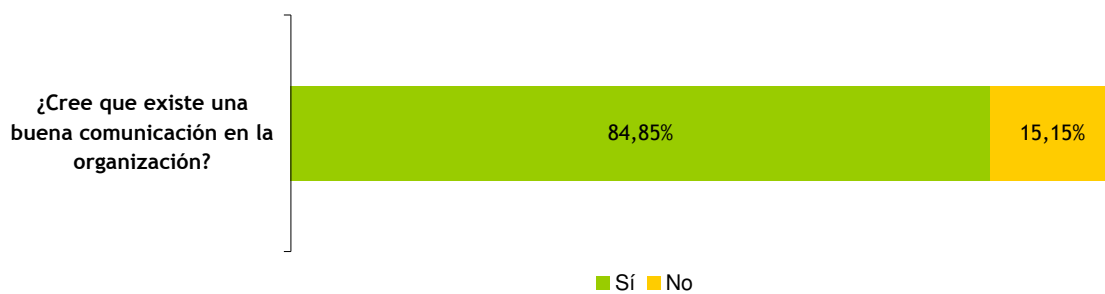
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

La colaboración es entendida, en algunos casos, como un valor característico de los grupos de pertenencia que genera orgullo y adhesión:

“En nuestro ámbito, colaborativo, pero en los negocios es competitivo. Son dos managements distintos. La cabeza de la dirección es española, es más la escuela de negocios europea. Pero en Fija y Movistar tenés mucho la cultura de la competencia, la escuela americana.”

La comunicación es una pieza clave para estimular y sostener una cultura “colaborativa”. Su fluidez asegura, además, la condición de posibilidad para que la cotidianeidad del teletrabajo no sea obstaculizada por distorsiones y vacíos de comunicación. La amplia mayoría de los entrevistados tiene una apreciación marcadamente positiva sobre el funcionamiento de este artefacto en la empresa:

Gráfico No. 23



n=33

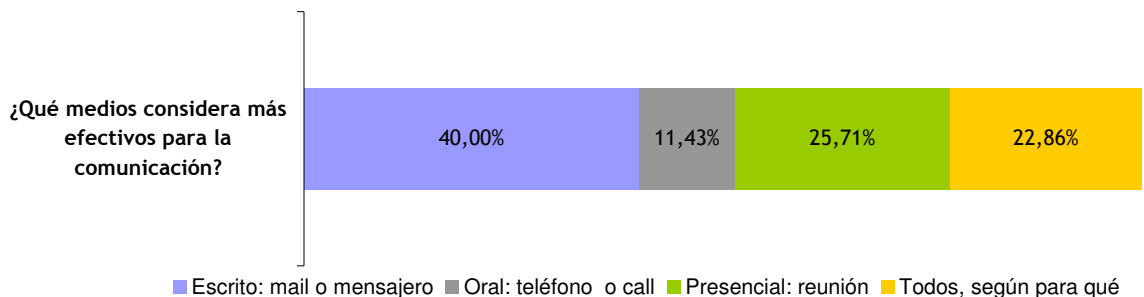
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Para aproximarnos con un mayor grado de profundidad a su naturaleza en estas empresas intentamos identificar qué medios de comunicación son más apreciados en estas organizaciones cuyo negocio consiste precisamente en brindar servicios de telecomunicación. La dispersión en las respuestas y un porcentaje no despreciable que inclina su preferencia según el contenido de la comunicación indicaría la existencia de un terreno transicional en el que la decisión no está cristalizada:

“Eso está como muy discutido y no está resuelto. Y se hace también por épocas. Hay momentos en que todos se manejan más por mail, quizás en épocas en que hubo muchas reuniones y se cansaron de las reuniones. Después, como no se contestan los mails, volvemos a las reuniones. No hay una línea.”

Aun así, es el canal escrito el que concentra las preferencias:

Gráfico No. 24



n=33

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

El segundo lugar de este podio lo ocupa la modalidad presencial, exenta de mediatizaciones tecnológicas. A pesar del valor atribuido al contacto directo con el otro, esta forma de comunicación parecería diezmada por la desconfianza en la productividad de los encuentros:

“[Las reuniones] son un plomo, porque duran más de lo que deberían. En general se debaten temas que deberían ser analizados en otras reuniones ad-hoc. Hace aproximadamente un año, empezamos a usar una metodología para gestión ágil de proyectos y eso cambió las cosas.”

“Las reuniones son necesarias para la toma de decisiones y suele ser la vía más directa para comunicar proyectos y otros temas. Por otro lado, considero que se hacen demasiadas reuniones y la razón es que, al no planificarse, se pierde mucho tiempo en discusiones improductivas y no se toman las decisiones necesarias. Por ende, se terminan haciendo muchas reuniones más de las que serían necesarias.”

“Que [las reuniones] son una pérdida de tiempo. Aunque por supuesto está la charla al lado de la máquina de café: el famoso radiopasillo. Se da en un ámbito de informalidad para hacer catarsis pero no para resolver cuestiones de trabajo.”

Sin embargo, persiste una rémora de certeza sobre la agilidad comunicacional que promueve la reunión como artefacto y una apuesta decidida por la subjetividad de los protagonistas del proceso comunicacional:

“Depende mucho del área y la gente. Para muchas personas son una pérdida de tiempo; pero para mí, no. Para mí son productivas. Depende cómo se hagan y quién las haga. Depende quién organizó la reunión va a saber encauzarla también.”

“Es muy fácil y rápido enviar un email, aunque se necesiten enviar 9 y recibir 10 para completar la info que se está buscando. Durante los últimos meses, con mi equipo nos propusimos disminuir el uso del email y fortalecer el uso del brazo y las piernas, más teléfono, pasillos y escaleras. Teníamos poca colaboración de algunas áreas y aparecían emails interminables que terminaban siendo foros de discusión, eso nos alentó a tratar de revertirla fácilmente. Cada vez que había que pararse para ir a otra área, alguien se levantaba y decía, *bue, voy a hablar con mengano, espero que me deseen suerte* y entre todos lo alentábamos y le decíamos *preguntale cómo están los hijos, tiene dos y se llaman, tal o cual*. Empezó casi como un juego y hoy ya es una práctica habitual que nos ahorra tiempo y enojos, porque en los emails muchas veces uno rechaza al otro mucho más fácilmente.”

“Con el mail tenés que ser mucho más cuidadoso. Es más fácil ofenderse o malinterpretar un pedido o cualquier mensaje que personalmente. Por más emoticones que se inventen, el contacto uno a uno, la sonrisa que te dice que lo que se acaba de comentar no es más que un chiste o una simple ironía son irremplazables. Es más rápido juntarse cinco minutos y resolver las cosas.”

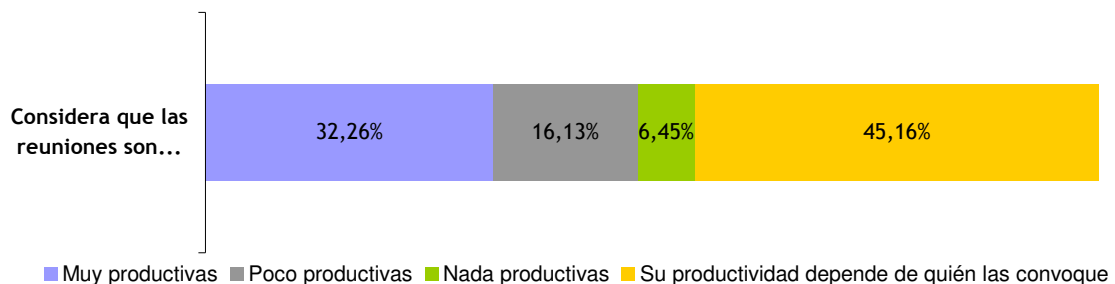
“Lo que más se usa es el mail, pero tampoco es tan eficaz siempre porque hay mucha gente que no contesta o contesta

tarde. A veces es más práctico, si hay que resolver algo concreto, juntarse.”

En la organización tradicional (y presencial) del trabajo, las reuniones constituyeron el artefacto de intercambio clásico. Con la proliferación de las nuevas tecnologías de comunicación, no es sorprendente que nuevos medios emerjan disputando protagonismo.

Sin embargo, y a pesar del escepticismo sobre la efectividad de las reuniones como medio de comunicación, el sentido simbólico reservado al artefacto “ancestral” descansa en el rol de los actores involucrados y desplaza el centro de discusión del canal al emisor para concederle productividad:

Gráfico No. 25



n=33

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

7.2.3. Cultura y Relaciones Humanas

Las relaciones de poder encuentran en el imperio de los símbolos de jerarquía una manifestación tangible de su articulación ideológica. El lenguaje evidencia también el funcionamiento orgánico de las potestades internas y los circuitos de delegación, lealtades, patrocinios y sumisiones.

Una contundente directriz hacia las políticas de gestión del poder desconcentrado busca imprimirse en las estructuras actuales de estas empresas:

“... [hay] una tendencia a la difusión del poder, que tiene que ver con lo que está pasando en el mercado, que tiende a la horizontalidad. Tiene que ver con el modelo de RR.HH. que está evolucionando, que se está transformando y que acompaña lo que está pasando en el mercado.”

El tratamiento interpersonal más informal con su correlato en la vestimenta y el estilo de comunicación y lenguaje, son los artefactos preferidos para canalizar esta corriente. Sin embargo, una vez más, emerge una contundente colisión entre los objetivos trazados y su impacto en la organización:

“... se intenta mostrar un lenguaje informal, pero es formal. Se lo intenta disfrazar desde arriba, pero es formal. (...) Se trata de mostrar una empresa democrática, pero no lo es.”

“Es una organización totalmente autoritaria.”

“Suceden como cosas distintas según el nivel jerárquico: del medio para arriba y del medio para abajo. (...) El trabajo diario es súper democrático y muy de equipo. Pero hay ciertas cuestiones en las que quizás nadie está de acuerdo, pero no se puede opinar y se hacen así.”

“Conviven dos culturas. La gente mayor y, en general, en una posición jerárquica bastante superior, digamos de directores maduros para arriba, son extremadamente formales en la manera que se visten -estricto traje- y en como se manejan en general. También tiene que ver con el área. En Marketing, por ejemplo, hay un tratamiento más informal superficialmente, pero a la hora de la verdad, es subordinación y valor.”

“[El poder] sigue siendo autoritario. Es muy vertical. Los jefes están aplicando hace unos años el coaching, pero sigue siendo muy vertical. (...) [El lenguaje] a nivel de pares, totalmente informal. Para arriba no te entienden, es un tema generacional. Desde la crisis venimos casual. Hay un manejo informal, en línea con el paradigma nuevo de RR.HH.”

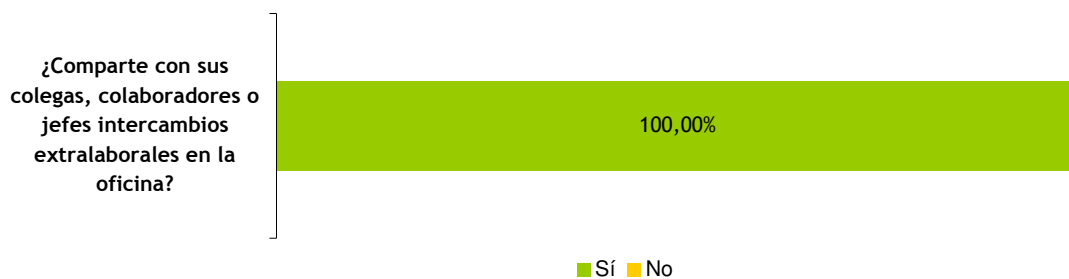
Estas tensiones revelan la escisión emergente de organizaciones ensambladas en capas geológicas donde actúan divergentes expresiones de estilos y paradigmas de comportamiento cultural.

Sus símbolos de jerarquía continúan anclados en artefactos de naturaleza presencial, que requieren necesariamente del espacio y la cohabitación como manifestaciones connotadas de poder. Existe absoluto consenso sobre el valor simbólico de la oficina como espacio institucionalizado de unión en la organización

jerárquica. Y, por supuesto, la emblemática secretaria. Otro elemento espacial que atestigua poder es la cochera. El carácter de vanguardia tecnológica del equipamiento de trabajo es también elocuente reflejo del status organizacional. Todos estos, artefactos que para su correcto funcionamiento ideológico exigen actores en el aquí y ahora que puedan asignarles su sentido profundo como signos de poder.

Coexiste en esta alineación simbólica una profunda propensión hacia la colectividad y las filiaciones emocionales:

Gráfico No. 26



n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Si bien la dinámica de conformación de grupos resulta heterogénea por su sujeción a la lógica de funcionamiento específica de cada colectivo -por afinidad, participación en proyectos, distribución geográfica, afinidad, etc.-, las tradiciones y rituales destacados por los entrevistados son -en su gran mayoría- de naturaleza presencial:

“Los viernes almorzamos fuera de la oficina. Juntamos dinero para los regalos de cumpleaños de los integrantes del grupo. Llevamos cada tanto postres caseros para el desayuno. Nos hacemos muchos chistes *nerds*.”

“La entrega del regalo de cumpleaños es todo un evento, con sus etapas. La recolección del dinero, la elección de quién irá a comprarlo, cuando el cumpleaños lo recibe, y el festejo con la ofrenda gastronómica del agasajado. Tenemos también el Gran DT. Otro evento de proporciones que tira toda la semana. Pero ese es sólo para los varones. Y el fútbol after

office, que genera unos cuantos lesionados por partido. Ya estamos maduritos.”

“Comemos todos juntos, salimos a festejar los cumpleaños. Hacemos regalos para los cumpleaños, tomamos mate.”

“Mediodía de cines o series que miramos juntos y compartimos. El espacio audiovisual lo compartimos bastante. Lo miramos en la sala de reunión donde almorzamos, mientras comemos. Hay grandes charlas también. Puede haber varias actividades al mismo tiempo. Casi todos los viernes comemos juntos. Juntamos plata y comemos todos el mismo almuerzo, pizza o empanadas. Bromas o chistes o los momentos en que ponemos música fuerte y aparecemos todos bailando. Esto es en mi dirección, en la compañía es distinto.”

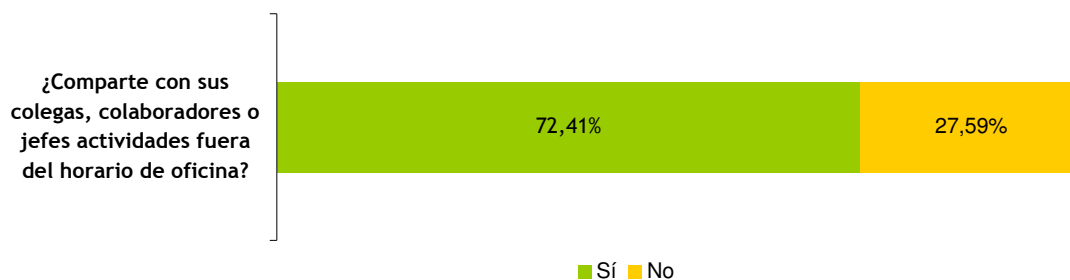
La web 2.0. apareció como un espacio virtual de identificación y pertenencia sobre todo en los grupos vinculados con la tecnología:

“Almuerzan juntos, se festejan los cumpleaños, algunos hacen salidas, todos son amigos en Facebook!!!!”

“Mate, regalito de cumpleaños, salir a almorzar en el cumpleaños o compartir algo, ver qué le pasa a una persona. (...) También escribir las anécdotas en nuestro blog.”

No resulta incongruente, entonces, confirmar que las relaciones interpersonales se sostienen y consolidan por fuera del ámbito laboral:

Gráfico No. 27

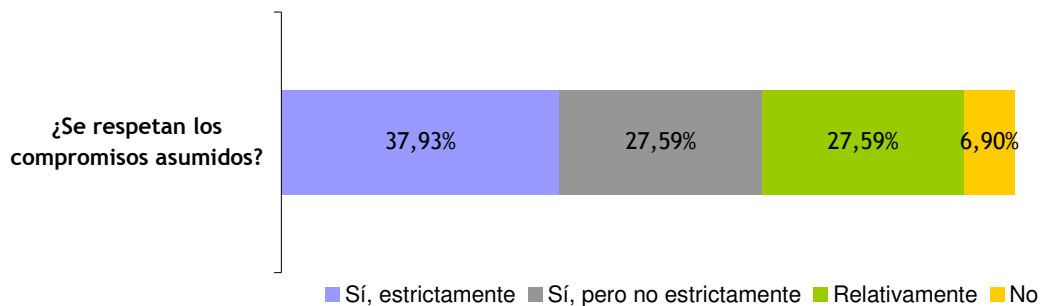


n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

En estos grupos, donde aparece diferenciado taxativamente el patrón de comportamiento del grupo de afinidad y pertenencia del comportamiento institucional predominante, el 65% cree que hay respeto por los compromisos asumidos:

Gráfico No. 28

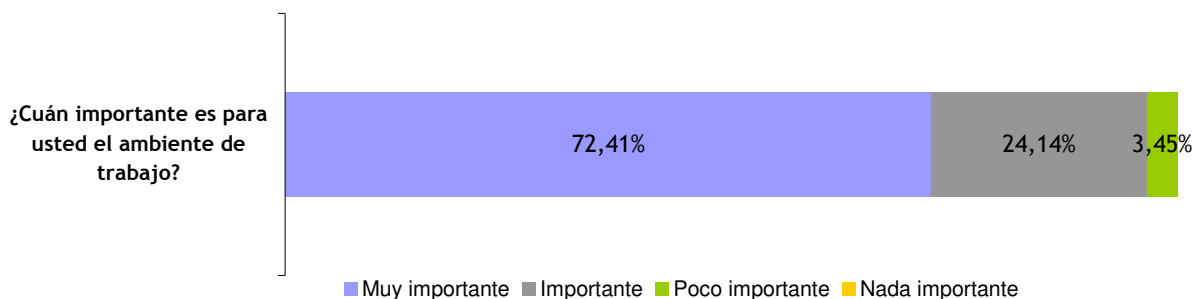


n=33

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Nos encontramos con culturas organizacionales que, desde la perspectiva de los entrevistados en nuestra investigación, entienden el ambiente de trabajo como un valor intensamente apreciado, donde el vínculo afectivo y la relación interpersonal son promovidos independientemente de su función instrumental:

Gráfico No. 29



n=33

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.



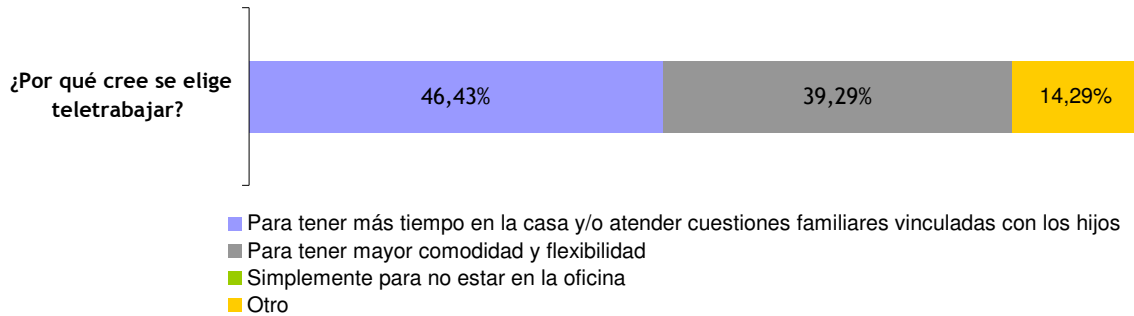
7.2.4. La irrupción del teletrabajo en la cultura existente

Hemos intentando hasta aquí identificar algunos rasgos de la cultura organizacional que podrían revelarse sensibles a la implementación de programas de teletrabajo. En la primera parte de este capítulo describimos, a partir de los testimonios de informantes clave de RR.HH., las conclusiones y análisis de la aplicación del teletrabajo desde la perspectiva interesada de sus promotores en la organización. Nos proponemos en este apartado comprender cómo se materializó el teletrabajo en nuestro universo de investigación a través de la mirada de los trabajadores en su carácter de teletrabajadores, colegas, jefes o colaboradores de teletrabajadores.

Los expertos en cambio organizacional señalan la importancia crucial que la comunicación alcanza en cualquier proyecto que planea modificar algún aspecto del statu quo cultural. En ambos grupos empresariales la comunicación del programa de teletrabajo se condujo por los canales institucionales. En sólo un caso -Terra Networks Argentina S.A., del Grupo Telefónica- la información se tramitó arbitrariamente ya que el programa sólo alcanzaba al equipo gerencial.

Cuando preguntamos a los entrevistados a qué atribuían la decisión de teletrabajar, la mayoría se inclinó por las ventajas que el teletrabajo promete para conciliar la vida familiar y laboral. No recogimos ningún testimonio que avalara la hipótesis de que el teletrabajo ofrecía una alternativa de escape a la oficina como lugar físico:

Gráfico No. 30

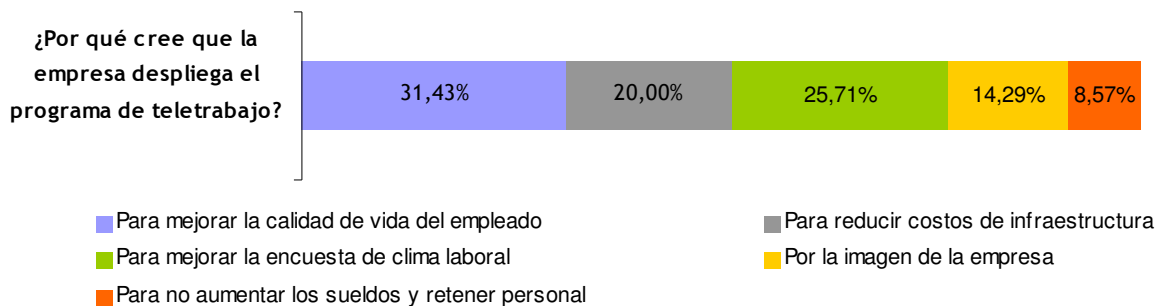


n=33

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Sin embargo se confiesa cierta suspicacia en torno al verdadero propósito de la empresa con su apertura al teletrabajo:

Gráfico No. 31



n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Sólo un 31% de los entrevistados le atribuye a la empresa una vocación de beneficio al empleado como origen genuino del programa:

“[A la empresa] le gusta seguir lo que en el ambiente se dice como *innovación*.”

“Para no pagar más da este beneficio. Es una forma de retenerte sin dinero. En Telefónica lo hicieron para calmar las ansiedades de la gente en cuanto a los beneficios. (...)Para

compensar las injusticias te dan un montón de cosas, cursos, trabajar desde casa, te pago el celular. No es una apuesta genuina a un cambio cultural. Además, de alguna manera evita el efecto contagio, ese caldo de cultivo que se genera en la escalera.”

“Reducción de costos fijos. En el doble discurso que el empleado esté más cómodo. Se vende *mirá todas las cosas que podés hacer con el tiempo que te ahorrás*. El programa se implantó como lo que ahorrás no viajando desde tu casa. La intencionalidad es el ahorro del costo fijo. No consumís energía eléctrica de tu equipo, de tu computadora, no enchufás tu celular acá. Baja en los costos de la ART, porque tuvimos que firmar un papel que te quedabas en tu casa, no consumís el papel de la impresora, la gaseosa de las reuniones. Dos grandes líneas: que vos puedas conciliar más tu vida con la laboral y la otra es que si las cosas están mal, hay otras cosas que pueden estar bien y podés ir para adelante. De alguna manera es que no todo es tan malo acá adentro. *Mirá el vaso medio lleno*.”

“Por un lado, hay un tema político. Creo que a la empresa la conviene insertarse en el Ministerio con un proyecto de estas características y mostrarse como innovadora. Además, de paso, darle algún beneficio a los empleados.”

“Es parte de la política esta de *Great Place to Work* y dejar contenta a la gente. (...) por qué es sólo a los gerentes, la verdad no lo sé. Es parte de la política de beneficios a los empleados. Hay una cuestión de prejuicio como que en el fondo no es lo mejor. Si todos trabajan desde la casa va a ser un *quilombo*. Ustedes pueden un día, total los molesto por teléfono.”

“Y, es un beneficio más que da la empresa, pero en el fondo tiene que ver, con esto de parecer una empresa del Primer Mundo. Digamos que hacer este tipo de cosas, como Google que tiene una sala para juegos y sillones de colores, es para eso. No puede quedar como que es una empresa tan *chota* (sic).”

“La compañía pone a disposición el plan y los jefes se oponen al programa corporativo. Telefónica no ha hecho muchas acciones para mejorar el clima. Un clima alto tiene un impacto en la productividad. Esto es una acción para mejorarlo dejando de lado el ajuste salarial que la gente espera. Y, además, significa un ahorro no sólo para la compañía sino también para el trabajador.”

Las razones empresariales, expresadas por sus referentes de RR.HH., construyen una perspectiva explicativa antagónica que revela tensiones subyacentes

no salvadas por la -en la mayoría de los casos- exhaustiva comunicación del programa:

“... es una medida que puede beneficiar a la gente, al clima laboral. Es una herramienta para mejorar la calidad de vida del empleado. A la empresa le importa la gente y el clima laboral es un objetivo formal.”

“[El objetivo del programa es] Instaurar una cultura de trabajo flexible que promueva el bienestar; lograr que los empleados alcancen un mejor equilibrio entre el trabajo y su vida personal, porque está comprobado que a mayor nivel de satisfacción aumentan los indicadores de Productividad y en consecuencia la satisfacción de nuestros clientes y accionistas y distinguir a Telefónica por medio de la flexibilidad como una organización moderna orientada a ser *El Mejor lugar para trabajar.*”

“En la encuesta de satisfacción, hace tres o cuatro años, empezamos a notar que el equilibrio vida familiar / vida profesional era algo muy valorado por las personas y empezamos a ver el teletrabajo como una de las iniciativas tendiente a mejorar la satisfacción de los empleados. (...) Además, Telecom está certificando con una ONG europea un proyecto que se trata de calidad de vida y esta empresa propone un grupo de acciones que tienen que estar para poder certificar. (...) Tratamos de pensar el proyecto como un beneficio para los empleados y no como un retorno de la inversión. Nunca nos sentamos a analizar cuál fue el retorno de la inversión. Llegamos a un nivel de detalle importante de cuál es el retorno de la inversión pero la ecuación no es un tema fundamental ahora.”

Estas distancias conceptuales entre la matriz interpretativa de los trabajadores y la de la empresa materializan un debate ideológico-político sobre las derivaciones del teletrabajo y sus consecuencias en la organización.

Existe, no obstante, un punto de confluencia en la perspectiva pragmática de ambas posiciones, focalizado en la necesidad de adaptar la propuesta de trabajo para las nuevas generaciones:

“Hay una cuestión que tiene que ver con el nuevo paradigma. Muchos jóvenes profesionales recientemente incorporados han elegido Telecom porque, entre otras cosas, tenía este programa.”

“Porque de otra manera no lograría captar o retener personal clave.”

“Sólo ante la amenaza de rotación de personas con alto know-how, se evaluaba como posibilidad [de implementar el teletrabajo].”

“[Los altos directivos] No tuvieron escapatoria. Las generaciones nuevas piden a gritos una reformulación, un enfoque a objetivos. En la pirámide está la otra generación, que muestra resistencia, pero la presión viene desde abajo. El teletrabajo no es una opción, es un camino. Si no, la organización corre el riesgo de quedar obsoleta porque no van a poder atraer nuevos talentos ni retenerlos. Los JP piden más flexibilidad y menos control de horario. Hay que ponerse en sintonía con la nueva tecnología y el cambio social. Que la empresa se convierta en un *Best Place to Work* es un activo importante. Está el ejemplo de Google. La satisfacción de los empleados es un activo también.”

El anuncio de la implementación de teletrabajo activa un fecundo imaginario entre los actores involucrados directa e indirectamente. El programa, como factor de incertidumbre, configura dos posiciones sustantivas: el augurio de un éxito contundente o la cristalización de prejuicios inspirados en escrúpulos y recelos de origen cultural.

En un ángulo se encuentran quienes confían en que el teletrabajo funciona “como si” se estuviera en la oficina, borrando el desplazamiento espacial, aunque preocupándose -si son posibles teletrabajadores- por la dificultad para delimitar el tiempo y espacio de trabajo o por la validación de su tarea remota.

En el otro están quienes se muestran escépticos y sospechan no sólo de la intromisión de la empresa en la casa sino también de la modalidad como efectivo esquema de trabajo:

“Tenía un preconceito que sentía que era una invasión de Telefónica en mi casa.”

“Mirá, cuando se extendió el teletrabajo por la gripe A se decía que era más tele que trabajo. Y, la verdad, con la prueba piloto yo pensaba eso: que era más tele que trabajo...”

“... áreas más reticentes que no encuentran cómo implementarlo; jefes que tiene intenciones de aplicarlo y tienen miedo. Hay tensión en dos aspectos básicos: control y consecución de los objetivos.”

“Yo no, pero mucha gente pensaba que teletrabajar era equivalente a trabajar menos, y eso generó alguna resistencia y, sobre todo de parte de los jefes, temor de que no se cumpliera con el trabajo.”

No obstante, la gran mayoría entendía que teletrabajar era “trabajar igual pero en casa y online”. Para ese ámbito de trabajo sería conveniente -afirmar- reservar aquellas tareas que por su naturaleza exigen mayor concentración:

“Hay tareas que uno tiene que hacer en la oficina y requieren mayor concentración y son más fáciles de hacer en la casa. Uno se organiza para dedicarse a las tareas que requieren mayor concentración y trabajo de análisis y deja las más sociales para la oficina. Te súper organiza, te permite organizarte tu trabajo. Tenés que tener claro qué vas a hacer en tu casa y qué en la oficina.”

“También es cierto que si hacés un trabajo solo, investigás de otra manera, ponés más foco. No como acá que cada dos segundos te interrumpen y tenés que cortar lo que estás haciendo.”

Más allá de los supuestos atribuidos a la naturaleza del teletrabajo, encontramos acuerdo en la opinión preliminar sobre el impacto que tendría el programa en la propia actividad cotidiana:

Gráfico No. 32

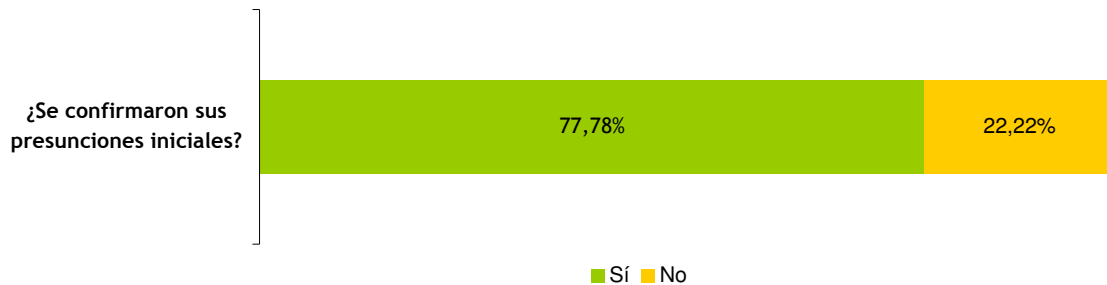


n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Todas estas conjeturas iniciales se vieron en gran parte corroboradas en la práctica:

Gráfico No. 33



n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

La mitad de quienes afirman no haber confirmado sus sospechas sobre el teletrabajo señalan que el programa tuvo resultados que los obligaron a derribar sus propios prejuicios:

“Resultó mejor de lo esperado.”

“...el prejuicio de que teletrabajar era sinónimo de menos trabajo se cayó.”

“Superaron lo que yo pensaba. Con las herramientas y la actitud de la gente se puede hacer teletrabajo sin problemas. (...) Y el prejuicio también está, eso de que no laburan más si teletrabajan. Pero todo eso se cura con la experiencia de haber teletrabajado.”

No encontramos una aproximación igualmente homogénea a la identificación de obstáculos para el éxito del teletrabajo en la organización. Si bien hay un porcentaje importante (superior al 30%) que no halla dificultades para el normal desenvolvimiento del programa, quienes sí las reconocen presentan un amplio abanico de razones:

- Falta de una comunicación clara, ya sea de la existencia del programa o de quiénes son elegibles para participar:

“Debería haber una definición de quién puede y quién no y quién decide.”

- Carencias organizativas y tecnológicas.

“Los obstáculos surgen cuando no hubo buena organización previa.”

“... no está bien dimensionado el acceso remoto. A veces se hace lenta la navegación a través del Proxy.”

- Necesidad de que los propios empleados se provean de las herramientas indispensables para teletrabajar en el caso de Telefónica.

“Los obstáculos tienen que ver con las herramientas porque Telefónica no provee las herramientas necesarias para teletrabajar al empleado, es él quien tiene que aportarlas.”

“... a nivel empresa deberían existir algunos mecanismos facilitadores, como por ejemplo computadora portátil para un número mayor de empleados, al igual que BlackBerrys, acceso de banda ancha en el domicilio del empleado, etc.”

- El prejuicio existente en la organización sobre la disminución de la cantidad o calidad del trabajo si no se hace en la oficina:

“A veces tenés que estar demasiado disponible. Si no te ven en tu escritorio, piensan *estará por ahí*. Cuando hacés teletrabajo no podés no aparecer porque si no aparecés y encima teletrabajás, *no está haciendo nada*, debe estar tomando sol en el río. Tenés que jugar con el imaginario negativo de la gente. Tenés que estar el doble de presente para el resto.”

- El vacío legal existente:

“Telefónica no da puntada sin hilo. No se va a implementar si la legislación laboral no está vigente porque el riesgo es muy alto para la empresa.”

“... hay una cuestión no menor vinculada a la posibilidad en cuanto a herramientas tecnológicas o bien disponibilidad de espacio acorde en la casa de cada empleado para poder realizar la actividad que no debemos perder de vista, dado que también hay un vacío legal sobre el asunto y la imposibilidad de hacer uso del beneficio por algún colaborador podría convertirse en alguna demanda por discriminación en perspectiva de aquellos que sí disponen de esas herramientas.”

- La propia naturaleza del trabajo y la organización:

“En un área de servicios es súper complicado porque tu tarea es unir partes, entonces, hay que estar. (...) Para el que trabaja en equipo no está tan bueno, realmente. Si trabajás en equipo, es un caos el teletrabajo. Es imposible.”

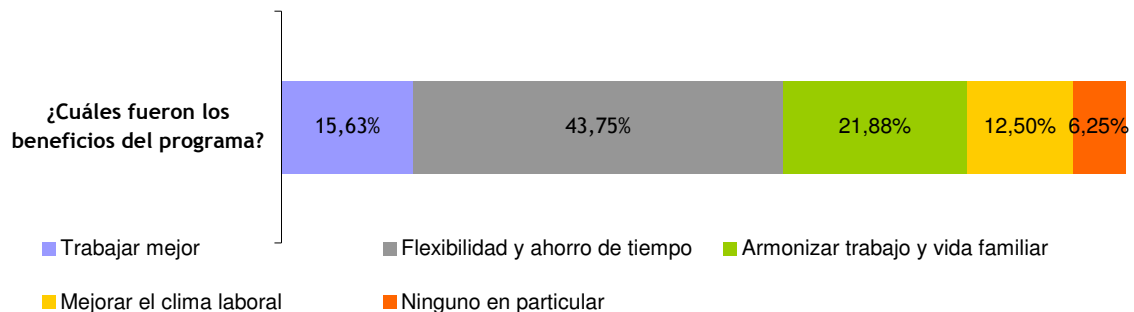
- La auto-limitación en el caso de los teletrabajadores.

“El límite. Por suerte yo aprendí a cortar muy bien. Un *quilombo* de la oficina quedó en la oficina y ya está. Ahora tengo que cortar en mi casa. Es raro estar en tu casa y sacarte el *quilombo*. A veces te cuesta.”

“La autogestión del tiempo, la hora de corte. Cuando uno está en la oficina, en algún momento dice: *Uh, ¡tengo que volver a mi casa!*, cuando estás en tu casa, ¿cuál es el momento para cortar?”

Los beneficios atribuidos al teletrabajo gravitan en torno a la mejora de la calidad de vida. Esta característica puede desagregarse en cuatro grandes fuerzas de sentido: flexibilidad en primer lugar, armonización del trabajo y la vida familiar, calidad del trabajo y la consecuente mejora del clima laboral. Sólo algunos entrevistados que no participan del programa afirmaron desde su perspectiva individual no encontrar ninguna ventaja específica en el teletrabajo.

Gráfico No. 34



n=33

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Algunas apreciaciones portan una expresividad reveladora:

“Mejorar su calidad de vida y poder armonizar el trabajo y su vida. Hay un caso que para mí fue paradigmático. Una señora de 50 años que había adoptado a tres nenes y la jueza le dio la guarda por esto del teletrabajo. Cuando la escuché, entendí qué era el teletrabajo.”

“Hay un cambio de actitud en la gente aún antes de comenzar a teletrabajar. No he encontrado un punto en contra para el teletrabajo. Bien hecho es un win/win.”

“Un equilibrio muy atractivo que permitió combinar los requerimientos laborales con los personales.”

Si bien en virtud de la política interna de Telecom no se nos habilitó el acceso directo a los empleados que teletrabajaban, nos acercaron sus impresiones a través de un video institucional que citamos a continuación manteniendo el anonimato de los teletrabajadores:

“La confianza que tiene la empresa con nosotros y el tiempo que vamos a disponer. Cuando nosotros íbamos a trabajar era un tiempo que ahora no vamos a tener y lo vamos a poder aprovechar para nosotros mismos.”

“El ahorro en no comprarme ropa para ir a trabajar, siempre salgo con lo mismo.”

“Telecom se sirve de la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información para mejorar la calidad de vida de sus empleados.”

“Tiempo. Tengo tiempo para mí. Podés hacer muchas cosas más.”

”Tranquilidad. La tranquilidad de trabajar desde tu casa. Estás tranquilo, manejas tus tiempos. Organizás tus tiempos. Ahora podés organizar algo por acá cerca de tu casa a las ocho y media si querés.”

“El aprendizaje es muy abarcativo. Puede ser por el lado personal me di cuenta de que puedo estar trabajando en casa y el trabajo en equipo no significa estar únicamente en la oficina físicamente presente porque la realidad es que me conecto con mis compañeros igualmente por mail y las cosas terminan saliendo iguales.”

“Calidad de vida. No incorporé cosas nuevas pero sí sigo haciendo lo mismo pero mucho más tranquila. Me levanto, desayuno tranquila, no tengo que estar a las corridas.”

“Estoy intentando los días miércoles, por ejemplo, venir a buscar a las nenas al colegio así que bueno, los días miércoles todas las tardes estoy con ellas. No es lo mismo estar trabajando sin verlas que estar en tu casa trabajando y escucharlas que juegan. Es como que uno se siente mucho mejor y como que gana por ese lado.”

“Los beneficios, el hecho de disminuir el viaje, de una hora ida y vuelta. Los días que voy a la oficina no sé qué camino alternativo agarrar.”

Todos los cambios identificados por los entrevistados refieren a aspectos positivos derivados del teletrabajo:

“Sólo la esperanza de que alguna vez se extienda y lo podamos hacer nosotros también.”

“Gané en intangible. Ahora no estoy buscando otro trabajo, antes si me pagaban más, me iba. En cambio ahora, hago lo mismo, lo que me gusta y desde mi casa. Yo ya no estoy buscando trabajo fuera de la empresa. Ayuda a que baje la rotación, yo ya no estoy buscando trabajo.”

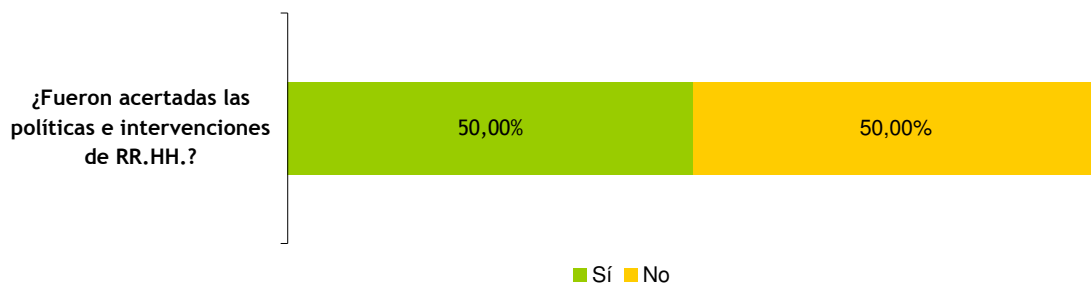
“La posibilidad de seguir trabajando, sin culpa, a gusto con la distribución del tiempo entre la realización profesional y la personal.”

“Hubo una mejora del clima del clima laboral. También se nota una mejor organización del trabajo porque el hecho de no estar un día te obliga a ordenarte mejor y, en consecuencia, mejora también la coordinación entre la gente.”

“Hay un extra de satisfacción para aquellos a los que les es más cómodo teletrabajar. Radio pasillo mejora, no es tan espontáneo.”

No sucede lo mismo con la valoración sobre las políticas e intervenciones de las áreas de RR.HH. para promover la correcta implementación del programa:

Gráfico No. 35



n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Entre las acciones destacadas por los entrevistados sobresalen:

- Soporte operativo.
- Comunicación, implementación y promoción.

- Validación política del programa.
- Desarrollo de las herramientas de comunicación.

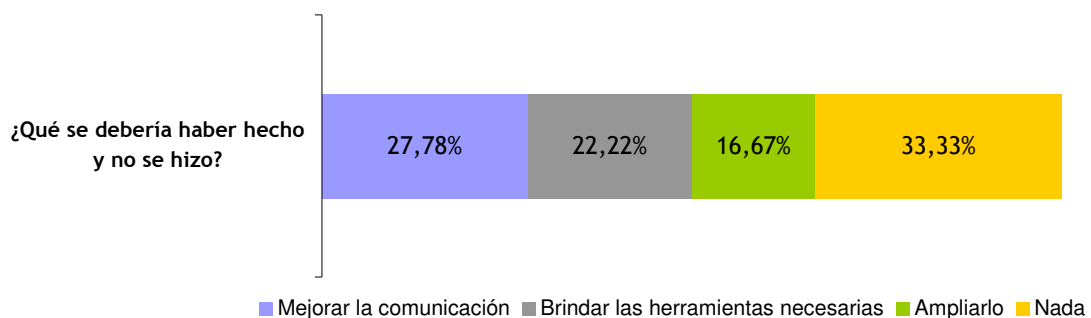
No obstante, en algunas de las empresas encontramos fuertes críticas a RR.HH. como factor determinante en la gestión de las personas en la organización. Mientras que la mayoría de los testimonios de empleados de Telecom muestran posiciones neutrales o incluso decididamente favorables hacia las acciones de RR.HH. como actor clave en el éxito del programa, en las otras empresas las opiniones se exteriorizan atravesadas por mayor acidez y desaprobación, anatematizando en algunos casos su funcionamiento:

“Prácticamente RR.HH. es inexistente, al menos en la gestión nuestra. Aparecen sólo cuando uno reclama. El plan es internacional, ni siquiera fue local. No veo de parte de ellos una gran preocupación. Para RR.HH. importás más como engranaje de la máquina que en calidad de persona. Sos un cacho de carne con número y si va bien, va bien. Si no se cambia por otro. No veo una proactividad. No le veo un gran leit motiv a RR.HH. que uno esté contento o no. O al menos no se comunica.”

“¿Intervenciones? Ja. No hubo.”

En consecuencia, las críticas al despliegue del teletrabajo en la organización están contundentemente sesgadas por la pertenencia a las diferentes empresas:

Gráfico No. 36

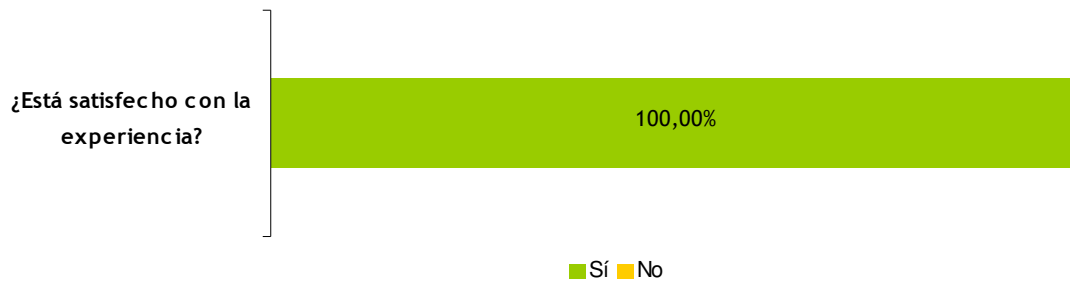


n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

No obstante, la opinión unánime de todos los entrevistados -se trate de teletrabajadores o de jefes, colegas o colaboradores de teletrabajadores- es categórica:

Gráfico No. 37



n=28

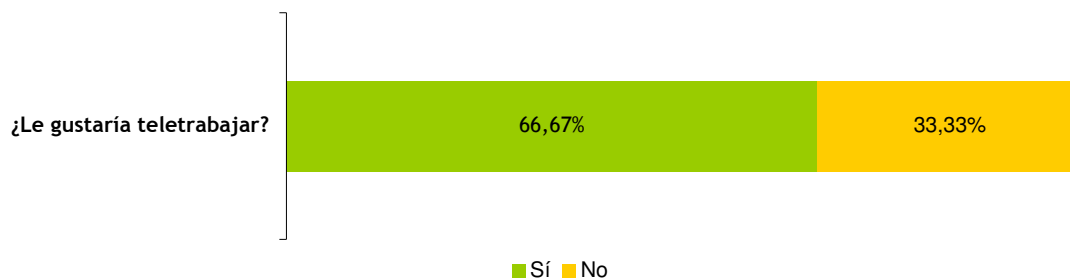
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Para muchos es una condición irrenunciable de trabajo:

“Si tuviera que cambiar, no resignaría el teletrabajo. Es un intangible de la remuneración. Es parte de tu beneficio.”

La mayoría de quienes no teletrabajan quisieran poder hacerlo:

Gráfico No. 38



n=16

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Piden en algunos casos esa oportunidad enfáticamente para sí:

“Sí, tanto que me gustaría probarla ¡en persona!”



Y en todos los casos muestran una actitud apologética y transmiten un mensaje de defensa proselitista:

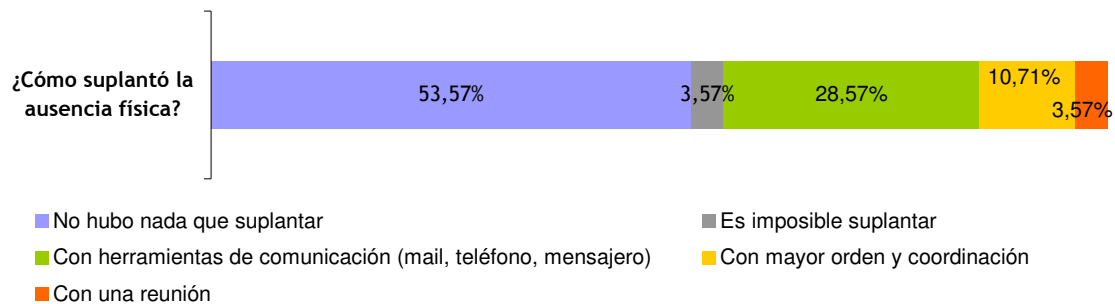
“Así que ojo con qué vas a decir sobre el teletrabajo.”

7.2.5. Cultura: antes y después del teletrabajo

a. Cultura y Realidad

La ausencia física resulta uno de los emergentes del teletrabajo más significativos dentro de la organización. La construcción de artefactos que funcionen como sustitutos de la presencia del teletrabajador y la adaptación del equipo a esta nueva dinámica de interrelación es un eje de análisis preponderante que presenta varias manifestaciones. La más evidente se relaciona con el manejo de las relaciones a distancia:

Gráfico No. 39

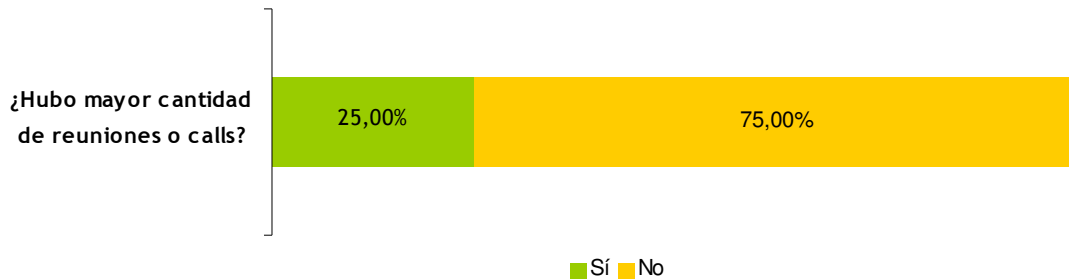


n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Sólo una fracción minoritaria considera que la presencia física es insustituible. Quienes entienden que es necesaria la implantación de modalidades complementarias proponen aquellas que son de práctica corriente en la cotidianeidad laboral. Se trataría entonces de un uso más intensivo de aquellos artefactos disponibles y conocidos dentro de los mismos equipos: en primer término, herramientas de comunicación como el mail, el teléfono o mensajeros instantáneos, previsión y coordinación en un segundo lugar y, por último -y con un porcentaje menor- reuniones presenciales. La menor utilización de la reunión como artefacto que posibilite sostener la ausencia física se condice con la apreciación generalizada entre quienes fueron interrogados sobre la necesidad de aumentar las reuniones y las *calls* para operar normalmente con un teletrabajador:

Gráfico No. 40

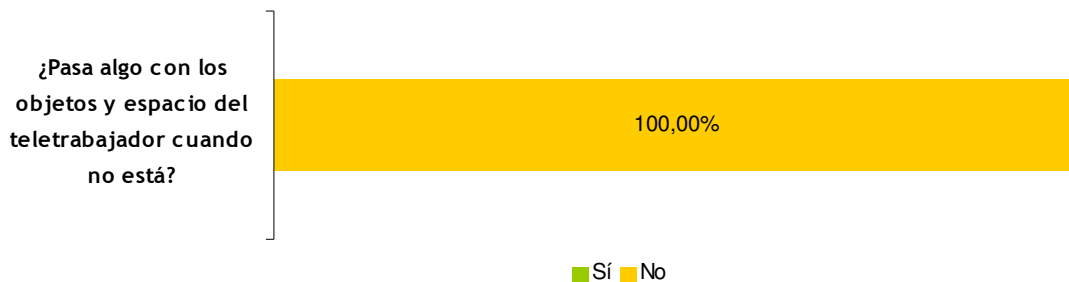


n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

El borramiento material de la figura del teletrabajador parecería no dejar huella alguna en los artefactos organizacionales. Sus mismos objetos y espacios son respetados como si los teletrabajadores estuvieran allí haciendo uso de ellos. Podríamos inferir que sobre estos elementos se articula una suerte de tabú que obtura cualquier posibilidad de representación de la ausencia:

Gráfico No. 41



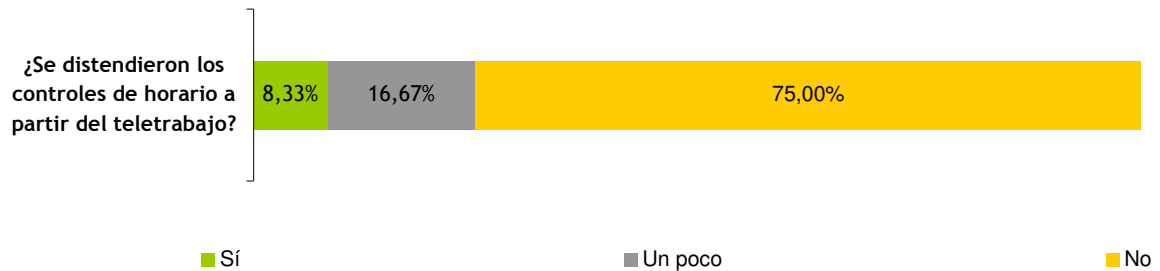
n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

El tiempo, como regente de la institucionalidad laboral, es otro artefacto cuya alteración acarrea profundos temores entre los miembros de la organización que tienen responsabilidad sobre el trabajo de otros. La zozobra en torno al control

del tiempo generada por la implementación de los programas de teletrabajo sería -de acuerdo con los entrevistados en esta investigación- de naturaleza infundada:

Gráfico No. 42



n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

La manera de tramitar la ausencia generada por el teletrabajo no presenta, por lo menos en nuestro nivel de indagación, una representación paradigmática. Quienes manifestaron algún tipo de añoranza se refirieron inexorablemente a la esfera social y emocional:

“Perdés la oportunidad de conocer gente con la que puedas tener afinidad (...) el chismerío bobo (...) La pavada. Que venga uno y te cuente sobre el cumpleaños de la hija.”

“... se pierde la sinergia y las cosas que aparecen cuando se combinan varias cosas que no estaban programadas, esos encuentros casuales en los que surgen ideas.”

“Sí, se extraña [a los compañeros] por el vínculo que uno tiene.”

“Los chistes, suelo reirme mucho en las charlas informales.”

“...quizás quedar afuera de algunas reuniones.”

b. Cultura y Actividad Humana

La conformación del imaginario sobre teletrabajo abre una serie de interrogantes en torno al impacto de esta modalidad en la realidad laboral de sus

distintos actores. Una abrumadora mayoría de los entrevistados no pensaba -antes de experimentar el teletrabajo- que sería afectado en su tarea por el programa:

Gráfico No. 43



n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Dentro de este imaginario, nos propusimos indagar sobre cuáles eran las estrategias en las que confiaban los distintos actores para amortiguar el impacto que anticipaban.

Hacia los teletrabajadores se soldaron expectativas sobre el cumplimiento de los objetivos fijados; quizás como un antídoto implacable contra el fantasma de la disminución del rendimiento. Para eso se les exige organización y disponibilidad para responder como lo harían en la oficina:

“Demostrar que no afectaba el trabajo y el compromiso con él.”

“Dejar todo organizado de forma tal que en caso de necesitarlo podamos contar con su telepresencia.”

“Responder, que note que está. Le mandás un mail y te lo responde. Como pasa, no me dificulta el trabajo ni posterga, ni pasa nada.”

“Tanto el teletrabajador como sus jefes, compañeros y colegas tendrían que poder organizar las tareas cruzadas y establecer objetivos y pautas de trabajo claras. La comunicación es esencial. Y, sobre todo, el teletrabajador ser responsable con su equipo.”

“Pensé que debería estar disponible, de manera tal que las personas con las que interactúo en el trabajo no sintieran la diferencia. También que debería estar abierta a la posibilidad

de hacer una excepción en el caso de tener que concurrir a la oficina en el caso de tener una reunión importante.”

“Simplemente seguir con disciplina los horarios de oficina volcado al teletrabajo.”

“Establecer controles que le permitan a los diferentes jefes asegurar el cumplimiento de objetivos, la definición de estos controles estuvo a cargo de cada líder. (...) Creo que los colaboradores y jefes que hacen uso de este beneficio, deberían tomar al mismo con responsabilidad, asumiendo el compromiso y agradeciendo el beneficio que le da la organización.”

“Es fundamental que todos trabajemos con responsabilidad y que no se vea afectado el resultado final. Si todos nos manejamos así, no debería haber problemas.”

“Lo importante es que no se note que no estás en la oficina. Tu trabajo tiene que ser independiente del lugar físico en el que estés. Los resultados tienen que ser independientes de que estés en tu casa o en la oficina.”

El apoyo y la organización de quienes interactúan con los teletrabajadores aparece como una condición irrenunciable para el éxito del programa:

“Apoyarlos, incentivarlo porque hay miedo para hacerlo a nivel directivo.”

“Tener en cuenta que la podemos contactar, no que porque no la veamos acá no la podamos contactar ni por teléfono ni por mail, ni por mensajero. Una cosa más de idea. Porque después el contacto lo podemos tener.”

“Entiendo que deberían tener la suficiente amplitud como para aceptar esta posibilidad.”

“Confiar en que estaba haciendo mi trabajo como todos los días.”

“...que mis compañeros y jefa se mantengan siempre comunicados conmigo aunque yo no esté en la oficina.”

“Por parte del jefe, flexibilidad y compromiso con el programa para acompañar a la gente. Por parte del empleado tiene que haber disponibilidad al 100% y compromiso con las tareas.”

“Tiene que haber ventanas horarias para contactarse porque se puede desvirtuar rápidamente. Tiene que haber una definición y claridad para poner objetivos y tareas para hacer seguimiento como si estuvieran todos juntos. Además es

importante la flexibilidad para esa presencia porque el control tiene que ser no rígido o propio de la supervisión directa. Igual, con el chat corporativo, donde tenés los datos de las personas a las que querés llamar, o la herramienta de telepresencia, todo esto se facilita mucho.”

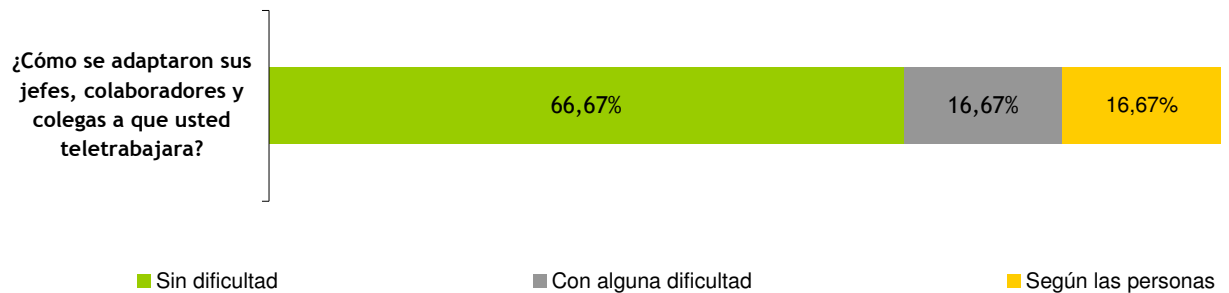
“Hay mucho papeleo, mucho *llename el formulario* y completame qué actividades hiciste. Quieren controlar que trabajes. Pero si me das una facilidad de este tipo y me hacés llenar un papelito es porque no tenés la confianza para hacerlo realmente. El tema del formulario es muy pesado. Yo creo que tenés que tener confianza en la gente que va a teletrabajar, si no, no lo hagas porque es peor. Si no tenés confianza, no se lo des.”

Como puede verse, en todos los casos las demandas a los diferentes roles involucrados se configuraron en torno a aspectos actitudinales. Se espera compromiso y responsabilidad en los teletrabajadores; confianza y flexibilidad en quienes interactúan con ellos en carácter de colegas, jefes o colaboradores. El énfasis, en definitiva, no se fija en artefactos culturales que persigan la eficiencia del trabajo sino en valores culturales entrañados en el seno de estas organizaciones. La expresión del vínculo de confianza se manifiesta en términos de *responsabilidad*¹⁰² y lealtad hacia el equipo, los cuales funcionan como pilares simbólicos en los que se apoyan los distintos actores para avalar el programa.

Quizás debamos encontrar allí la razón para que desde la perspectiva de los teletrabajadores el proceso de adaptación a su nueva dinámica de trabajo se produjera sin mayores obstáculos:

¹⁰² Utilizamos la traducción que la edición en español ofrece para la conceptualización de Elliott Jaques en *La Organización Requerida*.

Gráfico No. 44

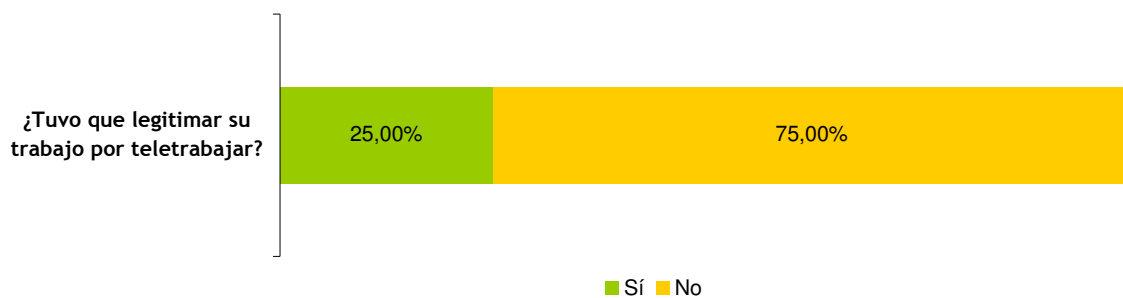


n=12

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Y, en consecuencia, no sintieran en su mayoría una necesidad imperiosa de legitimación:

Gráfico No. 45

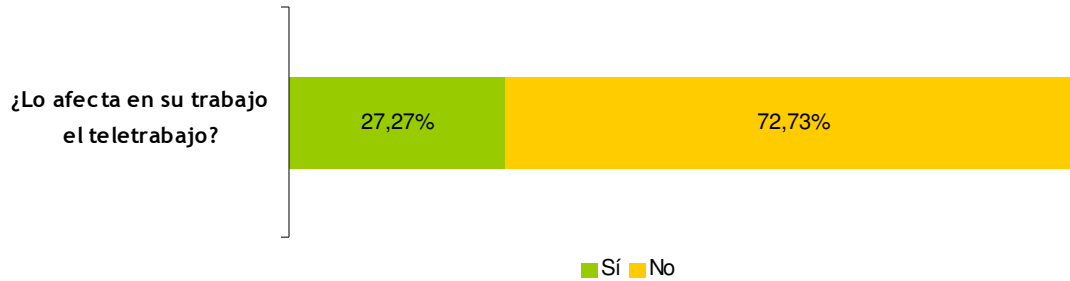


n=12

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Para la generalidad de los colegas, jefes y colaboradores de los teletrabajadores tampoco surgieron en la práctica del teletrabajo conflictos que obstaculizaran la realización habitual de las tareas:

Gráfico No. 46

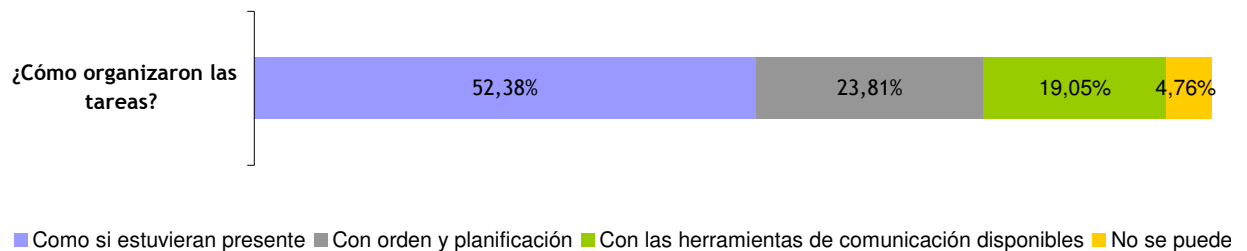


n=16

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Probablemente esta eficaz adaptación obedezca al despliegue de estrategias de coordinación acertadas para la idiosincrasia cultural de los equipos:

Gráfico No. 47

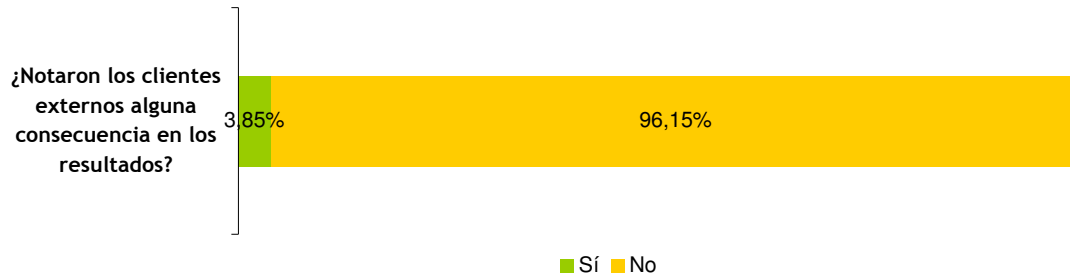


n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

El uso cotidiano de herramientas tecnológicas de comunicación, instaladas como artefacto cultural de probada e incuestionable eficacia, facilitaría la virtualización del puesto de trabajo sin modificar la dinámica laboral habitual tanto hacia el interior de los equipos como hacia los clientes externos:

Gráfico No. 48

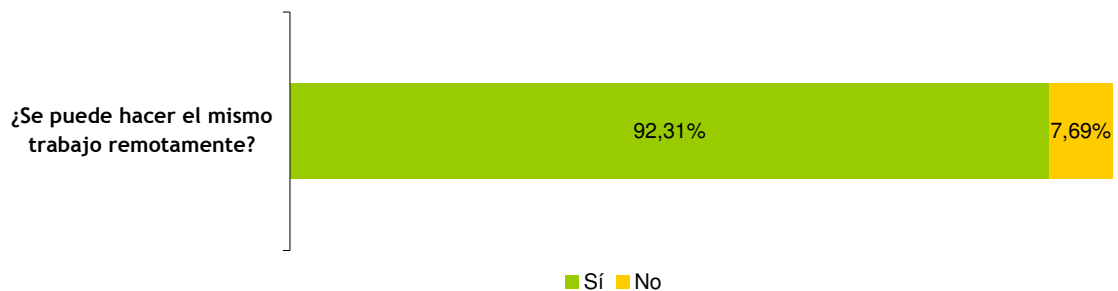


n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Acaso nos encontremos en organizaciones cuya naturaleza de negocio propicie la posibilidad de teletrabajar sin resentir la gestión diaria de quienes directa e indirectamente participan en el programa:

Gráfico No. 49



n=33

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Aparecen, sin embargo, algunos atenuantes a esta afirmación esgrimidos tanto por teletrabajadores como por sus colegas:

“... depende del trabajo que haga. Y de la persona, claro.”

“Creo que eso depende del trabajo y de la persona. Hay gente que necesita estar acá para hacer su trabajo porque o bien requiere del cruce personal con otras personas o porque se

desconcentra o dispersa en su casa, o por la propia naturaleza de su trabajo. En este punto, no puedo ser taxativo. Depende qué hagas. Hay trabajos o tareas relativas a proyectos que necesitan que estés, que interactúes en la oficina porque de lo contrario no se puede conseguir. Hay cosas que tenés que armar en conjunto y no las podés monitorear en remoto. Si tenemos que organizar la comunicación del Fest, desde mi casa no puedo.”

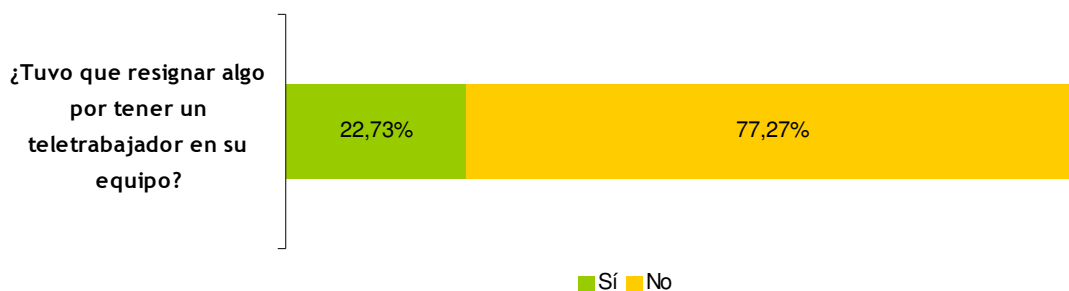
“Se puede hacer del mismo modo, aunque no todos los días de la semana, ya que entiendo necesario, al menos en mi caso, tener reuniones presenciales con mi equipo algunas veces a la semana.”

“Sí, teniendo un estilo de trabajo ordenando y responsable.”

“Considero que aunque la cantidad de trabajo es la misma, quizás si a veces uno se queda enganchado, se termina conectado en horarios que no son los de oficina y termina trabajando más.”

En algunos pocos casos asoman ciertos recelos que evidencian un sentimiento de renuncia como secuela del teletrabajo:

Gráfico No. 50



n=16

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

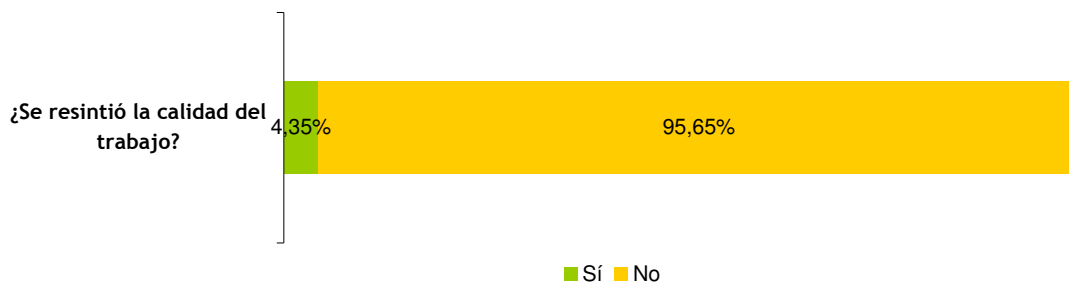
Se trata de casos en los que quien no teletrabaja debe suplir con su propio trabajo la ausencia del teletrabajador o ineludiblemente prefiere demorar su propia tarea:

“Hacer tareas administrativas donde necesite su firma esos días. Más que resignar, tuve que posponer y buscar alternativas para darle la vuelta al problema. En síntesis, perdí tiempo en cuestiones que si ella estaba, no tendría que haber intervenido yo.”

“No es tan sencillo, la verdad. Hay cosas que directamente las dejás para el otro día. Lo tomás más como que faltó. La implementación es muy difícil. En la práctica, nadie se desvía el teléfono a su casa. (...)Y, pasar cosas para cuando esté. Retrasás cosas. Si tenés que tomar una decisión conjunta no es lo mismo hacerlo telefónicamente o por mail. Es más fácil si te sentás y lo discutís.”

Sin embargo prácticamente todos coinciden en que el teletrabajo no acarreo como consecuencia ningún indicio que permita diagnosticar un deterioro en la calidad del trabajo:

Gráfico No. 51



n=33

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Aunque la posibilidad de realizar con igual calidad las tareas y concretar los objetivos asignados no aparezca como un factor de cuestionamiento, surgen otros mecanismos que operan como barreras para la adopción del teletrabajo:

Gráfico No. 52



n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Y, aquello que se pierde, se relaciona con lo que hemos identificado como “trabajo emocional”:

“Se extraña la relación face-to-face del día a día, que en ocasiones uno debe indefectiblemente utilizar para poder resolver cuestiones que por otra vía impersonal no resuelve con tanta facilidad, o inclusive debe postergar por 24 hs. Ese tipo de contacto.”

“La sinergia, la espontaneidad... eso de que salen cosas solamente por caminar más lo que te decía antes de las reuniones.”

Encontramos, por un lado, la reafirmación de cierta identidad en la dimensión laboral que requiere legalizarse mediante la concurrencia al espacio institucionalizado como trabajo:

“Hay un concepto de pertenencia y la gente necesita decir *fui a trabajar*. En muchos casos, trabajar significa *salir de su casa*.”

“Los chicos de mi equipo prefieren ir a la oficina aunque yo lo fomento. Necesitás muchas herramientas (SAP, VPN, archivos, etc.) que tenés que autogestionar. Además, somos un grupo que nos llevamos bien, hacemos reuniones diarias. La verdad es que nos sentimos cómodos en la oficina.”

“Hay mucha gente que quiere entrar, no es mi caso, yo soy social y eso de estar todo el tiempo metido en un lugar me asfixia.”

“A mí me gusta venir a trabajar, estar en la oficina, en contacto con la gente. Eso es parte de mi trabajo también.”

Por otro lado, y complementariamente, el contexto personal y la realidad familiar de cada individuo actúa también como un condicionante clave:

“Ojo que hay gente a la que no le sirve porque tiene hijos, por ejemplo, y si está en la casa tiene al nene todo el tiempo encima. Entonces prefiere venir a la oficina.”

“En mi caso, con dos criaturas en mi casa, prefiero venir a trabajar porque para ellos es como si estuviéramos de vacaciones, es recomplicado que entiendan que estoy trabajando. Hoy yo no quiero hacer teletrabajo ningún día.”

“Yo, con el nene alrededor, prefiero venir a trabajar a la oficina, irme de mi casa.”

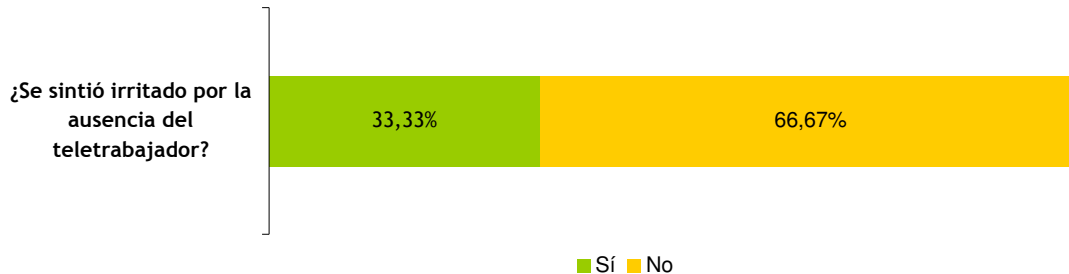
Aunque la actividad laboral no se vería afectada intrínsecamente por el teletrabajo, se evidencia un sutil temor de sus actores por el potencial resentimiento de las relaciones humanas concomitantes.

c. Cultura y Relaciones Humanas

El cambio de paradigma laboral que imprime el teletrabajo en la organización afecta la manera de relacionarse que tradicionalmente permitía a sus miembros interactuar.

Pese a eso, la elisión espacial y temporal no evidencia resquebrajamientos profundos entre los entrevistados. De cara al interior de la empresa, no se registraron entre los entrevistados tensiones de relación severas derivadas del teletrabajo:

Gráfico No. 53



n=16

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

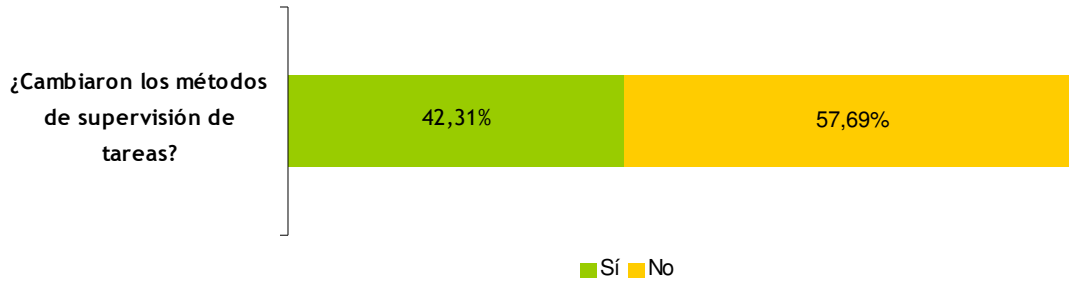
De hecho, las objeciones recogidas en los testimonios no minan las condiciones abiertas por el programa de teletrabajo sino que atacan rasgos individuales de comportamiento en el dispositivo del teletrabajo:

“Me pasó más de una vez que preguntaba si fulanita estaba de vacaciones y me decía que no, que estaba teletrabajando. Pero parecía que estaba de vacaciones realmente.”

“A veces sí [me sentí irritada], porque quizás con gente de otras áreas te encontrás con que no te pueden responder algo o darte alguna información porque están teletrabajando y te dicen *no tengo el material acá, lo tengo en la oficina*. Pero eso no debería pasar porque deberían organizarse para llevar lo que necesitan y no afectar el trabajo.”

El control en tanto artefacto propio de equipos donde se teletrabaja no es ajeno a esta preocupación. Dentro del teletrabajo, asumir las tareas de supervisión exige desplegar estrategias novedosas y desterrar fantasmas de control con marcada pregnancia cultural. Sorprende entonces que la mayoría no identifique cambios sustanciales en este sentido:

Gráfico No. 54

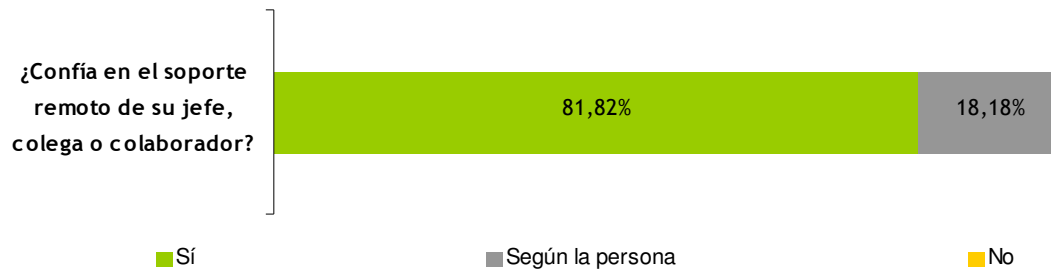


n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

La confianza en el teletrabajador es el instrumento privilegiado por los entrevistados para garantizar la éxito de las tareas en los programas de teletrabajo:

Gráfico No. 55



n=16

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

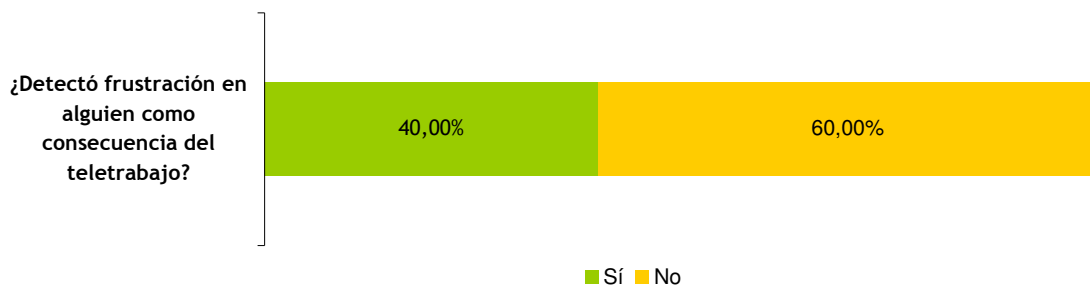
Y, como es esperable, el peso de la singularidad vuelve a aparecer como un elemento determinante:

“Depende de la persona. Hay gente que sabés que sí. Hay gente que está presente y sentís su ausencia aunque esté en otro piso.”

“Sí, depende de la cultura de la organización y de las personas: si es vaga, va a incrementar su vagancia. Si es profesionalmente responsable, va a trabajar desde cualquier lado.”

En algunos casos, se encuentra allí el origen de la frustración detectada por parte de los entrevistados. En otros, en la dificultad que experimentan los equipos durante la adaptación a la nueva modalidad no presencial:

Gráfico No. 56



n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

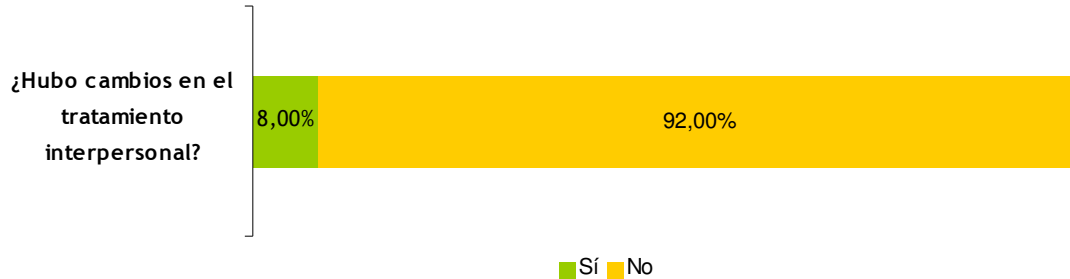
Aunque se asume que la ausencia física puede generar frustración, en la mayoría de los casos no es entendida como patrimonio exclusivo del teletrabajo:

“Más o menos. Es la misma que te puede dar cuando vas a otro piso y la persona que buscás no está o está de vacaciones.”

“Depende de la persona. Porque hay quien puede pensar “puta, este tipo no viene nunca y cumple con los objetivos y yo, que vengo todos los días, no. Me banco el subte, el apretujón, el calor y no sirve. En la frustración hay muchas cosas. No tiene que ver con el teletrabajo.”

Pero, en definitiva, la dinámica vincular en el interior de los equipos no sería conmocionada como consecuencia de teletrabajo:

Gráfico No. 57



n=28

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas.

Quienes no teletrabajan, si bien querrían hacerlo, no manifestaron sentirse discriminados por no participar del programa. No hallamos tampoco evidencia de recriminaciones hacia los trabajadores en carácter de teletrabajadores. La relación extralaboral de los trabajadores tampoco se vio afectada y quienes compartían actividades fuera del horario laboral con otros integrantes de la organización continúan haciéndolo después de que alguno de ellos comenzara a teletrabajar.

Espontáneamente los entrevistados tienden a negar la existencia de consecuencias derivadas del programa, quizás en un esfuerzo por rescatar la práctica de cualquier tipo de crítica y entendiendo como “consecuencias” -en esa actitud de defensa militante- sólo aspectos negativos. No obstante, al indagar sobre esta cuestión sobresalen los testimonios que refieren a la mejora directa o indirecta del clima laboral:

“Creo que las consecuencias, al menos en lo que respecta a mi Gerencia, fueron muy positivas, el clima laboral se ha incrementado y la relación del grupo de trabajo entre pares y jefes, en general, es muy positiva.”

“A nivel trabajo, creo que se mantienen los estándares de antes. A nivel satisfacción del trabajador, creo que hay mejorías en la forma de relacionarse o representarse con la empresa y compañeros.”

“Hay un extra de satisfacción para aquellos a los que les es más cómodo teletrabajar. Radio pasillo mejora, no es tan espontáneo. Pero está eso de que se favorece más el tele que trabajo.”



“... de alguna manera evita el efecto contagio, ese caldo de cultivo que se genera en la escalera.”

En consecuencia, podríamos interpretar que el efecto emanado del teletrabajo como artefacto disruptivo en la estructura organizacional funcionaría como estímulo para quienes aún no participan de los programas y como catalizador de tensiones para aquellos actores cuyas relaciones contractuales con la organización atraviesan fases de deterioro psicológico sin activar emociones que deterioren la calidad de las relaciones preexistentes.



CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES

8. Conclusiones

El nuevo paradigma laboral -reflejado por las prácticas asociadas con la flexibilidad articulada en sus manifestaciones tanto simbólicas como materiales y el uso intensivo de las telecomunicaciones- se cristaliza dentro del universo del trabajo en la modalidad del teletrabajo, representativa de la Sociedad de la Información.

Nos preguntábamos al iniciar este trabajo si la cultura organizacional vigente en las empresas del sector de las telecomunicaciones, ícono por excelencia de dicha sociedad, se verían conmovidas por la irrupción de una práctica que resquebrajaba los modelos tradicionales de control, gestión y representación subjetiva dentro del ámbito laboral.

Valiéndonos de las herramientas conceptuales de Schein investigamos los rasgos culturales que anticipábamos resultarían más susceptibles de cambios como consecuencia de la implementación del teletrabajo. En este sentido, nos encontramos con organizaciones cuya cultura organizacional exhibe los siguientes rasgos sobresalientes:

- **Realidad expresada en la gestión del tiempo:**
 - ✓ El 58,62% de los entrevistados cree que se debe trabajar por objetivos.
 - ✓ Sólo el 37,93% entiende que existe control de horario.
 - ✓ Existe consenso en que la impuntualidad no es castigada.
 - ✓ Sin embargo, son más los entrevistados que entienden que está mal visto retirarse puntual.
 - ✓ Únicamente el 38% afirma que se asignan tiempos para la realización de las tareas.

Si bien en las empresas analizadas se propende a la aplicación de políticas que favorezcan el enfoque a resultados indispensable para la implementación exitosa de los programas de teletrabajo, detectamos una primera inconsistencia en las condiciones que permitan una efectiva administración del tiempo -apartada del

espacio de control- expresada en la dificultad para medir ajustadamente el tiempo de desarrollo de una tarea (no se usa masivamente el artefacto de asignación de tiempos) y su efectivo cumplimiento (ausencia de castigo para la impuntualidad). Mientras que el discurso de RR.HH. intenta propagar una política de flexibilidad que sostenga el enfoque a resultados y el trabajo por objetivos, a nivel individual se continúa confiando en el tiempo como elemento rector del cumplimiento, compromiso y eficiencia laboral. La asignación específica de tiempos para la realización de tareas no emerge como un artefacto común para la medición de resultados, lo que dificulta el control y seguimiento de mandos medios y superiores en cualquiera de sus niveles.

- **Realidad expresada en la gestión del espacio:**
 - ✓ Unanimidad en cuanto al valor jerárquico de los espacios: oficinas, cocheras, etc.
 - ✓ La mayoría (56,67%) cree que se trabaja más eficientemente en contacto con el entorno. El 33,33% afirma que la efectividad de la situación espacial está condicionada por el tipo de tarea a realizar. La mayoría de las respuestas en este sentido provenían de personal de nivel jerárquico más alto.

El anclaje espacial continúa funcionando como un artefacto común y de uso extendido. Su representación es portadora de sentidos profundos de poder y quienes lo ostentan se resisten a resignarlo. La pertenencia a un colectivo y el contacto con el entorno son entendidos como fuerzas de sentido de funcionamiento centrípeto, de profundo apego y probada eficacia. El espacio, bien como significante de poder o colectividad, es un artefacto vigente en estas culturas, representando un posible obstáculo para el apoyo y aliento del programa de teletrabajo. Para los jefes y directivos el teletrabajo podría significar una mengua en los atributos de poder que sólo pueden ser apreciados in situ (oficina, cochera, secretaria, equipamiento, etc.). Para los colaboradores o colegas que entienden el contacto con el otro en términos de proximidad física, podría representar una dificultad adicional para sostener relaciones funcionales a distancia.

▪ **Actividad Humana:**

- ✓ Consenso en que se trata de organizaciones flexibles (93,33%).
- ✓ La amplia mayoría (72,73%) cree que la evaluación de desempeño se realiza objetivamente.
- ✓ El 73,33% califica la dinámica de trabajo como colaborativa.
- ✓ Casi unánimemente (84,85%) se afirma que hay una buena comunicación en la organización. El medio preferido por su efectividad es el escrito (40%) y las reuniones son sólo valoradas en función de quién las convoque, desplazando el eje de gravitación del medio de comunicación a sus actores.

Estos atributos culturales funcionan como condiciones propicias para el despliegue exitoso de programas de teletrabajo al garantizar adhesión a una estrategia de flexibilidad sustentada por la confianza en la evaluación objetiva del desempeño, una lógica de trabajo colaborativa y la certeza depositada en la comunicación de soporte escrito que prescinde del contacto presencial.

▪ **Relaciones Humanas:**

- ✓ Si bien los entrevistados creen que se intenta instalar una cultura de característica informal, sospechan de la espontaneidad de sus directivos al impostar un lenguaje que les resultaría impropio.
- ✓ El 65% entiende que se respetan los compromisos asumidos. Sin embargo, es significativa la valoración diferencial que cualitativamente se hace sobre el grupo de pertenencia y la organización como un ente independiente y ajeno a esta legalidad.
- ✓ Todos los entrevistados comparten con sus colegas, jefes y colaboradores experiencias de sus vidas privadas en la oficina y la mayoría (72,41%) comparten actividades fuera del horario y espacio laboral.
- ✓ La gran mayoría de los rituales y tradiciones señalados por los entrevistados son de naturaleza presencial y requieren la concurrencia física para poder ser celebrados.

- ✓ Para el 96,55% de los entrevistados el ambiente de trabajo es importante o muy importante.

La dimensión emocional del trabajo manifiesta una insoslayable valoración entre los entrevistados; no solamente en términos de importancia asignada al ambiente laboral sino también a los rituales que eligen como signos de pertenencia a su colectivo menor. El contacto con los otros excede lo estrictamente necesario para la realización objetiva de las tareas y se establecen vínculos afectivos que refuerzan la delimitación de un “nosotros” caracterizado por la confianza, la lealtad y la contención del grupo de pertenencia, del “ellos” -identificado con “la empresa” a través de sus directivos- que resulta ajeno, distante e hipócrita. La implementación del teletrabajo podría operar en dos sentidos divergentes: o bien apalancándose en la imbricación afectiva para fortalecer su despliegue o deteriorando los vínculos emocionales que no podrían soportar el debilitamiento de sus pilares presenciales. Las consecuencias de este segundo escenario minarían las posibilidades de éxito del programa, que podría verse sabotado por quienes no adhieran a la modalidad no presencial de trabajo ya sea como posicionamiento ideológico o por sentirse excluidos de un eventual beneficio. Por otro lado, el teletrabajo -en tanto política alentada desde la cúpula directiva- podría verse sospechado en sus verdaderas intenciones, expectativas y derivaciones.

Con muchos artefactos y valores absolutamente favorables para el éxito del teletrabajo, algunos que podrían conspirar contra el programa, otros que abrían un interrogante y ciertas contradicciones que podrían obstaculizarlo, no pudimos comprobar sin embargo cambios sustanciales en los rasgos característicos de las dimensiones de análisis investigadas:

- **Realidad expresada en tiempo y espacio:**
 - ✓ La mayor parte de los entrevistados (53,57%) no cree que sea necesario suplantar la ausencia física del teletrabajador; sólo el 3,57% piensa que es imposible suplantarla y el resto confía en distintas estrategias para hacerlo exitosamente.

- ✓ En general se recurre al uso más intensivo de artefactos ya instalados y de uso masivo para interactuar con el teletrabajador, fundamentalmente herramientas de comunicación y gestión virtuales (mails, mensajeros, etc.).
- ✓ Para la mayoría (52,38%) las tareas se organizan con el teletrabajador como si estuvieran presentes; sólo el 4,76% cree que no se pueden organizar y el resto confía en las herramientas habituales para hacerlo.
- ✓ Para el 57,69% no cambiaron los métodos de supervisión.
- ✓ No hay huellas de borramiento simbólico del teletrabajador ni en la apropiación de sus objetos ni de sus espacios.
- ✓ La ausencia física sólo genera añoranza de participación social e intercambio emocional.

A pesar de la contradicción identificada en la gestión laxa del tiempo para las tareas, no se le atribuyen al teletrabajo dificultades asociadas con la concreción de objetivos y los entrevistados no evidenciaron ningún tipo de crítica sobre la eficiencia del teletrabajador en carácter tal. Los equipos de trabajo, habituados a trabajar por objetivos, sin un control estricto del horario y acostumbrados a herramientas de comunicación y gestión que liberan a sus actores del contacto presencial se mueven sin dificultad dentro de una dinámica laboral donde la presencia virtual del teletrabajador construye un “como si” tranquilizador y estable. El teletrabajo no presenta en general conflictos para los colegas y colaboradores del teletrabajador ya que la interacción usual no necesita de nuevos artefactos ni valores para su correcto funcionamiento: sólo una utilización más coordinada de los que ya forman parte de su cultura. El mayor escollo lo experimentan quienes ejercen tareas de control. Acostumbrados a símbolos presenciales que refuerzan su estatus y atribuciones de poder, deben incorporar nuevas estrategias y artefactos que les aseguren el reconocimiento de sus colaboradores teletrabajadores para validar sus requerimientos. Simultáneamente deben aprender a liderar en un nuevo paradigma donde la construcción del otro se realiza también en fórmulas virtuales en las que no impera el sentido tradicional de control: la mirada. Esta exigencia adicional genera

profundas tensiones, incertidumbres, censuras y rechazos entre los jefes que se rehúsan a desplazarse de su zona de confort tradicional.

- **Actividad Humana:**
 - ✓ La amplia mayoría de los entrevistados (72,73%) afirma que el teletrabajo no lo afecta en su trabajo y aproximadamente el mismo porcentaje (72,27%) no tuvo que resignar nada por tener un teletrabajador en el equipo.
 - ✓ Casi unánimemente (92,31%) se afirma que se puede hacer el mismo trabajo remotamente, pero que su éxito depende de la persona. Un número menor (73,91%) cree que no se pierde nada por no estar en la oficina, salvo el contacto afectivo con el entorno.
 - ✓ Para el 96,15% los clientes externos no tomaron registro de la ausencia del teletrabajador.
 - ✓ Entre el 95,65% de los entrevistados existe consenso en que el teletrabajo no resintió la calidad del trabajo.

Es evidente que la naturaleza de las tareas realizadas en las empresas de telecomunicaciones por parte de los entrevistados, inherentes al mundo del conocimiento y la información, no presentan ningún tipo de impedimento para su concreción y seguimiento mediante el teletrabajo. Sí identificamos nuevamente una apuesta decidida por el peso subjetivo al evaluar la idoneidad individual para teletrabajar. Es recurrente entre los entrevistados el énfasis puesto en el compromiso y la responsabilidad del teletrabajador como condición para su participación en el programa. El éxito del trabajo fuera del ámbito de la oficina estaría cifrado no en las condiciones de producción del programa sino en las características personales de sus protagonistas.

- **Relaciones Humanas:**
 - ✓ La mayor parte de los entrevistados (66,67%) no se sintió irritado por la ausencia del teletrabajador, aunque recogimos testimonios que criticaban actitudes individuales.

- ✓ El 60% no detectó frustración entre otros miembros de la organización como consecuencia del teletrabajo.
- ✓ La gran mayoría, 81,82%, confía en el soporte remoto del trabajador, dependiendo de la persona involucrada.
- ✓ No se identificaron recriminaciones entre los distintos actores por el teletrabajo.
- ✓ En todos los casos, los teletrabajadores y trabajadores que compartían actividades fuera del ámbito laboral continúan haciéndolo independientemente del programa de teletrabajo.
- ✓ Los entrevistados no señalaron ninguna consecuencia negativa del programa. Por el contrario, confían en la mejora del clima laboral, liberación de tensiones internas y en la generación de expectativas a partir del teletrabajo.
- ✓ El 100% de los entrevistados manifiesta estar satisfecho con la experiencia del programa, sean o no teletrabajadores.

La aceptación del teletrabajo es masiva entre los entrevistados. Nuevamente aparece en los testimonios la constante sobre los rasgos particulares que deberían asegurar los teletrabajadores para evitar conflictos en el interior de los equipos. Quienes teletrabajan no admiten dificultades sustanciales como consecuencias del cambio en la economía cultural. Quienes aún no se vieron beneficiados con el programa estimulan su difusión con manifestaciones proselitistas a favor de esta modalidad con la esperanza de poder experimentarlo en un futuro inmediato. Incluso quienes no están interesados en teletrabajar se muestran proactivos para apoyar esta forma de trabajo, no sólo como mecanismo de colaboración hacia quienes lo están disfrutando o desean hacerlo sino también para identificarse con procesos de vanguardia vigentes en la cosmovisión actual. En este contexto auspicioso y alentador de la práctica, las relaciones interpersonales no exhiben a partir de los testimonios recogidos debilitamiento, modificación ni tensión de ninguna naturaleza como emergentes del teletrabajo.

Esta adhesión férrea al teletrabajo podría encontrarse incluso latente en el imaginario anterior a la efectiva aplicación del programa:

- Aún antes de que comenzara el programa, el 92,31% de los entrevistados pensaba que el teletrabajo de algún colaborador, jefe o colega no impactaría en sus tareas.
- El 81,48% no pensaba que el teletrabajo iría a modificar la dinámica del equipo.
- Al preguntárseles qué debería hacer el teletrabajador, la mayoría acordaba en que tendrían que cumplir con los objetivos como si estuvieran presentes y sólo se les demandaba compromiso.
- Por su parte, quienes interactuarían con los teletrabajadores deberían apoyarlos y organizarse más para demostrarles confianza y compromiso con el programa.
- En general los entrevistados tenían un conocimiento bastante acabado sobre las características del teletrabajo antes de que se ejerciera en las organizaciones. Sin embargo, muchos aceptan la existencia de prejuicios que auguraban menor cantidad y calidad de trabajo por parte de los teletrabajadores.
- En casi todos los casos entendían que era una modalidad propicia para la realización de tareas de concentración e investigación.

La gran mayoría de los entrevistados (77,78%) sostiene haber confirmado sus presunciones iniciales y el 50% de quienes no lo hicieron, aceptan que sus conjeturas no fueron validadas porque la experiencia superó sus expectativas.

La modalidad de teletrabajo implementado con alternancia presencial no encuentra detractores en estas organizaciones. Quienes devinieron teletrabajadores, aquellos que sin serlo los gustaría experimentarlo e incluso quienes no están interesados en teletrabajar acuerdan en la absoluta satisfacción con esta práctica. En todos los casos, a la hora de explicar las razones que motivan la participación de los teletrabajadores en los programas, las opiniones se concentran en la posibilidad que brinda el teletrabajo de estar más tiempo en el hogar y atender cuestiones familiares (46,63%), asociado con la comodidad y flexibilidad que abre la oportunidad del trabajo en la casa (39,29%).

Si bien todos los entrevistados acuerdan en que el teletrabajo mejora la calidad de vida, ya sea en términos de flexibilidad y ahorro de tiempo, armonización de la vida familiar y laboral o mejores condiciones para la realización de determinadas tareas, en muchos casos se manifiestan escépticos sobre el móvil que impulsó la implementación de los programas desde la alta dirección, atribuyéndoles exclusivamente la búsqueda de un beneficio directo.

Cuando se lanzaron los programas, la comunicación transmitida al interior de las organizaciones enfatizaba lo que los referentes de las áreas de RR.HH. entrevistados señalaron como motor para la promoción del teletrabajo en sus organizaciones: la búsqueda de una mejor calidad de vida para sus empleados. En su concatenación lógica, no siempre abiertamente explicitada, la mejora de la calidad de vida del empleado redundaba en una mejora de su satisfacción que, a su tiempo, generará mayor satisfacción en los clientes:

“... porque está comprobado que a mayor nivel de satisfacción aumentan los indicadores de Productividad y en consecuencia la satisfacción de nuestros clientes y accionistas.”

“A mayor satisfacción del personal, clientes más satisfechos; ese es el objetivo de Teletrabajo Telecom.”

El aumento de los índices de productividad derivados de la mejora del clima es una apuesta irrefutable de las políticas que promueven el teletrabajo, sirviéndose de este artefacto económico en términos reales y simbólicos. Su despliegue también brinda efectos beneficiosos para las empresas al facilitarles la incorporación en las iniciativas del tipo “Best Place to Work”, que favorece un mejor posicionamiento de la imagen corporativa de cara a la sociedad.

En el caso de los teletrabajadores, habría dos razones explicativas, no como tipos puros -y posiblemente con solapamientos-, que permiten comprender el porqué de la adopción del programa:

- Como consecuencia de la violación del contrato psicológico:

- a. aquellos a quienes el programa les permite distender las presiones cotidianas generadas por una realidad laboral que les resulta agobiante o frustrante:

“Yo me cansé. (...) Si hay propuestas laborales más interesantes, no me ata la fidelidad. (...) Tiene el estigma de empresa privatizada. Sigue siendo un elefante muy grande que se mueve muy lento. (...) Yo agarro lo que me dan. Si me dan cinco pesos, me los gasto. Si me dicen no vengas, no vengo. Yo agarro el beneficio que venga porque el beneficio es un bien escaso.”

- b. quienes lo toman como una compensación por parte de la empresa por la falta de otro tipo de incentivos: planes de carrera o desarrollo, promociones, aumentos salariales, etc.:

“Para no pagar más da este beneficio. Es una forma de retenerte sin dinero. (...) Ayuda a que baje la rotación, yo ya no estoy buscando trabajo.”

- Los trabajadores a quienes les brinda la posibilidad de dedicar mayor energía o tiempo a proyectos extralaborales, generalmente de naturaleza familiar:

“Yo tengo los chicos muy chiquitos. Uno de cuatro y otro de casi dos. Puedo verlos despertar, llevarlos al colegio, irlos a buscar, almorzar con ellos. Cosas que cuando trabajo en la oficina todo ese tipo de cosas uno se las pierde. Con lo cual, esto es impagable. Poder estar con ellos y no que todo te lo cuenten.”

En distintas instancias de este trabajo hemos señalado cómo el teletrabajo, si bien avalado por la conjunción de intereses de todos los actores y sostenido por rasgos culturales propicios para su desarrollo, se legitima internamente por la puesta en funcionamiento de valores y características personales, fundamentalmente el compromiso con la tarea y el equipo.

El compromiso configura a su vez un activo que las propias empresas pretenden alentar mediante el teletrabajo. El impacto positivo del teletrabajo en los tres componentes del compromiso (afectivo, normativo y de continuidad)¹⁰³ favorecería el aumento del por momentos evasivo clima laboral.

¹⁰³ Cfr. Meyer et al.



Sin embargo, sería oportuno preguntarse si el compromiso opera como condición de posibilidad para el despliegue exitoso de los programas de teletrabajo o funciona como consecuencia de una experiencia de teletrabajo exitosa.

Las empresas esperan que sus empleados deseen permanecer en ellas (componente afectivo del compromiso) merced a la posibilidad de disfrutar de un beneficio flexible como el teletrabajo. Pero paradójicamente puede suceder que el teletrabajo refuerce otro componente del compromiso: la continuidad en la organización basada en la necesidad de no perder un beneficio por los costos asociados con su abandono. El correlato de este componente no es ya un incremento en la satisfacción y productividad sino un desempeño caracterizado por niveles mínimos indispensables de rendimiento¹⁰⁴.

Los cambios en la naturaleza del empleo contemporáneo presentan un auténtico desafío para afianzar el proceso de identificación de los sujetos con las organizaciones. En este contexto, hemos comprobado que no es el teletrabajo un artefacto que se impone en una cultura organizacional existente para modificarla. Por el contrario, será justamente esa cultura organizacional, a través de sus artefactos y valores, la que tallará y determinará las características y consecuencias que adquiera el programa de teletrabajo en cada empresa y equipo. Sólo ella explicará, entonces, las motivaciones, efectos y resultados que protagonizan los distintos actores involucrados en esta nueva y compleja realidad.

¹⁰⁴ Cfr. Hunton & Strand Norman.



CAPÍTULO 9

RECOMENDACIONES

9. Recomendaciones

El teletrabajo aparece como un mecanismo capaz de concentrar y difundir beneficios a todos los actores involucrados en el proceso. A las empresas les provee un artefacto para aumentar la satisfacción de sus empleados y mejorar los indicadores de clima laboral por los que muchas veces se mide a sus directivos. Canaliza además las extendidas demandas de las nuevas generaciones que no aceptan posponer sus intereses extralaborales subsumidos en jornadas de trabajo estrictas y prolongadas. La conciliación de la vida laboral y la privada encuentra un aliado incondicional en esta nueva modalidad de gestión.

En las nuevas tendencias de management se alienta la orientación a resultados y se estimulan las políticas de flexibilización organizacional. Se necesitan colaboradores dinámicos, capaces de responder dúctilmente a una necesidad de negocio que ha visto sus tiempos acelerados en las últimas décadas. La identificación situacional¹⁰⁵, propia de las nuevas formas de empleo, caracteriza el vínculo más habitual de los individuos con las organizaciones mediante relaciones de interés comunes establecidas en acuerdos de corto plazo. La retención de talentos en la generación Y se convierte en un reto de creatividad y elasticidad para los directivos formados en la lógica de los *baby-boomers*.

El desencuentro generacional, surgido de la divergencia de expectativas, deseos e intereses, operará como una barrera de difusión ideológica multifacética y compleja que deberá sortear la planificación minuciosa del programa de teletrabajo que se quiera implementar. Será necesario identificar y responder a la incomodidad que puedan experimentar las generaciones anteriores frente al cambio del esquema clásico de gratificación y conveniencia extendido en el tiempo por el modelo del inmediatez en el aquí y ahora que alienta a las nuevas generaciones.

El teletrabajo se convierte en una modalidad de fuerte impacto para las empresas que basan su negocio en el conocimiento. Deben mostrarse a la vanguardia

¹⁰⁵ Cfr. Denise Rousseau.



hacia el mercado, pero también hacia la propuesta de valor que ofrezcan a las nuevas generaciones que les garantizarán su permanencia en esa vanguardia de saber.

Sin embargo, no debería perderse de vista las necesidades concomitantes para el despliegue exitoso y direccionado del programa de teletrabajo.

Será recomendable crear un programa piloto, cuidadosamente trazado, antes de probar un despliegue masivo del teletrabajo en la organización. Este ensayo permitirá conocer en la práctica las consecuencias del proyecto teóricamente ideado y anticipar los posibles errores de diseño con que podría enfrentarse el teletrabajo extendido a toda la empresa. El experimento controlado permitirá rectificar aquellos aspectos del diseño piloto que hayan demostrado falencias o errores para evitar su impacto en el lanzamiento general del programa. Del programa piloto posiblemente también surjan medidas preventivas que serán clave para el éxito futuro del teletrabajo.

En el afán por demostrar estrategias innovadoras no debe eludirse el análisis de las características existentes en los grupos ya consolidados dentro de la organización. Sólo una planificación minuciosa del programa de teletrabajo asegurará las condiciones propicias para que su implementación obtenga los resultados esperados.

Comprender el estado y naturaleza del contrato psicológico de quienes asumirán un rol en la nueva organización del trabajo es una condición irrenunciable que los responsables de los programas de teletrabajo no deberían desatender.

En este sentido, es clave el proceso de selección no sólo de los sujetos que teletrabajarán sino también de los grupos en que se implantará el teletrabajo.

Una comunicación coherente, profundamente articulada y coordinada evitará la propagación de suspicacias y escrúpulos entre la población. Impedirá también la



generación de falsas expectativas que generan frustración y condena a las políticas de RR.HH.

Una tarea ineludible para los responsables de los programas es la preparación de los jefes que deberán desarrollar nuevas competencias de gestión de equipos descentralizados. Brindarles herramientas que les permitan cumplir sus funciones sin el anclaje temporal y espacial atravesado por la mirada es una necesidad impostergable que tendrán que canalizar los estrategias que impulsen los programas en la organización. El seguimiento y soporte durante este proceso será una clave que determinará su involucramiento genuino en el programa.

Es indispensable que desde la más alta dirección se demuestre compromiso con la iniciativa y se entienda el beneficio del programa tanto para la empresa como para sus empleados.

Un aspecto no menor que las empresas interesadas en implementar teletrabajo deberán evaluar es la provisión de las herramientas tecnológicas necesarias para trabajar remotamente: conectividad, teléfono móvil y notebook. Se trata de una condición de posibilidad para el despliegue del teletrabajo que deberán garantizar las propias empresas a riesgo, si no lo hacen, de recibir severas recriminaciones por parte de sus empleados.

El monitoreo y seguimiento continuo de los avances en cada etapa del programa asegurará la capacidad de reacción del equipo a cargo frente al surgimiento de problemáticas y obstáculos de implementación y asimilación. Poder evaluar acertadamente y sin demoras los emergentes con que se encuentren los actores involucrados permitirá desplegar medidas correctivas que impedirán socavar los logros obtenidos. Demostrará además ductilidad en la adaptación idiosincrásica de los programas diseñados, asegurando contención para los equipos y personas implicadas y compromiso con el proyecto.

Comprender que se trata de un proceso iterativo, en el que se generan instancias de aprendizaje y retroalimentación gracias a las cuales se definirán las



características particulares que adoptará el programa en cada organización entraña un esfuerzo de largo aliento que sólo se conserva vigente si se ha logrado aunar las voluntades de los protagonistas y quienes detentan funciones de poder.

Si no se logra entender acabadamente el estado de los vínculos individuales en el interior de los equipos y el estado de relación de los sujetos con la organización se puede correr el riesgo de alentar prácticas que no fomenten un mayor compromiso con la empresa sino un acuerdo de corto plazo cuyas consecuencias no generarán el impacto esperado en el negocio.

Por último, es inevitable mencionar la necesidad imperiosa de contar con un marco legal que ampare tanto a la empresa como a los teletrabajadores. Los condicionantes para la propagación del teletrabajo en nuestro país están inextricablemente asociados con el vacío legal imperante. La ausencia de una legislación que avance y resguarde a los distintos actores en sus condiciones y acuerdos se presenta como uno de los principales obstáculos para la articulación de los programas.

Por su lado, la acción sindical y los alcances regulatorios de cada convenio deberán propender al encauzamiento de una demanda creciente entre los trabajadores.

Desde la perspectiva empresarial, el funcionamiento de un sistema de beneficios pergeñado para favorecer y mejorar las condiciones laborales de los empleados fuera de convenio mediante la posibilidad de teletrabajar puede convertirse en un impedimento político adicional para la extensión del teletrabajo a toda la organización cuando conviven empleados dentro y fuera de convenio.

Sin embargo, la necesaria evaluación de los beneficios de sostener una metodología de selección para participar de los programas de teletrabajo basada en la adhesión o no a un convenio colectivo de trabajo será evidentemente postergada hasta tanto se apruebe y reglamente la demorada ley que dé forma jurídica al teletrabajo.



CAPÍTULO 10

BIBLIOGRAFÍA

10. Bibliografía

- AA.VV., *Trabajo*, Número 14, Intertational Labor Office, Geneva, 1995.
- AA.VV., *Global Employment Trends January 2008*, International Labor Office, Geneva, 2008.
- Abrabanel, H., Allaire, Yvan, Firsirotu, Micaela y otros, *Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Legis, Bogotá, 1992.
- Álvarez, Analía, “El teletrabajo de cara al 2008”, estudio no publicado, realizado en diciembre de 2007 en Buenos Aires.
- Armstrong, P. & Armstrong, H., *Theorizing women’s work*, Garamond, Toronto, 1990.
- Aronson, J. & Neysmith, S., “‘Your are not just in there to do the work’: Depersonalizing policies and the exploitation of home care workers’ labour”, *Gender & Society*, No. 10, SAGE Publications Inc., London, 1996.
- Ashforth, B. & Humphrey R., “Emotional labor in services roles: The influence of identity”, *Academy of Management Review*, No. 18, AOM, New York, 1993.
- Ashkanasy, N. & Jackson, C. “Organizational Climate and Culture”, *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, SAGE Publications Inc., London, 2002.
- Bauman, Zygmunt, *Modernidad Líquida*, FCE, Buenos Aires, 2000.
- Belzunegui, E., *El teletrabajo: estrategias de flexibilidad*, Consejo Económico y Social, Madrid, 2002.
- Castells, Manuel, *La era de la información*, Alianza, Madrid, 1999.
- 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.
- De Beer, A. & Blanc, A. *Le travail à distance: Enjeux et perspective. Une analyse documentaire*. Association Internationale Futuribles, Paris, 1985.



- De Franceschi, Romina, “Teletrabajo”, Tesis de Maestría, MBA, UBA.
- Denison, Daniel, *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*, Legis, Bogotá, 1991.
- Di Martino, Vittorio y Wirth, Linda, “Telework: A New Way of Working and Living”, *International Labour Review*, Vol. 129, No. 6, United Kingdom, 1990.
- Egan, B. *Feasibility and Cost Benefit Analysis*. International Telework Association Annual International Conference, Crystal City, 1997.
- Erichson, R. & Wharton, A., Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work, *Work and Occupations*, No. 24, SAGE Publications Inc., London, 1997.
- Etking, Jorge, *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 2005.
- Fineman, S., “Emotion and organizing”, *Handbook of organization studies*, Kahn-Hut, Daniels and Colvard (eds.), SAGE Publications Inc., London, 1996.
- Gil Rodríguez F. y Alcocer C., *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*, Alianza, Madrid, 2003.
- González-Romá, V. & Peiró J. Ma., “Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo”, *Revista de Psicología General y Aplicada*, No. 52, Madrid, 1999.
- Guion, Robert, “A Note on Organizational Climate”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, No. 9, Amsterdam, 1973.
- Gutiérrrez Palacios, Ramón Antonio, “Estado, Transición y Tendencias del Teletrabajo en América Latina y el Caribe”, Montevideo, 2006. Consultado en <http://www.rcars-centre.cl/teletrabajolac2006.pdf>.
- Hall, D. & Richter J., “Career gridlock: baby boomers hit the wall”, *Academy of Management Executive*, No. 4, New York, 1990.
- Handy, S. & Mokhtarian, P. “The future of Telecommuting”, *Futures*, No. 28, Elsevier, London, 1996.
- Hunton, James y Strand Norman, Carolyn, “The impact o alternative telework arrangements on organizational commitment: Insights from a

- longitudinal field experiment”, *Journal of Information Systems*, No. 24, American Accounting Association, Sarasota, 2010.
- Huws, Ursula y Podro, Sarah, “Employment of homeworkers: Examples of good practices”, *Conditions of Work and Welfare Facilities Branch*, International Labor Office, Geneva, 1995.
 - Huws, U., Korte W. y Robinson, S., *Telework: towards the elusive office*, John Wiley & Sons, Chichester, 1990.
 - Jaques, Elliott. *La Organización Requerida*, Granica, Buenos Aires, 2000.
 - Johnson, Gerry, *Strategic change and the management process*, Basil Blackwell, Nueva York, 1987.
 - Kim, C. W. y Mauborgne, R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, 2005.
 - Kotler, Philip et al., *Dirección de Marketing*, Pearson Educación, México, 2006.
 - Kraust, R., Fish, R. Root, R., Chalfonte, B., “Informal communication in organizations: from, function and technology”, *People’s Reactions to Technologies in Factories, Offices and Aerospace*, Oskamp S. & Spacapan S. (eds.), SAGE Publications Inc., Newbury Park, 1990.
 - Lenguita, Paula, “El teletrabajo como una nueva expresión de la racionalidad productiva”, publicación electrónica del *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Bs.As., mayo, 2000.
 - Lenguita, Paula, “Las formas de control laboral en tiempos de la teledisponibilidad. Análisis sobre la organización del teletrabajo a domicilio en Argentina”, publicación electrónica del *7mo. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Argentina, 2005.
 - Lenguita, Paula, *La política del teletrabajo. Un estudio comparativo sobre las ideologías y prácticas de control laboral destinadas a los teletrabajadores a domicilio en Argentina*, Tesis Doctoral de la Universidad de Buenos Aires, 2006.
 - Lyotard, François, *La condición postmoderna*, Planeta, Buenos Aires, 1993.

- Maldonado, Tomás, *Crítica de la razón informática*, Paidós, Barcelona, 1998.
- Mamaghani, Farrokh, “Impact o information technology on the workforce of the future: An analysis”, *International Journal of Management*, No. 23, Dorset, 2006.
- Mayoral, Luisa, *Metodología del Trabajo de Tesis*, CEAE, Tandil, 2001.
- Mirchandani, Kiran, “Protecting the Boundary: Teleworker Insights on the Expansive Concept of ‘Work’”, *Gender and Society*, Vol. 12, No. 2, SAGE Publications Inc., Thousand Oaks, 1998.
- Nilles, J. M., *Making Telecommuting Happen: A guide for telemanagers and telecommuters*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1994.
- Nilles, J., *Telework in the European Union*, JALA International, 1998.
- Nilles, J. et al, *The Telecommunications-Transportation Tradeoff, Options for Tomorrow*, John Wiley and Sons, New York, 1976.
- Novaco, R., Kliwer W. & Broquel, A., “Home environmental consequences of commute travel impedance”, *American Journal of Community Psychology*, No. 19, Springer, New York, 1991.
- O’Malley, M., *Creating Commitment*, John Wiley & Sons, Nueva York, 2000.
- Ortiz Chaparro, F, *El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*, McGraw-Hill, Madrid, 1996.
- Padilla, A. *Teletrabajo: dirección y organización*, Ra-Ma, Librería y Editorial Microinformática, Madrid, 1999.
- Peiró, José María, *Psicología de la organización*, UNED, Madrid, 1990.
- Pérez Pérez, M., “Derecho al Trabajo y nuevos sistemas tecnológicos”, en *RL*, No. 20, 1988.
- Porter, Michael, *Competitive Strategy*, The Free Press, Nueva York, 1980.
- Porter, Michael, *Competitive Advantage*, The Free Press, Nueva York, 1985.
- Robbins, S., *Comportamiento Organizacional*, Prentice-Hall, México, 1993.



- Rousseau, D. M., “Assessing Organizational Culture. The Case of Multiple Methods”, *Organizational Climate and Culture*, Jossey Bass, San Francisco, 1990.
- Samuelson, Paul y Nordhaus, William, *Economía*, McGraw-Hill, Madrid, 1990.
- Santa Cruz, W., *Viabilidad de un Programa de Implementación de Teletrabajo en una Empresa Multinacional*, Tesis de Maestría en Administración de Negocios, UTN, 2007.
- Schein, E., *Psicología de la Organización*, Prentice-Hall, México, 1982.
- Schein, E., *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*, Plaza y Janes Editores, Barcelona, 1988.
- Shamir, B. & Salomon, I., “Work-at-home and the quality of working life”, *Academy of Management Review*, No. 10, AOM, New York, 1985.
- Stringer, R., *Leadership and Organizational Climate*, Prentice-Hall, New Jersey, 2002.
- Tagiuri, R. & Litwin, G., *Organizational Climate: Explorations of a Concept*, Harvard Business School, Division of Research, Boston, 1968.
- Thibault Aranda, X. *El teletrabajo. Análisis jurídico-laboral*, CES, Madrid, 2000.
- Tolbert, P. S. & Simons, T., *The Impact of working at home on career outcomes of professional employees*, Cornell University Press, New York, 1994.



Sitios Web Consultados

- http://www.carrieryasoc.com/index.php?option=com_content&view=article&id=675:aclarando-que-oscorece&catid=17:informtica&Itemid=27
- <http://www.clarin.com/diario/2009/05/19/sociedad/s-01921396.htm>
- <http://www.ecatt.com/>
- <http://www.sibis-eu.org/>
- <http://www.trabajo.gob.ar/>
- <http://www.worldatwork.org/waw/Content/research/html/research-home.jsp>.
- <http://www.wikipedia.org>
- http://www.cta.org.ar/base/IMG/pdf/Anexo_7_-_Convenio_177_OIT_-_Convenio_sobre_el_Trabajo_a_Domicilio.pdf
- http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1178683
- www.telefonica.com.ar
- www.telecom.com.ar



CAPÍTULO 11

ANEXOS

11.1. Clima y Cultura

La siguiente tabla, que Alcover de la Hera elabora sobre la fuente de Payne y Denison, ofrece una comparación esclarecedora de estos dos conceptos:

Tabla No. 8: Clima y Cultura - Focos

Foco	Cultura	Clima
Epistemología	Contextualizada	Comparativa
Punto de vista	Miembros (vía el investigador)	Investigador (vía los miembros)
Metodología	Cualitativa / Observación de campo	Cuantitativa / Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea / Ahistórica
Fundamentación teórica	Construcción social / Teoría crítica	Perspectiva lewiniana: Conducta = f(persona x ambiente)
Disciplina	Antropología/Sociología	Psicología

Fuente: Alcover de la Hera, op.cit.

Muchos autores sostienen que lo que diferencia la investigación del clima y la cultura no es necesariamente el enfoque desde el que se abordan sino el tipo de variables en que se centran:

Tabla No. 9: Clima y Cultura organizacional

Clima Organizacional	Cultura Organizacional
Liderazgo	Valores
Procesos de grupo	Creencias
Características del puesto	Significados
Satisfacción	Misión

Fuente: Alcover de la Hera, op. cit.

11.2. Tipologías de cultura

Tabla No. 10: Tipologías de cultura

Autores	Tipos de cultura	Principales características
Mitroff y Kilmann (1075)	Sensación-Pensamiento	Impersonal, abstracta, certidumbre, autoritaria.
	Intuición-Pensamiento	Flexible, adaptativa, dirigida por metas.
	Intuición-Sentimiento	Descentralizada, flexible, sin reglas explícitas.
	Sensación-Sentimiento	Personal, no burocrática, dirigida por relaciones.
Ouchi (1981)	Tipo A	Control jerárquico, alta especialización, empleo a corto plazo, responsabilidad y decisiones individuales.
	Tipo J	Control del clan, baja especialización, empleo a largo plazo, responsabilidad y decisiones colectivas.
	Tipo Z	Control del clan, especialización media, empleo a largo plazo, responsabilidad individual, decisión por consenso.
Kets de Vries y Miller (1984)	Paranoide	Miedo, desconfianza, suspicacia.
	Evitadora	Ausencia de autoconfianza, impotencia, inactividad.
	Carismática	Drama, poder, éxito, seguimiento abyecto.
	Burocrática	Compulsiva, detallada, despersonalizada, rígida.
	Esquizoide	Politizada, aislada socialmente.
Sethia y Von Glinow (1985)	Cultura apática	Orientación desmoralizada y cínica.
	Cultura de cuidado	Alto interés por los empleados / baja expectativa de rendimiento.
	Cultura de precisión	Énfasis en el rendimiento y en el éxito.
	Cultura integrativa	Alto interés por los empleados y por el rendimiento.
Pheysey (1993)	Cultura de rol	Claridad y precisión de tareas, procedimientos y roles.
	Cultura de logro	Altas demandas de energía/tiempo, tareas satisfactorias.
	Cultura de poder	Liderazgo fuerte, experto, poderoso-miembros sumisos.
	Cultura de apoyo	Relaciones interpersonales, mutualidad, compromiso.
Cooke y Szumal (2000)	Constructiva	Normas: logro, actualización, afiliativas, humanistas.
	Pasiva/Defensiva	Normas: aprobación, conformidad, dependencia, evitación.

	Agresiva/Defensiva	Normas: espíritu crítico, poder, competitividad, perfeccionismo.
--	--------------------	--

Fuente: Alcover de la Hera, op.cit.

11.3. Balance de la vida laboral y familiar de los teletrabajadores:

Tabla No. 11: “Perceptions of Mobile Teleworkers”

Variable	% Positivo	% Neutral	% Negativo
Family Life in General			
Personal Benedit form mobility	72	21	7
Influence on personal / home life	51	35	15
Time for personal / home life	17	63	20
Flexibility in Timing / Location			
Flexibility in location of work	60	26	14
Flexibility in timing of work	52	32	14
Work / Family Balance			
Influence in ability to balance	51	31	18
Ability to balance work / family	25	22	53
Sufficient time for family life	37	18	45
Household Chores / Child Care			
Influence on household chores	40	46	14
Influence on child care	34	58	8
Time for household chores	14	71	15
Family Relationships			
Influence on relation with spouse	34	47	19
Influence on relation with child	34	50	16
Time for home social interaction	19	63	18
Positive = more time, Neutral = same time, Negative = less time. (n = 155)			

Fuente: Hill, Hawkins & Miller, op. cit.

11.4. Incidencia del teletrabajo, 2002-2003

Tabla No. 12: Porcentaje de teletrabajadores sobre total de trabajadores

% / total de trabajadores	
Alemania	16,60%
Austria	13,80%
Bélgica	10,60%
Bulgaria	5,50%
Dinamarca	21,50%
España	4,90%
Finlandia	21,80%
Francia	6,30%
Holanda	26,40%
Irlanda	10,90%
Italia	9,50%
Polonia	8,40%
Portugal	3,40%
Reino Unido	17,30%
República Checa	4,70%
Suecia	18,70%
China	16,80%
Estados Unidos	24,60%

Fuente: SIBIS (2003), Measuring the Information Society in the EU, the EU Accession Countries, Switzerland and the US, Statistical Indicators Benchmarking the Information Society, SIBIS Pocket Book 2002/03. (<http://www.sibis-eu.org/>)

11.5. Convenio No. 177 sobre el trabajo a domicilio de la OIT

La ley 25800 (B.O. 2-12-2003) aprobó el Convenio 177 O.I.T. sobre trabajo a domicilio de 1996 adoptado en la 83 Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo.

La Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo:
Convocada en Ginebra por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo, y congregada en dicha ciudad el 4 de junio de 1996, en su octogésima tercera reunión;

Recordando que muchos convenios y recomendaciones internacionales del trabajo que establecen normas de aplicación general relativas a las condiciones de trabajo son aplicables a los trabajadores a domicilio;

Tomando nota de que las condiciones particulares que caracterizan al trabajo a domicilio incitan a mejorar la aplicación de esos convenios y recomendaciones a los trabajadores a domicilio, así como a complementarlos con normas que tengan en cuenta las características propias del trabajo a domicilio;

Después de haber decidido adoptar diversas proposiciones relativas al trabajo a domicilio, tema que constituye el cuarto punto del orden del día de la reunión, y Después de haber decidido que dichas proposiciones revistan la forma de un convenio internacional, adopta, con fecha veinte de junio de mil novecientos noventa y seis, el siguiente Convenio, que podrá ser citado como el Convenio sobre el trabajo a domicilio, 1996:

Artículo 1

A los efectos del presente Convenio:

a) la expresión “trabajo a domicilio” significa el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio, realiza:

i) en su domicilio o en otros locales que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador;

ii) a cambio de una remuneración;

iii) con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quién proporcione el equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello, a menos que esa persona tenga el grado de autonomía y de independencia económica necesario para ser considerada como trabajador independiente en virtud de la legislación nacional o de decisiones judiciales;

b) una persona que tenga la condición de asalariado no se considerará trabajador a domicilio a los efectos del presente Convenio por el mero hecho de realizar ocasionalmente su trabajo como asalariado en su domicilio en vez de realizarlo en su lugar de trabajo habitual;

c) la palabra “empleador” significa una persona física o jurídica que, de modo directo o por conducto de un intermediario, esté o no prevista esta figura en la legislación nacional, da trabajo a domicilio por cuenta de su empresa.

Artículo 2

El presente Convenio se aplica a toda persona que realiza trabajo a domicilio, tal y como se define en el anterior artículo 1.

Artículo 3

Todo Miembro que ratifique el presente Convenio deberá adoptar, aplicar y revisar periódicamente una política nacional en materia de trabajo a domicilio destinada a mejorar la situación de los trabajadores a domicilio, en consulta con las organizaciones de empleadores y de trabajadores más representativas y, cuando las haya, con las organizaciones que se ocupan de los trabajadores a domicilio y las organizaciones de los empleadores que recurren a trabajadores a domicilio.

Artículo 4

1. En la medida de lo posible, la política nacional en materia de trabajo a domicilio deberá promover la igualdad de trato entre los trabajadores a domicilio y los otros trabajadores asalariados, teniendo en cuenta las características particulares del trabajo a domicilio y, cuando proceda, las condiciones aplicables a un tipo de trabajo idéntico o similar efectuado en una empresa.

2. La igualdad de trato deberá fomentarse, en particular, respecto de:

a) el derecho de los trabajadores a domicilio a constituir o a afiliarse a las organizaciones que escojan y a participar en sus actividades;

b) la protección de la discriminación en el empleo y en la ocupación;

c) la protección en materia de seguridad y salud en el trabajo;

d) la remuneración;

e) la protección por regímenes legales de seguridad social;

f) el acceso a la formación;

g) la edad mínima de admisión al empleo o al trabajo;

h) la protección de la maternidad.

Artículo 5

La política nacional en materia de trabajo a domicilio deberá aplicarse por medio de la legislación, de convenios colectivos, de laudos arbitrales o de cualquier otra vía procedente y compatible con la práctica nacional.

Artículo 6

Deberán tomarse medidas apropiadas para que, siempre que sea posible, las estadísticas del trabajo abarquen el trabajo a domicilio.

Artículo 7

La legislación nacional en materia de seguridad y salud en el trabajo deberá aplicarse al trabajo a domicilio teniendo en cuenta las características propias de éste y deberá determinar las condiciones en que, por razones de seguridad y salud, ciertos tipos de trabajo y la utilización de determinadas sustancias podrán prohibirse en el trabajo a domicilio.

Artículo 8

Cuando esté permitido el recurso a intermediarios en el trabajo a domicilio, las responsabilidades respectivas de los empleadores y de los intermediarios deberán determinarse mediante la legislación o decisiones judiciales, de conformidad con la práctica nacional.

Artículo 9

1. Un sistema de inspección compatible con la legislación y la práctica nacionales deberá garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable al trabajo a domicilio.
2. Deberán preverse y aplicarse de manera efectiva medidas apropiadas, que incluyan, cuando proceda, sanciones, para los casos de infracción de dicha legislación.

Artículo 10

El presente Convenio no menoscaba las disposiciones más favorables que sean aplicables a los trabajadores a domicilio en virtud de otros convenios internacionales del trabajo.

Artículo 11

Las ratificaciones formales del presente Convenio serán comunicadas, para su registro, al Director General de la Oficina Internacional del Trabajo.

Artículo 12

1. Este Convenio obligará únicamente a aquellos Miembros de la Organización Internacional del Trabajo cuyas ratificaciones haya registrado el Director General de la Oficina Internacional del Trabajo.
2. Entrará en vigor doce meses después de la fecha en que las ratificaciones de dos Miembros hayan sido registradas por el Director General.
3. Desde dicho momento, este Convenio entrará en vigor, para cada Miembro, doce meses después de la fecha en que haya sido registrada su ratificación.

Artículo 13

1. Todo Miembro que haya ratificado este Convenio podrá denunciarlo a la expiración de un período de diez años, a partir de la fecha en que se haya puesto inicialmente en vigor, mediante un acta comunicada, para su registro, al Director General de la Oficina Internacional del Trabajo. La denuncia no surtirá efecto hasta un año después de la fecha en que se haya registrado.
2. Todo Miembro que haya ratificado este Convenio y que, en el plazo de un año después de la expiración del período de diez años mencionado en el párrafo precedente, no haga uso del derecho de

denuncia previsto en este artículo quedará obligado durante un nuevo período de diez años, y en lo sucesivo podrá denunciar este Convenio a la expiración de cada período de diez años, en las condiciones previstas en este artículo.

Artículo 14

1. El Director General de la Oficina Internacional del Trabajo notificará a todos los Miembros de la Organización Internacional del Trabajo el registro de cuantas ratificaciones, declaraciones y denuncias le comuniquen los Miembros de la Organización.
2. Al notificar a los Miembros de la Organización el registro de la segunda ratificación que le haya sido comunicada, el Director General llamará la atención de los Miembros de la Organización sobre la fecha en que entrará en vigor el presente Convenio.

Artículo 15

El Director General de la Oficina Internacional del Trabajo comunicará al Secretario General de las Naciones Unidas, a los efectos del registro y de conformidad con el artículo 102 de la Carta de las Naciones Unidas, una información completa sobre, todas las ratificaciones, declaraciones y actas de denuncia que haya registrado de acuerdo con los artículos precedentes.

Artículo 16

Cada vez que lo estime necesario, el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo presentará a la Conferencia una memoria sobre la aplicación del Convenio, y considerará la conveniencia de incluir en el orden del día de la Conferencia la cuestión de su revisión total o parcial.

Artículo 17

1. En caso de que la Conferencia adopte un nuevo convenio que implique una revisión total o parcial del presente, y a menos que el nuevo convenio contenga disposiciones en contrario:
 - a) la ratificación, por un Miembro, del nuevo convenio revisor implicará, *ipso jure*, la denuncia inmediata de este Convenio, no obstante las disposiciones contenidas en el artículo 13, siempre que el nuevo convenio revisor haya entrado en vigor;
 - b) a partir de la fecha en que entre en vigor el nuevo convenio revisor, el presente Convenio cesará de estar abierto a la ratificación por los Miembros.
2. Este Convenio continuará en vigor en todo caso, en su forma y contenido actuales, para los Miembros que lo hayan ratificado y no ratifiquen el convenio revisor.

Artículo 18

Las versiones inglesa y francesa del texto de este Convenio son igualmente auténticas.

Fuente: http://www.cta.org.ar/base/IMG/pdf/Anexo_7_-_Convenio_177_OIT_-_Convenio_sobre_el_Trabajo_a_Domicilio.pdf

11.6. Proyecto de Ley de Teletrabajo

BUENOS AIRES, AL HONORABLE CONGRESO DE LA NACION

Tengo el agrado de dirigirme a Vuestra Honorabilidad, a fin de someter a su consideración el Proyecto de Ley elaborado por la Comisión de Teletrabajo del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL.

La paulatina proliferación del fenómeno de los trabajadores conectados a su empleador a través de (terminales de computadoras) las TIC's, el incalculable e imprevisible desarrollo que dicha modalidad de prestación de servicios podría adquirir en el futuro de las relaciones productivas y la necesidad de dotar a los actores sociales de reglas de juego claras que, sin descuidar la protección de los derechos del

trabajador, posibilite su utilización por parte de las empresas generando el aumento del empleo, ha llevado al MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL a la conformación de una Comisión de Teletrabajo que, con un enfoque interdisciplinario pero fundamentalmente con la participación de los propios actores y grupos de interés comprometidos en el fenómeno, permitiera establecer las bases para una reglamentación de la actividad en el marco de un consenso que se considera indispensable para un adecuado desarrollo de las relaciones productivas en un contexto de paz social.

El proyecto ha tenido particularmente en consideración que la REPUBLICA ARGENTINA, como consecuencia de la ratificación por la Ley N° 25.800 del Convenio N° 177 sobre Trabajo a Domicilio de la ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO (O.I.T.), cuenta con una norma de jerarquía suprallegal, el artículo 75, inciso 22, de la CONSTITUCION NACIONAL, que contempla en su articulado todo tipo de trabajo a distancia y entre los que se encuentra sin duda alguna incluido el teletrabajo, lo cual supone de parte del ESTADO NACIONAL el compromiso de adoptar, aplicar y revisar periódicamente una política nacional en materia de trabajo a domicilio destinada a mejorar la situación de estos trabajadores, en consulta con las organizaciones representativas de trabajadores y empleadores (artículo 3° del Convenio N° 177 sobre Trabajo a Domicilio de la ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO - O.I.T.), la cual debe tener como objetivo esencial la promoción de la igualdad de trato entre los trabajadores a domicilio y otros trabajadores asalariados, particularmente en orden al ejercicio de la libertad sindical, la protección contra la discriminación en el empleo y en la ocupación, la protección en materia de higiene y seguridad, la remuneración, la protección por regímenes de la Seguridad Social, el acceso a la información, la edad mínima de admisión al empleo o al trabajo y la protección de la maternidad.

No obstante, se ha tomado como punto de partida que las referidas disposiciones contienen parámetros para la actividad legislativa que necesita el complemento de parte de los distintos Estados adherentes, aspecto en el que la normativa del trabajo a domicilio vigente en nuestra legislación da escasa o nula respuesta a las novedosas situaciones derivadas del trabajo prestado mediante la utilización de las técnicas de la información y las comunicaciones.

Las estructuras de producción y las formas organizativas del trabajo asociado a ellas sufren permanentes modificaciones como resultado de diversos factores, entre los cuales las mutaciones verificadas en el campo de las comunicaciones y la información han producido una verdadera revolución, no sólo en el ámbito de las relaciones laborales, sino también sobre las pautas culturales que influyen en la forma de vivir de la sociedad, cuyas consecuencias no siempre han encontrado una adecuada respuesta del orden jurídico.

El fenómeno de los trabajadores que prestan tareas fuera del ámbito de los establecimientos de la empresa no es nuevo, a punto tal de que algunas prestaciones de esas características se encuentran reguladas desde antiguo en nuestra legislación relativa al trabajo, como lo atestiguan las leyes sobre viajantes de comercio (Ley N° 14.546) y sobre los trabajadores a domicilio (Ley N° 12.713).

Sin embargo, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones así como favorece la multiplicación de relaciones humanas de todo tipo a distancia y en tiempo real, no sólo ha determinado que el fenómeno del trabajo (a domicilio) que se realiza fuera de los establecimientos de la empresa mute de un papel excepcional a un progresivo protagonismo en el mundo de las relaciones laborales, sino que determina que lo haga bajo modalidades y condiciones nunca antes conocidas, ya que las circunstancias en las cuales ese “trabajo a distancia” tiene lugar son absolutamente novedosas y desconocidas por el orden normativo, poniendo en evidencia la insuficiencia de las previsiones destinadas a la producción de objetos “a domicilio” y dando lugar a la aparición de una renovada preocupación por la situación de estos trabajadores.

Aunque es indudable que el uso de tecnología a los efectos de la prestación de servicios no se reduce al ámbito de las prestaciones realizadas con subordinación sino que, por el contrario, puede incluso favorecer la conformación de relaciones con mayor libertad de gestión y autonomía de los prestadores de servicios, se ha considerado que, mas allá de las necesidades, exigencias o inquietudes que puedan plantear los sectores interesados en el desarrollo de las referidas técnicas, la viabilidad de una normativa específica para la actividad debe tener necesariamente en cuenta el marco de referencia que impone el ordenamiento general relativo a la conformación de las relaciones de trabajo.

Esto así, se ha considerado que la prestación de servicios a distancia y mediante el uso de TIC's, más allá de sus particularidades intrínsecas, no configura una categoría conceptual o tipo contractual

autónomo, sino que constituye una modalidad transversal que puede tener lugar tanto en el marco de las relaciones autónomas como en el ámbito de las relaciones dependientes, siendo las que se desarrollan en este marco las que se han considerado objeto de una necesaria regulación, dado que es allí donde se presenta con nitidez el sometimiento efectivo o potencial a la determinación heterónoma de la prestación de servicios y al ejercicio del poder de dirección y organización del principal, y el campo sobre el cual el ordenamiento jurídico tradicional ha articulado sus técnicas de protección.

No se pretende desconocer con ello que la modificación de las estructuras productivas, marcadas por una masiva descentralización y externalización de actividades, ha dado lugar a una paulatina inquietud por la situación de aquellos prestadores de servicios que, no obstante ser jurídicamente independientes, se encuentran expuestos al poder económico de quien recibe los servicios, como así también que el estatuto del trabajador dependiente se encuentra en crisis como único parámetro para generar una normativa protectoria única, ya que existirían distintos tipos de trabajadores con grados diferentes de dependencia o subordinación jurídica que necesitarían una distinta protección jurídica en sus relaciones laborales.

Sin embargo, se ha entendido que el ámbito de una reglamentación para un tipo de actividad específica no es el apropiado para la introducción de categorías jurídicas que, al menos hasta el momento, no han tenido aceptación ni legislativa ni jurisprudencial en nuestro orden jurídico, lo cual generaría debates y controversias que, en definitiva, conspirarían contra la finalidad de dotar a las partes de un marco seguro para el desenvolvimiento de sus obligaciones contractuales. En este sentido, se ha considerado que la reglamentación particular no puede avanzar donde la legislación general no ha avanzado.

Es así que, con tal punto de partida, se ha definido la figura con un sentido funcional que, a la vez que remarca las condiciones esenciales que deberán tenerse en cuenta para la operatividad de las previsiones legales, muestra una adecuada concordancia con la legislación general en orden a la configuración de una relación de trabajo dependiente, al cual está referida la regulación, y con la normativa internacional aprobada por la Ley N° 25.800 en lo que refiere a los elementos que conforman el tipo de trabajo a distancia, en lo que adquiere especial relevancia que la particularidad de la figura esta dada por la ajenidad del espacio de trabajo al orden de dirección y organización del empleador.

Con igual orientación, y a pesar de ser concientes que la ambigüedad de las definiciones legales es una fuente habitual de incertidumbre en los ámbitos judiciales, se ha también evitado caer en la tentación de definir apriorísticamente los elementos que pueden determinar la conformación de un vínculo de subordinación o de carácter autónomo, lo cual encuentra su justificación en la circunstancia que, habiéndose optado por regular al teletrabajo como un modo operativo mediante del cual cualquier relación de aquellas puede ser cumplida, debe estarse a las características generales que el orden normativo general establece para su conformación, en el cual no se observa tal tipo de definiciones.

Asimismo, el proyecto se ha orientado en consideración al hecho de que una legislación tiene verdadero sentido si logra atender a la problemática específica que una determinada situación plantea, y consecuentemente se ha entendido que lo principal es considerar los desafíos que la falta de presencia física del trabajador en la empresa ocasiona, ubicando la reglamentación en un necesario equilibrio entre la búsqueda de los mayores beneficios que orienta toda actividad lucrativa, con la necesidad de que esta búsqueda no sea causa de desigualdad o afectación de derechos de los trabajadores.

En esta línea, ha sido la principal preocupación de la Comisión el establecer bases mínimas para el eventual desarrollo de previsiones cuyo mayor detalle, en atención a la innumerable cantidad de variantes que se pueden presentar en la realidad, se ha entendido prudente encomendar al marco de las negociaciones colectivas, con la debida participación de los sectores interesados a los cuales refiere la normativa suprallegal, las cuales se han concentrado fundamentalmente en la necesidad de preservar la igualdad de trato de estos trabajadores respecto de otros trabajadores que cumplan servicios en los propios establecimientos de las empresas, el respeto por los ámbitos particulares donde el trabajador elija prestar servicios, la indemnidad respecto de los gastos y riesgos de la actividad dependiente, la protección a través de regímenes de seguridad social y en materia de higiene y seguridad en el trabajo, y particularmente, en el reconocimiento de la necesidad de una genuina manifestación de voluntad del trabajador respecto de la aceptación de esta particular modalidad de trabajo.

Debe reconocerse que, a la deuda que supone la imprevisión de eventuales circunstancias que puedan afectar a los “teletrabajadores” jurídicamente autónomos pero económicamente dependientes, la cual,



se reitera, encuentra su origen en la propia estructura de nuestro orden normativo que carece de previsiones protectorias para tal categoría de trabajadores, podría sumarse la falta de previsiones específicas respecto de eventuales conflictos que la internacionalización de la actividad laboral, como consecuencia del desarrollo de las técnicas de la comunicación, podría ocasionar. No obstante, se ha entendido que, más allá de que la integración de la figura en el orden jurídico general brindará respuestas suficientes a las situaciones que pudieran presentarse, la atención de aspectos específicos vinculados a la actividad en el orden internacional será una tarea a abordar en foros de tal orden o en el marco de negociaciones bilaterales.

De este modo, el proyecto de ley que se pone a consideración del Honorable Congreso de la Nación supone el establecimiento de aquellas pautas que se han considerado indispensables e indisponibles a efectos de adecuar la normativa nacional en la materia a los lineamientos que surgen de la reciente aprobación de normas internacionales, a la vez que constituye el marco de un programa tendiente a que el propio Estado y los actores sociales puedan ir encontrando respuestas a los imprevisibles desafíos que el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones seguirán planteando en el futuro, reconociendo al teletrabajo como una modalidad que sirve como instrumento para la generación de puestos de trabajo genuinos y para la consolidación de las fuentes de empleo ya existentes.

Como modalidad y así regulado, el teletrabajo, puede darse o no, en forma autónoma, pero por tratarse de un encuadre dentro de la Ley de Contrato de Trabajo, este proyecto se ciñe exclusivamente al teletrabajo en relación de dependencia, con carácter de regulación general y dejando los aspectos particulares para el tratamiento en las negociaciones colectivas correspondientes.

Siendo el teletrabajo transversal a varias actividades, los actores sociales podrán considerarlo dentro de sus convenios colectivos, respetando la igualdad de trato entre un teletrabajador y un trabajador que se desempeña en la empresa, debiendo gozar de iguales derechos que cualquier trabajador en relación de dependencia, ambas premisas de orden público.

El proyecto puntualiza tres aspectos especiales, básicos de esta modalidad de trabajo:

- 1) Respecto de los sistemas de control de los bienes e información del empleador, que no deben violentar la privacidad del domicilio del trabajador.
- 2) Referido al equipamiento, cuando éste es o no provisto por el empleador.
- 3) Finalmente el relacionado con las obligaciones del teletrabajador respecto al correcto uso de ese equipamiento.

En síntesis, el proyecto que se eleva tiene la intención de convertirse en un piso mínimo sobre el cual las partes, ya sea individual o colectivamente, puedan negociar las condiciones específicas bajo las cuales se desarrolle el teletrabajo, las negociaciones colectivas deberán contemplar, en particular, los regímenes de remuneración y jornada de trabajo, la promoción profesional y la formación en el trabajo en los términos del Art. 1° de la Ley N° 24.576, introducido como capítulo VIII, del Título II, de la LCT, y el derecho de información respecto de la propia actividad, sin perjuicio de la consideración de toda otra cuestión que haga a la especificidad de esta actividad.

Dios guarde a Vuestra Honorabilidad.

EL SENADO Y CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN ARGENTINA REUNIDOS EN CONGRESO,...
SANCIONAN CON FUERZA DE LEY:

REGIMEN JURIDICO DEL TELETRABAJO EN RELACION DE DEPENDENCIA.

ARTICULO 1°.- Se entiende por teletrabajo a los efectos de esta ley, a la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la Ley 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's).

Se entiende por teletrabajador en relación de dependencia a toda persona que efectúa teletrabajo según la definición anterior.



ARTICULO 2°.- Los teletrabajadores gozarán de los mismos derechos que los demás trabajadores en relación de dependencia. Sin perjuicio de ello, las comisiones paritarias de los convenios colectivos aplicables a estos trabajadores deberán establecer las condiciones de trabajo, teniendo como prioridad las particularidades de la prestación, la índole de la relación y el respeto del principio de igualdad de trato entre un teletrabajador y un trabajador que desempeñe igual tarea en el establecimiento del empleador.

ARTICULO 3°.- Los sistemas de control destinados a la protección de los bienes e informaciones de propiedad del empleador deberán salvaguardar la intimidad del trabajador y la privacidad de su domicilio.

ARTICULO 4°.- Los empleadores deberán proveer al trabajador el equipamiento necesario y financiarán su mantenimiento a fin de que éste pueda cumplir eficazmente sus tareas. En caso de que el teletrabajador aporte su propio equipamiento, el empleador deberá compensar la totalidad de los gastos, sin perjuicio de los mayores beneficios que pudieran pactarse en los convenios colectivos;

ARTICULO 5°.- En el supuesto de que los equipos sean provistos por el empleador, el teletrabajador será responsable por su correcto uso y mantenimiento, a cuyo fin tendrá la obligación de evitar que los bienes sean utilizados por terceros ajenos a la relación o contrato de trabajo.

ARTICULO 6°.- Cuando por razones de organización del trabajo se requiera la prestación de tareas bajo la forma de teletrabajo, ésta será voluntaria para el trabajador.

Toda transformación o modificación de las condiciones de prestación de servicios en teletrabajo, o viceversa, deberá contar con la conformidad por escrito del trabajador.

Sin perjuicio de ello, el trabajador a quien se hubiere modificado las condiciones de prestación de servicios en teletrabajo, podrá solicitar la reversión a su condición anterior sin límite temporal alguno, a cuyo fin deberá notificar en forma fehaciente al empleador.

ARTICULO 7°.- La autoridad administrativa deberá promover la adecuación de las normas relativas a higiene y seguridad en el trabajo a las características propias de la prestación, y la inclusión de las enfermedades causadas por este tipo de actividad dentro del listado previsto en el artículo 6°, inciso 2°, de la Ley N° 24.557 y sus modificatorias.

ARTICULO 8°.- En todo lo que no estuviese expresamente previsto en esta ley regirán las disposiciones de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, en las condiciones previstas en el artículo 2° de dicho cuerpo legal.

ARTICULO 9°.- Comuníquese al PODER EJECUTIVO NACIONAL.

11.7. Descripción de las empresas del Grupo Telefónica en Argentina

Centro Corporativo País (CCP)

Para poder formular una visión de empresa global y valores compartidos, el Centro Corporativo País tiene como misión integrar todas las líneas de actividad y darles soporte, coordinación y dirección estratégica a sus funciones propias, sin intervenir en sus negocios.

Sus actividades son finanzas, asesoría legal y regulatoria, asuntos tributarios, compras, auditoría interna, seguridad, comunicación e imagen corporativa, relaciones institucionales, relaciones



corporativas y gestión del conocimiento, marketing, publicidad y gestión de marca, control presupuestario, recursos humanos y los servicios de soporte.

Bajo su ámbito está la Fundación Telefónica, que impulsa programas que potencien el proceso educativo mediante la aplicación las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Telefónica de Argentina S.A.

Es la empresa que concentra toda la actividad relacionada con los servicios de telefonía fija nacional e internacional, venta de productos y de servicios, centros de telegestión y centros comerciales, y acceso a Internet de banda ancha y estrecha.

Telefónica Empresas

Es la unidad de negocios del Grupo Telefónica cuyo objetivo es satisfacer las necesidades en Tecnologías de la Información y Comunicaciones de los Grandes Clientes y Organismos Públicos. Para ello ofrece soluciones que integran comunicaciones de voz y datos, servicios de Tecnología de la Información y tercerización de servicios, gestión de la seguridad informática, y servicios de consultoría y servicios profesionales.

Telefónica Negocios

Esta unidad de negocios presta servicios de comunicaciones a más de 300.000 PyMes en la Argentina. Ofrece soluciones para cada rubro de actividad (agro, servicios, finanzas, salud, construcción, automotores e, industria, entre otros) que contemplan un abanico de 100 productos y servicios.

Telefónica Móviles Argentina S.A.

Movistar es la operadora de telefonía celular del Grupo Telefónica en la Argentina.

Terra Networks S.A.

Es el portal de información, entretenimiento y servicios de comunidad del Grupo en la Argentina. En la Argentina, su estrategia se centra en la provisión de contenidos locales y servicios on-line.

Grupo Telefe



Es una de las cadenas líderes de televisión abierta de la Argentina. En su alcance global es la principal productora y exportadora de contenidos del país -se ubica entre las tres primeras distribuidoras de América Latina--, con presencia en 80 países. También cuenta con una señal satelital (Telefé Internacional) que llega a más de 3 millones de abonados en todo el mundo. Su plataforma de negocios incluye la producción cinematográfica (Telefé Cine), la producción de Contenidos (Telefe Contenidos y Telefe Noticias) y la producción de discos compactos (CD) mediante su sello, Telefe Música. También produce espectáculos teatrales a través de Telefe Teatro. El Grupo Telefé incluye 8 estaciones televisivas líderes en el interior del país.

Atento Argentina S.A.

Atento Argentina S.A. es la empresa del Grupo especializada en ofrecer servicios de atención a clientes a través de plataformas multicanal o "contact centers" (teléfono, fax, Internet). Grupo Atento está presente en 13 países -España, Marruecos, Brasil, Perú, Chile, Argentina, Colombia, México, El Salvador, Guatemala, Puerto Rico, Venezuela y Uruguay-, y se define como la cuarta empresa del sector mundial de contact center y líder en el mercado de habla hispana y portuguesa.

Telefónica Internacional Wholesale Services (TIWS)

Esta empresa gestiona integradamente los servicios mayoristas del Grupo Telefónica y la red que los soporta para ofrecer servicios internacionales de voz, datos, servicios IP y capacidad a otros operadores y a las empresas del Grupo. Integran esta nueva organización la estructura de gestión y desarrollo de servicios de voz internacional de las operadoras de telefonía fija de España y América latina, la estructura de servicios internacionales para operadores de Telefónica Data y las compañías Emergia y TIWS.

Telefónica Ingeniería de Seguridad S.A. (TIS)

Es la empresa del Grupo Telefónica que brinda servicios de seguridad. Define todos los proyectos en la materia que se implantan en el grupo y homologa los productos por instalar. Se especializa en el suministro de soluciones personalizadas y proyectos "llave en mano". La actividad de esta compañía comprende cuatro áreas de negocio: consultoría y auditoría, diseño e ingeniería, suministro e instalación, y mantenimiento. Actualmente TIS opera un sistema de monitoreo de alarmas para los clientes residenciales denominado "Teleemergencia".

gestiona

gestiona, nombre comercial de Telefónica Gestión de Servicios Compartidos Argentina S.A., es una empresa del Grupo Telefónica que, bajo un esquema de "outsourcing", presta servicios profesionales, administrativos, de RR.HH., logística, inmobiliarias, de seguridad y de operación a



aquellas empresas que desean concentrar sus recursos y esfuerzos en las tareas relativas a su “core business”. A partir de octubre de 1999 comenzó brindando el soporte necesario únicamente al Grupo Telefónica y desde 2001, a través de sus líneas de negocio, extiende la oferta de sus servicios al mercado corporativo.

Pléyade Argentina S.A.

Pléyade Argentina es el broker de seguros del Grupo Telefónica en la Argentina. Brinda servicios de implementación de programas de seguros con el objetivo de fidelizar a los clientes del Grupo y asesorar en materia de seguros a todos sus empleados, mejorando los términos de coberturas y precios e incluyendo otros beneficios.

11.8. Síntesis de entrevistas

Entrevistado: Julia Fernández Jeansalle
Fecha: 16 de octubre de 2009
Puesto: Analista de Clima Laboral y Cultura Organizacional
Organización: Telefónica de Argentina S.A.

¿Se controla el horario de trabajo? ¿Cómo está visto retirarse puntual?

Si alguien se va a las seis no se lo mira mal. Al contrario. Se respeta mucho el horario de trabajo. Desde el área de RR.HH. se insiste mucho en que por una cuestión de salud, hay un horario pautado y hay que cumplirlo. La calidad de vida se estimula desde ese punto de vista.

¿Se hacen reuniones? ¿De qué tipo? ¿Cómo se maneja el tiempo?

Se hace de todo acá. En ese sentido hay todo tipo de reuniones. Desde videoconferencias, teleconferencias, conferencia, audio, reuniones presenciales. Y se insiste mucho en que se sea puntual el horario de comienzo y fin para que la gente se organice su trabajo. En eso también se hace hincapié: en que la gente tiene que poder, es sinónimo de salud y sirve para la organización del trabajo, organizar cada uno sus tiempos y en base a la organización de ese tiempo lograr sus objetivos. Sí hay salas de reuniones. Hay espacios para reuniones y medios para reuniones. Tratamos de ser tecnológicos no sólo para afuera sino también para adentro. Estimulamos distintos tipos de reuniones como por ejemplo, las videoconferencias o estamos usando una herramienta que nos permite hacer reuniones vía web con el exterior. Encontramos el medio para poder encontrarnos.

¿Qué planes de desarrollo o carrera hay para los empleados?

En Telefónica no se habla de planes de carrera. No hay un determinado plan de carrera. Cada uno va construyendo su carrera. Desde RR.HH. se las va asesorando pero no hay un plan de desarrollo. No está pautado.

¿Cómo es el sistema de promociones?

Cuando se alcanza determinados objetivos -no sé si hay un tiempo pautado- se dan las promociones.

¿Se trabaja por objetivos?

Hay una intención de la organización de orientarse a los objetivos, inclusive en vinculación con los tiempos. Cada uno tiene que poder encontrar la forma de alcanzar sus objetivos y organizarse el tiempo pero no hay una directriz, tratamos de alejarnos de esa perspectiva más arcaica, donde la persona tiene que estar tantas horas para cumplir tal objetivo. La persona se tiene que organizar para cumplir sus objetivos en el tiempo que necesite, de la forma que necesite.

¿Cómo se prepara a las personas para eso?

Para asumir ese desafío de autoorganización hay capacitaciones específicas de organización del tiempo y forma, además, parte del rol del jefe.

¿Cómo se gestiona el poder al interior de los equipos? ¿La dinámica de trabajo es colaborativa o competitiva?

Hay una intención constante al trabajo en equipo y una tendencia a la difusión de poder, que tiene que ver con lo que está pasando en el mercado, que tiende a la horizontalidad. Tiene que ver con el modelo de RR.HH. que está evolucionando, que se está transformado y que acompaña lo que está pasando en el mercado.

¿Se respetan los compromisos asumidos dentro de los equipos?

Sí, sí. Se respetan los compromisos asumidos y en general se premian esas cosas.

¿Existe la noción del trabajo emocional o se entiende como pérdida de tiempo la dedicación a las interrelaciones en el ámbito laboral?

Sí, circula la noción y hay un montón de capacitaciones, todo lo que tiene que ver con inteligencia emocional se trabaja también. Se busca generar espacios para informarles porque muchas veces en esos espacios surgen cuestiones que tienen que ver con el trabajo y son interesantes.



¿Cuáles son los símbolos de jerarquía en su empresa (secretaria, sillas, escritorio, equipamiento, etc.)?
Hay un montón, pero los más característicos son las secretarías, que tienen sólo los gerentes o directores.

¿Cómo surgió la iniciativa?

Se lanzó en diciembre de 2007. Cuando yo ingresé al área ya hacía dos años que venían trabajando en el diseño de la política. Cuando entré era el momento de cerrar el contenido de la política de lo que era "Tiempo Flexible", que es un conjunto de beneficios especiales que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los empleados. Es una iniciativa que se viene trabajando en toda la región. En algunos países está más avanzado, como en Argentina que en ese sentido es un país de punta.

¿Siguió los lineamientos de algún programa corporativo?

No, el programa no viene de afuera. Se analiza previamente la cultura de la organización y en base a eso se diseñan las actividades, los beneficios especiales. Hay muchos factores que influyen en el diseño de las distintas iniciativas.

¿Quiénes fueron sus principales impulsores?

El área de RR.HH. principalmente. Hubo distintos líderes que se eligieron cuando se impulsó el programa. Se hizo hincapié en que los líderes dieran el ejemplo con el programa.

¿Cómo se desplegó la iniciativa?

Se aplicó el programa en toda la compañía. Se hizo una prueba piloto con un segmento de negocio y después se lanzó la iniciativa.

¿Quiénes participan en el programa?

Se lanzó para toda la compañía, exceptuando algunas áreas operativas que no podían participar como los call centers porque no se está en condiciones de otorgar todos los medios. Es decir, está disponible la oportunidad para teletrabajar. La potestad de la aplicación de este beneficio es del jefe directo. Existe un procedimiento que seguir para acceder al teletrabajo pero sólo se limitaron áreas operativas. Se trata de un programa masivo. Cualquier persona o nivel es elegible siempre que tenga el aval del jefe. No se eligió a nadie sino que se puso a disposición. Sí hay restricciones que tienen que ver con el porcentaje de teletrabajadores dentro de los equipos.

¿Cómo se comunicó la iniciativa?

Hubo distintas instancias: web, cartelera, intranet y un evento de lanzamiento con todos los líderes. Tuvo una muy buena recepción.

¿Fue recibida favorablemente por la población o con escepticismo?

Y hubo escepticismo en algunas áreas que no lo aplicaron ni lo aplican. Se lanzó un piloto de una capacitación para las áreas más reticentes que no encuentran cómo implementarlo; jefes que tienen intenciones de aplicarlo y tienen miedo. Hay tensión en dos aspectos básicos: control y consecución de los objetivos. En la segunda etapa se lanzó esta capacitación para ayudar a superar estos obstáculos.

¿Cuáles fueron los principales obstáculos detectados?

Hay jefes más hostiles por razones de edad o formación: no hubo intención de Telefónica de relevar quiénes sí o no se adaptaron sino relevar el feedback del programa en apreciativo y positivo. Sí se relevó cuáles eran los inconvenientes para la aplicación y opiniones de quiénes no quieren aplicarlo. Está bastante dividido el tema en todas las áreas. Hay de todo.

¿Cómo se preparó a los equipos para implementar el teletrabajo? ¿Hubo alguna formación especial?

No, se les facilitó la política y ahí había un detalle de cómo se ejecutaba el programa.

¿Qué evaluación hacen del programa desde el área de RR.HH.? ¿Hay cambios diseñados para su implementación?

No estamos en una etapa de evaluación del programa. Estos cambios son muy importantes y son cuestiones que llevan mucho tiempo. Una compañía no se hace móvil de un día para otro. Todavía no hicimos una evaluación cerrada de la aplicación del programa. Testeamos cómo venía el programa, un termómetro pero no revisamos cambios en las políticas ni nada.

¿Cómo se adaptaron los distintos actores?

Hubo una encuesta de las áreas cliente y hubo buen feedback porque la persona está 100% disponible. La presencia de la persona es una prioridad y si hay reunión tiene que abandonar el teletrabajo, es una prioridad.

¿Detectaron cambios relevantes en los equipos donde se practica el teletrabajo? ¿Y en los teletrabajadores?

No, para nada. Tampoco hubo una mayor distensión del horario ni en nada. Se mantiene todo igual. Hay tareas que uno tiene que hacer en la oficina y requieren mayor concentración y son más fáciles de hacer en la casa. Uno se organiza para dedicarse a las tareas que requieren mayor concentración y trabajo de análisis y deja las más sociales para la oficina. Te súper organiza, te permite organizarte tu trabajo. Tenés que tener claro qué vas a hacer en tu casa y qué en la oficina.

¿Se mostraron satisfechos los trabajadores (quienes teletrabajan y quienes no) con esta modalidad?

En general se tuvo muy buena recepción. Es un beneficio muy reconocido. Si hay cambio de área la gente pregunta si se teletrabaja. Es algo muy valorado.

¿Cuáles fueron las políticas de RR.HH. acertadas y cuáles las erradas, si las hubo, en el proceso?

Es prematuro hablar de eso, se trata de algo incipiente. No se revisó la política todavía.

¿Fue una experiencia exitosa para todas las partes?

Sí. Aunque hay gente que no le interesa teletrabajar y gente que teletrabaja y no le gustó, no le gusta. Incluso gente muy joven que te dice “en mi casa me aburro, prefiero venir acá”.

¿Detectaron cambios culturales a raíz de esta práctica laboral?

A ver, esto tiene que ver con un avance, un modelo de compañía que se está modificando y tiene que ver con algo que está en el mercado. Es una tendencia. Impacta en la mejora de la organización de los tiempos de la persona e indeliblemente impacta en el clima laboral.

¿Qué evaluación hace la alta dirección de estos programas?

Buena, satisfactoria.

Entrevistado: Tamara Martínez

Fecha: 21 de octubre de 2009

Puesto: Analista de RR.HH.

Organización: Telecom Argentina S.A.

¿Cuándo comienzan con el programa de teletrabajo en Telecom?

El piloto se comienza programar en enero de 2008. Estuvo a cargo de Capital Humano. En noviembre 2008 se lanza el programa con 50 personas, fue una experiencia piloto con el área comercial. En junio 2009 se incorporan otros 50 teletrabajadores de distintas áreas. Y ahora, el 30 de octubre, 50 más en Córdoba. La idea es “empezar a abrir el juego” a medida que agregamos cantidad de personas. Elegíamos las personas en el marco que nos permitía el Ministerio.

¿Cómo surge el proyecto?

El proyecto surgió a partir de la necesidad de mejorar la satisfacción de nuestros empleados. Telecom Italia tiene el modelo de teletrabajo en los call centers. El líder de proyecto viajó y vio cómo se trabajaba, vino acá y se decidió empezar a trabajar con el Ministerio. También fue un momento propicio porque de hecho hace diez años se intentó implementar y no funcionó.

¿Cómo se integró el grupo de teletrabajadores?

Está distribuido geográficamente en 10 ciudades, la población va de 20 a 50 años, diferentes niveles de empleados, desde juniors hasta gerentes. Hay 50% de hombres y mujeres. Hay diferentes situaciones personales (civiles).

La selección se hizo de la siguiente manera: se distribuyeron cupos por direcciones y se pidió que el director -a través de su línea de gerentes- detecten cuáles eran los perfiles que ellos creían apropiados. Cuando tenían los candidatos, el líder de cliente hacía una selección en base a un criterio según el rol y perfil idóneo. La persona se tiene que mostrar interesada y el jefe creer que es idónea. Capital Humano hacía una pequeña evaluación. Nos ha pasado tener que elegir entre varios perfiles porque nos

interesaban todos. A esas personas se las puso en la segunda parte del proyecto. El jefe contaba más el detalle, de qué se trataba, cuáles eran las características del proyecto. Si bien es cierto que para la prueba piloto era importante que fueran personas tecnológicamente avanzadas, confiables, acostumbradas a trabajar por resultados, el jefe tenía que estar también preparado para medir su trabajo de esa manera.

¿Cuáles fueron las motivaciones de los teletrabajadores?

Mejorar su calidad de vida y poder armonizar el trabajo y su vida. Hay un caso que para mí fue paradigmático. Una señora de 50 años que había adoptado a tres nenes y la jueza le dio la guarda por esto del teletrabajo. Cuando la escuché, entendí qué era el teletrabajo.

¿Cómo se adaptaron los compañeros de los teletrabajadores?

Los compañeros ayudan y proponen. Vas por el pasillo y te preguntan cómo va el programa porque te identifican.

¿Cómo se compone el equipo que lanzó el proyecto?

Estaba integrado por Fabio Boggino, líder del proyecto, y el líder de cliente. El líder de cliente es la capilaridad máxima de capital humano. También estaba la asistente social a demanda. Estaba el equipo de proyecto, <Tamara>, Alejandro Fino, Patricio Mazzoletti (nucleaba las necesidades de soporte) y Matías Julio, de gestión de proyectos y referente metodológico de proyectos. Además, muchas áreas de la compañía nos dan servicios. Real State, Comunicación interna, Relaciones Laborales, Medicina Laboral, porque empezamos con las partes de visitas técnicas.

¿Se sintieron acompañados por la organización?

Es un proyecto que le gusta a todos, a toda la compañía y todos lo ven como algo bueno. Más que nada que es voluntario. Vos probás y si ves que no te sirve, no seguís. Ahora estamos empezando a negociar con el primer gremio -los participantes eran todos fuera de convenio- para incluir trabajadores. Tuvimos la primera reunión. El gremio se lo pide al sindicato y el sindicato te lo viene a pedir¹⁰⁶.

¿Ya se detectó el impacto del programa en la encuesta de clima de este año?

Todavía no se hizo este año porque se están aplicando las acciones derivadas de la del año pasado. En la última encuesta de clima la satisfacción general fue del 68%. Es un número bastante mejorable para nosotros. La nueva se iba a tomar ahora en noviembre, pero finalmente se va a hacer en marzo o abril.¹⁰⁷

¿Qué evaluación hizo el PROPET del programa en Telecom?

En el informe lo único que se sugirió tener en cuenta son las visitas. No lo habíamos hecho porque lo considerábamos un poco invasivo. A los teletrabajadores se les da una charla de seguridad e higiene en su casa, haciendo particular hincapié en la electricidad. Al cada teletrabajador se le dio un manual interno con recomendaciones.

¿Identificaron cambios en las subculturas de la empresa?

Un caso testigo es el de Valeria López. En su grupo de 11 personas, 9 teletrabajan. Es la coordinadora de su grupo. Al principio ella dice que levantaba la vista y era terrible. Entonces lo que hizo fue poner en su teléfono los números de cada uno de los teletrabajadores, entonces va tocando y habla con ellos. Al principio le costó, pero ahora es lo más normal. Antes terminaban de liquidar el mes los días 30 ó 31 -es decir, se quedaban trabajando de más- y ahora el 19, 20 ya tienen todo online.

En los encuentros hablamos de todo esto y citamos a sus jefes e hicimos soporte a los jefes. En estos encuentros abordamos el tema de la comunicación, charlas de seguridad e higiene, temas tecnológicos, el líder virtual. Intentamos dar un apoyo continuo. Abrimos también otros canales. El logo de teletrabajo lo hicieron los teletrabajadores. Están armando un blog de teletrabajo también. Se les habilitó un chat interno. Hacemos encuestas y tanto líder del proyecto y nosotros enviamos comunicaciones periódicamente -además del contacto cotidiano. En febrero hicimos una jornada, viajaron todos, pero ahí nosotros escuchábamos lo que ellos opinaban. Nosotros creemos que la contención es muy importante para que esto funcione.

¹⁰⁶ Es el sindicato de Personal Jerárquico de Telefónicos.

¹⁰⁷ Telecom está trabajando con una consultora externa de Clima.

Entrevistado: Matías Julio
Fecha: 21 de octubre de 2009
Puesto: Analista de RR.HH.
Organización: Telecom Argentina S.A.

¿Cómo surgió el proyecto?

En la encuesta de satisfacción, hace tres o cuatro años, empezamos a notar que el equilibrio vida familiar / vida profesional era algo muy valorado por las personas y empezamos a ver el teletrabajo como una de las iniciativas tendiente a mejorar la satisfacción de los empleados. Al mismo tiempo, el teletrabajo como modo de realizar las tareas viene pensándose hace tiempo. Intentamos desanclar el concepto que la persona tenga que venir a la información y pensar que la información vaya a la persona. Además, Telecom está certificando con una ONG europea un proyecto que se trata de calidad de vida y esta empresa propone un grupo de acciones que tienen que estar para poder certificar. Hay otras empresas en el marco nacional e internacional que se han suscritos como Coca Cola, que está participando. Estaba por un lado el proyecto de teletrabajo y por otro este, así que confluyeron.

¿Siguió algún lineamiento corporativo europeo?

La idea no fue replicar el modelo de Telecom Italia. Nosotros queremos hacerlo a nivel corporativo, por eso es que está pensado de otra manera¹⁰⁸ y por eso no está preocupado el proyecto en este momento en el ROI sino en mejorar la calidad los empleados. Seguramente a lo largo, cuando esto sea más que un proyecto un beneficio más de los empleados sí tendremos que ver eso.

¿Cómo articulan el programa desde Telecom con el Ministerio de Trabajo?

Con el Ministerio de Trabajo, a través del PROPET, hubo una sinergia entre las necesidades de cada una de las partes: Telecom necesitaba un marco legal y el Ministerio algún caso testigo que pueda implementarlo de un modo distinto porque la experiencia de YPF estaba más orientada a un sector de la población laboral (los mandos medios). Nosotros pensábamos implementarlo de una manera distinta: una muestra representativa de la población total y una serie de criterios para que realmente cuando tengamos resultados podamos extrapolarnos.

¿Cómo seleccionan a los teletrabajadores?

Creemos que la clave de un factor de éxito es la selección de las personas. Hicimos comunicaciones internas específicas: contamos que íbamos a desarrollar el proyecto, que al ser un proyecto iba a estar acotado en el número y que iba a estar relacionado con una determinada característica que era la elegibilidad de las personas en base a dos criterios fundamentales del proyecto: la voluntariedad y la reversibilidad¹⁰⁹. De hecho nos ha pasado encontrarnos con personas que aplicaban para puestos en búsquedas internas que no eran susceptibles de teletrabajo y han decidido declinar la nueva posición.

¿Cómo fue la repercusión inicial?

Muy buena. Todos creían que iban a mejorar su calidad de vida.

¿Influye el género en el interés por participar del programa?

Nosotros tratamos de no llevarnos por este prejuicio. Pero es cierto que en la lista de espera la mayoría son mujeres, o que vuelven de la licencia de maternidad.

¿Cómo resultó la experiencia entre los teletrabajadores?

En la encuesta obtuvimos un 95% de satisfacción.

¿Y qué pasó con quienes no participaban directamente en el programa? ¿Notaron algún cambio en los equipos o resentimiento?

Son dos cosas. Por un lado, hay un efecto contagio. El que tiene un compañero que teletrabaja supone que si a él le va bien va a haber más posibilidades de que él mismo pueda ser teletrabajador. En vez de ser disruptiva, por el contrario. El hecho de que haya dos días de trabajo presencial ayuda a que las relaciones interpersonales no se vean afectadas. Tanto los teletrabajadores como sus compañeros están contentos en la relación intragrupos. Sería contraproducente nuestra intervención para ajustar la dinámica del grupo. Eso lo hace el jefe. Inclusive, si hubo alguna dificultad técnica, por ejemplo, ellos

¹⁰⁸ En Telecom Italia se aplica el proyecto para los call centers.

¹⁰⁹ Estas dos condiciones son consideradas obligatorias en el proyecto de ley.

han sabido resolverla de una manera creativa, a través de una cuenta de correo externa, por ejemplo. Se han sabido manejar. Tendría que pasar algo bastante crítico para que no puedan resolver el problema.

¿Identificaron rasgos de frustración entre quienes interactúan con los teletrabajadores?

No, nos ha pasado que hubo jefes que han mostrado cierta incertidumbre de cómo manejarse ellos, pero lo han sabido salvar. La dinámica interna funcionó bien.

Teletrabajo es un modo más de trabajo. Seguramente si la dinámica interna no funcionó bien en teletrabajo es que no funcionaba bien en el trabajo, valga la redundancia. Para eso estaba el líder de cliente. También había un apoyo para la persona en el paradigma cultural que cambiaba con un asistente social dedicado. Nos pasó que una de las personas que dejó el proyecto lo dejó porque su plano personal estaba mal. Cuando empezó la prueba era un matrimonio joven con un nene y en el transcurso del piloto se divorció. Entonces se sentía aislada. En realidad le dimos el apoyo hasta que ella misma encontró la solución de que prefería volver. Incluso en esos casos la asistencia funcionó.

¿Por qué funciona bien la experiencia en Telecom? ¿Hay algún rasgo cultural determinante para que esté funcionando?

La cultura de Telecom es una yuxtaposición de muchas subculturas. Sí creo que las subculturas de las personas elegidas para el proyecto permitió eso y que eso ocurrió al mismo tiempo que existía una necesidad latente de la compañía en mejorar el beneficio de los empleados y de los empleados en tomar este proyecto como eso. Porque podría haber pasado que los empleados pensarán que se los sacaba de la compañía para ahorrar energía eléctrica, gas, etc. por ejemplo. Hace diez años había una cultura muy arraigada de que la única manera de poder resolver las cosas era en la oficina porque se necesitaba el apretón de manos, los acuerdos, y el aislamiento era una moneda corriente. Se sentiría como un efecto de vaciamiento.

¿Hicieron un análisis de retorno de la inversión para evaluar el programa?

Tratamos de pensar el proyecto como un beneficio para los empleados y no como un retorno de la inversión. Nunca nos sentamos a analizar cuál fue el retorno de la inversión. Llegamos a un nivel de detalle importante de cuál es el retorno de la inversión pero la ecuación no es un tema fundamental ahora.

¿Creen que hubo algún cambio en la cultura organizacional como consecuencia del teletrabajo?

El cambio es un tanto más personal. De lo personal a lo intralaboral. Es hacerse a la idea de que uno puede cumplir con sus obligaciones profesionales sin importar dónde uno esté. A medida que voy logrando confianza, seguramente tengo otras herramientas para poder encontrar una solución. Si vos sos mi jefa y yo te cumplo lo que me estás pidiendo, puedo hacer las cosas de otra manera, te cumplo, lograrás mejores resultados y a la vez estoy más contento, seguramente que el conflicto se desvanece. En los encuentros hablamos de todo esto y citamos a sus jefes e hicimos soporte a los jefes. Hay una cuestión que tiene que ver con el nuevo paradigma. Muchos jóvenes profesionales recientemente incorporados han elegido Telecom porque, entre otras cosas, tenía este programa.

Entrevistado: Carolina Woodgate

Fecha: 3 de noviembre de 2009

Puesto: Analista de RR.HH.

Organización: Telefónica de Argentina S.A.

¿Cómo se articula el programa?

El programa de Tiempo Flexible se denomina “Tiempo para vos”. El responsable es la Gerencia de Satisfacción del Empleado, de la Dirección de Gestión de Talento y Experiencia Empleados, dentro de Capital Humano. La gerente a cargo es Alejandra Salomonoff.

¿Cuáles son los objetivos?

Instaurar una cultura de trabajo flexible que promueva el bienestar; lograr que los empleados alcancen un mejor equilibrio entre el trabajo y su vida personal, porque está comprobado que a mayor nivel de satisfacción aumentan los indicadores de Productividad y en consecuencia la satisfacción de nuestros clientes y accionistas y distinguir a Telefónica por medio de la flexibilidad como una organización moderna orientada a ser “El Mejor lugar para trabajar”.

¿Cuáles son los beneficiarios directo de la práctica?

Todos los empleados son beneficiarios del programa, aunque algunas iniciativas son sólo aplicables a los empleados FC ya que los distintos convenios de los empleados DC restringen algunas flexibilidades.

¿Cuál es el área de aplicación?

Toda la empresa está alcanzada por este programa, con acuerdo del jefe puede gozar las distintas iniciativas que forman parte del programa.

¿Esta iniciativa mejora/resuelve un problema laboral directa o indirectamente relacionado con la conciliación trabajo-familia de sus empleados?

El programa "Tiempo para vos" se enmarca bajo el eje de Calidad de Vida de la promesa al empleado que propone Telefónica a quienes trabajan en la empresa. Desde el nombre del programa se propone mejorar y resolver la conciliación familia-trabajo. Las iniciativas que forman "Tiempo para vos" proponen alternativas para conciliar el ámbito laboral y familiar.

- Jornada Part Time: consiste en la reducción de la jornada laboral a 6 hs de las madres durante el 1° año de vida del hijo
- Licencias especiales por Adopción, paternidad y estudios terciarios: Para los casos de adopción se otorgan 3 meses a partir del momento en que el juez dispone la guarda. La licencia por paternidad posibilita que el padre goce 15 días corridos a partir del nacimiento o guarda de adopción. Para los estudios terciarios se disponen 10 días anuales de licencias por examen para las carreras terciarias que estén homologadas por el Ministerios de Educación y duren un mínimo de dos años. Rigen las condiciones de LCT y CCT.
- Jornada Abierta: con acuerdo del jefe la persona puede trabajar un día fijado previamente desde su casa.
- Días Elásticos: posibilidad de tomarse dos jornadas o cuatro media jornada, con posterior recupero de las horas.
- Horario flexible: el empleado pauta con el jefe su horario de entrada (entre las 8 y las 10 de la mañana) y de salida (entre las 17 y las 19 hs)
- Viernes de invierno y de verano: posibilidad de retirarse antes los días viernes, compensando la diferencia el resto de los días de la semana durante los meses del invierno y del verano

¿Ha demostrado esta iniciativa ser innovadora y haber realizado una contribución real dentro de su organización?

Por medio de encuestas realizadas a los empleados y a los jefes se tiene información que demuestra que la iniciativa es innovadora y bien recibida por todos. Algunos números para compartir resultados:

- El 73% considera que en Telefónica se facilita la conciliación de la vida familiar y el trabajo.
- El 73% está satisfecho con el programa Tiempo flexible
- El 92% goza o gozó de alguno de los beneficios flexibles
- El viernes de verano y la jornada abierta son las iniciativas más utilizadas. El 69% de los encuestados utiliza la Jornada Abierta
- Las menos utilizadas: Jornada Part-time y Nuevas Licencias (1% y 4%)

Algunos comentarios de los encuestados:

- "Pude pasar las fiestas con mi familia a 500 Km de donde trabajo"
- "Mayor productividad, mejor aprovechamiento del tiempo... el balance es muy favorable."
- "Estas cosas hacen afianzar la Camiseta de Telefónica, cuando confían en los empleados"
- "Mejóro el equilibrio de mi vida laboral con la personal, logro buena calidad en mi trabajo y mejor organización de mis tareas"
- "Representa nuevas herramientas para la gestión de mi equipo"
- "Mejóro notablemente mi calidad de vida, sufro menos horas de viaje semanales"

¿Quiénes otros son los beneficiarios directos a los que ya ha alcanzado la práctica presentada? ¿Cómo pudo medir el impacto de esta iniciativa en ellos?

El programa está dirigido a todos los empleados aunque algunas iniciativas no pueden aplicarse a determinados gremios por lo acordado en el convenio.

- Jornada Part Time: aplica para todos los empleados
- Licencias especiales por Adopción, paternidad y estudios terciarios: aplican para todos los empleados

- Jornada Abierta: aplica para todo el persona Fuera de convenio, y para los convenionados en algunos gremios
- Días Elásticos: aplica para todo el persona Fuera de convenio, y para los convenionados en algunos gremios
- Horario flexible: aplica para todo el persona Fuera de convenio, y para los convenionados en algunos gremios
- Viernes de invierno y de verano: aplica para todo el persona Fuera de convenio, y para los convenionados en algunos gremios

En todos los casos el impacto se mide a través de encuestas como se menciona en el punto anterior.

¿Esta práctica es replicable para toda la organización? ¿Qué cantidad de beneficiarios podría alcanzarse en el futuro?

Sí, de hecho esta práctica es para toda la organización aunque algunas iniciativas no puedan aplicar a todos. Se espera poder ampliar y mejorar las iniciativas, buscando alternativas para los casos donde por funciones no puedan utilizar alguna práctica.

Entrevistado: Fabio Boggino

Fecha: 15 de diciembre de 2009

Puesto: Gerente de RR.HH.

Organización: Telecom Argentina S.A.

Fabio Boggino en la actualidad encabeza una consultora independiente, Jobing Consultores, que asesora a empresas en la implantación de programas de teletrabajo. Fue entrevistado porque lideró el lanzamiento del programa en Telecom.

¿Cómo fue la génesis del programa en Telecom?

La idea surgió con un viaje mío a Italia. En Telecom Italia, en una reunión de RR.HH., nos muestran un piloto de teletrabajo en Call Centers. Yo no podía creer cómo no se estaba haciendo ni en Telecom ni en Argentina. Cuando volví armé un equipo de trabajo part-time de cuatro ó cinco personas, cada uno especialista en algo distinto y con cada uno íbamos investigando qué se podía hacer. Paulatinamente el asesoramiento fue creciendo y entramos en contacto con la Coordinación de Teletrabajo del Ministerio, porque también está la necesidad de proteger a nuestros empleados y protegernos a nosotros mismos; es necesario cuidar los aspectos legales como si existiera una ley. Finalmente hicimos una presentación al Director de RR.HH. y al CEO y quedaron fascinados con la idea. Así comenzamos la etapa de concientización y luego la de implementación.

¿Tuvieron, entonces, el apoyo de la alta dirección para llevar adelante la iniciativa?

No tuvieron escapatória. Las generaciones nuevas piden a gritos una reformulación, un enfoque a objetivos. En la pirámide está la otra generación, que muestra resistencia, pero la presión viene desde abajo. El teletrabajo no es una opción, es un camino. Si no, la organización corre el riesgo de quedar obsoleta porque no van a poder atraer nuevos talentos ni retenerlos. Los JP piden más flexibilidad y menos control de horario. Hay que ponerse en sintonía con la nueva tecnología y el cambio social. Que la empresa se convierta en un "Best Place to Work" es un activo importante. Está el ejemplo de Google. La satisfacción de los empleados es un activo también.

¿La iniciativa perseguía lograr que Telecom mejorara sus índices de satisfacción laboral?

Se empezó a crear conciencia de la importancia de la gente en la organización. Si el empleado está satisfecho, el cliente está más satisfecho aún y gasta más plata en la compañía. Esa tiene que ser una motivación. Se despertó la creatividad en el top Management de Telecom. La encuesta no daba mal pero a partir de teletrabajo se genera un impacto positivo inmediato. Hay un cambio de actitud en la gente aún antes de comenzar a teletrabajar. No he encontrado un punto en contra para el teletrabajo. Bien hecho es un win/win.

¿Cuál cree que es la condición de posibilidad en estas iniciativas?

El que lo dirige es el que tiene que estar comprometido con el teletrabajo y entender qué estilo de liderazgo se necesita. Si no hay compromiso en la alta dirección, no se puede hacer.

¿Cómo se seleccionaron los teletrabajadores?

Se hizo un análisis con el líder del proyecto, RR.HH. y el CEO para identificar el área y el director para asociarse por sus características personales y estilo de management. Elegimos entonces al Director de Ventas, y con él al gerente que más se amoldara a los requisitos. Así se va bajando en la pirámide hasta la primera línea jerárquica más idónea. La evaluación de los líderes aspiraba a identificar el estilo de Management y no implicar a quienes les faltaba transformarse. Buscábamos a quienes podían controlar por objetivos y no porque sus colaboradores estaban sentados en el escritorio. Había líderes que ya estaban trabajando por objetivos.

¿Hubo resistencia entre quienes no ingresaron en el programa?

Hubo una sana envidia, ansiedad para ingresar en el próximo grupo.

¿Qué obstáculos encontraron en el despliegue del programa?

Los cortocircuitos lógicos, propios de los errores que se cometen, pero no hubo nada grave. Eran detalles que teníamos que ir ajustando. El teletrabajo es una herramienta que si sale mal, pierde credibilidad. Los jefes empezaron a darse cuenta de que su gente estaba con mejor clima y eso genera una espiral.

¿Cómo se articuló el programa?

Para eso fue muy importante el rol del Ministerio. Para no generar un cambio brusco no íbamos a exigir más que un 3 x 2 consecutivos¹¹⁰. Después la misma gente te va a ir pidiendo teletrabajar los cinco días. Pero era importante evitar el aislamiento. Se hizo un contrato laboral complementario al vigente para la duración del piloto durante seis meses con renovación.

¿Cómo estaba conformado el equipo que lideraba el proyecto?

Éramos el gerente de RR.HH., Sistemas, Selección, Capacitación y Procesos. Nos juntábamos día por medio para desarrollar el proyecto y hacer seguimiento y asesoramiento.

¿Cuáles son los factores clave de éxito?

- El compromiso del top Management, que tiene que hacer del teletrabajo una forma de vida, seguros de que es la forma de trabajar.
- Hacer muy buena selección de los actores, tanto del jefe como del trabajador, que sea exhaustiva.
- Identificar las tareas que pueden adaptarse al teletrabajo.
- Planificación de todo el proyecto: el seguimiento y control.
- Planificación del feedback del teletrabajador, los compañeros y jefes para conocer las circunstancias de cómo se va desarrollando el teletrabajo y ver cuáles son las variables para ajustar en el proyecto.
- En la masificación del piloto, la comunicación. El teletrabajo es un beneficio para la gente, pero sujeto a la disposición de los gerentes. La organización del trabajo es potestad de la empresa y el teletrabajo es una herramienta a disposición de los gerentes y directores.
- Hacerlo asesorados y no aprender sobre la marcha. Esto es crítico.

¿Puede identificar cuáles fueron los errores cometidos?

Nosotros recibíamos feedback a través de una asistente social, en las jornadas de teletrabajo, con encuestas y entrevistas. Yo hablaría de aspectos a mejorar. El hecho de que el empleado tenga tanta tecnología en la casa hace que se trabaje más horas de las que tendría que hacerlo. Esto se solucionó con charlas y coaching. El aislamiento que siente el empleado es otro aspecto. Para eso hay herramientas de comunicación, por ejemplo, Webcams para tener contacto visual. Hay que ofrecer toda la tecnología disponible. La selección del empleado es lo más importante. Más que la del jefe. Si tiene una necesidad, el empleado va a estar tan agradecido que no van a pasar esas cosas por la cabeza.

¿Qué cambios culturales se produjeron como consecuencia del teletrabajo?

Hubo un aumento de la productividad y ese es el mejor sponsor. Fue el resultado que más nos ayudó a promover el piloto para hacer extensiva la prueba piloto. Incluso en quienes no teletrabajaban, indirectamente tuvo un impacto, los impulsó a esforzarse más para que su jefe los elija en la próxima etapa. Hay también un cambio en la percepción del compromiso con la empresa, una suerte de “qué bueno trabajar acá” y eso tiene un efecto contagioso. El teletrabajo es una herramienta para mejorar el clima laboral: es buena, rápida y barata, y tiene un impacto inmediato.

¹¹⁰ Significa tres días seguidos de teletrabajo consecutivos y dos días de trabajo en la oficina también consecutivos.

Entrevistado: María Cecilia Ognio
Fecha: 23 de octubre de 2009
Puesto: Jefa de Producto Regional
Organización: Telefónica Internacional

¿Se controla el horario de trabajo? ¿Se castiga la impuntualidad?

No, no se castiga la impuntualidad. No se controla el horario de trabajo formalmente pero sí informalmente, importa. No importa tanto que llegues a las nueve como que te quedes después de las seis. Aunque hayas entrado a las nueve.

¿Se asignan tiempos establecidos para la realización de tareas?

De acuerdo al perfil se ve si se tiene que pautar tiempo o ya sabés cómo se gestiona. Yo pregunto cuándo es el deadline y me organizo.

¿Qué opinión prevalece sobre las reuniones?

Que son una pérdida de tiempo. Aunque por supuesto está la charla al lado de la máquina de café: el famoso radiopasillo. Se da en un ámbito de informalidad para hacer catarsis pero no para resolver cuestiones de trabajo.

¿Cuáles son los medios de comunicación más efectivos?

Para bajada de algo, cara a cara. El resto son herramientas de seguimiento. Mail puede ser para armar un cara a cara.

¿Cómo se asignan los espacios?

Por categoría. En cuanto al lay out, donde queda un hueco se hace una sala de reunión.

¿Cuáles son los espacios de reunión?

Espacio formal de reuniones: sala. Informal: cocina, máquina de café o escalera para el que fuma.

¿Cuáles son los planes de desarrollo en la empresa?

No hay planes de desarrollo. Gerencialmente, sí, pero nunca hay plata para llevarlos adelante.

¿Cuáles son las instancias de aprendizaje?

Elearning, básicamente. Había una serie de cursos programados como parte de una iniciativa obligatoria para toda la compañía que eran presenciales y a partir del año pasado se dejaron de hacer, fueron reemplazados por el elearning porque son más baratos fundamentalmente porque no perdés todo el día del empleado en una capacitación y como después nunca se termina usando el supuesto aprendizaje es una formalidad para que después aparezca la empresa en el Best Place to Work.

¿Hay un sistema de promociones?

No hay. Existen promociones en cuanto tareas y responsabilidad pero en cuanto a compensaciones te dicen que estás al tope de la banda y te van aumentando de a diez pesos. Pero te das cuenta de que el tope de banda es una excusa para controlar los aumentos de sueldo. Porque el bonus de RR.HH. es premiado por el manejo del presupuesto que incrementa el aumento salarial en un porcentaje: cuanto menos gastan de ese presupuesto, mayor es su propio bonus. No son tanto RR.HH. como Administración de personal.

¿Cómo se manejan las recompensas e incentivos?

Te dicen “buenísimo lo que hiciste, ¿cómo logramos implementarlo para todos?”. Mail de felicitaciones y listo. Los incentivos, para las áreas comerciales son numéricos, económicos. Para las áreas staff, nada. El incentivo es nada. Si cumpliste el 100% de tus objetivos tenés tu bono y si no cobrás menos. Pero los que trabajan en Telefónica lo tienen incorporado en su sueldo. Es tu obligación, te pagan por eso, pero si lo cumplís, te pagan el bono. Es irreal y la gente no lo toma como un incentivo. No hay incentivos.

¿Qué perfil de ejecutivo / profesional se estimula?

El político, el cabildero. Es el único que sube, el que tiene un buen management, buen equipo, objetivos reales para la empresa, el que no se junta con el club de amigos se queda en su puesto, no suele subir. Estamos en una empresa privatizada, somos más un estado que una empresa privada.

¿Cuál es la herramienta de motivación privilegiada?

No hay.

¿Cómo se maneja el poder al interior de los grupos?

Es una organización totalmente autoritaria.

¿Cómo es la dinámica de trabajo?

Depende del grupo de trabajo, pero en general es muy competitiva.

¿Qué tipo de lenguaje se usa?

El área comercial es muy formal en cuanto a la vestimenta, pero en cuanto a las comunicaciones es muy informal.

¿Cómo se delimitan los grupos?

Por afinidad, por tarea te delimitan geográficamente. En la máquina de café o en la cocina ahí ves el grupo.

¿Compartís experiencias extralaborales con la gente de la oficina?

Sí, pero no ahora. Ahora no. Me han quedado amigos porque tuve un muy buen grupo de una empresa de Telefónica que era una punto com, con una cultura muy distinta. Cuando fuimos absorbidos por Telefónica, quedamos realmente amigos.

¿Compartís actividades extralaborales con la gente de la oficina?

Sí, con esos amigos que me quedaron. Pero no son compañeros actuales.

¿Cuán importante es el ambiente de trabajo para vos?

90% de importancia. Estoy más con la gente de trabajo que con mis amigos. Si no la pasás bien, es una tortura china.

¿Prevalece la creencia de que se debe trabajar por objetivos o se confía en el cumplimiento del horario?

Depende del jefe. Hay jefes que no tenés nada que hacer e igual le gusta que te quedes mirando la pantalla. Por suerte mis jefes siempre me dieron mucha libertad. Nunca me persiguieron.

¿Se respetan los compromisos asumidos?

Dentro de los equipos o misma gerencia, en general, sí. Todos ayudamos para que se cumpla.

¿Cómo piensa que se puede ser más eficiente laboralmente: trabajando en un espacio aislado, sin interrupciones, o en contacto con el entorno?

Las dos cosas. Para el día a día, es necesario estar inmerso en un grupo de trabajo. Para cortar y para llevar adelante las tareas. Te ayuda a seguir adelante con las horas que te quedan de trabajo. Hay tareas en que necesitás mucha concentración y no podés escuchar a nadie porque te perdés.

¿Se valora la flexibilidad en la organización?

Sí, se valora. Por la gente se utiliza.

¿Se cree que es una pérdida de tiempo la interacción cotidiana?

Algunos jefes lo piensan, sí. Pero tampoco lo pueden evitar.

¿Qué tradiciones o rituales hay en la empresa?

Yo trabajo con uno de cada país y no tengo ningún ritual. Cuando estaba en el local, a las once cortabas y te ibas a buscar un cafecito. A la mañana antes de que terminara de cargar la máquina ya tenías tu taza y agarrabas las del otro y te ibas a buscar un café. Los hombres, el tema del fútbol. Todo fuera del tema de oficina.

Las costumbres características del equipo cuando trabajabas en el local tienen que ver con el grupo de afinidad. El viernes pedíamos sushi en la oficina de mi jefe.

¿Cuáles son los símbolos de jerarquía en la organización?

La oficina, secretaria. La vestimenta, no. Notebook. Que te paguen el celular gastos extras como auto, etc. Los viajes, aunque sea mentira.

¿Cómo te enteraste de la iniciativa?

Cuando apliqué a la función porque era parte de la función por ser un equipo regional. Mi primer jefe estaba en Madrid y su jefe estaba en San Pablo y su jefe en Madrid. Hubo un cambio de estructura y mi jefe pasa a estar en Brasil con su jefe en Brasil y su jefe en Barcelona. Ahora al de Barcelona lo cambiaron por uno de Madrid. Para mí Argentina es un país más como Perú, Brasil, Colombia o Chile. Ahora sumé Venezuela, México y USA. Digamos que el teletrabajo es inherente a la función.

Antes de comenzar a teletrabajar, ¿cómo pensabas que funcionaba y cuáles eran según tu juicio las características del teletrabajo?

Hace tanto tiempo que lo hago que ya no me acuerdo. Es difícil poner límites. Como cuando te llevás trabajo a tu casa. Te cuesta concentrarte con la tele, por ejemplo. El temor a no poder sacar las cosas porque estás en tu casa.

¿Cuáles son los puntos clave para que la experiencia sea exitosa?

La conectividad, tener todos los elementos técnicos. Conectividad y teléfono. te da una libertad enorme. Tenés que sentirte tranquilo de que tenés todas las herramientas para poder cumplir y no tirarle el muerto a tu compañero. Cuando te enfermás y no teletrabajás, te quedás en tu casa y nadie te joroba. Cuando teletrabajás, es muy difícil, porque vos trabajás en tu casa y te enfermás en tu casa.

¿Qué pensantes que deberían hacer tus compañeros, colaboradores y jefes para que fuera exitosa?

Estar alineados, que lo vieran como parte de la función, que es un tema de geografía no de beneficios. Yo lo veo como un beneficio ser un regional que podés trabajar en tu casa. Pero hay locales que no se lo bancan. Si te ven que no estás sentado en tu escritorio, no hacés nada. Quieren verte, que estés, por más que estés chateando con tu abuela y que en tu casa en vez de trabajar nueve horas trabajes quince. Para ellos no estás trabajando. Para el que lo ve de afuera es un beneficio. Para nosotros es parte de nuestra tarea.

¿Pensaste que modificaría tu dinámica de trabajo y los resultados?

No, no es tan complicado.

¿Cómo organizaste las tareas en su casa?

Trato de trabajar durante el día. En vez de salir corriendo, me levanto, me hago un tecito, me lavo los dientes y enciendo la máquina y voy viendo mails mientras termino de hacer eso, me baño. Llega la señora que me ayuda con la gordita. Como tengo una diferencia horaria respondo los mails a las ocho menos cuarto. Si tengo que hacer un llamado a esa hora, lo hago. Me ha pasado que tuve calls con proveedores de España a las cinco de la mañana nuestra y me levanté, me maquillé, me peiné, me puse una remerita y me dejé el pijama abajo.

¿Cómo delimitaste el tiempo y espacio para el teletrabajo?

En mi casa no tengo escritorio, cierro la puerta del living y ahí trabajo. Tengo una camarita, celular pago por la empresa, teléfono y computadora. Por suerte tengo una persona en casa y conoce el código de la puerta. Si está abierta, puede interrumpir y venir. El tiempo lo terminás adaptando a los clientes. Por ejemplo, tuve que atender el teléfono a las siete de la tarde de acá con mi papá internado porque en Colombia eran las cinco.

¿Y cómo se adaptó tu familia?

Se volvieron locos. No entienden nada. Si te muestro un mensaje, por ejemplo, me preguntan “estás en el trabajo o en casa”. Cuesta mucho entender que yo trabajo desde casa.

¿Extrañas algo del día en la oficina?

Extrañaría el chismerío bobo, que aunque estuviera en la oficina lo extrañaría igual porque se desarmó mucho el equipo. La pavada. Que venga uno y te cuente sobre el cumpleaños de la hija.

¿Qué beneficios tiene teletrabajar?

Me bajó mucho el nivel de stress. De salir de mi casa corriendo. El levantarme con otro velocidad. No estar atada a la geografía de la oficina sino a la geografía de tu casa: colegio, médico, etc. Me dio la libertad de hacer un montón de cosas que antes no las podía hacer.

¿Qué obstáculos encontraste?

A veces tenés que estar demasiado disponible. Si no te ven en tu escritorio, piensan “estaré por ahí”. Cuando hacés teletrabajo no podés no aparecer porque si no aparecés y encima teletrabajás, “no está haciendo nada”, debe estar tomando sol en el río. Tenés que jugar con el imaginario negativo de la gente. Tenés que estar el doble de presente para el resto.

¿Qué tenés que resignar por teletrabajar?

El límite. Por suerte yo aprendí a cortar muy bien. Un quilombo de la oficina quedó en la oficina y ya está. Ahora tengo que cortar en mi casa. Es raro estar en tu casa y sacarte el quilombo. A veces te cuesta.

¿Cuántos días teletrabajás?

Yo hago por lo menos dos.

¿Te sentiste discriminada por teletrabajar?

Hacia afuera te demuestran discriminación pero te das cuenta de que lo que añoran es poder vivirlo.

¿Qué pasa con tu espacio y cosas cuando no estás en la oficina?

Tengo una oficina y la cierro con llave. Cuando me fui de licencia por maternidad tuve que esconder mi teléfono fijo en un armario con llave, cuando compartís un espacio público, es así.

¿Cómo suplís la ausencia física?

Tenés que ser y parecer. Parecer el doble.

¿Se puede hacer el mismo trabajo remotamente, de la misma manera?

Sí, es indistinto si tenés una dinámica de reunión periódica y una herramienta que te permita interactuar como si estuvieras al lado. El chat es básico.

¿Tuviste que modificar manera de relacionarte con los que estaban en la oficina?

Tuve que acercarme mucho más, profundizar una buena afinidad o tragarme el orgullo y empezar a poner buenas caras.

¿Se pierden oportunidades por no estar en la oficina?

Sí, se pierden.

¿Se distendieron los controles de horarios de los que no teletrabajan?

Pienso que no.

¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas?

No porque son por objetivos.

¿Hubo cambios en las relaciones interpersonales y de gestión?
Y, sí.

¿Pensás que alguien pudo sentir frustración por tu ausencia física?

No.

¿Estás contenta con la experiencia de teletrabajo?

Sí, totalmente. Si tuviera que cambiar, no resignaría el teletrabajo. Es un intangible de la remuneración. Es parte de tu beneficio.

¿Por qué pensás que la empresa propicia el teletrabajo?

Para no pagar más da este beneficio. Es una forma de retenerte sin dinero. En Telefónica lo hicieron para calmar las ansiedades de la gente en cuanto a los beneficios. Para aquellos a quienes no promueven, nunca sabés por qué no hay promociones. No pueden subir del porcentaje establecido. Para compensar las injusticias te dan un montón de cosas, cursos, trabajar desde casa, te pago el celular. No es una apuesta genuina a un cambio cultural. Además, de alguna manera evita el efecto contagio, ese caldo de cultivo que se genera en la escalera.



¿Te sentiste acompañada en el teletrabajo por las políticas de RR.HH.?

No creo que sepan que teletrabajo. A nivel local, como es una política administrada por los jefes, cómo lo lleven a cabo no es un tema de RR.HH., es problema de los demás.

¿Alcanza con un día de teletrabajo?

Para cambiar la cultura organizacional en un principio, sí. Pero tiene que haber un seguimiento, una medición, que en este caso no la hay, para analizar cómo seguir. Yo lo comparo con el caso de HP, en la que es un beneficio para la empresa no sólo para los empleados, por su estructura de costo. La compañía redujo a un 60% los gastos de estructura fija.

¿Cuáles fueron las consecuencias de teletrabajar?

Se extendió mi horario laboral, a veces no se cumple. Me suelen llamar después de las seis de la tarde. Pero por la política de que el mejor empleado se queda después de las seis, estás obligada igual.

¿Y qué perdés por teletrabajar?

Perdés la oportunidad de conocer gente con la que puedas tener afinidad.

¿Y qué ganaste?

Gané tiempo, no pierdo más tiempo viajando. Comodidad. Si llueve, no voy. Gané en intangible. Ahora no estoy buscando otro trabajo, antes si me pagaban más, me iba. En cambio ahora, hago lo mismo, lo que me gusta y desde mi casa. Yo ya no estoy buscando trabajo fuera de la empresa. Ayuda a que baje la rotación, yo ya no estoy buscando trabajo.

Entrevistado: Federico Stellato

Fecha: 27 de octubre de 2009

Puesto: Responsable de Comunicación Corporativa Online

Organización: Telefónica de Argentina S.A.

¿Cómo se maneja el tiempo dentro de la organización?

Hay gente dentro y fuera de convenio. Dentro de convenio se controla el horario con reloj, inclusive el de almuerzo. Los que estamos fuera de convenio no tenemos el control dimensionado por reloj, pero el acuerdo son las ocho laborales. En el equipo de comunicación tenemos horarios distintos a los del resto de la compañía, como los comerciales. Estamos entre las nueve y las diez. Nosotros tomamos una hora y media, dos horas, si no tenemos tanta carga laboral para almorzar. Irse a las seis no está mal visto. Está mal visto que dejes un trabajo colgado. Lo importante es el objetivo y no la carga horaria. Si no estamos acá, se llama para ver si está todo bien. Nuestra actividad de comunicación nos obliga a veces a estar afuera. No se castiga la impuntualidad, a lo sumo un llamado de atención en las reuniones semanales de gestión.

¿Qué opinión prevalece sobre las reuniones?

Las reuniones tienen una mirada positiva, de gestión del contacto. Como la labor nuestra es transversal en la organización requerimos estar en contacto con las otras unidades de negocio.

¿Cuál es la herramienta de comunicación más utilizada?

Vía chat o por teléfono pero instalar una conexión web. Acá, por ejemplo, hay dos que preferimos así y dos que prefieren ir al lugar.

¿Cómo se organizan los espacios físicos?

Hay una normativa en función de estándares internacionales y según la jerarquía. Pero uno se ubica donde puede. Se respetan espacios de reuniones. Hay una sala de reunión formal. La misma sala se convierte al mediodía en lugar del almuerzo y almorzamos todos juntos con Secretaría General. Pero también hay reunión en los pasillos o el espacio nuestro que es bastante grande también. Donde está la secretaría también funciona como espacio informal de reunión.

¿Hay planes de desarrollo?

Sí, hay planes lo que sucede es que veníamos retrasados hace varios años. Se aplica el standard de GEOPS, medición de rol en función de las responsabilidades de cada uno y teníamos una categorización de hace cuatro años. Tuvimos la reunión número décima con RR.HH. y nos plantearon la nueva



estructura y bueno, es lo que hay. No hay un plan de desarrollo de carrera dentro de la empresa en la práctica.

¿Qué instancias de capacitación hay?

Están los dos caminos. Institucionalizado, con el programa de capacitación dispuesto por el área de RR.HH., según el perfil del puesto laboral y los objetivos. Es un plan de capacitación anual que ahora se tornó elearning, más que presencial. Después está el no institucionalizado en virtud de los intereses de cada uno. Quizás podés hacer algún curso con descuento por Telefónica, pero no interviene en la carga presupuestaria asignada para cada uno.

¿Cómo son los sistemas de promociones y recompensas?

No existen. Está el bonus pero no hay un beneficio extra por si hacés bien o mal el trabajo. No hay incentivos.

¿Cómo se miden los resultados de las tareas o funciones?

Está el sistema RSI de medición de objetivos. Al final del año previo hay una reunión donde se evalúa el trabajo que uno hizo y se fijan objetivos para el próximo. Como es cíclico hay varias instancias de evaluación con reuniones de feedback, precalificación que hace uno y la evaluación del gerente. Para los gaps se te dan las capacitaciones del año siguiente. Es todo por cumplimiento de objetivos.

¿Qué perfil de ejecutivo se promueve en la empresa?

No sé decirte al estar en un área de comunicación vivimos en una burbuja. Perfil técnico, obvio, pero de la órbita nuestra somos publicitarios, diseñadores y periodistas. Se espera una dedicación "full life", la lógica de cualquier empresa. Que los empleados trabajen más y por menos dinero y los empleados quieren lo contrario.

¿Cuál es la herramienta de motivación privilegiada?

No hay y si hay no se nota.

¿Cómo se gestiona el poder en la organización?

Sigue siendo autoritario. Es muy vertical. Los jefes están aplicando hace unos años el coaching, pero sigue siendo muy vertical.

¿Cómo es la dinámica de trabajo?

En nuestro ámbito, colaborativo, pero en los negocios es competitivo. Son dos managements distintos. La cabeza de la dirección es española, es más la escuela de negocios europea. Pero en Fija y Movistar tenés mucho la cultura de la competencia, la escuela americana.

¿Qué tipo de lenguaje prevalece?

A nivel de pares, totalmente informal. Para arriba no te entienden, es un tema generacional. Desde la crisis venimos casual. Hay un manejo informal, en línea con el paradigma nuevo de RR.HH. Hay una transformación que pasa por el nivel de las personas.

¿Comparte actividades extralaborales con sus compañeros de trabajo?

Sí, el fútbol. Además, en la oficina se comparten cuestiones que no son de laburo.

¿Cuán importante es para vos el ambiente de trabajo?

Ahora ya tanto no. Entendí más la lógica de que es un trabajo. Valoro más otras cosas desde que fui papá. El trabajo es un pedacito de mi vida o al menos de lo que yo quiero para el futuro. Yo me cansé. Yo tengo 17 años acá adentro. Los últimos casi 10, en el corporativo. Si hay propuestas laborales más interesantes, no me ata ya la fidelidad. Sí la calidad de trabajo. Antepongo mi palabra y mi persona si es que hago un trabajo, pero no siento un vínculo de fidelidad con esta empresa.

¿Prevalece la creencia de que se debe trabajar por objetivos o se confía en el cumplimiento del horario?

Nosotros trabajamos más por objetivos. En Residenciales les importa que vos seas un burro de carga, que vos hagas, hagas. Acá es distinto. Hay una diferencia entre el grupo más próximo y la empresa institucional. Cuando la motivación baja, hay más vocación de teletrabajo. Internamente, yo creo que acá se apuesta más a las personas que a la empresa.

¿Se respetan los compromisos asumidos?

De los que yo participo, sí. Es un ida y vuelta. Si vos cumplís, te cumplen. Pero va más a nivel de las personas. Si te piden colaboración vos tenés que estar y ser colaborativo. Y del otro lado vas a encontrar lo mismo.

¿Cómo pensás que se puede ser más eficiente laboralmente: trabajando en un espacio aislado, sin interrupciones, o en contacto con el entorno?

Hay mucho de lo primero, de la mulita de trabajo y estar acá, pero va cambiando. Es un tema cultural. Prefiere trabajar en un lugar donde haya más gente, bullicio. Donde haya una dinámica de lo afectivo, lo lúdico. En mi equipo es un sentimiento compartido. Nuestra concentración está más del lado de lo lúdico, lo desestructurado.

¿Se valora la flexibilidad en la organización?

Sí, se valora en los equipos nuestros.

¿Cuáles son las tradiciones o rituales en la organización?

Mediodía de cines o series que miramos juntos y compartimos. El espacio audiovisual lo compartimos bastante. Lo miramos en la sala de reunión donde almorzamos, mientras comemos. Hay grandes charlas también. Puede haber varias actividades al mismo tiempo. Casi todos los viernes comemos juntos. Juntamos plata y comemos todos el mismo almuerzo, pizza o empanadas. Bromas o chistes o los momentos en que ponemos música fuerte y aparecemos todos bailando. Esto es en mi dirección, en la compañía es distinto. Tiene el estigma de empresa privatizada. Sigue siendo un elefante muy grande que se mueve muy lento. Al no haber esto de premios y castigos... Tengo una teoría: la sociedad es la que alimenta a las empresas. En este momento K, no hay justicia, el reclamo no se escucha. Todo lo que se hace está hecho con una doble intencionalidad.

¿Y cuál pensás que es la intencionalidad de la empresa con teletrabajo?

Reducción de costos fijos. En el doble discurso que el empleado esté más cómodo. Se vende "mirá todas las cosas que podés hacer con el tiempo que te ahorrás". El programa se implantó como lo que ahorrás no viajando desde tu casa. La intencionalidad es el ahorro del costo fijo. No consumís energía eléctrica de tu equipo, de tu computadora, no enchufás tu celular acá. Baja en los costos de la ART, porque tuvimos que firmar un papel que te quedabas en tu casa, no consumís el papel de la impresora, la gaseosa de las reuniones. Dos grandes líneas: que vos puedas conciliar más tu vida con la laboral y la otra es que si las cosas están mal, hay otras cosas que pueden estar bien y podés ir para adelante. De alguna manera es que no todo es tan malo acá adentro. Mirá el vaso medio lleno.

¿Y vos por qué adoptaste el teletrabajo?

Yo agarro lo que me dan. Si me dan cinco pesos, me los gasto. Si me dicen no vengas, no vengo. Yo agarro el beneficio que venga porque el beneficio es un bien escaso. Cuando hay uno, yo lo agarro.

Antes de comenzar a teletrabajar, ¿cómo pensabas que funcionaba y cuáles eran según tu juicio las características del teletrabajo? ¿Y tus compañeros y jefes?

Yo apenas me lo ofrecieron, lo agarré. No hubo mucho análisis. Yo dije, me lo dan, lo agarro. Acá teletrabajamos un día cada uno. Los viernes estamos todos juntos. Aparte los viernes tenemos la reunión de gestión entre todos. Yo tomo los martes. Hay áreas que no se lo pueden tomar. Las secretarías no se lo pueden tomar. En Comunicación Interna no se lo aplicaba hasta hace un mes atrás. Prensa se lo toma la mitad y tenemos por comentarios del gerente que al director no le gusta. Pero como la medición de clima laboral el año pasado dio realmente mal, este año se dice que le gusta y se muestra más flexible. Hay ciertas obligaciones que cumplir. Tenés que poner el aviso en el correo que estás ausente, dejar tu número de celular, estar conectado y fácilmente ubicable y bue, trabajar, no.

¿Qué pensabas que tenías que hacer vos para que la experiencia fuera exitosa?

Yo lo tenía reclaro. Doy clases en la Universidad de Palermo y estoy con la notebook y con el celular abierto y cuando hay un problema me conecto y miro.

¿Qué pensaste que tendrían que hacer tus jefes y compañeros para que fuera una experiencia exitosa?

Compromiso de trabajo y estar presente. Si te llaman y te piden un trabajo lo tenés que hacer. Cada tanto el gerente da una charla y un tirón de orejas para que cada uno recuerde que es un día de trabajo.

¿Tuviste que modificar tu dinámica de trabajo?

No, para nada. Para mí es lo mismo trabajar acá que en mi casa. Yo me conecto vía web o MSN o notebook. Tengo la VPN: si tengo que acceder algo, lo accedo desde casa. El conocimiento para usar las herramientas lo tengo.

¿Tuviste problemas para delimitar el tiempo y el espacio de trabajo?

No tuve problemas para delimitar el tiempo y espacio en casa. Tenía un preconceito que sentía que era una invasión de Telefónica en mi casa. Cuando vi el beneficio, -escucho música, veo si hay algo en la tele, me hago mi comida, duermo la siesta o doy clases en la facultad- me dije qué lástima que no lo implementamos diez años atrás.

¿Y cómo se adaptó tu familia?

Me da la posibilidad de pasar a buscar a Lucía por el jardín y compartir un rato más con ella. Ale está todo el día trabajando.

¿Extrañas algo de la oficina?

No.

¿Y extrañas a tus compañeros cuando no están?

Sí, se extraña por el vínculo que uno tiene.

¿Cuáles son los beneficios del programa?

Es cierto que uno tiene más tiempo propio. Al estar en tu casa tu casa, estás con tus cosas. Eso es tuyo, es tu lugar. Te permite hacer otra cosa, total estás conectado.

¿Y los obstáculos?

Si tengo una reunión el martes, que doy clases, me molesta. Me molesta que me digan que no responde cuando estoy respondiendo. El que no te ve presupone, al no verte, que no estás prestando atención.

¿Tuviste que resignar algo?

No. Al contrario, yo gané porque me hice el espacio para dar clases.

¿Podés hacer tu trabajo igual en la oficina que en la casa?

Sí.

¿Qué pasa con tus cosas cuando no estás en la oficina?

Nosotros tenemos todo abierto. Nosotros tenemos mucho robo de identidad, bromas. Pero no. Peor es cuando te vas de vacaciones. En el trabajo no pasa nada. Yo no me siento tan territorial con las cosas, no son mías, son de la empresa.

¿Tuviste que modificar tu manera de relacionarte?

No, es igual, igual. Con el tema del celular o msn es igual. Es que acá lo disfrutamos todos bastante. A mi jefe le causa temor lo no presencial. Su frase es “estate al pie del cañón, negro” como si uno lo va a dejar desapareciendo de la vida. Él lo sufre. Me llama una o dos veces, me manda dos tres mails. Lo entiendo más en la lógica del censor del control, che estás.

¿Se pierde algo por no estar en la oficina?

No, nada.

¿Cambiaron métodos de supervisión de tareas?

Mi jefe me está un poco más encima para ver qué estoy haciendo. Es algo que se produce en él, no en mí.

¿Cómo suplantan la ausencia física?

Fijamos un día para hacer la reunión de status. Con el teletrabajo volvió a surgir. En lo diario no hubo cambios.

¿Hay gente que se siente frustrada por la ausencia física?

Hay personas que se sienten “abandonados”. Está la percepción de que si no estás, te quieren tener. Tiene que ver con cómo construye el otro la figura del que teletrabaja.

¿Estás satisfecho con el teletrabajo?
Sí, plenamente.

¿Cuáles fueron las políticas RR.HH. acertadas para promover una práctica eficaz del teletrabajo?
Prácticamente RR.HH. es inexistente, al menos en la gestión nuestra. Aparecen sólo cuando uno reclama. El plan es internacional, ni siquiera fue local. No veo de parte de ellos una gran preocupación. Para RR.HH. importás más como engranaje de la máquina que en calidad de persona. Sos un cacho de carne con número y si va bien, va bien. Si no se cambia por otro. No veo una proactividad. No le veo un gran leit motiv a RR.HH. que uno esté contento o no. O al menos no se comunica.

¿Perdiste afinidad con tus compañeros?
No, para nada. No se perdió. Se mantienen exactamente igual.

¿Qué consecuencias tuvo el teletrabajo?
Me dio tranquilidad. Prefiero estar en mi casa que en la oficina. La casa lo que represente en el fondo es la seguridad, la protección. En un ambiente que no te da nada, no te representa, no te acompaña, no te contiene uno vuelve donde se siente cómodo.

¿Resignarías el teletrabajo si tuvieras que cambiar de trabajo?
No sería una condición, estaría bueno, pero no lo pondría como condición.

Entrevistado: Mariana Ameri
Fecha: 10 de noviembre de 2009
Puesto: Gerente de Tecnología
Organización: Terra Networks Argentina (Telefónica)

¿Se controla el horario de trabajo?
No hay un control que deje un log de registros de ingresos y salidas. No hay un lineamiento sobre este tema que se aplica a todos por igual. En mi caso, que coordino Tecnología, acordé con el gerente general poder manejar con mi equipo horarios flexibles. No contamos con personal que atienda las operaciones 7x24, y aun cuando lo tuvimos, siempre se necesita del apoyo de los especialistas para resolver las contingencias. La flexibilidad, bien entendida, genera compromiso. En mi área logré una altísima fidelidad en las situaciones críticas, que por la naturaleza del negocio, son bastantes frecuentes.

¿Se retiran todos a la misma hora, ya sea para almorzar o al finalizar la jornada laboral?
La mayor parte del equipo no se retira a almorzar, lo hace en sus escritorios. Recientemente, y después de muchos años de una rutina que no se rompía, empezaron a salir a almorzar todos juntos, sólo los viernes. Como tienen horarios flexibles, y lo que les pido en general es que traten de cumplir las 8 horas de trabajo, la hora a la que se retiran depende de la hora de llegada. Pero en general se retiran entre las 17:30 y las 19:00. Si no hay una situación que lo amerite, nadie se retira más allá de las 19:00.

¿Se pagan horas extra o existe flexibilidad horaria? ¿Cómo es visto retirarse puntual?
No se pagan horas extras. En mi área existe flexibilidad horaria y hay una política de compensatorios. Nadie se sorprende porque alguien llegue a las 9:00 y se retire a las 18:00 si todo está en una situación normal. Si hay una situación de crisis, el equipo logró una dinámica donde todos participan en la resolución y nadie se retira si no hay un plan de contingencia armado. En una oportunidad se presentó una situación crítica que estaba siendo resuelta por gran parte del equipo y alguien decidió retirarse sin argumentar nada y fue el mismo equipo de colaboradores el que ejerció presión para que se quedara y lo hizo sin mostrar enojo, diría que más bien sintió vergüenza.

¿Se asignan tiempos establecidos para la realización de las tareas?
Sí, cada tarea tiene una estimación de tiempo para su realización. En la estimación del tiempo requerido participa la persona a la que le será asignada la tarea y es consensuado con su líder. Una vez asumido el compromiso, es responsable por llevar a cabo con éxito la tarea y cumplir con los plazos. Si durante el desarrollo de la tarea encontrara puntos no contemplados o complicaciones que comprometen los plazos, debe dar aviso con antelación. Si eso no sucede, tiene lugar una reunión de feedback para volver a acordar expectativas en la relación líder-colaborador.

¿Se castiga la impuntualidad?

¿Castigar? Jajaja, qué duro suena eso. No, no hay castigos. Pero para mantener equidad, trato de que el equipo respete su horario, aún si es flexible. Si un día alguien necesita entrar después del mediodía y acordamos eso, espero que llegue al mediodía, si no lo hace, charlamos sobre eso. Lo que generalmente les digo es que yo confío en ellos y espero que ellos respeten esa confianza. Muy pocas veces tuve que tener este tipo de charlas.

¿Qué apreciación prevalece sobre las reuniones?

Que son un plomo, porque duran más de lo que deberían. En general se debaten temas que deberían ser analizados en otras reuniones ad-hoc. Hace aproximadamente un año, empezamos a usar una metodología para gestión ágil de proyectos y eso cambió las cosas. Las reuniones tienen duración preestablecida y cuando se cumple, la reunión se termina, aunque queden temas por ver. Esto mejoró muchísimo la predisposición para convocar y asistir.

¿Se prefieren reuniones o calls?

Para cuestiones locales, se usan reuniones. Las calls se convocan para ver temas con colaboradores de otros países.

¿Existe la creencia de que se pierde tiempo en la interacción cotidiana?

Durante mucho tiempo sí, y hoy todavía lo tenemos muy arraigado. Es muy fácil y rápido enviar un email, aunque se necesiten enviar 9 y recibir 10 para completar la info que se está buscando. Durante los últimos meses, con mi equipo nos propusimos disminuir el uso del email y fortalecer el uso del brazo y las piernas, más teléfono, pasillos y escaleras. Teníamos poca colaboración de algunas áreas y aparecían emails interminables que terminaban siendo foros de discusión, eso nos alentó a tratar de revertir la situación. Cada vez que había que pararse para ir a otra área, alguien se levantaba y decía, “bue, voy a hablar con mengano, deseame suerte” y entre todos lo alentábamos y le decíamos “preguntale cómo están los hijos, tiene dos y se llaman, tal o cual”. Empezó casi como un juego y hoy ya es una práctica habitual que nos ahorra tiempo y enojos, porque en los emails muchas veces uno rechaza al otro mucho más fácilmente.

¿Qué medios se consideran más efectivos para la comunicación?

Lo que comentaba anteriormente, lo más efectivo es la reunión (formal o informal), lo segundo, la voz (teléfono). Cuando hago home working, cuando alguien en mi equipo tiene una consulta, no dudan en llamarme. Saben que siempre los atiendo, y arranco con algún chiste o les digo alguna pavada, eso los habilita, saben que me pueden llamar cuantas veces lo necesiten.

¿Cómo se asignan las oficinas, boxes y escritorios?

Bueno, yo no tengo oficina, ni box, tengo un escritorio dentro de un área y mi equipo tiene una isla de escritorios sin separadores. Digamos que lo que se ve como privilegio no es la ventana, sino la privacidad. Todos quieren el lugar desde donde no se ve el monitor. Y realmente no asocio eso a una actitud que tenga que ver con el no querer que el otro vea que no estoy haciendo nada, sino simplemente con tener privacidad si por ejemplo estoy chatenado 5' con un amigo o si estoy leyendo una noticia que me interesó u alguna otra cosa parecida. Esos lugares en general se dan por jerarquía.

¿Qué espacios de reunión formal e informal hay?

Hay mucho espacio para reuniones. Hay 5 salas para reunión formales, tres grandes y dos más chicas. Y un bar con dos mesas y sillas y una barra con banquetas para comer o tomar algo.

¿Qué planes de desarrollo hay para los empleados? ¿Integró alguno?

Existen acuerdos con universidades para carreras de posgrado, becas específicas, clases de idioma y también la posibilidad de proponer asistir a la capacitación que uno considere le será de utilidad para la tarea que desempeña. Asistí a varias conferencias aranceladas y a los cursos de idioma.

¿Cómo es el sistema de promociones?

No es claro, en ocasiones se abre una búsqueda interna, en otras ocasiones por ascenso natural del colaborador inmediato, en otras, no hay explicación.

¿Cómo se practican las recompensas?

Por objetivos fijados a comienzo del año y que tienen revisión anual. El cumplimiento de los objetivos da lugar a un bonus.

¿Cómo se articulan los incentivos?

Los incentivos están dados por el bonus a través de objetivos, menciones a actitudes excepcionales o sobrecumplimientos con un premio que es un monto fijo de órdenes de compra y el aumento de sueldo por desempeño.

¿Existen apercibimientos?

No.

¿Cómo se miden los resultados de las tareas y funciones?

Con cumplimiento de deadlines y alcance de objetivos numéricos.

¿Qué perfil de ejecutivo / profesional cree que se estimula?

El proactivo.

¿Cuál es la herramienta de motivación privilegiada?

Formalmente se trata de usar el reconocimiento como herramienta de motivación. Pero creo que en la práctica la motivación surge del compromiso para con el grupo y el líder.

¿Cómo se gestiona el poder al interior de los grupos?

Los grupos en general son autogestionados.

¿La dinámica de trabajo es colaborativa o competitiva?

Colaborativa.

¿Qué tipo de lenguaje (no sólo verbal) común se maneja? ¿Formal o informal?

El lenguaje es informal en la mayoría de los casos.

¿Cómo suelen delimitarse los grupos?

Por necesidad de competencias en el proyecto.

¿Comparte con sus compañeros momentos de intercambio extra laboral en la oficina?

Sí, sobretodo con pares. En menor medida con colaboradores y jefes.

¿Cuán importante es para usted el ambiente de trabajo?

Fundamental.

¿Prevalece la creencia de que se debe trabajar por objetivos o se confía en el cumplimiento del horario?

Soy una aguerrida defensora del trabajo por objetivos.

¿Se respetan los compromisos asumidos?

En mi experiencia personal, en un 98%.

¿Le dedica tiempo a charlar y compartir experiencias con sus colaboradores y compañeros sobre cuestiones extralaborales?

Sí, pero sin exponer cuestiones de mi vida privada relatándola todos los días como una novela. Pero compartimos vivencias de la vida cotidiana, como puede ser algo que pasó en el viaje hasta la oficina o cómo disfruté el acto escolar de mi hijo, si estoy llegando en un horario que no es el habitual.

¿Cómo piensa que se puede ser más eficiente laboralmente: trabajando en un espacio aislado, sin interrupciones, o en contacto con el entorno?

Se necesitan ambas cosas. Hay momentos en los que uno necesita aislamiento para lograr concentración en la tarea individual asignada y otros en los que la mejor opción es estar en contacto con el grupo.

¿Se valora la flexibilidad en la organización?

Sí, es valorada.

¿Qué tradiciones o rituales hay en su empresa? (Festejos, cumpleaños, etc.)

Se festejan algunas fechas patrias, los cumpleaños y los días en que se celebra cada profesión.

¿Cuáles son las costumbres características de su grupo?

Los viernes almorzamos fuera de la oficina. Juntamos dinero para los regalos de cumpleaños de los integrantes del grupo. Llevamos cada tanto postres caseros para el desayuno. Nos hacemos muchos chistes nerds.

¿Cómo se relacionan los miembros de su grupo? ¿Almuerzan juntos, festejan cumpleaños, hacen salidas, se llaman / comunican los fines de semana?

Sí, un poco de todas esas cosas. Los más jóvenes y solteros se comunican más los fines de semana.

¿Cuáles son los símbolos de jerarquía en su empresa (secretaría, sillas, escritorio, equipamiento, etc.)?

Ubicación en el piso más alto, tamaño de las oficinas, cochera, secretaria, sillas, tamaño del escritorio, nivel del equipamiento (Pc, portable y celular), acceso a llamadas internacionales, tarjeta de crédito corporativa, la cercanía a los espacios de mayor luz natural y los más alejados de cocina y baños.

¿Cómo se enteró de la iniciativa?

No existía, la propuse como condición para continuar en la empresa una vez concluida la licencia por maternidad de mi segundo hijo.

¿Por qué aplicó para el programa?

Principalmente porque tenía una bebé de 9 meses y quería estar cerca de ella, pero también porque:

- quería algún día en la semana poder ir a buscar a mi hijo al colegio.
- evitar los tengo 45' de viaje que separan mi hogar de la oficina.
- trabajar, si lo prefería, sentada debajo de un árbol con conexión wi-fi.
- comer comida casera.
- estar cómoda, vestida muy informalmente.

¿Por qué razones cree que la empresa desplegó el programa de teletrabajo?

En realidad no lo desplegó la empresa como una propuesta. Se inició conmigo, y como respuesta a un pedido con cierta presión. Si el teletrabajo no era una opción viable, no volvía de la licencia para ocupar mi puesto. Después se otorgó a otras personas, la mayoría en situaciones parecidas a la mía. Madres recientes, o madres con hijos pequeños que pedían esta modalidad.

¿Por qué cree que la empresa no hizo una comunicación abierta y clara del programa de teletrabajo?

Por desconocimiento. Supongo que subyacía el temor de que el teletrabajo generara una baja en la productividad o haría más lentos los procesos. No había experiencias piloto previas, y no se habían propuesto ahondar en un análisis de situaciones similares en otras empresas. Supongo que no era una necesidad, ni una prioridad, dedicar recursos a la gestión de los empleados con modalidad de teletrabajo. Sólo ante la amenaza de rotación de personas con alto know-how, se evaluaba como posibilidad. Una vez otorgada la posibilidad de teletrabajo, era respetada sin afectar el trato, ni las asignaciones de mejoras salariales por desempeño.

Antes de comenzar a teletrabajar, ¿cómo pensaba que funcionaba y cuáles eran según su juicio las características del teletrabajo?

Para mí la principal característica del teletrabajo era, y sigue siéndolo, la responsabilidad. Si uno se sabe responsable de un objetivo, hace lo que se necesita por cumplirlo, no importa desde dónde. Otras características importantes son la autodisciplina, automotivación y la autogestión del tiempo.

¿Cómo tomaron sus jefes, colaboradores y compañeros su participación en el programa?

Mi jefe directo estuvo de acuerdo, pero su superior no en una primera instancia. Al principio este estilo de trabajo significó una prueba. Había que demostrar que funcionaba.

¿Qué pensó que usted debería hacer para que fuera una experiencia exitosa?

Todo tenía que seguir funcionando de la misma manera que hasta ese momento, el objetivo era que al final del día nadie dijera "esto no se hizo porque Mariana está haciendo teletrabajo".

¿Qué pensó que deberían hacer sus compañeros, colaboradores y jefes?

Confiar en que estaba haciendo mi trabajo como todos los días.

¿Pensó que modificaría su dinámica de trabajo y los resultados?

La dinámica, sí. Los resultados, no.

¿Cómo se organizó las tareas en su casa?

Dejaba las tareas de planificación y documentación para el día de teletrabajo.

¿Cómo delimitó el tiempo y espacio para el teletrabajo?

Mantengo un horario parecido al de la oficina, y dispongo de un cuarto escritorio en la planta alta de mi casa donde puedo trabajar cómodamente.

¿Cómo asimiló el cambio su grupo familiar?

El cambio fue más significativo para mí que para mi familia. Pero creo que a mi esposo le daba cierta tranquilidad que yo estuviera en casa un día más a la semana, cerca de nuestros hijos. Para mi hijo mayor significaba no volver en combi y poder quedarse jugando en la puerta del colegio con sus amiguitos mientras yo establecía algunos lazos con otras mamás. Mi hija trae todos sus juguetes cerca de mi escritorio y nos hacemos compañía, pero sabe que yo no puedo participar del juego, pero sí la puedo ayudar a destrabar la tapa de un marcador que no se quiere abrir...

¿Cómo interactuó con sus compañeros, jefes y colaboradores?

Me costó mucho que mis jefes y compañeros no agendaran reuniones conmigo el día en el que yo hacía teletrabajo. Pero con el tiempo se acostumbraron. Mis colaboradores, en cambio, se adaptaron rápidamente y logramos funcionar armónicamente.

¿Extrañaba algo del día en la oficina?

Los chistes, suelo reirme mucho en las charlas informales.

¿Cuáles fueron los principales beneficios?

Estar más tiempo cerca de mis hijos.

¿Cuáles fueron los principales obstáculos?

La autogestión del tiempo, la hora de corte. Cuando uno está en la oficina, en algún momento dice: "Uh, ¡tengo que volver a mi casa!", cuando estás en tu casa, ¿cuál es el momento para cortar?

¿Tuvo que resignar algo?

No.

¿Se sintió discriminado de alguna manera?

No

Cuando volvía a la oficina, ¿qué pasaba con su espacio y objetos?

Estaban tal cual los había dejado. Siempre me respetaron.

¿Cómo suplantó la ausencia física para la práctica laboral?

Estando On call, y online vía menssenger.

¿Recibió recriminaciones de algún tipo?

No.

¿Se resintió su trabajo de alguna forma?

No.

¿Cree que puede hacer su trabajo de la misma manera remotamente o siente una mayor carga laboral?

Creo que por una cuestión de personalidad, tiendo a exigirme más cuando hago teletrabajo. Pero no es algo que se me imponga desde afuera.

¿Sintió en algún momento que tuvo que legitimar su trabajo por no realizarlo en la oficina?

No.

¿Tuvo que modificar en algo su manera de relacionarse con quienes estaban en la oficina?



No.

¿Cómo se adaptaron sus colaboradores?

Tuvieron que sentirse habilitados a llamarme por teléfono. Al principio me preguntaban por messenger si me podían llamar, superada esa etapa, cuando me llamaban lo primero que hacían era pedirme disculpas antes de empezar hablar. Hoy mantenemos una comunicación fluida la cantidad de veces que sea necesario hablar.

¿Cómo se adaptaron sus jefes?

Usaron más el teléfono, pero sin vueltas desde el principio.

¿Cómo se adaptaron sus compañeros?

Como mis jefes.

¿Cómo reaccionaron los clientes externos? ¿Notaron alguna consecuencia en los resultados?

Tengo poca relación con clientes, pero para ellos fue transparente.

¿Cree que se pierde algo por no estar en la oficina (oportunidades, promociones, instancias de aprendizaje, etc.)?

Haciendo algunos días de teletrabajo, no, no se pierde nada.

¿Se distendieron los controles de horarios entre los no teletrabajadores? (Entrada, salida, almuerzo, licencias, etc.)

No hacemos controles de horario estrictos, pero no, la gente mantuvo sus horarios.

¿Se generaron mayor cantidad de reuniones o calls?

No hubo mayor necesidad de reuniones o calls como consecuencia de que alguien estaba haciendo teletrabajo. Sí sucedió que temas que debían ser resueltos en forma urgente y en una reunión, se hicieron vía call conference.

¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas?

No.

¿Cambió la dinámica de trabajo en equipo? ¿Emergió una mayor propensión al trabajo individual o aislado?

No.

¿Detectó cambios en el tratamiento interpersonal y de gestión?

Ninguno.

¿Cree que alguien pudo haber sentido frustración por la ausencia física?

Al principio, sí.

¿Se confirmaron sus presunciones iniciales sobre esta modalidad de trabajo?

Resultó como lo imaginé.

¿Está satisfecho con la experiencia?

Mucho. Así que ojo con qué vas a decir sobre el teletrabajo.

¿Qué políticas o intervenciones del área de RR.HH. identificaría usted como acertadas y eficientes promotoras y facilitadoras del teletrabajo en su empresa?

No fue una política o intervención de RR.HH., no hay acciones facilitadoras. Es algo más 'a demanda'

¿Qué debería haberse hecho y no se hizo para que su experiencia como teletrabajador fuera más satisfactoria?

Una comunicación formal, al principio muchas personas de otras áreas no sabían por qué determinado día en la semana yo no estaba en el escritorio.

¿Cuáles fueron las consecuencias del programa de teletrabajo?

- a. *¿Podría describir los cambios que a partir de la adopción del teletrabajo se generaron en su ámbito más cercano de trabajo?*
No percibi cambios.
- b. *¿Cree que perdió afinidad con sus compañeros y colaboradores?*
Para nada.
- c. *¿Comparte un diagnóstico común con los otros miembros de la organización o logró definir una apreciación distinta sobre la empresa y sus líderes a partir de la toma de distancia?*
Comparto la visión común.
- d. *¿Logró mantener la misma relación con los otros miembros de la organización?*
Sí.
- e. *¿Qué significó para usted teletrabajar?*
La posibilidad de seguir trabajando, sin culpa, a gusto con la distribución del tiempo entre la realización profesional y la personal.

Entrevistado: Fernanda Kersman
Fecha: 27 de noviembre de 2009
Puesto: Gerente de Contenidos

Organización: Terra Networks Argentina (Telefónica)

Esta entrevista se complementa con una encuesta tipo choice que releva la percepción del entrevistado sobre algunos aspectos de la cultura organizacional.

¿Por qué aplicó para el programa?

En la empresa no existe un programa “oficial” de teletrabajo. En mi caso en particular, durante las entrevistas de admisión, solicité la opción de contar con esta posibilidad una vez por semana y me fue concedida. En el caso de otros colegas de trabajo se aplicó de manera puntual por una necesidad en particular. Por último, se organizó de manera colectiva durante el período de emergencia por la gripe A (la empresa determinó que la mitad de la dotación de personal trabajaría desde sus casas de manera alternada). Para mí era una condición no negociable.

¿Por qué cree que la empresa acepta el teletrabajo?

Porque de otra manera no lograría captar o retener personal clave.

¿Cómo tomaron sus jefes, colaboradores y compañeros su participación en el programa?

Lo tomaron con naturalidad, especialmente tras verificar que las tareas podían desempeñarse sin problemas.

Antes de comenzar a teletrabajar, ¿cómo pensaba que era?

Entendía que era una modalidad de trabajo no presencial pero que aseguraba el cumplimiento de tareas y objetivos como si estuviera en la oficina.

¿Qué pensó que usted debería hacer para que fuera una experiencia exitosa?

Pensé que debería estar disponible, de manera tal que las personas con las que interactúo en el trabajo no sintieran la diferencia. También que debería estar abierta a la posibilidad de hacer una excepción en el caso de tener que concurrir a la oficina en el caso de tener una reunión importante.

¿Qué pensó que deberían hacer sus compañeros, colaboradores y jefes?

Entiendo que deberían tener la suficiente amplitud como para aceptar esta posibilidad.

¿Pensó que modificaría su dinámica de trabajo y los resultados?

No.

¿Cómo interactuó con sus compañeros, jefes y colaboradores? ¿Tuvo que modificar en algo su manera de relacionarse con quienes estaban en la oficina?

No, ya que en mi caso el mail y el MSN estaban instalados como metodologías de trabajo habituales.

¿Extrañaba algo del día en la oficina?

No.

¿Cuáles fueron los principales beneficios? ¿Cuáles fueron los principales obstáculos?

Beneficios: me dio la posibilidad de buscar a mis hijas en el colegio y organizar algunos trámites personales (médico, etc). También resultó muy útil a la hora de preparar informes complejos que requieren concentración. Obstáculos: no los tuve. Gracias a la ayuda del departamento de Operaciones, con la red VPN pude acceder a todas las aplicaciones necesarias.

¿Tuvo que resignar algo?

No.

¿Cómo suplantó la ausencia física para la práctica laboral?

Con mails, MSN, calls.

¿Recibió recriminaciones de algún tipo?

No.

¿Se resintió su trabajo de alguna forma?

No.

¿Cree que puede hacer su trabajo de la misma manera remotamente o siente una mayor carga laboral?

Se puede hacer del mismo modo, aunque no todos los días de la semana, ya que entiendo necesario, al menos en mi caso, tener reuniones presenciales con mi equipo algunas veces a la semana.

¿Sintió en algún momento que tuvo que legitimar su trabajo por no realizarlo en la oficina?

Al principio sí, luego quedó claro que la carga laboral era la misma.

¿Cómo piensa que se puede ser más eficiente laboralmente: trabajando en un espacio aislado, sin interrupciones, o en contacto con el entorno?

Entiendo que lo ideal es un mix de ambas.

¿Se valora la flexibilidad en la organización?

Muchísimo, especialmente cuando se tienen hijos.

¿Cómo se adaptaron sus colaboradores, compañeros y jefe?

Sin complicaciones.

¿Cómo reaccionaron los clientes externos? ¿Notaron alguna consecuencia en los resultados?

En la mayoría de los casos no tomaron nota del tema.

¿Cree que se pierde algo por no estar en la oficina (oportunidades, promociones, instancias de aprendizaje, etc.)?

No si se hace un mix de teletrabajo con días de trabajo en la oficina.

¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas?

No.

¿Cambió la dinámica de trabajo en equipo?

No.

¿Detectó cambios en el tratamiento interpersonal y de gestión?

No.

¿Cree que alguien pudo haber sentido frustración por la ausencia física?

No.

¿Se confirmaron sus presunciones iniciales sobre esta modalidad de trabajo?

Resultó mejor de lo esperado.

¿Está satisfecho con la experiencia?

Muy satisfecha.



¿Qué políticas o intervenciones del área de RR.HH. identificaría usted como acertadas y eficientes promotoras y facilitadoras del teletrabajo en su empresa?

La colaboración del área de operaciones con todas las herramientas para realizar calls y acceder al sistema administrativo.

¿Qué debería haberse hecho y no se hizo para que su experiencia como teletrabajador fuera más satisfactoria?

En principio no siento que haya faltado nada.

¿Cuáles fueron las consecuencias del programa de teletrabajo?

Un equilibrio muy atractivo que permitió combinar los requerimientos laborales con los personales.

Entrevistado: Érika Mc Donogh

Fecha: 1 de diciembre de 2009

Puesto: Analista de Comunicación y Marketing

Organización: Terra Networks Argentina (Telefónica)

Esta entrevista se complementa con una encuesta tipo choice que releva la percepción del entrevistado sobre algunos aspectos de la cultura organizacional.

¿Por qué aplicó para el programa?

Porque tuve una beca.

Antes de comenzar a teletrabajar, ¿cómo pensabas que era?

Mucho no pensaba, en realidad fue más una necesidad de estar más tiempo en mi casa que una voluntad de probar una nueva forma de trabajar. Creía que básicamente, era eso: trabajar desde mi casa.

¿Cómo tomaron sus jefes, colaboradores y compañeros su participación en el programa?

Todos lo tomaron muy bien. Es más, mi jefa me apoyó mucho para que me autoricen a hacer teletrabajo.

¿Qué pensó que usted debería hacer para que fuera una experiencia exitosa? ¿Qué pensó que deberían hacer sus compañeros, colaboradores y jefes?

Estar siempre conectada y que mis compañeros y jefa se mantengan siempre comunicados conmigo aunque yo no esté en la oficina.

¿Pensó que modificaría su dinámica de trabajo y los resultados?

No, para nada.

¿Cómo interactuó con sus compañeros, jefes y colaboradores? ¿Tuvo que modificar en algo su manera de relacionarse con quienes estaban en la oficina? ¿Cómo suplantó la ausencia física para la práctica laboral?

La verdad es que con el mail, MSN y teléfono no hubo cambios en la dinámica de trabajo.

¿Extrañaba algo del día en la oficina?

No, quizás quedar afuera de algunas reuniones.

¿Cuáles fueron los principales beneficios? ¿Cuáles fueron los principales obstáculos?

Evitar horas de viaje. No encontré obstáculos.

¿Tuvo que resignar algo?

No.

¿Recibió recriminaciones de algún tipo?

No

¿Se resintió su trabajo de alguna forma?

No, en absoluto.



¿Cree que puede hacer su trabajo de la misma manera remotamente o siente una mayor carga laboral?
Considero que aunque la cantidad de trabajo es la misma, quizás si a veces uno se queda enganchado, se termina conectado en horarios que no son los de oficina y termina trabajando más.

¿Sintió en algún momento que tuvo que legitimar su trabajo por no realizarlo en la oficina?
No, para nada.

¿Cómo se adaptaron sus colaboradores, compañeros y jefe?
Todos se adaptaron muy bien.

¿Cómo reaccionaron los clientes externos? ¿Notaron alguna consecuencia en los resultados?
No lo creo, algunos ni siquiera se dieron cuenta de que estaba haciendo teletrabajo porque siempre estoy online en la computadora.

¿Cree que se pierde algo por no estar en la oficina (oportunidades, promociones, instancias de aprendizaje, etc.)?
No, para nada.

¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas?
No.

¿Cambió la dinámica de trabajo en equipo?
Hacemos más conferencias que de costumbre, pero la verdad es que no hubo cambios importantes.

¿Detectó cambios en el tratamiento interpersonal y de gestión?
No, ninguno.

¿Cree que alguien pudo haber sentido frustración por la ausencia física?
No, para nada. Siempre estoy online.

¿Se confirmaron sus presunciones iniciales sobre esta modalidad de trabajo?
Sí, todo salió como yo pensaba.

¿Está satisfecho con la experiencia?
Totalmente. Súper satisfecha.

¿Qué políticas o intervenciones del área de RR.HH. identificaría usted como acertadas y eficientes promotoras y facilitadoras del teletrabajo en su empresa?
En mi caso RRHH no intervino demasiado, fue una decisión de mi jefa conversada con el Gerente General.

¿Qué debería haberse hecho y no se hizo para que su experiencia como teletrabajador fuera más satisfactoria?
Me hubiera parecido muy satisfactorio que hubieran cubierto mis gastos de celular, ya que lo uso muchísimo más que estando en la oficina.

¿Por qué cree que la empresa implementó el teletrabajo?
Como beneficio para el empleado.

¿Cuáles fueron las consecuencias del programa de teletrabajo?
En mi caso las consecuencias fueron muy buenas, ya que para mí fue un beneficio realmente muy valioso ya que gane más tiempo de poder estar con mi hija y para la empresa supongo que no hubo ningún cambio en mi forma de trabajar.

Entrevistado: Sebastián Faracchio
Fecha: 8 de febrero de 2010
Puesto: Ingeniero de Calidad
Organización: Telecom Argentina S.A.

Esta entrevista se complementa con una encuesta tipo choice que releva la percepción del entrevistado sobre algunos aspectos de la cultura organizacional.

¿Por qué aplicó para el programa?

Porque el trabajo que realizo no necesariamente necesita presencia física. Con acceso a la PC y teléfono se puede realizar el 100% del trabajo diario.

¿Cómo tomaron sus jefes, colaboradores y compañeros su participación en el programa?

Como es un lineamiento de la dirección, y además nos toca a todos, no hubo problema.

¿Qué pensó que usted debería hacer para que fuera una experiencia exitosa?

Simplemente seguir con disciplina los horarios de oficina volcado al teletrabajo.

¿Qué pensó que deberían hacer sus compañeros, colaboradores y jefes?

Especificar los límites y casos especiales que se puedan presentar a lo largo del día.

¿Pensó que modificaría su dinámica de trabajo y los resultados?

No, no realmente.

¿Cómo interactuó con sus compañeros, jefes y colaboradores? ¿Tuvo que modificar en algo su manera de relacionarse con quienes estaban en la oficina? ¿Cómo suplantó la ausencia física para la práctica laboral?

En realidad no se nota mucho la diferencia, ya que la comunicación con los compañeros y jefes es fluida como si estuviéramos en la oficina.

¿Extrañaba algo del día en la oficina?

No.

¿Cuáles fueron los principales beneficios? ¿Cuáles fueron los principales obstáculos?

Beneficios, optimizar mis tiempos. En cuanto a los obstáculos, no está bien dimensionado el acceso remoto. A veces se hace lenta la navegación a través del Proxy.

¿Tuvo que resignar algo?

No

¿Recibió recriminaciones de algún tipo?

No.

¿Se resintió su trabajo de alguna forma?

No

¿Cree que puede hacer su trabajo de la misma manera remotamente o siente una mayor carga laboral?

Sí, en algunos casos se sintió una mayor carga laboral.

¿Sintió en algún momento que tuvo que legitimar su trabajo por no realizarlo en la oficina?

No.

¿Cómo se adaptaron sus colaboradores, compañeros y jefe?

Excelente, nadie extraña tomarse el colectivo a la mañana lleno de gente. Tendría que extenderse full time.

¿Cómo reaccionaron los clientes externos? ¿Notaron alguna consecuencia en los resultados?

Ninguna.

¿Cree que se pierde algo por no estar en la oficina (oportunidades, promociones, instancias de aprendizaje, etc.)?

No.

¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas?

Únicamente con algún tipo de emergencia sobre algunos equipos en particular.



Es decir, si uno es “administrador” de un cierto equipo y este deja de funcionar normalmente por “x” razón y remotamente no se puede solucionar el problema, hay que ir físicamente hasta el lugar y arreglarlo.

¿Cambió la dinámica de trabajo en equipo?
No.

¿Detectó cambios en el tratamiento interpersonal y de gestión?
No.

¿Cree que alguien pudo haber sentido frustración por la ausencia física?
En mi caso, no escuche de nadie.

¿Se confirmaron sus presunciones iniciales sobre esta modalidad de trabajo?
Sí.

¿Está satisfecho con la experiencia?
Totalmente.

¿Qué políticas o intervenciones del área de RR.HH. identificaría usted como acertadas y eficientes promotoras y facilitadoras del teletrabajo en su empresa?
A RR.HH. se le puede atribuir la validación del programa, pero a nivel de soporte o guía hacia ese proyecto, ninguna.

¿Qué debería haberse hecho y no se hizo para que su experiencia como teletrabajador fuera más satisfactoria?
Una mejor preparación desde el área técnica de informática para facilitar las tareas de conexiones y soporte.

¿Por qué cree que la empresa implementó el teletrabajo?
Para abaratar costos de locaciones, servicios básicos, etc.

¿Cuáles fueron las consecuencias del programa de teletrabajo?
A nivel trabajo, creo que se mantienen los estándares de antes. A nivel satisfacción del trabajador, creo que hay mejoras en la forma de relacionarse o representarse con la empresa y compañeros.

Entrevistado: Mariano Mozzi

Fecha: 1 de febrero de 2010

Puesto: Gerente de Outsourcing

Organización: Telefónica de Argentina S.A.

Esta entrevista se complementa con una encuesta tipo choice que releva la percepción del entrevistado sobre algunos aspectos de la cultura organizacional.

¿Por qué aplicó para el programa?

Fue una decisión corporativa en post de resolver una demanda creciente dentro de la organización relacionada con la necesidad de tener un mayor equilibrio entre la vida personal y profesional del empleado.

¿Cómo tomaron sus jefes, colaboradores y compañeros su participación en el programa?

Las reacciones fueron dispares, la realidad es que los colaboradores tomaron la iniciativa de una manera muy positiva dado que era una respuesta directa a una de sus demandas, sin embargo los líderes tuvieron reacciones dispares, por un lado se encontraron aquellos que estaban alineados con la iniciativa y por el otro aquellos, quizás más ortodoxos, que no son tan flexibles y que prefieren establecer controles más rígidos a través del horario y no de los objetivos, sin embargo, la iniciativa fue adoptada por un alto porcentaje de la organización.

¿Qué pensó que usted debería hacer para que fuera una experiencia exitosa?

Establecer controles que le permitan a los diferentes jefes asegurar el cumplimiento de objetivos, la definición de estos controles estuvo a cargo de cada líder.

¿Qué pensó que deberían hacer sus compañeros, colaboradores y jefes?

Creo que los colaboradores y jefes que hacen uso de este beneficio, deberían tomar al mismo con responsabilidad, asumiendo el compromiso y agradeciendo el beneficio que le da la organización.

¿Pensó que modificaría su dinámica de trabajo y los resultados?

Creo que la dinámica de trabajo se ve afectada, tal es así que se establecen normas y procedimientos con la intención de minimizar los efectos secundarios que provoca la iniciativa, más aún cuando el teletrabajo está incluido dentro de un paquete de iniciativas de tiempo flexible combinadas con ésta.

¿Cómo interactuó con sus compañeros, jefes y colaboradores? ¿Tuvo que modificar en algo su manera de relacionarse con quienes estaban en la oficina?

Se extraña la relación face-to-face del día a día, que en ocasiones uno debe indefectiblemente utilizar para poder resolver cuestiones que por otra vía impersonal no resuelve con tanta facilidad, o inclusive debe postergar por 24 hs. Ese tipo de contacto. En general para las demás situaciones no se aprecian cambios mayores.

¿Extrañaba algo del día en la oficina?

Es una experiencia distinta, creo que las cosas que se extrañan realmente no son positivas, es decir, se extraña el desorden del tráfico en Bs.As. y cosas por el estilo, pero no hay situaciones que se extrañen en el buen sentido de la palabra. De todas formas por lo compartido con colegas sobre su propia experiencia, debo reconocer que hay gente que realmente sufre no poder estar presente en la oficina y por ende muchas veces no hace uso del beneficio.

¿Cuáles fueron los principales beneficios? ¿Cuáles fueron los principales obstáculos?

El principal obstáculo fue establecer mecanismos de control sobre los colaboradores teletrabajadores, a su vez hay una cuestión no menor vinculada a la posibilidad en cuanto a herramientas tecnológicas o bien disponibilidad de espacio acorde en la casa de cada empleado para poder realizar la actividad que no debemos perder de vista, dado que también hay un vacío legal sobre el asunto y la imposibilidad de hacer uso del beneficio por algún colaborador podría convertirse en alguna demanda por discriminación en perspectiva de aquellos que sí disponen de esas herramientas. El principal beneficio está relacionado directamente con el clima laboral.

¿Tuvo que resignar algo?

La verdad que no creo que se haya tenido que resignar algo al respecto.

¿Cómo suplantó la ausencia física para la práctica laboral?

Con organización como en alguna respuesta anterior pude indicar.

¿Recibió recriminaciones de algún tipo?

En algunos casos hubo recriminaciones a colaboradores que en horario de teletrabajo no se encontraban en el domicilio desde donde realizaban la actividad.

¿Se resintió su trabajo de alguna forma?

Para nada, inclusive hubo mejoras en la productividad.

¿Cree que puede hacer su trabajo de la misma manera remotamente o siente una mayor carga laboral?

Creo que es exactamente igual.

¿Sintió en algún momento que tuvo que legitimar su trabajo por no realizarlo en la oficina?

Para nada, no fue necesario mientras los objetivos se cumplieran.

¿Cómo piensa que se puede ser más eficiente laboralmente: trabajando en un espacio aislado, sin interrupciones, o en contacto con el entorno?

En contacto con el entorno, con la salvedad que para ciertas actividades que requieren claramente un concentración especial es inevitable en ciertos momentos el aislamiento.

¿Se valora la flexibilidad en la organización?

Es valorada 100%.

¿Cómo se adaptaron sus colaboradores, compañeros y jefe?

No existieron mayores inconvenientes, todos se adaptaron a la iniciativa inclusive en lo que a mi Gerencia respecta aquellos que no pudieron hacer uso de la misma por la actividad que desarrollan lo tomaron correctamente.

¿Cómo reaccionaron los clientes externos? ¿Notaron alguna consecuencia en los resultados?

No hubo consecuencias en los resultados salvo algunos ajustes menores que hubo que realizar, la relación con los clientes externos no se vio afectada. Recordemos que hay total flexibilidad, por lo que el uso del teletrabajo si bien se rige por un calendario con los días en que se lo tomará cada colaborador, éste calendario es flexible y siempre está supeditado a las prioridades definidas por los compromisos asumidos con los clientes.

¿Cree que se pierde algo por no estar en la oficina (oportunidades, promociones, instancias de aprendizaje, etc.)?

Para nada, creo que las oportunidades son idénticas para los colaboradores presenciales o teletrabajadores.

¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas?

Sí, hubo que implementar nuevos mecanismos de control.

¿Cambió la dinámica de trabajo en equipo?

No creo que haya cambiado la dinámica, sí creo que hubo que organizarla, ya que antes se podían organizar reuniones presenciales sin estar preocupados por la presencia o no de un colaborador ya que se daba por hecho que lo estaba, ahora hay que organizarse un poco más ante esas necesidades.

¿Detectó cambios en el tratamiento interpersonal y de gestión?

Sinceramente no he notado cambios, pero considero que si los hubo fue positivo, ¿qué quiero decir con esto? Pienso que en algunos casos probablemente no había comunicación entre un empleado y un jefe, sólo por el hecho de que había un contacto visual entre los mismos en la oficina, hoy quizás hay una comunicación un poco más fluida al no estar ese contacto visual, aunque este contacto sólo sea para verificar que realmente el colaborador esté teletrabajando.

¿Cree que alguien pudo haber sentido frustración por la ausencia física?

No lo pienso así, pero puede que alguien sienta la necesidad de estar presente físicamente y por ello sienta algún tipo de frustración, no me sorprendería, de todas formas el teletrabajo no es obligatorio, es una beneficio que uno puede tomar o no.

¿Se confirmaron sus presunciones iniciales sobre esta modalidad de trabajo?

Sí totalmente, creo que fue muy beneficioso, y ayudó a mejorar el clima tanto en la oficina como a mejorar la presencia dentro del núcleo familiar.

¿Está satisfecho con la experiencia?

Totalmente inclusive considero que podría incrementarse, ya que hoy sólo se teletrabaja un día a la semana.

¿Qué políticas o intervenciones del área de RR.HH. identificaría usted como acertadas y eficientes promotoras y facilitadoras del teletrabajo en su empresa?

Es difícil indicarlo, considero que acertado y eficiente fue la idea e implementación del beneficio, sí existió mucha comunicación y promoción de la misma para que sea adoptada por la gran mayoría, creo que a nivel empresa deberían existir algunos mecanismos facilitadores, como por ejemplo computadora portátil para un número mayor de empleados, al igual que BlackBerrys, acceso de banda ancha en el domicilio del empleado, etc.

¿Qué debería haberse hecho y no se hizo para que su experiencia como teletrabajador fuera más satisfactoria?

Como indiqué en la respuesta anterior, uno de los temas es la inversión en herramientas de trabajo que faciliten la actividad, desconozco las cuestiones legales pero creo que hay un trabajo por recorrer por ese lado también, sí creo que RR.HH. debe trabajar mucho con aquellos que no son partidarios de la flexibilidad laboral y continúan gestionando como en la era industrial y no como si realmente estuvieran en la era de la información que permite este tipo de actividades.

¿Cuáles fueron las consecuencias del programa de teletrabajo?

Creo que las consecuencias, al menos en lo que respecta a mi Gerencia, fueron muy positivas, el clima laboral se ha incrementado y la relación del grupo de trabajo entre pares y jefes, en general, es muy positiva.

Entrevistado: Mariano Tondi

Fecha: 19 de febrero de 2010

Puesto: Analista Senior de Desarrollo de Negocios

Organización: Telefónica de Argentina S.A.

Esta entrevista se complementa con una encuesta tipo choice que releva la percepción del entrevistado sobre algunos aspectos de la cultura organizacional.

¿Por qué aplicó para el programa?

Debido a que mi tarea lo permitía y a que varios días de la semana trabajaba desde mi casa sin un acuerdo formal.

¿Cómo tomaron sus jefes, colaboradores y compañeros su participación en el programa?

Compañeros y jefe directo bien con ansias de que salga bien para repetir la experiencia con otros colaboradores. El Director lo hizo por obligación.

¿Qué pensó que usted debería hacer para que fuera una experiencia exitosa? ¿Qué pensó que deberían hacer sus compañeros, colaboradores y jefes?

Es fundamental que todos trabajemos con responsabilidad y que no se vea afectado el resultado final. Si todos nos manejamos así, no debería haber problemas.

¿Pensó que modificaría su dinámica de trabajo y los resultados?

No, no había por qué.

¿Cómo interactuó con sus compañeros, jefes y colaboradores? ¿Tuvo que modificar en algo su manera de relacionarse con quienes estaban en la oficina? ¿Cómo suplantó la ausencia física para la práctica laboral?

La interacción es similar, muy fluida y cuando no estoy utilizo el teléfono o sistemas de chat. No se modifica en nada la manera de relacionarse, realmente.

¿Extrañaba algo del día en la oficina?

¡El aire acondicionado!

¿Cuáles fueron los principales beneficios? ¿Cuáles fueron los principales obstáculos?

Beneficios... Principalmente ahorrar el tiempo de viaje. Obstáculos, ninguno a simple vista.

¿Tuvo que resignar algo?

Aún no lo sé con certeza, pero en principio no.

¿Recibió recriminaciones de algún tipo?

De mis compañeros directos no, de otros sectores puede ser...

¿Se resintió su trabajo de alguna forma?

No, para nada.

¿Cree que puede hacer su trabajo de la misma manera remotamente o siente una mayor carga laboral?

La carga laboral puede ser un poco mayor al no tener los límites ni espaciales ni temporales que te impone la oficina.

¿Sintió en algún momento que tuvo que legitimar su trabajo por no realizarlo en la oficina?

No, la verdad que no.

¿Cómo se adaptaron sus colaboradores, compañeros y jefe?

Bien, sin problemas.



¿Cómo reaccionaron los clientes externos? ¿Notaron alguna consecuencia en los resultados?
Nunca se enteraron.

¿Cree que se pierde algo por no estar en la oficina (oportunidades, promociones, instancias de aprendizaje, etc.)?
No, creo que no.

¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas?
No.

¿Cambió la dinámica de trabajo en equipo?
Tampoco.

¿Detectó cambios en el tratamiento interpersonal y de gestión?
Ninguno.

¿Cree que alguien pudo haber sentido frustración por la ausencia física?
No, no creo.

¿Se confirmaron sus presunciones iniciales sobre esta modalidad de trabajo?
Sí, todas.

¿Está satisfecho con la experiencia?
Absolutamente.

¿Qué políticas o intervenciones del área de RR.HH. identificaría usted como acertadas y eficientes promotoras y facilitadoras del teletrabajo en su empresa?
Fundamentalmente el impulso que le dan al proyecto. Eso es fundamental.

¿Qué debería haberse hecho y no se hizo para que su experiencia como teletrabajador fuera más satisfactoria?
Creo que se hizo todo bien.

¿Por qué cree que la empresa implementó el teletrabajo?
Por un lado, hay un tema político. Creo que a la empresa la conviene insertarse en el Ministerio con un proyecto de estas características y mostrarse como innovadora. Además, de paso, darle algún beneficio a los empleados.

¿Cuáles fueron las consecuencias del programa de teletrabajo?
En lo personal, mayor flexibilidad y ahorro de tiempo de traslado.

Entrevistado: Alejandro Alonso

Fecha: 14 de octubre de 2009

Puesto: Coordinador de Comunicaciones Externas

Organización: Telecom Argentina S.A.

Esta entrevista se complementa con una encuesta tipo choice que releva la percepción del entrevistado sobre algunos aspectos de la cultura organizacional.

¿Se controla el horario en el trabajo?

Hay que ser y parecer. Tenés que trabajar por objetivos, pero tu jefe también se fija en que estés, en que cumplas el horario y más todavía. Si no cumplís los objetivos, no importa que estés nueve ó diez horas. Pero si los cumplís, mejor que cumplas con creces el horario para que se te reconozca.

¿Cómo se asigna el espacio?

Por áreas se determinan las zonas y -en cada zona- por jerarquía. Oficina para los gerentes señor y proximidad a la ventana de gerentes junior para abajo. Obviamente, a mayor rango, más luz y mejor vista.

¿Qué perfil profesional se estimula en la empresa?

Se espera que la gente entregue toda su energía, toda su fuerza en el trabajo. Que sea comprometida, responsable, proactivo, independiente y que -fundamentalmente- sea eficiente y cumpla con lo que tiene que hacer.

¿Hay planes de capacitación?

A mí me ofrecieron un programa de formación para Mandos Medios que estuvo piola. Había cuestiones obvias, pero otras que hacen a la actividad cotidiana (gestión del tiempo, delegación, etc.) que viene bien refrescar y formalizar un poco.

¿Qué se piensa de las reuniones? ¿Se las promueve? ¿Cuál es la modalidad de comunicación privilegiada: mail, teléfono, mensajero, reuniones?

Con el mail tenés que ser mucho más cuidadoso. Es más fácil ofenderse o malinterpretar un pedido o cualquier mensaje que personalmente. Por más emoticones que se inventen, el contacto uno a uno, la sonrisa que te dice que lo que se acaba de comentar no es más que un chiste o una simple ironía son irremplazables. Es más rápido juntarse cinco minutos y resolver las cosas.

¿Cómo se gestiona el poder en la organización? ¿Qué tipo de lenguaje prevalece?

Conviven dos culturas. La gente mayor y, en general, en una posición jerárquica bastante superior, digamos de directores maduros para arriba, son extremadamente formales en la manera que se visten - estricto traje- y en como se manejan en general. También tiene que ver con el área. En Marketing, por ejemplo, hay un tratamiento más informal superficialmente, pero a la hora de la verdad, es subordinación y valor.

¿Cuáles son las tradiciones y rituales característicos en el grupo de trabajo?

La entrega del regalo de cumpleaños es todo un evento, con sus etapas. La recolección del dinero, la elección de quién irá a comprarlo, cuando el cumpleaños lo recibe, y el festejo con la "ofrenda" gastronómica del agasajado. Tenemos también el Gran DT. Otro evento de proporciones que tira toda la semana. Pero ese es sólo para los varones. Y el fútbol after office, que genera unos cuantos lesionados por partido. Ya estamos maduritos.

¿Cómo se enteró de la iniciativa?

Por la comunicación que se armó a nivel empresa del programa. Carteleras, mails, etc. Yo lo sabía de antemano porque el plan de comunicación se armó en mi gerencia.

¿Por qué piensa que la gente elige teletrabajar?

Creo que básicamente para tener mayor flexibilidad con los tiempos y poder atender cuestiones familiares o domésticas.

¿Por qué cree que la empresa decidió implementar el programa?

Es una combinación de factores. Por un lado es una excelente estrategia hacia fuera, posicionando a la empresa en la vanguardia de la innovación y, hacia adentro, es una forma de mejorar el clima laboral y los resultados de la encuesta.

¿Cómo tomó su decisión? ¿Pensó que modificaría su dinámica de trabajo? ¿Cómo pensó que lo impactaría?

No, para nada. En mi trabajo no habría ningún impacto.

Antes de comenzar el programa, ¿cómo pensaba que funcionaba y cuáles eran según su juicio las características del teletrabajo?

Yo tenía una idea muy acertada de sus características por la proximidad con el equipo que diseñó la comunicación.

¿Qué pensó usted que debería hacer su colega para que fuera una experiencia exitosa? ¿Y qué pensó que deberían hacer sus compañeros y usted?

El teletrabajador tiene que demostrar compromiso y responsabilidad. Los demás, adaptarnos a la dinámica no presencial, pero no es un cambio en nuestro caso. Nos manejamos por mail y teléfono habitualmente.

¿Cómo se organizaron sus tareas y su coordinación con su compañero a distancia?

No hubo cambios por lo que te decía antes. Como si estuvieran en la oficina. No hubo ningún cambio.

¿Cuáles fueron los principales beneficios? ¿Cuáles fueron los principales obstáculos?

La gente está más contenta, se mejoró el clima. El que teletrabaja, porque puede hacerlo. El que no y tiene ganas, porque tiene la esperanza de poder hacerlo en algún momento. Obstáculos, no noté.

¿Qué tuvo resignar al tener a su colega teletrabajando?

No, nada.

¿Qué pasaba con el espacio y objetos de su colega durante su ausencia?

Imagino que nada en absoluto.

¿Cómo suplantó la ausencia física para la consecución de los objetivos laborales?

Para mí es transparente. Nos manejamos igual que si estuviera acá. Mail y teléfono son nuestras herramientas habituales, así que no se nota.

¿Se resintió la calidad de su trabajo?

No, en absoluto.

¿Se sintió en algún momento irritado por la ausencia de su compañero?

Por el teletrabajo, no. A veces te irritás porque alguien no está pero no pasa por el teletrabajo. Más bien, al contrario. Si está teletrabajando ya lo sabés y no te irrita porque contás con eso.

¿Cree que se puede hacer el trabajo de la misma manera remotamente?

Creo que eso depende del trabajo y de la persona. Hay gente que necesita estar acá para hacer su trabajo porque o bien requiere del cruce personal con otras personas o porque se desconcentra o dispersa en su casa, o por la propia naturaleza de su trabajo. En este punto, no puedo ser taxativo. Depende qué hagas. Hay trabajos o tareas relativas a proyectos que necesitan que estés, que interactúes en la oficina porque de lo contrario no se puede conseguir. Hay cosas que tenés que armar en conjunto y no las podés monitorear en remoto. Si tenemos que organizar la comunicación del Fest, desde mi casa no puedo.

¿Qué repercusión tuvo entre los otros miembros de la organización el hecho de que hubiera gente teletrabajando?

Muy positiva. La aceptación del programa fue casi unánime, salvo para algunas personas que podrían ser un poco escépticas, pero en general, fue muy buena.

¿Cómo reaccionaron los clientes externos? ¿Notaron alguna consecuencia en los resultados?

No, para nada.

¿Cree que se pierde algo por no estar en la oficina (oportunidades, promociones, instancias de aprendizaje, etc.)?

Sí, yo creo que sí. Aunque no lo quieras, hay algo del contacto diario que se diluye y hace que algunas cuestiones ya no funcionen de la misma manera. Si no te conocen y comparten con vos una relación de amistad o compañerismo, se trabaja más a reglamento. Y hay cosas que salen por favor, por afinidad y que te facilitan el trabajo.

¿Se distendieron los controles de horarios entre los no teletrabajadores? (Entrada, salida, almuerzo, licencias, etc.)

No.

¿Se generaron mayor cantidad de reuniones o calls?

No.

¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas?

Yo no lo noté.

¿Cree que alguien pudo haber sentido frustración por la ausencia física?

No, no creo.

¿Cómo lo afecta en su trabajo (aumenta, disminuye, permanece igual, se modifican los tiempos y prioridades) la ausencia de su colega?

No me afecta realmente. Para mi trabajo es igual.

¿Se confirmaron sus presunciones iniciales sobre esta modalidad de trabajo?

Sí, absolutamente.

¿Confía en el soporte remoto de su compañero?

Depende de la persona, no de que sea remoto o presencial el soporte. Si es una persona confiable, responsable y comprometida, te da soporte esté donde esté.

¿Está satisfecho con la experiencia?

Sí, muy satisfecho. Creo que es una excelente iniciativa.

¿Qué políticas o intervenciones del área de RR.HH. identificaría usted como acertadas y eficientes promotoras y facilitadoras del teletrabajo en su empresa?

El apoyo que se le dio al programa desde las posiciones de poder. La validación institucional es clave. Y la puesta a disposición de los recursos: no sólo los tecnológicos o las herramientas de trabajo, sino también el seguimiento, la constancia, la forma en que se sostiene la iniciativa. La verdad es que laburaron muy bien el proyecto.

¿Qué debería haberse hecho y no se hizo para que la experiencia del teletrabajo fuera más satisfactoria para todos?

La verdad es que no faltó nada.

¿Cuáles fueron las consecuencias del programa de teletrabajo?

Que la gente esté más contenta porque el que piensa que le conviene teletrabajar sabe que quizás en algún momento, si el programa sale bien, va a poder hacerlo.

¿Podría describir los cambios que a partir de la adopción del teletrabajo se generaron en su ámbito más cercano de trabajo?

Lo que te decía antes, que aquellos que están interesados en teletrabajar tengan la ilusión de poder hacerlo. Ahora, en la práctica, en el día a día, no hubo consecuencias. Nos seguimos manejando igual y con los mismos resultados.

Entrevistado: Guido Corsini

Fecha: 15 de octubre de 2009

Puesto: Jefe de Servicios

Organización: Terra Networks Argentina S.A. (Grupo Telefónica)

Esta entrevista se complementa con una encuesta tipo choice que releva la percepción del entrevistado sobre algunos aspectos de la cultura organizacional.

¿Cómo se enteró de la iniciativa?

Por mis compañeros, no fue nada formal. Más bien el radio pasillo que se confirmó después.

¿Por qué cree que su compañero aplicó para el programa?

Porque necesita estar más tiempo en su casa, con sus hijos y de paso le sirve.

¿Por qué cree que la empresa decidió implementar el programa?

Porque le gusta seguir lo que en el ambiente se dice como "innovación".

¿Cómo tomó su decisión? ¿Pensó que modificaría su dinámica de trabajo?

Indiferente. No modifica, por el contrario, relaja un poco.

¿Cómo pensó que lo impactaría?

Tengo una modalidad de trabajo muy independiente, nunca pensé que me impactaría.

Antes de comenzar el programa, ¿cómo pensaba que funcionaba y cuáles eran según su juicio las características del teletrabajo?

Por un lado es un beneficio para el trabajador. Además puede pensar las cosas con mayor claridad y con objetivos menos inmediatos. Se puede proyectar mejor. Por otro lado, todo muy lindo, pero las organizaciones necesitan mucho tiempo para este tipo de cambios y generalmente el circuito no se cumple.

¿Qué pensó usted que debería hacer su compañero para que fuera una experiencia exitosa? ¿Y qué pensó que deberían hacer sus compañeros y usted?

Debería traer ideas más innovadoras y mejorar los procesos para que las cosas funcionaran bien y, además, se justificara el teletrabajo. Los que no teletrabajamos no creo que tengamos que hacer nada particular. Pero sí creo que todos debíamos tener ese espacio para poder pensar y trabajar al menos un día en la semana, para proyectar más.

¿Cómo se organizaron sus tareas y su coordinación con su compañero a distancia?

En el momento. Como si estuviera presente.

¿Cuáles fueron los principales beneficios? ¿Cuáles fueron los principales obstáculos?

Trabajar más relajadamente. No hubo obstáculos.

¿Qué tuvo que resignar al tener a su compañero teletrabajando?

Nada.

¿Qué pasaba con el espacio y objetos de su compañero durante su ausencia?

Nada.

¿Cómo suplantó la ausencia física para la consecución de los objetivos laborales?

No sucedió nada significativo, no hubo que suplantar la ausencia física porque el contacto era fluido como si estuviera presente.

¿Se resintió la calidad de su trabajo?

No

¿Se sintió en algún momento irritado por la ausencia de su compañero?

No, al contrario.

¿Cree que su compañero puede hacer su trabajo de la misma manera remotamente?

Sí, seguramente trabaja más relajadamente pero tampoco es que en la oficina se los ve necesariamente con mucha acción. Depende de las épocas.

¿Qué repercusión tuvo entre los otros miembros de la organización el hecho de que su compañero teletrabajara?

Ninguna más que escepticismo.

¿Cómo reaccionaron los clientes externos? ¿Notaron alguna consecuencia en los resultados?

No hubo reacción. La empresa queda bien posicionada por tener este tipo de prácticas pero no porque mejore o empeore la calidad del trabajo. Es una cuestión de posicionamiento en RR.HH.

¿Cree que se pierde algo por no estar en la oficina (oportunidades, promociones, instancias de aprendizaje, etc.)?

Depende de la cantidad de tiempo que se le destine al teletrabajo. Si es al 100%, sí. Si es un mix, no.

¿Se distendieron los controles de horarios entre los no teletrabajadores? (Entrada, salida, almuerzo, licencias, etc.)

Yo creo que sí.

¿Se generaron mayor cantidad de reuniones o calls?

Sí, muchas veces para cubrirse por las ausencias y si surge un problema y justo no está.

¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas?



No había mucha supervisión, así que no.

¿Cree que alguien pudo haber sentido frustración por la ausencia física?

No. Sana envidia, quizás.

¿Cómo lo afecta en su trabajo (aumenta, disminuye, permanece igual, se modifican los tiempos y prioridades) la ausencia de su compañero?

Igual, no hay cambios por cómo estamos acostumbrados a trabajar y comunicarnos.

¿Se confirmaron sus presunciones iniciales sobre esta modalidad de trabajo?

Sí.

¿Confía en el soporte remoto de su compañero?

Depende del compañero.

¿Está satisfecho con la experiencia?

Sí.

¿Sintió un tratamiento desventajoso por no participar del programa?

Sí, por supuesto. En primer lugar nunca queda claro quién puede y quién no. Sabemos que está destinado principalmente a los gerentes, pero no se animan a comunicarlo abiertamente. Y eso genera un poco de bronca porque no son parámetros del todo justos ni transparentes los que se aplican.

¿Qué políticas o intervenciones del área de RR.HH. identificaría usted como acertadas y eficientes promotoras y facilitadoras del teletrabajo en su empresa?

El soporte técnico es bueno, pero RR.HH...

¿Qué debería haberse hecho y no se hizo para que la experiencia del teletrabajo fuera más satisfactoria para todos?

Haberse extendido en el tiempo y haberlo experimentado con otros recursos.

¿Cuáles fueron las consecuencias del programa de teletrabajo? (¿Cree que perdió afinidad y cercanía con su compañero? ¿Sintió que tuvo que "suplantar" la ausencia física de su compañero con trabajo adicional suyo? ¿Sintió un tratamiento desventajoso porque no participaba del programa?)

No, no hubo cambios sustanciales laborales.

¿Podría describir los cambios que a partir de la adopción del teletrabajo se generaron en su ámbito más cercano de trabajo?

Se puede trabajar en un ámbito más relajado. Se puede proyectar mejor a mediano/largo plazo. Comienza a existir un espacio de reflexión.

Entrevistado: Yanina Canosa

Fecha: 12 de noviembre de 2009

Puesto: Jefa de Diseño

Organización: Terra Networks Argentina (Telefónica)

¿Cómo se maneja el tiempo en la organización?

En general depende de cada jefe la gestión del tiempo y horarios de cada equipo. No hay nada a nivel organizativo. Sí hay un límite de horas extra, que depende del presupuesto disponible. Hay 40 horas extra por mes para la Redacción, para Multimedia hay un poco más y así. Es una cuestión puramente presupuestaria. Es sólo en el área de los que estamos bajo convenio. Las otras áreas lo manejan con francos compensatorios.

¿Está mal visto irse puntual?

Y el que siempre está mirando el reloj no está bien visto, como en todas las empresas. Pero desde que se implantó el estatuto hay una cosa como mucho más controlada, en general hubo un pedido desde la Redacción para que cumpliéramos el horario si no se perjudicaba a todos, para hacer valor el estatuto.

¿Se castiga la impuntualidad?

Eso es terrible, hay que reconfirmar la reunión siempre. Una cosa son las reuniones oficiales, porque tuvimos varios retos por llegar tarde. Estábamos haciendo reuniones de mandos medios, mandábamos mail para confirmar y llegado el momento subías y no había nadie en las reuniones, faltaba un montón de gente. Al final, se dejaron de hacer.

¿Qué opinión prevalece sobre las reuniones?

Depende de quién convoca la reunión. Pero a veces son productivas las reuniones. La duración de las reuniones tendría que estar estipulada.

¿Cómo se asigna el espacio?

Hay una distribución por sectores en los pisos y en cada sector cada gerente y jefe organiza según el espacio que haya. En algunos casos, como la Redacción, se agrupan según el área de trabajo.

¿Cuál es la manera de comunicación privilegiada?

Lo que más se usa es el mail, pero tampoco es tan eficaz siempre porque hay mucha gente que no contesta o contesta tarde. A veces es más práctico, si hay que resolver algo concreto, juntarse. Las calls no se usan mucho salvo cuando son con gente que no está en Terra, como gente de Brasil o afuera.

¿Qué planes de desarrollo hay en la organización?

Hay capacitación en idioma y capacitación para gerentes, encuentros. Y después es lo que cada jefe o empleado pide. En general de RR.HH. llega a principio de año la solicitud para que se manden los cursos que se quieren hacer y en general no hay problema. Si son cursos concretos, cortos, en general todos se fueron haciendo. En un momento dependió de la buena voluntad de cada gerente de avisarle a la gente.

¿Qué instancias de aprendizaje hay?

Además de la capacitación, sobre todo en la interacción entre los equipos y a veces como la autogestión de cada uno de ir aprendiendo, a veces sobre la necesidad. Se fueron armando charlas de capacitación a otros equipos. Por ejemplo, Multimedia organización un charla de guión. Se han hecho capacitaciones de SEO para todos. Después de que muchas veces tu trabajo con otra área está frenado, surge la idea de hacer una capacitación con la otra área.

¿Cuál es el sistema de promociones y recompensas?

Por un lado, el bono anual que depende del cumplimiento de los objetivos, que son a nivel empresa y personales que los pone tu jefe. Y después está esto de los premios de los destacados por trimestre. Es un reconocimiento a personas que se han destacado. A veces genera más rispideces que otra cosa.

¿Existen apercibimientos?

Que yo sepa, no.

¿Cómo se miden los resultados de las tareas y funciones?

Lo va viendo cada jefe en su trabajo diario. Y la evaluación de los objetivos. Aunque salvo que hayas tenido un comportamiento desastroso, a todo el mundo se los reconoce como aprobados.

¿Cuál es el perfil de ejecutivo que se propicia en la organización?

En general mucha gente joven, quizás por el tipo de trabajo que se hace. Y a veces, en ciertas áreas, conseguir con el sueldo disponible lo mejor que se pueda.

¿Cuál es la herramienta de motivación privilegiada?

<Largo silencio> Es difícil.

¿Cómo es la dinámica de trabajo?

Colaborativa.

¿Cómo se gestiona el poder en la organización?

Sucedan como cosas distintas según el nivel jerárquico: del medio para arriba y del medio para abajo. Es bastante democrática, uno puede opinar, debatir, quejarte, pero muchas veces hay una bajada y hay que hacerlo porque hay que hacerlo sin una explicación. El trabajo diario es súper democrático y muy de equipo. Pero hay ciertas cuestiones en las que quizás nadie está de acuerdo, pero no se puede opinar y se hacen así.

¿Compartís momentos de intercambio extralaboral en la oficina?

Sí, hay salidas a veces a la salida del trabajo o cumpleaños o reuniones los fines de semana, alguien invita a la casa.

¿Qué importancia le asignás al ambiente de trabajo?

Es muy importante. Para mí es como una de las cosas fundamentales y una de las cuales por las que también hace tiempo que estoy acá.

¿Prevalece la creencia de que se debe trabajar por objetivos o se confía en el cumplimiento del horario?

Un poco las dos cosas. El horario está, porque no tenés un objetivo por mes y cuando lo terminás ya está. Pero las fechas existen y hay que llegar con los tiempos. Está más orientado a los objetivos, pero los tiempos están igual.

¿Hay respeto por los compromisos asumidos?

En general las fechas se posponen muchas veces o también pasa que no te avisan y no llegan en la fecha. Hay cumplimientos que tienen una fecha fija, como un evento, en eso en general se cumple. Pero cuando son proyectos de más largo alcance, ahí las fechas se extienden mucho.

¿Cómo pensás que se puede ser más eficiente laboralmente: trabajando en un espacio aislado, sin interrupciones, o en contacto con el entorno?

No, en contacto con la gente.

¿Se valora la flexibilidad en la organización?

Sí, se valora.

¿Qué tradiciones o rituales podés identificar?

El festejo de cumpleaños una vez por mes, día de cumpleaños libre, hubo muchas acciones de RR.HH. para mejorar el clima de trabajo y hacernos creer que es una hermosa empresa para trabajar, como los viernes Terra, donde proponían temáticas para disfrazarse y ganar un premio. Las reuniones trimestrales para ir hablando de los resultados, la reunión de fin de año. Todo para ser el "Best place to work".

¿Y dentro de tu equipo?

Comemos todos juntos, salimos a festejar los cumpleaños. Hacemos regalos para los cumpleaños, tomamos mate.

¿Cuáles son los símbolos de jerarquía?

Tener oficina me parece que es lo único.

¿Cómo te enteraste de la iniciativa de teletrabajo?

De casualidad, por un chisme, digamos. Alguien dijo "ah vieron que los gerentes no vienen los viernes porque trabajan desde la casa". Tampoco hubo mucha información. Sé que es opcional, no todos lo hacen. Algunos están. Justamente no sé bien cómo la manejan. A veces doy por sentado que los viernes no viene mi jefa pero a veces está.

¿Por qué pensás que les puede interesar teletrabajar?

A todos les interesa, no sólo a ellos. De hecho cuando fue esto de la gripe, que hubo como turnos para venir, todo el mundo quedó como fascinado y todos querían que se implemente el teletrabajo. Los gerentes lo que sí tienen es horarios quizás menos flexible, bah, no menos flexibles; muchas veces se tienen que quedar más tiempo o hacer planillas y cosas que les conviene hacer desde la casa.

¿Cuando se inició esta modalidad de trabajo, pensaste que impactaría en tu trabajo?

A mí me impactaría más que no estén pares o chicos que trabajan en mi equipo que Mariana o Fernanda, mi jefa. No es una cosa que a mí me cambie o complique, porque de hecho hay días que yo ni la veo porque no necesito juntarme con ella para nada. Hay días que ni nos cruzamos porque ni estamos en el mismo sector. Ella siempre tiene una respuesta muy rápida a los mails y te contesta todo, en ese sentido no hay problema. A veces es más difícil con gente que sí está en la oficina y no te contesta los mails que con gente que está en la casa y te lo contesta.

¿Es suficiente con que esté disponible?

Sí, también es importante que sea limitado. Yo no me imagino a todo mi equipo en la casa, es mucho más dificultoso.

¿Cómo organizaste tus tareas y la coordinación con quienes teletrabajan?

En general hacemos las reuniones presenciales y si hay una necesidad puntual y no están se hace una audio o por mail. Pero dejamos las reuniones en las que discutimos cosas para los días que están.

¿Cuáles fueron los principales obstáculos que encontraste?

Para mí con al menos la gente que lo está haciendo no tuve problemas.

¿Tuviste que resignar porque tu jefa teletrabaja?

No, acostumbrarte a que hay temas que son para hablar personalmente, igual el lunes están. Pero no como una dificultad.

¿Qué pasa con el espacio y objetos de los que teletrabajan cuando no están?

Queda todo como si estuvieran.

¿Cómo suplantaste la ausencia física?

Se suplanta con comunicación por mail, una mejor organización, priorización de temas o coordinación de acuerdo con las posibilidades de encuentro.

¿Se resintió la calidad del trabajo?

No.

¿Te sentiste irritada alguna vez porque no estaban los teletrabajadores?

Y sí, sobre todo porque no hubo una comunicación oficial de que tal día no están. Quizás estar buscando a una persona por la oficina y que te digan, "no, hoy no viene" te molesta un poco. Para mí también es una cuestión personal. El que no te contesta los mails acá, tampoco te los contesta desde la casa. El que te los contesta, te los contesta desde donde esté: acá o en la casa. En ese sentido no hay problema.

¿Se puede trabajar desde la casa de la misma manera?

Sí, teniendo un estilo de trabajo ordenando y responsable. Puedo hacer el trabajo como si estuviera presente. Te contesto este mail en dos semanas, pero te lo voy a contestar.

¿Qué repercusión tuvo el teletrabajo?

Es como un beneficio de los gerentes.

¿Entonces el teletrabajo es un símbolo de estatus y jerarquía?

Sí

¿Cómo reaccionaron los clientes externos? ¿Notaron alguna consecuencia en los resultados?

No porque no hay diferencia.

¿Se pierde algo por no estar en la oficina?

Para mí no, pero en estos casos que son puntuales y es sólo una vez por semana, no es todos los días desde la casa. Eso sí sería mucho más complicado.

¿Notaste cambios en el tratamiento interpersonal y de gestión?

No.

¿Hay mayor distensión del horario entre los que no teletrabajan?

Sí, estimo que sí. Está todo como más relajado los viernes.

¿Hay mayor cantidad de calls o reuniones como consecuencia del teletrabajo?

No.

¿Cambiaron los métodos de supervisión?

No cambiaron.

¿Creés que alguien pudo haber sentido frustración por la ausencia física?



En general no, pero a veces sí cuando realmente necesitás que la persona esté porque hay algo que resolver ahí, pero bueno, se puede resolver por teléfono.

¿Afectó tu trabajo diario el teletrabajo? ¿Hubo algún cambio?

No, para mí no. El tiempo de respuesta de cada persona y la manera de interactuar con cada uno es distinto, y sigue siendo la misma esté o no esté.

¿Confirmaste lo que inicialmente pensabas sobre el teletrabajo?

En realidad me enteré cuando ya estaban teletrabajando. Entonces dije, “ah, con razón”. Me cayó la ficha en el momento. No tenía un prejuicio.

¿Estás satisfecha con la experiencia?

Sí.

¿Te gustaría teletrabajar?

¡Sí!

¿Qué políticas o intervenciones del área de RR.HH. identificarías como acertadas y eficientes promotoras y facilitadoras del teletrabajo en tu empresa?

Me parece que se tendría que haber comunicado, no tuve una comunicación. Faltó un poco de información, estar enterado y saber si está o no está.

¿Confiás en el soporte remoto del teletrabajador?

Depende de la persona. Hay gente que sabés que sí. Hay gente que está presente y sentís su ausencia aunque esté en otro piso.

¿Sentiste un trato desventajoso por no participar del programa?

No en lo personal porque es sólo para los gerentes.

¿Por qué teletrabajarías?

La ventaja es la comodidad de estar desde tu casa. A nivel trabajo siempre creo que es un poco mejor estar acá. Es como que organizás mejor las cosas porque no todos te mandan mail o te llaman. Hay mucha gente que te viene a ver para hablar y es más fácil. La ventaja es sólo a nivel personal. No perdés tiempo viajando, podés estar en tu casa desayunando y trabajando, perdés menos tiempo.

¿Por qué pensás que la empresa lanzó este beneficio para los gerentes?

Es parte de la política esta de “Great Place to Work” y dejar contenta a la gente. Se están haciendo cosas, por qué es sólo a los gerentes, la verdad no lo sé. Es parte de la política de beneficios a los empleados. Hay una cuestión de prejuicio como que en el fondo no es lo mejor. Si todos trabajan desde la casa va a ser un *quilombo*. Ustedes pueden un día, total los molesto por teléfono <refiriéndose a lo que piensa el jefe de los gerente>.

¿Y vos pensás que si se implementara para todos, sería un desorden?

Es cuestión de adaptarse y encontrar una dinámica. Si lo implementás de golpe, sí es medio caótico. Con lo de la gripe, sí, fue un *quilombo*. Mucha gente de golpe, no sabías si estaban o no. Pero con los chicos de la Redacción que tienen franco en la semana, ya sabés y te organizás, les dejás el mail para el día que están y listo.

Entrevistado: Diego Haber

Fecha: 18 de noviembre de 2009

Puesto: Gerente de Administración y Finanzas

Organización: Terra Networks Argentina (Telefónica)

Esta entrevista se complementa con una encuesta tipo choice que releva la percepción del entrevistado sobre algunos aspectos de la cultura organizacional.

¿Cómo se asignan las oficinas, boxes y escritorios?

Tiene que ver con la jerarquía. Gestión Inmobiliaria diseña los espacios disponibles y asigna los privilegiados según el cargo.



¿Qué espacios de reunión formales e informales hay?

Formales, las salas de reuniones (hay un varias) y las oficinas mismas. Informales, la máquina de café, la escalera donde se fuma, la cocina.

¿Qué tradiciones o rituales hay en su empresa? (Festejos, cumpleaños, etc.)

El festejo de los cumpleaños, el de fin de año, la reunión trimestral de objetivos.

¿Cuáles son las costumbres características de su grupo?

El equipo de fútbol, salir a comer o tomar algo después del partido.

¿Cómo se relacionan los miembros de su grupo?

Solemos almorzar juntos, vamos a tomar algo para festejar los cumpleaños, hacemos algunas salidas.

¿Cuáles son los símbolos de jerarquía en su empresa (secretaría, sillas, escritorio, equipamiento, etc.)?

La oficina, la secretaria, la cochera (eso es clave) y también los accesorios tecnológicos: el celular, la computadora, el teléfono celular hi tech.

¿Qué perfil de ejecutivo/profesional cree que se estimula?

No hay mucha estimulación, no hay motivación para que te profesionalices. Es bastante chato.

¿Cómo se enteró de la iniciativa?

No hay un teletrabajo formal. Es más bien arbitrario. Se van mucho de boca pero en los papeles no es tan así. Yo me enteré en el Comité.

¿Por qué cree que su compañero aplicó para el programa?

Por la lejanía, para estar más cerca de la familia, porque se puede cumplir casa con la totalidad de las tareas y por comodidad.

¿Cómo tomó su decisión? ¿Pensó que modificaría su dinámica de trabajo? ¿Cómo pensó que lo impactaría?

No, para nada.

Antes de comenzar el programa, ¿cómo pensaba que funcionaba y cuáles eran según su juicio las características del teletrabajo?

Yo sabía como era por Telefónica. Una vez por semana, rotativo y que tienen que estar disponibles y te podrán contactar por mail, teléfono, Messenger. Y que servía para hacer trabajo de concentración en la casa.

¿Qué pensó usted que debería hacer su compañero para que fuera una experiencia exitosa?

Demostrar que no afectaba el trabajo y el compromiso con él.

¿Y qué pensó que deberían hacer sus compañeros y usted?

Apoyarlos, incentivarlo porque hay miedo para hacerlo a nivel directivo.

¿Cómo se organizaron sus tareas y su coordinación con su compañero a distancia?

Se decidía en el momento, informalmente. Yo las llamaba o me llamaban. Y te contestaban en breve.

¿Cuáles fueron los principales beneficios?

La gente se sentía con una especie de libertad al estar más cerca de la familia y el trabajo al mismo tiempo. Ayudó bastante durante la Gripe A, sobre todo por los problemas con los servicios públicos.

¿Cuáles fueron los principales obstáculos?

Nunca se bajó formalmente. Desde la cúpula nunca se lo vio realmente con buenos ojos.

¿Por qué cree que le empresa lo implementó?

Es una moda y va en relación con el Grupo, para no quedar afuera.

¿Qué tuvo que resignar al tener a su compañero teletrabajando?

Nada.



¿Qué pasaba con el espacio y objetos de su compañero durante su ausencia?
Nada, tampoco.

¿Cómo suplantó la ausencia física para la consecución de los objetivos laborales?
No hubo que suplantarla porque el objetivo no tenía relación con la presencia física. Puede ser que tengamos alguna reunión y si alguien teletrabaja tiene que venir igual a la oficina.

¿Se resintió la calidad de su trabajo?
No, para nada.

¿Se sintió en algún momento irritado por la ausencia de su compañero?
No.

¿Cree que su compañero puede hacer su trabajo de la misma manera remotamente o considera que trabaja igual que usted?
Sí, se puede. Depende de la naturaleza del trabajo y la familia. Yo, con el nene alrededor, prefiero venir a trabajar a la oficina, irme de mi casa.

¿Qué repercusión tuvo entre los otros miembros de la organización el hecho de que su compañero teletrabajara?
Algunos a favor y otros en contra. Quizás porque no lo pueden hacer y sentirán un poco de envidia.

¿Cómo reaccionaron los clientes externos? ¿Notaron alguna consecuencia en los resultados?
No, para nada.

¿Cree que se pierde algo por no estar en la oficina (oportunidades, promociones, instancias de aprendizaje, etc.)?
Algo se pierde, sí. No es lo mismo. Se pierden cosas del día a día, cosas del estar ahí.

¿Detectó cambios en el tratamiento interpersonal y de gestión?
No en general, pero en parte sí porque al Gerente General no lo gusta mucho.

¿Se distendieron los controles de horarios entre los no teletrabajadores? (Entrada, salida, almuerzo, licencias, etc.)
Un poco sí.

¿Se generaron mayor cantidad de reuniones o calls?
No.

¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas?
No.

¿Cree que alguien pudo haber sentido frustración por la ausencia física?
Es probable en algún caso. En el caso de Terra son sólo gerentes, y algún que otro caso aislado, y a la gente a veces le puede faltar contención.

¿Cómo lo afecta en su trabajo (aumenta, disminuye, permanece igual, se modifican los tiempos y prioridades) la ausencia de su compañero?
No me afecta para nada.

¿Se confirmaron sus presunciones iniciales sobre esta modalidad de trabajo?
Sí, en gran parte.

¿Está satisfecho con la experiencia?
Sí, siempre es bueno probar cosas nuevas.

¿Qué políticas o intervenciones del área de RR.HH. identificaría usted como acertadas y eficientes promotoras y facilitadoras del teletrabajo en su empresa?
RR.HH. no hizo mucho por el tema. La persona referente de RR.HH. es una de las que más hace y no sé si que no esté mucho en la oficina está tan bueno. No fomenta pero aplica...



¿Qué debería haberse hecho y no se hizo para que la experiencia del teletrabajo fuera más satisfactoria para todos?

Un plan concreto, detallado, con los procesos, con comunicación. No al voleo como se hizo.

¿Cuáles fueron las consecuencias del programa de teletrabajo?

Hubo de todo. Gente que encontró una forma más cómoda de trabajar. Desde la compañía, al no haber un plan elaborado, no se pueden sacar conclusiones.

¿Cree que perdió afinidad y cercanía con su compañero?

Un poco sí.

¿Sintió que tuvo que “suplantar” la ausencia física de su compañero con trabajo adicional suyo?

No.

¿Sintió un tratamiento desventajoso porque no participaba del programa?

No.

¿Confía en el soporte remoto de su compañero?

Sí.

¿Podría describir los cambios que a partir de la adopción del teletrabajo se generaron en su ámbito más cercano de trabajo?

Los chicos de mi equipo prefieren ir a la oficina aunque yo lo fomento. Necesitamos muchas herramientas (SAP, VPN, archivos, etc.) que tenemos que autogestionar. Además, somos un grupo que nos llevamos bien, hacemos reuniones diarias. La verdad es que nos sentimos cómodos en la oficina.

Entrevistado: Anabel Mangone

Fecha: 19 de noviembre de 2009

Puesto: Coordinadora de Proyectos

Organización: Terra Networks Argentina (Telefónica)

¿Cómo se maneja el tiempo en la organización?

Tengo mi horario, cualquier problema que tengo siempre aviso. No hay problema. Tampoco necesito hacer muchos cambios. Aviso cuando tengo que llegar tarde. Mi horario es fijo, de entrada y salida. Hay un horario aproximado en el que te vas manejando para salir a comer.

¿Está mal visto irse puntual?

Depende el día. Si pasa algo y alguien se va igual, sí. Pero no hay una bajada más estricta.

¿Se asignan tiempos para las tareas?

Sí. Creo que cada vez más, depende la cantidad de tareas que haya se hace más necesario.

¿Se castiga la impuntualidad?

Castigo, no.

¿Qué opinión prevalece sobre las reuniones?

Depende mucho del área y la gente. Para muchas personas son una pérdida de tiempo; pero para mí, no. Para mí son productivas. Depende cómo se hagan y quién las haga. Depende quién organizó la reunión va a saber encauzarla también.

¿Se prefieren reuniones o calls?

Reuniones.

¿Se cree que la interacción cotidiana (charal en la máquina de café) es tiempo perdido o que ayuda a tener mejor clima laboral?

Ayuda, pero es verdad que hay una cierta mirada entre las áreas o las personas sobre que son siempre los mismos, como que hay un grupito fijo. Pero depende la frecuencia con que se haga también. Creo que no se lo critica.

¿Cuáles son los medios más efectivos para la comunicación en tu organización?

Eso está como muy discutido y no está resuelto. Y se hace también por épocas. Hay momentos en que todos se manejan más por mail, quizás en épocas en que hubo muchas reuniones y se cansaron de las reuniones. Después, como no se contestan los mails, volvemos a las reuniones. No hay una línea.

¿Cómo se asigna el espacio?

RR.HH. lo hace por jerarquías.

¿Sabés si hay planes de desarrollo para los empleados?

Y... Ahora, no, no hay. Hay cursos pero sólo eso. Cursos breves.

¿Qué instancias de aprendizaje hay en la empresa?

Depende de qué llamamos "aprendizaje"... Las capacitaciones que hay y a las que yo asistí, se dieron pero eran muy cortas. En cuanto a aprendizaje informal, sí. Eso sí, no está como formalizado y hay intentos de formalizarlos, pero no se hizo aún. Hay intentos de dar charlas específicas, pero no se terminan de formalizar. Entre nosotros circula el conocimiento, está todo muy abierto.

¿Hay algún sistema de promociones que vos conozcas?

No.

¿Cómo se administran las recompensas?

Tiene que ver como algo más personal. Está complicado, creo que depende mucho del área, de cómo esté vista el área y la persona. No hay una cosa formal. Sale tal proyecto y tienen una recompensa. Es subjetivo.

¿Existen los apercebimientos?

Creo que no.

¿Cómo se miden los resultados?

Tiene que ver con cosas como "midió o no", una cosa más intuitivas. Siempre hubo muchos intentos pero se van pinchando en el camino. Cuesta un poco.

¿Qué perfil de ejecutivo es estimulado en la organización?

Creo que siempre la gente proactiva y que tiene propuestas es bien vista pero no sé si es estimulada, creo que en este momento, no. No tienen la respuesta que deberían tener.

¿Cuál es la herramienta de motivación privilegiada?

Creo que hay como intentos, "vamos a hacer estas cositas" pero no sirvieron.

¿El lenguaje que se maneja es formal o informal?

Depende. Creo que se intenta mostrar un lenguaje informal, pero es formal. Se lo intenta disfrazar desde arriba, pero es formal.

¿Cómo se delimitan los grupos?

Se delimitan bastante por área, dentro del área tenés el grupo. Tiene que ver mucho con la afinidad, pero la ubicación te hace relacionar con el que estás al lado.

¿Cómo se gestiona el poder dentro de la empresa?

Depende para qué cosas. Se trata de mostrar una empresa democrática, pero no lo es.

¿La dinámica de trabajo es colaborativa o competitiva?

Depende mucho el área, pero es colaborativa.

¿Compartís actividades fuera del horario con tus compañeros y jefes?

Cada vez menos, cuesta organizarlo, pero cuando se organiza sí.

¿Qué importancia le das al ambiente de trabajo?

Para mí es fundamental porque es la mayor parte del día.

¿Se trabaja por objetivos o se confía en que si una persona está las ocho horas trabajando va a cumplir con sus tareas?

Creo que un poco las dos cosas. Tenés que cumplir con tu horario, pero al final depende de los objetivos y los proyectos. Porque si hay algo que tiene que salir, tiene que salir. Depende la importancia del proyecto en que estás trabajando. Cuando tengo muchos proyectos no me manejo con el horario. Si hay menos, una cosa más tranquila, trabajo por horario. Porque igual me voy a quedar, no me voy antes.

¿Se respetan los compromisos asumidos?

No, tranquila no me quedo. La confianza está dentro del área pero no entre las áreas.

¿Le dedicás tiempo a compartir experiencias extralaborales en la oficina?

Sí.

¿Cómo pensás que se puede ser más eficiente laboralmente: en un espacio aislado o en contacto con el entorno?

En contacto con el entorno.

¿Es valorada la flexibilidad dentro de la organización?

Sí, se valora.

¿Podés mencionar algunas tradiciones o rituales de tu equipo?

Mate, regalito de cumpleaños, salir a almorzar en el cumpleaños o compartir algo, ver qué le pasa a una persona. Hay momentos en que está cada uno muy enchufado y otros en que compartimos mucho las cosas personales. También escribir las anécdotas en nuestro blog.

¿Cuáles son los símbolos de jerarquía en la empresa?

La oficina, la secretaria. También la forma de vestirse.

¿Cómo te enteraste de la iniciativa de teletrabajo?

Yo me enteré porque por ahí una persona no podía venir tal día. No me enteré personalmente. Son casos muy específicos acá y tiene que ver más con RR.HH.

Antes de comenzar a experimentar el teletrabajo, ¿cómo pensabas que era?

Y, lo que después confirmamos. Que la persona hace sus tareas remotamente pero que está disponible por teléfono y mail.

¿Por qué pensas que tu jefa teletrabaja?

Creo que tiene que ver con una cuestión de la maternidad y que decidió hacerlo. Pero tiene que ver con que los gerentes tienen esa posibilidad. Son días fijos, igual.

¿Cómo tomaste la decisión de ella?

Bárbaro, más en un área como esta de Tecnología.

¿Pensaste que iba modificar tu dinámica de trabajo?

No, por la cantidad de veces que lo hace, no.

¿Qué pensaste que tendría que hacer ella para que fuera una experiencia exitosa?

Responder, que note que está. Le mandás un mail y te lo responde. Como pasa, no me dificulta el trabajo ni posterga, ni pasa nada.

¿Y qué pensaste que vos y tus compañeros tendrían que hacer?

Tener en cuenta que la podemos contactar, no que por no la veamos acá no la podamos contactar ni por teléfono ni por mail, ni por mensajero. Una cosa más de idea. Porque después el contacto lo podemos tener.

¿Modificó en algo tus tareas el hecho de que tu jefa teletrabajara?

No, las sigo haciendo de la misma forma. No se modifica en nada. Es como si estuviera.

¿Cuáles son los beneficios de que tu jefa teletrabaje? ¿Y los obstáculos?

No noto diferencias ni positivas ni negativas. Es igual para mí. Para ella sí debe tener beneficios.

¿Se resintió la calidad del trabajo?

No, en absoluto.

¿Puede tu jefa hacer la misma tarea remotamente?

¡Sí, obviamente!

¿Notaron su ausencia los clientes externos?

No, nadie lo notó.

¿Tuviste que resignar porque ella estaba teletrabajando?

Nada. Nada.

¿Te sentiste discriminada por no teletrabajar?

En un momento lo propusimos y costó mucho proponerlo, incluso con el tema de la Gripe. Que hayan demorado ese tema, sobre todo porque mi gerente insistía también, no tenía mucho sentido. Costó y salió todo bien. No me siento discriminada en lo personal, pero creo que tendría que estar la posibilidad.

¿Qué pasa con el espacio y las cosas de tu jefa los días que no viene?

Sigue todo igual. Si no está ella, a lo sumo si necesitás el escritorio, lo usás.

¿Cómo se suplanta la ausencia física?

Al ser una vez por semana y como no son días complicados, no molesta para nada. Seguramente el teletrabajo es mejor alternado con presencia. Pero los viernes generalmente es como más tranquilo todo acá, no se modifica en nada. En cuanto a nosotros es igual, no se modifica en nada. A nivel gerencial creo que se acomodan los días para poder cumplir y que no afecte.

¿Te sentiste irritada porque no estaba en alguna oportunidad?

No, no llegué nunca a ese punto porque la llamaría, le escribiría un mail y le pediría que me llame. Sé que si pasa algo puedo ponerme en contacto con ella.

¿Se pierden oportunidades de desarrollo por no estar en la oficina?

No, para nada. Todo esto es porque es una vez por semana. No sé como sería si fueran más días.

¿Qué repercusión tuvo el hecho de que teletrabajara tu jefa?

No sé, porque generalmente se toma como normal. Ya se sabe que no está ese día.

¿Pensás que se pierde algo por no estar en la oficina?

Creo que generalmente los viernes es un día más distendido, así que no. Generalmente hacemos almuerzo de cumpleaños, quizás una cosa más social. Compartimos más porque estamos más tranquilos. Pero no es todos los viernes tampoco. En cuanto a los objetivos, tampoco cambia en nada.

¿Se distienden los controles de horario cuando no está tu jefa?

Creo que se respeta todo igual, pero se hace chiste. Si alguien llega tarde, se hace un chiste. Se tiene en cuenta, pero nada más que como chiste.

¿Hubo cambios en los métodos de supervisión de tareas?

No.

¿Se generaron más reuniones o calls?

No, para nada

¿Estás satisfecha con la experiencia?

Sí, para mí es exactamente igual.

¿Cuáles fueron las políticas efectivas de RR.HH. para que la experiencia funcionara?

No hay. Sí las hubo cuando estuvo lo de la gripe. Mandaron una comunicación pero en lo cotidiano no hubo.

¿Qué debería haberse hecho y no se hizo desde el área de RR.HH.?

Y una comunicación formal, clara. Que se sepa. Porque lo sabe la gente del equipo pero no los demás.

¿Qué consecuencias tuvo el teletrabajo? ¿Perdiste afinidad con tu jefa?

No, no hubo ninguna consecuencia.

¿Es más dependiente de vos cuando teletrabaja?

No, para nada. Diferencia no noto.

¿Te gustaría teletrabajar?

Sí, me gustaría tener la oportunidad.

¿Cuáles fueron los cambios producidos por el teletrabajo?

Para nosotros, ninguno. Sólo la esperanza de que alguna vez se extienda y lo podamos hacer nosotros también.

¿Por qué pensás que la empresa desplegó este programa?

Bueno, se me ocurre que fue una necesidad que los gerentes plantearon. Y seguramente el gerente general lo permitió luego de acordar que iba a contar con ellos de la misma manera que lo hacía en forma personal.

Entrevistado: Norma Molinas

Fecha: 20 de noviembre de 2009

Puesto: Jefa de Multimedia

Organización: Terra Networks Argentina (Telefónica)

¿Se controla el horario de trabajo? ¿Está mal visto retirarse puntual?

No, trabajamos con mucha libertad para poder cumplir con las necesidades de cada producción o proyecto.

¿Se castiga la impuntualidad?

No.

¿Se asignan tiempos establecidos para la realización de las tareas?

Sí, es parte de la lógica de nuestra tarea. Si hay una transmisión en un horario, tiene que salir en ese horario. Si hay un concierto, tiene que estar todo listo para cuando empieza.

¿Existe la creencia de que se pierde tiempo en la interacción cotidiana?

Y un poco sí... Pero para mí no, al contrario.

¿Qué medios se consideran más efectivos para la comunicación?

Depende qué haya que comunicar. A veces un mail es suficiente pero otras, necesitás una reunión.

¿Qué se prefiere: reuniones o calls?

Reuniones.

¿Qué planes de desarrollo hay para los empleados? ¿Integró alguno?

Si los hay, a mí no me avisaron. Yo no participé de ninguno.

¿Cómo se practican las recompensas?

Una bonificación anual dependiendo de los objetivos cumplidos por parte del empleado, más resultados comerciales de la empresa.

¿Cómo se miden los resultados de las tareas y funciones?

Según los objetivos que se plantean a principio de año de acuerdo a los proyectos estipulados.

¿Qué perfil de ejecutivo / profesional cree que se estimula?

Aunque según cada área se necesitan perfiles particulares, creo que en el fondo quieren que todos seamos un poco administrativos.

¿Cuál es la herramienta de motivación privilegiada?

Yo creo que el dinero. A esta altura, trabajamos por el sueldo. Está bien el aplauso y esas cosas, pero lo importante es lo que te llevás a fin de mes.

¿La dinámica de trabajo es colaborativa o competitiva?

Dentro del equipo, colaborativa.

¿Comparte actividades con sus compañeros por fuera del horario laboral?

Sí, salimos, vamos a cenar, a tomar algo.

¿Cuán importante es para usted el ambiente de trabajo?

Muy importante.

¿Cuáles son los símbolos de jerarquía en la organización?

La oficina y la secretaria. También la tarjeta de crédito, el teléfono y la notebook.

¿Prevalece la creencia de que se debe trabajar por objetivos o se confía en el cumplimiento del horario?

Por objetivos, sin dudas.

¿Se respetan los compromisos asumidos?

No, lamentablemente, no.

¿Le dedica tiempo a charlar y compartir experiencias con sus colaboradores y compañeros sobre cuestiones extralaborales?

Sí, claro. Sobre todo porque nuestros horarios y modo de trabajo hace que tengamos una relación personal con los chicos.

¿Cómo piensa que se puede ser más eficiente laboralmente: trabajando en un espacio aislado, sin interrupciones, o en contacto con el entorno?

En contacto con el entorno.

¿Piensa que las reuniones son productivas?

Depende. Si son prácticas y para resolver cosas, sí. A veces es mejor juntarse que mandar varios mails. Pero tampoco juntarse por cualquier cosa. Pero en general, sí.

¿Se valora la flexibilidad en la organización?

No sé si se valora, pero no son muy flexibles que digamos. Hay cosas que se manejan de una forma muy rígida.

¿Cómo se enteró de la iniciativa?

Informalmente en principio y después mi nueva jefa “blanqueó” que los viernes no venía.

¿Por qué cree que su jefe aplicó para el programa?

Porque es un beneficio personal.

¿Por qué piensa que la empresa aplicó el programa?

No sé, pienso que para darles a los gerentes un beneficio adicional y que estén “más contentos”.

¿Cómo tomó la decisión de su jefe? ¿Pensó que modificaría su dinámica de trabajo? ¿Cómo pensó que lo impactaría?

Pensé que se iba a complicar para alguna toma de decisión porque necesitás que esté presente para resolver cuestiones que surgen en el momento.

Antes de comenzar el programa, ¿cómo pensaba que funcionaba y cuáles eran según su juicio las características del teletrabajo?

Trabajar igual que desde la oficina pero desde casa, on line y/o al teléfono.

¿Qué pensó que debería hacer su jefe para que fuera una experiencia exitosa?

Dejar todo organizado de forma tal que en caso de necesitarlo podamos contar con su telepresencia.

¿Y qué pensó que deberían hacer sus compañeros y usted?

Resolver aquellas cuestiones donde necesitábamos su presencia y/o firma, con anterioridad. Eso, a veces se puede y otras no.

¿Cómo se organizaron sus tareas y su coordinación con el jefe a distancia?

Por mail básicamente.

¿Cuáles fueron los principales beneficios? ¿Cuáles fueron los principales obstáculos?

Los beneficios son sólo para la persona que hace teletrabajo. Los obstáculos surgen cuando no hubo buena organización previa.

¿Qué tuvo que resignar al tener su jefe teletrabajando?

Hacer tareas administrativas donde necesite su firma esos días. Más que resignar, tuve que posponer y buscar alternativas para darle la vuelta “administrativa” al problema. En síntesis, perdí tiempo en cuestiones que si ella estaba, no tendría que haber intervenido yo.

¿Qué pasaba con el espacio y objetos de su jefe durante su ausencia?

Nada en absoluto.

¿Se generaron mayor cantidad de reuniones o calls?

Sí, para salvar las papas cuando no estaba en la oficina: había que dedicarle más tiempo a anticipar cuestiones y, además, yo llamo cuando necesito resolver algo y ella no está.

¿Cómo suplantó la ausencia física para la consecución de sus objetivos laborales?

Si era algo que no lo podía resolver, me ponía en contacto vía mail o teléfono.

¿Si distendieron los controles de horario entre los que no teletrabajan?

No en nuestro caso porque tenemos horarios móviles, así que por lo menos acá, no se sintió nada de eso.

¿Se sintió en algún momento irritado por la ausencia de su jefe?

No, irritada no.

¿Se resintió la calidad de su trabajo, su desarrollo profesional y sus oportunidades?

No, no afectó la calidad de mi trabajo.

¿Cree que su jefe puede hacer su trabajo de la misma manera remotamente?

Sí, puede hacerlo de la misma manera.

¿Qué repercusión tuvo entre los otros miembros de la organización el hecho de que su jefe teletrabajara?

Y todos pretendían las mismas condiciones...

¿Cómo reaccionaron los clientes externos? ¿Notaron alguna consecuencia en los resultados?

No, ninguna.

¿Sintió un tratamiento desventajoso por no participar en el programa?

Por un lado no, porque es sólo para gerentes; pero por otro sí, porque creo que todos deberíamos poder practicarlo si demostramos que somos responsables con nuestras tareas y capaces de llevarlo adelante sin impactar en las tareas.

¿Cree que se pierde algo por no estar en la oficina (oportunidades, promociones, instancias de aprendizaje, etc.)?

No.

¿Detectó cambios en el tratamiento interpersonal y de gestión?

Ninguno.



¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas?
No.

¿Cree que alguien pudo haber sentido frustración por la ausencia física?
No.

¿Se confirmaron sus presunciones iniciales sobre esta modalidad de trabajo?
Sí. Tenía una idea muy ajustada a lo que fue la realidad cotidiana.

¿Está satisfecho con la experiencia?
Sí, tanto que me gustaría probarla ¡en persona!

¿Qué políticas o intervenciones del área de RR.HH. identificaría usted como acertadas y eficientes promotoras y facilitadoras del teletrabajo en su empresa?
¿Intervenciones? Ja. No hubo.

¿Qué debería haberse hecho y no se hizo para que la experiencia del teletrabajo fuera más satisfactoria para todos?
Permitirnos a todos experimentarlo y demostrar los resultados.

¿Cuáles fueron las consecuencias del programa de teletrabajo?
f. ¿Cree que perdió afinidad y cercanía con su jefe?
No.
g. ¿Piensa que su jefe es más dependiente de usted cuando teletrabaja? No.
h. ¿Se siente más vulnerable cuando su jefe está teletrabajando?
No.
i. ¿Confía en el soporte remoto de su jefe?
Sí, como cuando está en la oficina.

Entrevistado: Nicolás Talkowski
Fecha: 4 de diciembre de 2009
Puesto: Gerente de Procesos Customer Care
Organización: Telecom Argentina S.A.
Esta entrevista se complementa con una encuesta tipo choice.

¿Se controla el horario de trabajo?
Depende de cada sector. En los Call centers el control sobre el horario es estricto ya que hay que respetar la planificación de asesores atendiendo en cada franja horaria.
En las áreas no operativas, si bien existe un horario de trabajo estipulado, no se ejerce un control demasiado estricto sobre su cumplimiento.

¿Se pagan horas extra o existe flexibilidad horaria? ¿Cómo es visto retirarse puntual?
En Telecom existen 3 convenios colectivos y personal fuera de convenio. Para el convenio del personal de base existe el pago de horas extras o turnos diagramados (trabajar un sábado o un domingo, a cambio de un adicional más un franco). Para los convenios de supervisores, no existen horas extras pero sí turnos diagramados. El personal fuera de convenio (analistas, profesionales, gerentes) no tiene el beneficio de extras ni de turnos diagramados. Existe cierta flexibilidad horaria pero en general la gente se retira puntual o a lo sumo una hora más tarde y no está tan mal visto. Puede estar un poco mal visto si el que se retira puntual es un gerente. Depende del área de la cía y el edificio en que trabaje.

¿Se asignan tiempos establecidos para la realización de las tareas?
Los sectores operativos tienen generalmente estipulado un tiempo para la realización de los trabajos y se controla su productividad. Las áreas de soporte o de Staff generalmente trabajan sin plazos estipulados.

¿Qué se piensa sobre las reuniones?
Las reuniones son necesarias para la toma de decisiones y suele ser la vía más directa para comunicar proyectos y otros temas. Por otro lado, considero que se hacen demasiadas reuniones y la razón es que,

al no planificarse, se pierde mucho tiempo en discusiones improductivas y no se toman las decisiones necesarias. Por ende, se terminan haciendo muchas reuniones más de las que serían necesarias.

¿Se prefieren reuniones o calls?

Se utiliza bastante el recurso de las calls, pero para las decisiones importantes se suelen preferir la reunión presencial, así tenga que hacerse viajar gente del interior a BsAs o viceversa.

¿Qué medios se consideran más efectivos para la comunicación?

Telecom cuenta con muchos medios para la comunicación interna: Revista, Intranet, Pop ups en Flash que se disparan en todas las PCs. Pero la comunicación más eficiente es vía mail (cuando es generalizada), el TE y las reuniones.

¿Cómo se asignan las oficinas, boxes y escritorios?

Para la asignación de oficinas y boxes existe una norma para asignarlas en función de la jerarquía. Respecto de los escritorios se hace por islas ubicando en cada isla a las personas que trabajan en un mismo grupo o con tareas similares para favorecer la interacción.

¿Qué espacios de reuniones formales e informales hay?

Existen salas de reuniones en casi todos los pisos de casi todos los edificios.

¿Qué planes de desarrollo hay para los empleados? ¿Integró alguno?

En algunas áreas existen los planes de Jóvenes Profesionales. Para supervisores y gerentes existe un Plan de Desarrollo de Mandos Medios. Hay actividades de capacitación de diversos temas y cada gerente arma el plan para cada colaborador en función del perfil y la tarea que esté llevando a cabo. Particularmente he recibido capacitaciones en temas técnicos (cuando desarrollaba tareas técnicas) y luego en competencias gestionales (Presentaciones efectivas, Conducción de grupos, Negociación). Actualmente estoy dentro del Programa de Desarrollo de Mandos Medios

¿Qué instancias de aprendizaje hay en su empresa?

Formales, las que te comentaba antes. Y luego están las cosas que se aprenden día a día, en contacto con el equipo.

¿Cómo es el sistema de promociones?

Para el personal dentro de convenio existen categorías y para los fuera de convenio existen Grados. La diferencia es que los saltos de categoría implican directamente un salto salarial mientras que los saltos de Grado implican un salto en la banda posible de remuneraciones. Es decir, puede hacerse una promoción de grado fuera de convenio sin que esto implique un incremento salarial. Las promociones de categorías las definen los gerentes y llevan aprobación de parte de RR.HH.

¿Cómo se practican las recompensas?

Si es recompensa monetaria por mérito te comento que sólo existe para personal fuera de convenio. Se reparte un bono que lo asigna el gerente en función de la contribución de cada uno al logro de los objetivos del área.

¿Cómo se miden los resultados de las tareas y funciones?

Las gerencias tienen un sistema de Gestión por objetivos. Los objetivos pueden ser valores de un determinado indicador, o fechas de cumplimiento de algún proyecto. Los resultados de las tareas de los colaboradores no tienen un sistema formal de medición. Existe un sistema de evaluación de desempeño a través del cual se evalúan los objetivos individuales establecidos para cada colaborador y el grado de aplicación de las competencias gestionales (sólo válido para personal fuera de convenio y para los convenios de supervisores).

¿Qué perfil de ejecutivo / profesional cree que se estimula?

Se estimula un perfil de profesional orientado a resultados.

¿Cuál es la herramienta de motivación privilegiada?

La herramienta de motivación más utilizada son los aumentos de sueldo o de categoría.

¿La dinámica de trabajo es colaborativa o competitiva?

Depende mucho de la cultura de cada sector, pero tiende a ser más competitiva que colaborativa.



¿Comparte con sus compañeros, colaboradores y/o jefes momentos de intercambio extra laboral en la oficina?

Sí, frecuentemente.

¿Comparte actividades con sus compañeros por fuera del horario laboral?

En mi caso particular no mucho actualmente. Pero en mi grupo de trabajo es bastante frecuente que tengan actividades que compartan fuera del horario laboral.

¿Cuán importante es para usted el ambiente de trabajo?

Es de gran importancia. Cuando el ambiente es malo es imposible lograr compromiso con el trabajo.

¿Prevalece la creencia de que se debe trabajar por objetivos o se confía en el cumplimiento del horario?

En los sectores en que se trabaja por objetivos, prevalece dicha creencia. Pero la realidad es que a nivel compañía se opera en base al cumplimiento del horario.

¿Se respetan los compromisos asumidos?

Por lo general sí.

¿Cómo piensa que se puede ser más eficiente: trabajando en un espacio aislado, sin interrupciones, o en contacto con el entorno?

Depende de la actividad que debe realizarse. Para trabajos analíticos es preferible el aislamiento ya que favorece la concentración. Pero hay trabajos que requieren necesariamente el contacto con el entorno.

¿Se valora la flexibilidad en la organización?

Sí, desde la perspectiva de cumplir objetivos. Se requiere flexibilidad para eso.

¿Cómo se relacionan los miembros de su grupo? ¿Almuerzan juntos, festejan cumpleaños, hacen salidas, se llaman / comunican los fines de semana?

Almuerzan juntos, se festejan los cumpleaños, algunos hacen salidas, todos son amigos en Facebook!!!! Algunos tienen una relación de amistad y se suelen ver incluso los fines de semana.

¿Cómo se enteró de la iniciativa?

La iniciativa la lanzó RRHH involucrando a los directores de algunas áreas para realizar una prueba piloto.

¿Por qué cree que su compañero aplicó para el programa?

Se eligió principalmente a mujeres que hayan demostrado responsabilidad y compromiso y que estén pasando alguna situación familiar tal que el régimen le beneficie. Básicamente, madres de bebés.

¿Por qué cree que su jefe / compañero / colaborador decidió teletrabajar?

Por cuestiones de organización familiar.

¿Por qué cree que la empresa decidió promover el programa de teletrabajo?

Para mejorar la calidad de vida de los empleados.

¿Pensó que el hecho de que su compañero fuera a teletrabajar modificaría su propio trabajo? ¿Pensó usted tendría más trabajo?

No, para nada.

¿Qué pensaba que cada actor debería hacer para que la experiencia fuera exitosa?

Tanto el teletrabajador como sus jefes, compañeros y colegas tendrían que poder organizar las tareas cruzadas y establecer objetivos y pautas de trabajo claras. La comunicación es esencial. Y, sobre todo, el teletrabajador ser responsable con su equipo.

Antes de interactuar con un teletrabajador, ¿pensaba que el teletrabajo permitía hacer las mismas tareas fuera de la oficina?

Sí.



Antes de interactuar con un teletrabajador, ¿pensó que el teletrabajo sería una experiencia exitosa en su empresa?

Sí.

¿Se resintió la calidad del trabajo de su compañero por teletrabajar?

No.

¿Cómo se organizaron las tareas y coordinación?

Con una agenda clara y, sobre todo, orden para poder anticipar las necesidades presenciales de los días en que no estaría en la oficina.

¿Se generaron mayor cantidad de reuniones o calls?

No creo.

¿Se sintió en algún momento irritado por la ausencia compañero colaborador por teletrabajar? ¿Tuvo que resignar algo porque esa persona estuviera teletrabajando?

No, justamente porque la calidad de trabajo no se vio afectada.

¿Pasaba algo con los objetos del teletrabajador durante su ausencia?

No, a lo sumo, se le usaba la silla si era más cómoda.

Ahora que conoce cómo es el teletrabajo, ¿cree que el teletrabajo permite hacer las mismas tareas fuera de la oficina?

Sí, se confirmó lo que pensaba.

¿Notaron los clientes internos y externos alguna consecuencia en los resultados como consecuencia del teletrabajo en su organización?

No.

¿Cree que se pierden oportunidades, promociones o instancias de aprendizaje por no estar en la oficina todos los días?

No.

¿Detectó cambios en el tratamiento interpersonal con relación a quienes teletrabajan?

No, no hubo cambios.

¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas con relación a quienes teletrabajan?

Sí, cambiaron para ajustarse a la modalidad no presencial.

¿Cree que alguien pudo sentirse frustrado por la ausencia física del teletrabajador?

Sí, esas cosas siempre pasan. No se puede esperar que en una organización todos tomen los cambios de la misma forma y sean capaces de adaptarse inmediatamente a ellos.

¿Está satisfecho con la experiencia?

Sí, totalmente satisfecho.

¿Fueron acertadas las políticas e intervenciones de RR.HH. vinculadas con el programa de teletrabajo?

Sí, todas. Desde la comunicación, hasta el seguimiento del programa.

¿Se distendieron los controles de horario a partir del teletrabajo?

Si sucedió, no fue algo notorio por la cantidad de teletrabajadores que hay.

¿Cree que perdió afinidad y cercanía con quien teletrabaja?

No.

¿Tuvo que suplantar la ausencia del teletrabajador con más trabajo suyo?

No.

¿Sintió un tratamiento desventajoso porque no participa del programa de teletrabajo?

No.

¿Confía en el soporte remoto de su compañero?
Sí.

¿Qué medios se considera más efectivos para la comunicación con un teletrabajador?
Mail, teléfono, MSN.

¿Cree que se nota la ausencia física del teletrabajador?
No.

¿Querría participar en el programa?
Sí.

¿Qué repercusión tuvo la iniciativa en la organización?
Fue excelente. Todo el mundo la apoya y espera que siga siendo exitosa.

¿Qué considera satisfactorio del teletrabajo?
En tareas cuya naturaleza no implica necesariamente estar todos los días en un horario fijo en un edificio en particular, el teletrabajo brinda al empleado cierta flexibilidad para poder encargarse de temas personales alternando con actividades laborales. Puede acomodar sus horarios de trabajo en función de sus necesidades, genera un ahorro de costos al empleado en viáticos y comida, genera un ahorro de costos a la empresa (uso de energía, ascensores, etc.). Si es generalizado produce un ahorro a la comunidad ya que reduce la ocupación de medios de transporte, tránsito, etc. En mi experiencia particular, durante el mes de la gripe A, la gente de mi grupo que estuvo teletrabajando demostró realizar ciertas tareas con una mayor profundidad de análisis y, en algunos casos, destinándole más horas al trabajo que la jornada.

Entrevistado: Dolores Cano
Fecha: 18 de enero de 2010

Puesto: HR Business Partner

Organización: Telefónica de Argentina S.A.

Esta entrevista se complementa con una encuesta tipo choice que releva la percepción del entrevistado sobre algunos aspectos de la cultura organizacional.

¿Cómo se enteró de la iniciativa?

Por la campaña de comunicación que se hizo en la empresa a través de distintos canales: mails, cartelera, etc.

¿Por qué cree que su compañero aplicó para el programa?

Porque permite tener mucha más flexibilidad. Cambiar de ámbito de trabajo también te permite disfrutar más de tu casa, por ejemplo. Aunque, lo cierto es que yo trabajo mucho más en mi casa. No tenés alguien que viene y te interrumpe o te llaman y cortás lo que estás haciendo. La gente que teletrabaja está feliz. Ojo que hay gente a la que no le sirve porque tiene hijos, por ejemplo, y si está en la casa tiene al nene todo el tiempo encima. Entonces prefiere venir a la oficina.

¿Por qué cree que la empresa decidió implementar el programa?

Porque cree que es una medida que puede beneficiar a la gente, al clima laboral. Es una herramienta para mejorar la calidad de vida del empleado. A la empresa le importa la gente y el clima laboral es un objetivo formal.

¿Antes de comenzar el programa, ¿cómo pensaba que funcionaba y cuáles eran según su juicio las características del teletrabajo?

Yo no, pero mucha gente pensaba que teletrabajar era equivalente a trabajar menos, y eso generó alguna resistencia y, sobre todo de parte de los jefes, temor de que no se cumpliera con el trabajo.

¿Qué pensó usted que debería hacer su compañero para que fuera una experiencia exitosa? ¿Y qué pensó que deberían hacer sus compañeros y usted?

Por parte del jefe, flexibilidad y compromiso con el programa para acompañar a la gente. Por parte del empleado tiene que haber disponibilidad al 100% y compromiso con las tareas.

¿Cómo se organizaron sus tareas y su coordinación con su compañero a distancia?
Igual que antes. Cada uno siguió haciendo lo suyo.

¿Cuáles fueron los principales beneficios? ¿Cuáles fueron los principales obstáculos?
Los beneficios, la flexibilidad, la eficiencia para hacer tareas que no se pueden hacer en la oficina y la mayor libertad. Los obstáculos tienen que ver con las herramientas porque Telefónica no provee las herramientas necesarias para teletrabajar al empleado, es él quien tiene que aportarlas.

¿Qué tuvo que resignar al tener a su compañero teletrabajando?
Nada porque la condición para teletrabajar en Telefónica es que las cosas funcionen igual que cuando el empleado está en la oficina. No se tiene que notar que no está.

¿Qué pasaba con el espacio y objetos de su compañero durante su ausencia?
Nada.

¿Cómo suplantó la ausencia física para la consecución de los objetivos laborales?
Como te decía antes, se hacen las cosas de la misma forma, no hay cambios.

¿Se resintió la calidad de su trabajo?
No, para nada.

¿Se sintió en algún momento irritado por la ausencia de su compañero?
A veces sí, porque quizás con gente de otras áreas te encontrás con que no te pueden responder algo o darte alguna información porque están teletrabajando y te dicen “no tengo el material acá, lo tengo en la oficina”. Pero eso no debería pasar porque deberían organizarse para llevar lo que necesitan y no afectar el trabajo.

¿Cree que su compañero puede hacer su trabajo de la misma manera remotamente?
Sí, pero claramente depende del tipo de trabajo. En el call center no se puede hacer.

¿Qué repercusión tuvo entre los otros miembros de la organización el hecho de que su compañero teletrabajara?
Muy positiva, muy buena.

¿Cómo reaccionaron los clientes externos? ¿Notaron alguna consecuencia en los resultados?
No, ninguna. Fue transparente.

¿Cree que se pierde algo por no estar en la oficina (oportunidades, promociones, instancias de aprendizaje, etc.)?
No.

¿Se distendieron los controles de horarios entre los no teletrabajadores? (Entrada, salida, almuerzo, licencias, etc.)
No.

¿Se generaron mayor cantidad de reuniones o calls?
No.

¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas?
No.

¿Cree que alguien pudo haber sentido frustración por la ausencia física?
No.

¿Cómo lo afecta en su trabajo (aumenta, disminuye, permanece igual, se modifican los tiempos y prioridades) la ausencia de su compañero?
No lo afecta para nada porque es una condición para que se teletrabaje.

¿Se confirmaron sus presunciones iniciales sobre esta modalidad de trabajo?



No, el prejuicio de que teletrabajar era sinónimo de menos trabajo se cayó. Cuando se comenzó a teletrabajar la realidad mostraba que no era así, al contrario. Incluso se trabaja más.

¿Confía en el soporte remoto de su compañero?
Sí.

¿Está satisfecho con la experiencia?
Sí, muy satisfecha.

¿Qué políticas o intervenciones del área de RR.HH. identificaría usted como acertadas y eficientes promotoras y facilitadoras del teletrabajo en su empresa?
No hubo intervención del área de RR.HH. en el programa. Estaba abierta la posibilidad, sujeto a que el jefe lo validara y el empleado tuviera las herramientas.

¿Qué debería haberse hecho y no se hizo para que la experiencia del teletrabajo fuera más satisfactoria para todos?
Creo que nada.

¿Cuáles fueron las consecuencias del programa de teletrabajo? (¿Cree que perdió afinidad y cercanía con su compañero? ¿Sintió que tuvo que “suplantar” la ausencia física de su compañero con trabajo adicional suyo? ¿Sintió un tratamiento desventajoso porque no participaba del programa?)
No, nada. No cambió nada.

¿Podría describir los cambios que a partir de la adopción del teletrabajo se generaron en su ámbito más cercano de trabajo?
Hubo una mejora del clima del clima laboral. También se nota una mejor organización del trabajo porque el hecho de no estar un día te obliga a ordenarte mejor y, en consecuencia, mejora también la coordinación entre la gente.

¿Le gustaría teletrabajar?
Sí, por supuesto.

Entrevistado: Inés Levinsky

Fecha: 26 de febrero de 2010

Puesto: Responsable de Fidelización

Organización: Telefónica de Argentina S.A.

Esta entrevista se complementa con una encuesta tipo choice que releva la percepción del entrevistado sobre algunos aspectos de la cultura organizacional.

¿Cómo se enteró de la iniciativa?

Fue por la comunicación interna que se realizó a través de mails, el +Cerca (*house organ*) y las comunicaciones de RR.HH.

¿Por qué cree que su compañero aplicó para el programa?

Creo que es una forma de optimizar más el tiempo. Hay cosas que hacés más rápidamente en tu casa. Además, tenés la comodidad de estar en pantuflas en tu casa. Ahorrás tiempo de ir y venir, no tenés que tomarte el subte y viajar apretada hasta la oficina, no gastás en ropa o en comida. Es más cómodo.

¿Por qué cree que la empresa decidió implementar el programa?

Y, es un beneficio más que da la empresa, pero en el fondo tiene que ver, con esto de parecer una empresa del Primer Mundo. Digamos que hacer este tipo de cosas, como Google que tiene una sala para juegos y sillones de colores, es para eso. No puede quedar como que es una empresa tan *chota* (sic).

¿Cómo tomó su decisión? ¿Pensó que modificaría su dinámica de trabajo? ¿Cómo pensó que lo impactaría?

En la práctica no lo usamos tanto, eh. Hay mucho papeleo, mucho “llename el formulario” y completame qué actividades hiciste. Quieren controlar que trabajes. Pero si me das una facilidad de este tipo y me hacés llenar un papelito es porque no tenés la confianza para hacerlo realmente. El tema del formulario es muy pesado. Yo creo que tenés que tener confianza en la gente que va a teletrabajar,

si no, no lo hagas porque es peor. Si no tenés confianza, no se lo des. Ahora, en lo que tiene que ver con la dinámica de trabajo propiamente dicha, más allá de la burocracia del papelito, ves los beneficios. Te da más posibilidades de organizarte. Yo siempre pensé eso. Y si te organizás bien, no debería impactar. Claro que siempre hay gente que se abusa, yo tengo compañeros que no lo hacen bien. De hecho, hay áreas que no lo implementaron directamente.

¿Qué pensó usted que debería hacer su compañero para que fuera una experiencia exitosa? ¿Y qué pensó que deberían hacer sus compañeros y usted?

Lo importante es que no se note que no estás en la oficina. Tu trabajo tiene que ser independiente del lugar físico en el que estés. Los resultados tienen que ser independientes de que estés en tu casa o en la oficina.

¿Cómo se organizaron sus tareas y su coordinación con su compañero a distancia?

No es tan sencillo, la verdad. Hay cosas que directamente las dejás para el otro día. Lo tomás más como que faltó. La implementación es muy difícil. En la práctica, nadie se desvía el teléfono a su casa. Es un tema de conducta de las personas y compromisos. Los dos puntos son importantes. Si querés boludear, podés boludear más en la oficina. En mi caso, con dos criaturas en mi casa, prefiero venir a trabajar porque para ellos es como si estuviéramos de vacaciones, es recomplicado que entiendan que estoy trabajando. Hoy yo no quiero hacer teletrabajo ningún día. Es según la etapa de la vida en la que estás.

¿Cuáles fueron los principales beneficios? ¿Cuáles fueron los principales obstáculos?

Beneficios... Es más personal eso. Está en cada uno. Yo creo que principalmente es la comodidad, la tranquilidad de poder ir al médico en el turno que tenga disponible y no tener que andar corriendo. Es eso: comodidad y flexibilidad. Pero sólo cuando tenés que hacer cosas solo. Si no, no sé. En un área de servicios es súper complicado porque tu tarea es unir partes, entonces, hay que estar. Pero si no, si podés hacer tu trabajo solo, la verdad es que te concentrás de otra manera. Para el que trabaja en equipo no está tan bueno, realmente. Si trabajás en equipo, es un caos el teletrabajo. Es imposible.

¿Qué tuvo que resignar al tener a su compañero teletrabajando?

Y, pasar cosas para cuando esté. Retrasás cosas. Si tenés que tomar una decisión conjunta no es lo mismo hacerlo telefónicamente o por mail. Es más fácil si te sentás y lo discutís. Es más rápido juntándose. Por mail son dos horas, con idas y vueltas, con mensajes que no se terminan de interpretar -viste cómo es el mail y el MSN-; querés decir una cosa y se interpreta otra. Es distinto decirlo que escribirlo.

¿Qué pasaba con el espacio y objetos de su compañero durante su ausencia?

No, nada. Yo me fui seis meses de licencia por maternidad y cuando volví estaba todo igual.

¿Cómo suplantó la ausencia física para la consecución de los objetivos laborales?

Es lo que te decía antes. No se suplanta.

¿Se resintió la calidad de su trabajo?

Para mí depende del trabajo que haga, pero sí. Hay retrasos. También es cierto que si hacés un trabajo solo, investigás de otra manera, ponés más foco. No como acá que cada dos segundos te interrumpen y tenés que cortar lo que estás haciendo.

¿Se sintió en algún momento irritado por la ausencia de su compañero?

Sí. Me pasó más de una vez que preguntaba si fulanita estaba de vacaciones y me decía que no, que estaba teletrabajando. Pero parecía que estaba de vacaciones realmente.

¿Cree que su compañero puede hacer su trabajo de la misma manera remotamente?

Como decía antes, depende del trabajo que haga. Y de la persona, claro.

¿Qué repercusión tuvo entre los otros miembros de la organización el hecho de que su compañero teletrabajara?

Depende de los resultados del trabajo.

¿Cómo reaccionaron los clientes externos? ¿Notaron alguna consecuencia en los resultados?

Ni lo notan. No estás en McDonald's sirviendo en el mostrador. Es distinto.

¿Cree que se pierde algo por no estar en la oficina (oportunidades, promociones, instancias de aprendizaje, etc.)?

Una vez por semana, no. Vos viste cómo se manejan acá. Ni se dan cuenta. La verdad es que no venís y ganás en salud.

¿Se distendieron los controles de horarios entre los no teletrabajadores? (Entrada, salida, almuerzo, licencias, etc.)

Y mirá... Mi área, por ejemplo, es muy particular. Hasta las 10 y media, 11, no llegan. Se van a jugar al fútbol dos horas al mediodía y si les ponés una reunión a las tres, te miran como diciendo, “¿Estás loca, vos, no tenías otro horario?”. Pero son épocas. Se trabaja por objetivos, entonces hay días que están todos a full, laburando como locos. Mientras las cosas estén, nadie te dice nada. Ciertas normas tiene que haber igual. Yo, por ejemplo, a veces necesito tres horas para mí y me las tomo. El otro día tenía que ir al médico a las cinco y aproveché la tarde y me fui a la peluquería y después al médico.

¿Se generaron mayor cantidad de reuniones o calls?

No.

¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas?

Sí, cuando teletrabajás cambian. Por ejemplo, eso del papelito que tenés que llenar es para controlarte. Es un fastidio, pero lo hacen porque quieren asegurarse de que la gente trabaje. Lo que pasa es que hay que predicar con el ejemplo. Hay jefes que no se toman el día de teletrabajo. Si no querés que se descontrolen, no te tenés que descontrolar vos. Ahora están tratando de poner un día fijo de teletrabajo para que todos nos lo tomemos juntos así es más fácil la supervisión.

¿Cree que alguien pudo haber sentido frustración por la ausencia física?

Si estás a full y la persona que teletrabaja no es consciente, sí. Pero en general, nadie, no hay frustración. Después, paso. Igual, yo soy más exigente que la media de acá.

¿Cómo lo afecta en su trabajo (aumenta, disminuye, permanece igual, se modifican los tiempos y prioridades) la ausencia de su compañero?

A mí no me afecta porque yo tengo un microemprendimiento acá adentro. Es algo que depende de mí.

¿Se confirmaron sus presunciones iniciales sobre esta modalidad de trabajo?

Sí, me parece que está bueno pero para algunas personas es más descontrol. Les das la mano y se toman el codo. Es para algunos puestos muy concretos. Y hay que ser claros también. Si estoy enferma no es teletrabajo, una cosa es teletrabajo y otra cosa es licencia. A veces, se confunden.

¿Confía en el soporte remoto de su compañero?

Depende. Es personal. El que responde acá, responde desde la casa.

¿Está satisfecho con la experiencia?

Sí, en concreto, sí. Con matices, lógicamente. Vos te tenés que llevar todas las cosas a tu casa cuando hacés teletrabajo. Si te olvidás de algo, es un embole. Tenés que ser muy organizado para que funcione.

¿Qué políticas o intervenciones del área de RR.HH. identificaría usted como acertadas y eficientes promotoras y facilitadoras del teletrabajo en su empresa?

En realidad ellos lo comunicaron y lo habilitaron, pero no son promotores. Es un beneficio más. Fue algo así como “tenés un beneficio más, está la herramienta, si querés, usala”.

¿Qué debería haberse hecho y no se hizo para que la experiencia del teletrabajo fuera más satisfactoria para todos?

Yo creo que así está bien.

¿Cuáles fueron las consecuencias del programa de teletrabajo?

Y... Hay un desencuentro, la verdad que sí. Perdés un poco de cercanía con la gente.

¿Podría describir los cambios que a partir de la adopción del teletrabajo se generaron en su ámbito más cercano de trabajo?

Ninguno. Se tomó como un beneficio y punto.

Entrevistado: Guillermo Actis

Fecha: 25 de febrero de 2010

Puesto: Gerente Regional de Servicios Internacionales

Organización: Telefónica Internacional

Esta entrevista se complementa con una encuesta tipo choice que releva la percepción del entrevistado sobre algunos aspectos de la cultura organizacional.

¿Cuál es tu relación con el teletrabajo en Telefónica?

A ver, yo no teletrabajo estrictamente pero tengo a mi jefe a doce mil kilómetros así que necesariamente tenés que desarrollar habilidades de teletrabajador.

¿Y qué se piensa de esta modalidad en la empresa?

Hay muchos preconceptos en esta empresa. Está el manager arcaico que cree que porque a la gente la tengas en la oficina va a laburar más. Todos sabemos que eso es una burda mentira. Las organizaciones están siendo reorientadas a resultados y eso no tiene nada que ver con los grilletes. Yo elijo ser efectivo. Está claro, además, que el teletrabajo te afecta en clima laboral. Telefónica ha implementado en el Distrito C (Madrid) el teletrabajo. Ahí trabajan treinta o cuarenta mil personas y el edificio tiene capacidad para diez mil. Se ha impersonalizado el puesto de trabajo y está funcionando muy bien. Una vez hicimos el “Día fuera de la oficina” (hace siete u ocho años atrás) y la gente venía a trabajar en los bares de los alrededores. Hay un concepto de pertenencia y la gente necesita decir “fui a trabajar”. En muchos casos, trabajar significa “salir de su casa”.

¿Por qué creés que la empresa decidió implementar el programa?

La compañía pone a disposición el plan y los jefes se oponen al programa corporativo. Telefónica no ha hecho muchas acciones para mejorar el clima. Un clima alto tiene un impacto en la productividad. Esto es una acción para mejorarlo dejando de lado el ajuste salarial que la gente espera. Y, además, significa un ahorro no sólo para la compañía sino también para el trabajador.

¿Por qué pensás que la gente acepta teletrabajar?

Hay gente cuyo trabajo tiene que ver con la gestión de negocios que están afuera. Para mí trabajar desde cualquier lado es igual. Claro que para las áreas operativas es distinto. Ellos no pueden. Los que se acogen al teletrabajo lo hacen porque: 1) “no tengo que venir a la oficina”; 2) ganan en flexibilidad porque, seamos honestos, ¿cuánto del tiempo que están en la oficina realmente sirve?

Hay otras cuestiones en juego. Si hacés teletrabajo, entonces no tenés oficina y hay gente que no la quiere resignar. En España, por ejemplo, sólo tienen oficina los directivos. Yo tengo mis cinco ambientes con dependencias y olvidate que la vaya a dejar.

El plan de teletrabajo tiene determinados objetivos que se chocan con fantasmas en la organización. Hay responsabilidades que tienen que ver con lo personal. Yo, aún con secretaria, siento que tengo que venir.

¿Qué pensás que debe suceder en la organización para el teletrabajo funcione?

Las compañías tienen que asegurar las condiciones y poner a disposición las herramientas. El empleado, si se queda, tiene que reservar un espacio y resolver lo prioritario y lo importante. Y no caer en una conducta de que porque se queda en la casa no va a trabajar. El jefe tiene que entender que si una persona está teletrabajando no le puede pedir algo que no puede hacer desde su casa.

En definitiva, hay que educar al entorno y a los jefes. A los jefes hay que hacerles un transplante de cerebro. El tipo tiene que ser eficiente: lo demás es cáscara. Por eso es importante trabajar por proyectos.

¿Creés que se pierde algo por no estar en la oficina?

Hay que vencer el fantasma para poder aceptar o no el teletrabajo. Si no te ven, no existís. Y temo decirte que es así y pasa a veces mudándose de edificios. Hay edificios cuyo nivel se mide según qué nivel jerárquico tenga sus oficinas ahí. A veces, si salís de un edificio top es difícil que después te asciendan. Además, está la cuestión de pertenecer a un lugar, sentirse identificados. Si me ven, sigo estando. Yo sufro el síndrome de Estocolmo. Para allá (Madrid) no estoy para acá hago cosas para otros. El regional desarrolla skills distintas. Tenés que escribirte tu propia biblia y hacer que esa luz te ilumine.

¿Se debilitan los vínculos afectivos con el teletrabajo?



A nosotros nos hacen evaluaciones 360. Yo hice un 720: 360 desde España y 360 desde Argentina. Es extraño lo que sucedió porque en los aspectos profesionales como visión de negocio, liderazgo, etc. los resultados eran calcados. Exactamente iguales los de España y los de acá. Ahora, en los aspectos interpersonales, las diferencias eran de 180 grados. En Argentina salía que entusiasmaba a los equipos, buena delegación, etc. En España, al contrario, salía casi muy egoísta. La cercanía, la presencia, el café y la comida compartida cambian la perspectiva de las personas. Etiquetamos a la gente estando todos los días juntos, imagínate cuando no los tenés adelante. Yo creo que es la prueba de varias cosas: 1) estas cosas <refiriéndose a las evaluaciones 360> no sirven para nada y 2) en esta empresa que es de telecomunicaciones, tenemos un problema de comunicación. Tenemos que hablar más.

¿Creés que alguien pudo haber sentido frustración por la ausencia física?

Depende de la persona. Porque hay quien puede pensar “puta, este tipo no viene nunca y cumple con los objetivos y yo, que vengo todos los días, no. Me banco el subte, el apretujón, el calor y no sirve. En la frustración hay muchas cosas. No tiene que ver con el teletrabajo.

¿Qué políticas o intervenciones del área de RR.HH. identificarías como acertadas y eficientes promotoras y facilitadoras del teletrabajo en tu empresa?

Yo creo que la implementación del plan de Tiempo Flexible fue acertado pero se tendrían que hacer más cosas. Si se quiere implementar algo así se tiene que dar algo. Somos hipócritas porque lo implementamos pero no damos nada: ni computadora, ni conexión, ni nada. Telefónica no da puntada sin hilo. No se va a implementar si la legislación laboral no está vigente porque el riesgo es muy alto para la empresa.

¿Creés que es una experiencia satisfactoria?

Sí, depende de la cultura de la organización y de las personas: si es vaga, va a incrementar su vagancia. Si es profesionalmente responsable, va a trabajar desde cualquier lado.

El marco regulatorio, de todas formas, es uno de los obstáculos más grandes porque no hay un marco de actuación. El marco regulatorio no está claro y no hay una protección para la compañía. Son necesarios protocolos de actuación.

Por otro lado, RR.HH. son un desastre, caen en la inutilidad. No entienden que son un área de soporte. No hay políticas claras ni definiciones claras. Nadie toma decisiones porque hay ejecutivos aferrados al escritorio. El eslogan es “no hagan olas que el barco flota”. Como decía un viejo conocido, “si nunca nos dijimos la verdad no nos vamos a mentir ahora”. Se vende la ilusión, si se cumple la perspectiva, no hagas olas.

Entrevistado: Identidad Reservada

Fecha: 19 de marzo de 2010

Puesto: Gerencia de Márketing de Telefonía Fija

Organización: Telecom Argentina S.A.

Esta entrevista se complementa con una encuesta tipo choice que releva la percepción del entrevistado sobre algunos aspectos de la cultura organizacional.

¿Cómo se enteró de la iniciativa?

Hicieron una campaña de comunicación sobre el desarrollo y la iniciativa de teletrabajo utilizando los distintos canales disponibles: mail, cartelera, etc.

¿Por qué cree que su compañero aplicó para el programa?

Porque piensan que están más cómodos en la casa. Es una forma de administrar su propio tiempo.

¿Por qué cree que la empresa decidió implementar el programa?

Por un lado es un beneficio para el empleado. Pero, además, es hay una cuestión económica a nivel infraestructura: abaratan luz, servicios, mantenimiento de edificios, etc. Aunque aumenten el costo del mantenimiento de máquinas, líneas de datos y redes para implementar el teletrabajo, bajan muchos otros costos. También hay un beneficio en tener distribuida la gente para una contingencia porque, por ejemplo, el servicio de 114 tiene que estar siempre activo. Pasa lo mismo con el servicio para grandes clientes, clínicas, bancos... No se puede cortar el servicio. Y con el teletrabajo, hay una ejercicio para eso.

¿Cómo tomó su decisión? ¿Pensó que modificaría su dinámica de trabajo? ¿Cómo pensó que lo impactaría?

Mirá, cuando se extendió el teletrabajo por la gripe A se decía que era más tele que trabajo. Y, la verdad, con la prueba piloto yo pensaba eso: que era más tele que trabajo, pero como pienso más en el trabajo por objetivos, creo que puede convivir y que depende de la actitud de la persona.

Antes de comenzar el programa, ¿cómo pensaba que funcionaba y cuáles eran según su juicio las características del teletrabajo?

Como su nombre lo dice, es trabajar desde la casa, teniendo un teléfono y una línea de banda ancha para conectarse a la red de la empresa, más una PC de la empresa.

¿Qué pensó usted que debería hacer su compañero para que fuera una experiencia exitosa? ¿Y qué pensó que deberían hacer sus compañeros y usted?

Tiene que haber ventanas horarias para contactarse porque se puede desvirtuar rápidamente. Tiene que haber una definición y claridad para poner objetivos y tareas para hacer seguimiento como si estuvieran todos juntos. Además es importante la flexibilidad para esa presencia porque el control tiene que ser no rígido o propio de la supervisión directa. Igual, con el chat corporativo, donde tenés los datos de las personas a las que querés llamar, o la herramienta de telepresencia, todo esto se facilita mucho.

¿Cómo se organizaron sus tareas y su coordinación con su compañero a distancia?

Coordinás el calendario con la persona con la que compartís el proyecto. Pero, como te decía, con las herramientas de comunicación disponibles (mail, chat, llamadas telefónicas) es sencillo trabajar con una persona que esté físicamente en otro lado.

¿Cuáles fueron los principales beneficios? ¿Cuáles fueron los principales obstáculos?

Beneficios: mayor libertad, manejo del tiempo, estar en tu casa. Yo no sé si me gustaría estar más en mi casa porque mi esposa trabaja en casa. En cuanto a los obstáculos, me preocupa que es bastante lento buscar a las personas que no están y pensás un poco más en levantar el teléfono y mandar un mail. Para mí es mucho más rápido y ágil hacer una reunión.

¿Qué tuvo resignar al tener a su compañero teletrabajando?

La sinergia, la espontaneidad... eso de que salen cosas solamente por caminar más lo que te decía antes de las reuniones.

¿Qué pasaba con el espacio y objetos de su compañero durante su ausencia?

La silla desaparece <risas>. Depende de la historia del lugar y los recursos. Hay lugares que son muy rígidos.

¿Cómo suplantó la ausencia física para la consecución de los objetivos laborales?

El chat corporativo es muy interesante. Es una herramienta que funciona muy bien. De todas formas, una mini reunión siempre tiene que haber. Pero con las herramientas de comunicación disponibles, tenés la oficina casi encima. No hay excusas.

¿Se resintió la calidad de su trabajo?

Depende de las reglas. Es cuestión de poner los puntos para que cada uno haga lo que le corresponde y como corresponde.

¿Se sintió en algún momento irritado por la ausencia de su compañero?

Y la gente se irrita por todo. Puede ser que algunos se irriten porque no todos tienen la posibilidad de hacerlo.

¿Cree que su compañero puede hacer su trabajo de la misma manera remotamente?

Según la tarea pero cada vez más en equipos electrónicos las respuestas y tareas las hacés vía remota. Hasta las líneas se reparan remotamente.

¿Qué repercusión tuvo entre los otros miembros de la organización el hecho de que su compañero teletrabajara?

La primera fue una curiosidad, se preguntaban “¿si me toca estaría bueno?”, “¿me gusta ir al a oficina?”. Y el prejuicio también está, eso de que no laburan más si teletrabajan. Pero todo eso se cura con la experiencia de haber teletrabajado.

¿Cómo reaccionaron los clientes externos? ¿Notaron alguna consecuencia en los resultados?

No, para nada.

¿Cree que se pierde algo por no estar en la oficina (oportunidades, promociones, instancias de aprendizaje, etc.)?

Sí, se pierde la sinergia y las cosas que aparecen cuando se combinan varias cosas que no estaban programadas, esos encuentros casuales en los que surgen ideas.

¿Se distendieron los controles de horarios entre los no teletrabajadores? (Entrada, salida, almuerzo, licencias, etc.)

No.

¿Se generaron mayor cantidad de reuniones o calls?

Y sí.

¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas?

Sí, es distinto. Necesariamente tenés otras libertades porque el tipo de trabajo que hacés. Pero se generan pactos implícitos también.

¿Cree que alguien pudo haber sentido frustración por la ausencia física?

Más o menos. Es la misma que te puede dar cuando vas a otro piso y la persona que buscás no está o está de vacaciones.

¿Cómo lo afecta en su trabajo (aumenta, disminuye, permanece igual, se modifican los tiempos y prioridades) la ausencia de su compañero?

El jefe trabaja más porque hay cosas que las terminás haciendo vos directamente.

¿Se confirmaron sus presunciones iniciales sobre esta modalidad de trabajo?

Superaron lo que yo pensaba. Con las herramientas y la actitud de la gente se puede hacer teletrabajo sin problemas.

¿Confía en el soporte remoto de su compañero?

Sí, se complementa bien.

¿Está satisfecho con la experiencia?

Me gustaría experimentar más, pero sí. Tiene que estar muy bien medido el tiempo de una tarea para que la medición de desempeño funcione bien y sea realmente buena.

¿Qué políticas o intervenciones del área de RR.HH. identificaría usted como acertadas y eficientes promotoras y facilitadoras del teletrabajo en su empresa?

El desarrollo de las herramientas electrónicas para poder hacerlo más allá de la infraestructura que te daban (teléfono, banda ancha, PC). Brindar la seguridad informática al sistema para que todos trabajen tranquilamente. En ese sentido, ves continuamente mejoras.

¿Qué debería haberse hecho y no se hizo para que la experiencia del teletrabajo fuera más satisfactoria para todos?

Hay mucha gente que quiere entrar, no es mi caso, yo soy social y eso de estar todo el tiempo metido en un lugar me asfixia. Entonces se generan falsas expectativas. Debería haber una definición de quién puede y quién no y quién decide.

¿Cuáles fueron las consecuencias del programa de teletrabajo?

Hay un extra de satisfacción para aquellos a los que les es más cómodo teletrabajar. Radio pasillo mejora, no es tan espontáneo. Pero está eso de que se favorece más el tele que trabajo.

¿Podría describir los cambios que a partir de la adopción del teletrabajo se generaron en su ámbito más cercano de trabajo?

No hay cambios porque el programa es reducido.



11.9. Formularios usados para las encuestas

11.9.1. Encuesta para teletrabajadores

La encuesta se envió por email en un archivo Excel, con un *check box* junto a cada alternativa de respuesta para que el encuestado marcara su opción.

Nombre y apellido:
Función

¿Se controla el horario de entrada y salida laboral?

Sí, estrictamente
Sí, pero no estrictamente
Relativamente
No
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Se asignan tiempos establecidos para la realización de las tareas?

Sí, estrictamente
Sí, pero no estrictamente
Relativamente
No
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Cómo se asigna el espacio?

Por jerarquía
Por funcionalidad
Sin un criterio establecido

Se cree que las reuniones son:

Muy productivas
Poco productivas
Nada productivas
Su productividad depende de quién las convoque.
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Qué medios se consideran más efectivos para la comunicación?

Mail
Teléfono / Call
Mensajero instantáneo
Reunión
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Cree que existe una buena comunicación en su organización?

Sí
No

La dinámica de trabajo es:

Colaborativa
Competitiva
Otro. Por favor, aclarar: _____



¿Cómo se evalúa el desempeño profesional?

Por fijación de objetivos anuales
Subjetivamente
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Comparte con sus colegas / colaboradores / jefes momentos de intercambio extralaboral en la oficina?

Sí
No

¿Comparte con sus colegas / colaboradores / jefes actividades fuera del horario laboral (fútbol, salidas, etc.)?

Sí
No

¿Cuán importante es para usted el ambiente de trabajo?

Muy importante
Importante
Poco importante
Nada importante

En su organización prevalece la creencia de que:

se debe trabajar por objetivos
se debe cumplir el horario de trabajo para realizar las tareas
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Se respetan los compromisos asumidos?

Sí, estrictamente
Sí, pero no estrictamente
Relativamente
No
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Cómo piensa que se puede ser más eficiente?

Trabajando en un espacio aislado, sin interrupciones.
En contacto con el entorno.
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Existe flexibilidad en la organización?

Sí
No

¿Cómo se enteró del programa de teletrabajo?

Comunicación formal de la empresa
Por comentarios informales
Cuando busqué a una persona y estaba teletrabajando
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Por qué decidió teletrabajar?



Para tener más libertad con su tiempo
Por cuestiones de organización familiar
Porque no estaba cómodo en la oficina
Para trabajar menos
Para poder tener otro trabajo
Porque no estaba conforme con sus compensaciones
Porque estaba desmotivado
Otro. Por favor, aclarar: _____

Antes de convertirse en un teletrabajador, ¿pensaba que el teletrabajo permitía hacer las mismas tareas fuera de la oficina?

Sí
No

Antes de convertirse en un teletrabajador, ¿pensaba que el teletrabajo modificaría su relación con su jefe / compañeros / colaboradores?

Sí
No

¿Cómo tomaron sus jefes / compañeros / colaboradores su decisión de teletrabajar?

Con mucho entusiasmo y colaboración
Con escepticismo
Se mostraron disconformes
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Por qué cree que la empresa decidió promover el programa de teletrabajo?

Para mejorar la calidad de vida de los empleados
Para mejorar la encuesta de clima laboral
Porque fue una exigencia de Casa Matriz
Para reducir costos
Como estrategia de Marketing
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Cómo se organizaron las tareas con el teletrabajo?

Como si estuviera presente
Con orden y planificación
Con las herramientas de comunicación disponibles
No se pueden organizar
Con una reunión

¿Extraña algo de la oficina por teletrabajar?

Sí
No

¿Tuvo que resignar algo por teletrabajar?

Sí
No

¿Se sintió discriminado por teletrabajar?

Sí
No



Ahora que conoce cómo es el teletrabajo, ¿cree que el teletrabajo permite hacer las mismas tareas fuera de la oficina?

Sí
No

¿Cómo se adaptaron sus jefes / compañeros / colaboradores a su condición de teletrabajador?

Sin dificultades.
Con algunas dificultades.
Con muchas dificultades.
No se terminaron de adaptar.

¿Cree que se pierden oportunidades, promociones o instancias de aprendizaje por no estar en la oficina todos los días?

Sí
No

¿Detectó cambios en el tratamiento interpersonal con su jefe / colegas / colaboradores?

Sí
No

¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas por teletrabajar?

Sí
No

¿Cree que alguien pudo sentirse frustrado por su ausencia física?

Sí
No

¿Tuvo que legitimar su trabajo por no hacerlo en la oficina?

Sí
No

¿Tuvo que modificar su manera de relacionarse con quienes estaban en la oficina?

Sí
No

¿Se confirmaron sus presunciones iniciales sobre el teletrabajo habiendo conocido la experiencia?

Sí
No

¿Fueron acertadas las políticas e intervenciones de RR.HH. vinculadas con el programa de teletrabajo?

Sí, todas
Algunas
No, ninguna

¿Cree que perdió afinidad y cercanía con su jefe / colaboradores / compañeros por teletrabajar?



Sí
No

¿Tuvo que suplantar su ausencia física con más trabajo?

Sí
No

¿Confía en el soporte remoto de su jefe / compañero / colaborador?

Sí
No

¿Qué medios se considera más efectivos para la comunicación con su jefe / compañeros / colaboradores?

Mail
Teléfono / Call
Mensajero instantáneo
Reunión
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Compartía actividades extralaborales con su jefe / compañeros / colaboradores antes de que se iniciara el programa de teletrabajo?

Sí
No

¿Continúa compartiendo esas actividades extralaborales ahora?

Sí
No

¿Cree que se nota la ausencia física del teletrabajador?

Sí
No

¿Está satisfecho con la experiencia?

Sí
No

¿Cuáles fueron los beneficios del teletrabajo?

11.9.2. Encuesta para jefes, colegas y colaboradores de teletrabajadores

La encuesta se envió por email en un archivo Excel, con un *check box* junto a cada alternativa de respuesta para que el encuestado marcara su opción.

Nombre y Apellido:

Función:

Usted es:

Colega de un teletrabajador
Colaborador de un teletrabajador
Jefe de un teletrabajador
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Se controla el horario de entrada y salida laboral?



Sí, estrictamente
Sí, pero no estrictamente
Relativamente
No
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Se asignan tiempos establecidos para la realización de las tareas?

Sí, estrictamente
Sí, pero no estrictamente
Relativamente
No
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Cómo se asigna el espacio?

Por jerarquía
Por funcionalidad
Sin un criterio establecido

Se cree que las reuniones son:

Muy productivas
Poco productivas
Nada productivas
Su productividad depende de quién las convoque.
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Qué medios se consideran más efectivos para la comunicación?

Mail
Teléfono / Call
Mensajero instantáneo
Reunión
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Cree que existe una buena comunicación en su organización?

Sí
No

La dinámica de trabajo es:

Colaborativa
Competitiva
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Cómo se evalúa el desempeño profesional?

Por fijación de objetivos anuales
Subjetivamente
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Comparte con sus colegas / colaboradores / jefes momentos de intercambio extralaboral en la oficina?

Sí
No

¿Comparte con sus colegas / colaboradores / jefes actividades fuera del horario laboral (fútbol, salidas, etc.)?

Sí
No

¿Cuán importante es para usted el ambiente de trabajo?



Muy importante
Importante
Poco importante
Nada importante

En su organización prevalece la creencia de que:

se debe trabajar por objetivos
se debe cumplir el horario de trabajo para realizar las tareas
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Se respetan los compromisos asumidos?

Sí, estrictamente
Sí, pero no estrictamente
Relativamente
No
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Cómo piensa que se puede ser más eficiente?

Trabajando en un espacio aislado, sin interrupciones.
En contacto con el entorno.
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Existe flexibilidad en la organización?

Sí
No

¿Cómo se enteró del programa de teletrabajo?

Comunicación formal de la empresa
Por comentarios informales
Cuando busqué a una persona y estaba teletrabajando
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Por qué cree que su jefe / colega / colaborador decidió teletrabajar?

Para tener más libertad con su tiempo
Por cuestiones de organización familiar
Porque no estaba cómodo en la oficina
Para trabajar menos
Para poder tener otro trabajo
Porque no estaba conforme con sus compensaciones
Porque estaba desmotivado
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Por qué cree que la empresa decidió promover el programa de teletrabajo?

Para mejorar la calidad de vida de los empleados
Para mejorar la encuesta de clima laboral
Porque fue una exigencia de Casa Matriz
Para reducir costos
Como estrategia de Márketing
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Pensó que el hecho de que su jefe / colega / colaborador fuera a teletrabajar modificaría su propio trabajo?

Sí
No

¿Pensó que el hecho de que su jefe / colega / colaborador fuera a teletrabajar haría que usted tuviera más trabajo?



Sí
No

Antes de interactuar con un teletrabajador, ¿pensaba que el teletrabajo permitía hacer las mismas tareas fuera de la oficina?

Sí
No

Antes de interactuar con un teletrabajador, ¿pensó que el teletrabajo sería una experiencia exitosa en su empresa?

Sí
No

¿Cómo se organizaron las tareas con el teletrabajador?

Como si estuviera presente
Con orden y planificación
Con las herramientas de comunicación disponibles
No se pueden organizar
Con una reunión

¿Se resintió la calidad del trabajo de su jefe / colega / colaborador por teletrabajar?

Sí
No

¿Se sintió en algún momento irritado por la ausencia física de su jefe / colega / colaborador por teletrabajar?

Sí
No

Ahora que conoce cómo es el teletrabajo, ¿cree que el teletrabajo permite hacer las mismas tareas fuera de la oficina?

Sí
No

¿Notaron los clientes internos y externos alguna consecuencia en los resultados como consecuencia del teletrabajo en su organización?

Sí
No

¿Cree que se pierden oportunidades, promociones o instancias de aprendizaje por no estar en la oficina todos los días?

Sí
No

¿Detectó cambios en el tratamiento interpersonal con relación a quienes teletrabajan?

Sí
No

¿Cambiaron los métodos de supervisión de tareas con relación a quienes teletrabajan?

Sí
No

¿Cree que alguien pudo sentirse frustrado por la ausencia física del teletrabajador?

Sí
No

¿Se confirmaron sus presunciones iniciales sobre el teletrabajo habiendo conocido la experiencia?



Sí
No

¿Está satisfecho con la experiencia?

Sí
No

¿Fueron acertadas las políticas e intervenciones de RR.HH. vinculadas con el programa de teletrabajo?

Sí, todas
Algunas
No, ninguna

¿Cree que perdió afinidad y cercanía con quien teletrabaja?

Sí
No

¿Tuvo que suplantar la ausencia del teletrabajador con más trabajo suyo?

Sí
No

¿Sintió un tratamiento desventajoso porque no participa del programa de teletrabajo?

Sí
No

¿Confía en el soporte remoto de su jefe / compañero / colaborador?

Sí
No

¿Qué medios se considera más efectivos para la comunicación con un teletrabajador?

Mail
Teléfono / Call
Mensajero instantáneo
Reunión
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Compartía actividades extralaborales con el teletrabajador antes de que se iniciara el programa de teletrabajo?

Sí
No

¿Continúa compartiendo esas actividades extralaborales con el teletrabajador ahora?

Sí
No

¿Cree que se nota la ausencia física del teletrabajador?

Sí
No

¿Querría participar del programa de teletrabajo?

Sí
No

¿Cuáles fueron los beneficios del teletrabajo?



11.9.3. Encuesta para relevamiento de rasgos culturales complementaria a las entrevistas

Las respuestas fueron recogidas por el entrevistador, quien volcó en su hoja de trabajo las opciones seleccionadas por el entrevistado.

¿Se controla el horario de entrada y salida laboral?

- Sí, estrictamente
- Sí, pero no estrictamente
- Relativamente
- No
- Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Se asignan tiempos establecidos para la realización de las tareas?

- Sí, estrictamente
- Sí, pero no estrictamente
- Relativamente
- No
- Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Cómo se asigna el espacio?

- Por jerarquía
- Por funcionalidad
- Sin un criterio establecido

Se cree que las reuniones son:

- Muy productivas
- Poco productivas
- Nada productivas
- Su productividad depende de quién las convoque.
- Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Qué medios se consideran más efectivos para la comunicación?

- Mail
- Teléfono / Call
- Mensajero instantáneo
- Reunión
- Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Cree que existe una buena comunicación en su organización?

- Sí
- No

La dinámica de trabajo es:

- Colaborativa
- Competitiva
- Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Cómo se evalúa el desempeño profesional?

- Por fijación de objetivos anuales
- Subjetivamente
- Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Comparte con sus colegas / colaboradores / jefes momentos de intercambio extralaboral en la oficina?

- Sí
- No



¿Comparte con sus colegas / colaboradores / jefes actividades fuera del horario laboral (fútbol, salidas, etc.)?

Sí
No

¿Cuán importante es para usted el ambiente de trabajo?

Muy importante
Importante
Poco importante
Nada importante

En su organización prevalece la creencia de que:

se debe trabajar por objetivos
se debe cumplir el horario de trabajo para realizar las tareas
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Se respetan los compromisos asumidos?

Sí, estrictamente
Sí, pero no estrictamente
Relativamente
No
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Cómo piensa que se puede ser más eficiente?

Trabajando en un espacio aislado, sin interrupciones.
En contacto con el entorno.
Otro. Por favor, aclarar: _____

¿Existe flexibilidad en la organización?

Sí
No