Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

Teletrabajadoras en el rubro IT

Aldana, Luciana Gabriela

Maestría en Recursos Humanos

2015

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS....4
ABSTRACT....6
RESUMEN....7
INTRODUCCIÓN....11
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN....13
Problema de Investigación....13
Preguntas de Investigación....13
Objetivos de la Investigación....14
A. Objetivo General....14
B. Objetivos Específicos....14
Justificación y Viabilidad....14
Antecedentes....15
Supuestos Teóricos....16
Definición de la Unidad de Análisis....17
Principales Variables de Análisis....18
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA....20
2.1 Estructura Metodológica....20
2.2 Instrumentos de Medición....21
2.3 Modelo de Entrevista....21
2.3 Acuerdo de Confidencialidad....25
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO....27
3.1 Aspectos generales del Teletrabajo y datos particulares de la Investigación....27
3.2 Definición del Teletrabajo....27
3.3 Historia del Teletrabajo....29
3.4 Tipologías de Teletrabajadores y su aplicación....30
CAPÍTULO IV: PERFIL DE LA TELETRABAJADORA DEL ESTUDIO....32
4.1 Datos Demográficos....32
4.2 Trayecto Formativo....34

4.3 Empresas relevadas indirectamente 39
CAPÍTULO V: FACTORES MOTIVACIONALES PARA EL TELETRABAJO 40
5.1 Algunas consideraciones respecto del Teletrabajo y la participación de las mujeres en el mercado laboral 40
5.2 Factores Motivacionales 42
5.2.1 Ventajas del Teletrabajo según las entrevistadas 45
5.2.2 Las Paradojas del Teletrabajo 47
CAPÍTULO VI: DINÁMICA PERSONAL-OCIO-FAMILIAR 53
6.1 Implementación del Teletrabajo en el Hogar 53
6.2 Sectores de la casa más habituales para el Teletrabajo 54
6.3 Impacto en la dinámica familiar y otros vínculos 55
6.4 Hábitos alimentarios y de descanso 58
6.5 Satisfacción con relación al teletrabajo 61
CAPÍTULO VII: ESTRUCTURACIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS EMPRESAS IT 62
7.1 Selección de Teletrabajadoras 62
7.2 Capacitación en Teletrabajo 63
7.3 Teletrabajo: ¿Programa Estratégico o Beneficio Corporativo? 67
7.4 Involucración de la A.R.T. 71
7.5 Seguridad Informática 75
7.6 Control de Productividad del Teletrabajador 76
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES Y REFLEXIONES FINALES 78
CAPÍTULO IX: LIMITACIONES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN 83
CAPÍTULO X: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y OTRAS FUENTES DE CONSULTA 84
1. Bibliografía 84
2. Páginas Web 85
3. Legislación consultada 87
ANEXOS 88
1. Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo 88
2. Modelo de Convenio Individual de Teletrabajo para adherirse al PROPET 90
GLOSARIO DE TÉRMINOS 96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales variables de análisis 19

Tabla 2: Modelo de cuestionario tele-entrevistas vía Skype 25

Tabla 3: Frecuencia semanal de teletrabajo 31

Tabla 4: Dispersión etaria de las teletrabajadoras 32

Tabla 5: Convivientes de las teletrabajadoras 32

Tabla 6: Descendencia de las teletrabajadoras 33

Tabla 7: Zona de residencia de las teletrabajadoras 33

Tabla 8: Distancia Hogar-Empresa en Km 34

Tabla 9: Nivel de instrucción universitaria de las teletrabajadoras 35

Tabla 10: Carreras de grado alcanzadas por las teletrabajadoras 36

Tabla 11: Universidades elegidas por las teletrabajadoras para carreras de grado 36

Tabla 12: Carreras de posgrado elegidas por las teletrabajadoras 37

Tabla 13: Universidadades elegidas por las teletrabajadores para carreras de posgrado 37

Tabla 14: Ventajas y Desventajas del Teletrabajo para los Empleados 44

Tabla 15: Ranking de factores motivacionales 46

Tabla 16: Sector del hogar elegido para teletrabajar 54

Tabla 17: hábitos alimentarios 59

Tabla 18: ART de las teletrabajadoras 72

AGRADECIMIENTOS

A mi amor, Diego Balladares, por brindarme el tiempo y el espacio para construir creativamente esta tesis.

A nuestro dulce Gino, fuente de inspiración y alegría, quien desde la panza me acompañó en el proceso de escritura y entrevistas.

A Sonia Boiarov, por aceptar el desafío de una desconocida y compartir su inmenso saber con bondad y humildad.

A mis entrevistadas, que con su testimonio enriquecieron este trabajo e hicieron posible que un proyecto de tesis se convirtiera en mi investigación de Maestría.

A mis padres, María Alejandra y César, por criarme en la reflexión, rodeada de libros, papeles y lápices. Por alentarme en el camino de la autosuperación y, en este último tramo, por cuidar a mi pequeño para que yo pueda escribir y reescribir lo escrito.

Y un agradecimiento especial a mi abuelo César, un hombre sagaz y autodidacta que, desde dónde sea qué esté, ilumina estas hojas.

Inmensamente gracias a todos Ustedes…

"La tecnología por sí sola no basta. También tenemos que poner el corazón."

(Jane Goodall – Primatóloga inglesa y Mensajera de la Paz de Naciones Unidas)

ABSTRACT

El presente trabajo investiga los factores motivacionales para la elección del teletrabajo, su influencia en el ámbito personal y familiar, el trayecto formativo y el grado de estructuración del teletrabajo en las empresas de las entrevistadas.

Cabe destacar que el foco de la investigación es desde la perspectiva de mujeres teletrabajadoras en empresas del rubro tecnológico situadas en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Las preguntas relevan las necesidades de capacitación en materia de teletrabajo, a fin de explorar estrategias educativas propicias para el ejercicio del teletrabajo y en definitiva, para la contribución al desarrollo de la sociedad de la información.

La investigación también pretende distinguir cuál es el grado de formalismo y estructuración con que el teletrabajo es aplicado en sus empresas empleadoras. Estos datos nos permitirán suponer el grado de madurez de la práctica del teletrabajo.

Se repasa parte de la bibliografía existente en materia de teletrabajo, sociedad de la información y capacitación y se la vincula con los datos recogidos en entrevistas de profundidad a mujeres de Buenos Aires - Argentina que teletrabajan en relación de dependencia en el sector IT.

El tipo de estudio es descriptivo-exploratorio, ya que aborda una vertiente poco explorada en la bibliografía de nuestro país. Asimismo, esta investigación tiene un tono cualitativo ya que considera la perspectiva de estas mujeres con relación al teletrabajo.

Palabras Claves: Teletrabajo, factores motivacionales, ámbito personal y familia, trayecto formativo, estructuración del teletrabajo en empresas.

RESUMEN

El trabajo ya no es un lugar físico, al cual se va. El trabajo es algo que se hace. De esta manera quedan desdibujados los horarios, las geografías y el modo de trabajar en general. Es un nuevo paradigma potenciado por las tecnologías de la información y conocimiento.

Hoy es común ver planillas Excel desde cualquier dispositivo móvil mientras se toma el subte o responder mails laborales después de cenar en el hogar o en un restaurante.

El *Capítulo 1* presenta los objetivos de la investigación que se centra en describir los factores motivacionales para la elección del teletrabajo en mujeres en relación de dependencia en empresas del rubro tecnológico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, conocer cómo concilian el ámbito personal-familiar tras la inclusión del teletrabajo y distinguir el grado de satisfacción por trabajar a distancia.

El *Capítulo 2* refiere a la metodología de investigación, basado en el método cualitativo y exploratorio de recolección de información ya que se basa en entrevistas de profundidad. Vinculado con la temática de estudio, las entrevistas se realizaron bajo los cánones del Teletrabajo: tarea realizada a distancia mediante la utilización de las Tecnologías de la información y la Comunicación (TIC). Por ello, puedo afirmar que fueron tele-entrevistas en profundidad, ya que se realizaron vía Skype[1].

El marco teórico de la investigación comienza en el *Capítulo 3*, donde se define el teletrabajo como una forma de trabajo a distancia, que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o de las instalaciones de producción, mediante la utilización de las Tecnologías de la información y la Comunicación (TIC), y es a través de éstas que el trabajador mantiene contacto personal con su empleador y colegas de trabajo.
El teletrabajo puede ser durante una parte o la totalidad de su horario laboral y se puede hacer desde el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o establecimientos del empleador. La modalidad de teletrabajo implica el uso de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa.

[1] Software de comunicación de texto, voz y video sobre internet. Tiene la particularidad que los usuarios de Skype pueden hablar entre ellos gratuitamente, independientemente de su locación al momento de la comunicación.

Los avances tecnológicos potenciaron el desarrollo del teletrabajo, pero también una serie de catástrofes: la crisis del petróleo en 1970, el terremoto de San Francisco en 1994 y especialmente, el atentado al World Trade Center en el 2001. En el 2006, los Estados Unidos lanzó un programa de teletrabajo para funcionarios del gobierno como parte del "Plan para Poner en Práctica la Estrategia Nacional para la Influenza Pandémica".

El teletrabajo puede ser categorizado según:

- el lugar dónde se lo realice (domicilio, centros de teletrabajo, nómades, etc)
- el tiempo (en relación de dependencia, free lance o mixto),
- el tipo de conexión (on line-redes sociales- u offline como CD Rom, pendrive).

El *Capítulo 4* presenta el perfil de las mujeres teletrabajadoras entrevistadas. Un total de 21 testimonios de mujeres de entre 25 y 38 años de las cuales el 76,19% no tiene hijos.

El 100% de las teletrabajadoras han cursado estudios universitarios con un programa educativo de 5 a 6 años de duración. De los cuales, el 90,48% ha completado la carrera de grado, es decir, 19 mujeres. De estas 19 egresadas universitarias, el 66,67% lo ha hecho en la Universidad de Buenos Aires.

Respecto de la formación de posgrado, 9 teletrabajadoras cursó o está cursando un programa de actualización tras su carrera de grado. En este punto no hacemos distinción de la duración o complejidad del mismo (curso, especialidad, maestría o doctorado).

El 71,43% reside en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con una fuerte incidencia de los barrios de la zona norte, tales como Belgrano, Nuñez, Recoleta y Las Cañitas. Un 14,29% reside en el Gran Buenos Aires, específicamente en Zona Sur y Oeste. El otro 14,29% reside en el interior de la provincia de Buenos Aires.
El *Capítulo 5* aborda los factores motivacionales de las mujeres teletrabajadoras, cuyas manifestaciones convergen en la autogestión del tiempo, evitar los traslados del hogar a la oficina empleadora, calidad de vida (evitar tránsito, vestimenta con la que se teletrabaja, intercalar trabajo con actividades del hogar) y compartir más tiempo con la familia y amigos. Estos resultados fueron coincidentes con la bibliografía existente.

El *Capítulo 6* integra a la mujer teletrabajadora en su espacio personal-ocio-familiar. Las entrevistadas concluyen que tienen más posibilidad de intercalar el trabajo remoto con actividades de esparcimiento, como labores del hogar ya que manifiestan que no se les ha aliviado las labores domésticas. El sector del hogar más utilizado para teletrabajador es el living/comedor debido a cuestiones de luminosidad, conectividad y cantidad de ambientes del hogar.

Se indagan respecto de los hábitos alimentarios y de descanso. Mayoritariamente las teletrabajadoras manifiestan le dedican menos tiempo al almuerzo/ colaciones o lo hacen en simultáneo que trabajan con la notebook. De igual modo, el almuerzo/colación queda limitada al hogar sin el encuentro social con otros. Los hábitos de descanso no se han alterado, o bien han mejorado en tanto las teletrabajadoras se evitan el tiempo de traslado a la oficina.

Si bien no se detectó que el teletrabajo les haya permitido desarrollar nuevos vínculos sociales en compensación de los vínculos laborales, se ha manifestado la profundización de lazos ya establecidos con amigos y familia.

El *Capítulo 7* presenta la estructuración del teletrabajo en las organizaciones de las entrevistadas. Se ha relevado que en ningún caso las empresas han otorgado los elementos que aseguren las condiciones mínimas de seguridad en el trabajo. Tampoco el empleador ha controlado el lugar de trabajo en el hogar de la teletrabajadora.

La metodología de selección de personal teletrabajor es por experiencia temporal en el puesto, sin mediar análisis del perfil del puesto, tareas a desarrollar o competencias del empleado. En consecuencia, no se informaron planes de capacitación vinculadas con teletrabajo.

De las 52,38% de las entrevistadas que manifestaron existen medidas de seguridad informática en su compañía, ninguna es específica para los que desempeñen sus funciones en forma remota. Es decir, que es compartida por todos los empleados de la organización

En el 95,24% de los casos, el rendimiento de la persona que hace teletrabajo en forma exclusiva o mixta se analiza por medio de la evaluación de desempeño. Es decir, que no hay una metodología de control específica para el *home office*.

En el *Capítulo 8* se presentan las conclusiones generales y reflexiones finales. Se menciona la importancia de incluir a la familia de la teletrabajadora como una nueva *stakeholder* de las organizaciones empleadoras de las teletrabajadoras en tanto sostienen, atraviesan y retroalimentan a la colaboradora que desempeña tareas remotamente.

Asimismo, se deja un espacio abierto para futuras investigaciones que puedan efectuarse con relación al tema de studio y se enfatiza la importancia de continuar con el abordaje del teletrabajo desde nuevas dimensiones.

En el *Capítulo 9*, se vuelcan los alcances de la investigación, en tanto la muestra no resulta lo suficientemente representativa para extrapolar los resultados a toda la población de teletrabajadoras en empresas de tecnología. Por otro lado, no se dispone de los testimonios de la familia de las teletrabajadoras para conocer la contraparte tras la inclusión del teletrabajo en el hogar. De igual modo, se desconoce la posición formal de las organizaciones que nuclean a las teletrabajadoras entrevistadas.

INTRODUCCIÓN

Si bien hay generosa bibliografía con respecto al impacto positivo en términos de calidad de vida para aquellas personas que teletrabajan, poco se ha mencionado acerca de los factores motivacionales, el trayecto formativo y el grado de formalización del teletrabajo en las empresas tecnológicas de la Ciudad de Buenos Aires.

Cada vez más las organizaciones ofrecen la modalidad de teletrabajo, los datos oficiales son una aproximación a la realidad. "En el año 2004, en la Argentina se hablaba de unas 320.000 oficinas en hogares. Simultáneamente, en el mundo la *International Data Service* (IDC) informaba que el número de teletrabajadores en América Latina era de 17,4 millones en el 2005. En el 2006, la Consultora Carrier informaba la presencia de 800.000 oficinas hogares en la Argentina, lo que representaba un crecimiento de 2,5 veces o un 150% en sólo dos años. En el 2007, la Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo de la Nación, llevó a cabo una estimación del universo de oficinas en hogares a partir de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH). […] En la muestra no se han definido variables que permitan realizar una estimación directa de la posible población teletrabajdora". [2]

Ante un fenómeno creciente y la ausencia de datos oficiales actuales, surge la necesidad de comprender el cuadro de situación que se vive en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En este contexto nace esta investigación.

El objetivo de esta investigación es por un lado, describir los factores motivacionales para la elección del teletrabajo, conocer los estudios formales e informales de las entrevistadas y por otro lado, explorar estrategias educativas propicias para el ejercicio del teletrabajo y en definitiva, para la contribución al desarrollo de la sociedad de la información.

Estructuramos el contenido de esta tesis en primer lugar definiendo lo que entendemos por teletrabajo. En segundo lugar, especificaremos la metodología que hemos utilizado para nuestro análisis. Y finalmente, analizaremos el discurso de las teletrabajadoras entrevistadas para señalar los datos relevados en torno a nuestro problema de investigación. Todo ello

[2] Díaz, Viviana Laura: La oficina en casa. Mitos y realidades del teletrabajo. Editorial. Buenos Aires. 2013. Pág. 269

también, nos permitirá valorar el grado de formalismo y estructuración con que el teletrabajo es aplicado en sus empresas empleadoras.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores motivacionales de mujeres de diferentes edades para la elección del teletrabajo en el rubro IT y la influencia de esta modalidad de trabajo en el entorno familiar, personal y laboral?

Este estudio intenta comprender los factores que motivan a mujeres en relación de dependencia en empresas del rubro IT[3] a teletrabajar, su grado de satisfacción con la modalidad, como así también, los cambios que traen aparejados en la dinámica personal, laboral y familiar tras esta nueva manera de trabajar.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son los factores que motivan a mujeres en relación de dependencia en empresas IT a teletrabajar?
- ¿Su formación y la formalidad de los programas en las empresas colaboran en su decisión de teletrabajar?
- ¿Cómo se ve modificada la dinámica personal-familiar-ocio tras la inclusión de esta nueva modalidad de trabajo en la mujer?

[3] IT proviene del inglés *Information technology* (IT)

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A. OBJETIVO GENERAL

Describir los factores motivacionales para la elección del teletrabajo en mujeres en relación de dependencia en empresas del rubro tecnológico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, conocer cómo concilian el ámbito personal-familiar tras la inclusión del teletrabajo y distinguir el grado de satisfacción por trabajar a distancia.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Distinguir los factores motivacionales para la elección del teletrabajo en las entrevistadas.
- Identificar los cambios en el funcionamiento personal-ocio-familiar tras la inclusión del teletrabajo para el desempeño de las tareas laborales y su grado de satisfacción con relación al teletrabajo.
- Analizar el grado de formalidad del teletrabajo en las empresas empleadoras de estas teletrabajadoras.

JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD

La elección de la perspectiva femenina reside en la intención de abordar la problemática asociada a la convivencia del rol profesional- esposa - madre y ama de casa.

La elección del rubro tecnológico es por la confluencia de dos factores. Por un lado, es el rubro de mercado que impulsó esta modalidad de trabajo. Por otro lado, acudí a mi red de contactos, ya que me he desempeñado laboralmente en una empresa de tecnología lo cual hace accesible el contacto con mujeres que trabajen en dicho rubro.

Más aún, es interesante analizar el rol actual de la mujer en comparación con los últimos 50 años. De trabajar en el hogar a cargo de la crianza de los hijos y las tareas domésticas, la mujer tuvo un rol activo en el mercado laboral para luego, con el teletrabajo, volver al hogar y compatibilizar el aspecto profesional con el doméstico. Profundizaré este tema en el apartado "5.1 Algunas consideraciones respecto del Teletrabajo y la participación de las mujeres en el Mercado Laboral".

Recordemos que las mujeres salieron al ámbito laboral por razones económicas, entre otras. De esta forma, considero que analizar las mujeres que teletrabajan es un tema en boga.

ANTECEDENTES

La motivación para realizar este trabajo de investigación reside en mi propia encrucijada para sostener armoniosamente la dimensión personal-familiar-laboral.

Como trabajadora que reside en el conurbano bonaerense, la importancia de tener un trabajo que me permita trabajar desde el hogar y reducir la cantidad de horas diarias destinadas al trayecto hogar-trabajo, es una variable que he considerado para sostener una mejor calidad de vida.

Asimismo, como mujer profesional surge la disyuntiva de abocarme a la maternidad y crianza de mi hijo o bien continuar con el desarrollo de mi carrera profesional. El teletrabajo, en principio, parecería una solución a esta encrucijada. Es decir, una continuidad a la realización laboral.

En América Latina no existen datos oficiales que nos permitan saber la cantidad de teletrabajadores. En la Argentina, tampoco contamos con estadísticas oficiales. Por lo tanto, se utilizan datos provistos por consultoras privadas para conocer el impacto del teletrabajo.

Una de estas consultoras es Carrier y Asociados, quienes relevaron que en el 2004 en la Argentina había más de 320.000 oficinas en hogares, que representaban el 3,2% de todos los hogares del país. En el año 2006, otro informe de la misma Consultora indicó que en la

Argentina había 800.000 oficinas en hogares, lo que implicaba un crecimiento de 2,5 veces o un 150% en 2 años.[4]

En marzo de 2007, la Coordinación de Teletrabajo realizó estimaciones respecto del universo de oficinas en hogares a partir de datos relevados por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)[5].

En el 2011, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina[6] estimó 2.000.000 de teletrabajadores, pero dicha proyección carece de una segmentación de género, modalidad contractual (relación de dependencia o en forma independiente), distribución por zonas y/o recursos disponibles, entre otras.

Bernardo Hidalgo, Director de la Consultora Hidalgo & Asociados, en una entrevista al portal web de La Nación indica que en el 2014 se registraron dos millones de teletrabajadores. [7]

Otra fuente de consulta de confianza es la investigación de la ETIS-LAC, Teleservicios para la Inclusión Socio-laboral de América Latina y el Caribe, que manifiesta que solo el 23% de los teletrabajadores está en relación de dependiencia.[8]

SUPUESTOS TEÓRICOS

A continuación, se detallan los supuestos teóricos de la presente investigación:

- La maternidad suele ser un factor motivacional de gran incidencia en mujeres que trabajan en relación de dependencia en empresas del rubro tecnológico.

[4] http://www.trabajo.gov.ar/downloads/teletrabajo/AR-REP-teletrabajo_compartir_SL.pdf

[5] Organismo público, de carácter técnico, que unifica la orientación y ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en el territorio de la República Argentina.

[6] Respuesta obtenida vía mail el 30 de agosto de 2013. Remitente: Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

[7] Hidalgo Bernardo en lanacion.com: "Disciplina, el gran desafío para los teletrabajadores". 25 de enero de 2015. http://www.lanacion.com.ar/1762820-disciplina-el-gran-desafio-para-losteletrabajadores

[8] Boiarov, Sonia: Cuaderno Profesional Nro. 64: Lo que los Líderes de Recursos Humanos deben saber sobre El Teletrabajo, Editorial EDICON. Buenos Aires. 2012. Pág. 18

- La dinámica personal-familiar-ocio tras la inclusión del teletrabajo se ve modificada.
- El teletrabajo es un beneficio que suelen dar las empresas en nombre del Work Life Balance, sin embargo, hay mujeres que viven la inclusión del teletrabajo como un desorganizador de su vida personal.
- La mayoría de las mujeres que teletrabajan en empresas de tecnología se encuentran satisfechas con esta modalidad de trabajo.
- El teletrabajo, en empresas de tecnología, continúa siendo una modalidad de trabajo presentado a los empleados como un beneficio, sin un programa que lo estructure y regule.
- Algunas mujeres que practican el teletrabajo en el rubro IT han desarrollado nuevos vínculos sociales en compensación de los vínculos laborales "de oficina".

DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

La selección de mujeres que trabajen en relación de dependencia en el rubro tecnológico reside:

- *Mujeres*: Me resulta interesante abordar la temática desde la experiencia de mujeres en pos de analizar el lugar de la mujer actual. Del hogar a la oficina y ahora la oficina en el hogar.
- *Mercado IT*: es un beneficio otorgado hace ya varios años y es un rubro pionero en tendencias de work life balance. Asimismo, me de hesempeñado varios años dicho mercado. Por lo tanto, tengo acceso directo a estas mujeres ya que conforman parte de mi red de networking. En consecuencia, la muestra no es representativa, sino intencional ya que seleccionaré a las entrevistadas.
- *En relación de dependencia*: Ya que la modalidad de teletrabajo está incluída dentro de la Ley 20.744 de Contrato de Trabajo. El teletrabajo como figura autónoma se le aplican los principios de la Organización Internacional del Trabajo y naturalmente los derechos y garantías constitucionales.

PRINCIPALES VARIABLES DE ANÁLISIS

Ante el problema de investigación: *¿Cuáles son los factores motivacionales de mujeres de diferentes edades para la elección del teletrabajo en el rubro IT y la influencia de esta modalidad de trabajo en el entorno familiar, personal como así también laboral?* Las principales variables de análisis de la presente investigación son:

1. **Factores motivacionales.** Entendido como las variables que impulsan a las mujeres de diferentes edades empleadas del rubro IT a teletrabajar.

2. **Calidad de vida y Satisfacción con el Teletrabajo.** Refiere a la armonía entre la salud física, psíquica, tiempo de ocio, familiar, personal y el trabajo. Se espera observar la influencia del teletrabajo en el entorno familiar y personal de la teletrabajadora.

3. **Trayecto Formativo.** Remite identificar la formación de grado de las entrevistadas y si existe alguna relación entre la práctica de teletrabajo y los estudios alcanzados.

4. **Grado de estructuración del teletrabajo.** Remite al nivel de formalismo con que el teletrabajo es llevado adelante por sus organizaciones.

Con el fin de operacionalizar las variables descriptas e identificar los diferentes valores que pueden adquirir en el trabajo de campo, proponemos los siguientes indicadores:

DIMENSIÓN	INDICADORES
Factores Motivacionales	Capacidad de organizar propios horarios
	Reducción en tiempos de viaje
	Reducción de costos personales en vestimenta, alimentos,
	Aumento de posibilidades de empleabilidad
	Compatibiliza la vida personal y familiar
Calidad de Vida	Reducción de tiempo de desplazamiento
	Menor exposición a factores de contaminación
	Balance calidad de vida laboral y personal
	Mayor tiempo personal para familia, amigos, deportes y actividades
	Potenciar nuevos vínculos sociales: vecinos, autoridades educativas
	Reducción de stress laboral
Trayecto formativo	Nivel de estudio alcanzado
	Nombre carrera de grado y posgrado
	Instituciones académicas elegidas
	Otros cursos
Estructuración del Teletrabajo	Capacitación en materia de teletrabajo
	Selección de personal con competencias requeridas para el teletrabajo
	Contratato de teletrabajo
	Inspección de la empresa para considerar si su domicilio (o lugar dónde declare teletrabajar) cumpla con las condiciones de higiene y seguridad
	Plan de contingencia ante corte de servicios de internet en el lugar dónde teletrabajo
	Entrega de materiales mínimos por parte de la empresa IT
	Aplicación por parte del empleador de herramientas de monitoreo del teletrabajo

TABLA 1: PRINCIPALES VARIABLES DE ANÁLISIS

FUENTE: Elaboración Propia. Noviembre 2013.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1 ESTRUCTURA METODOLÓGICA

El tipo de estudio será descriptivo-exploratorio, ya que si bien hay bibliografía con respecto a Teletrabajo, la misma está focalizada en cuestiones legales como de Higiene y Seguridad en el trabajo.

Por lo tanto, aún es necesario estudiar variables que atraviesen a las teletrabajadoras en su dimensión personal y familiar.

Para realizar este estudio he adoptado una metodología cualitativa basada en entrevistas en profundidad. Ésta permite que las claves teóricas emerjan del propio discurso de las personas consultadas. Cabe destacar que las entrevistas fueron realizadas vía Skype[9]. En otros términos, fueron tele-entrevistas.

El enfoque se centró en tres unidades de análisis: relacionado con la teletrabajadora mujer, relacionado con la familia y el trabajo en el hogar, relacionado con la empresa empleadora.

El relevamiento se hizo desde la perspectiva de la actora social: mujer teletrabajadora. En concreto, para la investigación he realizado 21 entrevistas en profundidad a lo largo del primer semestre de 2014 con mujeres teletrabajadores en empresas del rubro tecnológico en relación de dependencia.

Para generar un conjunto heterogéneo de personas que cumplieran estos criterios, se utilizó el método de bola de nieve o muestreo por referidos, que consiste en que cada sujeto estudiado proponga a otros, produciendo un efecto acumulativo parecido al de la bola de nieve. Para iniciar el proceso contacté a personas en organizaciones que conocía previamente que ofrecían el teletrabajo. También distribuí correos electrónicos a colegas de la Maestría en Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires como de grupos profesionales de Recursos Humanos, informándoles de mi búsqueda de teletrabajdoras.

[9] Software de comunicación de texto, voz y video sobre internet. Tiene la particularidad que los usuarios de Skype pueden hablar entre ellos gratuitamente, independientemente de su locación al momento de la comunicación.

Luego de entrevistar a las personas que voluntariamente ofrecieron su testimonio, se solicitó que identifiquen a otras personas que pertenezcan a la población meta de interés. Las entrevistas fueron grabadas y transcriptas.

Las teletrabajadores participantes en este estudio trabajan en una amplia variedad de organizaciones del sector privado, tales como consultoría, desarrolladores de software, armado de hardware. Fueron entrevistadas mujeres de 21 organizaciones diferentes que representan una muestra agrupada en cuanto a principales categorías ocupacionales: dirección (gerentes, jefes de área), administración (analistas, asistentes), diseño y arquitectura (Projects, líder).

2.2 Instrumentos de Medición

El instrumento de recolección de datos seleccionado fue la entrevista en profundidad: 21 mujeres de diversas edades, teletrabajadoras en relación de dependencia con empresas del rubro tecnológico.

La elección de un método cualitativo reside en el enfoque de profundidad en el abordaje a las unidades de análisis.

2.3 Modelo de Entrevista

APERTURA. ENCUADRE. CONFIDENCIALIDAD DE DATOS PERSONALES.
Nombre y Apellido. Edad. Zona de Residencia.
Hijos *(edades)*
Carrera de Grado. Univerdidad
Carrera de posgrado. Universidad
Cargo. Empresa. Personal a cargo

Antigüedad en la empresa y antigüedad en la posición
Distancia hogar - oficina empleador
Medio de locomoción para trasladarse a la oficina
¿Teletrabaja actualmente?
¿Cuántos días a la semana teletrabajás? Qué días.
¿Cuál sería tu preferencia? ¿Por qué?
¿En qué sector de tu casa teletrabajás? ¿Cómo lo/s elegiste?
¿Vivís sola o acompañada? *(indagar vínculo)*
Si vive con otro/a mencionar si también teletrabaja y la frecuencia.
¿Cómo fue el impacto del teletrabajo con cada una de las personas con las que conivís?
¿Se ha generado una redistribución de labores hogareñas con los integrantes de tu familia?
¿Cuál es el impacto que ha generado en otros vínculos personales? *(fuera de la familia, amigos, colegio, compañeros de estudio, etc.)*
¿Cómo administrás tu tiempo cuando teletrabajás?
¿Me relatás una jonada habitual de teletrabajo? *(actividades, pausas, extensión jornada laboral)*
Con motivo de tener la posibilidad de hacer home office, ¿has trabajado los fines de semana o feriados? Ejemplificar
¿La organización te abona un plus por disponibilidad? *(trabajar días de semana fuera del horario habitual comercial, fines de semana, feriados)*
¿Cómo han cambiado tus hábitos alimentarios? *(tipo de comida, tiempo para el almuerzo)*
¿Te sentás a almorzar o comés al paso con la computadora al lado?
Por el hecho de hacer teletrabajo, ¿cómo ha repercutido en tu descanso nocturno? *(dormir más horas o dormir hasta más tarde?)*

¿Aumentó tu satisfacción o tu insatisfacción en el trabajo?
¿Ampliaste tus relaciones sociales o todo lo contrario?
¿Cuál es el método de contacto con jefe/subordinados y compañeros durante tu jornada de teletrabajo?
¿Con qué frecuencia interactuás con ellos durante tu jornada de teletrabajo?
¿Qué otras actividades has podido realizar desde que practican el T teletrabajo?
¿Qué dificultades o beneficios te ha presentado el teletrabajo a nivel familiar?
¿En qué factores el teletrabajo te ha brindado bienestar? ¿Y en cuales has sentido malestar?
¿Cuáles son los factores que te motivan a teletrabajar?
¿Qué dificultades encontraste al implementar el teletrabajo en tu hogar? ¿En la empresa? ¿Cómo los solucionaste?
¿Qué aspectos consideraste al momento de implementar el teletrabajo en el hogar? *(adaptar el sector de una casa, que tu familia no te visite en el horario laboral)*
¿Cuál es la opinión de tu entorno con respecto a que teletrabajes? *(pareja, amigos, familia)*
¿Cuáles creeé que son las mejores características que tenes para teletrabajar?
¿Si tu actual empleador redujera los días que realizás teletrabajo, ¿cómo te impactaría?
¿Dejarías este trabajo por otro que no te ofrece posibilidad de teletrabajar?
Enumera 3 beneficios que crees ha mejorado tu calidad de vida.
Enumera 3 perjuicios que creas han empeorado tu calidad de vida.
¿Seguirás teletrabajando en el futuro en forma voluntaria o no?
¿Cómo surgió la posibilidad de teletrabajar en tu empresa?

¿Conocés cómo determinaron qué posiciones eran viables para teletrabajar?
¿La empresa realizó alguna evaluación para considerar si podías teletrabajar? ¿Cuál/es?
¿Cómo se te comunicó que realizarías tus laborales en carácter de teletrabajo?
¿Firmaste algún contrato dónde se especificaron las condiciones de teletrabajo? ¿Qué se especificó?
¿Qué herramientas te facilitaron para teletrabajar? *(notebook, celular, acceso VPN)*
En materia de seguridad informática, ¿qué medidas toma la empresa con motivo de la protección de datos/archivos de aquellos que teletrabajan? (back up, archivos encriptados, etc)
¿La empresa aporta por gastos asociados al teletrabajo? *(internet, electricidad, gas).*
¿Hubo alguna capacitación o entrenamiento para prepararte para le teletrabajo? *(inducción al teletrabajo)*
Ante una caída de tu conexión a internet o inconveniente para loguearte, ¿hay un plan de contingencia delineado por la organización o no?
En caso que no haya definido un plan de la empresa. ¿Alguna vez te pasó que se haya cortado la luz o internet? ¿Qué hiciste?
Desde la empresa, ¿les brindaron algún kit para teletrabajar? *(silla ergonómica, escritorio, botiquín, matafuegos, etc)*
¿Qué ART tenés en tu empresa?
¿Hubo por parte de la ART o tu empresa una visita a tu domicilio para evaluar riesgos del trabajo?
¿Habitualmente qué soportes tecnológicos utilizás cuando teletrabajás? *(Skype, google drive, Token VPN etc)*
¿Cómo se entera de las novedades de la empresa? *(radiopasillos)*
¿Qué dotación hay en tu empresa? ¿Cuántas personas teletrabajan?
¿Cómo es visto el teletrabajador en tu organización?
En tu organización, ¿realizan actividades de integración que compensen la distancia física entre compañeros que teletrabajan?

¿Creés que teletrabajar podría ser un obstáculo o no para tu desarrollo de carrera?
¿Cuál fue su primera experiencia en teletrabajo? Describir si fue positiva o negativa.
Capacitaciones recibidas por parte de la empresa en materia de teletrabajo o uso de tecnologías.
Capacitaciones realizadas por motus propios en materia de teletrabajo
¿Cuáles son las capacitaciones mínimas que a tu entender debe cursar cada persona que emprenda la labor del teletrabajo?
En tu organización, ¿cómo controlan que la persona teletrabaje? *(mensuran la cantidad de horas trabajadas / objetivos logrados)*
¿Qué opinión te merece esta metodología?
¿Qué otras modalidades de control conocés del mercado?
Por el hecho de hacer home office, ¿tenés que presentar informes de algún tipo? Brindar ejemplo *(Problemas de comunicación entre las áreas, por incidentes tecnológicos, de resultados… etc)*
¿Cómo evaluás tu grado de cumplimiento o incumplimiento cuando teletrabajás?
¿Cómo es tu nivel de productividad en la oficina y en tu casa?
CIERRE (Al finalizar la entrevista brindar espacio para que la entrevistada complemente su testimonio o bien acerque sus comentarios). **AGRADECIMIENTO**. **ANTICIPO DE NUEVO CONTACTO TRAS PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DE TESIS.**

TABLA 2: MODELO DE CUESTIONARIO TELE-ENTREVISTAS VÍA SKYPE

2.3 Acuerdo de Confidencialidad

Se acordó verbalmente con las veintiún entrevistadas que sus datos personales serían resguardados por la investigadora. Por ello, los testimonios están identificados con el nombre de pila de la entrevistada, sin hacer mención de su apellido, cargo que ocupa o empresa en la que de desempeña.

En el Capítulo IV, *Perfil de la teletrabajadora del estudio*, se hará mención a las catorce organizaciones relevadas indirectamente. La mención se hará de manera genérica, es decir, sin identificar la colaboradora con la empresa contratante.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1 ASPECTOS GENERALES DEL TELETRABAJO Y DATOS PARTICULARES DE LA INVESTIGACIÓN

3.2 DEFINICIÓN DEL TELETRABAJO

El teletrabajo es una forma de trabajo a distancia, que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o de las instalaciones de producción, mediante la utilización de las Tecnologías de la información y la Comunicación (TIC), y es a través de éstas que el trabajador mantiene contacto personal con su empleador y colegas de trabajo.

El teletrabajo puede ser durante una parte o la totalidad de su horario laboral y se puede hacer desde el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o establecimientos del empleador. La modalidad de teletrabajo implica el uso de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa.

Es por ello, que la "Revolución de la Información" no sólo refiere a la tecnología que se utiliza para el trabajo, sino también dónde se lo realiza. En otras palabras, "En la sociedad industrial, la gente *iba a trabajar*. El trabajo se concebía como un lugar físico y se suponía que uno trabajaba mientras estuviera allí. No obstante, la tecnología móvil modificó radicalmente este paradigma. Cada día más, el trabajo es algo que se hace, no un lugar donde se va"[10].

Por ello, aclaramos que "el teletrabajo no es una profesión, sino una forma de desarrollar una tarea" [11]. En definitiva, el teletrabajo es trabajo, el prefijo *tele* es para indicar se realiza a distancia.

Si bien existen diversas definiciones de teletrabajo, citaremos las tres más representativas:

[10] Molinari, Paula: Turbulencia Generacional. Editorial Temas. Buenos Aires. 2011. Pág. 19

[11] Boiarov, Sonia: ¿Cómo empiezo a teletrabajar? Editorial EDICON. I° Edición, Buenos Aires. 2010. Pág. 22.

La primera definición de teletrabajo es la propuesta por **Jack Nilles**, conocido como el *padre del teletrabajo,* quien lo define como "cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información, fundamentalmente a través de las telecomunicaciones y los ordenadores"[12]. Por este motivo, en Estados Unidos se utiliza más el término *telecommuting* más que *telework.*

Más aún, muchas veces se utilizan como sinónimos *telecommuting* (tele-desplazamiento) y *telework*. Pero en honor a la verdad, no lo son. El telecommuting se refiere únicamente a los desplazamientos diarios desde el domicilio al trabajo; es decir que el foco está en el traslado. Mientras que *telework* refiere a un concepto más amplio que engloba al mismo *telecommuting*.

La segunda, la tomamos de la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)** que lo define como "una forma de trabajo efectuada en un lugar alejado de la oficina central o del centro de producción y que implica una nueva tecnología que permite la separación y facilita la comunicación".

La tercer definición nos las ofrece **Sonia Boiarov**, argentina experta en Teletrabajo, desde su portal *caminandoutopias.org.ar*: "El teletrabajo es aquella forma de trabajar que, utilizando las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), es factible de realizar a distancia, fuera del ámbito donde se encuentra el contratante, en forma total o parcial. Puede desarrollarse en relación de dependencia (teleempleado) o en forma autónoma (teletrabajador)."

En conclusión, hay diversas definiciones del teletrabajo pero las une considerar al teletrabajo como trabajo a distancia que depende de las TIC.

Ahora bien, con la introducción de internet en el país y el mayor acceso de las personas a ésta tecnología de avanzada, la Argentina dio sus primeros pasos hacia el teletrabajo en el año 1997; logrando un avance importante en diez años. Hacia el año 2007, ya fueron millares las personas que optaron por trabajar con ésta modalidad, la cual se va incrementando cada vez más con el transcurso de los años.

[12] Op. Cit. 22.

Siguiendo esta línea argumental, nos hemos centrado en mujeres que trabajan parte o la totalidad de su jornada laboral en su casa a través de las TIC, sosteniendo una relación contractual con su empleador de relación de dependencia.

3.3 HISTORIA DEL TELETRABAJO

El nacimiento de teletrabajo se da por la convergencia de varios factores. La aparición de internet, por un lado, y la sumatoria de una serie de eventos desafortunados, por el otro.

Durante la década del 70, en los EEUU y en plena crisis del petróleo, el físico Jack Nilles, comenzó a pensar formas de optimización de recursos no renovables. Su primera idea fue *llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo*, tras lo cual creó el concepto de *telecommuting*. Sin embargo, a esa altura el desarrollo tecnológico no estaba lo suficientemente desarrollado para que el teletrabajo sea una realidad masiva.

En las décadas siguientes, el salto tecnológico, la baja notable de los costos informáticos, la mayor velocidad de las redes de comunicación y la difusión comercial de la Internet pusieron a disposición de millones de personas los recursos necesarios para el teletrabajo.

Sonia Boiarov[13] detalla con suma claridad la evolución de las décadas subsiguientes: "Los años 80 fueron de gran significación para la red. En el año 1985 se termina de configurar el protocolo de transferencia de archivos FTP y a finales de los 80 se configura la www[14]. La red se extiende entre los países europeos y asiáticos.

Los desastres también colaboraron en el desarrollo del teletrabajo. El primero de ellos es la crisis del petróleo en los 70; el segundo, el terremoto de San Francisco en el 94; el tercero y más reciente, la caída de las Torres Gemelas en 2001.

Precisamente en enero de 1994, pocas horas después de producido el terremoto de Northridge en California, se comprobó la efectividad del teletrabajo. El terremoto alcanzó una intensidad de 6,8 en la escala de Ritcher y destruyó gran parte de las carreteras. Por este

[13] Boiarov, Sonia: Boiarov, Sonia: ¿Cómo empiezo a teletrabajar? Editorial EDICON. I° Edición, Buenos Aires. 2010. Pág. 36/7/8

[14] World Wide Web.

motivo, la compañía telefónica *Pacific Bell* ofreció la oportunidad de trabajar desde sus casas a algunos de sus empleados. Diez meses más tarde, muchos de ellos, seguían teletrabajando uno o más días. […]

El atentado a las Torres Gemelas mostró al teletrabajo como una solución en otro momento de crisis. Algunas empresas desaparecieron por completo luego de este doloroso incidente, y otras tomaron consciencia de que era muy arriesgado tener a todos sus puestos claves en un sólo lugar. […]

El atentado extendió el pánico entre los norteamericanos. Esto provocó que algunos empleados de las oficinas, ante el terror de que algo similar pudiera suceder pidieran trabajar desde sus domicilios. En aquel momento se hablaba de que el Ántrax llegaba a través de tubos de ventilación a lugares donde había alta concentración de personas. Aunque la mayoría de estas alarmas fueron falsas, proporcionaron un motivo adicional para tomar la decisión de teletrabajar.

Desde entonces, el teletrabajo parece no detenerse en EEUU. En el mes de mayo de 2006, la Casa Blanca lanzó un comunicado que anunciaba el "Plan para Poner en Práctica la Estrategia Nacional para la Influenza Pandémica". Para ello destinaría 3.800 millones de dólares. En agosto estaban a disposición de las agencias ejecutivas y los departamentos de todo el país las guías que deberían seguirse para aplicarlo, y también los cursos que recibirían los funcionarios del gobierno que quisieran convertirse en teleempleados.

El Plan Estratégico para enfrentar casos de pandemia de influenza está basado en el teletrabajo".

De esta manera, vemos cómo la convergencia de la tecnología y una serie de catástrofes propiciaron el escenario necesario para catapultar el teletrabajo como modalidad de desempeño de las tareas laborales.

3.4 Tipologías de Teletrabajadores y su aplicación

El teletrabajo puede ser categorizado según el lugar dónde se lo realice (domicilio, centros de teletrabajo, nómades, etc) según el tiempo (en relación de dependencia, free lance o mixto), según el tipo de conexión (on line-redes sociales- u offline como CD Rom, pendrive).

El Ministerio de Trabajo elevó el Proyecto de Ley que regula el teletrabajo en relación de dependencia. De todos modos, el teletrabajo en su expresión de relación de dependencia está regulado por las leyes del trabajo.

Ahora bien, el 100% de las entrevistadas se encuentra bajo relación de dependencia. De las 21 mujeres entrevistadas, el 71,42% (15 entrevistadas) teletrabajan a tiempo parcial, es decir, de 1 a 3 días a la semana y el 28,58% (6 entrevistadas) lo hacen a tiempo completo.

FRECUENCIA SEMANAL	FRECUENCIA	%
1 día	6	28.57%
1 ó 2 días	2	9.52%
2 días	3	14.29%
3 días	3	14.29%
5 días	6	28.57%
Esporádico	1	4.76%
TOTAL	**21**	**100.00%**

TABLA 3: FRECUENCIA SEMANAL DE TELETRABAJO

CAPÍTULO IV: PERFIL DE LA TELETRABAJADORA DEL ESTUDIO

4.1 Datos Demográficos

Para comenzar, al momento de las entrevistas, las mujeres entrevistadas tenían la siguiente dispersión etaria:

CATEGORÍA	Valores	FRECUENCIA	%
EDAD	25	1	4.76%
	26	2	9.52%
	29	3	14.29%
	30	6	28.57%
	31	1	4.76%
	34	2	9.52%
	35	2	9.52%
	36	2	9.52%
	37	1	4.76%
	38	1	4.76%
	TOTAL	**21**	**100.00%**

TABLA 4: DISPERSIÓN ETARIA DE LAS TELETRABAJADORAS

Como se podrá apreciar, las edades oscilan entre los 25-38 años de edad. Ahora bien, según el siguiente cuadro, el 23,81% convive con hijos.

CATEGORÍA	Valores	FRECUENCIA	%
CONVIVIENTES	Concubino ó Marido	9	42.86%
	Pareja + Hijos	5	23.81%
	Sola	5	23.81%
	Padres	1	4.76%
	Padres + Hermanos	1	4.76%
	TOTAL	**21**	**100.00%**

TABLA 5: CONVIVIENTES DE LAS TELETRABAJADORAS

Por lo tanto, en término de la descendencia de las mujeres teletrabajadores al momento de la entrevista, el 23,81% convive con una familia tipo (marido + hijo/s).

CATEGORÍA	Valores	FRECUENCIA	%
DESCENDENCIA	Sin Hijos	16	76.19%
	1 Hijo	3	14.29%
	2 Hijos	2	9.52%
	TOTAL	**21**	**100.00%**

TABLA 6: DESCENDENCIA DE LAS TELETRABAJADORAS

Respecto de la zona de residencia de las entrevistadas, más del 70% reside en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

CATEGORÍA	Valores	FRECUENCIA	%
ZONA DE RESIDENCIA	Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA)	15	71.43%
	Gran Buenos Aires (GBA)	3	14.29%
	Interior del país	3	14.29%
	TOTAL	**21**	**100.00%**

TABLA 7: ZONA DE RESIDENCIA DE LAS TELETRABAJADORAS

Respecto de esta dispersión geográfica de la zona de residencia destacamos que en:

- CABA: se presenta una fuerte incidencia en barrios de la zona norte de la Ciudad, tales como Belgrano, Nuñez, Recoleta y Las Cañitas.
- GBA: se presentan 2 teletrabajadoras de Zona Sur del Gran Buenos Aires y 1 teletrabajadora de Zona Oeste. No se registraron teletrabajdoras que residan en Zona Norte de Gran Buenos Aires.
- INTERIOR DEL PAÍS: se presentan 3 testimonios de treletrabajdoras que residen en el Interior de la Provincia de Buenos Aires. La distancia de su residencia al trabajo es la siguiente:

    - Saladillo 120 Km. (Teletrabajo lunes, martes y miércoles)
    - Pergamino 245 Km. (Todos los días teletrabaja a excepción de 4 días al mes: cada 10 días va 2 días consecutivos a la oficina)
    - Carlos Casares 300 Km. (Todos los días teletrabaja a excepción de 2 días al mes)

Respecto de la distancia que existe desde el hogar de la teletrabajadora a la empresa contratante:

CATEGORÍA	Valores	FRECUENCIA	%
DISTANCIA HOGAR – EMPLEADOR (en Km)	1 a 2	4	19.05%
	4 a 6	2	9.52%
	8 a 9	1	4.76%
	12 a 15	7	33.33%
	18 a 20	4	19.05%
	180	1	4.76%
	250	1	4.76%
	300	1	4.76%
	TOTAL	**21**	**100.00%**

TABLA 8: DISTANCIA HOGAR-EMPRESA EN KM

4.2 Trayecto Formativo

El índice de participación de las mujeres en el mercado de trabajo ha ido creciendo tanto en el sector público como privado. Del mismo modo, las mujeres han tenido un gran avance en materia de educación universitaria y posgraduada. En efecto, cada vez más se escriben artículos editoriales sobre las empresarias y las ejecutivas, mostrándolas como prototipo de los avances de las mujeres en el mundo laboral.

En este sentido, podemos observar el recorrido formativo de las 21 mujeres entrevistadas que realizan teletrabajo a tiempo parcial o total en empresas de Buenos Aires del rubro tecnológico nos demuestra que:

- El 100% de la muestra ha cursado estudios universitarios con un programa educativo de 5 a 6 años de duración. De los cuales, el 90,48% ha completado la carrera de grado, es decir, 19 mujeres.

CATEGORÍA	GRADO DE ESTUDIOS	FRECUENCIA	%
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	Completos	19	90.48%
	Incompletos	2	9.52%
	TOTAL	**21**	**100.00%**

TABLA 9: NIVEL DE INSTRUCCIÓN UNIVERSITARIA DE LAS TELETRABAJADORAS

- Las carreras de grado cursadas -completas o incompletas- por las entrevistadas son las siguientes:

CATEGORÍA	ESTUDIO	FRECUENCIA	%
CARRERA DE GRADO	Licenciatura en Relaciones del Trabajo	4	19.05%
	Ingeniería en Informática	2	9.52%
	Contador Pública Nacional	2	9.52%
	Recursos Humanos	2	9.52%
	Licenciatura En Psicología	2	9.52%
	Licenciatura En Sistemas	2	9.52%
	Licenciatura En Ciencias Políticas	1	4.76%
	Médico Veterinario	1	4.76%
	Diseño Gráfico	1	4.76%
	Diseño Industrial	1	4.76%
	Ingeniería en Electrónica	1	4.76%
	Licenciatura en Sociología	1	4.76%

	Licenciatura en Comunicación Social	1	4.76%
	TOTAL	**21**	**100.00%**

TABLA 10: CARRERAS DE GRADO ALCANZADAS POR LAS TELETRABAJADORAS

- Las instituciones educativas que las entrevistadas eligieron para cursar su carrera de grado fueron:

CATEGORÍA	INSTITUCIÓN	FRECUENCIA	%
UNIVERSIDAD	Universidad de Buenos Aires (UBA)	14	66.67%
	Universidad Argentina de la Empresa (UADE)	2	9.52%
	Universidad Nacional de La Plata	1	4.76%
	Universidad Tecnológica Nacional (UTN)	1	4.76%
	Universidad Nacional de Córdoba	1	4.76%
	Universidad del Salvador (USAL)	1	4.76%
	Escuela Superior Técnica del Ejército "Manuel Nicolás Savio"	1	4.76%
	TOTAL	**21**	**100.00%**

TABLA 11: UNIVERSIDADES ELEGIDAS POR LAS TELETRABAJADORAS PARA CARRERAS DE GRADO

- De las 21 mujeres entrevistadas, 9 cursaron o están cursando un estudio de posgrado. Es decir, el 42,68% de la población de este estudio. En este punto, no hacemos distinción del grado de complejidad o duración del posgrado; léase curso, Especialización, Maestría o Doctorado.

Los estudios de posgrado nombrados fueron los siguientes:

CATEGORÍA	ESTUDIO	FRECUENCIA	%
CARRERA DE POSGRADO	Magister en Recursos Humanos *(2 años)*	3	14.29%
	Especialización en Recursos Humanos *(1 año)*	1	4.76%
	Conducción en Recursos Humanos *(1 año)*	1	4.76%
	Master Business Administration *(2 años)*	1	4.76%
	Psicoanálisis: Niñez y Adolescencia *(2 años)*	1	4.76%
	Project Management *(4 meses)*	1	4.76%
	Programa de actualización en Recursos Humanos *(4 meses)*	1	4.76%
	TOTAL	**9**	**42.86%**

TABLA 12: CARRERAS DE POSGRADO ELEGIDAS POR LAS TELETRABAJADORAS

- Las instituciones educativas que las 9 entrevistadas eligieron para hacer su posgrado fueron las siguientes:

CATEGORÍA	INSTITUCIÓN	FRECUENCIA	%
UNIVERSIDAD	Universidad de Buenos Aires (UBA)	4	44.44%
	Universidad Torcuato Di Tella	2	22.22%
	Universidad Católica Argentina (UCA)	1	11.11%
	Universidad Tecnológica Nacional (UTN)	1	11.11%
	Instituto Psicoanalítico Centro Dos	1	11.11%
	TOTAL	**9**	**100.00%**

TABLA 13: UNIVERSIDADADES ELEGIDAS POR LAS TELETRABAJADORES PARA CARRERAS DE POSGRADO

Estas mujeres teletrabajadoras en empresas del rubro tecnológico con estudios universitarios cursados y un 90% con los estudios finalizados, y de las cuales más de un 42% con estudios de posgrado finalizados o en curso, a priori daría cuenta del perfil profesional que suelen contratar las compañías de tecnología. Por lo tanto, podríamos pensar en los conocimientos académicos como una competencia de valor para estas organizaciones, ya que el 90% de las entrevistadas son graduadas universitarias.

En este punto, es fundamental definir a las competencias "como un saber, una actitud o una capacidad manifiesta o subyacente, susceptible de ser medida y necesaria para realizar un trabajo eficazmente y que produzca los resultados deseados por la organización". [15]

En definitiva, las competencias aluden a los factores críticos de éxito que hacen que una persona no sólo sea la adecuada para el trabajo, sino con un desempeño superior.

En términos generales, el cumplimiento de los FCE se relaciona con las competencias del personal, las cuales deben actualizarse, adquirirse o renovarse para alinear a las personas con los objetivos estratégicos. Estas son las **competencias requeridas.**

Todos los seres humanos disponemos de varias competencias en forma innata. Otras se pueden desarrollar a través del entrenamiento y la práctica. Un ejemplo práctica es: aprender a manejar, aprender un nuevo idioma, adquirir habilidades para mejorar la comunicación interpersonal.

Oscar Blake distingue en *Necesidades de capacitación*, tres clases de competencias que como tales, requieren distintos estilos de enseñanza y pedagogía, a fin de lograr el objetivo último que es que el alumno aprenda la competencia, la traslade a su trabajo y perdure en el tiempo.

- *De conocimientos:* refiere a la acumulación de contenidos. Responde a la pregunta: ¿Qué sé? Lic. En Administración de Empresas, Idioma Inglés, paquete MS Office.
- *De destrezas*: refiere a las habilidades. Responde a la pregunta: ¿Qué sé hacer? Trabajo en equipo, administración del tiempo.

[15] Pérez Van Morlegan Luis y Ayala Juan: La gestión moderna en recursos humanos. Eudeba. Buenos Aires 2012. Pág 276

- *De actitudes*: refiere a la predisposición para el hacer. Responde a la pregunta de ¿Cómo hago aquello que sé hacer? Diligente, detallista, solidario, empático.

Hasta aquí hemos abordado el trayecto educativo formal de las teletrabjadoras estudiadas. En el punto 6.2 "Capacitación en Teletrabajo" mencionaremos las competencias adicionales que las entrevistadas han señalado como necesarias para el trabajo en forma remota sea ejecutado exitosamente.

4.3 EMPRESAS RELEVADAS INDIRECTAMENTE

Se entrevistaron a 21 mujeres que teletrabajan en las siguientes 14 empresas del rubro tecnológico:

IBM, ORACLE, CISCO, MICROSOFT, ACCENTURE, BRIGHSTAR ARGENTINA SA, CANDO IT, DATCO, AVANZIT TECNOLOGÍA SA, SUMMA, SOFRECOM, ADAPTIVE, THOMSON REUTERS ARGENTINA, BVISION

CAPÍTULO V: FACTORES MOTIVACIONALES PARA EL TELETRABAJO

5.1 ALGUNAS CONSIDERACIONES RESPECTO DEL TELETRABAJO Y LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL MERCADO LABORAL

El principal factor motivacional con el que se suele pensar al teletrabajo reside en el poder acomodar el propio esquema personal con el familiar, ya que no se trabaja cumpliendo un horario, sino por objetivos.

Si bien el trabajo a distancia es una práctica utilizada por hombres y mujeres, es importante analizar la diversidad de roles que la mujer compatibiliza diariamente como profesional, madre, esposa, hija. Por ejemplo:

> *"El teletrabajo no generó tanto impacto con mi marido, sino más con el bebé porque puedo estar con él."* (E. 5 – Soledad)
>
> *"(El teletrabajo) Me resultó beneficioso por el work life balance, pero me tomo un rato y voy al supermercado. El día que tenga un hijo va a ser más beneficioso."* (E. 6 – Victoria)
>
> *"En general es bueno el impacto, ya que me permite aprovechar mejor el tiempo con mi familia. También me permite cada tanto ocuparme de recibir por ejemplo a un plomero o persona de otro oficio que si no implicaría pedir favores a la familia para que vayan hasta mi casa a abrirle."* (E. 14 – Gabriela)

Ahora bien, el acceso de las mujeres al mercado laboral puede representar un progreso respecto a condiciones previas, al aumentar su autonomía personal y económica y mejorar, de este modo, su capacidad de negociación al interior de la pareja y familia.

En *Teletrabajo y vida cotidiana* de Carmen Pérez Sánchez y Ana María Gálvez Mozo (2007), leemos que "Las primeras demandas en este sentido surgen en la década de los 70 cuando se comienza a romper con el modelo familiar llamado *male breadwinner*, en el que el padre

es quien trabaja fuera de casa a tiempo completo y la mujer se dedica en exclusiva al trabajo doméstico-familia".[16]

Hoy, la mujer tiene la posibilidad de estudiar, formar una familia, entrar a trabajar a una organización y desarrollarse hasta alcanzar puestos jerárquicos o bien independizarse y montar su negocio. Pero estos grandes avances están acompañados de los malabarismos que las mujeres suelen realizar para conciliar la vida laboral, familiar y personal.

En *La carrera profesional* de Andrés Hatum y Rodolfo Rivarola, leemos que "Si bien el rol femenino se ha fortalecido, sólo aproximadamente un 15% de los cargos clave son hoy ocupados por mujeres." En la presente investigación, 6 de las 21 mujeres entrevistadas tiene personal a cargo. "¿Qué hace al top management tan inaccesible para las mujeres? [...] En primer lugar, las mujeres se hacen mucho más responsables que los varones de los compromisos familiares, que constituyen para ellas un factor importante a la hora de tomar decisiones laborales. Hay muchos casos de excelentes profesionales que en algún momento se han visto forzadas a optar entre su familia, su pareja y su carrera. Este dilema se da con menor frecuencia en los varones, quienes más bien tienden a dar explicaciones como: *Debo seguir avanzado y ascendiendo por el bien de mi familia*. Es obvio que se refieren al bien económico y al bien de ellos mismos. Muchas mujeres resuelven este conflicto relegando y demorando su carrera su carrera en pro del bien común del hogar que han formado. En los países latinoamericanos existe un condicionamiento extra, dado que las empresas no están todavía dispuestas a adaptar sus procesos y normas a las necesidades de las mujeres y, por lo tanto, segregarlas."[17]

En *La oficina en casa,* Viviana Diaz expresa que "en muchos países está internalizada la creencia acerca de que las responsabilidades familiares son tareas asociadas particularmente con la mujer y que, como pueden limitar su rendimiento laboral, la consecuencia de esta deducción es la discriminación por género en procesos de selección. Ello debido a un concepto histórico de trabajo configurado en torno al varón como sustento economico de la familia, en tanto la mujer debe enfocarse exclusivamente en el rol reproductivo y afectivo". [18]

[16] Pérez Sánchez, Carmen y Gálvez Mozo, Ana María (2007). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Athenea Digital – núm 15. Pág. 57

[17] Hatum, Andrés y Rivarola, Rodolfo: La carrera profesional. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2007.

[18] Díaz, Viviana Laura: La oficina en casa. Mitos y realidades del teletrabajo. Ed. Buenos Aires. 2013. Pág. 132

Así, el teletrabajo aparece como vector de equilibrio entre la vida personal y profesional, permitiendo a las mujeres entrevistadas "salir" a trabajar sin descuidar la organización familiar. En otras palabras, el teletrabajo ofrece a las entrevistadas la flexibilidad que precisa para poder dominar armoniosamente distintos aspectos de su vida:

> *"(El teletrabajo me ha permitido) Ir al gimnasio, estar más con mi hija y asistir a distintos eventos escolares." (E. 11 – Paola)*

Observaremos en el trabajo de campo, cuáles son los factores motivacionales que llevan a la mujer a teletrabajar y cómo impacta en el contrato psicológico[19] con la organización.

5.2 Factores Motivacionales

La importancia de vincular la formación académica y la formalidad de los programas de Teletrabajo con la decisión de teletrabajar reside en que la motivación es un factor clave para la retención de talentos. Más aún, si lo pensamos en empresas de tecnología dónde ya se declara la escasez de talentos, según el reporte de la OPSSI de 2012. [20]

Ya en el 2006, el Ministerio de Trabajo, junto a Oracle Argentina, Sun Microsystems y la CESSI se reunieron para promover la inserción laboral de 2500 personas entre 18 y 25 años desocupados y beneficiarios de programas sociales de CABA y GBA en empleos de calidad. Es así como nace el Programa Entertech cuyo fin solapado era generar personal calificado, teniendo las empresas proveedoras de entrenamiento prioridad y contacto directo con

[19] Refiere a un conjunto de expectativas no escritas que opera en los trabajadores y en la organización. Desde la persona refiere a un salario, formación profesional, garantía de empleo, etc. Desde la organización, lealtad del empleado, que brinde una buena imagen, que haga sacrificios por la empresa, etc. *Edgard Schein en Filippi, Graciela: El Aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional*. Eudeba. Buenos Aires. 2007.

[20] Reporte del segundo semestre 2012, emitido por la OPSSI (Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos) sobre el sector de Software y Servicios informáticos de la República Argentina. Este observatorio es impulsado por la CESSI (Cámara de Empresas de Sostware y Sistemas Informáticos) http://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html

futuros ingresantes. Estas personas fueron capacitadas a través de la Fundación Proydesa y su red, la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires, ALPI y DISCAR.

Conocer los motivadores internos de los empleados, facilita idear estrategias en materia de Recursos Humanos con el fin de retener a los empleados más valiosos de la organización e incentivar a la totalidad de los trabajadores para que desarrollen su potencial.

En el trabajo de campo se observará como el teletrabajo es un factor motivacional en las mujeres teletrabajadoras. Hemos visto que el 95% de las entrevistadas lo eligen como modo de desempeño de sus tareas laborales considerando los beneficios que éste le aporta en términos de calidad de vida, administración y autogestión del tiempo valorando un mayor contacto con la familia.

En el Capítulo VII: "Estructuración del Teletrabajo en las Empresas IT" se hará referencia a la formalidad de un programa de Teletrabajo y su vinculación con la decisión de teletrabajar de las entrevistadas.

Varios autores como Sonia Boiarov, Viviana Diaz y Karina Barbosa han estudiado los beneficios que plantea el teletrabajo para los diversos actores sociales: empleado, empleador y comunidad.

A los fines de esta investigación, presentamos un consolidado de las ventajas que el teletrabajo tiene para los empleados y la comparación con los testimonios recolectados.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
EMPLEADO	Mayor flexibilidad horaria.	Cuando el trabajador estaba en un lugar físico, era más sencillo determinar fronteras claras entre el trabajo y la vida personal.
	Mayor autonomía y libertad personal.	Aislamiento
	Mejores posibilidades de autoempleo.	Sensación de no pertenencia a la empresa. Recordemos la importancia a nivel psicológico que tiene el grupo de trabajo como fuente de identidad y estima personal.
	Reducción de costos: alimentación fuera de casa, desplazamientos, vestimenta, entre otros.	Aparición y agravamiento de síntomas físicos por la cantidad de horas frente a la computadora (fatiga visual, dolor en nuca, cuello, cabeza, espalda y cintura)
	Inclusión a personas con discapacidad, personas que vivien en una geografía lejana a la oficina, mujeres que han sido madres y personas que están al cuidado de familiares enfermos.	Pérdida de las formas tradicionales de capacitación en el puesto de trabajo.
	Mayor concentración por eliminar factores distractores de la oficina, considerando en su hogar dispone de un lugar tranquilo para la realización de sus tareas.	Desorganización y stress para aquellos teletrabajadores que carecen de características y formación para trabajar bajo esa modalidad. Un ejemplo de ello es la alteración de hábitos alimenticios saludables.
	Optimizaría la calidad de vida y concilia el ámbito familiar con el laboral.	Inobservancia de las condiciones mínimas de higiene y seguridad.
	Estilo de trabajo preferido por las nuevas generaciones. Por lo tanto, oficia como ventaja al momento de reclutar y retener talento.	Dificultad de agremiación y participación sindical.

TABLA 14: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO PARA LOS EMPLEADOS

Fuente: Elaboración Propia. Octubre de 2013.

Otra ventaja para el empleado es la situación particular de aquél o aquella trabajadora que se recupera de una licencia médica por enfermedades de extenso tratamiento o accidente.

En marzo de 2013, el Ministerio de Trabajo dictó la resolución 239/13, por la que dispuso que los trabajadores en la situación prevista por los artículos 211 y 212 de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) podrán optar por trabajar desde su hogar en caso de no estar en condiciones de realizar las tareas habituales en su lugar de trabajo.

El artículo 211 de la LCT indica que, una vez vencidos los plazos de interrupción del trabajo por causa de accidente o enfermedad inculpable[21], "si el trabajador no estuviera en condiciones de volver a su empleo, el empleador deberá conservárselo durante el plazo de un (1) año" contado desde ese vencimiento. Luego "la relación de empleo subsistirá hasta tanto alguna de las partes decida y notifique a la otra su voluntad de rescindirla". Si el contrato de trabajo se extingue de esta forma, el empleador queda eximido de pagar la correspondiente indemnización.

A través de esa resolución, tanto el trabajador como el empleador pueden voluntaria y consensuadamente implementar la modalidad de teletrabajo sin que disminuya la remuneración acordada.

Por lo tanto, esta resolución facilita el sostenimiento del empleo, permite que el empleado cobre su salario y continúe con su recuperación en el hogar.

5.2.1 Ventajas del Teletrabajo según las entrevistadas

De las 21 entrevistadas, hay una concurrencia de 4 factores motivacionales como los preponderantes para la elección del teletrabajo, que coincidirían con lo expresado en el cuadro superior y con la investigación de la consultora Great Place to Work[22].

Cabe recordar que fue una entrevista abierta, por lo tanto los factores que destacaron fueron de manifestación espontánea de las entrevistadas.

[21] Es toda aquella enfermedad ajena a la responsabilidad de la Ley de Riesgos de Trabajo. Muchas enfermedades se consideran, «prima facie», inculpables con la sola mención de su diagnóstico. Así, entran en esta categoría, la mayoría de las afecciones del aparato digestivo, del sistema cardiovascular, del psiquismo, y el grupo de las enfermedades infecciosas, tanto virales como bacterianas, con excepción de los casos en que se verifique la inoculación del germen en el lugar de trabajo. *Autor: Grisolía, Julio: Manual de Derecho Laboral. Octava edicicón ampliada. Ed. Abeledo Perrot. Buenos Aires. 2012.*

[22] Great Place to work: El impacto del trabajo a distancia en el clima organizacional. Agosto 2014. http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/publicaciones/1100-el-impacto-del-trabajo-a-distancia-en-el-clima-organizacional.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Autogestión del tiempo	15	71.43%
Evitar tiempo de traslado	15	71.43%
Calidad de vida	13	61.90%
Compartir más tiempo con la familia y/o amigos	10	47.62%
Mayor concentración, productividad y privacidad	7	33.33%
Ahorro de dinero	3	14.29%
Flexibilidad	3	14.29%
Reconocimiento y confianza de la empresa	1	4.76%
Sostener puesto de trabajo tras mudarse a otra ciudad	1	4.76%

TABLA 15: RANKING DE FACTORES MOTIVACIONALES

En primer lugar, 15 entrevistadas nombraron la "**Autogestión del tiempo**" y "**Evitar el tiempo de traslado a la oficina**" como los factores más valorados como beneficios del teletrabajo. Ya lo decía Dave Ulrich[23] "En la organización global tendrá menos importancia la proximidad geográfica (ir cada día a la misma oficina) que el aprovechamiento virtual de los recursos globales.

En este punto, quiero destacar que las oficinas de las entrevistadas radican en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sin embargo, no todas residen en sus inmediaciones. Tres entrevistadas viven en el Conurbano Bonaerense y otras tres entrevistadas a más 150 kilómetros de la oficina, a saber: Saladillo (180 km), Pergamino (245 km.), Carlos Casares (300 km.)

En segundo lugar, con 13 referencias aparece "**Calidad de vida**". Si bien algunas entrevistadas nombraron "Calidad de vida" (CV) como beneficio del teletrabajo otras han sido más descriptiva y en definitiva operacionalizaron la misma al declarar:

[23] Ulrich Dave: Recursos Humanos Champions. Editorial Granica. Buenos Aires. 1998. Pág. 26

"Me evito el stress del viaje y los paros de transporte" (E. 1 – Laura)

"Es mucho más cómodo, digo porque estoy en pijama, como cuando quiero, tomo mate, no hay que salir." (E1 – Laura)

"Futbol ya hacía, pero me sobra tiempo para estar en mi casa, cocinar lo que quiera, ir al supermercado, pasear, dormir la siesta!!" (E.2 – Sofía P.)

"Siento mayor bienestar en general" (E. 3 - Mayra)

"Tengo mejor humor y me enfermo menos." (E. 19 – Sofía D.)

"La posibilidad de estar en mi casa estar todo el día trabajando y escuchando música es un gran factor" (E. 20 – Mariela)

Si bien la definición Calidad de Vida es muy amplia tomamos la definición de la Organización Mundial de la Salud que dice que es "la percepción de un individuo de su situación de vida, puesto que en su contexto de su cultura y sistemas de valores, en relación a sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones".

En tercer lugar, con 10 votos aparece "**Compartir más tiempo con la familia o amigos**". Cabe destacar que el 23,81% (5 mujeres) tiene hijos, todos ellos menores de 10 años de edad.

En estas situaciones, las entrevistadas mostraron que el teletrabajo es una herramienta útil para crear dinámicas de conciliación, ya que remarcan la importancias de los factores motivacionales más valorados: tiempo y distancia, permitiendo deslocalizar el trabajo, restando así tiempo al traslado y a la lejanía del hogar y facilitando la articulación con otros aspectos de la vida como la familia, el ocio, el propio cuidado, entre otros.

5.2.2 Las Paradojas del Teletrabajo

A pesar de la gran valoración positiva de las entrevistadas, las mismas han percibido algunas desventajas.

Por un lado, la dificultad para hacer cortes / pausas y por el otro lado, la consecuente inactividad física y sedentarismo:

"Malestar en que me cuesta cortar y no me muevo". (E. 3 – Mayra)

En este sentido, el Ministerio de Salud de la República Argentina en su Programa Nacional de Lucha contra el Sedentarismo[24] informa que la inactividad física y el sedentarismo proyectan un aumento para el 2016[25] de un 73% de la población.

"El teletrabajo me dio malestar a nivel físico porque siento dolor en la espalda, cuello. Y por otro lado, necesito salir más por carencia de lo vincular." (E.6 – Victoria)

También aparece la variable del aislamiento y la necesidad de conectarse con el otro presencialmente, como un modo de estrechar lazos, permitir una mejor circulación de la información.

"Tengo dos sentimientos encontrados. Por un lado, el teletrabajo me permitió volver a trabajar más rápidamente (licencia por maternidad) *porque tenía ganas de regresar a mi agenda. Pero por el otro lado, no ir tanto a la oficina me hace perder cierta comunicación, escuchar qué pasa, qué problemas hay, estar más informada".* (E.5 – Soledad)

"Si bien me ha generado más bienestar, no lo elegiría para todos los días porque necesito interactuar con gente face to face". (E.9 – Marina)

"Malestar en cuanto a que día a día me aíslo más de mi grupo de trabajo que era muy bueno". (E. 21 – Gisela)

[24] El Programa de Lucha contra el Sedentarismo depende de la Dirección de Promoción de la Salud y Prevención de Enfermedades No Transmisibles en el marco del Plan Nacional Argentina Saludable, creado por Resolución 1083/09 y del área de servicios.

[25] http://www.msal.gov.ar/ent/images/stories/programas/pdf/2013-07_resolucion-sedentarismo.pdf

Según la Real Academia Española[26] el aislamiento tiene varias acepciones que para nuestro estudio, las más destacadas son:

1. "Apartar a alguien de la comunicación y trato con los demás"
2. "Incomunicación, desamparo"

Estudiosos como Sonia Boiarov, consideran inapropiado hablar de **aislamiento** del teletrabajador, sino más bien debemos hablar de una separación del grupo de trabajo ya que la pérdida de socialización que algunas personas establecen en contra del teletrabajo se compensa con la multiplicidad de relaciones sociales que una persona tiene, entre las cuales se incluyen las laborales.

Hay autores que remarcan que el ser humano al ser un sujeto gregario, ante esta instancia de separación, se refuerzan otros lazos "compensatorios", a saber los vínculos sociales comunitarios. Por ejemplo: trato cotidiano con vecinos, interacción con padres y autoridades educativas por tener la posibilidad de ir a buscar a sus hijos al colegio, etc.

En el *apartado 5.3 "Impacto en la dinámica familiar y otros víunculos"* se rescatan testimonios dónde el teletrabajo permitió estrehar lazos con otros significativos. A modo suscinto:

> "*Permitió que familiares que viven en el interior puedan realizar planes contando con mi presencia en la vivienda. […]."* (E. 8 – Aldana)
>
> *"Creo que te da mucho más tiempo. […]. De hecho, han venido a tomar mate amigas mientras estaba trabajando. Es tiempo para cualquier tipo de relación."* (E. 12 - Sabrina)
>
> *"Puedo organizar para almorzar los viernes con algún amigo que también teletrabaja, o que no trabaja."* (E. 17 – Ayelén)

[26] http://lema.rae.es/drae/?val=aislamiento

En "La oficina en casa" Viviana Diaz nos habla acerca de los mitos alrededor del teletrabajo, entre los cuales incluye el aislamiento. Al respecto enuncia que "el aislamiento consiste en la separación de una persona de su entorno, a quien se deja incomunicada. Ahora bien, ¿podría realmente un teletrabajador estar incomunicado? Si tomamos en cuenta que las TIC […] facilitan como herramientas en sí mismas el medio de la comunicación, puede ocurrir que no exista una clara separación entre el espacio público y el privado del teletrabajador. Puede que entonces este pierda su intimidad, y hasta se recluya en su ámbito más privado por teletrabajar. Este representa uno de los riesgos de la temática. Pero existen distintos elementos de socialización que el teletrabajador debe tener en cuenta en su tarea cotidiana y que responden a una solución implacable: el teletrabajo mixto, parcial o con distribución de carga horaria. En esta modalidad, el teletrabajador no abandona la actividad sindical, ni deja de estar en contacto con sus compañeros, pues parte de su trabajo es realizado desde el establecimiento empresarial, en los días que debe asistir a la empresa. La clave está en el modo en que se introduzca el teletrabajo en la organización, pues se requiere un desarrollo en tiempo suficiente para ir aplicando las medidas de adaptación necesarias y, progresivamente, ir gestionando los recursos humanos presenciales y semipresenciales para trabajar en equipo."[27]

Fuese cual fuese la posición del lector, Sonia Boiarov nos ilustra al respecto: "Por todo ésto, preferimos hablar de cambio en las relaciones sociales en lugar de aislamiento. Seguramente el trabajador seguirá en contacto con sus compañeros a través de medios electrónicos y se encontrará con ellos para actividades extralaborales si ésta era su costumbre."[28]

Las entrevistadas también mencionaron lo extensa de la jornada laboral por la accesibilidad a través de las TIC. En este sentido, Viviana Diaz nos acerca el concepto de teledisponibilidad que consiste en el tiempo en el que el teletrabajador está a disposición de la empresa, preparado para realizar la prestación. Es un concepto que puede dar lugar a situaciones de abuso en las que el teletrabajdor queda capturado en la imposibilidad de diferenciar o gozar de su tiempo libre.

> *"Y... me ha pasado que me busquen por temas de laburo en Facebook a las 8 de la noche."* (E. 2 – Sofía P.)

[27] Díaz, Viviana Laura: La oficina en casa. Mitos y realidades del teletrabajo. Edl. Buenos Aires. 2013. Pág. 131

[28] Boiarov, Sonia: ¿Cómo empiezo a teletrabajar? Editorial EDICON. I° Edición, Buenos Aires. 2010. Pág. 29

> *"Al estar tan cerca de la computadora, se hace difícil cortar con la jornada del día. Hay veces que te enganchás con algo, o estás atento a que te respondan un mail, y tal vez lo responden a las 9pm, y terminás trabajando después de cenar también."* (E. 19 – Sofía D.)

"Es precisamente allí donde se desvirtúa el beneficio de un teletrabajador que buscó priorizar su calidad de vida, conciliando lo familiar con la laboral. […] Es cierto que toda teledisponibilidad causa un perjuicio al teletrabajdor y, además, psicológicamente, esa situación no se puede considerar tiempo de descanso. Sin lugar a dudas, deben existir límites que, aunque difícilmente puedan ser bien diferenciados, deben quedar reflejados en el convenio colectivo." [29]

En este punto, se pueden delinear aspectos relacionados con la protección de la salud del teletrabador: pausas obligatorias, jornada máxima, condiciones de iluminación y humedad del entorno, entre otras.

Asimismo, surgieron otras desventajas asociadas a la ejecución de la tarea en forma remota:

> "*En la emprsa encontré dificultades para manerjar la visibilidad y la equidad. […] Así que los días que voy circulo mucho para que me vean"* (E. 2 – Sofía P.)

> *"Cuando necesito una respuesta "ya" y no tengo a esa persona cerca porque hago home office, sólo puedo valerme del Skype o teléfono. […] Para solucionarlo lo torturé por celular y chat"* (E. 4 – Diana)

> *"Al no estar siempre en la oficina, parece que tenés que estar demostrando todo el tiempo que estás a full, y si te levantaste 5 minutos para ir la baño y te busca tu jefe y no estás, crea la fantasía y él no sabe si hace 2 horas no estoy o si fue justo que me fui al baño.[…] Quizás es un fastasma de todo el mundo. No es que me lo hayan demostrado abiertamente. "* (E. 7 – Carolina)

> *"Cuando selecciono gente no tiene punto de comparación entrevistar presencialmente que por Skype. No es lo mismo ver a qué hora llega, como huele, como gesticula su cuerpo. Cuando lo hago por Skype sólo escucho la voz porque el video entorpece la conexión. Además, presencialmente se potencia el trabajo en*

[29] Díaz, Viviana Laura: La oficina en casa. Mitos y realidades del teletrabajo. Ed. Buenos Aires. 2013. Pág. 117

equipo. […]Además, el trabajo de Recursos Humanos es juntamente eso: humano." (E. 9 – Marina)

"Estar a la distancia con los compañeros a veces complica la comunicacion. La oficina te da la opción de ir a visitar a alguien al escritorio si esa persona no te responde o te pasa lo que estás precisando. Esto no existe acá, por lo que es más dificil conseguir cosas de las personas". (E. 19 – Sofía D.)

CAPÍTULO VI: DINÁMICA PERSONAL-OCIO-FAMILIAR

6.1 Implementación del Teletrabajo en el Hogar

El 57,14% de las entrevistadas manifestó que previo a la implementación del teletrabajo en el hogar, consideraron variables que les aseguren confort habitacional al momento de trabajar remotamente. Mientras que el 42,86% aducieron no haber tomado dichas precauciones.

Los aspectos más cuidados por las entrevistadas al momento de teletrabajar fueron:

- **Luminosidad**

  "El sector de la casa que adopté fue el mismo que siempre usé para estudiar, donde me siento cómoda, donde hay luz natural, y no tuve que adaptarlo, lo único que necesitaba era que llegara la señal de wifi, que ya funcionaba perfecto, antes de implementar teletrabajo." (E. 17 – Ayelén)

- **Conectividad y Privacidad**

  "Tener una buena conexión a Internet y contar con la privacidad que se necesita." (E. 12 – Sabrina)

  "Organizar y separar, las cosas que necesito para armar ese clima de trabajo, y el espacio. Mi familia nunca me visita en el horario de trabajo, tampoco amigos. Nunca tuve ese problema. Si da la casualidad que mi novio no trabaja ese día (porque está enfermo o por otro motivo) que rara vez sucede, le explico que estaré trabajando, explicito el horario, y me respeta." (E. 13 – Lorena)

- **Soportes para el trabajo (mesa, silla).**

  "Elegí el living porque al tener una mesa puedo apoyar la compu, un termo, el mate, un cuaderno". (E. 5 – Soledad)

- **Área silenciosa**

  "Estar segura de que voy a poder trabajar tranquila, sin ruidos molestos. En una época el edificio vecino estaba en obras, y suspendí el teletrabajo por una temporada debido a eso." (E. 3 – Mayra)

  "El lugar donde vivo es tranquilo, no hay ruidos. Con lo cual puedo hablar por teléfono sin que haya interferencias, o bien puedo tener una reunión por Skype también." (E. 13 – Lorena)

6.2 Sectores de la casa más habituales para el Teletrabajo

El sector del hogar más elegido para el desempeño de las tareas es el Living/Comedor. En la mayoría de las entrevistas se resalta la elección de este espacio por considerar residen en una vivienda que carece de un ambiente con escritorio destinado para la oficina. Por consiguiente, el comedor con su mesa y silla ofrece la opción más viable.

SECTOR DEL HOGAR	FRECUENCIA	%
Living/Comedor	16	76.19%
Ambiente separado	3	14.29%
Cocina	2	9.52%
TOTAL	**21**	**100.00%**

TABLA 16: SECTOR DEL HOGAR ELEGIDO PARA TELETRABAJAR

Compartir la mesa del comedor con la oficina móvil trae aparejado en la mayoría de las entrevistadas algunas dificultades como ser la incomodidad de almorzar en el mismo espacio de trabajo, temer por el extravío de papeles al ser un lugar transitado por familiares, incomodar al resto de los convivientes en el uso del comedor por acaparar el mismo durante la jornada laboral, entre otros.

En palabras de Viviana Díaz con respecto a un caso surgido en una de las entrevistas que realiza la Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo: "Seguramente, desde la empresa, faltó realizar el trabajo de prevención y de adecuación de todos los integrantes de la familia para poder transitar y acomodarse a la nueva experiencia."[30]

Es importante señalar que la inclusión de esta modalidad de trabajo puede generar stress y frustración debido a una nueva dinámica familiar. La teletrabajdora podrá estar en su hogar pero ello no habilita su amplia disponibilidad para hacer labores domésticas, estar con los niños o asistir a un familiar si es que tiene algún compromiso pactado en su trabajo como ser una video conferencia.

6.3 Impacto en la dinámica familiar y otros vínculos

Como se manifestó en el apartado "4.1 Datos Demográficos" el 23,81% vive sola y el 76,19% convive con pareja, hijos, padres y/o hermanos. Estas últimas representan la realidad de 16 entrevistadas y se relevó que:

- 9 informaron que el que estén teletrabajando no generó impacto en las personas que viven con ellos, ya que no se encuentran presentes en el hogar durante su jornada de teletrabajo.
- 2 personas informaron que impacta positiva y directamente en la crianza de sus hijos ya que pueden estar más con ellos y asistir a reuniones de padres o actos escolares.
- 2 personas informaron que genera bienestar en sus parejas ya que notan el impacto positivo en sus esposas.
- 1 teletrabajadora hizo alusión a que le permite que sus padres puedan compartir más tiempo con ella.

Respecto de la redistribución de tareas hogareñas tras la inclusión del teletrabajo, aquellas mujeres que conviven con otros manifestaron que las labores domésticas continúan recayendo en ellas. Al indagar respecto de cuáles son dichas labores, hacen mención a:

[30] Díaz, Viviana Laura: La oficina en casa. Mitos y realidades del teletrabajo. Ed. Buenos Aires. 2013. Pág. 132

- Ir al supermercado a comprar víveres,
- Lavar la ropa,
- Cocinar,
- Recibir gremios en el domicilio,
- Ordenar el hogar.

La única variante fue el testimonio de una teletrabajadora que indica que su marido lleva a su hijo al jardín camino al trabajo.

> *"En general, él compra los insumos y yo cocino. Pero hay veces que él cocina y yo lavo los platos. Así que el que cocina, no lava. Ese es nuestro arreglo. Igual, todo el resto de las cosas las sigo haciendo yo."* (E. 2 – Sofía P.)

> *"Mi marido siempre llega después que yo por más que yo vaya a la oficina. Con la llegada de mi hijo se modificó que él lo lleva a la mañana a al guardería pero no más que eso. Así que te diría que no hubo distribución de tareas."* (E. 5 – Soledad)

> *"Sí, yo hago todo. (Risas) Es que tengo un ratito y pongo el lavaropas, después en otro ratito la tiendo. Soy multitasking. Pero creo que a los hombres les cuesta hacer varias cosas a la vez. Si por algún motivo él se quedó en casa y yo fui a la oficina, cuando vuelvo le digo "No viste que había ropa para lavar?"* (E. 6 – Victoria)

Con relación al aislamiento y al impacto que tiene el teletrabajo para con otros vínculos ajenos a los convivientes, 2 mujeres manifestaron que les permite cultivar los lazos con familiares que viven en el interior del país.

> "*Permitió que familiares que viven en el interior puedan realizar planes contando con mi presencia en la vivienda. […]."* (E. 8 – Aldana)

> *"Mi familia está contenta porque me permite viajar a verlos a Córdoba. De hecho, mi papá es programador y tiene oficina en casa así que el teletrabajo es parte de la cultura de la familia."* (E. 10 - Natalia)

Mientras que 5 mujeres, manifestaron la posibilidad de estrechar lazos con amigos. Algunos testimonios:

> *"Con amigos repercute en el tema de acortar distancias. Puedo acceder a un compromiso luego del horario laboral. O sea, me ahorro 1 hora de viaje".* (E. 10 - Natalia)

> *"Creo que te da mucho más tiempo. Es ahorrarme 3 horas de mi vida en viaje, así a las 18hs largaba todo y caminaba 10 cuadras y llegaba a lo de una amiga. De hecho, han venido a tomar mate amigas mientras estaba trabajando. Es tiempo para cualquier tipo de relación."* (E. 12 - Sabrina)

> *"Puedo organizar para almorzar los viernes con algún amigo que también teletrabaja, o que no trabaja."* (E. 17 – Ayelén)

Respecto a la opinión que tiene el entorno de estas teletrabajadoras con relación al teletrabajo, se encontraron distintas percepciones. Algunos hicieron hincapié en una idea arraigada que trabajar es ir a la oficina. Es decir, el trabajo asociado al traslado. No el trabajo cómo algo que se hace.

> *"No entienden que estoy ahí, pero estoy trabajando. Cuesta mucho que no interrumpan, o respeten tiempos y silencios".* (E. 3 – Mayra)

> *"Mi marido siente envidia (Risas). Mi familia me hace chistes de que no trabajo."* (E. 6 – Victoria)

> *"Lo ven como un beneficio. Los más grandes de la familia piensan que me estoy rascando y me dicen: "Si estás en tu casa paso y almorzamos juntas", "Te llamo que sé que vas a estar". Los que tienen mi edad saben lo que es. Así que creo que es una cuestión generacional."* (E. 9 – Marina)

> *"Ahora se acostumbraron pero mis padres no entendían que hacía. Me decían "hoy te dieron permiso para no ir a trabajar". Y yo les decía "Trabajo desde casa" y me respondían "pero si no fuiste!""".* (E. 11 – Paola)

"Tengo una amiga que piensa que miro las novelas todo el tiempo cuando estoy trabajando en casa, sin embargo creo que son los días más productivos los que trabajo en casa ya que empiezo incluso más temprano." (E. 14 – Gabriela)

Otras teletrabajadoras manifiestan que su entorno apoya y alienta esta modalidad de realizar el trabajo:

"Todos lo ven como una genialidad, pero yo les digo que trabajo más horas que si estoy en la oficina. Es como cuando la gente dice: "qué bueno que viajás por laburo". Pero llega un momento que querés estar en tu casa por más que no sea el 5 estrellas al que te mandaron. O sea, creo que tiene que ver con la no experiencia del otro lado que lo ven fenomenal." (E. 4 – Diana)

"Mi marido está conforme porque me da flexibilidad con mi hijo. Mi marido me alienta a que lo haga. Mis viejos no se hacen la idea que estoy trabajando a pesar de estar en casa. Les cuesta pero en ningún momento lo tiran abajo, les parece atractivo". (E. 5 – Soledad)

"*Mi familia está contenta porque me permite viajar a verlos. De hecho, mi papá es programador y tiene oficina en casa así que el teletrabajo es parte de la cultura de la familia. Mis amigos son de mi rama de estudio, así que es moneda corriente*." (E. 10 – Natalia)

"Me ven feliz, asi que están felices." (E. 18 – Samanta)

6.4 Hábitos alimentarios y de descanso

Respecto de los hábitos alimentarios tras la inclusión del teletrabajo, se ha encontrado la siguiente dispersión.

CATEGORÍA	Valores	FRECUENCIA	%
Hábitos Alimentarios	Cambiaron para mejor	6	28.57%
	Cambiaron para peor	9	42.86%
	No hubo alteraciones	6	28.57%
	TOTAL	**21**	**100.00%**

TABLA 17: HÁBITOS ALIMENTARIOS

Los testimonios que aluden que sus hábitos alimentarios han cambiado para peor redundan en un tema de tiempo dedicado para la alimentación, el horario para el mismo, la calidad de la comida y el encuentro social con otros que queda cercenado por comer en el hogar:

> *"Almuerzo con la compu al lado, como rápido. En la oficina el almuerzo es más social, salgo con compañeros."* (E. 1 – Laura)

> *"Somatizo todo el stress por el estómago. Así que estoy intentando cocinarme y sentarme 15 minutos a comer. Pero lamentablemente siempre estoy comiendo frente a la compu, entonces me cae la comida en el teclado pero también como de más o distraída o apurada y después me duele el estómago. O bien almorzaba a cualquier hora, por ejemplo 16hs porque me cuelgo trabajando, pero ésto ya lo estoy revirtiendo."* (E. 10 – Natalia)

> *"Casi no almuerzo cuando estoy trabajando desde casa, o almuerzo frente a la compu. En el trabajo me tomo la hora de almuerzo y ahí si puedo cortar mi jornada laboral".* (E. 9 – Marina)

> *"En realidad creo que me alimento mejor cuando estoy en la oficina que cuando estoy en casa. Porque verdaderamente paro para almorzar y lo hago fuera de la computadora".* (E. 11 – Paola)

Los testimonios positivos con relación al almuerzo en día de teletrabajo priorizan la calidad de la comida:

> *"Uy! me cambió un montón. No como de delivery. Cocino yo entonces es otra cosa. De hecho, tenía colon irritable y se me curó. No podía comer ciertos alimentos, pero al venirme para Pergamino y bajar un par de cambios, pude incorporar esos alimentos y ahora no me hacen mal. Mi peso es más estable."* (E. 2 – Sofía P.)

"Han mejorado, porque no es lo mismo almorzar en microcentro (comprar comida hecha) a tener la posibilidad de cocinarte en tu casa, o almorzar con lo que uno mismo cocinó el día anterior.[…] Al principio no era así, y picaba al lado de la compu. Fue un aprendizaje para mí, separar los tiempos de almuerzo. Y me dí cuenta que para mí es mucho más saludable: disfruto del almuerzo, descanso mi mente, y repongo mis energías. Elijo comer una fruta que tengo en mi casa, alimentos sanos, que me cuesta conseguir si estoy fuera, ya que en la oficina hay muchas harinas (galletitas las que quieras!! y nada de yogurth o frutas como tengo en mi casa, en mi heladera) Llevarse comida a la oficina sería una solución, pero a veces uno no tiene tiempo, para esas cosas y termina comiendo lo que tiene más a mano. " (E. 13 – Lorena)

"Ahora tengo mi huerta propia, y como mucho más saludable. Puedo tener las 4 comidas diarias bien distribuidas y también mejoró mi economía". (E. 18 – Samanta)

Respecto de los hábitos de descanso, el 57,14% (12 testimonios) manifestaron que duermen mejor ya que evitan no solo el tiempo de traslado, sino también la preparación de indumentaria:

"Estoy cerca de la oficina, pero como no tengo que arreglarme para ir (a veces hasta me quedo en pijama) duermo hasta más tarde." (E. 3 – Mayra)

"Duermo 1 hora más, la hora que debería usar para viajar a la oficina. También trato de dormir 15 minutos de siesta o bien media hora. Ese ratito me descansa mucho." (E. 10 – Natalia)

Mientras que el 42,86% (9 testimonios) siente no se ha visto modificado su rutina de sueño por el teletrabajo.

"Duermo las mismas horas, descanso bien. Salvo que alguna idea me quede dando vueltas y bueno, sabemos que la mayoría de nosotros, no tenemos un buen descanso, por el sistema en el que estamos inmersos, siempre hay cosas que resolver, preocupaciones o hasta a veces me motiva algún tema que estoy investigando y me cuesta conciliar el sueño" (E. 13 – Lorena)

> "*Duermo lo mismo, porque tengo que madrugar para llevar a mi hija al cole".* (E. 15 – Ana María)

> *"Duermo maravillosamente bien. Hago ejercicios a diario, entonces llego a la noche con el cuerpo y la mente suficientemente cansadas como para dormir de corrido las 8 horas sin problema".* (E. 18 – Samanta)

A priori, ningún testimonio manifiesta impacto negativo en el hábito del descanso nocturno.

6.5 SATISFACCIÓN CON RELACIÓN AL TELETRABAJO

Si bien el 100% de las entrevistadas manifestó que el teletrabajo es un beneficio en tanto les permite ahorrar tiempo de traslados, mejorar calidad de vida al evitar tránsito, permitir compatibilizar labores hogareñas o fomentar vínculos sociales con otros inmediatamente finalizada la jornada laboral, hubo una entrevistada que manifestó desea abandonar el teletrabajo:

> *"Como te mencioné anteriormente, considero que tiene su lado positivo pero entendiendo y leyendo un poco más, sabés que la flexibilidad que te ofrecen no es lo que parece."* (E. 8 – Aldana)

Estas cuestiones representan un complejo juego de contrastes y matices, ya que si bien el teletrabajo es altamente valorado por las entrevistadas para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal; en el extremo opuesto, se abre una puerta a las jornadas extensas, el aislamiento, etc.

CAPÍTULO VII: ESTRUCTURACIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS EMPRESAS IT

7.1 SELECCIÓN DE TELETRABAJADORAS

Ante la inquietud de conocer cómo las empresas de estas teletrabajadores determinaron cuáles eran las posiciones más viables para teletrabajar, recibimos desde negativas respecto de cómo se había determinado, pero también recibimos comentarios respecto de la informalidad de la selección:

> *"No creo lo hayan pensado. Es super informal. Lo acuerdan empleado-jefe".* (E. 1 – Laura | E. 7 – Carolina)
>
> *"No tengo esa información"* (E.4 – Diana | E. 5 – Soledad)
>
> "No está formalizado. Un día se habló que quería trabajar desde casa y vieron que era responsable. Creo que es una cuestión de confianza." (E. 6 - Victoria)
>
> "*Fue surgiendo"* (E. 13 – Lorena)

En otras organización parecería hubo una evaluación previa. En algunos casos mediante la evaluación de desempeño, en otros mediante el grado de *seniority* en el ejercicio de sus tareas y en otro debido a la naturaleza de sus labores.

> *"Se dio la evaluación de desempeño, vieron qué personas eran responsables y ahí me dieron el beneficio."* (E. 6 – Victoria)
>
> *"Por decisión de la empresa todas las posiciones semi senior para arriba puede hacer home office. Los juniors no tienen la autonomía suficiente como para poder hacerlo. De hecho creemos que tienen un avance en su capacitación mucho más rápido si están dentro del equipo, con alguien de soporte al lado".* (E. 3 – Mayra)
>
> *"Cuando entré a la empresa, sólo había gente del área de Desarrollo y para ellos es moneda corriente el teletrabajo. En mi proceso de selección no me informaron de que*

iba a tener 1 día de home office, pero lo hablé y lo aceptaron. A medida que fue ingresando gente fuimos evaluando cuáles posiciones por la naturaleza de sus tareas era necesario que estuvieran presentes, allí decidimos que todas las posiciones netamente administrativas debían ir a la oficina." (E. 11 – Paola)

"Lo que se hizo es que cada equipo evaluara las posiciones y qué objetivos se ponían para los días de teletrabajo a fin de considerar si servía esta modalidad. Entonces quedó bajo la responsabilidad de cada equipo." (E. 12 – Sabrina)

"Menos las posiciones de atención al cliente, el resto son todas viables." (E. 20 – Mariela)

7.2 Capacitación en Teletrabajo

A priori podemos decir que los conocimientos necesarios para comenzar a teletrabajar son mínimos y si la persona no los tiene, puede adquirir con práctica:

- **Manejo básico de PC**: uso del mouse, teclado y conceptos básicos del sistema operativo (Windows, Linux, Mac, Sugar Xo)
- **Navegación y búsqueda de Internet**
- **Uso básico de correo electrónico**

Sin embargo, al momento de indagar de capacitaciones mínimas que el teletrabajador debería recibir antes de iniciar la modalidad de teletrabajo, recibimos distintas perspectivas:

Pautas de trabajo que actúen como un marco regulatorio interno:

"No entrenamiento pero sí condiciones, el tema de horarios, avisar si estás enfermo. Es un poco gris el límite entre estar haciendo home office y estar siempre disponible. También ser bueno comunicándote y no sólo en redacción... digo, hay gente que te

das cuenta que no sirve para teletrabajo porque ya en la oficina lo llamo y no me atiende no me quiero imaginar lo que sería estando en la casa." (E. 2 – Sofía P.)

Inducción al Teletrabajo:

"Creo que debería haber una inducción al teletrabajo, pero no cuando ingresás a la empresa. Sino a los 3 meses, antes de empezar a teletrabajar. Que te expliquen qué hacer ante una caída en la conexión, etc. Porque la primera vez que me pasó un día que llovía torrencialmente, me re angustió porque pensaba que iban a creer que al no estar conectada no estaba trabajando. Mismo cómo hacer para entrar a SAP. A mi nadie me lo explicó, fue prueba y error. Tener una guía porque por ejemplo si voy a Starbucks y elijo que la red es pública, no me deja entrar a Lync." (E. 5 – Soledad)

Capacitación en habilidades tales "Administración del tiempo", "Organización de prioridades", "Comunicación", "Dominio de herramientas tecnológicas":

"Primero, set de herramientas que puedan facilitarle el teletrabajo. Segundo, para los más jóvenes, cómo hacer para no caer en los extremos de pasarte el día paseando el perro a no caer en jornadas super extensas. Cómo organizo prioridades, cómo segmento tareas. Son cuestiones que todo el mundo supone que adquirís solo". (E. 3 – Mayra)

"Por un lado, el tema de comunicación estando a distancia. Por el otro lado, dominar las tecnologías que estás usando." (E. 10 – Natalia)

"Saber usar la red, y poder conectarse." (E. 17 – Ayelén)

"No tengo mucha idea de cómo sería una capacitación en serio acerca de este tema. Yo creo que el tema de seguridad informática y acerca de cómo funcionan los negocios online son puntos claves para que el personal esté bien entrenado." (E. 21 – Gisela)

Capacitación en competencias actitudinales:

> "*Por el lado del compromiso con el trabajo. El que no tiene ni idea, lo primero que piensa es echarte a descansar porque cree que nadie lo ve. Es lo actitudinal.*" (E. 7 – Carolina)

Prevención en riesgos del teletrabajo:

> *"Cosas relacionadas con posturas ya que es algo que uno descuida. El resto de las cosas que se me ocurren son accidentes hogareños que pueden pasar por el sólo hecho de estar en tu casa, no por teletrabajo."*(E. 6 – Victoria)

> *"Definitivamente cuestiones de Seguridad e Higiene en el trabajo desde el hogar"*. (E. 9 – Marina | E. 11 – Paola | E. 12 – Sabrina)

Asimismo, tampoco se menciona la necesidad de acompañar a la familia conviviente en el período de adaptación a esta modalidad de trabajo. Del mismo modo, tampoco se mencionan las competencias blandas de los jefes o supervisores que guían y controlan el desempeño de las teletrabajadoras.

En la medida que una organización tenga definido su misión y visión, organizará sus recursos económicos, financieros, humanos y tecnológicos para que se orienten en post del objetivo corporativo. En este punto recordamos lo explicitado en el *Cuadro de Ventajas y Desventajas* dónde se mencionó la importancia que la organización defina el perfil del profesional teletrabajador a fin de orientar sus recursos hacia la selección y capacitación de los mismos.

En esta instancia es necesario mencionar al autor argentino, Oscar Blake quien en su libro *"La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*" (2005), propone que se está frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea no se desempeña en la calidad requerida por carecer las personas de los conocimientos, habilidades o actitudes para dicha ejecución.

Por ello, identifica tres tipos de necesidades de capacitación[31]:

[31] Blake, Oscar Juan: Necesidades de capacitación. Ediciones Macchi. II Edición. Buenos Aires. 2006. Pág. 25.

- **Necesidades por discrepancia:** son aquellas que se generan cuando hay una tarea que se está efectuando en forma insatisfactoria y discrepa del objetivo deseado. En otras palabras, cuando algún desempeño es insatisfactorio por la razón que se carece de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas. Por ejemplo, si una persona trabaja en forma remota y no logra alcanzar los objetivos propuestoos para ese día, pero si los logra cuando está presencialmente en la oficina de su empleador.

- **Necesidades por cambio:** se debe al hecho que modificaremos la manera de hacer algo que actualmente se está haciendo de una forma distinta de la requerirá el proyecto. En definitiva, ante un cambio ocurrido en la organización, las personas deben adaptarse y requerirán incorporar nuevos conocimientos y habilidades para su desarrollo. Por ejemplo, una persona que desarrollaba sus tareas diariamente en la oficina de su empleador y luego comienza a desempeñarlas en su hogar.

- **Necesidades por incorporación:** surgirá como consecuencia de que el proyecto contempla la realización de tareas que actualmente no se están ejecutando. En términos de teletrabajo podríamos pensar en la incorporación de una nueva tecnología como puede ser *TransparentBusiness*[32], el ingreso de una persona a la empresa debe considerarse una necesidad de capacitación de esta naturaleza, en tanto deberá hacer algo que nunca hizo.

Recursos Humanos, como gestor del capital humano, es clave para la identificación de necesidades de capacitación. Sin embrago, podemos ubicar otros actores del flujo organizacional. Los mismos son: el participante que ocupa ese puesto de trabajo, el jefe de ese persona y la estructura organizacional que en definitiva presenta los premios y castigos por los cuales una conducta deseada es promovida o bien desalentada.

En primera instancia hablamos de la persona en términos que debería ser quién pueda vislumbrar aquello que sabe y reconocer aquello que no. Caso contrario, será un desafío aún mayor lograr aprendizaje en aquel que considera no hay ventana de aprendizaje posible.

[32] Es una aplicación informática que permite coordinar y supervisar tareas laborales en forma remota. El software, creado por la compañía KMGi, se presenta como una solución para maximizar el rendimiento de aquellos empleos que funcionan bajo la modalidad del teletrabajo y así evitar sobrefacturaciones

Asimismo, el jefe de esta persona es el responsable de corregir esta situación. Podrá utilizar diversas técnicas, entre ellas, ofrecer *feedback* de cómo desempeña sus laborales, monitorear si hubieron mejorar, proponer a la persona una instancia de capacitación en el aula, etc.

Por otro lado, el sistema organizacional es quien determina la tolerancia ante un error cometido o un desempeño disímil al esperado.

Finalmente, Recursos Humanos es el área que decidirá conjuntamente con el jefe de esa persona cuál es la capacitación más idónea y podrá aportar su *know how* en materia de método de enseñanza, el diseño más apropiado, el instructor que administrará la acción educativa, etc.

7.3 Teletrabajo: ¿Programa Estratégico o Beneficio Corporativo?

De las 21 entrevistadas que realizan teletrabajo, 6 manifestaron que sus empresas tienen un Programas de Teletrabajo. Al indagar respecto de las características de este programa surgen las siguientes variables.

Se lo suele otorgar a partir de determinada antigüedad dentro de la empresa:

> *"Los primeros 6 meses los new joiners no hacen home office porque estás aprendiendo, transcurrido ese lapso podés gozar el beneficio de home office 1 vez a la semana. Sólo los gerentes y directores hacen home office 2 veces a la semana. Y las que regresamos de la licencia por maternidad tenemos hasta el año del bebé la posibilidad de 3 veces a la semana*." (E. 5 – Soledad)

> *"Es una multinacional que emplea estrategias de motivación y flexibilización. Una de ellas, es el teletrabajo."* (E. 8 – Aldana)

> *"A los tres meses de ingresar a la empresa te dan el beneficio del teletrabajo. Y tras cumplir 1 año te dan el segundo work from home. Pero si ven que tu desempeño es bajo te quitan el beneficio de teletrabajo."* (E. 9 – Marina)

La condición es que los empleados pueden hacer *home office*, previa coordinación de días con su superior y compañeros.

Sin embargo, en ninguno de los casos hubo una inducción al teletrabajo, especificación de pautas, enseñanza de competencias técnicas o de habilidades que aseguren el éxito de la nueva modalidad a incorporar. Sólo en 2 casos, recibieron cierta instrucción para facilitar las labores desde el hogar:

> *"Solamente me comentaron cómo me debía conectar a la VPN."* (E. 14 – Gabriela)

> *"Mi jefe y mis compañeros de trabajo me explicaron como tenía que conectarme a la VPN, como usar el teléfono, pero no más que eso."* (E. 17 – Ayelén)

En base a los testimonios recolectados, se observa que la organización no contempla en su plan anual de capacitación, entrenamientos o capacitaciones que consoliden el rol de la teletrabajadora. Inevitablemente la temática de la capacitación también nos convoca a reflexionar acerca de cómo aprenden los nativos digitales, pero dicho tema excede la presente investigación.

Ahora bien, como se comentó previamente, las entrevistadas no recibieron capacitación formal por parte de sus empleadores, pero tampoco manifestaron fuese necesario adquirir nuevas herramientas para el desempeño de sus labores en carácter de teletrabajo:

> *"Lo que pasa es que uno hace lo mismo que a la oficina. Lo que te pueden decir es muy obvio. Te pueden decir que tenés que cumplir con el horario, no te podés ir a un shopping a las 15hs. No sé, por ahí hay un montón de tips y desconozco." (E. 1 – Laura)*

> *"¡¿Qué?! Me puedo capacitar en cómo trabajar a distancia? ¡Por favor!* (bromea) *Lo que sí, estoy usando una herramienta de metodología ágil para asignación de tareas y pendings que se llama Trello."* (E. 2 – Sofía P.)

> *"No creo que haya una capacitación necesaria para el teletrabajo, más que las técnicas que se correspondan con las herramientas tecnológicas que se usen en la empresa."* (E. 19 – Sofía D.)

> *"La empresa es de tecnología, las personas que ingresan tienen background necesario para teletrabajar."* (E. 20 – Mariela)

Más aún, 6 de las 21 mujeres entrevistadas tiene personal a cargo. Llamativamente, no manifestaron la necesidad de adquirir herramientas para hacer una mejor evaluación del rendimiento de su equipo que también teletrabaja como ellas. Sin embargo, están en desacuerdo con el actual método de evaluación de su empresa ya que sienten que no mide el rendimiento cuando teletrabajan.

Una entrevistada indicó haber hecho una capacitación online con motivo del Teletrabajo:

> *"Sí, en la página de la ART. Que dan cuenta de cuestiones de Seguridad e Higiene en la casa del teletrabajdor."* (E. 9 – Marina)

Respecto a la firma de un acuerdo dónde se especifiquen las condiciones de teletrabajo, el 95,24% de las entrevistadas (20 testimonios) manifestaron que no firmaron ningún acuerdo marco o convenio particular.

> *"No, está apalabrado. La organización es bastante informal a propósito ya que hay mucha gente joven que valora justamente eso."* (E. 3 – Mayra)

> *"No. Sólo recibí la carta oferta pero no especificaron la existencia del teletrabajo."* (E. 4 – Diana)

> *"No, el contrato que firmé no mencionaba el teletrabajo."* (E. 5 – Soledad)

Sólo una entrevistada manifestó conocer de antemano a su ingreso las pautas que la organización exigía para la práctica del Teletrabajo:

> *"Cuando ingresamos firmamos un Manual de Inducción dónde se especifica la política del work from home. Nosotros firmamos que estamos de acuerdo con ese Manual. Se especifica que se otorga el beneficio después de un período a considerar en el que se evaluará si esa persona puede trabajar work from home. No se dice que suele ser a*

> *los 3 meses. También se informa que ese día es estipulado con el equipo y que sólo se puede mover con 48hs de antelación y con autorización del Project Management. También se especifica que este beneficio se puede cancelar en cualquier momento."* (E. 9 - Marina)

Respecto de las condiciones mínimas de seguridad, el 100% de las entrevistadas manifiesta no haber recibido elementos que resguarden la higiene y seguridad en su hogar. Más aún, desconocían la existencia de la *Resolución 1552/2012 Artículo 3 - Condiciones mínimas de seguridad que deben cumplirse en relación a los trabajadores dependientes que se desempeñan en la modalidad de teletrabajo*.

Esta modalidad abarca a quienes realizan actos, ejecutan obras o prestan servicios, total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento del empleador, mediante la utilización de tecnología de la información y de las comunicaciones.

Se debe proveer al teletrabajador:

1) una silla ergonómica;
2) un extintor de incendio portátil (1 kg. a base de HCFC 123);
3) un botiquín de primeros auxilios;
4) una almohadilla para ratón ("pad Mouse");
5) un Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en Teletrabajo.

Sin embargo, las trabajadoras manifestaron:

> "*No me entregaron nada. Hasta la notebook es mía. De hecho, en la política* (de la empresa) *dice que uno puede tomar el work from home siempre y cuando quiera y tengas las condiciones necesarias para hacerlo. Pero esas condiciones las evalúo yo. El celular también es personal pero no lo uso para cuestiones laborales."* (E. 9 – Marina)
>
> *"No me entregaron nada, porque ya tenía compu."* (E. 10 – Natalia)

Las empresas dónde se desempeñan las teletrabajadoras no están inscriptas al PROPET. Por otro lado, tampoco ccompensan la totalidad de los gastos que genera el uso del propio

equipamiento del teletrabajador. Sólo el 19,05% tiene cubierto por su empleador el gasto de conexión a internet en su hogar.

En Oficina en Casa, Viviana Diaz aporta que "el plus por teletrabajar comprende todos esos gastos que el teletrabajador asume por el hecho de teletrabajar en su propio domicilio, como el uso de su electricidad o de su inmueble en el sentido de solventarlo desde el alquiler o con el pago del mutuo hipotecario, el uso de su propio servicio de gas mientras teletrabaja, una serie de gastos genuinos que si la persona fuera trabajadora presencial serían absorbidos por su empleador."[33]

7.4 Involucración de la A.R.T.

Es menester considerar que el teletrabajo es un beneficio, en la medida que su ofrecimiento e implementación sea cuidadosamente planificado con la teletrabajadora, su equipo de trabajo, su jefe.

Asimismo, incluye la involucración en su rol de Aseguradora de Riesgo del Trabajo que vele por las condiciones mínimas que el trabajador debe tener en el lugar dónde ejecuta el teletrabajo.

Para ello, recordamos lo citado en el Convenio 177, dónde se establece es obligación del empleador notificar a su Aseguradora de Riesgos del Trabajo la localización de los trabajadores, conforme el siguiente detalle:

1) lista de los trabajadores (proporcionando apellido, nombre y C.U.I.L.);
2) lugar y frecuencia del teletrabajo (cantidad de días a la semana);
3) posición y tareas asignadas (administrativas, ventas, etc.)

Una entrevistada manifestó tener conocimiento fehaciente que no se comunicó a la ART los casos de teletrabajo, ya que se desempeña en un alto cargo de Recursos Humanos. Las otras entrevistadas no hicieron alusión a esta obligatoriedad.

[33] Díaz, Viviana Laura: La oficina en casa. Mitos y realidades del teletrabajo. Ed. Buenos Aires. 2013. Pág. 119

Según la *Resolución 1552/2012, Artículo 4– Relevamiento del lugar de trabajo*, contando con el consentimiento del trabajador y notificándole previamente la fecha y hora cierta de la visita, el empleador puede verificar las condiciones del lugar en que el trabajador se desempeña, a través de un profesional del área de Higiene y Seguridad de la empresa, que puede ser acompañado por un técnico de la Aseguradora de Riesgos del Trabajo o un representante de la organización sindicar correspondiente. Sin embargo, el 100% de las entrevistas manifestaron que no hubo control por parte de la ART o su empleador.

Se indagó acerca de las ART que las cubría y la dispersión es la siguiente:

ART	FRECUENCIA	%
Galeno ART	4	19.05%
No recuerda	4	19.05%
Mapfre	3	14.29%
AsociART	3	14.29%
Prevención ART	2	9.52%
La Caja	2	9.52%
Liberty	2	9.52%
Swiss Medical ART	1	4.76%
TOTAL	**21**	**100.00%**

TABLA 18: ART DE LAS TELETRABAJADORAS

Otras de las cuestiones es que en ninguna de las 21 entrevistas se formalizaron los detalles de la contratación con la modalidad de teletrabajo a tiempo parcial o total de forma escrita. De esta manera, se reduce la posibilidad que tiene el empleador de ejercer sus facultades de dirección y control. Lo cual genera el efecto cascada que el teletrabajo no es declarado a la ART y en consecuencia no hay datos oficiales actualizados.

Ahora bien, toda organización que se encuentra con la intención de generar una modalidad de contratación con teletrabajo se encuentra con diversos obstáculos. Los mismos son:

- Detectar quiénes poseen las competencias para teletrabajar y cuáles conocimientos y/o habilidades debería desarrollar.
- Detectar quiénes poseen las competencias para supervisar a teletrabajadores y cuáles conocimientos y/o habilidades debería desarrollar.
- Migrar hacia el trabajo por objetivos.
- Analizar la temática legal y el alcance de la Aseguradora de Riesgo del Trabajo (ART).
- Redactar contratos acordes entre teletrabajadores y empleadores a fin de reducir litigios.
- Generar indicadores para cuantificar el trabajo realizado fuera de la oficina, es decir, en situación de teletrabajo.
- Llevar un registro de cada teletrabajador y las condiciones en las que trabaja. Esto implica conocer el domicilio dónde llevará adelante la labor de teletrabajo, auditar si cumple con los requisitos ambientales mínimos para desarrollar la tarea sin que ponga en riesgo su salud.
- Replicar un ambiente laboral adecuado para trabajar de forma eficiente.
- Generar un programa amigable y completo para mantener la comunicación dinámica entre los empleados, afianzar vínculos y sentimientos de pertenencia con la organización.

Pero como hemos visto, en estas organizaciones el teletrabajo no está diagramado como un programa integral. Por lo tanto, estos inconvenientes propios de una maduración en tema de teletrabajo, no es algo que caracterice a las organizaciones de las teletrabajadoras entrevistadas.

En síntesis, dentro del ejercicio del teletrabajo en relación de dependencia es importante destacar que no todas las empresas que lo aplican tienen un programa estructurado.

Ante la consulta de cómo es percibido el teletrabajador en la organización en el 90,48% de los casos es visto como algo natural, propio de la cultura organizacional:

> *"En la oficina lo ven completamente normal porque los americanos están muy acostumbrados a trabajar desde la casa. De hecho en USA como se terminó un contrato, en vez de realquilar la oficina, se la da de baja y se hacen oficinas*

colaborativas, para que uno reserve escritorio cuando vaya a la oficina." (E. 6 – Victoria)

"Bien visto, está muy arraigado en la cultura de la empresa." (E. 17 – Ayelén)

Sin embargo, en el 9,52% de los casos, se tiene una percepción negativa hacia la empleada que practica teletrabajo:

"No está bien visto. Creen que te quedás durmiendo. Acá le dicen "bed office"". (E. 4 - Diana)

"Informalmente, los que teletrabajan más de 3 días a la semana son vistos como vagos por muchos compañeros e incluso por nuestros partners. Sin embargo, mientras lleguen a su objetivo de venta no tienen riesgo de perder el trabajo." (E. 14 – Gabriela)

Respecto a la consulta si la empresa propone actividades de integración que compensen la distancia física entre compañeros y jefes que teletrabajan, las entrevistadas manifestaron que la organización realice actividades de integración pero no con relación al teletrabajo. Sino como parte de una política de fomentar el compañerismo, habilitar canales de comunicación informal, entre otros.

Sólo dos entrevistadas, que pertenecen a la misma organización, manifestaron que en su empresa hay una actividad mensual de carácter presencial obligatorio en el cual se conecta la oficina de Buenos Aires con la oficina de Tandil para comentar los resultados del mes, compartir novedades de ingresos de personal y luego degustar un *lunch*.

7.5 SEGURIDAD INFORMÁTICA

Al referirnos a la seguridad informática aludimos a la protección de la infraestructura computacional y todo lo relacionado con ésta, especialmente, la información contenida o circulante. Para ello existen una serie de estándares, protocolos, métodos, reglas, herramientas y leyes concebidas para minimizar los posibles riesgos de su pérdida o filtración a manos de otras personas, convirtiéndose, por ejemplo, en información privilegiada.

Teniendo presente que las entrevistadas trabajan desde su hogar con equipos propios o de la empresa, pero administrando información confidencial es que se les consultó acerca de las medidas de seguridad que toma su organización para preservar la información que manejan fuera de la oficina empleadora.

Se relevó que en ninguna organización hay una política de seguridad informática exclusiva para los que teletrabajan.

De las 52,38% de las entrevistadas que manifestaron existen medidas de seguridad informática en su compañía, ninguna es específica para los que desempeñen sus funciones en forma remota. Es decir, que es compartida por todos los empleados de la organización.

Las medidas utilizadas son:

- Servidor de la Empresa
- Back Up (que lo realice el empleado, no está automatizado por la empresa, al menos en forma manifiesta)
- Red Segura
- Claves

El 90,48% de las entrevistadas manifestó que su organización no tiene un plan de contingencia delineado ante la caída de la conexión a internet. Sin embargo, les solicitan que

estén conectadas, por lo tanto recae en cada teletrabajadora cómo resuelve su situación ante una caída de internet o corte de luz.

Sólo dos entrevistadas manifestaron la existencia de un plan delineado por su empleador:

> *"Si, el plan es ir a la sede de IBM más cercana a tu domicilio."* (E. 8 – Aldana)

> *"Si, tengo un modem 3G."* (E. 18 – Samanta)

7.6 Control de Productividad del Teletrabajador

En el mercado existen diversas herramientas que facilitan medir el cumplimiento de objetivos de los teletrabjadores.

Algunas herramientas están destinadas a la cantidad de horas de conectividad, sin que ello implique misma cantidad de horas de productividad, otras realizan capturas de pantalla cada un período de tiempo.

La herramienta más utilizada es *Transparent Business*[34] –anteriormente conocida como *Transparent Billing*-, un software que permite coordinar y supervisar tareas laborales en forma remora. Esta aplicación se presenta como una solución para maximizar el rendimiento de aquellos empleos que funcionan bajo la modalidad de teletrabajo.

Según los responsable de *Transparent Business*, este programa no invade la privacidad del empleado ya que éste tiene la libertad de "pausar" su actividad laboral y detener el monitoreo remoto. Siendo esta herramienta muy útil para los teletrabajadores que facturan por horas trabajadas.

Sin embargo, estas herramientas no se detectaron en los testimonios.

En el 95,24% de los casos, el rendimiento de la persona que hace teletrabajo en forma exclusiva o mixta se analiza por medio de la evaluación de desempeño. Es decir, que no hay una metodología de control específica para el *home office*.

[34] http://www.iprofesional.com/notas/129895-Teletrabajo-lanzan-un-software-para-evitar-la-sobrefacturacion

"No se mensura. Cuando voy a la empresa ficho con la huella, pero laburando desde casa eso no se computa." (E. 4 – Diana)

"Se trabaja por objetivos, no por horas." (E. 5 – Soledad)

"Con la evaluación de desempeño, con el cumplimiento de los objetivos anuales, hagas teletrabajo o no." (E. 7 – Carolina)

"No lo controlan directamente. Lo que miden son objetivos y al ser poca gente, la opinión de los compañeros de trabajo." (E. 14 – Gabriela)

"No me controlan, a fin de la semana se cargan las horas invertidas en cada proyecto y eso sirve para la facturación posterior, pero no lo usan como herramienta de control." (E. 18 – Samanta)

"Por el uso del chat ya que tienen forma de saber y medir desde que hora y hasta qué hora estás conectado. Y la calidad del trabajo se mide por estadisticas cumplidas." (E. 21 – Gisela)

Una colaboradora mencionó utilizar un sistema que si bien no es específico para el teletrabajo, ya que lo usan exclusivamente en su área y no todos los teletrabajadores de la empresa, pero que a su entender facilita mostrar el trabajo de cada uno.

"Usamos Assembla para estimar las horas por proyecto. El trabajo se divide en tarea y éstas en subtareas que deben completarse en 1 días. Si no se puede completar en un lapso de 1 día, se continúa subdiviendo en tareas. Yo elijo el ticket que voy a cerrar al final del día. Y es una forma de organizar las tareas y poner al tanto a otros si deben continuar con lo que yo hice." (E. 10 - Natalia)

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES Y REFLEXIONES FINALES

El teletrabajo representa la incorporación de las tecnologías de comunicación e información al ámbito laboral y social, y la deslocalización del trabajador. Las siguientes reflexiones dan respuesta al objetivo general de esta tesis:

> *Describir los factores motivacionales para la elección del teletrabajo en mujeres en relación de dependencia en empresas del rubro tecnológico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, conocer cómo concilian el ámbito personal-familiar tras la inclusión del teletrabajo y distinguir el grado de satisfacción por trabajar a distancia.*

En las mujeres entrevistadas, **los factores motivacionales** que distinguimos fueron: Autogestión del tiempo, Evitar tiempos de traslados, Calidad de vida (evitar tránsito, vestimenta con la que se teletrabaja, intercalar trabajo con actividades del hogar) y Compartir más tiempo con la familia y amigos.

En términos de **dinámica personal-ocio-familiar** que responde a los cambios que traen aparejados tras esta nueva manera de trabajar**,** las entrevistadas concluyen que tienen más posibilidad de intercalar el trabajo remoto con actividades de esparcimiento, como labores del hogar. Asimismo, las teletrabajadoras que conviven con una pareja o familia enfatizan que no se les ha aliviado las labores domésticas. Lo cual nos lleva a preguntarnos respecto del rol de la mujer en el hogar, el cual excede la presente investigación.

Si bien no se detectó que el teletrabajo les haya permitido desarrollar nuevos vínculos sociales en compensación de los vínculos laborales, se ha manifestado la profundización de lazos ya establecidos con amigos y familia. El lugar mayoritariamnete elegido para el teletrabajo fue el living/comedior.

Respecto de la implementación del teletrabajo en el hogar, la mitad de las entrevistadas seleccionó el lugar del hogar velando por cuestiones tales como luminosidad, amplitud, conectividad, privacidad, entre otros.

Con relación a los hábitos alimentarios, cerca del 50% indicó han cambiado para peor en tanto le dedican menos tiempo al almuerzo/ colaciones o lo hacen en simultáneo que

trabajan con la notebook. De igual modo, el almuerzo/colación queda limitado al hogar sin el encuentro social con otros. El otro 50% manifestó no sufrieron modificaciones en sus hábitos alimentarios o bien han mejorado por el consumo de comida casera.

En la misma línea, los hábitos de descanso o no se han alterado, o bien han mejorado en tanto las teletrabajadoras no deben despertar horas antes para sortear el tiempo de traslado a la oficina.

Sólo una entrevistada indicó que en el futuro no lo aplicaría ya que prioriza el contacto cara a cara con sus compañeros, además que la presencia física en la oficina le permite organizar mejor su agenda diaria.

Respecto del grado de **estructuración del teletrabajo**, hemos relevado que en ningún caso las empresas han otorgado los elementos que aseguren las condiciones mínimas de seguridad en el trabajo. Tampoco el empleador ha controlado el lugar de trabajo en el hogar de la teletrabajadora.

Las teletrabajadoras no han firmado un contrato específico de teletrabajo dónde se informen las condiciones del mismo.

Sólo una entrevistada manifiesta que su empresa no ha registrado las posiciones que teletrabajan ante la Aseguradora de Riesgo del Trabajo. Las demás entrevistadas desconocen dicha información.

La metodología de selección de personal teletrabajor es por experiencia temporal en el puesto. No se detecta un análisis del perfil del puesto, tareas a desarrollar o competencias del empleado. En consecuencia, tampoco hay una conexión manifiesta con un programa de capacitación para habilidades realcionadas con teletrabajo.

A excepción de 1 caso, los demás testimonios mencionan al teletrabajo dentro de un abanico de beneficios corporativos (gimnasio, vestimenta "*Casual Day*", entre otros). Consideramos que si bien esta modalidad de implementación del teletrabajo alienta la retención de talento y el *work life balance*, ofician como beneficios aislados, que no distingue ni jerarquiza su importancia dentro de un contexto organizacional particular.

De las 52,38% de las entrevistadas que manifestaron existen medidas de seguridad informática en su compañía, ninguna es específica para los que desempeñen sus funciones en forma remota. Es decir, que es compartida por todos los empleados de la organización

En el 95,24% de los casos, el rendimiento de la persona que hace teletrabajo en forma exclusiva o mixta se analiza por medio de la evaluación de desempeño. Es decir, que no hay una metodología de control específica para el *home office*.

Por ello, es prudente considerar que como todo Programa que se desee implementar exitosamente en una organización, deberá contar con el apoyo de la alta dirección, estar alineado a la estrategia de la empresa, lograr la voluntariedad y compromiso de los participantes, capacitar a los involucrados directos con el Programa, proveer de la tecnología de información y comunicación idónea para tal fin, fijar metas y calendarios, y sobre todo, contar con apoyo legal ante posibles contigencias que pudieran acontecer.

También observamos que es importante considerar el estadio cultural de cada organización para formalizar un programa responsable en materia de teletrabajo. En donde la confianza es el elemento clave para que pueda existir una relación fructífera entre líderes, colaboradores y compañeros de un mismo equipo de trabajo, facilitando así un ámbito propicio para la implementación de esta práctica.

En síntesis, al momento de implementar un Programa de Teletrabajo, es conveniente un triple abordaje:

- **Análisis organizacional:** focalizado a revisar la cultura y estructura de la organización, acompañando a la cúspide organizacional a pensar en la misión, visión y valores de su empresa. Como así también sus recursos, procesos y productos. Es clave que la organización haya trabajado los temas relacionados al favoritismo interno porque, si existieran situaciones no resueltas que se perciben como inequitativas, estas herramientas podrían profundizar estas diferencias.

- **Análisis del puesto:** focalizado en el análisis de la compatibilidad del puesto de trabajo con un esquema flexible. No todos los puestos de trabajo son compatibles con el trabajo a distancia por lo cual se debe revisar cuidadosamente la definición del puesto (tareas y actividades) así como también las expectativas de la posición. Es menester detectar tareas críticas de cada posición y sus problemáticas cotidianas en el puesto de trabajo.

- **Análisis de las personas:** focalizado a identificar las competencias adquiridas de los colaboradores y trazar un plan de capacitación para consolidar y adquirir aquellas habilidades y actitudes que pudieran ser claves para un excelente desempeño como

> teletrabajor. Por ejemplo, no solo es necesario un dominio de las herramientas informáticas, sino tambipen un estilo comunicacional claro, concreto y lo suficientemente detallista para que el otro comprenda el mensaje y la acción que se espera. Del mismo modo, las personas con perfiles autogestivos y con autocontrol son las más idóneas para este tipo de modalidad de trabajo.

Podemos decir que un Programa Responsable de Teletrabajo es el que evalúa el teletrabajo inserto en una organización, se vigila su pertinencia con una estrategia de negocio particular, y tiene en cuenta su cultura.

La realidad cotejada nos lleva a reflexionar y cuestionarnos el rol de Recursos Humanos. Como Dave Ulrich explica en *Recursos Humanos Champions*, no basta con ser experto administrativo que cumpla en tiempo y forma con la administración de evaluaciones de desempeño, diseñe manuales de procedimiento ilustrativos o cree planes de compensaciones equitativos interna y externamente.

Un Programa Responsable de Teletrabajo requiere, además, un socio estratégico para que Recursos Humanos pueda alinear sus prácticas con las estrategia del negocio, aumentando las capacidades de la organización para ejecutar la estrategia; un agente promotor del cambio, para agregar valor a la empresa y conducirla a la transformación y el cambio; y un adalid de los empleados para que sea veedor de las preocupaciones y necesidades cotidianas de los colaboradores.

Quisiera compartir un interrogante que me despertó cuando las entrevistadas manifestaban que por teletrabajar las labores del hogar recaían en ellas: *¿quién acompaña a las familias que se encuentran con el escenario del trabajo en el hogar? ¿Cómo ayudar a la familia a comprender que la trabajadora está en el hogar trabajando?*

> "*Sí, yo hago todo. (Risas) Es que tengo un ratito y pongo el lavaropas, después en otro ratito la tiendo. Soy multitasking. Pero creo que a los hombres les cuesta hacer varias cosas a la vez. Si por algún motivo él se quedó en casa y yo fui a la oficina, cuando vuelvo le digo "No viste que había ropa para lavar?"* (E. 6 – Victoria)

> *"En realidad, yo me acomodé distinto. Las labores del hogar continúan recayendo en mí. Igual, hay una chica que me viene a ayudar a casa una vez a la semana."* (E. 11 – Paola)

Creo que un Programa de Teletrabajo debería contemplar un período de adaptación para la trabajadora, como también para el grupo conviviente. Desconocer las expectativas e impacto que ocasiona llevar el trabajo al hogar es arriesgarse a surfear vaivenes en el desempeño de la colaboradora quien se encuentra inserta no sólo en nuestra organización sino en un grupo familiar que la sostiene, atraviesa y retroalimenta. Por ello, considero incluir a la institución de la familia como nuevo *stakeholder*[35] de las organizaciones.

[35] Refiere a los grupos de interés o el entorno interesado que según el autor que acuñó el término, Edward Freeman, deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios ya que son afectadados por las decisions de una organización.

CAPÍTULO IX: LIMITACIONES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Como cualquier objeto de estudio, éste es modificado por la intervención de su investigador. Incluso desde su observación participante, la mera presencia implica que lo "natural" ya no lo es tanto. Este lado subjetivo de la investigación es el que motoriza reconocer la existencia de limitaciones en su alcance, y su identificación permitirá al lector sortear posibles efectos sobre los resultados del trabajo.

En ese sentido, los principales alcances del presente trabajo han sido las siguientes:

- *Muestra no representativa:* La misma no resulta lo suficientemente representativa para extrapolar los resultados a toda la población de teletrabajadoras en empresas de tecnología.
- *Vertiente familiar:* No disponemos en esta tesis con el testimonio de la familia de las teletrabajadoras para conocer la contra parte tras la inclusión del teletrabajo en el hogar.
- *Vertiente organizacional:* Se indagó desde las entrevistas con las teletrabajadoras y algunas preguntas no fueron aclaradas como por ejemplo los motivos por los cuales el teletrabajo no está registrado como tal ante la Aseguradora de Riesgo del Trabajo, los criterios de selección de personal teletrabajador, los planes de capacitación delineados para tal modalidad de ejecución de tareas, y la evaluación que la empresa hace del teletrabajo.
- *Casos de No Éxito:* Al indagar la vertiente organizacional desde la mirada de las teletrabajadoras, carecemos de información respecto de las dificultades y barreras que la empresa detecta con relación al teletrabajo para el cumplimiento de sus objetivos. Un caso resonante es el de Yahoo, cuya CEO ordenó a principios de 2014 que todos sus trabajadores remotos regresaran a la oficina.

CAPÍTULO X: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y OTRAS FUENTES DE CONSULTA

1. BIBLIOGRAFÍA

- Barbosa, Karina: Teletrabajo, Liderar y Trabajar en equipos a distancia. Editorial Dunken. I° Edición. Buenos Aires. 2013.
- Blake Oscar: La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. II Edición. Buenos Aires. 2005
- Blake, Oscar: Necesidades de capacitación. Ediciones Macchi. II Edición. Buenos Aires. 2006.
- Boiarov, Sonia: ¿Cómo empiezo a teletrabajar? Editorial EDICON. I° Edición, Buenos Aires. 2010.
- Boiarov, Sonia: Cuaderno Profesional Nro. 64: Lo que los Líderes de Recursos Humanos deben saber sobre El Teletrabajo, Editorial EDICON. Buenos Aires. 2012.
- Boiarov, Sonia: Exportadores de Servicios en Internet. El Cid Editor. Buenos Aires. 2007.
- Bottos, Adriana: Teletrabajo, su protección en el derecho Laboral. Cátedra Jurírica. I° edición. Buenos Aires. 2008.
- Díaz, Viviana Laura: La oficina en casa. Mitos y realidades del teletrabajo. Editorial. Buenos Aires. 2013.
- Filippi, Graciela: El Aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional. Eudeba. Buenos Aires. 2007.
- Filippi, Graciela y Zubieta, Elena: Psicología y trabajo. Una relación posible. Editorial Eudeba. Buenos Aires. 2010.
- Grisolía, Julio: Manual de Derecho Laboral. Octava edicicón ampliada. Editorial Abeledo Perrot. Buenos Aires. 2012.

- Hatum, Andrés y Rivarola, Rodolfo: La carrera profesional. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2007.
- Molinari, Paula: *Turbulencia Generacional*. Editorial Temas. Buenos Aires. 2011.
- Pérez Sánchez, Carmen y Gálvez Mozo, Ana María. Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Athenea Digital – núm 15. 2007.
- Pérez van Morlegan, Luis y Ayala, Juan Carlos: El comportamiento de las personas en las organizaciones. Editorial Pearson. Buenos Aires. 2011.
- Pérez van Morlegan, Luis & Ayala, Juan Carlos: La gestión moderna en Recursos Humanos. Eudeba. Buenos Aires. 2012.
- Ulrich Dave: Recursos Humanos Champions. Editorial Granica. Buenos Aires. 1998.

2. Páginas Web

- Jala Internacional, propiedad de Jack Nilles, considerado el Gurú del Teletrabajo. http://www.jala.com/index.php
- ITA – International Telework Academy. http://ita.fidt.org/
- Fundación Caminando Utopías. http://caminandoutopias.org.ar/
- Torres de Teletrabajo de Sonia Boiarov. http://torresdeteletrabajo.com/
- Cámara de Empresas de Sostware y Sistemas Informáticos. http://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html
- Hidalgo Bernardo en lanacion.com: “Disciplina, el gran desafío para los teletrabajadores”. 25 de enero de 2015. http://www.lanacion.com.ar/1762820-disciplina-el-gran-desafio-para-losteletrabajadores
- Caso controvertido: “Yahoo abandona el teletrabajo y le pide a sus empleados que vuelvan a la oficina”. Diario digital La Nación. 28 de febrero de 2013.

http://www.lanacion.com.ar/1558460-yahoo-abandona-el-teletrabajo-y-le-pide-a-sus-empleados-que-vuelvan-a-sus-oficinas

- Centro Educativo de Teletrabajo en Argentina. http://cedtel.com.ar/
- Consultora Jobing, asociada a Jala Internacional. http://www.jobing.com.ar/
- Factores Críticos de Exito. Murillo Arturo. http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf
- "Más de un tercio de los empleados en todo el mundo teletrabajarán antes de 2015". Diario digital La Vanguardia. 31 de mayo de 2013. http://www.lavanguardia.com/vida/20130531/54375018747/teletrabajo-tercio-empleados-undo-2015.html#ixzz2k60WeyH1
- Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/
- Entrevista a Jack Nilles. Diario Portafolio de Colombia. 29 de julio de 2012. http://www.portafolio.co/economia/entrevista-el-padre-del-teletrabajo
- Great Place to work: El impacto del trabajo a distancia en el clima organizacional. Agosto 2014. http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/publicaciones/1100-el-impacto-del-trabajo-a-distancia-en-el-clima-organizacional.
- Manual de Buenas Prácticas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: http://www.trabajo.gob.ar/difusion/teletrabajo/100924_manual-buenas-practicas.pdf.
- Unión Informática de Argentina. Se aprobó la inscripción gremial de la Unión Informática. 31 de octubre de 2013: http://unioninformatica.com.ar/tomada-firmo-la-inscripcion-gremial-de-la-union-informatica/
- http://www.iprofesional.com/notas/129895-Teletrabajo-lanzan-un-software-para-evitar-la-sobrefacturacion
- http://www.lanacion.com.ar/1159347-el-teletrabajo-crecio-un-20-en-la-argentina
- http://pulsosocial.com/2012/05/10/el-teletrabajo-crece-en-america-latina/

- Casi un tercio del planeta trabaja desde el hogar. Diario digital Infobae. 28 de agosto de 2013: http://www.infobae.com/2013/08/28/1505001-casi-un-tercio-del-planeta-trabaja-el-hogar
- Ley de teletrabajo en Neuquén. 19 de junio de 2013. http://blog.torresdeteletrabajo.com/2013/06/se-aprobo-ley-de-teletrabajo-en-neuquen/
- Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. http://www.rae.es/
- Ministerio de Salud http://www.msal.gov.ar/ent/images/stories/programas/pdf/2013-07_resolucion-sedentarismo.pdf

3. LEGISLACIÓN CONSULTADA

- Ley 20.744 – Contrato de Trabajo
- Ley 19.587 – Higiene y Seguridad en el Trabajo
- Ley 24.557 – Ley sobre Riesgos del Trabajo
- Resolución N° 1552/2012 - Qué se entiende por teletrabajo y las condiciones de seguridad e higiene en que deberá desarrollarse exclusivamente en el hogar.
- Resolución N° 239/2013 – Los trabajadores que se encuentren en la situación prevista por los artículos 211 / 212 de la LCTde Trabajo podrán optar por hacer uso de la modalidad de teletrabajo para continuar con sus prestaciones laborales en caso de no estar en condiciones de realizar tareas que anteriormente cumplían.
- Resolución N° 595/2013 – Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET)
- Convenio 177 – Conferencia Internacional del Trabajo
- Convenios Colectivos específicos (Telecom, YPF)

ANEXOS

El presente anexo tiene como objetivo presentar información complementaria que si bien no ha sido abordada especificamente en la tesis, colaboran a su análisis.

1. Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo

Esta coordinación fue creada en diciembre de 2009 con la finalidad de generar acciones referidas a la temática de Teletrabajo. Sus objetivos específicos consisten en:

- 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,
- Promover nuevos contenidos en la negociación colectiva, argumentar las ventajas de las relaciones laborales mediadas por las TICS y difundir regional e internacionalmente las buenas prácticas en Teletrabajo. Así, esta área debe velar por una mejor calidad de vida y de trabajo, así como garantizar las condiciones para el desarrollo del trabajo decente de los teletrabajadores y todos aquellos puestos que instrumenten las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en esta nueva modalidad.

La promoción de Teletrabajo que lleva adelante esta Coordinación está pensada especialmente para incluir, a través de esta modalidad, a aquellos grupos con dificultades para insertarse en el mundo laboral: hombres y mujeres mayores, jóvenes de sectores vulnerables y personas con capacidades diferentes.

La Coordinación de Teletrabajo además de gestionar el Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET), y el acompañamiento de las empresas que participan de la misma, crea y coordina la Red de Teletrabajo que, a su vez, maneja una serie de programas propios y tiene funciones de control, junto a los sindicatos, sobre las prácticas de Teletrabajo.

Asimismo, la Coordinación del Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social tiene otros programas de notoria mención:

- *Programa de Implementación del Teletrabajo en el Sector Público*: Permite mejorar la calidad de vida y optimizar el empleo a aquellas personas que tengan perfil de teletrabajador dentro de la administración pública.

- *Teletrabajo para personas con discapacidad*: Este proyecto consiste en capacitar a aquellas personas con discapacidad mediante cursos especiales para que, una vez alcanzados los conocimientos y manejos de las TICS, tengan la posibilidad de insertarse en el ámbito laboral bajo la modalidad de teletrabajo.

- *Jóvenes y TICS*: El objetivo del mismo es generar oportunidades de inclusión social y laboral para jóvenes de entre 18 y 24 años que no hayan terminado sus estudios primarios y / o secundarios y que sean desempleados. La propuesta es realizar una capacitación para adquirir competencias en el uso de las TICS y de teletrabajo, posibilitando su inserción laboral mediante acciones de responsabilidad social empresaria, que eviten la exclusión social.

- *Teletrabajo a partir de los 45 años, un nuevo desafío*: Este programa busca la reinserción laboral de hombres y mujeres que tengan más de 45 años, procurando dar una respuesta inmediata a quienes son portadores de experiencia y madurez en la autogestión del tiempo y del trabajo.

Es menester indicar que el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación Argentina desde la Coordinación de Teletrabajo declara los principios del teletrabajo[36] para los trabajadores en relación de dependencia:

- Voluntariedad.

- Igualdad respecto de los trabajadores presenciales.

- Aplicabilidad de la libertad sindical.

- Modalidad mixta con distribución del tiempo de trabajo.

[36] http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/#ancla1

- Requerimientos de prevención en materia de Seguridad e Higiene.

2. Modelo de Convenio Individual de Teletrabajo para adherirse al PROPET

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

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

PRIMERA. TEMPORALIDAD.

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

Este programa piloto de teletrabajo está diseñado con carácter experimental con una duración inicial de 5 (cinco) meses, comenzando a contar del xx de xxx de 201x y finalizando el xx de xxx de 201x.

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

SEGUNDA. TRABAJO PARCIAL Y MODALIDAD DEL TELETRABAJO.

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

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

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

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

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

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

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

El teletrabajador mantiene su categoría laboral, su puesto de trabajo, y la toma de servicio presencial en el establecimiento citado en la cláusula 2, como así también, la misma dependencia jerárquica hacia su responsable, de quien seguirá recibiendo las correspondientes instrucciones y órdenes pertinentes, ya sea, en su domicilio o en el establecimiento citado del empleador.

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

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

CUARTA. REVERSIBILIDAD.

La situación del teletrabajo a la que ahora se acoge el trabajador, es reversible en cualquier momento por el mismo, como así también por parte de la Empresa. Si la reversión fuere a instancia del teletrabajador, este deberá hacer devolución de los medios y elementos provistos por la Empresa en ocasión de este acuerdo.

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

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

QUINTA. MEDIOS.

Para la prestación de su trabajo, el empleador pondrá a disposición del teletrabajador exclusivamente, los siguientes elementos de trabajo, seguridad y mobiliario: computadora personal portátil, telefonía, software necesario para el desarrollo de la actividad laboral. Escritorio silla, padmouse, mouse óptico, matafuegos y botiquín de primeros auxilios. Tales medios podrán ser sustituídos en cualquier momento o suprimidos total o parcialmente por decisión unilateral del empleador, cuando los mismos no resulten necesarios para la

prestación del trabajo por parte del teletrabajador y serán costeados por el empleador, estando obligado el trabajador a conservarlos y custodiarlos con la debida diligencia, e impidiendo el acceso a programas utilizados por razones de su cargo a personal ajeno al empleador.

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

SEXTA. CONDICIONES LABORALES.

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

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

SÉPTIMA. PREVENCION SEGURIDAD Y SALUD.

La empresa hará entrega de un manual o guía de recomendaciones, que instruirá sobre las condiciones mínimas en materia de prevención, seguridad y salud, que debe cumplir un puesto de trabajo tipo, a ser utilizado en la modalidad de teletrabajo. Telecom Argentina S. A., declara que el domicilio donde realizará la tarea asignada para teletrabajar el Sr……. posee la estructura, acondicionamiento y las comodidades necesarias para el buen desempeño de las mismas, y el teletrabajador manifiesta que la ejecución de las tareas no entorpece su ámbito familiar y/o personal, ni le causa perjuicio moral y/o patrimonial alguno.

Independientemente de lo expuesto precedentemente, si fuera necesario y con el fin de garantizar y verificar el correcto cumplimiento por parte del teletrabajador de la normativa aplicable en materia de seguridad y salud, éste deberá permitir el acceso de un especialista en Higiene y Seguridad de la Empresa, otro especialista por parte de la Unión del Personal Jerárquico de Empresas de Telecomunicaciones, otro de la ART y la Autoridad de Aplicación, al lugar donde elija desempeñar sus tareas, siempre que la visita se efectúe vía cita previa con el teletrabajador, y dentro de su horario de trabajo.

OCTAVA.

Al participar en este Piloto, el teletrabajador se presta a ser consultado por Telecom Argentina S. A., como así también por la Unión del Personal Jerárquico de Empresas de Telecomunicaciones, y la Coordinación de Teletrabajo, sobre la eficacia y el desarrollo del Piloto en su caso particular durante la vigencia de este Plan.

NOVENA. RESPONSABILIDADES DEL TELETRABAJADOR.

El teletrabajador está obligado al cumplimiento del presente acuerdo, de la normativa convencional y legal vigente, y en especial la vinculada a la higiene, seguridad y riesgo del trabajo.

El teletrabajador se obliga a mantener su espacio de trabajo correctamente iluminado, ventilado y protegido, conforme las indicaciones de su empleador y manifiesta haber recibido todos los elementos de trabajo y de protección y la información pertinente, manuales de buenas prácticas, etc., requeridos y citados en la cláusula 7 para cumplir correctamente con el teletrabajo.

Ante cualquier inconveniente relativo a su salud y/o la de seguridad, el teletrabajador deberá informar inmediatamente a su empleador y/o su Aseguradora de Riesgo de Trabajo.

DÉCIMA.

Se deja constancia que la firma del presente, no implica modificación alguna en la remuneración y en las condiciones legales y/o convencionales que resulten de aplicación al teletrabajador al día de la fecha. Los beneficios empresarios se mantendrán en función de las políticas que al respecto establezca la empresa.

DÉCIMOPRIMERA. COMPENSACIÓN MAYORES GASTOS.

A modo de compensación de potenciales gastos derivados de la implementación del programa piloto, y únicamente mientras el teletrabajador se encuentre prestando tareas efectivas bajo esta modalidad, Telecom Argentina S. A. le abonará una compensación adicional mensual no remunerativa en concepto de reparación por mayores gastos, equivalente a la suma de pesos ciento veinte ($ 120).

Esta compensación quedará automáticamente discontinuada en caso de que se interrumpiere, por cualquier motivo, la prestación de las tareas en la modalidad de teletrabajo, sin derecho a reclamo o resarcimiento alguno, ni que se genere expectativa alguna de continuidad de dicho pago.

DÉCIMOSEGUNDA. PROTECCIÓN DE DATOS Y USO DE INTERNET.

En lo relativo a protección de datos, Telecom Argentina S. A. informa al teletrabajador sobre la normativa legal (Ley 24.766 y Ley de Contrato de Trabajo) y sobre la publicación en la intranet de la normativa interna (Código de Etica), y éste se compromete a adoptar las medidas adecuadas para garantizar la protección de los datos de carácter personal a los que, con ocasión de su prestación laboral, tenga acceso por cuenta del empleador. Por otro lado, el trabajador se compromete a no recoger ni difundir material ilícito mediante Internet a través de los medios materiales facilitados por el empleador para la prestación de su trabajo.

DÉCIMOTERCERA. REGULACIÓN DEL TELETRABAJO.

En el marco de lo descripto en las cláusulas precedentes, Telecom Argentina S. A. y el teletrabajador convienen en que la modalidad de Teletrabajo estará regulada por este instrumento y todos los aspectos que informan al Programa Piloto implementado y al PROPET, a los que adhiere el teletrabajador, manteniéndose el resto de los aspectos que informan al contrato individual, sin alteración alguna.

En caso que, con posterioridad a la firma de este documento, se modifique la legislación al respecto, se adaptará este acuerdo a dicha legislación por ambas partes, si fuera necesario.

De conformidad y en prueba de consentimiento, las partes firman tres ejemplares del presente, de un mismo tenor y a un solo efecto, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los xx días del mes de xxx de 2011.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

A continuación, se presenta un reducido glosario de términos técnicos que se han includio en el presente trabajo.

La intención es facilitar la lectura del mismo y evitar recrear un extenso diccionario.

Dispositivos Móviles: es un tipo de computadora de tamaño pequeño, con capacidades de procesamiento, con conexión a internet, con memoria, diseñado específicamente para una función, pero que pueden llevar a cabo otras funciones más generales. Una característica importante es el concepto de movilidad, los dispositivos móviles son pequeños para poder portarse y ser fácilmente empleados durante su transporte. En muchas ocasiones pueden ser sincronizados con algún sistema de la computadora para actualizar aplicaciones y datos con algunas capacidades de procesamiento, con conexión permanente o intermitente a una red, con memoria limitada, diseñados específicamente para una función, pero que pueden llevar a cabo otras más generales. Ejemplo: celulares, netbooks, IPads, entre otros.

Home Office ó Work From Home (WFH): Trabajar desde el hogar.

Internet: es una red informática formada por gran cantidad de redes más pequeñas interconectadas entre sí mediante un protocolo en común denominado TCP/IP, que permite comunicarse a computadoras o dispositivos móviles en todo el mundo. Internet se origina en la red experimental ARPANET en 1969 en los Estados Unidos. El objetivo era crear una red flexible que puediera seguir operando aunque alguna de sus partes fuera dañada.

Intranet: red de alcance limitado, generalmente de aplicación dentro de una empresa y sus sucursales, que permite compartir recursos entre sus miembros.

Networking: hace referencia a trabajar la red de contactos. Consiste en construir relaciones con personas del entorno profesional que quiera hacer negocios con uno o con las que se pueda en un futuro.

Teledisponibilidad: consiste en el tiempo en el que el teletrabajador está a disposición de la empresa, preparado para realizar la prestación.

Telework: hace referencia a la sustitución diaria de desplazamientos que se hace en el recorrido hogar-oficina.

Trabajo a Distancia: trabajar remotamente, esto es fuera de la oficina empleadora. El trabajo a distancia se puede realizar en el hogar, en un centro de teletrabajo, en un lugar público.

VPN: Una VPN es una red privada virtual que deriva de las siglas en ingles RPV *(Virtual Private Network).*Es una tecnología de red que permite una extensión segura de la red local (LAN) sobre una red pública o no controlada como Internet. Permite que la computadora en la red envíe y reciba datos sobre redes compartidas o públicas como si fuera una red privada con toda la funcionalidad, seguridad y políticas de gestión de una red privada. Esto se realiza estableciendo una conexión virtual punto a punto mediante el uso de conexiones dedicadas, cifrado o la combinación de ambos métodos.