



Universidad Torcuato Di Tella
Master in Business Administration – Yael Romano

MBA 2010

“El teletrabajo y su impacto en la calidad de vida del empleado en
relación de dependencia”

Alumna: Yael Romano
Tutora: Gabriela Kryriazis
Lugar: Buenos Aires, Argentina
Fecha: Junio 2012



AGRADECIMIENTOS

Con todo mi corazón agradezco a quienes colaboraron conmigo para que esta investigación puede ser concretada, ya sea compartiendo sus conocimientos teóricos y prácticos, o brindando su aliento y apoyo moral.

Destaco el papel inigualable que tuvo Sebastián en cada momento de este proceso, que con su paciencia inmensa y su eterno optimismo que me inspiraron y llenaron de energía.

Recalco la dulzura, el apoyo y consejos de mis padres y hermanos que supieron aportarme desde sus diversos mundos y disciplinas.

Agradezco el apoyo de Vanessa, Gabriela y Paula para poder concretar la investigación y otorgarle la calidad esperada.

Por último, quiero reconocer a la Universidad Torcuato Di Tella que me brindó el marco y las herramientas para convertirme en una mejor profesional.



RESUMEN

En la actualidad, la tecnología tiene un nivel de desarrollo tal que permite, impulsa y genera nuevas formas de trabajo. Son nuevas formas de trabajo que traen aparejados cambios a nivel cultural, organizacional e incluso personal.

A partir de lo investigado, se puede inferir que el paradigma del “fichaje”, de cumplir con la jornada laboral, de trabajar como sinónimo de estar en la oficina, está quedando atrás. En contraposición, ya emergieron formas distintas de organizar el trabajo, de cumplir con los objetivos propuestos, de agregar valor en nuestras organizaciones, sin tener que estar presentes físicamente en la oficina. Estas nuevas formas de trabajar, en su concepción más general, se denominan *teletrabajo*. Este presenta muchas ventajas y, si bien también tiene algunas desventajas, es posible maximizar los beneficios que de él se derivan en tanto sepamos de qué manera debemos implementarlo. Teniendo en cuenta ciertos requisitos a nivel organizacional y a nivel individual, se puede implementar el trabajo con impacto positivo tanto para la organización como para la calidad de vida del empleado en relación de dependencia.

Palabras clave:

Tecnologías de comunicación, teletrabajo, empleado en relación de dependencia, calidad de vida.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I: El teletrabajo, en la actualidad.....	8
Concepto y definición	8
Evolución histórica.....	10
Factores que impulsaron el teletrabajo.....	11
Tipos de teletrabajo	13
CAPÍTULO II: Calidad de vida	16
Evolución histórica.....	16
Concepto y definición	17
CAPÍTULO III: Empresas implementadoras del teletrabajo.....	21
La implementación del teletrabajo en YPF	27
La implementación del teletrabajo en Cisco	35
La implementación del teletrabajo en Telecom	40
CAPÍTULO IV: Las mejores prácticas del teletrabajo	44
Mejores prácticas de la organización.....	48
Mejores prácticas del trabajador.....	51
CONCLUSIONES	53
Bibliografía.....	54



INTRODUCCIÓN

Una tendencia que observamos en el siglo XXI es el papel cada vez más predominante que tiene la tecnología en las organizaciones. Indistintamente de cuál sea el rubro o industria al que pertenecen, los mercados a los que apuntan, y de si tienen o no fines de lucro, la tecnología tiene un papel fundamental. En tal medida es importante que, si es utilizada en forma correcta, puede convertirse en un elemento clave de gestión, quizás una ventaja competitiva. Específicamente, nos referiremos a las tecnologías de las comunicaciones, que presentan múltiples ventajas. En forma paralela, se desarrolló otra tendencia: la creciente preocupación y ocupación del ser humano por mejorar su calidad de vida.

Este tema resulta muy importante, ya que las personas son el activo más valioso que tienen las organizaciones y, por ende, cuanto más satisfechas estén mejores resultados generarán en las compañías para las que trabajan.

Las tecnologías de la comunicación abrieron la posibilidad de trabajar en forma remota, de conectarse a cualquier hora y estar informado, de poder gestionar un proyecto desde múltiples lugares. Otorgaron una flexibilidad laboral años atrás inimaginable.

Consecuentemente, se generaron nuevas formas de organizar el trabajo: el teletrabajo o el trabajo a distancia. En esta investigación, se intentará responder:

- ¿Qué es el teletrabajo? ¿Es un beneficio para el empleado? ¿Es una desventaja para las organizaciones? ¿Es una ventaja?
- ¿Cuántos tipos de teletrabajo existen?
- ¿Qué es la calidad de vida y qué variables la componen?
- ¿Qué impacto tiene el teletrabajo en la calidad de vida de una persona? ¿Puede traer aparejadas ventajas para la persona?



- ¿Cuáles son las mejores prácticas para implementar el teletrabajo en una organización?

El presente trabajo tiene por objetivo describir qué impacto tienen los desarrollos tecnológicos en las telecomunicaciones, en particular el teletrabajo, sobre la calidad de vida del empleado en relación de dependencia. Asimismo, se analizarán cuáles son las mejores prácticas de esta forma de organizar el trabajo para que sea beneficioso tanto para la empresa como para el individuo.

Con este objetivo se investigará, en primer lugar, el concepto de teletrabajo y sus implicancias. En segundo lugar, qué es la calidad de vida y las variables que la componen. Por último, se planteará el desafío de comprender de qué manera implementarlo para que resulte positivo. Específicamente se propone:

1. Describir el impacto de la tecnología sobre las formas de trabajo.
2. Desarrollar en que se basa el teletrabajo y por qué es una nueva forma de trabajar.
3. Describir los beneficios de la incorporación del teletrabajo tanto para el empleado como para la organización.
4. Plantear las mejores prácticas para la implementación del teletrabajo en empresas multinacionales como forma de organización del trabajo que mejora la calidad de vida del empleado y trae beneficios concretos para la compañía.

La hipótesis que sostiene esta investigación es:

- El teletrabajo impacta positivamente en la calidad de vida del empleado en relación de dependencia de empresas multinacionales.

Esta será una investigación de tipo descriptiva, tanto del concepto del teletrabajo como del de calidad de vida y se buscará relacionarlos para luego poder determinar el tipo de impacto que tiene el teletrabajo en la calidad de vida del empleado. Será una tesis cualitativa.

Se utilizarán fuentes bibliográficas de los principales autores en materia de teletrabajo, de revistas e informes especializados en esta materia para conocer cómo se implementa el teletrabajo en empresas de distintos rubros y tamaños. También,



informes emitidos por las empresas sobre los resultados de la implementación del teletrabajo en sus organizaciones. Por último, analizarán comunicaciones específicas mantenidas un consultor especialista en teletrabajo en Argentina.

La tesis está estructurada en cuatro capítulos con objetivos distintos. El primero, destinado a comprender qué es el teletrabajo, qué formas adopta en la actualidad y qué factores influyeron en su evolución. El segundo, a la descripción y el análisis del concepto calidad de vida. En el tercero, se mencionarán distintas empresas que implementaron el teletrabajo y se realizará una descripción exhaustiva de las tres principales empresas que lo implementaron en Argentina en conjunto con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Para concluir, se desarrollará un capítulo con las principales conclusiones sobre las mejores prácticas para la organización y para el empleado de modo tal que la implementación del teletrabajo sea positiva para ambas partes.



CAPÍTULO I: El teletrabajo, en la actualidad

Concepto y definición

La tecnología evolucionó en forma exponencial en la última década, pero este desarrollo fue desigual en las distintas disciplinas. No evolucionó de la misma manera el desarrollo tecnológico en las telecomunicaciones que en el transporte o en la medicina. Sin duda, las telecomunicaciones tienen un altísimo grado de desarrollo en la sociedad actual y se puede ver que estas son utilizadas tanto en la vida personal como en el ámbito laboral. A tal punto se involucraron las nuevas tecnologías de las comunicaciones en nuestras vidas cotidianas, que contribuyeron a desdibujar el límite entre el ámbito personal y el laboral.

Los nuevos desarrollos tecnológicos en las telecomunicaciones a los que nos referimos son: telefonía móvil, Internet y mensajería instantánea. Estos desarrollos tecnológicos, también tecnologías de la información y comunicación (TIC), son los que permiten un nuevo advenimiento del trabajo a distancia, porque posibilitan la conexión en forma remota, entre otros aspectos.

Resulta complejo y difícil definir qué es teletrabajo ya que hay muchos conceptos asociados y utilizados como sinónimos. Entre otros, se encuentra el trabajo a distancia, el trabajo a domicilio (home working), trabajo desde el domicilio. A modo de síntesis, y con el objeto de conceptualizar el término que se utilizará en esta investigación, se exponen diferentes definiciones generadas por distintas fuentes aceptadas internacionalmente.

Según la Oficina Internacional del Trabajo (1998), el teletrabajo es una forma de trabajo efectuada en un lugar alejado de la oficina central o que implica la utilización de una nueva tecnología que separa al trabajador de su lugar de trabajo, pero que facilita la comunicación.

Para la Comisión Económica Europea el teletrabajo (2002) (falta el año de donde proviene esta cita): “es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una



relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular. Se entiende por teletrabajador/tele-empleado a toda persona que efectúa teletrabajo según la definición anterior”.

Según Boiarov y Poliszuk (2003) , es aquella forma de trabajar que, utilizando las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs), puede ser desarrollada a distancia:

- fuera del ámbito donde se encuentra el contratante;
- en forma total o parcial, pudiendo realizarse en relación de dependencia o en forma autónoma.

Estos autores hacen énfasis en el hecho de que el teletrabajo no es una profesión, sino una forma de organizar el trabajo que requiere de una organización cultural específica y una correcta aplicación de las tecnologías de comunicación que lo facilitan.

También es definido por Pérez y Pérez (2004) como una forma de trabajo flexible que se basa en la utilización de las tecnologías de la información y comunicación, que permite a los trabajadores realizar sus actividades laborales desde diferentes localizaciones.

El reconocido teórico en materia del Teletrabajo, el físico Jack Nilles (1973) define al teletrabajo como “llevar el trabajo al trabajador, en vez del trabajador al trabajo”.

Como se puede observar en las definiciones anteriores, el concepto de teletrabajo tiene distintos enfoques que están condicionados por los autores y los momentos históricos. Nosotros entendemos el concepto de teletrabajo en su forma más genérica: el trabajo que es realizado fuera del ámbito provisto por el empleador y que es posibilitado por los nuevos desarrollos tecnológicos.



Evolución histórica

Previo al industrialismo, el trabajo era realizado en distintas locaciones. El artesano trabajaba en su propio taller. Pero, a partir de la Revolución Industrial que se dio en la segunda mitad del siglo XVIII y la primera del siglo XIX, se generó una nueva división y organización del trabajo, que dio lugar a la creación de grandes fábricas que utilizaban nuevas tecnologías para producir bienes. Entonces solo cabía la posibilidad de que el trabajador se desplazara al lugar de trabajo para realizar su tarea. Quedaban excluidos de esta situación pequeños centros de trabajo que realizaban tareas para las grandes fábricas y que estaban asociados a tareas precarios. Esta fue una incipiente forma de trabajo a domicilio.

El concepto de teletrabajo aparece por primera vez en 1960 en los trabajos realizados por Norbert Wiener sobre la cibernética. En la década del setenta, en el contexto de la crisis del petróleo, el físico Jack Nilles comienza a estudiar diversas formas de optimizar recursos no renovables. Su primera idea era "llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo", creando de esta manera el concepto de Telecommuting (González Molina y López Ahumada, 1999). De esta manera, se reduciría el tráfico, la necesidad de combustible e incluso la consecuente contaminación ambiental producida por la emisión de gases dañinos. Sin embargo, dado que la informática no estaba tan desarrollada en ese entonces, el teletrabajo no logró ser aceptado en forma masiva.

Con los nuevos desarrollos de las telecomunicaciones, Internet y la globalización, se impulsa masivamente el trabajo a distancia y aparece el concepto teletrabajo. Un hito histórico en el cual el teletrabajo es aceptado e impulsado, fue el estudio realizado en 1983 por el Comité de Energía de California que decidió estudiar el impacto del teletrabajo en el nivel de energía (Viola, 2009). Luego, con el experimento de 1987 que llevó a cabo el Estado Californiano, se demostró que el teletrabajo tenía ventajas tanto para los trabajadores como para los empleadores.



Factores que impulsaron el teletrabajo

A fin de puntualizar los factores fuerza que impulsaron el crecimiento y el advenimiento cada vez más amplio del teletrabajo, se pueden visualizar varios factores: algunos motivados por cuestiones intrínsecas de la empresa, y otro, más externo, o de carácter social.

En cuanto a lo intrínseco a la empresa, los principales factores son:

1. Reducción de costos

Para muchas empresas, el teletrabajo es una forma de reducir gastos, bajar costos de traslados y ser más competitivas (ya que utilizan las telecomunicaciones y las redes de información). Un ejemplo común es aquellas empresas que tienen empleados trabajando lejos de la casa matriz y, para evitar costos de traslados y de comunicación, utilizan las redes existentes para acceder a las bases de datos, información clave del negocio, etc.

Asimismo, se busca evitar las oficinas muy grandes que requieran inversiones fuertes y altos costos fijos.

2. Incorporación de desarrollos tecnológicos

A fin de de mejorar la capacidad y el tiempo de respuesta, ser más eficientes y flexibles, se han incorporado nuevas tecnologías que permiten gestionar el trabajo diario de distintas maneras. Dado que la tecnología es una fuente de ventaja competitiva, las empresas invierten cada vez más en ella:

- 1970-1980: la inversión en tecnología creció de 2.6% a 3.5% del total de la inversión de una compañía en un año.
- Para 1990: la inversión en tecnología se llevaba el 9% del presupuesto total de una compañía.



- Para 1999: la inversión en tecnología consumía 22% del presupuesto total de una compañía.

3. Creciente preocupación por la calidad de vida

La mujer entró de lleno al mercado laboral, generando un cambio de roles en la familia y una necesidad creciente de limitar la cantidad de horas dedicadas al trabajo. La posibilidad de trabajar en forma remota, les permite a las madres, especialmente con niños pequeños, poder trabajar pero a la vez cuidar de los hijos y reducir el tiempo de traslado.

Asimismo, la tendencia mundial es querer reducir la cantidad de horas de trabajo para tener una mejor calidad de vida. Eso generó que tanto hombres como mujeres deseen, cada vez más, optimizar los tiempos, agilizar los procesos y minimizar las interrupciones. Este debate cobra cada vez más un lugar en las conversaciones familiares y organizacionales.

Entre los factores exógenos a las organizaciones, se puede encontrar lo siguiente:

1. Crisis económica de Europa en la década del noventa

En la década del noventa, Europa sufre una gran crisis económica que genera en las empresas la necesidad de reducir costos. El teletrabajo aparece como una alternativa para paliar la crisis que atravesaban. La Comunidad Económica Europea publica Libro Blanco sobre crecimiento, competitividad y empleo, que tiene acciones que impulsa al teletrabajo (Cámpora Oñate y Monsalves, 2007).

2. Crisis Económica América Latina en la década del noventa

Ante las crisis que existieron en América Latina, se buscaron alternativas para la generación de puestos de trabajo. Dado que estos países tienen un tipo de cambio bajo en comparación con Europa y Estados Unidos, y que los salarios en dólares de los trabajadores latinoamericanos también son bajos, comenzaron a utilizarse en forma masiva las telecomunicaciones para abrir nuevos negocios. La tercerización de



procesos de mano de obra intensivo creció mucho en la región. Entre otros negocios, proliferaron los call centers, hasta el punto de convertirse en una fuente primordial de puestos de trabajo. El número de agentes en los call centers pasó de 5.000 en el año 2002 a 20.000 en el 2004. Para el año 2009, el número de teletrabajadores solo en Argentina alcanzó el 1,2 millones de personas (incluyendo quienes teletrabajan desde sus casas como actividad principal y también quienes lo hacen como una segunda actividad). La tendencia es de un crecimiento del 20% anual.

3. Tercerización de servicios del sector público

El Estado, como actor que genera puestos de trabajo, también dio un impulso en materia del teletrabajo al tercerizar cada vez más servicios. Nuevos puestos se crearon y nuevas empresas de servicios aparecieron en el mercado. Esto generó puestos de trabajo diversos, incluso en zonas periféricas, y una mejor calidad de servicio.

Tipos de teletrabajo

Tomando como marco la definición previamente expuesta sobre qué es el teletrabajo, (el trabajo que es realizado fuera del ámbito provisto por el empleador y que es posibilitado por los nuevos desarrollos tecnológicos), explicaremos los tipos de teletrabajo existentes en la actualidad, en función de cuatro criterios:

1. Lugar de realización
2. Tiempo destinado al teletrabajo
3. Estatus jurídico del teletrabajador
4. Formas de trabajo individuales y grupales

1. Lugar de realización:

- La oficina en casa: puede ser que el teletrabajo sea realizado desde el hogar del trabajador con sus propios recursos o puede ser que la empresa disponga de la tecnología necesaria para teletrabajar.



- Trabajo móvil: se da en los casos en que el trabajador necesita desplazarse a menudo por cuestiones laborales, por lo que termina trabajando desde su casa, hotel, clientes, o incluso durante los viajes.
 - Oficinas satélites: se asemeja a la sucursal tradicional, pero en este caso la labor realizada es de carácter interna. Esta forma de trabajo es grupal. Un ejemplo de esta modalidad son los call centres de los bancos.
 - Telecentros: oficinas a distancia que tienen todas las condiciones y poseen el equipamiento necesario para ser utilizadas por los teletrabajadores. Muchas veces trabajan dando apoyo a la colectividad y están situados en áreas periféricas.
 - La oficina virtual: cuando todo el personal de una empresa trabaja a distancia comunicándose por las TIC.
2. Tiempo destinado al teletrabajo: en función de la cantidad de tiempo que los empleados destinan a teletrabajar, se puede distinguir entre:
- Marginales: quienes trabajan poco tiempo y cuya frecuencia es esporádica.
 - Sustanciales: quienes trabajan gran parte de su tiempo laboral bajo esta modalidad y tienen rutinas armadas para hacerlo. Sin embargo, las oficinas de las empresas para las que trabajan siguen siendo consideradas el lugar de trabajo.
 - Primarios: aquellos trabajadores para los que esta modalidad se convirtió en la forma principal de trabajo. En sus casas, disponen de todos los elementos necesarios para llevar a cabo su labor.
3. Estatus jurídico del teletrabajador:
- Teletrabajo por cuenta ajena: además de la oficina que tiene la empresa, se contempla la casa del empleado como lugar de trabajo.
 - Autónomos: personas que trabajan por su cuenta y no arman una oficina, hasta en tanto no se amerite tenerla (por cuestiones económicas o de marketing al cliente).
 - Trabajo informal: quienes están en relación de dependencia y sus contratos contemplan como lugar de trabajo la oficina de la empresa, pero que, al ver



las ventajas del teletrabajo tanto para el trabajador como para el empleador, deciden adoptar esta modalidad informalmente.

4. Formas de trabajo individuales y grupales: en función de la clasificación realizada por la investigadora Ursula Huws (1996), se pueden distinguir distintas modalidades en función del carácter del teletrabajo:

- **Carácter individual:** el trabajo realizado por una persona en forma parcial o total desde su casa. Además, puede ser realizado por un trabajador desde su casa para varias empresas o para una sola. También puede ser que el teletrabajador tenga distintos lugares para realizar su trabajo en forma móvil (múltiples oficinas).
- **Carácter grupal:** existen distintas modalidades originadas por distintas razones:
 - Por redistribución de tareas de una empresa, se da soporte desde un lugar a toda una región. Un ejemplo de esta modalidad es el Centro de Soporte y Servicios Compartidos implementado a fines del 2011 por Ernst & Young Argentina. Este es un centro que tiene por finalidad implementar un modelo de operaciones para generar valor, simplificar procesos y disminuir costos. Este centro responde a la estrategia global de aprovechar las calificaciones profesionales existentes para ejecutar tareas para clientes de su red global. La generación de este centro busca consolidar, estandarizar y rediseñar funciones comunes. Es una forma de trascender las barreras geográficas y brindar altos niveles de servicios a muy bajos costos.
 - Subcontratación de alguna función de apoyo. Cuando una empresa terceriza en otra empresa toda un área o función.



CAPÍTULO II: Calidad de vida

Evolución histórica

Se pueden distinguir distintos hitos a lo largo de la historia de la humanidad que denotan la importancia que tiene para el hombre vivir bien, vivir por más tiempo y la búsqueda de la felicidad como un fin en sí mismo.

Las raíces del concepto “bienestar”/ “calidad de vida” se pueden encontrar en los años 60, cuando se comenzó a estudiar qué es el bienestar (Gómez – Vela y Sabeh, 2000).

El hombre empezó a preocuparse por su bienestar y el impacto que tenía la fuerte industrialización, ya consolidada para esa época. Así se desarrolló el interés por evaluar y estudiar sistemáticamente qué es vivir bien. Entonces, el área de las Ciencias Sociales se dedicó a esta tarea, buscando datos objetivos para medir “el bienestar social”.

En este primer comienzo, solo se armaron indicadores de tipo económico y social sobre las condiciones objetivas que componen el concepto de bienestar. Fue con el correr de los años que se incorporaron en la medición condiciones más subjetivas, ya que se entendía que estas también incidían en gran medida sobre el bienestar (Arostegui, 1998).

A mediados de los años setenta, el desarrollo de estos indicadores había mostrado un grado de perfeccionamiento muy importante. Esto condujo a una diferenciación entre los indicadores aislados que se utilizaban para medir el bienestar del ser humano y un nuevo concepto “calidad de vida” que integraba, por primera vez, todos los indicadores aislados en un mismo objeto de estudio. Por eso, el concepto calidad de vida es de carácter multidimensional, incorpora no solo las áreas objetivas, sino también las subjetivas. Aparece publicado por primera vez en 1974 en la revista norteamericana “*Social Indicators Research*” y en “*Sociological Abstracts*” en 1979. Estos hechos colaboraron con la difusión teórica del concepto y el interés por estudiarlo



sistemáticamente. Para la década del ochenta este concepto estaba totalmente instalado.

Concepto y definición

Se puede observar que desde el hombre más primitivo hasta el hombre más moderno, tal como lo conocemos hoy, el ser humano siempre se ocupó y preocupó por mejorar su forma de vida y vivir mejor. Así fue evolucionando a través de los años y descubriendo nuevas formas de organización del trabajo, de organización social y económica. En otras palabras, más explícita o implícitamente, el hombre siempre buscó su felicidad, un “buen pasar”, su bienestar.

“Calidad de vida”, hoy, es un concepto utilizado en distintos ámbitos, entre otros, la salud, la salud mental, la educación, la política, la economía y muchas otras disciplinas vinculadas con los servicios.

Por un lado, se encuentran las definiciones más subjetivas de calidad de vida, que vienen de la rama de la psicología.

Según Levy y Anderson, la calidad de vida es una medida compuesta por el bienestar físico, mental y social, tal como la percibe cada individuo y cada grupo, y de felicidad, satisfacción y recompensas. (Levy y Anderson, 1980).

Posteriormente, Ardila (1995) aporta una visión más integradora, definiendo que la calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Incluye aspectos subjetivos y objetivos. Es una sensación subjetiva del bienestar físico, psicológico y social. Incluye aspectos subjetivos como la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud subjetiva. Como aspectos objetivos, el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad y la salud objetivamente percibida”. (Ardila, 1995)

Desde la rama de las Ciencias Sociales, se han encontrado indicadores de calidad de vida variados, que relacionan el ingreso económico, la salud y el bienestar familiar.



Se encontraron estudios que muestran que el ingreso no tiene correlación directa con la felicidad y el bienestar, pero la falta de las necesidades básicas sí genera insatisfacción. La evidencia empírica demuestra que el ingreso tiene baja influencia sobre el bienestar, sobre todo cuando se ha superado un determinado nivel de ingreso y satisfacción de necesidades. Esto sugiere que se podría aumentar el bienestar, en la medida en que las personas destinasen más tiempo a los aspectos familiares, sociales y de trabajo.

En la OMS se define que el bienestar es “la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno”.

Por su parte, Ruut Veerhoven desarrolla una teoría específica para analizar el concepto de calidad de vida y su complejidad y expone cuatro calidades en dos planos distintos: oportunidades para una buena vida/ resultados; interno/ externo. El primero se refiere al individuo y el segundo al contexto.

	Calidad externa	Calidad interna
Oportunidades de la vida	Habilidad del ambiente para la persona	Habilidad de la vida para la persona
Resultados de la vida	Utilidad de la vida de una persona	Satisfacción de la persona con su vida

(Fuente: Veenhoven, 2006)

En lo que refiere al plano de las oportunidades, las condiciones del ambiente son las que están relacionadas con las dimensiones económicas, sociales, políticas, comunitarias y ambientales. Ejemplo: el acceso a un buen sistema de salud. Dentro de las internas, están las dimensiones salud y educación. Ejemplo, la presencia o no de enfermedades. Dentro de los resultados de la vida, está el cómo es juzgado por la



sociedad y cómo por el individuo. La evaluación personal sería la apreciación que el individuo tiene de su vida, mientras que la de la sociedad es la utilidad. La utilidad está generada por las necesidades psicológicas, los bienes económicos, entre otros aspectos. A su vez, la apreciación de la vida está más relacionada con el bienestar subjetivo desde aspectos cognitivos y estados afectivos. (Ochoa León, 2008)

El Enfoque Sueco sobre el bienestar se basa en los recursos que posee la persona para evaluar el nivel de vida de una persona o de un grupo de personas. En forma genérica, describe el bienestar como la posibilidad que tiene el individuo de controlar y dirigir conscientemente las condiciones de su vida. Para realizar la primera encuesta sobre calidad de vida, se utilizó un concepto más específico sobre el bienestar que podría describirse como el dominio que tiene el individuo sobre los recursos por medio de los cuales él puede controlar y dirigir sus condiciones de vida. Entre los principales recursos se encuentran: dinero, posesiones, conocimiento, energía mental y física, relaciones sociales, seguridad.

Por otro lado, se encuentra un estudio comparativo realizado en Escandinavia que difiere del Enfoque Sueco por basarse en las necesidades y no en los recursos. Por lo tanto, el bienestar está relacionado con la satisfacción de las necesidades y no la de los recursos. Dado que no existen fuertes correlaciones empíricas entre las medidas objetivas y las subjetivas, se incluyeron ambos tipos, pero en forma separada (Nussbaum y Sen, 1996). Para cada medida (objetiva y subjetiva) se usaron tres dimensiones:

- tener (necesidades materiales e impersonales);
- amar (necesidades sociales); y
- ser (necesidades de desarrollo personal).

Dentro de la categoría tener, los indicadores utilizados están relacionados con:

- los recursos económicos
- las condiciones de vivienda



- el empleo
- las condiciones de trabajo
- la salud
- la educación

Para la categoría de amar, se encuentran indicadores de:

- arraigo y contacto con la comunidad;
- patrones de relación con la familia y amigos;
- patrones de relación con compañeros de trabajo.

En relación al ser:

- el nivel de participación sobre las decisiones que influyen en su vida;
- el nivel de actividad política;
- el nivel de actividades recreativas;
- la posibilidad de tener una vida significativa en el trabajo.

En función de las definiciones expuestas en este apartado, se considerará calidad de vida a todos los aspectos que hacen a la vida del ser humano, tanto los objetivos como los subjetivos, incluyendo sus capacidades económicas y sus recursos mentales. La definición tomada por el Enfoque Sueco sobre el bienestar aparenta ser la más completa y exhaustiva y, por lo tanto, será tomada como referencia, junto con la que expone la OMS. Lo que implica que no solo los recursos del individuo son elementos que hacen a la calidad de vida, sino también las condiciones externas del medio en que vive, tales como el ambiente de trabajo, el espacio en el hogar y la sociedad.



CAPÍTULO III: Empresas implementadoras del teletrabajo

En Argentina hay algunas empresas que implementaron el teletrabajo, entre las cuales se encuentran:

Empresa	Rubro	Comentarios
YPF	Petrolera	<p>Implementado en conjunto con el Ministerio de Trabajo de la Nación bajo el Programa de Teletrabajo para Empresas Privadas.</p> <p><u>Cantidad de empleados impactados:</u> 40 personas (en la etapa piloto).</p> <p><u>Año de lanzamiento:</u> 2008</p> <p><u>Objetivos perseguidos:</u> mejorar la calidad de vida del empleado.</p>
Cisco	Telecomunicaciones	<p>Implementado en conjunto con el Ministerio de Trabajo de la Nación bajo el Programa de Teletrabajo para Empresas Privadas</p> <p><u>Cantidad de empleados impactados:</u> 60 personas (en la primera etapa).</p> <p><u>Año de lanzamiento:</u> 2010 (en Argentina).</p> <p><u>Objetivos perseguidos:</u> mejorar la calidad de vida de sus empleados e incentivar la utilización de las nuevas tecnologías que permiten optimizar costos y mejorar la productividad.</p>



Empresa	Rubro	Comentarios
Telecom	Telecomunica- ciones	Implementado en conjunto con el Ministerio de Trabajo de la Nación bajo el Programa de Teletrabajo para Empresas Privadas <u>Cantidad de empleados impactados: 60</u> personas. <u>Año de lanzamiento: 2008.</u> <u>Objetivos perseguidos:</u> mejorar la satisfacción de sus empleados a través de mejorar su calidad de vida laboral, entendiendo que a mayor satisfacción del personal hay clientes más satisfechos.
Laboratorios Pfizer	Farmacéutico	Implementado internamente sin validación externa para la fuerza de ventas que está distribuida en todo el país. <u>Cantidad de empleados impactados: 350</u> personas. <u>Año de lanzamiento: 2005.</u>



Empresa	Rubro	Comentarios
Siemens	Energía, Cuidados para la salud	<p>Implementado internamente sin validación externa.</p> <p><u>Cantidad de empleados impactados:</u> 27 personas de distintas áreas (10 pertenecientes a la División de Productos Eléctricos y 17 colaboradores del área de Ventas, Soluciones Informáticas y Comunicaciones).</p> <p><u>Año de lanzamiento:</u> 2000.</p> <p><u>Objetivos perseguidos:</u> aprovechar los adelantos tecnológicos en comunicación para crear una nueva posibilidad laboral, acorde a las exigencias del mercado: brindar soluciones cada vez más eficaces a los clientes estando más cerca de ellos y otorgar beneficios al trabajador (mayor flexibilidad al personal de ventas).</p>
IPlan	Comunicaciones y tecnología IP	<p>Implementado internamente sin validación externa.</p> <p><u>Cantidad de empleados impactados:</u> Alcanzó el 25% de la dotación total de la empresa.</p> <p><u>Año de lanzamiento:</u> 2007.</p> <p><u>Objetivos perseguidos:</u> mejorar las condiciones laborales y la eficiencia de los empleados, ofreciendo alternativas para conciliar la vida profesional y familiar.</p>



Empresa	Rubro	Comentarios
IBM	Tecnología	<p>Implementado internamente sin validación externa pero con un contrato de “homeworker” por cada empleado. Primero a nivel internacional (España, Portugal, etc.) y posteriormente en Argentina.</p> <p><u>Cantidad de empleados impactados:</u> en la primera etapa 150 empleados. Hoy, de sus 1700 empleados, más de 700 trabajan en forma remota y 400 son teletrabajadores móviles que están en sus oficinas solo el 50 o 60% del tiempo. Sus consultores, aproximadamente 220, trabajan en las oficinas de sus clientes.</p> <p><u>Año de lanzamiento:</u> 2005.</p> <p><u>Objetivos perseguidos:</u> “crecer” y optimizar el espacio físico de la empresa (IBM creció mucho en Argentina y carecía de lugar físico para sus empleados).</p>
Laboratorios Roche	Laboratorios	<p>Implementado internamente sin validación externa. Fue impulsado por las mujeres profesionales que, estando embarazadas, querían continuar con sus actividades laborales.</p>

(Fuente propia: realizado a partir de Red Experta, Caminando Utopías y La Nación On Line).

En el resto del mundo hay muchísimos casos de empresas e instituciones que implementaron el teletrabajo. Estas empresas están radicadas tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo (cada uno con distintos grados de desarrollo



de las tecnologías de comunicación). Algunos ejemplos de países con empresas/instituciones que aplican el teletrabajo son: España (Telefónica, Google, IBM, MRW); México; Chile; Costa Rica (Autoridad Reguladora de Servicios Públicos, Banco Nacional, Banco Nacional, la Procuraduría General de la República, ICE, Universidad Estatal a Distancia); Venezuela (Corporación Sybven), Francia, Estados Unidos, Reino Unido, entre otros.

Es importante resaltar que no cualquier empresa o cualquier tipo de trabajo es factible de ser realizado a distancia. Hay ciertas profesiones que requieren de la presencia física del empleado. Entre las profesiones/disciplinas/áreas que sí es posible implementar el trabajo a distancia se encuentran (Cámpora Oñate y Monsalves; 2007): comunicaciones en general, periodismo, derecho, ventas y telemarketing, atención telefónica a clientes, consultoría, informática, estudios de mercado y de opinión pública, redacción y publicación, elaboraciones multimedia, comercio electrónico, diseño y arquitectura, traducción, contabilidad, information broking y back office.

Las empresas en que la implementación fue exitosa son las que cuentan con dos condiciones:

1. Brindan soporte informático y técnico: proveen equipos adecuados, otorgan una buena conectividad y dan soporte técnico al empleado.
2. Tienen políticas adecuadas de Recursos Humanos, que formalizan el teletrabajo, dándole difusión interna y reconocimiento a quienes lo realizan. Son aquellas que tienen un plan armado previamente y en él incluyen acciones para acompañar al cambio que está experimentando la organización.

En esta tesis, elegimos analizar en detalle solo el caso de tres de las empresas mencionadas en el listado previamente expuesto, porque fueron las únicas que implementaron el teletrabajo en conjunto con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Estas empresas son: YPF, Cisco y Telecom. El objetivo de estudiarlas, es poder entender, en cada caso, como se relaciona la calidad de vida con el teletrabajo y, luego, extraer conclusiones enriquecedoras sobre las mejores prácticas para implementar el teletrabajo en las organizaciones.



Para cada uno de los casos, se hará una breve descripción sobre la empresa, luego se explicará cómo se implementó el teletrabajo y bajo qué condiciones. Por último, se expondrán los resultados alcanzados.



La implementación del teletrabajo en YPF

Antes de describir cómo fue la implementación en esta compañía, se explicará qué es y qué hace YPF.

Breve síntesis de la empresa YPF

YPF es una empresa multinacional líder en el rubro de energía, en cada uno de los segmentos que componen su actividad: upstream, downstream y comercialización. Es una de las principales productoras de hidrocarburos y tiene más de 46.000 empleados que trabajan para la compañía, en forma directa e indirecta. Participa y renueva todos los años su compromiso con el Pacto Global de las Naciones Unidas.¹

Descripción de la implementación del Teletrabajo en YPF

En el 2008 YPF firmó un contrato marco con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS) y se convirtió en la primera empresa en Argentina en adherirse al Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET)². Al adherirse a este programa, YPF perseguía el objetivo de mejorar la calidad laboral y contribuir en forma significativa con la conciliación entre la vida personal y el trabajo.

Previo a firmar este programa, la empresa generó varias consultas, tanto con el Ministerio como con la aseguradora, para implementar un programa que estuviera avalado por las autoridades legales.

La primera etapa de implementación del teletrabajo consistió en una prueba piloto que abarcó a 40 personas de su dotación total con una duración de 6 meses. Luego, se extendió y sistematizó esta modalidad a otras áreas de la empresa.

¹ Red mundial que promueve la adopción de diez principios universales relacionados con los derechos humanos, las normas y estándares laborales, el medio ambiente y anticorrupción.

² Programa impulsado por el Ministerio de Trabajo de Argentina en el que las personas, después de capacitarse en el Ministerio, son empleadas por las empresas por un mínimo de un año bajo la modalidad de teletrabajo tienen un incentivo a cargo del Ministerio equivalente al 20% del sueldo acordado por el empleador, con un tope de \$ 500 mensuales. Lo mismo sucede con quienes tienen alguna discapacidad, y con jóvenes de 18 a 24 años en situación de desempleo y sin estudios.



Para poder generar la correcta implementación, se llevaron a cabo dos acciones específicas entre la empresa, YPF, el Ministerio, la Superintendencia de Riesgos del Trabajo y Mapfre ART:

- Le elaboración consensuada de un “Manual Básico de Salud y Seguridad para Teletrabajadores”. Con ello se buscó que el teletrabajador conociera las medidas preventivas tendientes a evitar las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, de acuerdo a las características y riesgos propios, generales y específicos de las tareas que desempeña.
- Una supervisión de los contenidos relacionados con la salud y seguridad del trabajador, establecidos en el contrato a celebrar entre el empleador y el teletrabajador.

En función del acuerdo se les asignó a los teletrabajadores los siguientes elementos:

- Computadora personal portátil y un teléfono móvil.
- Acceso a programas informáticos institucionales.
- Compensación monetaria para ayudar a afrontar costes de conexión.
- Silla ergonómica.
- Matafuego y botiquín.

Manual básico de salud y seguridad para “teletrabajadores”. En la experiencia piloto la población abarcada estuvo compuesta por:

- Género: 58% mujeres y 42% hombres.
- Estado civil: 68% casados y 32% solteros.
- Nivel académico: 31 personas con estudios universitarios y 9 técnicos.
- Con/sin hijos: 28 personas con hijos y 12 sin hijos.



Las áreas que participaron de la prueba fueron las siguientes:

- Comunicación y RR.EE.
- Medios
- Marketing
- Exploración y Producción
- Refinería
- Química
- Recursos Humanos

El criterio de selección que utilizaron en la elección de la población fue el siguiente:

- más de dos años de antigüedad efectivos;
- con desempeño destacado;
- con presencia de los comportamientos de autodisciplina, gestión y motivación;
- competencias técnicas del puesto y de informática.

Además, había un punto imprescindible y es que debían contar con el acuerdo del jefe.

La modalidad fue de frecuencia semanal: 1 día (29 personas), 2 días (7 personas), 3 días (4 personas).

Siguiendo la tipología presentada en esta tesis, se explicará cómo fue el teletrabajo implementado por la Compañía:

1. Lugar de trabajo: la casa de los empleados. Cada uno teletrabajaba desde su domicilio.



2. Tiempo destinado al teletrabajo: sustancial, porque tal como se expuso, la frecuencia de teletrabajo fue como mínimo 1 día por semana y en forma constante por el lapso de tiempo que duró el programa.
3. Estatus jurídico del trabajador: por cuenta ajena, ya que el empleado estaba en relación de dependencia y teletrabajaba desde su casa.
4. Forma de teletrabajo: de carácter individual. La persona trabajaba separada de su equipo de trabajo.

Resultados de la prueba piloto en YPF

La empresa evaluó el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos para la implementación de la nueva modalidad de trabajo por medio de una encuesta a sus empleados, que reveló lo siguiente:

Ítem evaluado	Descripción del ítem	Porcentaje de aceptación
“Responsabilidades”	Posibilidad de cumplir mejor las responsabilidades familiares y laborales.	88% de acuerdo
“Atención”	Posibilidad de atender mejor los compromisos familiares y laborales.	95 % de acuerdo
“Adaptación del equipo”	La adaptación del teletrabajador y su equipo a la nueva modalidad, según los jefes.	95% de acuerdo
	La adaptación del teletrabajador y su equipo a la nueva modalidad, según los teletrabajadores.	91% de acuerdo



“Adaptación del cliente / proveedor”	La adaptación de los clientes y/o proveedores a la nueva modalidad, según los jefes.	81% de acuerdo
	La adaptación de los clientes y/o proveedores a la nueva modalidad, según los teletrabajadores.	85% de acuerdo
“Productividad - concentración”	La posibilidad que brinda el teletrabajo de concentrarse más en las tareas.	91% de acuerdo
“Rendimiento del teletrabajador bajo esta modalidad”	El rendimiento del teletrabajador según la visión de los jefes.	81% de acuerdo
“Motivación”	Estar más motivado por la implementación del teletrabajo, según los trabajadores.	79% de acuerdo
	Ver al empleado más motivado, según la visión de los jefes.	81% de acuerdo
“Rol de la ART”	Estar satisfechos con el rol de la ART bajo esta modalidad, según la visión de los teletrabajadores.	79% de acuerdo
	Estar satisfechos con el rol de la ART bajo esta modalidad, según la visión de los jefes.	57 % de acuerdo



"Gestión y monitoreo"	La empresa se beneficia con gente motivada y ahorra costos fijos	86% de acuerdo
	Estas prácticas diferencian positivamente a YPF de otras compañías.	95% de acuerdo
	El teletrabajo es buena herramienta para gestionar mi gente, según la visión de los jefes.	81% de acuerdo
	"Puedo monitorear el teletrabajo de mi colaborador por objetivos", según la visión de los jefes.	95% de acuerdo
"Satisfacción"	En general el teletrabajo beneficia al empleado y a la compañía, según los teletrabajadores.	96% de acuerdo
	En general el teletrabajo beneficia al empleado y a la compañía, según la visión de los jefes.	90% de acuerdo
"Familia y teletrabajo"	El impacto del teletrabajo en la familia es positivo, según los teletrabajadores.	86% de acuerdo
	La familia se adaptó rápidamente al teletrabajo, según los teletrabajadores.	88% de acuerdo



"Productividad"	Sentirse más productivo cuando se teletrabaja, según la visión del teletrabajador.	77% de acuerdo
	La posibilidad de concentrarse más en las tareas cuando se teletrabaja, según el teletrabajador.	91 % de acuerdo
"Evaluación general"	En general, el teletrabajo beneficia al empleado y a la compañía.	96 % de acuerdo

Conclusiones del teletrabajo en YPF

Tal como muestran los resultados de la encuesta, se puede ver que el teletrabajo fue aceptado en un 96% por los jefes y en un 91% por los teletrabajadores, lo que denota que esta modalidad tuvo un alto grado de aceptación por los trabajadores de YPF.

Según las palabras de Andrés Mosteiro, Gerente de RR.HH. de YPF, "hemos comprobado que el teletrabajo beneficia a la empresa y a los empleados al redundar en un ahorro de espacio e infraestructura, en una optimización del tiempo y mejora del clima laboral: persona que trabaja contenta, trabaja mejor" (Caminando Utopías, 1 enero de 2011). Esto muestra que la diferencia que genera/aporta el teletrabajo es la calidad laboral, ya que genera ventajas tanto a la compañía como a los trabajadores.

Como conclusión de este caso, se puede decir que el teletrabajo generó una mejora en la calidad de vida del empleado en relación de dependencia ya que impactó positivamente en las siguientes variables que componen la calidad de vida:

- Bienestar físico: posibilidad de trabajar con mayor calidad, ser más productivo y aumentar el rendimiento.



- Estado mental: capacidad de concentrarse más y experimentación de una motivación mayor.
- Relaciones sociales: se incrementó la posibilidad de atender mejor los compromisos familiares y laborales. Por lo tanto, se puede deducir que también mejoraron las relaciones y los lazos tanto familiares como sociales.



La implementación del teletrabajo en Cisco

Para comprender el contexto de la implementación, se explicará a qué se dedica Cisco.

Breve síntesis de la empresa Cisco

Cisco es una empresa multinacional líder a nivel mundial en redes para Internet. Sus soluciones de conectividad están basadas en el protocolo de Internet (IP) y son utilizadas tanto para las redes corporativas, educativas como gubernamentales. Fue fundada en 1984 por científicos de la Universidad de Standford. Para finales del 2006 Cisco tenía 51.840 empleados a nivel mundial. Su visión, es cambiar la forma en que las personas trabajan viven, juegan y aprenden. Su base es en San José, California, Estados Unidos.

Descripción de la implementación del teletrabajo en Cisco

El programa de teletrabajo comenzó, formalmente, en 1993 convirtiéndose en la primera empresa de Silicon Valley en implementar esta modalidad. El programa tuvo un desarrollo exponencial a partir del 2000 y estaba destinado a empleados y managers de la compañía.

El programa de trabajo remoto permitía a los empleados tener flexibilidad horaria en su jornada laboral y también, en varios casos, trabajar en forma remota, sin tener la necesidad de viajar a las oficinas para realizar sus tareas. Para ello, sacar provecho de los beneficios que traía de la tecnología de la banda ancha, ya que permitía una rápida conexión, alta velocidad de navegación y una notable reducción de los costos, tanto para el empleado como para la empresa. Un 90% de los empleados adoptaron esta modalidad, por lo menos una vez por semana.

El desafío que tenía Cisco era lograr una mejor utilización de su fuerza de trabajo global, que tenía distribuida en el 97% de los países en los que opera a nivel mundial. Parte del trabajo de los empleados de Cisco es viajar por trabajo y ese es tiempo desaprovechado. Los líderes de la compañía vieron la necesidad de permitir que todos los empleados pudieran trabajar a cualquier hora, desde cualquier lugar.



Para ello, pusieron a disposición de sus empleados tres herramientas clave: Cisco Virtual Office, Cisco OfficeExtend y Cisco WebEx.

A nivel nacional, Cisco implementó esta modalidad a través del PROPET. Para la primera etapa, en año 2010, incorporó 60 empleados. Siguió fomentando este modo de trabajo, con los objetivos mencionados previamente: mejorar la calidad de vida de sus empleados e incentivar la utilización de las nuevas tecnologías que permiten optimizar costos y mejorar la productividad. El número de teletrabajadores impactados en Argentina alcanzaron 80.

En función de tipología de teletrabajo presentada anteriormente, podemos caracterizarlo como:

1. Lugar de trabajo: la casa de los empleados, porque en su mayoría los empleados trabajaban en forma remota desde sus casas. Adicionalmente, lo hacían desde distintas oficinas de Cisco, o en otros lugares como aeropuertos y medios de transporte.
2. Tiempo destinado al teletrabajo: sustancial. Como mínimo se teletrabaja dos veces por semana.
3. Estatus jurídico del trabajador: por cuenta ajena, ya que el empleado estaba en relación de dependencia.
4. Forma de teletrabajo: de carácter individual. La persona trabajaba separada de su equipo de trabajo.

Beneficios para los empleados

Gracias al compromiso de la empresa con la tecnología, los empleados tuvieron desde entonces, la posibilidad de trabajar virtualmente desde cualquier locación.

Los empleados de Cisco expresaron que esta modalidad facilitaba la flexibilidad y les permitía lograr un mejor equilibrio entre su vida personal y su vida laboral. La empresa ya no necesita de los empleados en un esquema fijo de trabajo, sino que ellos trabajen



por objetivos. Es decir, que es más importante lograr en tiempo y forma alcanzar las metas propuestas que cumplir un horario de oficina. Mientras el objetivo sea logrado, el empleado tiene libertad y flexibilidad para elegir horarios y momentos y lugares de trabajo, en función de sus deseos. Incluso, en una de las oficinas de Cisco, los empleados reportaron que ahorran un promedio de 30 minutos por día por el hecho de no tener que viajar para trabajar. También comunicaron que el quedarse en sus casas trabajando les permitía cumplir sus obligaciones familiares como atender a los familiares enfermos. (Giglio, 2005)

Otro ejemplo de los beneficios que tiene el teletrabajo para los empleados lo da el mismo Vicepresidente de Cisco, Steve Du Mont. Su lugar formal de trabajo es en San José, pero, dados los requerimientos del puesto, él teletrabaja por todo el mundo. De hecho, una parte del año está instalado en Utah y otra en Chicago. Él comenta que no hubiera aceptado su trabajo en Cisco si no fuera por la flexibilidad que le ofrece la posibilidad de teletrabajar. "Teleworking has allowed me to regain my life, and to conduct a wide range of activities - some personal, some related to Cisco. It empowers individuals to run their lives in ways that were not previously possible." ("El teletrabajo me permitió recuperar mi vida y llevar adelante actividades variadas, algunas personales y otras de Cisco. El teletrabajo permite a las personas vivir en formas que antes no eran posibles") (Giglio, 2005).

En el año 2009 Cisco realizó una encuesta a 2000 empleados de distintas ciudades de Estados Unidos, Canadá, Asia, y Europa para ver el impacto del teletrabajo en sus empleados. Los resultados encontrados fueron los siguientes:



Ítem evaluado	Descripción del ítem	Nivel de aceptación
Modalidad de teletrabajo	Posibilidad de trabajar en forma remota y de colaborar “on line” con pares y jefes	63% estuvo de acuerdo con esta afirmación
	Cantidad de días en que teletrabaja	50% afirmó que teletrabaja por lo menos 2 días por semana
Lugar de trabajo de la persona y del jefe	Necesidad de estar en el mismo lugar físico	40% de los empleados afirmó poder trabajar en una ciudad distinta a su jefe
Beneficios para el trabajador	Ahorro de tiempo por teletrabajar	Todos experimentaron un ahorro de tiempo. El 60% de este tiempo ahorrado fue destinado a trabajar y el 40% a cuestiones personales
	Calidad de vida	El 80% de los entrevistados afirmaron que se mejoró su calidad de vida
	Satisfacción general	El 90% afirmó que se incrementó su satisfacción en relación al trabajo y a su vida en general
	Capacidad de ahorro	Todos experimentaron un ahorro de dinero gastado en combustible

(Fuente realizada a partir del Cisco Study Finds Telecommuting Significantly Increases Employee Productivity, Work-Life Flexibility and Job Satisfaction, California, 2009)



En conclusión, podemos mostrar que el teletrabajo en Cisco impactó positivamente en la calidad de vida sus empleados sobre las siguientes variables:

- Bienestar físico: posibilidad trabajar con mayor calidad, ser más productivo y trabajar en colaboración con el resto de los empleados (jefes y pares).
- Relaciones sociales: mejoró la posibilidad de equilibrar el tiempo destinado a lo profesional y a lo familiar. Mayor flexibilidad horaria, que redundó en más y mejores oportunidades para atender los compromisos familiares.

Beneficios para la compañía

Para Cisco la implementación de esta modalidad de trabajo representó grandes ahorros monetarios. Por un lado, porque se incrementó la productividad del empleado. Por el otro lado, porque se redujeron costos. Al trabajar en forma remota, tanto desde sus casas como “en la calle”, los empleados mostraron una mayor concentración y dedicación a finalizar sus tareas y alcanzar sus objetivos. Cisco expresó un incremento de la productividad del empleado de \$195 millones de dólares por este motivo. Además de ahorro de los costos operativos, la empresa logró perfeccionar el sistema de acceso remoto a la información y recursos críticos, incluso en caso de desastres naturales. Esto permitía que en época de heladas importantes, en las cuales la gente no podía salir de sus casas para ir a trabajar o resultaba muy riesgoso hacerlo, el personal de Cisco tenía la posibilidad de continuar trabajando desde sus casas, sin interrumpir sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos. Asimismo, este importante desarrollo en las telecomunicaciones fue avalado por el Presidente Bush, porque estaba en línea con la misión nacional que él tenía de proveer el acceso a la banda ancha a todo el país para el año 2007. La compañía logró un crecimiento sostenido, en promedio de 3% por año. Gracias al desarrollo de la modalidad de teletrabajo, Cisco comenzó a rediseñar el espacio de trabajo de una forma efectiva que permitía reducir costos.



La implementación del teletrabajo en Telecom

Previo al desarrollo del cómo se implementó el teletrabajo en Telecom, se describirán las principales características de la compañía.

Breve síntesis de la empresa Telecom

La empresa Telecom pertenece al Grupo Telecom, fue fundada en 1990 y tiene presencia a nivel mundial. Posee una amplia variedad de servicios en torno a las telecomunicaciones. Los principales son:

- Telefonía móvil: servicios de comunicaciones móviles GSM y 3G sobre redes UMTS/HSDPA, entre los cuales se encuentran: Internet Móvil de alta velocidad; video-llamada; descarga de contenidos; mensajes multimedia (MMS); reproducción de imágenes; correo electrónico; acceso a redes sociales como Messenger, Facebook y Twitter; servicios de resguardo de contactos; y venta de dispositivos de comunicación móvil.
- Telefonía fija: comunicaciones urbanas, interurbanas e internacionales, servicios suplementarios, transmisión de datos, servicios de Internet y servicios de tercerización de soluciones informáticas.

Tiene una dotación total de 15.361 empleados.

Descripción de la implementación del teletrabajo en Telecom

El teletrabajo en Telecom fue lanzado en noviembre de 2008 y tuvo un alcance de 50 empleados en la primera etapa y en la segunda alcanzó los 100. Los empleados de Telecom se adhirieron de manera voluntaria al programa que consiste en realizar sus tareas parcialmente bajo la modalidad de trabajo a distancia.

El objetivo perseguido por la compañía con este programa apuntaba a continuar con sus esfuerzos de mejora de la satisfacción de sus empleados en relación con su vida laboral. En Telecom se entiende que a mayor satisfacción del personal los clientes están más satisfechos.



Mariano Muñoz, el gerente de Relaciones Industriales de Telecom Argentina, comentó que la idea fue implementar este programa en conjunto con el Ministerio de Trabajo y hacerlo a través del PROPET para garantizar la legalidad, la validez y la total transparencia del sistema respecto del cumplimiento de la normativa laboral-previsional, de higiene y seguridad, y la debida cobertura de riesgo del trabajo.

El perfil del empleado que se sumó al programa es el siguiente:

- Edades: todos los grupos etarios.
- Género: igual participación de hombres y mujeres.

Los empleados que participaron pertenecían a oficinas radicadas en Buenos Aires, Campana, Córdoba, La Rioja, Mendoza, Paraná, Posadas, Rafaela, Rosario y Salta.

La modalidad propuesta para la prueba piloto consistía en dos días de asistencia al puesto de trabajo y tres días de trabajo a distancia.

Al igual que YPF, Telecom le proveyó al empleado adherido al programa los siguientes elementos:

- un botiquín;
- un matafuegos;
- un escritorio;
- una silla ergonómica y apoya pies;
- acceso gratuito al servicio de Internet de Banda Ancha de Arnet;
- un teléfono móvil de Personal;
- un plus adicional para eventuales gastos (que figura en el PROPET como un requisito).

Al finalizar el trabajo, los empleados serían evaluados por el cumplimiento de sus objetivos y no por el cumplimiento de la jornada y horario laboral.



Caracterizando al teletrabajo en Telecom, se puede observar que en esta empresa tuvo las siguientes características:

1. Lugar de trabajo: la casa de los empleados.
2. Tiempo destinado al teletrabajo: sustancial, al menos un día por semana.
3. Estatus jurídico del trabajador: por cuenta ajena (todos los que participaron del programa estaban en relación de dependencia).
4. Forma de teletrabajo: de carácter individual (los empleados estaban separados físicamente de su equipo de trabajo).

Beneficios alcanzados

Para monitorear los resultados y evaluar el nivel de satisfacción, la relación con los jefes, los compañeros y su entorno familiar, se realizó un seguimiento personalizado de cada uno de los empleados adheridos al programa.

Los resultados mostraron un alto nivel de satisfacción de los empleados con este proyecto, mayor compromiso con la organización y mejores niveles de productividad.

Al finalizar la prueba piloto, Muñoz mostró resultados concretos sobre la experiencia en la empresa. Se observó que hubo una reducción en los gastos para el trabajador de aproximadamente el 20%; también en materia de transporte, almuerzo y vestimenta. El 70% de los teletrabajadores aseguró que quiere ir a la oficina dos veces por semana; el 98% considera que la relación con su superior directo no cambió, y el 85% cree que el tiempo dedicado a su familia aumentó.

Enrique Garrido aseguró que están demostrando la posibilidad de hacer un equilibrio entre la vida personal o laboral de una persona y la eficiencia operativa.

Del análisis del programa implementado en esta empresa se desprende que el teletrabajo impactó positivamente sobre la calidad de vida de sus empleados, específicamente, en estas variables:



Universidad Torcuato Di Tella
Master in Business Administration – Yael Romano

- Bienestar físico: aumento de la calidad de trabajo y productividad.
- Estado mental: concentración y motivación. Reducción en el nivel de estrés.
- Relaciones sociales: aumento del tiempo destinado a la familia.



CAPÍTULO IV: Las mejores prácticas del teletrabajo

Es cierto que el teletrabajo trae aparejadas muchas ventajas para el trabajador y para la organización. A modo de síntesis, y en función de los casos presentados previamente, se presenta el siguiente cuadro, que sintetiza los beneficios para el trabajador:

Ventajas del teletrabajo para el trabajador	
Concepto	Explicación
Autonomía	Amplia posibilidad de administrar el tiempo en general y la vida personal.
Libertad	La posibilidad de distribuir el tiempo en la forma en que se crea más conveniente.
Flexibilidad horaria	Aumento de la posibilidad de coordinar horarios y orden de las tareas. Esto permite distribuir el tiempo de la forma que crea más conveniente y le facilita un mayor autocontrol.
Conciliación vida profesional – vida laboral	Capacidad de conciliar las distintas tareas y roles que tiene una persona. Por ejemplo, cuidar un hijo enfermo y aún así seguir trabajando. Esta posibilidad solo se da si se trabaja desde el hogar, en forma remota.
Incremento de las oportunidades de trabajo	Para quienes trabajan en forma parcial en relación de dependencia o para quienes tienen más de un empleo, es la posibilidad de tomar más trabajos.
Ahorro de tiempos	Por un lado, el ahorro del tiempo de traslado a la oficina. Por el otro lado, la posibilidad de teletrabajar desde distintos lugares (oficinas móviles, acceso a mail por el teléfono, etc.) que permite ganar tiempos muertos. Ejemplo: trabajar en el aeropuerto antes de tomar un avión.



Ahorro de dinero	Dinero necesario para viajar hacia el lugar de trabajo, almorzar en o cerca de la zona laboral, menor inversión en vestimenta específica de trabajo.
Elección libre del lugar de vivienda	Dado que se reduce el tiempo de traslado a la oficina, el trabajador está menos condicionado a elegir un lugar de vivienda que sea cercano a la oficina.

(Fuente: creación propia a partir de los casos expuestos y la bibliografía citada)

Para la organización, las ventajas son las siguientes:

Ventajas del teletrabajo para la organización	
Concepto	Explicación
Reducción de costos	Posibilidad de reducir los costos fijos y variables de la empresa. Por ejemplo, los costos de alquiler de inmuebles, el mobiliario, reducción de cantidad de viajes porque se reemplazan por teleconferencias.
Incremento de la productividad	El teletrabajador está más concentrado en su domicilio que en las oficinas, por la reducción de interrupciones y porque la persona elige trabajar en los horarios en que sabe que es más productiva. Asimismo, el ahorro de tiempo de viaje a la oficina permite que el trabajador disponga de un tiempo extra, que en caso de ser necesario, lo destina a terminar sus tareas y alcanzar sus objetivos.
Reducción del ausentismo	Ya sea por causas naturales o sociales que impiden llegar al lugar de trabajo (grandes nevadas, o paros de transporte), o por causas personales (hijos enfermos, tareas domésticas impostergables, etc.).



<p>Mejora en la capacidad de respuesta de la organización</p>	<p>La organización está más cerca de los clientes porque reciben mejores servicios y respuestas más rápidas. Por ejemplo, ahora una empresa puede dar respuesta las 24 horas del día, a cualquier cliente que esté en cualquier lugar, incluso en días de desastres naturales, ya que la empresa opera igual.</p>
---	---

(Fuente: creación propia a partir de los casos expuestos y la bibliografía citada)

Por otro lado, también es cierto que el teletrabajo puede presentar ciertas desventajas, tal como se evaluó en cada uno de los casos mencionados. Para garantizar una implementación exitosa es necesario tener en cuenta los posibles puntos de conflicto y analizar las maneras de sobrellevarlos.

Entre las desventajas, o posibles puntos de conflicto para las organizaciones, se encuentran los siguientes:

- Desconfianza de los directivos y gerentes para aceptar una nueva modalidad que implica romper con viejos paradigmas. La falta de contacto físico continuo con sus empleados les genera la sensación de pérdida de poder o status. Resulta difícil comprender que la supervisión ya no puede ser permanente, ni totalmente física, y que el trabajo no se mide por horas (modelo del “fichaje”), sino por el cumplimiento de objetivos.
- Problemas generados por falta de comunicación o por comunicación ineficiente.
- Confidencialidad de la información. No todas las empresas tienen configurados sistemas seguros de acceso remoto a la información de la empresa.

Desde el punto de vista del trabajador, se encuentran las siguientes desventajas:

- Sensación de soledad, por falta de contacto con los compañeros. Muchas veces la virtualidad genera trabas para contactarse con pares e intercambiar ideas.
- Dificultad de separar la vida personal de la laboral y sus consecuentes inconvenientes para compaginar las distintas responsabilidades (laborales y



familiares). Por ejemplo, una persona que descuida su trabajo por asumir una sobrecarga de tareas domésticas mientras está teletrabajando en su hogar.

- Adicción al celular y conexión 24 horas por parte del trabajador, que también puede ser denominado como una hiperconectividad. Tal como dice Bernardo Hidalgo, titular del Grupo Hidalgo y Asociados “ el tiempo ya no es elemento de control, sino que la productividad se mide por proyecto terminado” (La Nación, 2011). Consecuentemente, es factible que la persona sienta la necesidad de estar permanentemente conectada y no pueda apagar o desatender los dispositivos móviles en sus momentos de esparcimiento.
- Falta de protección legal: esta modalidad de trabajo todavía no está reglamentada sistemáticamente en todos los países. En Argentina es solo un proyecto de Ley. Algunas de las empresas que implementaron esta modalidad de trabajo lo hicieron en conjunto con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Es interesante la mirada integral de Susana Finkelievich sobre los beneficios del teletrabajo. En su opinión, el teletrabajo por sí solo no puede modificar sustancialmente nuestras vidas, porque los cambios que se quieren lograr son posibles solo en la medida en que este se inserte en una estructura social que lo facilite. Para ello, es importante una combinación de factores sociales, culturales, tecnológicos, económicos y políticos. (Finkelievich, 1998)

Considerando que las ventajas son importantes tanto para el trabajador como para la empresa y que es posible generar una mejora en la calidad de vida del empleado, es importante tener en cuenta cuáles son las mejores prácticas para la implementación del teletrabajo en las organizaciones modernas. Por un lado, es importante considerar qué deben tener en cuenta las organizaciones y, por el otro, los individuos. En esta tesis, se dejarán de lado factores sociales y políticos que trascienden el ámbito organizacional.



Mejores prácticas de la organización

A la hora de implementar el teletrabajo en una organización, desde el área de Recursos Humanos, es importante considerar una serie de factores que pueden facilitar el éxito o imposibilitar su implementación.

A continuación, se exponen los principales puntos a tener en cuenta, empezando por una cultura organizacional dispuesta al cambio.

1. Sembrar un cultura favorable al teletrabajo

Desde el área de Recursos Humanos, es importante comprender que para impulsar la implementación del teletrabajo, es necesario la cooperación y coordinación de esfuerzos con otras áreas y el apoyo de los altos mandos. La implementación de una nueva forma de organizar el trabajo es un cambio a nivel organizacional de gran envergadura. Como todo cambio implica un cambio de cultura, es importante la preparación y predisposición. Para evitar el fracaso, es necesario generar una cultura de cambio hacia el teletrabajo que, en primer lugar, implique una aceptación de esta modalidad de trabajo por parte de la organización en general, y de los gerentes y directores, en particular. (Tichy y Devanna; 1986)

El teletrabajo implica un cambio de hábitos, un cambio en la gestión diaria de los equipos, un cambio en los modelos mentales de los líderes y de los trabajadores; , en definitiva, representa un cambio cultural fuerte para las organizaciones. Por lo tanto, el área de Recursos Humanos debe ser consciente de las implicancias que tiene un cambio cultural de esta magnitud, para que la implementación del teletrabajo sea exitosa y aceptada por todos.

Para analizar el grado de predisposición al cambio, es aconsejable chequear mediante una evaluación el grado de aceptación de los dirigentes y mandos medios. Si los resultados son positivos, comenzar a generar acciones de cambio con el apoyo de los directivos y gerentes. Ellos tienen que estar de acuerdo con esta modalidad, impulsarla



y, si es posible, dar el ejemplo, teletrabajando. (F. Boggino, comunicación personal, 13 marzo 2012)

Sin su apoyo y sin una cultura preparada para el teletrabajo, no es recomendable intentar implementarlo.

2. Armar un plan integral y con respaldo legal

Solo si se cuenta con una cultura organizacional predispuesta al cambio, se puede pasar al segundo punto que es el armado del plan integral del teletrabajo.

El área de Recursos Humanos tiene que evaluar junto a los jefes de línea las tareas que son “teletrabajables”. Como no todo es teletrabajable, es importante analizar qué tareas se pueden hacer en forma remota y bajo qué modalidad.

Además, se tiene que garantizar la integridad y el bienestar del trabajador, por eso es importante darle un marco legal para que esta actividad quede encuadrada dentro de la ley y la organización no asuma riesgos innecesarios derivados de la falta de cobertura (por ejemplo, si al trabajador le pasa algo dentro de su casa, en horario de trabajo).

Dentro del plan se deben proveer los elementos necesarios para trabajar en forma remota: matafuegos, botiquín, silla ergonómica, escritorio, conexión a internet, teléfono móvil.

Para que los resultados sean positivos, es importante que quien se sume al plan lo haga de manera voluntaria y siempre contar con el apoyo del jefe inmediato porque se le debe garantizar al trabajador que no se realizarán diferencias monetarias ni disminuirán sus posibilidades de ascenso. Sin este aval, no se puede continuar.

Lo recomendable es apuntar a un modelo mixto de teletrabajo y trabajo presencial. De esta manera se evita la sensación de aislamiento y soledad que algunos teletrabajadores han mencionado padecer. Esta modalidad también resulta importante para que el equipo de trabajo siga teniendo puntos de encuentro físico y se fomente el sentido de pertenencia y para que el jefe pueda evaluar el desempeño del



teletrabajador. Una posibilidad es que el plan consista en tres días de trabajo desde el hogar y dos desde la oficina. (F. Boggino, comunicación personal, 13 marzo 2012)

3. Brindar la capacitación necesaria y pautar las normas de los equipos virtuales

Desde Recursos Humanos, es aconsejable capacitar a quienes vayan a teletrabajar para que conozcan los buenos y malos hábitos, cómo se utilizan las tecnologías necesarias para la conexión remota, cómo se accede a la información clave.

También es importante que tanto Recursos Humanos como cada una de las áreas impactadas, comprendan que los equipos pasan a ser equipos virtuales y esta característica genera nuevas formas y patrones de interacción. Los equipos virtuales tienen reglas distintas y los empleados y jefes tienen que estar en condiciones de conocer cómo comportarse para generar un alto rendimiento (F. Boggino, comunicación personal, 13 marzo 2012). Para que un equipo virtual obtenga excelentes resultados, se recomienda:

- Establecer objetivos claros y posibles de alcanzar. Además, deben ser conocidos por todo el equipo: el jefe, el empleado y todo el grupo al cual pertenece el empleado. Es clave que se pongan plazos de tiempo factibles de ser alcanzados.
- Basarse en la confianza como valor fundamental e imprescindible.
- Sustituir el control físico por el control de objetivos alcanzados.
- Generar instancias de supervisión, encuentros físicos entre los empleados y el jefe, incluso entre todo el equipo de trabajo.
- Pautar y respetar horarios de trabajo y plazos de entrega.
- Contar con miembros que tengan capacidad de adaptación y flexibilidad.
- Tal como sugiere la Asociación Argentina de Teletrabajo, mantener una comunicación constante, fluida, coordinando los procesos y compartiendo información clave.



Mejores prácticas del trabajador

Una vez analizados los requisitos organizacionales que hacen a las buenas prácticas para implementar el teletrabajo, es importante que cada organización seleccione individuos que tengan, o estén en condiciones de desarrollar las habilidades necesarias para teletrabajar. Según Fabio Boggino, para lograr una implementación exitosa del teletrabajo en una organización, luego de tener los requisitos organizacionales necesarios, hay que contar con perfiles adecuados para esta modalidad de trabajo, de lo contrario, los resultados no serán los esperados (F. Boggino, comunicación personal, 13 marzo, 2012).

A continuación se exponen los principales puntos a tener en cuenta por parte del trabajador.

1. Habilidades necesarias

En principio es importante que la persona cuente con capacidades personales, técnicas y de relación virtual.

- a. Personales (son las que se refieren a la persona en sí misma): en primer lugar la autogestión, ya que la persona deja de estar en un ambiente tutelado, como es la oficina. Esto implica la capacidad de planificar y organizar el día laboral de modo tal que la persona pueda optimizar sus tiempos y cumplir con sus objetivos. En segundo lugar, debe tener un alto nivel de responsabilidad y una fuerte orientación a resultados (F. Boggino, comunicación personal, 13 marzo 2012). En tercer lugar, es importante que la persona tenga la capacidad de separar su vida personal de la laboral, para no descuidar y lograr ser eficiente en ambos ámbitos. Si se teletrabaja desde el hogar, se recomienda intentar no interrumpir las tareas profesionales con tareas domésticas, cumplir con la planificación realizada y respetarse los momentos de descanso y ocio, diferenciándolos de los momentos de trabajo. Este es un punto importante para evitar situaciones de estrés. Mientras se descansa, se recomienda evitar trabajar o estar apegado al teléfono móvil de la empresa. Alejandro Melamed, Vicepresidente de RRHH de Coca Cola comenta que tanto el empleado como el



jefe deben comprender que "si se envía un mail fuera del horario laboral, el empleado no está obligado a responderlo hasta que no comience su jornada" (La Nación, julio 2011). El contrato psicológico debe estar claro tanto para la persona como para la empresa. La automotivación también es clave para poder llevar a cabo las tareas y lograr los resultados deseados.

- b. Técnicas (capacidades específicas relativas a la utilización de los medios): la persona tiene que conocer y estar en condiciones de usar eficientemente y autónomamente las tecnologías de información necesarias para realizar el teletrabajo y acceder a las bases de información clave (Cepadite, 2000).
- c. De relación virtual: capacidad de poder establecer una comunicación fructífera, fluida y constante con pares, jefes y colaboradores. Se recomienda acordar con el jefe en qué horario estará conectado y en qué horario no. Si la persona no estará conectada durante el horario laboral habitual, comunicarlo y consensuarlo, para evitar malos entendidos y prejuicios (Cepadite, 2000).

2. Elección del lugar adecuado

Es importante que el teletrabajador elija un ambiente de trabajo cómodo, tranquilo, sin interrupciones para poder trabajar con plena concentración. Se aconseja buscar un lugar en la casa en que el teletrabajador pueda realizar sus tareas sin inconvenientes y sin que las tareas domésticas lo invadan (F. Boggino, comunicación, personal, 13 marzo 2012).



CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta tesis se centra en comprender la implicancia que tiene el teletrabajo en la calidad de vida del empleado en relación de dependencia de organizaciones multinacionales. Para ello, se explicó que el teletrabajo es una forma de organizar el trabajo en la cual, por medio de la utilización de las tecnologías de la información, se puede trabajar desde distintos lugares. Sin el desarrollo de estas tecnologías, esta modalidad no hubiese sido posible. Cabe mencionar que, en sí mismo, no es un beneficio, sino que es una forma de organizar el trabajo que, bien aplicada, puede redundar en beneficios para el empleado y para la organización.

En cuanto al empleado, le permite mejorar su calidad de vida, entendiendo que la calidad de vida es un estado de satisfacción que experimenta el individuo que incluye aspectos subjetivos y objetivos, es una sensación de bienestar físico, psicológico y social. Esto se sustenta en el hecho de que el teletrabajo le otorga al individuo libertad y flexibilidad para organizar sus horarios, tiempos y tareas generando un ahorro de tiempos muertos, capacidad de conciliar vida laboral y vida familiar, y también de ahorrar costos.

De esta manera queda demostrado el objetivo de esta tesis que fue demostrar en qué medida el teletrabajo puede impactar positivamente en la calidad de vida del empleado.

Siempre que el teletrabajo se implemente bajo ciertos requisitos y con algunas consideraciones, esta organización moderna del trabajo facilitará no solo una mejora en la calidad de vida del empleado sino también mejoras para la organización que se ven reflejadas en el clima laboral, satisfacción del empleado, calidad de trabajo y reducción de costos, entre otros. La implementación, no solo depende de tener las tecnologías adecuadas y necesarias, sino de poder generar una cultura abierta al cambio, basada en la confianza, en los objetivos propuestos y en las personas como motores fundamentales para el desarrollo organizacional.



Bibliografía

- Allardt, E. (1999). "Tener, amar, ser: Una alternativa al modelo sueco de investigación sobre el bienestar" en Ma C. Nussbaum y Amartya Sen (comp.), *La calidad de vida*, FCE, 1996, p. 132.
- Almeida, L. (1999). "*El teletrabajo o trabajo a distancia*". México, pp. 150-151.
- Ardila, R. (1995), *Psicología y Calidad de vida. Innovación y ciencia* (Asociación Colombiana para el avance de la ciencia). 4 (3), 40-46.
- Arostegui, I. (1998). *Evaluación de la calidad de vida en personas adultas con retraso mental en la comunidad autónoma del País Vasco*. Universidad de Deusto.
- Cámpora Oñate, C. y Monsalves, D. L. (2007). *Teletrabajo como medida para la conciliación Trabajo y Familia: Estudio Caso IBM*". Tesis de grado no publicada. Facultad de Administración y Economía, Santiago de Chile.
- Cisco Study Finds Telecommuting Significantly Increases Employee Productivity, Work-Life Flexibility and Job Satisfaction *Cisco The Network*. California, Junio 2009. Obtenido el 20 de marzo de 2012 desde http://newsroom.cisco.com/dlls/2009/prod_062609.html
- Cervantes, M. (2005). *Las ventajas de la empresa flexible*. *Universia Business Review*. España 114, 116 – 118.
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. (2008, Julio). *Apuntes para la conceptualización y la medición de la calidad de vida en México*. (Documento de trabajo N° 49). México. Ochoa León S.M.



Cepadite (2000, Marzo). *Guía de buenas prácticas*. Formación de teletrabajadores y servicios de apoyo del Telecentro Cepadite. Confederación Empresarial Española de Economía Social: Viorrea C.

Comisión de Teletrabajo en el Ministerio de Trabajo (2008, Marzo). *Aspectos jurídicos del Teletrabajo en Argentina*.

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1747-aspectos-juridicos-del-teletrabajo-en-argentina.html>

Di Marino, V. (2004). *El teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Canadá.

Dirección del trabajo departamento de estudios (2005). *Tres miradas sobre el teletrabajo*. (Trabajo a domicilio en el siglo XXI, cuaderno de investigación N°26). Santiago, Gobierno de Chile.

El Gobierno y Telecom renovaron convenio de teletrabajo. *iProfesional.com*.
Obtenido el 20 de febrero de 2012 desde

<http://www.iprofesional.com/notas/82175-El-Gobierno-y-Telecom-renovaron-convenio-de-teletrabajo.html>

Erikson, R. "Descripciones de la desigualdad. El enfoque sueco de la investigación sobre el bienestar, en Martha C. Nussbaum y Amartya Sen (comp.), *La calidad de vida*, FCE, 1996, p. 107.

Finkelievich, S. (1998). *Teletrabajo: previsiones, fantasías y realidades*. Primer Congreso Internacional de la Publicación Electrónica MAIG, Barcelona

El correo digital; Martes 13 de Marzo 2007

www.elcorreo.com/vizcaya/prensa/20070313/sociedad/definicion_20070313.html
<https://workfamily.sas.upenn.edu/sites/workfamily.sas.upenn.edu/files/imported/pdfs/cisco.pdf>

Fondo de Cultura (1996). *La calidad de vida*. México, Nussbaum M. C. y Sen A.



- González Molina, M.D. y López Ahumada, J.E. (1999). *El teletrabajo y la privacidad del trabajador*. Trabajo presentado en el X Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Mayo, Zaragoza. Giglio, K. (2005). *Workplace Flexibility Case Study Cisco Systems and Telework*.
http://dcollections.bc.edu/R/?func=dbin-jump-full&object_id=85887&local_base=GEN01
- Gómez Vela, M. y Sabeh, E. N (2000). *Calidad de vida, Evolución del concepto y su influencia en la investigación y la práctica*. Instituto Universitario de Integración en la Comunidad, Facultad de Psicología, Universidad de Salamanca.
- Huws, U., (1996) “Teleworking: an overview of the Research”. Publicación conjunta de Department of Trade and Industry, Department of the Environment, Department for Education and Employment and Employment Service, Londres
- Levy, L. y Anderson, L.,(1980), *La tensión psicosocial. Población, ambiente y calidad de vida*. México, Manual Moderno.
- Manzoni, C. Normas para no ser esclavo de un celular laboral. *La Nación*. 17-06-2011
Obtenido el día 3 de febrero de 2012, desde
<http://www.lanacion.com.ar/1390208-normas-para-no-ser-esclavo-de-un-celular-laboral>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2010). *Manual de Buenas prácticas de salud y seguridad en el teletrabajo. Trabajo en empresas privadas*. Buenos Aires, Gobierno Nacional.
- Oficina Internacional del Trabajo (1998). *Trabajadores a domicilio en Perú*. (Documento de discusión N° 28). Ginebra. Francisco V. Verdera.
- Ochoa, L. S. M. (Julio, 2008). *Apuntes para la conceptualización y la medición de la calidad de vida en México*. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública; Documento de Trabajo núm. 49.



Universidad Torcuato Di Tella
Master in Business Administration – Yael Romano

Pérez Pérez, M., Martínez A., De Luis P., Abella, S. y Vela, M.J; “Impacto del teletrabajo en las relaciones laborales y familiares”. *Segundo Congreso Iberoamericano de Teletrabajo*. Universidad de Zaragoza.

Telecom lanza el teletrabajo para sus empleados. *iProfesional.com*. Obtenido el 20 de febrero 2012 desde

<http://www.iprofesional.com/notas/74533-Telecom-lanza-el-teletrabajo-para-sus-empleados.html>

Tichy, N. y Devanna, M. A. (1986). *The transformational Leader*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Veerhoven, R. (2009). *Quality of Life in Modern Society, Measured with Happy Life Years*. Happiness and Public Policy. Obtenido el 20 de febrero de 2011 desde

<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2848343/>

Viola , M. B., Teletrabajo (Parte 3), Campus Virtual, Marzo 2009

<http://www.aat-ar.org/spip.php?article1726>

<http://caminandoutopias.org.ar/accesible/?id=noticias&n=222>

<http://www.cisco.com/web/LA/cisco/breve/index.html>

http://negociosypymes.com/columna.php?ar_area=Recursos%20humanos&ar_id=9

<http://redexperta.tic.org.ar>

http://www.repsol.com/ar_es/todo_sobre_ypf/responsabilidad_social_empresa/nuestra_gente/teletrabajo/

<http://www.telework-mirti.org/handbook/spagnolo/2frameses.htm>



Universidad Torcuato Di Tella
Master in Business Administration – Yael Romano

<http://www.telecom.com.ar/institucionales>

<http://tecnologiaedu.us.es/cursos/28/html/cursos/11/2.htm>