



Tesis

Impacto del Teletrabajo en la Calidad de Vida del colaborador en la industria del Petróleo

MBA 2012

Emiliano Casagrande

Tutor: Sandro Cosentino

12/05/2016

Contenido

Introducción	4
Objetivo	5
Desarrollo del Teletrabajo.....	6
¿Qué es el Teletrabajo?.....	6
Definición	6
Orígenes del Teletrabajo	8
Origen del Teletrabajo en Argentina.....	9
Marco Legal y evolución del Teletrabajo	12
Tecnologías para el Teletrabajo	14
Calidad de Vida.....	16
Orígenes y Definiciones de la Calidad de Vida	16
a) Según condiciones de vida	16
b) Según satisfacción con la vida	17
c) Según condiciones de vida + satisfacción con la vida	17
d) Según condiciones de vida + satisfacción con la vida afectado por los valores.....	17
Empresas de la industria del Petróleo que implementan el Teletrabajo.....	19
Características de la Industria del Petróleo	19
Upstream.....	19
Downstream.....	21
Empresas de la industria del Petróleo.....	22
YPF.....	23
Petrobras	23
AXION Energy	24
ExxonMobil.....	24
Shell	25
Metodología.....	26
Análisis Cualitativo del Teletrabajo	26
Fortalezas y debilidades	26

Ventajas y Desventajas desde el punto de vista de la organización	27
Ventajas y Desventajas desde el punto de vista del Colaborador	27
Ventajas y Desventajas desde el punto de vista de la sociedad	28
Análisis Cuantitativo del teletrabajo en la Industria del Petróleo	28
YPF	28
Petrobras	31
AXION Energy	33
ExxonMobil	40
Shell	41
Conclusiones	44
Bibliografía	46

Introducción

El presente trabajo se enfoca en investigar el impacto que tiene la implementación del teletrabajo en la industria del petróleo, en la calidad de vida del colaborador que tiene la posibilidad de realizar sus actividades empleado en su hogar.

En la actualidad el teletrabajo ha crecido de manera apreciable, siempre como solución a un problema o como una vía de mejora, impulsado gracias a la tecnología y sus rápidos avances. La tecnología es fundamental para facilitar la integración del teletrabajo en las empresas y en la sociedad.

Por otro lado, la evolución del ser humano lo llevó a enfocarse en la calidad de vida, en cómo mejorar y superarse. En ese contexto el teletrabajo es una modalidad de trabajo que permite una inserción laboral a diferentes grupos sociales, permitiendo tener injerencia directa en la mejora de la calidad de vida de colaborador y su familia.

Para el desarrollo del presente trabajo se plantean una serie de preguntas, para desarrollar la investigación se utiliza bibliografía relacionada al teletrabajo, papers publicados sobre teletrabajo, papers publicados sobre calidad de vida, bibliografía referida a la calidad de vida. También se utiliza información difundida por el ministerio de trabajo y seguridad social y se consideran informes emitidos por empresas que implementaron el teletrabajo. Finalmente se utiliza información suministrada por las áreas de recursos humanos de las empresas del sector como también entrevistas y encuestas realizadas a colaboradores que desarrollan el teletrabajo.

El presente trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos principales y las conclusiones. El primer capítulo consiste en presentar el teletrabajo, como es su origen, como evolucionó en el tiempo, cuales son las herramientas para su desarrollo e implementación y los marcos regulatorios vigentes en Argentina. El segundo capítulo pretende introducir el concepto de calidad de vida, sus orígenes y definiciones. En el tercer capítulo se presenta la industria del petróleo, como se encuentra conformada y se realiza una presentación de las principales empresas del rubro que disponen del Teletrabajo. En el cuarto capítulo se presenta la metodología utilizada para llevar a cabo el estudio y análisis de la tesis, se presenta el análisis cualitativo y cuantitativo del teletrabajo en la industria del petróleo y el impacto que tiene en la calidad de vida del colaborador. Se finaliza el trabajo con las conclusiones una vez completo el estudio y análisis indicando el impacto que tiene el teletrabajo en la calidad de vida del colaborador.

Objetivo

El Teletrabajo es una modalidad de trabajo que se encuentra en crecimiento dentro de las organizaciones, es por eso que el presente trabajo tiene por objetivo atender las siguientes preguntas:

- ¿Qué es el teletrabajo? ¿Qué ventajas presenta para el colaborador? ¿Presenta desventajas?
- ¿El teletrabajo es considerado un beneficio para el colaborador?
- ¿Pueden todas las personas adaptarse al teletrabajo?
- ¿Qué espera el colaborador al desarrollar sus actividades bajo la modalidad del teletrabajo? ¿Tiene ventajas para la organización? Desventajas?
- ¿Qué se entiende por calidad de vida? ¿Qué variables la componen?
- ¿El teletrabajo genera un impacto en la calidad de vida del colaborador de forma positiva? ¿Cómo impacta el teletrabajo en la vida cotidiana del colaborador?

Para poder responder las preguntas presentadas se plantea la siguiente hipótesis:

El teletrabajo impacta de manera positiva en la calidad de vida del colaborador que desarrolla su carrera profesional en la industria del petróleo.

Para el desarrollo de la hipótesis planteada se lleva adelante un estudio de Investigación del tipo descriptivo del teletrabajo y la calidad de vida como variables, las cuales se propone relacionarlas para comprender el impacto que tiene el teletrabajo en la calidad de vida del colaborador. La presente tesis es cualitativa y cuantitativa.

Desarrollo del Teletrabajo

El teletrabajo surge inicialmente como una respuesta a la crisis económica de los años 70 en Estados Unidos. Luego en los años 90 con la aparición de la PC como herramienta cotidiana, acompañada por el correo electrónico e internet, se cuenta con las herramientas básicas necesarias para que el teletrabajo se desarrolle de forma masiva en las empresas.

En Argentina el teletrabajo se ha desarrollado como una respuesta a diferentes necesidades que se pueden resumir de la siguiente manera:

- Necesidades sociales (inclusión de grupos vulnerables, inserción laboral alternativa).
- Necesidades empresariales (flexibilidad, reducción de costos, etc.).
- Necesidades personales (conciliación de vida familiar y laboral, etc.).
- Cuidado del medio ambiente.

Hoy en día el teletrabajo ha crecido de manera considerable, siempre como solución a un problema o como una vía de mejora, impulsado principalmente por la tecnología y sus rápidos avances. La tecnología es la herramienta fundamental para facilitar la integración del teletrabajo en las empresas y en la sociedad.

El aspecto aún en desarrollo es el marco legal del teletrabajo, si bien se ha avanzado en la legislación para cubrir las particularidades queda pendiente formalizar la modalidad laboral del teletrabajo. Se han desarrollado programas y realizado acciones desde el Ministerio de Trabajo en vistas de impulsar el teletrabajo convocando a empresas, secretarías, sindicatos y aseguradores de trabajo. Por último el poder ejecutivo a enviado al Congreso argentino un proyecto de ley para establecer un marco regulatorio adecuado.

¿Qué es el Teletrabajo?

Al investigar se encuentran diferentes definiciones y explicaciones de lo que se entiende por *teletrabajo*. Es por ello que es necesario establecer claramente en que marco y contexto se define el teletrabajo para un correcto encuadre y posterior análisis.

Definición

Jack Nilles (1973) define el teletrabajo como “cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información”, o, de forma más gráfica, “la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo”.

Según el ministerio de trabajo, el teletrabajo es una forma de organizar el trabajo realizado a distancia mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el propio domicilio del trabajador o en otro, siempre que sea ajeno al empleador.

La definición más usada que se puede utilizar para definir teletrabajo es la siguiente: “realización de una actividad laboral caracterizada por el uso medianamente intensivo de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información, desarrollada en cualquier lugar independiente del emplazamiento común/usual del trabajo”.

Se pueden encontrar implementaciones muy variadas del teletrabajo, con finalidades y objetivos muy distintos, por eso es necesario establecer una definición más precisa, que aborde con más detalle el concepto:

*“El Teletrabajo es una forma **flexible** de desarrollar el trabajo que consiste en el desempeño de una actividad profesional sin la presencia física del trabajador en una parte importante de su **horario laboral**. Por ello la supervisión de este tipo de colaboradores se realiza a través logro de objetivos y obtención de resultados (por sobre el control en la ejecución de las tareas asignadas). El teletrabajo incluye una amplia gama de actividades que pueden realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso permanente de **medios de telecomunicación y tecnología de la información** para el contacto y relación entre el colaborador y la empresa”.*

La definición presentada incluye una serie de conceptos a ser considerados:

Flexibilidad: es la característica más distintiva del teletrabajo, otorgando flexibilidad en el desarrollo de las actividades del colaborador que no requieren indefectiblemente la presencia física.

Horario laboral: Por definición continua rigiendo un horario laboral, el cual resulta tener cierta flexibilidad dependiendo de las necesidades de las tareas, características del trabajo.

Medios de telecomunicación: Para poder desarrollar el teletrabajo de manera correcta es indispensable que el colaborador disponga de los medios de telecomunicación y herramientas tecnológicas adecuadas. Generalmente las herramientas de telecomunicación e informáticas son provistas y costeadas por el empleador.

Contacto empresa-colaborador: Formalmente existe una relación entre el colaborador y la empresa, para realizar la supervisión y revisión de resultados obtenidos por el colaborador. Los medios o herramientas utilizados para llevar a cabo el contacto son provistos y costeados por la empresa.

Para que se encuadre dentro del marco de teletrabajo es necesario que la prestación laboral sea realizada por una persona física dentro de dos modalidades posibles: en relación de dependencia o autónomo. Para los casos de una persona jurídica o una empresa no se trata de teletrabajo, sino de un servicio que se puede denominar teleservicio.

Es importante tener presente que el teletrabajo no es una profesión, sino una modalidad de desarrollar las tareas que requiere el puesto de trabajo.

Orígenes del Teletrabajo

En los Estados Unidos durante la década del '70, 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 colaborador y no el colaborador al trabajo, tras lo cual creó el concepto de telecommuting (teletrabajo en español).

El concepto de “llevar el trabajo al colaborador en lugar del colaborador al trabajo” resultaba realmente útil ya que parecía solucionar el problema de la escasez de petróleo, los congestionamientos y las pérdidas de tiempos muertos en la actividad de “ir al trabajo”. Complementado con la inclusión de las telecomunicaciones a partir de los años setenta en los puestos de trabajo.

En las décadas siguientes, el desarrollo tecnológico y la irrupción de Internet facilitaron las herramientas necesarias para el crecimiento del teletrabajo como una modalidad de trabajo.

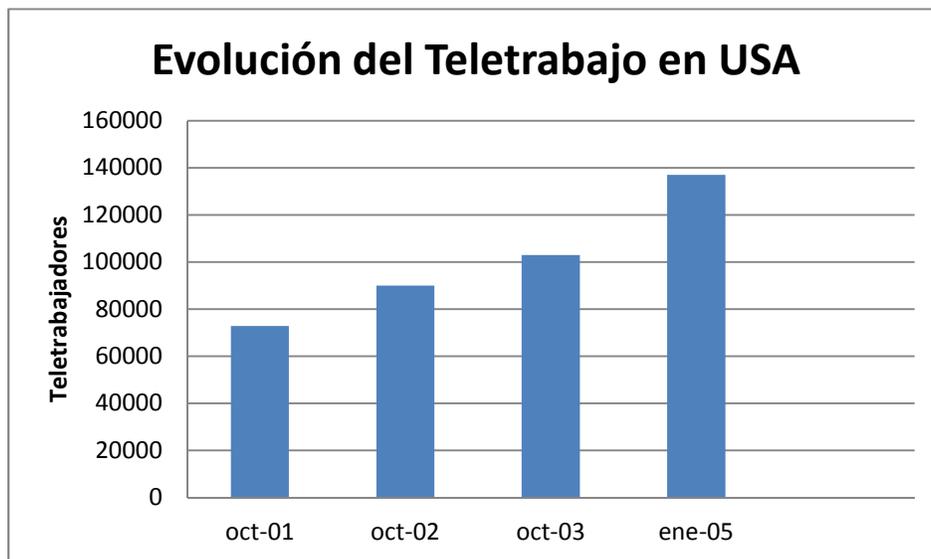
En 1994, pocas horas después de producido el terremoto de Northridge en California, se comprobaron los beneficios del teletrabajo al permitir la continuidad de las actividades por esta vía. Desde entonces, en la ciudad de San Francisco se fomenta el teletrabajo, entregando exenciones impositivas a aquellas empresas que tengan un 25% de colaboradores en sus casas.

Luego en 2001 el teletrabajo fue utilizado como parte del plan de gestión de la crisis del atentado a las Torres Gemelas. El atentado extendió el pánico entre los norteamericanos. Esto provocó que algunos colaboradores, ante el terror de que algo similar pudiera suceder, pudieran trabajar desde sus domicilios.

Desde entonces el teletrabajo parece no detenerse en Estados Unidos. En 2006 el Gobierno impulsa desde su oficina de prensa un comunicado que anunciaba el Plan para poner en Práctica la “Estrategia Nacional para la Influenza Pandémica” que estaba basado en el teletrabajo. Para ello se destinan 3.800 millones de dólares. Esta práctica tiene dos objetivos fundamentales:

- Proteger de una posible pandemia a la fuerza de trabajo, y asegurar la continuidad de las operaciones del gobierno. (Hoy en día varias empresas de primera línea tienen Planes de continuidad de la operación basados en esta práctica).
- Aplicable a cualquier otro tipo de emergencia (terremotos, huracanes, atentados, guerras).

La cantidad de colaboradores públicos en Estados Unidos que desarrollan el teletrabajo se ha incrementado notablemente como se puede ver en el siguiente gráfico:



Fuente: Informe sobre legislación y normativa vinculada al teletrabajo en América Latina y el Caribe, Sonia Boiarov.

Por el lado europeo, la evolución tecnológica y eficiencia de la industria comenzó a generar desempleo, por eso se produjo una reconversión de trabajadores industriales a trabajadores de la información. Esta reconversión fue una política de Estado para luchar contra altas tasas de desempleo, aprovechada para equiparar los niveles de desarrollo de los países miembros dentro de una Unión Europea, logrando posicionar a la Unión Europea en la vanguardia de la tecnológica mundial.

En 2006 España inició el “Plan Concilia” en la Administración General del Estado. En este plan se establecen medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de todos sus colaboradores, a través del teletrabajo. “Concilia” tuvo una activa participación de los sindicatos.

Origen del Teletrabajo en Argentina

Los orígenes del teletrabajo en Argentina se remiten a la década del 90, surge como una solución a una necesidad debido al alto desempleo y falta de oportunidades para los profesionales recientemente graduados sin experiencia y para los profesionales mayores a

40 años. Ante la falta de oportunidades, emplearon las nuevas tecnologías para ofrecer sus servicios en diversos rubros como *traductorado, docencia, arquitectura, abogacía, diseño gráfico, diseño de sitios Web, etc.* Luego se incorporaron sociólogos, filósofos, antropólogos, historiadores y científicos de toda especialidad.

En lo referido a la relación de dependencia, las empresas de servicios comenzaron a desarrollar el teletrabajo en la segunda mitad de la década del 2000, seguidas por las empresas vinculadas a la tecnología. En la actualidad se pueden encontrar empresas de variados rubros que adoptan la modalidad del teletrabajo, un ejemplo son los medios de comunicación, en la actualidad ya no se dispone de la redacción tradicional en la cual estaban todos los periodistas reunidos en la sala de reacción preparando el diario para el día siguiente; otro ejemplo son las instituciones educativas, hoy en día se puede cursar una carrera terciaria con instrucción virtual, no presencial.

Impulsado y coordinado por el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, se desarrollaron varios programas con foco en el Teletrabajo. Primero se crea la comisión de teletrabajo en 2003, luego en el 2007 se lanza el primer Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET).

En 2009 se lanza el programa Red de Teletrabajo. El programa nuclea empresas privadas, públicas, universidades y organismos públicos. El objetivo del programa Red de Teletrabajo es promover, difundir y utilizar el teletrabajo como herramienta para facilitar puestos de trabajo mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicaciones como complemento al PROPET como parte del programa se crea un comité tripartito de observatorio y seguimiento del teletrabajo del cual participan el Ministerio de Trabajo, representantes de los trabajadores y empleadores y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como organismo internacional asesor.

Al programa suscriben inicialmente YPF, Telecom y Cisco, luego en una segunda etapa suscribieron Nielsen y Byte Tech.

Las 3 empresas que comenzaron participando del programa presentaron los siguientes resultados luego de implementar el teletrabajo:

YPF

La empresa líder del segmento Petrolero fue la primera en suscribirse al programa, a lo largo del tiempo logró incorporar el teletrabajo a sus convenios colectivos de trabajo.

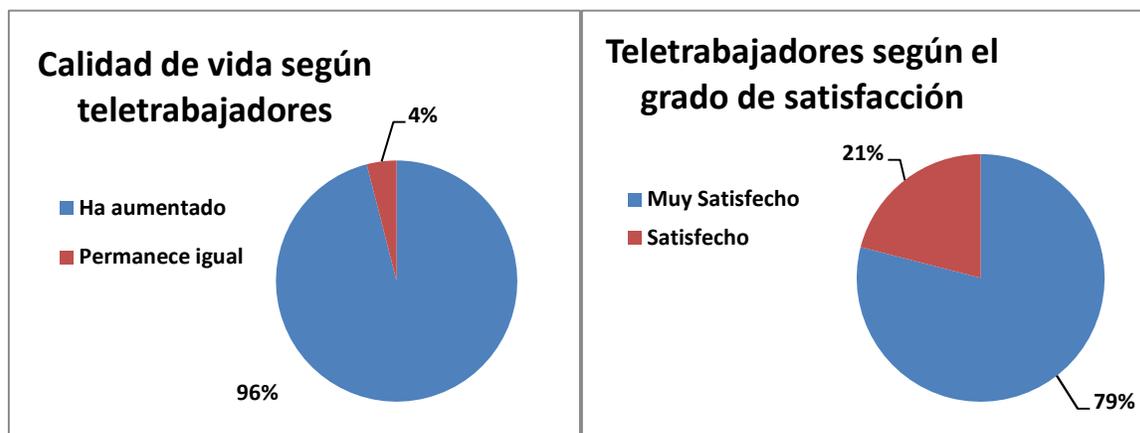
Desde que se implementó el programas aproximadamente 220 colaboradores desarrollaron sus actividades laborales bajo la modalidad del teletrabajo ubicados en las diferentes zonas en donde la empresa desarrolla sus actividades (Buenos Aires, La Plata, Neuquén, Mendoza y Comodoro Rivadavia).

La empresa recibió los premios a la “innovación en recursos humanos” y “hacia una empresa familiarmente responsable” gracias a su participación en el programa Red de Teletrabajo complementado con su programa para la inserción laboral de personas con discapacidad.

Telecom

La empresa de telecomunicaciones inicio el programa con 50 teletrabajadores al finalizar 2011 ya son 600 los colaboradores que realizan sus actividades bajo la modalidad del teletrabajo.

La empresa tiene como meta hacer uso inteligente de las innovaciones tecnológicas en pos de lograr eficiencias en tiempos, espacios y mejora en la calidad de vida. Esto conlleva a que la empresa optimice la gestión de los recursos y un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal. Equilibrio que es valorado por los colaboradores que desarrollan el teletrabajo de la siguiente manera:



Fuente: tríptico de difusión de Red de Teletrabajo.

Cisco

La empresa de sistemas relacionada a los equipos de redes y conectividad dispone de la totalidad de su colaboradores bajo la modalidad del teletrabajo, no solo en Argentina, sino a nivel global es una práctica común. El uso del teletrabajo para que los colaboradores desarrollen las actividades laborales tiene como objetivo mejorar el balance entre la vida laboral y la personal, como herramienta para retener talentos y ahorrar en costos.

Los colaboradores que desarrollan el teletrabajo disponen de todo el equipamiento tecnológico para el teletrabajo, los elementos de seguridad necesarios y equipamientos adecuados referido a lo ergonómico.

La empresa considera al teletrabajo como una actividad win-win, beneficiosa para las dos partes intervinientes, la empresa y el colaborador. El colaborador mejorar su calidad de

vida y la compañía genera mayor satisfacción del colaborador, mayor productividad y reducción de costos operativos.

Marco Legal y evolución del Teletrabajo

Actualmente en Argentina el Ministerio de Trabajo define al Teletrabajo como una forma de organizar el trabajo realizado a distancia mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el propio domicilio del trabajador o en otro, siempre que sea ajeno al empleador. Paulatinamente esta modalidad está dejando atrás su fase experimental para convertirse en un instrumento de inclusión social y laboral instalado en la cultura del trabajo.

El Ministerio de Trabajo establece los siguientes principios para el teletrabajo:

- Voluntariedad.
- Igualdad respecto de los trabajadores presenciales.
- Aplicabilidad de la libertad sindical.
- Modalidad mixta con distribución del tiempo de trabajo.
- Requerimientos de prevención en materia de seguridad e higiene.

Bajo los principios enunciados, el Ministerio de Trabajo establece dos tipos de teletrabajadores: autónomos y en relación de dependencia. Para aquellos teletrabajadores en relación de dependencia el Ministerio de Trabajo desarrolló un proyecto de Ley para su regulación.

A partir de la creación en 2003 de la Comisión de Teletrabajo, heterogénea y tripartita, se plantea la necesidad de darle un espacio al teletrabajo, con asistencia continua del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Desde que se conformó la comisión de Teletrabajo se lograron los siguientes avances:

- En el año 2006 se crea una Coordinación de Teletrabajo, la cual depende de la unidad ministro del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- En el año 2007 se lanza el primer Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET). En su primera etapa, este programa significó un gran compromiso de parte de las empresas, los sindicatos y el gobierno, porque se desarrollaron las plataformas de teletrabajo en empresas del sector privado, con el monitoreo de la Coordinación de Teletrabajo. Se elaboró también el manual de buenas prácticas de salud y seguridad en el teletrabajo, con la participación de aseguradoras de riesgos de trabajo y la Superintendencia de Riesgos del Trabajo.

En un primer momento se contempló solo a personal fuera de un convenio colectivo, pero luego se expandió a colaboradores incluidos dentro de un convenio colectivo de trabajo gracias a la incorporación de distintas organizaciones sindicales vinculadas con las empresas participantes del programa. Hasta el momento participan del programa: YPF, Telecom, Cisco, Byte Tech y Nielsen. YPF adhirió en abril de 2008, en tanto Cisco y Telecom adhirieron hacia fin de 2009, Byte Tech y Nielsen lo hicieron a principio de 2011.

- Se implementan programas de certificación de competencias laborales, y capacitación para jóvenes, mayores de 45 años, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y ex presidiarios. Estos programas tienen por objetivo generar oportunidades de inclusión social y laboral, y mejorar la calidad de empleo y condiciones de empleabilidad de los teletrabajadores, a través de prácticas formativas y de certificación de competencias laborales del teletrabajo. La Coordinación de Teletrabajo y la Dirección de Fortalecimiento Institucional, dependiente de la Secretaría de Empleo, ambas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, de manera conjunta han desarrollado estos programas.
- A partir de 2005 se coordina el grupo de teletrabajo del plan regional de la sociedad de la información eLAC 2015, de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), a través de la Coordinación de Teletrabajo.
- En diciembre de 2009 se crea la Red de Teletrabajo, integrada por YPF, Cisco, Telecom, otras empresas privadas, públicas, universidades, fundaciones y organismos públicos bajo la articulación de la Coordinación de Teletrabajo.
- Se incorporan las primeras cláusulas de teletrabajo en los convenios colectivos de trabajo.
- Durante 2010 se inicia el Programa de Teletrabajo para el Sector Público en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- En 2010 se participa en el Comité Intergubernamental de Agenda Digital a través de la Coordinación de Teletrabajo.
- En 2010 se participa en el plan nacional de telecomunicaciones Argentina Conectada, aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el teletrabajo en las relaciones laborales.
- En 2011 se participa de la Coordinación de Teletrabajo en las reuniones del Mercosur en Asunción, Paraguay.

En Noviembre de 2010 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y la Unión Industrial Argentina firmaron una carta de intención para la elaboración del manual de buenas prácticas en teletrabajo. La carta de intención contempló la realización de talleres con la intervención de los teletrabajadores, los representantes sindicales y el sector empresario para validar el manual. Asimismo, en diciembre de 2010 se creó el Comité Tripartito de Observatorio y Seguimiento del Teletrabajo, conformado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, representantes del sector empleador y del sector trabajador, y la OIT, en calidad de organismo internacional asesor.

La comisión de Teletrabajo se enfocó en lo referido a la salud y seguridad de los teletrabajadores, por ello convocó a la Superintendencia de Riesgos de Trabajo, la aseguradora Mapfre ART e YPF. Del trabajo conjunto de los grupos técnicos y asesores jurídicos se desarrollaron:

- Manual Básico de Salud y Seguridad para Teletrabajadores, con la finalidad de poner en conocimiento 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 (En los términos de los Art. 213 y 208 del Anexo I del Decreto 351/79 reglamentario de la Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo).
- Supervisión de los contenidos referidos a la materia de salud y seguridad, establecidos en el Contrato a celebrar entre el Colaborador y el Teletrabajador (Cláusula Cuarta sobre requerimientos de Prevención, Seguridad y Salud).

Tecnologías para el Teletrabajo

En las últimas décadas la tecnología se ha desarrollado a gran velocidad, lo que permite disponer de las herramientas tecnológicas necesaria para facilitar que las empresas implementen el teletrabajo como una modalidad laboral.

A continuación, se listan las principales herramientas tecnológicas que favorecen la implementación del teletrabajo:

- Computadora portátil.
- Internet de Banda Ancha – Wi Fi
- Mensajería instantánea
- La nube, almacenaje de datos en la web.
- *Smart Phone*.

Herramientas que favorecen la comunicación son:

- Redes virtuales cerradas/privadas
- Videoconferencia y VOIP (voz sobre IP).

En la actualidad, la sociedad se encuentra cada vez más vinculada a las herramientas tecnológicas, las nuevas tecnologías están más accesibles permitiendo que se tenga un mayor conocimiento tecnológico e informático. Se puede verificar que cada vez hay una mayor conectividad a internet de la población y mayor ventas de Smart phones.

En lo referido a la conectividad a Internet en Argentina hay una tendencia ascendente en cuanto a suscripciones al servicio de internet. Según un informe de 2012 de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) el 55,8% de los habitantes de Argentina utilizan

Internet. Según los datos de dicha organización en los últimos 10 años se produjo un incremento del 45%. De acuerdo a cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) de Argentina, los accesos a Internet representan más de 11 millones y medio de hogares y poco más de 2 millones de empresas y organizaciones.

Se puede afirmar que la tecnología y sociedad van de la mano, contribuyendo una a otra la evolución permanente.

Calidad de Vida

El concepto de calidad de vida ha comenzado a utilizarse cada vez más en el campo de las evaluaciones en salud o como medida de bienestar. Pese a esto, no existe una definición única ni una completa diferenciación con otros conceptos similares. Se encuentran diferentes enfoques dependiendo de la rama de la ciencia que la pretende estudiar como la sociología, ciencias políticas, medicina, etc. Es por ello que la calidad de vida contempla varios aspectos generalistas relacionado con lo social, lo económico, salud (física y psicológica), educación, etc.

Orígenes y Definiciones de la Calidad de Vida

La utilización del concepto de Calidad de Vida se origina en los Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial, como una iniciativa de los investigadores de conocer la percepción de las personas sobre si tenían una buena vida o si se sentían financieramente seguras (Campbell, 1981; Meeberg, 1993). Luego a partir de la década del sesenta, las ciencias sociales inician investigaciones respecto a la calidad de vida recolectando información y datos objetivos: el estado socioeconómico, nivel educacional o tipo de vivienda. Con el correr de los estudios comenzaron a surgir imprecisiones en el modo de valoración de la calidad de vida basa en datos objetivos, es así como comienza a utilizarse datos subjetivos como la felicidad y la satisfacción.

A mediados de los años 70 se consolidan y perfeccionan los indicadores que contribuyen para definir el concepto de Calidad de Vida. Con estos avances se comenzó a denominar a la Calidad de Vida como un término multidisciplinario y amplio conformado por aspectos objetivos y subjetivos claramente definidos. Con el paso del tiempo se establecieron en un primer momento tres definiciones o categorizaciones de Calidad de Vida (Borthwick-Duffy, 1992), posteriormente complementado con una cuarta definición o categorización (Felce& Perry, 1995). Las cuatro categorizaciones mencionadas se presentan a continuación:

a) Según condiciones de vida

La calidad de vida según las condiciones de vida está orientada a los aspectos objetivos, aquellos que son cuantificables, basado es aspectos tales como la salud física, condiciones de vida, relaciones sociales, ocupación y actividades funcionales. Esta definición objetiva, permite realizar una comparación cuantitativa a partir de los indicadores directos. Las dificultades de este tipo de definición surgen a partir de la imposibilidad de disponer de estándares universales, ya que los parámetros se ven alterados o modificados dependiendo de las sociedades, culturas, regiones o individuos. Además con esta definición se independizan las condiciones de vida y los eventos subjetivos de bienestar.

Se puede entender esto al observar que en los países con mayores niveles de ingreso no necesariamente tienen los mayores niveles en calidad de vida.

b) Según satisfacción con la vida

La calidad de vida en esta definición es considerada como un sinónimo de satisfacción personal. Se trata de una sumatoria de la satisfacción en los diversos dominios de la vida. El aspecto cuestionable a esta definición de calidad de vida es que se focaliza en el bienestar subjetivo del individuo dejando de lado las condiciones externas de vida. En este sentido se plantea que la persona debe ser capaz de disgregar su contexto económico, social, cultural, político o incluso el estado de salud para establecer la satisfacción personal.

Si bien se comprende que la satisfacción es una evaluación personal e individual, por lo que esta evaluación se ve sujeta a la experiencia previa y el juicio de la persona en determinada situación, lo que hace que sea un concepto subjetivo. Esto se plantea sin tener en cuenta la capacidad de introspección que tiene la persona para realizar la autoevaluación, esto también condicionaría directamente los parámetros y estándares con los que la persona se autoevalúa y establece su satisfacción con la vida por ende lo que entiende por calidad de vida.

Por lo mencionado ciertos autores denominan que se trata de una calidad de vida subjetiva, definida como el grado individual de satisfacción con la vida, de acuerdo a estándares internos o propios.

c) Según condiciones de vida + satisfacción con la vida

La calidad de vida en esta definición tiene como finalidad acercar las partes sobre las diferencias existentes entre la denominación objetiva y subjetiva de la calidad de vida. Es por esto que la calidad de vida según las condiciones de vida contemplando la satisfacción con la vida toma en consideración indicadores objetivos (biológicos, sociales, materiales, conductuales y psicológicos), complementados con los sentimientos subjetivos de cada persona sobre cada área.

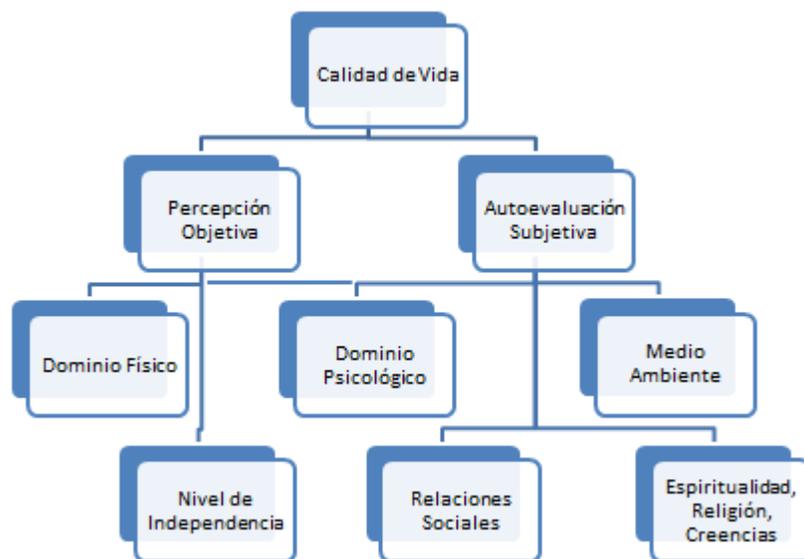
d) Según condiciones de vida + satisfacción con la vida afectado por los valores

Este cuarto modelo teórico sobre la calidad de vida surge a partir de la necesidad de contemplar los valores personales, las aspiraciones personales y las expectativas de la persona. Es por eso que se define a la calidad de vida como un estado de bienestar general que contempla aspectos objetivos y evaluaciones subjetivas de bienestar físico, material, social y emocional, junto al desarrollo personal, afectadas por los valores personales del individuo. Con esta definición, modificaciones en los valores, en las condiciones de vida o en la percepción pueden provocar cambios estableciendo un proceso dinámico y cambiante.

Dentro de este modelo se puede incluir la definición que utiliza la Organización Mundial de la Salud (OMS), la cual creó en 1995 un grupo específico para lograr estudios y análisis sobre la calidad de vida denominado World Health Organization Quality of Life.

Este grupo de la OMS define a la Calidad de Vida como la percepción de un individuo de su situación de vida, puesto en contexto de su cultura y sistemas de valores, en relación a sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones. Es un concepto amplio que se ha establecido en áreas o dominios: la salud física, el estado psicológico, el nivel de independencia, las relaciones sociales, las creencias personales y su relación con las características más destacadas del medio ambiente.

Para comprender mejor como se inter-relacionan los aspectos objetivos y la autoevaluación subjetiva con las seis dimensiones se presenta el siguiente diagrama:



Empresas de la industria del Petróleo que implementan el Teletrabajo

Características de la Industria del Petróleo

La industria del petróleo y gas tiene por característica ser una industria de altos niveles de inversiones de capital a largo plazo y una gran ocupación en mano de obra. Dentro de la industria se pueden encontrar tres sectores: *Upstream*, *Midstream* y *Downstream*.

Las empresas que desarrollan su actividad en la exploración y producción de petróleo y gas es denominado *Upstream*. Este sector incluye las tareas de búsqueda de potenciales yacimientos de petróleo y gas, tanto subterráneos como submarinos, la perforación de pozos exploratorios, y posteriormente la perforación y explotación de los pozos que llevan el petróleo crudo o el gas natural hasta la superficie.

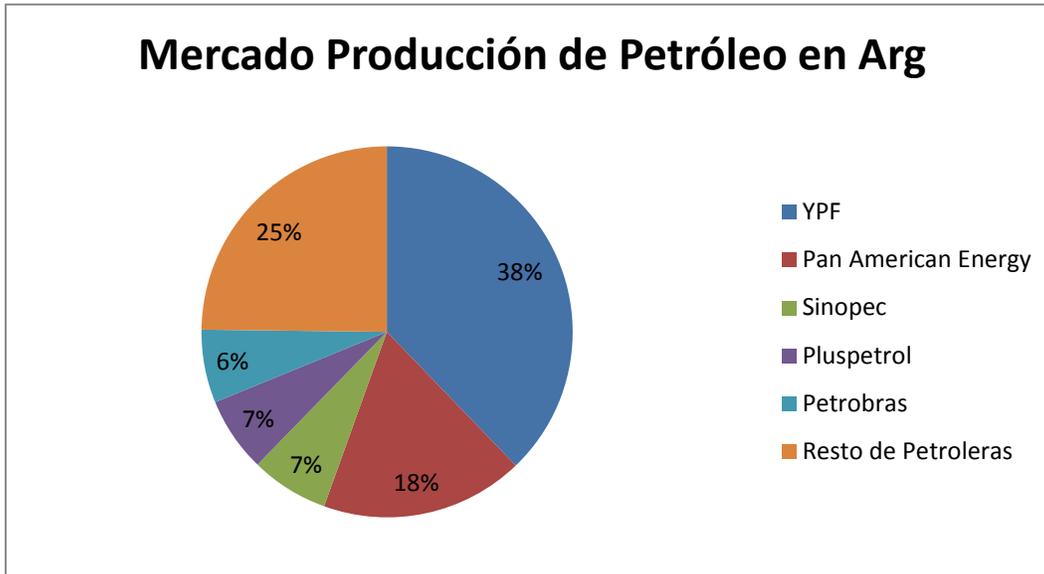
El sector del *Downstream* realiza la refinación de petróleo y procesamiento de gas complementado con la comercialización y distribución de los productos obtenidos a partir del Petróleo como combustibles, asfaltos, gas, lubricantes, etc. Las operaciones *Midstream* son consideradas generalmente como parte del sector *Downstream*.

En el mercado argentino se cuenta con empresas que desarrollan su actividad en el Upstream únicamente, en el Downstream o empresas integradas que realizan ambas actividades.

Upstream

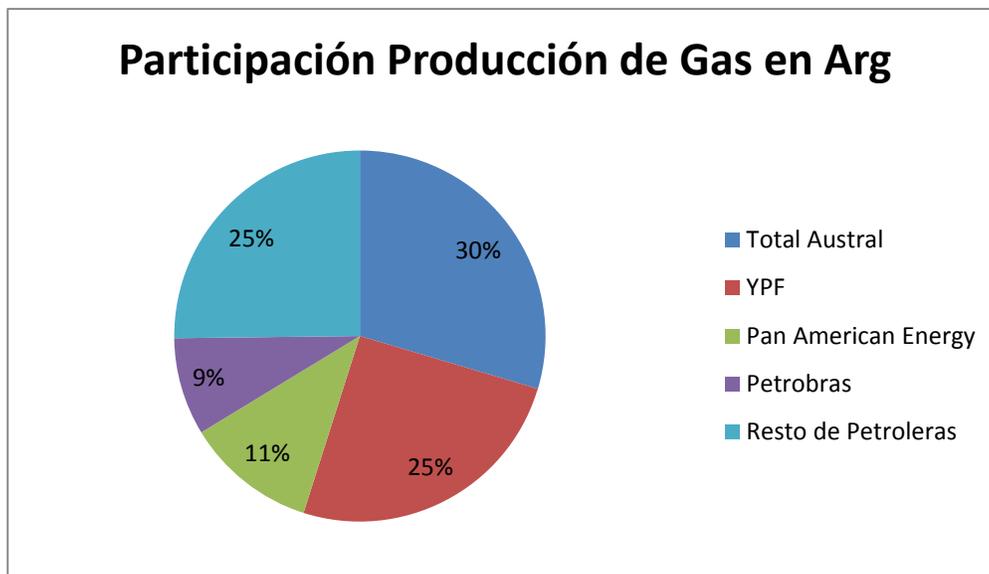
El sector del Upstream en Argentina está conformado por la exploración y producción del petróleo y gas. Para poder presentar el sector de manera más clara se desarrollaran por separado la producción de Petróleo y la producción de Gas.

La producción total de petróleo en Argentina en 2014 fue de 31,5 millones de metros cúbicos. El 75,2% de la extracción de petróleo se encuentra concentrado en 5 empresas: YPF, Pan American Energy, Sinopec, Pluspetrol y Petrobras.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de reportes de producción de Secretaría de Energía.

La producción total de gas en Argentina 2014 fue de 41602 millones de metros cúbicos. El 74,8% de la extracción de gas se encuentra concentrado en 4 empresas: Total Austral, YPF, Pan American Energy, Petrobras.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de reportes de producción de Secretaría de Energía.

Downstream

El sector del Downstream en Argentina se puede subdividir en dos grandes grupos, uno es la refinación de petróleo y el otro es la distribución y expendio de combustibles. El primero está constituido por 6 empresas que concentran el 98% de la capacidad instalada de refinación, el restante 2% se encuentra distribuido entre 16 empresas. La participación por empresa, ubicación y capacidad instalada se puede observar en la siguiente tabla:

Empresa	Denominación	Capacidad (Bbl/d)	Capacidad (m ³ /d)	Ubicación
YPF	La Plata	189000	30051	Buenos Aires
	Lujan de Cuyo	110000	17490	Mendoza
	Plaza Huincul	26000	4134	Neuquén
SHELL	Dock Sud	100000	15900	Buenos Aires
AXION Energy	Campana	90000	14310	Buenos Aires
Petrobras	Bahía Blanca	32000	5088	Buenos Aires
Oil	San Lorenzo	50000	7950	Santa Fé
Refinor	Campo Durán	30000	4770	Salta
Otras		10987	1747	Neuquén
TOTAL		637987	101440	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de las empresas del sector.

Expresado en porcentajes la participación de cada empresa:

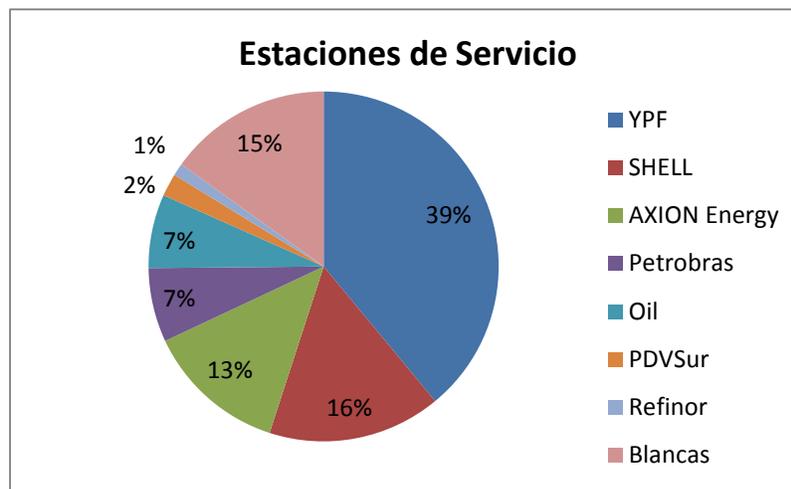
Empresa	YPF	SHELL	AXION Energy	Petrobras	Oil	Refinor	Otras	TOTAL
Cantidad	325000	100000	90000	32000	50000	30000	10987	637987
Participación	50,9%	15,7%	14,1%	5,0%	7,8%	4,7%	1,7%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de las empresas del sector.

En lo referido a distribución y comercialización intervienen las mismas empresas que refinan petróleo y se incorporan PDVSur subsidiaria local de la empresa estatal venezolana PDV-SA y un grupo de estaciones de servicio sin marca o marca propia, denominadas estaciones blancas. Actualmente según los últimos estudios a nivel país hay 3916 estaciones. Buenos Aires es la provincia más densamente poblada de bocas de expendio, cuenta con 1436, seguida por Córdoba con 458 y Santa Fe con 452. Luego se encuentran Ciudad de Buenos Aires con 208; Entre Ríos 165 y Mendoza con 161. Tierra del Fuego con 10 es la que cuenta con menor cantidad de estaciones.

Empresa	YPF	SHELL	AXION Energy	Petrobras	Oil	PDVSur	Refinor	Blancas	TOTAL
Cantidad	1527	627	509	268	267	82	45	591	3916
Participación	39%	16%	13%	7%	7%	2%	1%	15%	100%

Fuente: Un estudio efectuado por la Confederación de Entidades del Comercio de los Hidrocarburos (CECHA) - Oct 2014



Fuente: Estudio efectuado por la Confederación de Entidades de Comercio de los Hidrocarburos (CECHA) – Oct 2014.

Empresas de la industria del Petróleo

Para el desarrollo del presente trabajo se estudian las principales empresas que forman parte de la industria del petróleo. Se estudian empresas integradas dentro de la industria que participan en ambos segmentos (Upstream y Downstream), empresas que desarrollan su actividad en el sector del Downstream únicamente y empresas que se desarrollan en el Upstream.

YPF

Fue fundada como empresa estatal en 1922, durante la presidencia de Hipólito Yrigoyen convirtiéndose en la primera gran petrolera verticalmente integrada del mundo. Su ideólogo y primer director fue el coronel Enrique Mosconi

En 1992 fue privatizada, durante la presidencia de Carlos Menem, luego en 1999 fue adquirida por Repsol de capitales españoles y por último en 2012, el gobierno anunció el envío al Congreso de un proyecto para expropiar el 51 % del capital accionario de YPF, que fue convertido en ley ese mismo año.

YPF es la principal empresa de hidrocarburos del país, con una participación en la producción de petróleo y gas del 43% en el mercado argentino y del 58% en naftas. Emplea a más de 72.000 personas en forma directa e indirecta.

Cuenta con 92 bloques productivos ubicados en cuencas de todo el país y 48 bloques exploratorios. Se encuentra posicionado como líder en la producción de recursos no convencionales en Latino América con el desarrollo de Vaca Muerta, la segunda formación con recursos de shale gas y cuarta de shale oil del mundo.

YPF procesa el petróleo a través de tres complejos industriales ubicados en La Plata, Luján de Cuyo y Plaza Huincul. Donde se producen combustibles, productos petroquímicos y lubricantes brindando una oferta integral de productos, con una fuerte presencia comercial: retail, agro, industrias y gas licuado de petróleo (GLP). YPF cuenta con una red logística de 1500 camiones y más de 1500 estaciones de servicio a lo largo del país.

Petrobras

Petrobras fue creada en 1953 por el gobierno de Getúlio Vargas, es una empresa petrolera brasileña de naturaleza semi-pública de propiedad mayoritariamente estatal con participación privada. Petrobras es una de las empresas líderes en América Latina y la cuarta productora de petróleo y gas del país.

Petrobras es una empresa integrada que desarrolla actividades en Upstream como Downstream, para ello emplea en forma directa 86.000 colaboradores, cuenta con más de 135 plataformas de producción, 15 refinerías, 31 mil kilómetros en ductos y más de ocho mil estaciones de servicio. Además cuenta con reservas probadas suman alrededor de 16 mil millones de barriles de petróleo.

En la Argentina comenzó a operar en 1994, progresivamente fue ganando presencia hasta convertirse en una empresa integrada, presente en todos los eslabones de la cadena

energética. Actualmente extraen petróleo y gas; produce, despacha y comercializa combustibles y tiene presencia en los negocios eléctrico y petroquímico.

AXION Energy

En septiembre de 2012 surge AXION Energy, luego de que la familia Bulgheroni junto a CNOOC la mayor productora offshore de gas y petróleo de China compraran los activos de ESSO en Argentina, Uruguay y Paraguay. AXION Energy es una empresa de refinación y comercialización de combustibles, lubricantes y químicos.

AXION Energy cuenta con una refinería ubicada en la ciudad de Campana, 3 terminales de combustibles, una planta de elaboración de lubricantes, operaciones en los principales aeropuertos del país y más de 500 estaciones de servicio.

Actualmente se encuentra en un proceso de instalación de marca en el mercado, actualizando las 500 estaciones de servicio pasando de ser ESSO a ser AXION Energy, expandiendo la red de estaciones de servicio y actualizando la refinería para incrementar la capacidad y calidad de procesamiento.

ExxonMobil

ExxonMobil es una empresa petrolera de origen estadounidense. Fue fundada como Standard Oil Company en 1870 por John D Rockefeller y luego fraccionada en 1911 en base a la ley Sherman Antimonopolios (Sherman Antitrust Act). Sus actividades se extienden por más de 40 países de todo el mundo e incluyen, entre otras, la explotación, elaboración y comercialización de productos petroleros y gas natural, así como la fabricación de productos químicos, plásticos y fertilizantes

ExxonMobil opera en Argentina hace más de 100 años, desde sus comienzos con ESSO en la refinería Campana, hasta la actualidad participando en el desarrollo de yacimientos de gas (shale oil y shale gas) no convencional en Vaca Muerta.

En la actualidad ExxonMobil cuenta con aproximadamente 1500 colaboradores que se desempeñan en las distintas afiliadas en Argentina. ExxonMobil desarrolla actividades en el sector del Upstream en Vaca Muerta donde tiene aproximadamente 900.000 hectáreas para explorar y desarrollar.

Por otro lado ExxonMobil tiene en Argentina desde 2004 un Centro de Servicios de Negocios denominado Bussines Suport Center que presta servicios a las diferentes afiliadas de ExxonMobil en toda América. Los servicios prestados se centran en las áreas de Recursos Humanos, Tecnología e Información (IT), Compras, Auditoría, Impuestos,

Infraestructura y Real State. En la actualidad el Centro de Servicios cuenta con más de 1200 colaboradores.

Shell

Royal Dutch Shell es una empresa de hidrocarburos anglo-holandesa que tiene participación en el sector del Upstream como del Downstream. Es una de las mayores multinacionales del mundo y una de las cuatro empresas más grandes de la industria del petróleo junto a BP, ExxonMobil y Total.

El grupo Royal Dutch Shell fue creado en 1907 cuando Royal Dutch Petroleum y Shell Transport and Trading Company fusionan sus operaciones para competir y protegerse contra Standard Oil. Shell ha explorado y producido petróleo y gas durante más de un siglo. Emplea alrededor de 102.000 personas en más de 100 países.

Shell comenzó a desarrollarse en Argentina desde 1914. Las principales actividades son la refinación de petróleo, la comercialización de combustibles y lubricantes, y la exploración y producción de gas. Cuenta con una refinería ubicada en Dock Sud y 600 estaciones de servicios.

Metodología

Análisis Cualitativo del Teletrabajo

La implantación de teletrabajo en una organización, la creación de grupos de trabajo con modalidad de teletrabajo o disponer de una organización que desarrolle sus actividades 100% con teletrabajo presentan pros y contras. Para realizar un análisis cualitativo se abordan consideraciones económico-sociales enfocadas en las fortalezas y debilidades del teletrabajo, complementado con las ventajas y desventajas del teletrabajo desde el punto de vista del colaborador, la organización y la sociedad.

Fortalezas y debilidades

Basado en los textos de Sonia Boiarov desarrollados en la Fundación Caminando Utopías, el texto de Liliana Velarte “Becas y Empleos” (1999), las entrevistas con los responsables de recursos humanos de las empresas petroleras y de las entrevistas con los colaboradores que se desempeñan bajo el teletrabajo se pueden enunciar las fortalezas y debilidades que presenta el teletrabajo:

- **Fortalezas:**
 - Reducción de Costos, permite reducir costos fijos en lo referido a infraestructura edilicia, compensada con los gastos en TIC para que el colaborador puede desarrollar sus actividades desde el domicilio.
 - Incremento en la productividad, se implementa el trabajo por objetivos.
 - Mejorar la calidad de vida del colaborador, permite a los colaboradores utilizar el tiempo de traslado en su vida, acompaña la maternidad, etc.
 - Contribución hacia el medio ambiente, reducción del uso de transporte.
 - Permite continuidad de la operación, ante pandemias, catástrofes naturales, etc. Permite continuar la operación del negocio.

- **Debilidades:**
 - Inversión permanente en TIC para disponer de las herramientas para el teletrabajo.
 - Pérdida de cultura de la empresa entre los colaboradores.
 - Exposición de información confidencial de la empresa.
 - Menor sociabilización entre colaboradores dentro de la empresa.
 - El ambiente (el hogar) en donde el colaborador desarrolla el teletrabajo puede no ser el más apto para la realización de sus actividades.

Ventajas y Desventajas desde el punto de vista de la organización

Al analizar el teletrabajo desde el punto de vista de la organización, se identifican principalmente los siguientes beneficios:

- Reducción de los costos: con la implementación del teletrabajo la organización puede realizar una rebaja importante de gastos. (Espacio físico (oficina), equipamiento e instalaciones, desplazamiento).
- Aumento de la productividad del colaborador, reducción del nivel de ausentismo, trabajo por objetivos en vez de por tiempo.
- Permite mejorar el nivel de retención de los colaboradores porque permite adaptar el desarrollo profesional del colaborador con su vida personal, generando un vínculo de fidelidad mutua.
- Mejorar la calidad de vida del colaborador lo que repercute positivamente en su productividad.
- Permite continuar con el desarrollo del negocio ante pandemias sin interrupciones.

Por otro lado, existen ciertas desventajas a contemplar:

- Inversión constante en tecnología. Es indispensable conocer todos los avances en el campo de la comunicación y la informática, evitando disponer de infraestructura obsoleta y perder competitividad.
- Problemas de adaptación de los trabajadores en los primeros momentos de aplicación del modelo, lo que puede influir en una caída de la productividad.
- Riesgo de difusión de información confidencial
- Posible pérdida de cultura de la empresa.

Ventajas y Desventajas desde el punto de vista del Colaborador

Al analizar el teletrabajo desde el punto de vista del colaborador, se identifican principalmente las siguientes ventajas:

- Mejora en la calidad de vida
- Reducción del tiempo invertido en el traslado hasta el emplazamiento laboral.
- Reducción en gastos (traslado, almuerzos, vestimenta)
- Mejor equilibrio entre la vida personal y la vida profesional

Por otro lado, existen ciertas desventajas a contemplar:

- Falta o reducción de relaciones sociales producida por la pérdida de contacto físico y cotidiano con colegas y superiores.
- Posible reducción de feedback de desempeño, coaching del supervisor o mentoring.

- Posible pérdida de la visión de los desarrollos dentro de la compañía.

Ventajas y Desventajas desde el punto de vista de la sociedad

El teletrabajo genera un cambio de paradigmas dentro de la empresa, como también en los hábitos de los trabajadores, pero no sólo afecta a estas dos partes, sino que tiene un impacto en la comunidad, con sus correspondientes ventajas y desventajas.

- **Ventajas**
 - Contribución con el medio ambiente. La reducción en los traslados de los colaboradores genera una reducción en el tránsito de vehículos reduciendo la polución y ahorrando energía.
 - Inserción laboral de personas con capacidades de movilidad reducida.
- **Desventajas**
 - Riesgo de que la sociedad se consolide en relaciones interpersonales superficiales y ocasionales.
 - No toda la sociedad tiene acceso a la tecnología e informática y no tienen conocimiento de cómo utilizar las herramientas tecnológicas, aspecto que los excluye de esta modalidad de trabajo.
 - Legislaciones aún en desarrollo.

Análisis Cuantitativo del teletrabajo en la Industria del Petróleo

Para el presente trabajo se toman en consideración un grupo de empresas representativas de la industria que permitan disponer de información en lo referido al teletrabajo. Para la obtención de la información se realizan entrevistas formales e informales con referentes de las principales empresas del sector. Las entrevistas formales son realizadas con referentes del área de Recursos Humanos mientras que las informales con colaboradores que actualmente desarrollan sus tareas con la modalidad del teletrabajo o en el pasado reciente han utilizado dicha modalidad.

Para el caso particular de YPF se utiliza la información difundida por la empresa de la experiencia piloto con el teletrabajo y su implementación definitiva. Esta información se encuentra validada con responsables de Recursos Humanos de YPF.

YPF

YPF participa desde los inicios en el desarrollo del teletrabajo en Argentina, adhiriéndose al Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET) y luego formando parte del programa Red de Teletrabajo.

Desde 2008 YPF tiene implementado la modalidad de teletrabajo, con el propósito de mejorar los indicadores de gestión y contribuir a la satisfacción de los colaboradores. Para lograr implementar el teletrabajo previamente, la compañía llevó a cabo una ronda de consultas, con el propósito de incluir su experiencia dentro de un marco de acuerdos que contemplaran el acompañamiento de la autoridad laboral y la participación de su aseguradora de riesgos del trabajo, con la supervisión de la superintendencia respectiva.

La modalidad de teletrabajo contempla que la compañía provea del equipamiento necesario y soporte técnico requerido para que el colaborador desempeñe sus actividades y responsabilidades de sus funciones cuando trabaje desde su casa. Los equipos y servicios incluidos son:

- Computadora portátil y teléfono móvil
- Acceso a programas informáticos institucionales
- Compensación monetaria para ayudar a afrontar costos de:
 - Silla ergonómica
 - Extintor portátil y Botiquín
- Manual básico de salud y seguridad para “Teletrabajadores”

YPF establece para que el colaborador pueda ser seleccionado para la modalidad de teletrabajo tenga más de dos años como colaborador efectivo complementado con desempeño destacado. A su vez es necesario que el colaborador tenga auto disciplina, auto gestión y motivación, cumpla con las competencias técnicas de la función y conocimientos en informática, además del endoso del supervisor del colaborador. Las áreas que implementan el teletrabajo como una modalidad habitual de trabajo son:

- Comunicación
- Medios
- Marketing
- Exploración y Producción
- Refino
- Química
- Recursos Humanos

En YPF el teletrabajo tiene contemplado las siguientes frecuencias: 1, 2 y hasta 3 días por semana de la modalidad del teletrabajo.

La empresa decidió realizar una evaluación de la prueba piloto realizada junto a Telecom y a Cisco en el marco del programa Red de Teletrabajo. La evaluación se llevó a cabo mediante una encuesta a los colaboradores que participaron y sus jefes para poder analizar el impacto, los beneficios y aspectos por mejorar. La encuesta se realizó a los 40 colaboradores que participaron de la prueba piloto y se complementó la información con

encuestas a los jefes. Los aspectos evaluados y sus resultados se encuentran a continuación:

- Encuestas Colaboradores:

Aspecto Evaluado	Descripción	% Aceptación
Responsabilidades	Mayor atención de las responsabilidades familiares y laborales	88% de acuerdo
Adaptación	La adaptación del equipo de trabajo es adecuada	91% de acuerdo
	La adaptación de clientes/proveedores adecuada	85% de acuerdo
Productividad-concentración	El teletrabajo permite concentrarse mejor en las tareas	91% de acuerdo
Motivación	Mayor motivación desde que trabaja bajo esta modalidad	79% de acuerdo
Rol de la ART	El rol de la ART fue satisfactorio	79% de acuerdo
Gestión y monitoreo	La empresa se beneficia con gente motivada y ahorra costos fijos	86% de acuerdo
	Estas prácticas nos diferencian positivamente de otras empresas	95% de acuerdo
Satisfacción	En general el teletrabajo beneficia al colaborador y a la Compañía	96% de acuerdo
Familia y teletrabajo	El impacto del teletrabajo en la familia es positivo	86% de acuerdo
	La familia se adaptó rápidamente al teletrabajo	88% de acuerdo
Productividad	Sensación de mayor productividad cuando se teletrabaja	77% de acuerdo
	El teletrabajo permite mayor concentración en las tareas	91% de acuerdo
Evaluación general	En general el teletrabajo beneficia al colaborador y la Compañía	96% de acuerdo

- Encuestas Jefes:

Aspecto Evaluado	Descripción	% Aceptación
Atención	El teletrabajador atiende mejor compromisos laborales y familiares	95% de acuerdo
Adaptación	La adaptación del equipo de trabajo es adecuada	95% de acuerdo
	La adaptación de clientes/proveedores adecuada	81% de acuerdo
Productividad-concentración	El rendimiento del teletrabajador bajó con esta modalidad	81% desacuerdo
Motivación	Noto mayor motivación en la persona que teletrabaja	81% de acuerdo
Rol de la ART	El rol de la ART fue satisfactorio	57% de acuerdo
Gestión y monitoreo	El teletrabajo es buena herramienta para gestionar	81% de acuerdo
	Se puede monitorear el teletrabajo del colaborador por objetivos	95% de acuerdo
Satisfacción	En general el teletrabajo beneficia al colaborador y a la Compañía	90% de acuerdo
Evaluación general	En general el teletrabajo beneficia al colaborador y la Compañía	96% de acuerdo

La evaluación realizada por los colaboradores y los jefes de los colaboradores que participaron del proceso de desarrollo del teletrabajo en YPF arrojan resultados favorables en todos los aspectos encuestados, una alta aceptación de ambas partes, superando el 96% de aceptación en la evaluación general es un claro indicio que el teletrabajo es una modalidad que beneficia a los colaboradores y a la empresa de manera directa.

En lo que refiere a la presente tesis sobre el impacto del teletrabajo en la calidad de vida del colaborador se verifica basado en los resultados de las encuestas que genera una mejora, impactando de manera positiva en los siguientes aspectos de la calidad de vida:

- **Dominio Físico:** los colaboradores expresan que tienen una mayor productividad al realizar sus tareas bajo la modalidad del teletrabajo.
- **Dominio Psicológico:** los colaboradores manifiestan tener mejor concentración, mayor motivación para con los compromisos laborales y una mejor atención de las responsabilidades laborales y familiares.
- **Medio Ambiente:** los colaboradores y los jefes indican que el grupo de trabajo se adaptó sin inconvenientes a que una parte de los colaboradores desarrollen sus labores bajo el teletrabajo, también los clientes internos/externos o proveedores se adaptaron de manera adecuada.
- **Relaciones Sociales:** los colaboradores indican que se mejoró el vínculo familiar, se puede atender mejor las responsabilidades familiares y laborales generando un impacto positivo. Las familias se adaptaron sin mayores inconvenientes a la nueva modalidad de trabajo.

Petrobras

Petrobras Argentina no cuenta con una política de teletrabajo implementada formalmente, como parte de su desarrollo y actualización en lo referido a políticas de Recursos Humanos se confeccionó un lineamiento para el desarrollo del teletrabajo para determinadas circunstancias.

En Petrobras no hay cultura de teletrabajo aún, es una empresa todavía muy arraigada a la cultura de cumplimiento de horario, denominado trabajo efectivo. Se define al teletrabajo como una modalidad de trabajo, no como un beneficio en sí mismo. El teletrabajo modifica únicamente el lugar de trabajo, no así las condiciones:

- El horario de trabajo, así como la posibilidad de elegir en qué franja horaria trabajar (comenzando entre las 7 y las 10 y finalizando la jornada entre las 16 y las 19hs) se mantiene tal como se viene realizando (8 horas + 1 de almuerzo) con previo acuerdo con el líder.
- Durante la jornada de trabajo, el colaborador tiene que estar disponible y ubicable, ya sea por mail o por teléfono.

El lineamiento para realizar las actividades labores desde el hogar se encuentra en prueba piloto, el mismo se focaliza especialmente en facilitar una alternativa de reinserción laboral a aquellos colaboradores que regresan de su período de maternidad. Hasta el momento se contaba con dos alternativas al momento del regreso de la maternidad, una contempla una licencia laboral de hasta 6 meses sin goce de sueldo y la otra contempla

una reinserción laboral con jornada laboral reducida de 4 o 6 horas diarias con la correspondiente adecuación proporcional del salario.

También se está implementando el teletrabajo a modo de piloto ante casos particulares de colaboradores que tengan capacidades de movilidad reducida.

La política en desarrollo contempla que la compañía provea del equipamiento necesario y soporte técnico requerido para que el colaborador desempeñe sus actividades y responsabilidades del puesto cuando trabaje desde su casa. Los equipos y servicios incluidos son:

- Computadora portátil
- Software requerido para el trabajo
- Línea de teléfono para servicio de voz tipo Skype y tráfico de datos de alta velocidad.
- Botiquín de primeros auxilios; matafuego
- Manual de Seguridad

La compañía contempla la cobertura de los siguientes gastos mensuales para que el colaborador desarrolle sus actividades y responsabilidades desde su casa:

- línea de teléfono por datos tipo Skype o telefonía móvil dependiendo del caso
- Internet - tráfico de datos de alta velocidad.
- Suministros de oficina

Para que esta modalidad de trabajo sea útil, tanto para la empresa como para el colaborador, se establece que es necesario contar con un ambiente adecuado en el hogar, que es verificado a través de una visita al domicilio del colaborador por parte de la ART. Para esto es importante tener en cuenta:

- Contar con iluminación adecuada
- Tener un espacio silencioso, que permita al colaborador concentrarse en su trabajo sin interrupciones constantes

En caso de tener hijos mayores a un año de edad, es necesario no ser el único responsable de su cuidado y entretenimiento mientras dure la jornada de trabajo.

Para que el colaborador puede desempeñarse bajo la modalidad del teletrabajo es necesario el endoso del supervisor del colaborador, luego se realiza una entrevista junto a Recursos Humanos, en donde se explica al colaborador en qué consiste el teletrabajo y qué condiciones debe cumplir: horarios, ambiente, etc.

Como parte del proceso para poder desarrollar el teletrabajo, Petrobras prefiere establecer objetivos claros con los colaboradores, de manera de poder monitorear el cumplimiento de los mismos.

Por último la empresa solicita al colaborador ir a trabajar a la oficina por lo menos dos veces por semana, de manera de poder realizar reuniones, sociabilizar con el resto del equipo de trabajo y no perder cuestiones que a la distancia son difíciles de trabajar.

Actualmente Petrobras cuenta con 4 colaboradores que trabajan bajo la modalidad del teletrabajo.

AXION Energy

AXION Energy dispone entre sus políticas, una que trata específicamente sobre el trabajo desde el hogar. Múltiples posiciones desarrollan sus tareas laborales desde sus hogares, especialmente las funciones comerciales.

La política establece que la compañía provea del equipamiento necesario y soporte técnico requerido para que el colaborador desempeñe sus funciones y responsabilidades del puesto cuando trabaje desde su casa. Los equipos y servicio generalmente incluidos son:

- Computadora portátil y monitor (Doc Station)
- Software requerido para el trabajo
- Escritorio y Silla ergonómica
- Equipo multifunción (impresora, fax y fotocopidora)
- Línea de teléfono para servicio de voz y tráfico de datos de alta velocidad.
- Equipos varios (lámpara de escritorio, extintor, botiquín de primeros auxilios) y suministros generales de oficina.

La compañía contempla la cobertura de los siguientes gastos mensuales para que el colaborador desarrolle sus actividades y responsabilidades desde su casa:

- línea de teléfono
- Internet - tráfico de datos de alta velocidad.
- Suministros de oficina
- Desplazamientos locales por motivos de trabajo desde su casa hasta el lugar destino de trabajo.

Como complemento la política establece claramente los gastos no cubiertos por la compañía:

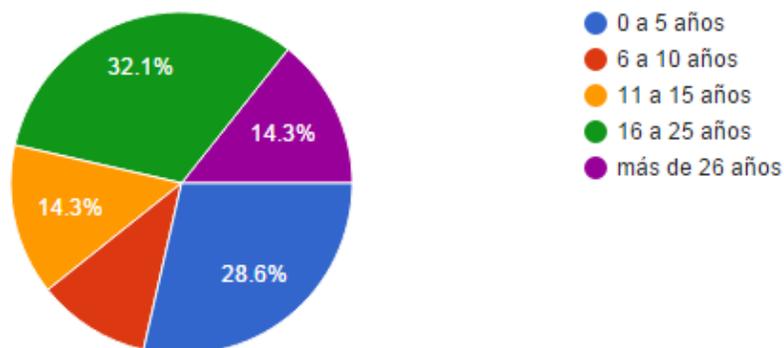
- Seguros para los equipos y muebles de oficina.
- Servicios domésticos (electricidad, calefacción y aire acondicionado).
- Alquiler por el espacio del hogar utilizado como oficina.

Para dar un contexto y soporte formal al trabajo desde el hogar se documenta a través de una carta enviada por la compañía al colaborador, con su firma se considera como aceptada esta modalidad de trabajo.

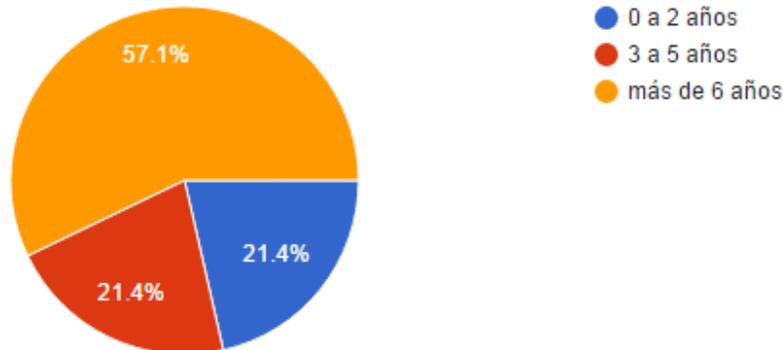
En la actualidad AXION Energy cuenta con 56 colaboradores que desarrollan sus actividades desde su hogar únicamente por cuestiones del rol que deben desempeñar para cumplir con sus labores. AXION Energy establece que el Teletrabajo no es considerado un beneficio o herramienta de retención de los colaboradores sino una modalidad de trabajo.

Para el presente trabajo AXION Energy permite que se lleve a cabo una evaluación del teletrabajo y el impacto que tiene en la calidad de vida del colaborador. La evaluación se llevó a cabo mediante una encuesta a los colaboradores que desarrollan sus actividades laborales bajo el teletrabajo para poder analizar el impacto en la calidad de vida, los beneficios y aspectos por mejorar. La encuesta se realiza a 28 colaboradores. Los aspectos evaluados y sus resultados se encuentran a continuación:

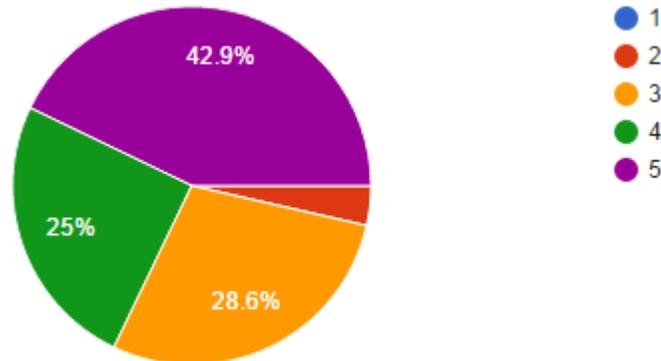
1. Cuantos años hace que es colaborador en AXION Energy?



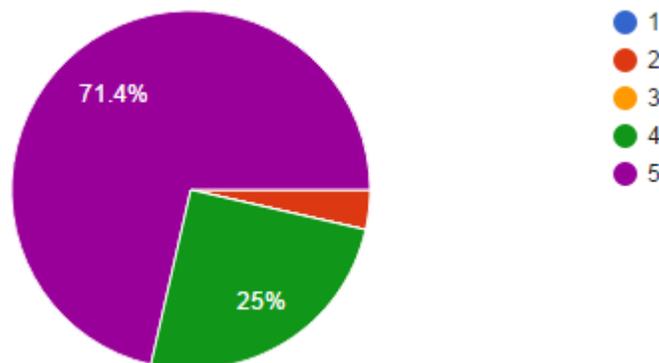
2. Cuantos años hace que desarrolla su actividad laboral bajo la modalidad Home Office?



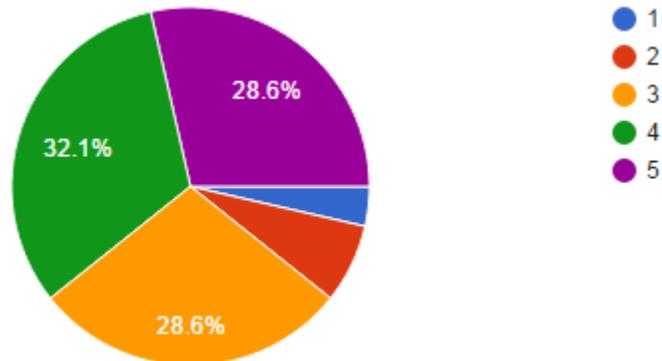
3. Cuando comenzó a trabajar desde el hogar, se adaptó sin inconvenientes? El grupo de trabajo se adaptó? (Puntajes de 1 a 5 – 1 adaptación dificultosa, 5 adaptación exitosa)



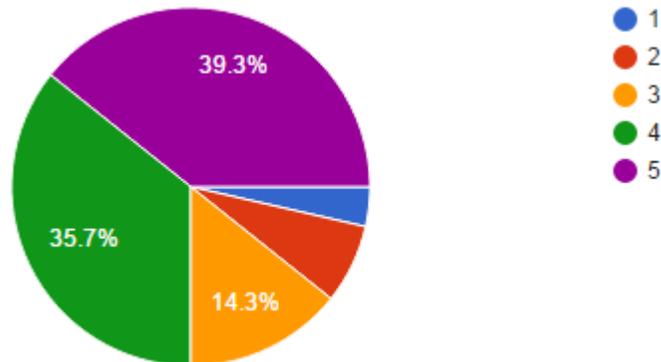
4. Al momento de desarrollar sus actividades laborales, usted se siente más cómodo trabajando por objetivos? (Puntaje de 1 a 5 – 1 no está de acuerdo, 5 100% de acuerdo)



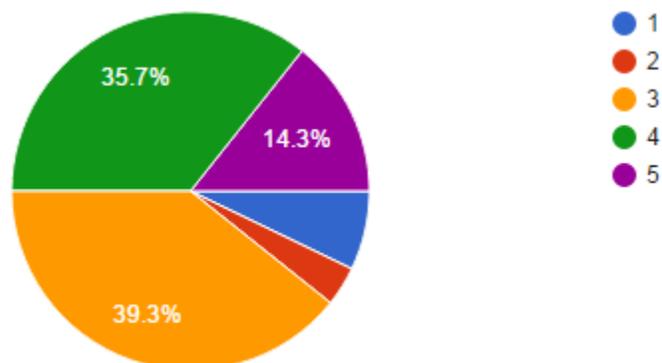
5. Cuando comenzó a trabajar desde el hogar, la familia se adaptó a la nueva forma de trabajo? (Puntajes de 1 a 5 – 1 adaptación dificultosa, 5 adaptación exitosa)



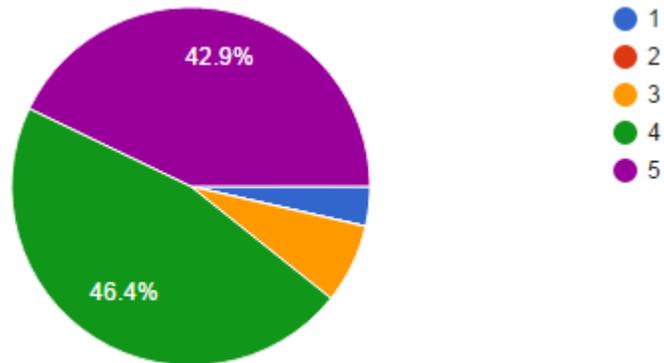
6. A su entender el Home Office impactó de manera positiva en la familia? (Puntajes de 1 a 5 – 1 impacto negativo, 5 impacto muy positivo)



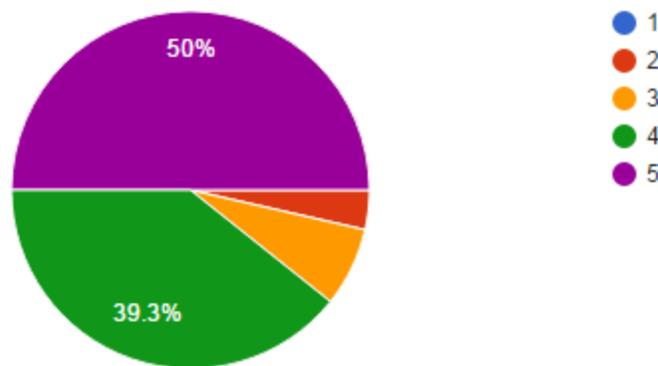
7. A su entender el trabajar desde su hogar mejoró sus relaciones sociales? (Puntaje de 1 a 5 – 1 no está de acuerdo, 5 100% de acuerdo)



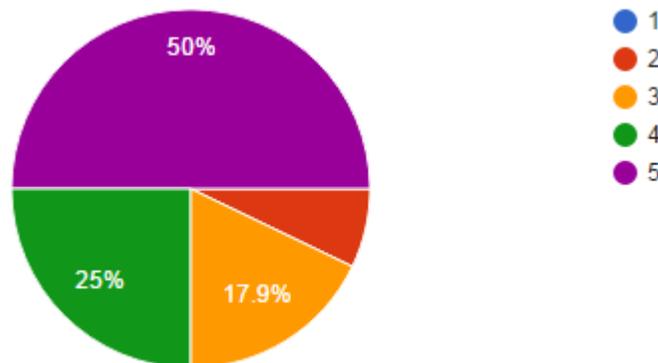
8. El hecho de trabajar normalmente desde el hogar genera una sensación de mayor productividad? (Puntaje de 1 a 5 – 1 no está de acuerdo, 5 100% de acuerdo)



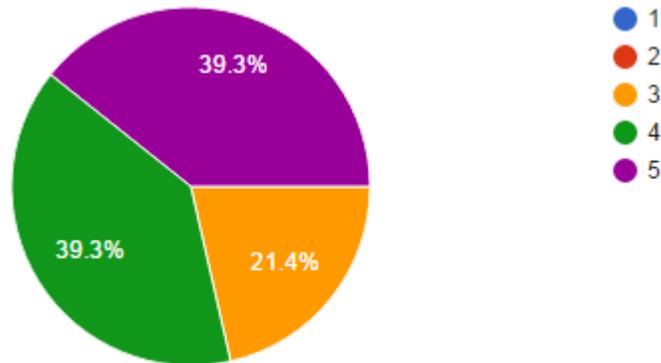
9. El hecho de trabajar normalmente desde el hogar genera una sensación de mayor concentración y atención en las tareas? (Puntaje de 1 a 5 – 1 no está de acuerdo, 5 100% de acuerdo)



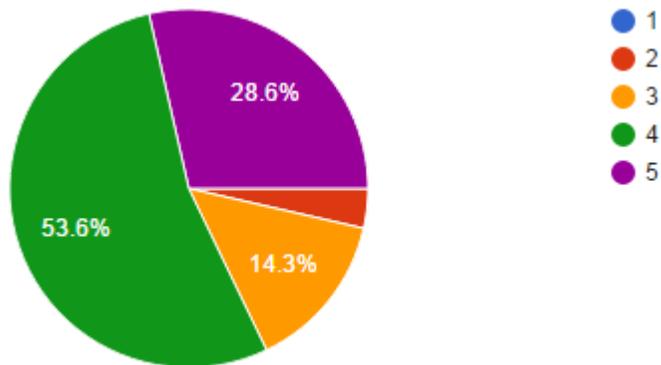
10. La familia considera que usted trabaje desde el hogar como un aspecto positivo? (Puntaje de 1 a 5 – 1 no está de acuerdo, 5 100% de acuerdo)



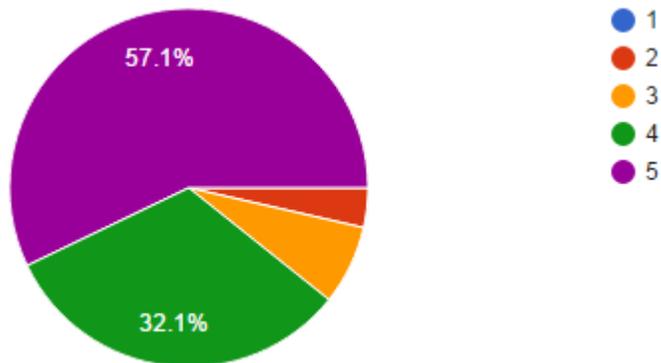
11. Trabajar normalmente desde el hogar le permite dar mayor atención a las responsabilidades laborales? (Puntaje de 1 a 5 – 1 no está de acuerdo, 5 100% de acuerdo)



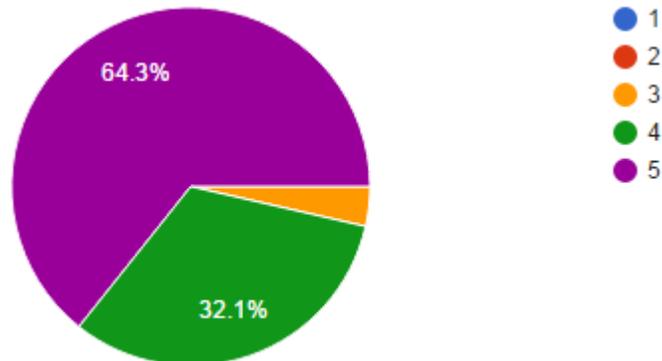
12. Trabajar normalmente desde el hogar le permite dar mayor atención a las responsabilidades familiares? (Puntaje de 1 a 5 – 1 no está de acuerdo, 5 100% de acuerdo)



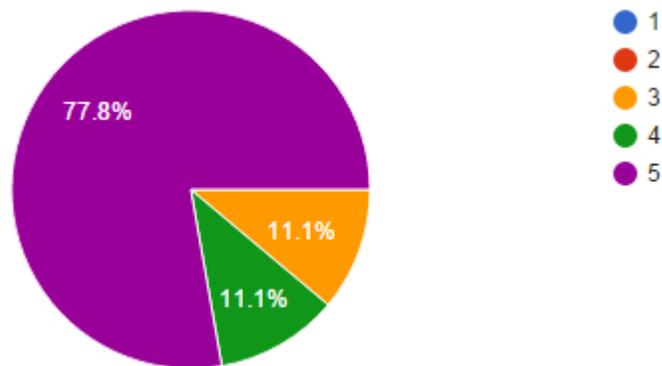
13. Entiende que la modalidad del Home Office es un beneficio tanto para el colaborador como para la compañía? (Puntaje de 1 a 5 – 1 no está de acuerdo, 5 100% de acuerdo)



14. Entiende que la modalidad de Home Office es una práctica de diferenciación en el mercado laboral? (Puntaje de 1 a 5 – 1 no está de acuerdo, 5 100% de acuerdo)



15. A niveles generales está de acuerdo en que el teletrabajo contribuye positivamente en la calidad de vida del colaborador? (Puntaje de 1 a 5 – 1 no está de acuerdo, 5 100% de acuerdo)



La evaluación realizada por los colaboradores que desarrollan sus actividades bajo la modalidad del teletrabajo arrojan resultados favorables en todos los aspectos encuestados, una alta aceptación, sin respuesta de insatisfacción en la evaluación general, es un claro indicio que el teletrabajo es una modalidad que beneficia a los colaboradores y a la empresa de manera directa.

Cabe destacar que los colaboradores indican su preferencia por el trabajo por objetivos, característica esencial para que la modalidad del teletrabajo resulte beneficiosa para el colaborador y la empresa

En particular en lo que refiere a la presente tesis sobre el impacto del teletrabajo en la calidad de vida del colaborador. Según los resultados de las encuestas el teletrabajo genera una mejora, impactando de manera positiva en los siguientes aspectos de la calidad de vida:

- **Dominio Físico:** los colaboradores expresan que tienen una mayor productividad al realizar sus tareas bajo la modalidad del teletrabajo. Los colaboradores tienen preferencia por el trabajo por objetivo.
- **Dominio Psicológico:** los colaboradores manifiestan tener mejor concentración, mayor motivación para con los compromisos laborales y una mejor atención de las responsabilidades laborales y familiares.
- **Medio Ambiente:** los colaboradores indican que el grupo de trabajo se adaptó sin inconvenientes a que una parte de los colaboradores desarrollen sus labores bajo el teletrabajo.
- **Relaciones Sociales:** los colaboradores indican que se mejora el vínculo familiar, se puede atender mejor las responsabilidades familiares y laborales generando un impacto positivo. En general las familias se adaptaron sin inconvenientes a la nueva modalidad de trabajo.

ExxonMobil

ExxonMobil dispone entre sus políticas, una que trata específicamente sobre el trabajo desde casa (Home Office) a nivel global. Múltiples posiciones desarrollan sus tareas laborales desde sus hogares, especialmente las funciones comerciales y marketing en Estados Unidos y Canadá. En la Argentina se dispone de un lineamiento para Trabajo Home Office que fue implementada por primera vez en modo piloto en 2007, para luego establecer como una guía de trabajo aprobada.

La política establece que la compañía provea del equipamiento necesario y soporte técnico requerido para que el colaborador desempeñe sus funciones y responsabilidades del puesto cuando trabaje desde su casa. Los equipos y servicios generalmente incluidos son:

- Computadora y monitor (Doc Station)
- Software requerido para el trabajo
- Escritorio y Silla ergonómica
- Equipo multifunción (impresora, fax y fotocopidora)
- Línea de teléfono para servicio de voz y tráfico de datos de alta velocidad.
- Equipos varios (archivadores, lámpara de escritorio, protector de voltaje, extintor, botiquín de primeros auxilios, detector de humo) y suministros generales de oficina.
- Verificación o instalación eléctrica de puesta a tierra para protección de equipos de computación.

Como complemento a los equipos y servicios arriba presentados, ExxonMobil ofrece a los colaboradores que desarrollen sus labores con el teletrabajo la posibilidad de solicitar un

préstamo personal con tasa de interés nula para la compra e instalación de un equipo de aire acondicionado para la habitación destinada a ser utilizada como oficina en el hogar. El monto del préstamo toma como referencia el valor de mercado de un determinado equipo de aire. El plazo del préstamo es por 12 cuotas consecutivas e iguales en monto devengadas del salario mensual del colaborador.

La compañía contempla la cobertura de los siguientes gastos mensuales para que el colaborador desarrolle sus labores desde su casa:

- línea de teléfono
- Internet - tráfico de datos de alta velocidad.
- Suministros de oficina
- Desplazamientos locales por motivos de trabajo desde su casa hasta el lugar destino de trabajo.

Como complemento la política establece claramente los gastos no cubiertos por la compañía:

- Seguros para los equipos y muebles de oficina.
- Servicios domésticos (electricidad, calefacción y aire acondicionado).
- Alquiler por el espacio del hogar utilizado como oficina.

Para dar un contexto y soporte formal al trabajo desde el hogar se documenta a través de una carta enviada por la compañía al colaborador, con su firma se considera como aceptada esta modalidad de trabajo.

Hasta 2012 cuando se produce la venta de los activos de Esso Petrolera, ExxonMobil tenía más de 60 colaboradores que desarrollaban sus actividades bajo la modalidad del teletrabajo, en la actualidad únicamente una persona.

Shell

Shell dispone entre sus políticas, una que trata sobre el teletrabajo a nivel global. Múltiples posiciones desarrollan sus tareas laborales desde sus hogares, para ellos es necesario completar una serie de aprobaciones dentro de la línea de reporte correspondiente, que las actividades y responsabilidades del puesto lo permitan y su desempeño como colaborador lo amerite. En la Argentina se dispone de una política de teletrabajo, la cual contempla dos modalidades de trabajo una permanente y otra frecuente. A las dos modalidades se las distingue de la siguiente forma:

- **Permanente**

Es aquel donde el colaborador realiza de forma permanente la mayor parte de sus actividades desde su hogar (o en el lugar que fuera autorizado), debido a que la compañía no posee en dicha área geográfica instalaciones propias desde donde realizar sus tareas.

- **Frecuente**

Es aquel donde el colaborador ha acordado su línea de reporte trabajar frecuentemente desde su hogar al menos un día por semana (o equivalente al 20% del tiempo de trabajo dentro del período considerado), y la compañía lo autorizó conservando un lugar de trabajo en una locación de la compañía.

Cuando existan casos donde se requiera la necesidad ocasional de trabajar fuera de los establecimientos de la compañía, en la medida que esta necesidad no sea frecuente, y sea inferior a un día por semana (o equivalente a menos del 20% del tiempo trabajado dentro del período considerado), no es considerado como Teletrabajo.

La política establece independientemente de cuál de las dos modalidades de teletrabajo se aplique, que la compañía provea del equipamiento necesario y soporte técnico requerido para que el colaborador desempeñe sus funciones y responsabilidades del puesto cuando trabaje desde su hogar. Los equipos y servicios incluidos son:

- Computadora portátil
- Software requerido para el trabajo
- Escritorio y Silla
- Equipo multifunción (impresora, fax y fotocopidora)
- Línea de teléfono para servicio de voz y tráfico de datos de alta velocidad.
- Equipos varios (archivadores, lámpara de escritorio, protector de voltaje, extintor, botiquín de primeros auxilios) y suministros generales de oficina.

La compañía contempla la cobertura de los siguientes gastos mensuales para que el colaborador desarrolle sus labores desde su casa:

- línea de teléfono
- Internet - tráfico de datos de alta velocidad.
- Suministros de oficina

Se dispone en base a la experiencia una serie de buenas prácticas que contribuyen a que el teletrabajo se implemente de forma exitosa, algunas de ellas son:

- Colaboradores y supervisores deben asegurar un esquema de contacto frecuente y regular, que incluya contactos “cara a cara” con colegas/supervisores de forma

semanal, de modo de facilitar la dinámica del equipo y la participación efectiva en reuniones de trabajo.

- El colaborador debe planificar estos contactos, asegurando su presencia en las oficinas de la compañía al menos una vez por semana.
- Colaboradores y supervisores deben establecer un esquema de trabajo donde se garantice un efectivo monitoreo del grado de avance de las tareas o responsabilidades del puesto, el fluido intercambio de información, como así también el espacio para compartir y discutir ideas y propuestas.

Conclusiones

Luego del desarrollo del trabajo de investigación, análisis de la información recolectada se puede concluir que para las empresas de la industria del petróleo el teletrabajo no es considerado un beneficio para el colaborador desde el punto de vista de Recursos Humanos, sino una modalidad de trabajo dado a las características de las tareas que debe desempeñar el colaborador.

A su vez es de destacar el rol fundamental que tienen las tecnologías de la información para que el teletrabajo pueda ser llevado adelante de manera correcta. Las tecnologías de la información son las herramientas a partir de las cuales el colaborador puede desarrollar sus labores desde el hogar con continuidad semejante a la de la oficina tradicional.

El teletrabajo es una modalidad que requiere que el colaborador cuente con predisposición a trabajar por objetivos, aspecto que de cierta forma puede condicionar al teletrabajo para determinados colaboradores por sus cualidades y aptitudes, igualmente no son determinantes porque se puede desarrollar un plan de acción para poder adecuarse. Por otro lado cabe destacar que el teletrabajo es una modalidad de trabajo que permite la inserción laboral de personas con capacidad de movimiento reducida.

En lo referido a la calidad de vida si bien no se cuenta con una definición universal del término, se entiende como un estado de bienestar general que contempla aspectos objetivos y evaluaciones subjetivas de bienestar físico, material, social y emocional, junto al desarrollo personal, afectadas por los valores personales del individuo.

De las encuestas realizadas se obtienen resultados favorables en todos los aspectos encuestados, una alta aceptación, sin respuesta de insatisfacción en la evaluación general, es un claro indicio que el teletrabajo es una modalidad que beneficia a los colaboradores y a la empresa de manera directa y tiene un impacto positivo en la calidad de vida del colaborador. Por lo que se puede decir que es una modalidad de trabajo beneficiosa para ambas partes.

En particular en lo que refiere a la presente tesis sobre el impacto del teletrabajo en la calidad de vida del colaborador. Según los resultados de las encuestas el teletrabajo genera una mejora, impactando de manera positiva en los siguientes aspectos de la calidad de vida:

- **Dominio Físico:** los colaboradores expresan que tienen una mayor productividad al realizar sus tareas bajo la modalidad del teletrabajo. Preferencia por el trabajo por objetivos.
- **Dominio Psicológico:** los colaboradores manifiestan tener mejor concentración, mayor motivación con los compromisos laborales y una mejor atención de las responsabilidades laborales y familiares.

- **Medio Ambiente:** los colaboradores indican que el grupo de trabajo se adaptó sin inconvenientes a que una parte de los colaboradores desarrollen sus labores bajo el teletrabajo, también los clientes internos/externos o proveedores se adaptaron de manera adecuada.
- **Relaciones Sociales:** los colaboradores indican que se mejora el vínculo familiar, se puede atender mejor las responsabilidades familiares y laborales generando un impacto positivo. Las familias se adaptaron sin inconvenientes a la nueva modalidad de trabajo.

Por lo presentado en las conclusiones se puede decir que el objetivo del trabajo es alcanzado al verificar el impacto positivo que tiene el teletrabajo en la calidad de vida del colaborador de la industria del petróleo.

Por último para que el teletrabajo sea una modalidad de trabajo exitosa para la empresa como para el colaborador es necesario que se dispongan de las tecnologías de la información adecuadas, las herramientas de soporte adecuada y que cada colaborador tenga claro su rol en las tareas a realizar, acompañado de una cultura laboral abierta, de contacto frecuente más allá del menor contacto físico al que normalmente se conoce.

De las distintas entrevistas con responsables de Recursos Humanos surge como aspecto clave para el éxito de la modalidad del teletrabajo que la empresa cuente con una cultura de trabajo abierta y moderna que permita darle sustento a esta nueva modalidad de trabajo a lo largo del tiempo complementado con gerencias que sponsoreen y apoyen el teletrabajo.

Bibliografía

Nilles, J. (1973) *The telecommunication-transportation tradeoff. Opinions for tomorrow and today*. Jala International, California.

Coordinación de Teletrabajo - <http://www.trabajo.gob.ar/teletrabajo/>

Marta Sanchez Galvis (2012) *Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina*, Santiago de Chile.

Boiarov, S. y Poliszuk, N. (2012). *Teletrabajo. Como empezó. Una breve historia*. Buenos Aires.

<http://www.clarin.com/diario/2007/07/24/sociedad/s-02815.htm>

http://www.neurocapitalhumano.com.ar/shop/detallenot.asp?notid=257#_ftn1

Sonia Boiarov (2008). *Informe sobre legislación y normativa vinculada al teletrabajo en América Latina y el Caribe-*

http://www.caminandoutopias.org.ar/institucional/que_es_el_teletrabajo.php

<http://www.becasyempleos.com.ar/teletrabajo.htm>

<http://javersolanopolitecnico.blogspot.com.ar/2012/10/el-teletrabajo-en-cifras.html>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Teletrabajo>

http://www.cepal.org/es/search?as_q=teletrabajo

http://www.caminandoutopias.org.ar/institucional/que_es_el_teletrabajo.php

http://www.neurocapitalhumano.com.ar/shop/detallenot.asp?notid=257#_ftn1

Centro de Estudios en Libertad de Expresión y Acceso a la Información (CELE). *Internet en Argentina: ¿cómo estamos hoy?*

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social junto a Unión Industrial Argentina. *Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo*

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

<http://caminandoutopias.org.ar/accesible/index.php?id=argentina>

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

<http://www.trabajo.gob.ar/teletrabajo/redempresas.asp>

Ricardo De Dicco (2014) *Indicadores Downstream hidrocarburos de Argentina – OETEC Área Energía*, Bariloche.

http://www.iprofesional.com/notas/204477-Combustible-local-cuntas-estaciones-de-servicio-hay-en-la-Argentina?page_y=1640

<https://es.wikipedia.org/wiki/YPF>

<http://www.petrobras.com/es/paises/argentina/argentina.htm>

<http://www.ypf.com/LaCompania/Paginas/nuestro-ADN.html>

<http://corporate.exxonmobil.com/en/company/worldwide-operations/locations/argentina/about/overview>

<https://es.wikipedia.org/wiki/ExxonMobil>

<http://www.shell.com.ar/aboutshell/at-a-glance-tpkg.html>

https://es.wikipedia.org/wiki/Royal_Dutch_Shell