



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

ORGANIZACIONES QUE IMPLEMENTAN TELETRABAJO:
RECOMENDACIONES PARA FACILITAR LAS RELACIONES
SOCIALES SATISFACTORIAS EN EL TRABAJO

Autora: Mg. Nora Inés Rubbini

Tesis para obtener el grado de: Doctora en Ciencias de la
Administración

Institución: Universidad Nacional de La Plata

Director: Dr. Julio César Neffa

Octubre, 2018

La Plata, Buenos Aires, Argentina

Agradecimientos

A todos los trabajadores que compartieron sus experiencias conmigo, haciendo posible esta investigación. En especial a aquellos que respondieron la encuesta o me permitieron entrevistarlos.

A todos los que me escucharon y ayudaron durante el proceso de realización de esta tesis. Especialmente a Victoria y a Agustín por leer y comentar versiones preliminares.

A las instituciones que me permitieron formarme, ofreciendo espacios y financiamiento, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas y la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional de La Plata, a la Universidad EAFIT y a la Red Pilares.

A los profesores que marcaron mi formación académica, como alumna, auxiliar docente e investigadora y me ayudaron a realizar esta obra: Elena Denda, Norberto Góngora y Julio César Neffa.

A quien me dirigió en la realización de esta investigación. Por su conocimiento y sabiduría, por su claridad y amabilidad, su disponibilidad y paciencia: gracias Dr. Julio César Neffa, es un honor para mí haber sido su tesista.

A quienes desde casa me alentaron, ayudaron y esperaron, seguros de que este día llegaría: Gastón, mi familia, mis amigos, mis hermanos en la fe.

Y a Dios, que hizo todo posible.

Resumen

El teletrabajo y los equipos distribuidos en red son hoy una realidad en múltiples organizaciones en Argentina. Pero la Administración, en tanto disciplina y en tanto práctica, no tiene en cuenta sus implicancias para las relaciones sociales en el trabajo de quienes lo realizan.

Posicionada en el paradigma interpretativo (Vasilachis de Gialdino, 2006), siguiendo un diseño flexible (Mendizábal, 2006) en este trabajo se buscó comprender las percepciones que trabajadores de equipos distribuidos en red tienen de sus relaciones sociales en el trabajo, principalmente en el orden uno-otro (Chanlat, 1994), con el fin de identificar recursos con que las organizaciones empleadoras podrían facilitar las relaciones sociales de sus empleados.

Se realizó un estudio instrumental de casos múltiple (Stake, 1999), utilizando la encuesta cualitativa (Jansen, 2012) y la entrevista semiestructurada (Kvale, 2011). La muestra fue intencional combinada con la técnica metodológica “bola de nieve”. En total participaron 76 trabajadores. El análisis de los datos siguió el enfoque propuesto por Taylor y Bodgan (2000).

Los resultados obtenidos permiten concluir que a los trabajadores les importan sus relaciones sociales en el trabajo, que algunos perciben carencias al llevarlas a distancia y mediadas por TICs y que no todos los empleadores se ocupan de facilitarlas. Para hacerlo deberían asegurar tanto el equipamiento y la infraestructura edilicia y de TICs como las tecnologías de gestión, los procesos y procedimientos administrativos adecuados para el desenvolvimiento de los equipos distribuidos en red, cuidando la dinámica interna organizacional

Si bien los resultados no son generalizables, aportan nueva y rica información para la Administración. Ellos, puestos a la luz de la literatura especializada y de conocimientos provenientes de otras disciplinas, permiten sostener que la Administración, tanto en el campo disciplinar como en la práctica, debe repensar el lugar de trabajo, la socialización y la comunicación humana en el trabajo y el cuerpo humano trabajando en las organizaciones propias del “tercer entorno” (Echeverría, 1999) caracterizado por las relaciones sociales a distancia mediadas por las TICs.

Palabras clave

Equipos distribuidos en red. Teletrabajo. Relaciones sociales. Perspectiva humanista.

Índice

Capítulo 1: INTRODUCCIÓN	1
1. Antecedentes de la investigación	1
1.1 Los equipos de trabajo distribuidos en red y el teletrabajo.....	1
1.2 El ambiente de trabajo	3
2. Problema, propósitos y objetivos de la investigación	6
2.1 Situación problemática.....	6
2.2 Problema de investigación.....	9
2.3 Propósitos de la tesis.....	9
2.4 Tema de investigación	9
2.5 Objetivos.....	10
2.5.1 Objetivo general	10
2.5.2 Objetivos específicos	10
2.6 Ideas preliminares.....	11
3. Justificación de la investigación.....	11
3.1 Pertinencia del tema de estudio para la Administración	11
3.1.1 La empresa: generar riqueza subordinada al bien común. (Perspectiva del Centro Humanismos, Gestión y Mundialización)	11
3.1.2 Concepción humanista de la actividad administrativa	12
3.1.3 El estudio de las relaciones sociales en el trabajo y la Administración	13
3.2 La implementación del teletrabajo en el mundo.....	14
3.2.1 Cifras del teletrabajo en Argentina.....	15
3.2.2 Teletrabajo en el mundo	19
3.3 Cuantificando el tercer entorno.....	23
3.3.1 Algunos datos del tercer entorno en el mundo	25
3.3.2 Algunos datos del tercer entorno en Argentina	32
4. Conclusión capítulo 1.....	45
Capítulo 2: CONTEXTO CONCEPTUAL	51
1. Introducción	51
2. Primera parte	52
2.1 Espacios/entornos sociales	52
2.1.1 El pensamiento de Javier Echeverría: Tres entornos sociales	53
2.1.2 Entornos natural y urbano (o primer y segundo entorno)	54
2.1.3 Tercer entorno social	55
2.2 Las TICs, el trabajo y las organizaciones	57
2.2.1 Los últimos 60 años en el trabajo y las organizaciones.....	57
2.2.1.1 La globalización.....	57
2.2.1.2 La crisis del modelo de acumulación capitalista de los ´70	58
2.2.1.3 El nuevo modelo de empresa y de relación entre empresas.....	59
2.2.1.4 Nueva morfología del trabajo.....	62
2.2.1.5 Nuevo tipo de trabajador.....	65
2.2.1.6 Cambios en el paradigma económico.....	65

2.2.1.7 Teleorganizaciones: La organización de la era telemática	68
2.2.1.8 Teletrabajo	69
2.2.1.9 Equipos de trabajo distribuidos en red	73
2.2.1.10 Tres momentos del teletrabajo	76
2.3 La Administración	81
2.3.1 Momento arqueológico de la disciplina Administración.....	82
2.3.2 Etapas de la Administración según Chanlat Jean-François.....	83
2.3.3 Administración y Ciencias Sociales según Chanlat Jean-François.....	85
2.4 Conclusión primera parte capítulo 2	90
3. Segunda parte	92
3.1 El ser humano, la sociedad, la <i>polis</i> , la organización y la empresa: la propuesta del Centro de Humanismos, Gestión y Mundialización.....	92
3.1.1 Concepción humanista de la administración.....	93
3.1.2 Teoría antropológica de la organización.....	95
3.2 Conclusión segunda parte capítulo 2	98
4. Tercera parte	99
4.1 Relaciones sociales	99
4.1.1 Relaciones sociales en el trabajo	100
4.1.1.1 Relaciones sociales en las teleorganizaciones. Estado del arte	107
4.2 Conclusiones tercera parte capítulo 2	119
5. Para cerrar este capítulo	123
Capítulo 3: METODOLOGÍA	125
1. Paradigma.....	125
2. Metodología	127
2.1 Sobre el tamaño y la composición de las muestras	128
2.2 Primera etapa del trabajo de campo.....	130
2.2.1 Unidad de análisis y de recolección de datos	130
2.2.2 Relevamiento mediante encuesta cualitativa	131
2.2.3 Modalidad de realización de la encuesta.....	133
2.2.4 Muestra	135
2.3 Segunda etapa del trabajo de campo	136
2.3.1 Unidad de análisis y de recolección de datos	137
2.3.2 Relevamiento mediante entrevista no estructurada.....	138
2.3.3 Modalidad de realización de la entrevista	139
2.3.4 Muestra	140
2.4 El tipo de análisis.....	141
3. Criterios de calidad en la investigación cualitativa basada en el paradigma interpretativo	145
4. Punto de partida personal	146
5. Limitaciones de la metodología	147
Capítulo 4: ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	148
1. Introducción	148
2. Trabajo de campo: primera etapa. Relevamiento mediante encuestas	148
2.1 Presentación de los encuestados.....	149
2.1.1 Descripción resumida de los encuestados.....	149
2.1.2 Descripción resumida de las empresas empleadoras	150

2.1.3 Tareas que realizan mediante teletrabajo.....	150
2.1.4 Variantes del teletrabajo	151
2.2 Trabajo presencial o teletrabajo? Preferencia de los encuestados	168
2.3 Motivos que llevaron a los trabajadores a teletrabajar	170
2.3.1 Motivos por los que las empresas implementaron teletrabajo	172
2.4 Ventajas percibidas en teletrabajar	174
2.5 Desventajas percibidas en teletrabajar	178
2.6 Efecto del teletrabajo en dimensiones laborales, personales y familiares	182
2.7 Relaciones sociales en el trabajo	184
2.8 Destacando algunos de los resultados de la primera etapa del trabajo de campo.....	195
3. Trabajo de campo: segunda etapa. Relevamiento mediante entrevistas.....	199
3.1 Presentación de los casos de estudio.....	201
3.1.1 Los Casos de estudio.....	201
3.1.2 Variantes del teletrabajo.....	209
3.2 ¿Trabajo presencial o teletrabajo? Preferencia de los entrevistados	214
3.3 Diferencias percibidas en las relaciones sociales en el trabajo a distancia y mediadas por las TICs	221
3.3.1 Refinando el análisis	227
3.4 Relevancia de las relaciones sociales en el trabajo para las empresas empleadoras según la percepción de los trabajadores	232
3.4.1 El líder o gerente de un equipo distribuido en red	238
3.5 Recursos de la empresa para facilitar las relaciones sociales en el trabajo en los equipos distribuidos en red.....	240
3.6 Otros temas que importan a los entrevistados y no perciben que la empresa se ocupe	243
3.7 Algunas variables que influyen en la percepción de los trabajadores.....	247
3.8 Destacando algunos de los resultados de la segunda etapa del trabajo de campo	248
Capítulo 5: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN	253
1. Introducción	253
2. ¿Teletrabajo o trabajo copresente? Preferencias y motivos.....	253
3. Ventajas y desventajas percibidas de teletrabajar	258
4. Importancia para el trabajador de sus relaciones sociales en el trabajo	262
5. Diferencias percibidas en las relaciones sociales en el trabajo sostenidas a distancia y mediante TICs.....	263
5.1 La distancia en las relaciones sociales en el trabajo.....	266
5.2 Las TICs en las relaciones sociales a distancia.....	272
5.3 El cuerpo humano en las relaciones sociales en el trabajo.....	275
6. ¿Al empleador le importan las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red? Percepción de los trabajadores.....	280
7. Recursos de los empleadores para facilitar las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red. Consideración de los trabajadores.	283
Capítulo 6: CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	285
1. Introducción	285
2. Conclusiones acerca de cada objetivo de la investigación	285
2.1 Conclusiones acerca del objetivo general	285
2.2 Conclusiones acerca de los objetivos específicos.....	286

3. Conclusiones sobre el problema de investigación	291
4. Implicaciones teóricas de la investigación	292
5. Implicaciones prácticas de la investigación.....	298
6. Conclusiones sobre la metodología utilizada.....	310
7. Propuestas para investigaciones posteriores.....	311
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	313
ANEXOS	a
Anexo 1: Formulario de la encuesta	a
Anexo 2: Descripción detallada de los encuestados y las empresas empleadoras	o
Descripción de los encuestados	o
Descripción detallada de las empresas empleadoras	w

Lista de cuadros

Cuadro 1.1 Hogares por disponibilidad de bienes TIC, según dominio de estimación. Total 31 aglomerados EPH. Año 2015	37
Cuadro 1.2 Población de 10 años y más por utilización de celular, computadora y/o Internet, según dominio de estimación. Porcentaje por filas. Total 31 aglomerados EPH. Año 2015	38
Cuadro 3.1 Guion de entrevista	139
Cuadro 4.1 Tareas que realizan los encuestados mediante teletrabajo	151
Cuadro 4.2 Motivos que llevaron a los trabajadores a teletrabajar, según categoría	172
Cuadro 4.3 Motivos que llevaron a las empresas a implementar teletrabajo	172
Cuadro 4.4 Ventajas de teletrabajar. Categoría “Mejor administración del tiempo”	176
Cuadro 4.5 Ventajas de teletrabajar. Categoría “Mejora de la calidad de vida”	177
Cuadro 4.6 Ventajas de teletrabajar. Categorías varias	178
Cuadro 4.7 Desventajas de teletrabajar. Categoría: aislamiento	181
Cuadro 4.8 Desventajas de teletrabajar. Categoría: sobrecarga de trabajo	181
Cuadro 4.9 Desventajas de teletrabajar. Categorías varias	182
Cuadro 4.10 Testimonio de una encuestada respecto de la relación con su jefe	190
Cuadro 4.11 Los casos de estudio	205
Cuadro 4.12 Las empresas empleadoras de los trabajadores entrevistados	206
Cuadro 4.13 Razones individuales por las que los entrevistados prefieren teletrabajar.	215
Cuadro 4.14 Razones organizacionales por las que los entrevistados prefieren teletrabajar o les resulta indistinto.	217
Cuadro 4.15 Razones organizacionales por las que los entrevistados prefieren trabajar de modo presencial.	218
Cuadro 4.16 Razones individuales por las que los entrevistados prefieren trabajar de modo presencial.	219
Cuadro 4.17 Razones relacionales por las que los entrevistados prefieren trabajar de modo presencial.	219
Cuadro 4.18 Motivos para trabajar presencialmente o teletrabajar, por caso, según tipo de motivo.	221
Cuadro 4.19 No perciben diferencias en las relaciones sociales en el trabajo cuando son sostenidas a distancia y mediadas por las TICs.	223
Cuadro 4.20 Diferencias percibidas en las relaciones sociales en el trabajo en equipos distribuidos en red por otras variables además de la distancia y la mediación de las TICs.	225
Cuadro 4.21 Diferencias percibidas en las relaciones sociales en el trabajo cuando son sostenidas a distancia y mediadas por las TICs.	227
Cuadro 4.22 Valoración de las relaciones sociales compartiendo un espacio físico y a distancia	229
Cuadro 4.23 Percepción de los empleados respecto de si a la empresa empleadora le importan las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes, especialmente aquellos que integran equipos distribuidos en red.	234
Cuadro 4.24 El líder o gerente de un equipo distribuido en red, según la percepción de los entrevistados.	240

Cuadro 4.25 Recursos referidos al equipamiento e infraestructura que la empresa puede usar facilitar las relaciones sociales en el trabajo en los equipos distribuidos en red según los entrevistados.	241
Cuadro 4.26 Recursos referidos a tecnologías de gestión que la empresa puede usar facilitar las relaciones sociales en el trabajo en los equipos distribuidos en red según los entrevistados.	242
Cuadro 4.27 Recursos referidos a la dinámica interna que la empresa puede usar para facilitar las relaciones sociales en el trabajo en los equipos distribuidos en red según los entrevistados.	243
Cuadro 4.28 Aspectos de la implementación del teletrabajo y los equipos distribuidos de los que las empresas no se ocupan según los empleados.	246

Lista de figuras

Figura 1.1 Línea de tiempo de los hitos del desarrollo de Internet	26
Figura 1.2 Desarrollo de las TICs a nivel mundial, años 2001 a 2017	27
Figura 1.3 Penetración de Internet en el mundo por niveles. Año 2012	29
Figura 1.4 Población sin acceso a internet. Año 2016. Detalle por país.	30
Figura 1.5 Población mundial cubierta por redes móviles – 2007 / 2016	31
Figura 1.6 Tráfico de datos a nivel mundial, por IP, Internet fija e Internet móvil.	32
Figura 1.7 Hogares por disponibilidad de bienes TIC. En porcentaje. Total 31 aglomerados EPH. Años 2011 y 2015	36
Figura 1.8 Población de 10 años y más por utilización de bienes TIC. En porcentaje. Total 31 aglomerados EPH. Años 2011 y 2015.	38
Figura 2.1 Evolución interanual de ventas, ingresos desde el exterior y empleo del sector SSI en Argentina. Años 2005 a 2015	62

Lista de gráficos

Gráfico 1.1 Evolución de la penetración de las telecomunicaciones en Argentina. Años 2000 a 2015	33
Gráfico 1.2: Usuarios de Internet de banda ancha, según tipo. Años 2007 a 2016	34
Gráfico 1.3 Evolución de individuos (en porcentaje) que utilizan Internet en Argentina. Años 2000 a 2015	34
Gráfico 1.4 Accesos residenciales a Internet en Argentina, por mes. Diciembre 2010 a 2014 y Marzo 2015	35
Gráfico 1.5 Accesos mensuales a internet desde organizaciones en Argentina. Período Enero 2015 a Junio 2017.	39
Gráfico 1.6 Accesos mensuales a Internet desde organizaciones en Argentina, según fijos o móviles. Marzo 2015 a 2017	40
Gráfico 1.7 Accesos mensuales a Internet desde organizaciones en Argentina, según fijos o móviles. Diciembre 2010 a 2014	41
Gráfico 1.8 Accesos desde organizaciones a Internet, según zona de Argentina. Años 2013 y 2014	41

Gráfico 1.9 Accesos a Internet desde organizaciones, según provincia argentina (excluida Buenos Aires). Años 2013 y 2014	42
Gráfico 1.10 Evolución del mercado TIC en Argentina, según TI y telecomunicaciones. Años 2001 a 2016	43
Gráfico 1.11 Evolución del mercado de telecomunicaciones en Argentina, según rubro. Años 2006 a 2016	44
Gráfico 1.12 Evolución del mercado tecnología informática en Argentina, según rubros. Años 2001 a 2016	45
Gráfico 4.1 Desde qué lugares teletrabaja, según frecuencia	152
Gráfico 4.4 Cantidad de horas a la semana en que el trabajador teletrabaja, por intervalos	154
Gráfico 4.5 Frecuencia de trabajo en horarios y/o días fuera de lo estándar	155
Gráfico 4.7 Causas de la variación de las jornadas de trabajo	157
Gráfico 4.8 Contrato de trabajo	158
Gráfico 4.9 Bases de la remuneración	159
Gráfico 4.11 Medios de compensación por las horas extra trabajadas	161
Gráfico 4.12 Distribución de los gastos operativos según quién los soporta al teletrabajar	162
Gráfico 4.14 Evaluación del empleador sobre el teletrabajador, según bases	164
Gráfico 4.15 Afiliación del empleado a un sindicato	165
Gráfico 4.17 Antigüedad del trabajador en la empresa actual	166
Gráfico 4.18 Antigüedad como teletrabajador en la empresa actual	166
Gráfico 4.20 Encuestados según nivel jerárquico	167
Gráfico 4.22 Encuestados según cantidad de subordinados	168
Gráfico 4.23 Modalidad de organización del trabajo preferida por el trabajador	169
Gráfico 4.26 De quién fue la decisión de empezar a teletrabajar	173
Gráfico 4.27 Opción de reversibilidad	174
Gráfico 4.28 ¿Percibe ventajas en teletrabajar?	175
Gráfico 4.29 Ventajas de teletrabajar (agrupadas en categorías)	176
Gráfico 4.30 ¿Percibe desventajas de teletrabajar?	179
Gráfico 4.31 Desventajas de teletrabajar (agrupadas en categorías)	180
Gráfico 4.32 Efecto del teletrabajo en dimensiones laborales, personales y familiares	184
Gráfico 4.33 Percepción del trabajador de la relación con su jefe inmediato, según algunas dimensiones	185
Gráfico 4.34 Comunicación trabajador-jefe según medio y frecuencia	186
Gráfico 4.35 Comunicación trabajador-jefe según medio y frecuencia (2)	186
Gráfico 4.36 Percepción del trabajador de la relación con sus compañeros, según algunas dimensiones	188
Gráfico 4.37 Percepción del trabajador de la relación con sus subordinados, según algunas dimensiones	189
Gráfico 4.38 Efectos del teletrabajo en las relaciones del trabajador	190
Gráfico 4.39 A quién recurre el teletrabajador ante problemas técnico-profesionales	191
Gráfico 4.40 Percepción del trabajador sobre cuidado de su bienestar por parte de la organización	192
Gráfico 4.42 ¿Se capacitó para teletrabajar? ¿Quién cubrió el costo?	194

Gráfico A2.1 Distribución de los respondentes según la edad (agrupados por década)	o
Gráfico A2.2 Género de los encuestados	p
Gráfico A2.3 Estado civil de los encuestados	p
Gráfico A2.4 Distribución de encuestados según si viven solos o acompañados	q
Gráfico A2.5 De aquellos encuestados que viven acompañados, distribución de con quién viven	r
Gráfico A2.6 Distribución de respondentes según si son argentinos o no	r
Gráfico A2.7 Distribución de los respondentes por ciudad de residencia	t
Gráfico A2.8 Distribución de los respondentes según el nivel máximo de formación que alcanzaron	u
Gráfico A2.9 Distribución de los encuestados según la disciplina en que se han formado	w
Gráfico A2.10 Distribución del tamaño de las empresas empleadoras de los encuestados, según cantidad de empleados	x
Gráfico A2.11 Distribución del capital de las empresas empleadoras de los encuestados, según su origen	y
Gráfico A2.12 Distribución de las empresas empleadoras de los encuestados, según el sector de la producción al que pertenecen	z

Lista de tablas

Tabla 4.1 Desde qué lugares teletrabaja, según frecuencia	152
Tabla 4.2 Frecuencia con que el trabajador teletrabaja	153
Tabla 4.3 Cantidad de días por semana que trabaja presencialmente	154
Tabla 4.4 Cantidad de horas a la semana en que el trabajador teletrabaja, por intervalos	154
Tabla 4.5 Frecuencia de trabajo en horarios y/o días fuera de lo estándar	155
Tabla 4.6 Duración de las jornadas laborales	156
Tabla 4.7 Causas de la variación de las jornadas de trabajo	156
Tabla 4.8 Contrato de trabajo	158
Tabla 4.9 Bases de la remuneración	159
Tabla 4.10 Compensación horas extra	160
Tabla 4.11 Medios de compensación por las horas extra trabajadas	160
Tabla 4.12 Distribución de los gastos operativos según quién los soporta al teletrabajar	162
Tabla 4.13 Evaluación del desempeño	163
Tabla 4.14 Evaluación del empleador sobre el teletrabajador, según bases	163
Tabla 4.15 Afiliación del empleado a un sindicato	164
Tabla 4.16 Teletrabajadores con horarios fijados por una empresa fuera de Argentina	165
Tabla 4.17 Antigüedad del trabajador en la empresa actual	166
Tabla 4.18 Antigüedad como teletrabajador en la empresa actual	166
Tabla 4.19 Momento de acceso al teletrabajo en la empresa	167
Tabla 4.20 Encuestados según nivel jerárquico	167

Tabla 4.21 Encuestados según si tienen personal a cargo	167
Tabla 4.22 Encuestados según cantidad de subordinados	168
Tabla 4.23 Modalidad de organización del trabajo preferida por el trabajador	168
Tabla 4.24 Modalidad de organización del trabajo preferida por el trabajador (2)	169
Tabla 4.25 Modalidad de organización del trabajo preferida por quienes conviven con el trabajador	169
Tabla 4.26 De quién fue la decisión de empezar a teletrabajar	173
Tabla 4.27 Opción de reversibilidad	173
Tabla 4.28 ¿Percibe ventajas en teletrabajar?	175
Tabla 4.29 Ventajas de teletrabajar (agrupadas en categorías)	175
Tabla 4.30 ¿Percibe desventajas de teletrabajar?	179
Tabla 4.31 Desventajas de teletrabajar (agrupadas en categorías)	180
Tabla 4.32 Efecto del teletrabajo en dimensiones laborales, personales y familiares	183
Tabla 4.33 Percepción del trabajador de la relación con su jefe inmediato, según algunas dimensiones	185
Tabla 4.34 Comunicación trabajador-jefe según medio y frecuencia	186
Tabla 4.36 Percepción del trabajador de la relación con sus compañeros, según algunas dimensiones	187
Tabla 4.37 Percepción del trabajador de la relación con sus subordinados, según algunas dimensiones	188
Tabla 4.38 Efectos del teletrabajo en las relaciones del trabajador	189
Tabla 4.39 A quién recurre el teletrabajador ante problemas técnico-profesionales	191
Tabla 4.40 Percepción del trabajador sobre cuidado de su bienestar por parte de la organización	192
Tabla 4.41 Se capacitó para teletrabajar?	193
Tabla 4.42 Quién cubrió el costo de la capacitación en teletrabajo?	193
Tabla A2.1 Distribución de los respondientes según la edad (agrupados por década)	o
Tabla A2.2 Género de los encuestados	p
Tabla A2.3 Estado civil de los encuestados	p
Tabla A2.4 Distribución de encuestados según si viven solos o acompañados	q
Tabla A2.5 De aquellos encuestados que viven acompañados, distribución de con quién viven	q
Tabla A2.6 Distribución de respondientes según si son argentinos o no	r
Tabla A2.7 Distribución de los respondientes por ciudad de residencia	s
Tabla A2.8 Distribución de los respondientes según el nivel máximo de formación que alcanzaron	t
Tabla A2.9 Distribución de los encuestados según la disciplina en que se han formado	v
Tabla A2.10 Distribución del tamaño de las empresas empleadoras de los encuestados, según cantidad de empleados	x
Tabla A2.11 Distribución del capital de las empresas empleadoras de los encuestados, según su origen	y
Tabla A2.12 Distribución de las empresas empleadoras de los encuestados, según el sector de la producción al que pertenecen	z

Capítulo 1: INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes de la investigación

El desarrollo y la expansión que vienen teniendo las Tecnologías de la Información y la Comunicación (en adelante TICs) desde 1970, y especialmente en los últimos 25 años, han transformado las sociedades¹. El mundo de las organizaciones laborales y sus prácticas administrativas no escapan a las transformaciones que impulsa o posibilitan los desarrollos tecnológicos. Las TICs permiten conformar equipos de trabajo con empleados distribuidos en diferentes ubicaciones geográficas que se mantienen interconectados sincrónicamente mediante ellas, llegando en muchos casos al teletrabajo y en ocasiones a las teleorganizaciones u organizaciones virtuales.

1.1 Los equipos de trabajo distribuidos en red y el teletrabajo

Los equipos de trabajo distribuidos en red y el teletrabajo son una realidad vigente en las organizaciones laborales, desde 1974 en Estado Unidos y desde principios del siglo XXI en nuestro país, pero sobre todo en la actualidad debido al desarrollo, la expansión y la disminución de costos de las TICs (entre ellas Internet).

El estado actual de la telemática permite que las actividades organizacionales que se basan en información (por ejemplo, el acuerdo de compraventa y el pago de un producto) sean realizadas desde puntos distantes del planeta, de modo sincronizado en tiempo real, por lo que los trabajadores no tienen necesidad de reunirse en un mismo espacio físico.² Los equipos de trabajo distribuidos en red se caracterizan por llevar a cabo sus tareas estando sus integrantes dispersos geográficamente e interconectados mediante las TICs (Guedes-Gondim, 2011). En un equipo distribuido en red todos o algunos de sus integrantes pueden realizar teletrabajo, como también pueden realizar sus tareas presencialmente desde algún

¹Aunque en mayor o menor medida Aun, según el grado de desarrollo económico de las mismas.

²Por supuesto que esta realidad convive con las tareas que requieren presencialidad. Los trabajadores que realizan tareas que implican la manipulación de objetos físicos, como por ejemplo el despacho de un producto, continúan necesitando de trabajadores presentes en un espacio físico que se ocupen del almacén, de despachar el producto con el transportista, etc., para que llegue al punto de venta o entrega.

establecimiento del empleador, siempre que no estén todos en el mismo establecimiento (sino no sería un equipo distribuido). En el trabajo de campo de esta investigación se incluyó a trabajadores que realizan sus tareas desde la oficina de su empleador en una ciudad y conforman un equipo de trabajo con compañeros que trabajan desde oficinas del empleador situadas en otras locaciones (ya sean otras ciudades, provincias o países).

El teletrabajo (Rubini y Suarez Maestre, 2011) es un modo de organización del trabajo en el que se dispone que el trabajador realice su labor:

- estando distante físicamente respecto de la sede de su empleador y
- utilizando las tecnologías de la información y de la comunicación para desarrollar el trabajo y comunicarse con su empleador y sus compañeros de trabajo.

Ambas características deben darse en simultáneo para que se considere teletrabajo.

Hay diversas maneras en que se implementa el teletrabajo:

- Respecto de la frecuencia de la distancia:
 - Hay trabajadores que sólo teletrabajan unas horas al mes mientras que otros teletrabajan permanentemente.
- Respecto del uso de las TICs:
 - Hay quienes las usan para realizar algunas de sus tareas (ya que otras no requieren del uso de las TICs) y en escasa medida para comunicarse con los restantes miembros de la organización (ya que la comunicación se da mayormente de modo presencial).
 - Hasta quienes realizan todo su trabajo exclusivamente utilizando TICs y se comunican con sus compañeros también exclusivamente a través de ellas.

Además de la proporción del tiempo de trabajo a distancia y el grado y tipo de uso de la tecnología hay otras variables que, si bien no definen al teletrabajo, caracterizan modalidades de implementación. Entre ellas:

- localización de la prestación laboral,
- horario de teletrabajo,

- relación contractual entre empleador y trabajador,
- cultura y contexto social del lugar donde está el trabajador (o sea, del lugar en que se realiza el trabajo), por un lado, y del lugar en que se desenvuelve la organización empleadora, por otro.

Todas estas dimensiones adoptan diversas formas y se combinan entre sí de múltiples maneras dando lugar a muchos modos de organización del trabajo.

1.2 El ambiente de trabajo

La proliferación de la industria y la fábrica durante el siglo XIX hicieron surgir a inicios del siglo XX nuevas cuestiones a ser estudiadas por los dirigentes de empresas, entre ellas el ambiente de trabajo y las relaciones entre compañeros de trabajo y entre empleados y jefes (Edgall, 2010 y Grint, 2005 en Lewis, 2012).

La Industrialización, si bien se produjo sólo en algunos países y sectores sociales, fue una transformación radical (posiblemente la mayor generada por el ser humano hasta mediados del siglo pasado). La introducción de sistemas tecnológicos que posibilitaron el modo de producción industrial cambió drásticamente el modo en que se desarrollaban las actividades laborales y económicas, modificando, además de la producción, el almacenamiento, la distribución y el consumo, sobre todo conforme se consolidaba el comercio internacional.

Pero, además, la Industrialización generó nuevas realidades y modos de vida. Pequeñas aldeas se vieron convertidas en ciudades industrializadas, con profundos cambios demográficos, económicos, sociales y culturales. La proliferación de las fábricas y las máquinas requirieron de grandes cantidades de trabajadores, provocando que muchas personas migraran de sus lugares de origen a los centros fabriles. Los modos de vida cambiaron radicalmente, tanto para quien se asentó donde se implantaron las industrias como para quien permaneció en el campo. Los trabajadores que hasta ese momento habían realizado las tareas a su propio ritmo, de manera individual y espontánea, en la fábrica fueron reunidos masivamente, obligados a trabajar uno al lado del otro y a seguir los ritmos regulares de las máquinas. Estos cambios llevaron a pensar los problemas de la administración y el control (que debía ser ejercido estrictamente en un escenario distinto) de una forma inédita (Ashworth, 1978).

Según Echeverría (1999) el acelerado desarrollo de las TICs en los últimos 50 años, pero sobre todo en los últimos 25 años, posibilitaron (y continúan desarrollando Aun) la emergencia de un espacio social que difiere profundamente de aquellos en los que la humanidad había vivido hasta entonces: un espacio social donde es posible relacionarse e interactuar a distancia, llamado "tercer entorno"³. En él, la presencia física y la proximidad ya no son un requisito para que los seres humanos puedan hablarse y verse. Se han convertido en realidad y difundido masivamente a nivel mundial muchas cosas e ideas que hace medio siglo no existían: el teléfono móvil y el "inteligente", el correo electrónico, el dinero electrónico, los videojuegos en red, la mensajería instantánea, los servidores de contenido (música, video e imágenes), las redes telemáticas, el comercio electrónico, el teletrabajo, la teleorganización, las subastas electrónicas, la realidad virtual, las simulaciones informáticas, etc.

Así como los artefactos industriales modificaron los sistemas productivos en casi todos los ámbitos materiales, las TICs han transformado la producción, distribución y flujo de información. Ya en 1996, Manuel Castells (en Echeverría, 2013) afirmaba que la información se ha convertido en una nueva modalidad de riqueza y poder, dando lugar a un profundo cambio tecnológico, económico y social, cuyas consecuencias se han hecho sentir en todos los países y en los diversos sectores sociales.

Por otro lado, las estructuras organizacionales y la interacción afectan a los seres humanos en el trabajo (Thuderoz, 2010 y Watson, 2008, en Lewis, 2012). Las relaciones de trabajo entre los compañeros están reguladas por el estar y el interactuar, por lo que el ambiente de trabajo es un lugar para el establecimiento de relaciones de trabajo. Estas relaciones también pueden implicar "la realización -the performance- de la amistad". (Pettinger, 2005 en Lewis, 2012)

Es interesante explorar cómo estas relaciones se ven afectadas en un ambiente de trabajo que incluye el teletrabajo (Lewis, 2012). La implementación del teletrabajo altera las percepciones del entorno de trabajo, que hasta hace poco se han centrado en las relaciones entre empleados y empleadores en un lugar de trabajo tradicional, es decir, un trabajo realizado en la misma ubicación física (Lewis, 2012). Las TICs están afectando los ambientes de trabajo

³ En el capítulo 2 se presentará con mayor detalle la propuesta de Echeverría, pero ya se adelanta aquí que el autor sostiene que la humanidad ha vivido y actuado hasta el momento en tres entornos o espacios sociales. En orden de aparición son: el entorno natural (primer entorno), el entorno urbano (segundo entorno) y el entorno caracterizado por lo "tele" (tercer entorno), aunque hoy están todos presentes simultáneamente. Cada uno de los entornos permite a los seres humanos maneras diferentes de vivir como individuos y sociedades.

porque los trabajadores deben enfrentar comunicaciones cara a cara, a distancia, sincrónicas y asincrónicas (Metterlart, 2001 en Lewis, 2012). El ambiente de trabajo actual reposa en el uso de comunicación presencial y mediada por TICs, la cual es más sincrónica que en el pasado (como la posibilidad de usar video conferencias) (Lewis, 2012).

Según Morel-A-Lhuissier (2007), el teletrabajo se encuentra con evoluciones densas que se desarrollan de forma masiva, y cuyo denominador común es la "movilidad":

- la movilidad física en primer lugar, ya que es una de las características esenciales en las sociedades modernas, ya sea que se trate de los desplazamientos cotidianos o los desplazamientos por trabajo o familiares;
- la movilidad de las mentalidades, que abandonaron las antiguas tipologías sociales, estables y tranquilizadoras, para adaptarse a un mundo constantemente cambiante;
- la movilidad profesional, ya que al modelo de carrera con una estructura estable y protectora le sucede un sistema donde la vida profesional está marcada por rupturas;
- la movilidad del medio ambiente laboral y/o familiar, cuya perennidad no está asegurada.

Para éste autor, el teletrabajo lleva a nuevas formas de desarrollo de la economía y ofrece respuestas a las necesidades sociales, mediante la desestructuración. Esta revolución en la organización del trabajo tendrá un impacto en las relaciones sociales tan profundo como la Revolución Industrial. Después de un siglo de grandes concentraciones en las plantas, el teletrabajo permite el desarrollo de las actividades del sector terciario y cuaternario de la economía sin que el lugar donde se llevan a cabo tenga influencia en el resultado final, por lo que cambia la relación con el espacio y el tiempo social.

Así como la fábrica cambió el lugar, y el modo de trabajar, además del contacto entre compañeros, las TICs, y sobre todo las redes telemáticas, también lo hacen. Cabe entonces preguntarse qué tiene la Administración para decir y aportar en este tiempo donde es posible

el teletrabajo para algunas tareas⁴ y la organización sin un recinto físico donde se reúnan los empleados, que se pueden juntar en redes telemáticas. Si la industrialización reunió en las fábricas a los trabajadores la telemática permite su dispersión; si la industrialización tuvo un ícono en la fábrica, el entorno a que dio lugar el desarrollo actual de las TICs tiene su ícono en la red telemática.

2. Problema, propósitos y objetivos de la investigación

2.1 Situación problemática

La administración como práctica:

Ha incorporado el teletrabajo y los equipos distribuidos en red como forma de organización del trabajo. En nuestro país son numerosas las empresas que han implementado el teletrabajo (por lo menos 80 grandes empresas, entre las que se cuentan: CISCO, Telecom, YPF, Tenaris, IBM) (Rubbini, Neffa y Suarez Maestre, 2014). Si bien no hay datos oficiales disponibles que permitan conocer o estimar la cantidad de personas que hoy teletrabajan, en el 2010 el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación logró sistematizar cierta evidencia que ratificaba el rumbo hacia el crecimiento del teletrabajo en Argentina: se estimaba que en el 2009 había 1.300.000 oficinas hogareñas, lo que significaba 4 veces más que en el 2004 (Lenguita, 2010). Respecto de los equipos distribuidos en red, no se ha encontrado ninguna medición ni estimación de cuántas organizaciones en nuestro país los han implementado, cuántos equipos hay ni a cuántos trabajadores involucra.

Los motivos o ventajas del teletrabajo que expresan las organizaciones que lo han implementado son de índole principalmente individual: a) para la empresa: retener a los empleados talentosos, disminuir el ausentismo y atender a necesidades particulares originadas en la maternidad o por una discapacidad, etc.; b) para los trabajadores mejorar la

⁴Aunque con condiciones muy diferentes para aquellos trabajadores muy calificados o con conocimientos muy demandados que para aquellos menos calificados o poco demandados.

calidad de vida⁵(Rubini et al., 2014, Centro de Investigaciones para la Transformación -CENIT- y Fundación Observatorio PyME, 2011).

Sin embargo, el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM, 2008) afirma que “es preciso comprender el teletrabajo no sólo como un fenómeno tecnológico, sino también desde un punto de vista social y cultural. Puede ser considerado desde perspectivas individuales, sociales y empresariales.” Empero, no se encontró en nuestro país que las empresas tuvieran conocimiento y/o interés por lo que dicha modalidad de organización provoca en los empleados a nivel relacional, con el equipo de trabajo y la organización.

La Administración como disciplina:

Avanza más lentamente en el estudio de estas nuevas realidades organizacionales, y cuando lo hace se ocupa más bien de preocupaciones de la ortodoxia de la Administración como son la estructura organizacional⁶, la productividad, el control⁷, el sistema de remuneración.⁸

La investigación académica en el campo de la Administración en nuestro país es baja cualquiera sea el tema (Góngora, Nóbile y Larrivey, 2013). Un dato que puede servir de indicador es que, habiendo en Argentina 237 carreras de grado en Licenciatura en

⁵ Incluso la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2012 y 2014) expresa haber implementado en el 2010 una política de teletrabajo para propiciar que sus empleados pudieran “mejorar el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar”.

⁶ Por ejemplo, véase Padilla Meléndez, A. y del Águila Obra, A. (2003) La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3): 69-94

⁷ Por ejemplo, véase Roca Pulido, J. C. y Martínez López, F. J. (2006) Impacto del teletrabajo en la dirección y comunicación de las organizaciones del sector TIC. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, vol. 16 81-97 ISSN: 1131-6985

⁸Incluso sin restringir a la investigación realizada desde la disciplina administrativa, Guedes-Gondim, S. et al. (2011) comentan que existen algunas lagunas en los estudios de equipos virtuales, entre las que destacan el manejo de los afectos en las relaciones entre los miembros, el contexto cultural y ocupacional, el aprendizaje y el valor predictivo del rendimiento percibido. Tal apreciación parte de la revisión hecha por Martins, Gilson, y Maynard, 2004 que encontró que los estudios sobre equipos virtuales se dividen en tres grupos, según hagan foco en:

- a) las características de los equipos virtuales, tales como tamaño, habilidades de los miembros (Kayworth y Leidner, 2002), la riqueza de las tecnologías utilizadas y el estatus de los miembros (Owens, Neale y Sutton, 2000; Sproull y Kiesler, 1986);
- b) los procesos, que buscan explorar cómo los equipos planean objetivos, definen acciones y establecen relaciones interpersonales (Chidambaram, 1996, Dubrovsky, Kiesler y Sethna, 1991; Huan, Wei, Watson y Tan, 2002; Lebie, Rhoades y McGrath, 1996; Mortensen y Hinds, 2001; Ratcheva y Vyakarnam, 2001);
- c) los resultados, que estudian los afectos (satisfacción) y el rendimiento (eficacia, rapidez en la toma de decisiones y calidad de la decisión).

Administración, sólo existen 21 carreras de Doctorado en Administración habilitadas.⁹ Asimismo, de acuerdo al Portal de Información de Ciencia y Tecnología Argentino, los datos en el país indican que hay al menos 40269 investigadores (incluyendo becarios) en ciencia y tecnología. De ellos, 8790 (22%) lo hacen dentro del área del conocimiento de las Ciencias Sociales, y más específicamente 1201 (3%) en la disciplina Economía y Negocios. Entre estos últimos, sólo 5 investigadores estudian el teletrabajo, 81 estudian lo virtual, 67 las TICs, contra 90 que estudian la cultura organizacional, 314 los recursos humanos, 592 la organización y 903 el trabajo¹⁰. En particular, no se ha encontrado ningún estudio que analice las relaciones sociales en el trabajo cuando los miembros están distribuidos y/o hay teletrabajo.

Si bien algunos autores nacionales mencionan que la gestión en la era de la telemática plantea desafíos, no profundizan en su estudio ni se han ofrecido conceptos o teorías que orienten la cuestión. Aun cuando son "...importantes y numerosas las aproximaciones teóricas al estudio de las organizaciones virtuales, todavía existen pocos estudios empíricos sobre el tema, al objeto de precisar, a través de la evidencia empírica, de manera completa el modelo de funcionamiento de la organización virtual" (Padilla Meléndez y del Águila Obra, 2003).

La escasez de estudios empíricos sobre las organizaciones en la era telemática da lugar a un área por desarrollar, Aun más en nuestro país.

Compartiendo a) la concepción de la empresa como una institución social con la función de generar riqueza para crear bienestar material pero subordinada al bien común, b) la centralidad del hecho humano en las organizaciones que sostiene la concepción humanista de la actividad administrativa, y c) la concepción del hombre como un ser social y la importancia que éste asigna a las relaciones sociales en el trabajo¹¹, se identifica que a la Administración Aun le falta conocer con mayor profundidad las implicancias del teletrabajo y de los equipos de trabajo distribuidos en red en las relaciones sociales en el trabajo de quienes lo realizan, en nuestro país.

⁹ Información obtenida mediante el Buscador de Títulos Oficiales Universitarios de la Secretaría de Políticas Universitarias. Consultado en http://titulosoficiales.siu.edu.ar/buscar_titulos.php el 15/05/2017.

¹⁰ Información generada a partir de los datos brindados por el Portal de Información de Ciencia y Tecnología Argentino de la Subsecretaría de Evaluación Institucional dependiente de la Secretaría de Articulación Científico Tecnológica del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación. Consultado en <http://datos.mincyt.gob.ar> el 15/05/2017.

¹¹ Esta perspectiva, sostenida por el Centro de Humanismos, Gestión y Mundialización, se presenta seguidamente en este capítulo y se desarrollará con mayor detalle en el capítulo 2.

2.2 Problema de investigación

Qué debería repensar la Administración, desde la teoría y la práctica, en el contexto actual (del “tercer entorno”), respecto de las organizaciones y modos de organizar el trabajo en ellas, para propiciar que el teletrabajo y los equipos distribuidos en red tengan en cuenta al ser humano como la unidad que es y con los rasgos que caracterizan su naturaleza, específicamente su ser social.

2.3 Propósitos de la tesis

Los propósitos que impulsaron la realización de este trabajo fueron:

- Enriquecer las teorías existentes, de que se vale la Administración, sobre relaciones sociales en el trabajo en el tercer entorno, aportando conocimiento empírico de las particularidades percibidas por trabajadores en Argentina, respecto de sus relaciones sociales en el trabajo cuando el mismo está organizado en equipos de trabajo distribuidos en red y teletrabajo.
- Conocer el trabajo en equipos distribuidos en red para aportar conocimiento que promueva:
 - o modos de organización del trabajo centrados en el trabajador en tanto ser humano genérico y singular;
 - o empresas que persigan la riqueza y la creación de bienestar material subordinadas al bien común.

2.4 Tema de investigación

Este trabajo se ocupa de las relaciones sociales en el trabajo (principalmente en el orden *uno-otro*)¹² en los casos en que los trabajadores integran equipos de trabajo distribuidos en red y/o

¹²Según Chanlat (1994) el universo de la relación con el otro en una organización es el plano de la influencia recíproca, y se pueden identificar en él tres órdenes principalmente:

- La relación uno-otro (o con un pequeño número de personas) que constituye la influencia recíproca social básica.

teletrabajan. El abordaje en el campo es desde la percepción que estos trabajadores tienen de sus relaciones. Se circunscribió a trabajadores que habitan en Argentina y tienen una relación contractual de dependencia (formalizada o no) en una empresa de cualquier rubro en un primer momento, y luego se restringió a quienes lo hacen en relación de dependencia formal, para empresas que brindan servicios informáticos o se basan en ellos y cuentan con un área con la función específica de administración del personal.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo general

Comprender las percepciones que trabajadores de equipos distribuidos en red tienen de sus relaciones sociales en el trabajo, y de cómo son tenidas en cuenta por la organización que los emplea, con el fin de identificar recursos con que las organizaciones empleadoras podrían facilitar las relaciones sociales de sus empleados.

2.5.2 Objetivos específicos

Conocer si aquel trabajador que, habitando en Argentina, integrando un equipo de trabajo distribuido en red (sea que él teletrabaje o no), manteniendo una relación de dependencia (formalmente reconocida o no) con la empresa empleadora:

- Tiene preferencia por el trabajo presencial o teletrabajo y por qué motivos.
- Percibe ventajas y/o desventajas en teletrabajar, y cuáles son.
- Le importan sus relaciones sociales en el trabajo.
- Percibe diferencias en las relaciones sociales en el trabajo cuando se sostienen a distancia y mediadas por la tecnología, y cuáles son.

- La relación uno-masa, que es la relación que un individuo puede tener con una multitud
- La relación nosotros-nosotros, que es la relación que un grupo tiene con otro grupo.
Se presentará con más detalle en el capítulo 2, Sección Relaciones sociales en el trabajo.

- Percibe que a la empresa empleadora le importan o no las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red. ¿En qué lo percibe?
- Considera que las empresas empleadoras disponen de recursos para facilitar las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red. ¿Cuáles son?

2.6 Ideas preliminares

Esta tesis se inició con unas ideas que sirvieron para orientar el trabajo, aunque, siguiendo las formas de la investigación cualitativa, no se buscó su verificación. Las ideas preliminares fueron:

- Los trabajadores prefieren teletrabajar a trabajar presencialmente.
- La relación que se gesta y desarrolla con otras personas en el trabajo es más rica cuando es presencial que cuando es a distancia.
- Las relaciones sociales en el trabajo influyen en la decisión de los trabajadores de permanecer en la organización.
- Las organizaciones empleadoras no se ocupan de la dimensión social del teletrabajo o el trabajo en equipos distribuidos en red.

3. Justificación de la investigación

3.1 Pertinencia del tema de estudio para la Administración

3.1.1 La empresa: generar riqueza subordinada al bien común. (Perspectiva del Centro Humanismos, Gestión y Mundialización¹³)

De acuerdo a Bédard (2003), existe en la tradición griega un universo material ordenado (kosmos) del cual forman parte los seres humanos. Más acorde con la escala de estos últimos,

¹³ El *Centre Humanismes, Gestions et Mondialisation* fue fundado por el Dr. Alain Chanlat en 1989, con sede el HEC Montreal. Cuenta también con un capítulo Latinoamérica.

el universo ordenado es la ciudad (polis), que representa el modelo y el tipo ideal de toda forma de organización humana armoniosa. Como “microcosmos”, la ciudad posee un sistema de instituciones. En todas ellas el ser humano está en el centro y cada una contribuye, a su manera, a la realización de tres grandes funciones esenciales para la supervivencia del grupo. Esas funciones de base son complementarias y necesarias, pero tienen un orden jerárquico según su dignidad y valor. Ellas son, por orden de primacía: la soberanía, la protección y la riqueza. Cada institución particular de la sociedad, sea que pertenezca al comercio, la agricultura, la armada, la educación, la salud, etc., posee una finalidad propia que es determinada por una de las tres funciones generales a cumplir y por la distribución del trabajo que caracteriza la vida en comunidad. Siguiendo esta concepción propiamente occidental de la vida en sociedad, una de las instituciones sociales a la que le incumbe la función de crear riqueza y prosperidad es la empresa¹⁴ y su razón de ser, la creación del bienestar material, está subordinada al bien común.

El bien común es definido (en línea con la tradición griega que continuó Santo Tomás de Aquino y que hoy retoma la Doctrina Social de la Iglesia) como “el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección” (CDSI, 164) y “exige la capacidad y la búsqueda constante del bien de los demás como si fuese el bien propio” (CDSI, 167). (Michelini, 2007).

3.1.2 Concepción humanista de la actividad administrativa

La concepción humanista de la actividad administrativa (Bédard, 2003) que se sigue aquí consiste en administrar:

- reconociendo el lugar central del ser humano en general, lo que implica comprender las características propias de la especie humana, y
- teniendo en cuenta las particularidades individuales, lo que implica valorizar las potencialidades específicas de las personas, que son la fuente de la fecundidad del grupo.

¹⁴ Con esto no se pretende excluir otro tipo de organizaciones laborales, que, aunque sin fin de lucro, se dedican a la producción de bienes o a brindar servicios (tal es el caso de las organizaciones de la Administración Pública, o aquellas de la sociedad civil dedicadas a cubrir necesidades sociales). Estas también son objeto de estudio (e intervención) de la Administración.

Se resaltan los siguientes rasgos que caracterizan la naturaleza de la especie humana¹⁵:

- El logos.
- La psykhé.
- La palabra, concebida como una función de expresión, de comunicación y de significación.
- El trabajo, visto como la expresión de sí y como creación (dimensión subjetiva del trabajo).
- La representación y la simbolización.
- La sociabilidad o la inclinación a entrar en la vida social.
- El cuerpo humano que, con un interior, una frontera (los sentidos sensoriales) y un exterior, define la inserción del cuerpo en el espacio. Cuerpo que es tridimensional y limitado, cuyos sentidos sensoriales son medios de interrelación con el exterior, amplían su campo de influencia y su exterior inmediato y dependen estrictamente de la distancia. Además de estas cuestiones espaciales existe otra categoría: el tiempo. El espacio sensorial del ser humano es un espacio-tiempo, marcado por el aquí y el ahora (Echeverría, 1999).

La concepción humanista de la actividad administrativa centra la atención en el *hecho humano* en las organizaciones, en vez de centrarse en qué y en cómo hacer para que la gente esté más satisfecha y sea más rendidora, como puede hacerlo la corriente ortodoxa.

3.1.3 El estudio de las relaciones sociales en el trabajo y la Administración

A poco de nacida la Administración en tanto disciplina de manos de ingenieros (1911), y buscando modos de hacer más eficiente a los objetivos empresariales/fabriles el *componente humano de la máquina*, reconoció que los trabajadores entablan relaciones entre sí espontánea y/o voluntariamente, por fuera del marco de lo programado en el diseño de la organización del trabajo, y que dichos lazos repercuten (positiva o negativamente) en la productividad. Tal conocimiento surgió de los estudios iniciados en 1925 por Mayo en la *Western Electric Company* (en Hawthorne, Chicago, Estados Unidos).

¹⁵ Se resaltan aquí algunas características. Una descripción mayor se presentará en el capítulo 2.

A partir de entonces, y hasta la actualidad, dentro de la Administración (o en disciplinas conexas de las que ella se vale) se realizan estudios dedicados a conocer al trabajador en tanto ser humano y su dimensión social, que se agrupan en las llamadas corrientes de las Relaciones Humanas (con dos etapas, la primera con Mayo, Dewey, Lewin, Parker Follet entre otros y la segunda con Maslow, Argris, Herzberg, Mc Gregor, Likert, etc.), del Comportamiento Humano (con autores como Lorsch; Cooper y Robertson; Staw y Cummings), de la Cultura Organizacional (donde se encuentran Schein, Hofstede entre otros), de la Psicología Organizacional y de la Antropología Organizacional.

Cabe mencionar, sin embargo, que el propósito de tales estudios a veces fue (y es), utilitarista, en línea con el taylorismo, buscando mejorar la eficacia y la productividad integrando *el elemento humano*, con una concepción instrumental, adaptativa, incluso manipuladora, del mismo. Otras veces, en el lado opuesto buscaron hacer inteligible la experiencia humana y comprenderla en toda su complejidad y riqueza (y continúan haciéndolo) (Chanlat 2002, 1994).

3.2 La implementación del teletrabajo en el mundo

Todos los datos de que dispone la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) parecen indicar que el teletrabajo, ya sea ocasional o a tiempo completo, es un fenómeno muy extendido que sigue avanzando y que tiene consecuencias de gran alcance para el mundo del trabajo.

En esta subsección se presentan datos sobre la implementación del teletrabajo, primero en Argentina, y luego en múltiples países del mundo. Pero antes, es necesario realizar una aclaración:

Como el teletrabajo tiene más que ver con la organización del trabajo que con una modalidad de empleo o una nueva categoría profesional -aunque es posible que las facilite-, pocos países llevan a cabo una recopilación sistemática de estadísticas oficiales para hacer un seguimiento y medición de su desarrollo. (OIT, 2016:8)

Lenguita (2010) en cambio entiende que existe dificultad para realizar mediciones estadísticas sobre la dimensión que tiene el teletrabajo porque se usa muchas veces como medio para precarizar el trabajo encubriendo una relación de dependencia.

3.2.1 Cifras del teletrabajo en Argentina

Según un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, en el 2007 el Centro de Teletrabajo y Teleformación¹⁶ junto a la Asociación Argentina de Usuarios de la Informática y las Comunicaciones (USUARIA) estimaron¹⁷ que la población teletrabajadora alcanzaría las 589.157 personas, lo que representaba el 6% de la Población Económicamente Activa en el primer trimestre de 2007.

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación logró sistematizar cierta evidencia que ratifica el rumbo hacia el crecimiento del teletrabajo en Argentina, según Lenguita (op. cit.). En los dos primeros foros sobre teletrabajo organizados por dicho organismo (años 2008 y 2009), la asesora técnica responsable de la (otrora) Coordinación de Teletrabajo, consideró que:

- En el 2004 había un total de 320.000 oficinas hogareñas en Argentina (información que fue aportada originalmente por un representante de la OIT, el Dr. Vittorio Di Martino, según los informes realizados por la consultora Carrier y Asociados)
- En el año 2007 esa cifra se elevó a 589.157 oficinas hogareñas (según datos aportados por Centro de Teletrabajo y Teleformación y USUARIA como se mencionó antes)
- Para el año 2009, el alza se duplicó, contabilizándose un total de 1.300.000 oficinas hogareñas en Argentina (según datos relevados por la consultora Carrier y Asociados).

En el año 2011, el CENIT y el Observatorio PyME efectuaron en conjunto un estudio con el objetivo principal de conocer el grado de conocimiento y de penetración del teletrabajo entre

¹⁶ Perteneciente a la carrera de Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

¹⁷ A partir de la Encuesta Permanente de Hogares de 2007, realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

las empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (en adelante CABA) como así también indagar acerca de las principales razones por las que las empresas lo implementan o no. Realizaron una encuesta en distintos sectores preseleccionados (empresas pertenecientes a la industria manufacturera, de comercio mayorista, de servicios a la producción, de seguros y de actividades de esparcimiento) en función de la posibilidad de implementar el teletrabajo, de acuerdo a lo que surgía de la literatura internacional disponible (a ese momento) sobre este tema.

“Por lo tanto, se han excluido sectores en los cuales el teletrabajo resulta poco probable o directamente inviable, como servicios médicos, construcción o comercio al por menor.” (CENIT y Fundación Observatorio PyME, 2011:4). Se recupera aquí esta expresión porque hoy, sólo siete años después, el teletrabajo es factible en los sectores excluidos. Asimismo, mencionan que excluyeron a las organizaciones del sector público debido a las dificultades para su relevamiento, aunque consideraban que el teletrabajo es altamente factible de ser implementado en ellas.

Estimaron que mediante las bases disponibles en dicho momento podía consolidarse un universo de aproximadamente 2.000 locales pasibles de ser encuestados en la CABA en función de los criterios elegidos (empresas de actividades seleccionadas descontando microempresas). La muestra, diseñada con el fin de ser representativa de dicho universo, estuvo comprendida por unos 1.000 casos, según lo esperado en términos de respuesta bajo la modalidad telefónica elegida (aproximadamente 5 a 1). Alcanzaron un total de 200 respuestas, con la siguiente composición sectorial:

- Transporte y actividades conexas: 26%
- Industria: 26%
- Otros Servicios a la producción: 20%
- Comercio Mayorista: 9%
- Seguros y pensiones: 6%
- Comunicaciones: 5%
- Actividades de esparcimiento, culturales y deportivas: 4%

- Software y servicios informáticos: 4%

Entre los resultados mencionan que:

- Si bien el 60% de las 200 firmas encuestadas conocía el teletrabajo como práctica laboral, sólo el 10% estaba implementando algún programa.
- Asimismo, el 28% de las que no tenían teletrabajo consideraba que esa modalidad podría ser aplicable en su empresa.
- Las actividades inmobiliarias y de servicios informáticos fueron las que registraron tasas más altas de teletrabajo.

Como continuación de dicha investigación, al año siguiente (2012) publicaron otro informe de un estudio en el que la unidad de recolección de datos fue el trabajador.

En ocasión del mismo, difundieron una encuesta entre 17 empresas localizadas en la CABA que habían previamente entrevistado y que contaban con programas formales o informales de teletrabajo. De este grupo obtuvieron respuesta de 7 empresas, a las cuales agregaron otras 10 que también contaban con teletrabajo pero que no habían sido entrevistadas previamente. Fueron encuestados un total de 106 teletrabajadores.

Dado que no disponían de información acerca del universo de teletrabajadores, la encuesta no tuvo representatividad estadística. Para realizarla utilizaron un sistema administrado a través de Internet, bajo el supuesto de que la población objetivo está familiarizada con la utilización de las TICs y que, en principio, está habituada a completar formularios en línea. La muestra estuvo compuesta en un 54% por mujeres y 46% por hombres. Con los datos relevados supieron que:

- Los trabajadores que respondieron la encuesta se desempeñaban en empresas pertenecientes, en su mayoría, al sector de servicios, en particular proveedoras de servicios vinculados a las tecnologías de la información, y, en menor medida, al sector de las telecomunicaciones.
- Las áreas de trabajo en las que se desempeñaban los teletrabajadores encuestados pertenecían en su mayoría a actividades vinculadas con el manejo de información.

- En relación a la frecuencia de días que los empleados teletrabajaban, observaron una gran dispersión entre los encuestados, siendo el promedio de 11 días al mes.
- Los teletrabajadores que respondieron la encuesta mayoritariamente se concentraban en la franja etaria que va de los 31 a los 40 años.
- Respecto al nivel educativo, casi el 60% de los encuestados poseía título universitario o superior, y resaltan que un gran grupo de empleados que teletrabajaban no poseían título de grado.

En otra investigación, llevada a cabo desde el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, bajo la dirección del Dr. Julio César Neffa en los años 2010-2012, se encontró que decenas de organizaciones en Argentina han implementado teletrabajo (por nombrar algunas: CISCO, Telecom, YPF, Tenaris, IBM) (Rubini et al., 2014). Contaron cerca de 80 empresas, y las caracterizaron según su localización, alcance, origen del capital, cantidad de empleados, actividad principal, antigüedad, etc. La mayoría de las empresas pertenecen al rubro de la tecnología e informática, donde se dedican a brindar soluciones de software y hardware, soportes tecnológicos, etc.; luego siguen implementándolo empresas de servicios tales como de exploración de hidrocarburos, bancos, educativas; comerciales; de salud y una parte está dedicada a la consultoría y asesoramiento. Entre las razones por las cuales han implementado el teletrabajo resaltan:

- Porque el puesto de trabajo y las TICs disponibles lo permiten
- Con el objetivo de retener fuerza de trabajo valorada por la empresa

De acuerdo al informe de dicha investigación, no se dispone de cifras confiables sobre la cantidad de teletrabajadores en el país. No hay disponibles (porque no existen o porque no son de acceso del público), datos oficiales que permitan al menos estimar la cantidad de personas que hoy teletrabajan (ya sea en relación de dependencia o de modo autónomo). Muchas de las empresas que el equipo de investigación identificó que utilizaban teletrabajo (por ejemplo, porque publicaban al respecto en notas de revistas especializadas, o porque en búsquedas laborales proponían la modalidad de teletrabajo) cuando fueron consultadas negaron usar teletrabajo. Solo 8 de las 80 identificadas accedieron a participar del estudio y fueron entrevistadas.

3.2.2 Teletrabajo en el mundo

De acuerdo a lo que expresan Pérez M., Martínez Sánchez A., De Luis Carnicer P. y Vela Jiménez M. (2008):

En el año 2002, el porcentaje de teletrabajadores en Europa era del 13% de la mano de obra (mucho más alto en los países del Norte de Europa que en el resto), mientras que en Estados Unidos y en Canadá este porcentaje era del 24% y 6% respectivamente en el año 2001 (Schweitzer y Duxbury, 2006); en España este porcentaje es uno de los más bajos de la Unión Europea con tan solo un 3,7% en el año 2002 (SIBIS, 2003).

(...) los estudios empíricos realizados indican que el teletrabajo está más difundido en países y ciudades con mayor porcentaje del PIB invertido en TIC, mayor porcentaje de ordenadores en los hogares, mayor uso de Internet por habitante, menores costes relativos del uso de las TIC, mayores precios inmobiliarios, menor densidad de población y mayor congestión de tráfico (Teo *et al.*, 1998; Daniels *et al.*, 2001; Illegems *et al.*, 2001).

Como se dijo antes, pocos países llevan a cabo una recopilación sistemática de estadísticas oficiales. La OIT desde su Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad (WORKQUALITY) está realizando actualmente un estudio en colaboración con Eurofound para reducir este vacío de información. Mientras tanto, publica algunos datos que ha podido reunir a partir de información ofrecida por algunos países, aunque aclara que las estimaciones presentadas ofrecen solamente una visión parcial de la prevalencia del teletrabajo, que a menudo es obsoleta y sólo indicativa de la situación general del teletrabajo, no de la posible situación real del momento. Sin embargo, considera que tales datos ofrecen una indicación útil del estado del teletrabajo, y a menudo la tendencia general es su proliferación (OIT, 2016). A continuación, se presenta una síntesis, y en algunos casos complementada con otras fuentes.

- Estados Unidos

En el año 2004, dentro del gobierno federal, la *General Services Administration* estimó que, de los 1,7 millones de empleados públicos, 140.000 teletrabajaron al menos un día a la semana, desde su casa, un centro de teletrabajo o cualquier otro sitio. En el año 2005, sobre una población económicamente activa de 135 millones de personas, 45 millones dijeron haber tenido la posibilidad de trabajar desde la casa.

El teletrabajo en empleados en relación de dependencia aumentó un 102% de 2005 a 2014. Esto implica que, en 2014, el número de trabajadores que teletrabajaban ascendía a 3,7 millones, es decir el 2,8% de la fuerza de trabajo. De 2013 a 2014 el número de trabajadores que realizaban teletrabajo aumentó mucho más rápidamente que el número de trabajadores

en su conjunto, 5,6% y 1,9% respectivamente. Cabe señalar el crecimiento constante del número absoluto de teletrabajadores durante el período.

En el período comprendido entre los años 2005 y 2014 en cada categoría de empleador -sector público (gobiernos a nivel federal, estatal y local) y sector privado (con y sin ánimo de lucro)- el porcentaje que representa el teletrabajo dentro del trabajo total sigue siendo muy modesto, pero el índice de crecimiento en todas las categorías de empleadores es muy llamativo. Llega a la cuadruplicación del porcentaje de teletrabajo en el gobierno federal, que se puede atribuir, a la aprobación de la Ley de Fomento del Teletrabajo, en diciembre de 2010. La misma exige que cada organismo del Poder Ejecutivo establezca una política que permita realizar teletrabajo al personal que reúne los requisitos.

- Canadá

Deloitte Access Economics indicó que en 2006 el 7% de los trabajadores canadienses, incluidos los trabajadores independientes, consideraba que su domicilio constituía su lugar principal de trabajo. Cuando se excluía a los trabajadores independientes, el porcentaje estimado disminuía a 3,5%. En 2008, el 11,2% de la totalidad de los trabajadores indicó que, al menos parte del tiempo, trabaja desde el domicilio.

Aunque en opinión de la OIT parece excesivo, según el *Canadian Mobile Worker 2012-2016 Forecast*, publicado por la empresa *International Data Corporation*, el 68,9% de los trabajadores canadienses realizaba al menos un cierto número de horas de trabajo móvil en 2012, y se preveía que la cifra aumentara a un 73% en 2016.

- Australia

En el 2006, el 6% de los trabajadores australianos tenía acuerdos de teletrabajo. Sin embargo, según la OIT estas estadísticas tienen una década y no reflejan la situación actual del teletrabajo.

En el 2009 los datos indicaron que el porcentaje de trabajadores australianos con acuerdos de teletrabajo con su empleador disminuyó ligeramente. Sin embargo, el nivel general de teletrabajo realizado por los trabajadores es superior, ya que alrededor del 18% de los trabajadores australianos encuestados trabajaba en cierto grado desde su domicilio. *Deloitte Access Economics* afirma que esta diferencia se debe a que muchas personas realizan

teletrabajo de manera informal, en lugar de a través de acuerdos formales con su empleador. Asimismo, indica que lo más probable es que estos teletrabajadores informales sean “trabajadores que alargan la jornada laboral”, los cuales realizan tareas adicionales desde su domicilio que no hayan podido completar durante las horas de trabajo habituales en la oficina, o personas que realizan teletrabajo de manera puntual dependiendo de las necesidades familiares (por ejemplo, cuando un hijo a cargo está enfermo). El mismo informe indica que la gran mayoría de teletrabajadores en Australia sólo realiza teletrabajo a tiempo parcial.

- Unión europea

Todos los países de la Unión Europea (salvo Malta) registraron teletrabajo en 2005, aunque en distintas proporciones. En promedio en la UE el 1,7% de los trabajadores teletrabajaba “casi todo el tiempo” y el 7% al menos “un cuarto del tiempo”. En ambas modalidades, la República Checa era el país con mayor incidencia de teletrabajo (9 y 15,2%) seguido por Dinamarca (2,6% y 14,4%), Bélgica (2,2% y 13%), Letonia (1,8% y 12,2%).

En todos los casos, el porcentaje de teletrabajo ocasional era siempre mucho más elevado que el del teletrabajo a tiempo completo, con niveles variables de diferencias entre los países.

Según Vendramin y Valenduc (2016), el nómada digital es un fenómeno creciente. De acuerdo con los datos de la encuesta europea sobre las condiciones de trabajo en 2005, el 7% de los trabajadores de la UE (empleados e independientes por igual) prestaban al menos una cuarta parte de su tiempo de trabajo en un lugar distinto de su lugar de trabajo habitual. De acuerdo con la encuesta del año 2010, el porcentaje aumentó a 24%.

Entre los empleados, la proporción de los que trabajan principalmente desde las oficinas de los clientes, en un sitio externo, en el hogar o en otro lugar, es de 23% en hombres y 11% mujeres.

- Noruega

En el 2005, el 1,3% de los trabajadores en Noruega teletrabajaba “casi todo el tiempo” y el 9,7% lo hacía al menos “un cuarto del tiempo”.

- Suiza

Entre los años 2001 y 2015, el número de trabajadores que realizaban teletrabajo desde el domicilio, ya sea de forma regular u ocasional, casi se cuadruplicó, pasando de 248.000 a 831.000, lo que en el 2015 significaba el 21% de la población activa.

El número de teletrabajadores regulares (definidos como las personas que realizan teletrabajo más del 50 por ciento del tiempo) también se cuadruplicó pasando de 31.000 en 2001 a 120.000 en 2015. La proporción de teletrabajo variaba considerablemente dependiendo del sector económico, con la prevalencia más alta en el sector de los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones, donde más del 50 por ciento de los trabajadores había realizado teletrabajo al menos ocasionalmente en 2015. Asimismo, se trataba del sector con el porcentaje más elevado de teletrabajadores regulares a domicilio (7,2% de la población activa). El sector educativo era el segundo con el mayor porcentaje de teletrabajadores (45% realizaban teletrabajo a domicilio, al menos ocasionalmente). Le seguían las actividades de profesiones liberales, científicas y técnicas y después los servicios financieros, en los que alrededor de un cuarto de los trabajadores realizaba teletrabajo, tanto regular como ocasional. Es importante señalar que la encuesta cubría solamente a los teletrabajadores a domicilio, regulares u ocasionales.

La evolución del teletrabajo es particularmente sorprendente: en 2001, el teletrabajo, incluso el ocasional, representaba menos del 15% de la fuerza de trabajo en todos los sectores; para 2015, los índices de teletrabajo habían aumentado a más del 15% en más de la mitad de los sectores de actividad. La industria de las TIC, estrechamente ligada a la mayor digitalización de la economía, registró el mayor aumento del número de teletrabajadores.

- Japón

En el 2002, la población de teletrabajadores en el país (aquellos que hacen al menos ocho horas de teletrabajo a la semana) se componía de alrededor de 3,11 millones de teletrabajadores asalariados y 970.000 teletrabajadores independientes. La proporción de teletrabajadores con respecto a la totalidad de trabajadores era de 6,1%. Se preveía que alrededor del 20% de la totalidad de los trabajadores japoneses realizara teletrabajo para 2010, pero actualmente no hay datos disponibles que indiquen en qué grado se ha cumplido dicha previsión, a pesar de los esfuerzos de promoción activa del teletrabajo realizados por el Gobierno del Japón.

Deloitte Access Economics afirma –en base a encuestas realizadas en 2008- que el 15,2% de los trabajadores japoneses realizaba más de ocho horas semanales de teletrabajo, pero subrayaban que los datos no se podían comparar fácilmente con las estimaciones de otros países en los que los trabajadores habían realizado teletrabajo “parte del tiempo”, ya que incluían a los trabajadores independientes. Deloitte señaló que la estimación comparable para Canadá, que incluye a todos los trabajadores, era del 19%, mientras que en Australia el 12,6% de los trabajadores, incluidos los trabajadores independientes, hacía más de ocho horas semanales de teletrabajo.

- América Latina

De acuerdo a un documento publicado por la CEPAL en América Latina, solamente México y Chile reportan datos pertinentes y confiables sobre la dinámica del teletrabajo en el mercado laboral, y países como Argentina y Colombia relevan algunos datos que, aunque de manera más lejana, puede ayudar a estimar algunos datos sobre el teletrabajo (Sánchez Galvis, 2012).

- Chile

En Chile, en el 2003, había 3639 teletrabajadores, es decir, el 0,06% de la población activa. En el 2006 esta cifra casi se duplica, contando 6406 teletrabajadores, o sea el 0,1% de la población activa. Aun con proporciones bajísimas, ya en esos años el teletrabajo era un fenómeno existente en el mercado laboral chileno.

En el 2009 había 4784 teletrabajadores (0,07% de la población activa).

- México

En México, en el 2008 había 2.937.604 teletrabajadores y, en el 2009, la cifra ascendió a 3.027.465

3.3 Cuantificando el tercer entorno

Las TICs han cambiado nuestro mundo profunda e irreversiblemente sobre todo en los últimos 50 años, dando lugar a la llamada “Era de la Información” según Castells (1996). Este cambio,

además de profundo, fue muy rápido. Según Plastino (2012), le tomó enorme cantidad de tiempo a la humanidad expresarse oralmente y otro tanto más incorporar la escritura. Estos dos hitos marcaron las primeras dos épocas informáticas de la humanidad. Recién en el año 1449 se publicó el primer libro tipográfico del mundo, iniciando una tercera época. La cuarta época tuvo lugar quinientos años después, cuando se pudieron crear computadoras útiles a las organizaciones. Dentro de esta cuarta época informatizada de la humanidad, Plastino (2012) identifica tres hitos de la informática que cambiaron el rumbo de la historia: a) la aparición de internet (1969), b) las computadoras personales (1971) y c) la World Wide Web (1989). Prueba de ello es que, hasta 1980, la Humanidad había producido 12 exabytes de datos, sólo en el 2002 produjo 5 exabytes y en el período 2006-2010 pasó de producir entre 161 y 988 exabytes.

La empresa Cisco, que rastrea el tráfico IP global y las medidas relacionadas, dijo que a finales de 2016 el tráfico global anual IP habría pasado el zettabyte (ZB) y que alcanzará 2,3 ZB por año para el 2020 (*International Telecommunication Union -ITU-*, 2016a).

Desde otro ángulo de análisis, al repasar las TICs que permiten concretamente a los seres humanos comunicarse entre sí, se encuentra que iniciaron en la primera mitad del siglo XIX, pero la secuencia de invenciones fue mucho más lenta en el inicio, al igual que el tiempo que llevó la masificación de la disponibilidad y uso de tales dispositivos y tecnologías. El telégrafo (1837), la primera invención del hombre que puede incluirse en las TICs, fue creado hace 180 años, para ser poco después acompañado por el fax (1843), el teléfono (1876), al que le siguió la radio (1895) (Joskowicz, 2013), la televisión (1926) (web *University of Glasgow*), la computadora (1942), el modem (1966), la Internet¹⁸ (1969), la fibra óptica (1970) (Joskowicz, 2013), el correo electrónico (1971) (web *Internet Hall of Fame*), el teléfono celular (1973) (Joskowicz, 2013), la computadora personal (1971) (web *Oregon State University*), la computadora portátil (1981) (web *University of the Arts London*), el protocolo www (1989) (Joskowicz, 2013), el teléfono inteligente (1994) (web BBC), el bluetooth (1998) (Joskowicz, 2013).

¹⁸ Que se llamaba ARPANET en sus inicios, por ser la red (net en inglés) del grupo de investigación ARPA que le dio origen, hasta que en 1990 se llamó genéricamente "internet".

Estos datos denotan que la posibilidad de comunicarse a distancia y/o masivamente fue acumulando posibilidades en el transcurso de más de dos siglos. Herramientas tecnológicas como los programas de software, las redes privadas virtuales, las conexiones de Internet de banda ancha, las conferencias telefónicas, las videoconferencias, los centros de llamadas virtuales y el protocolo de transmisión de voz por Internet (VoIP), la computación en nube, WiFi y otros dispositivos digitales lo hacen posible (OIT, 2016).

Sólo por mencionar algunos de los efectos del desarrollo de las TICs (según Plastino, 2012) se puede mencionar que hoy ellas:

- Permiten la interconexión remota y la realidad virtual
- Producen entornos o escenarios en los que el usuario "se mete" vía interfaz informática.
- Provocan la aparición de un nuevo tipo de "cosa" (ontología).
- Permiten la aparición de un nuevo entorno informático en el que las generaciones presentes y futuras pasarán buena parte de sus vidas (la infoesfera o tercer entorno).

A continuación, se presenta un conjunto de datos que sirven para dimensionar el tamaño del tercer entorno, en función del desarrollo, disponibilidad y consumo de algunas TICs que son propias de él.

3.3.1 Algunos datos del tercer entorno en el mundo

Internet no ha dejado de crecer y evolucionar desde su invención. La *Internet Society* resume la cronología de hitos en el desarrollo de Internet en la Figura 1.1 que se presenta a continuación. Sólo abarca el período 2003-2015 y permite subrayar la gran velocidad de su evolución.

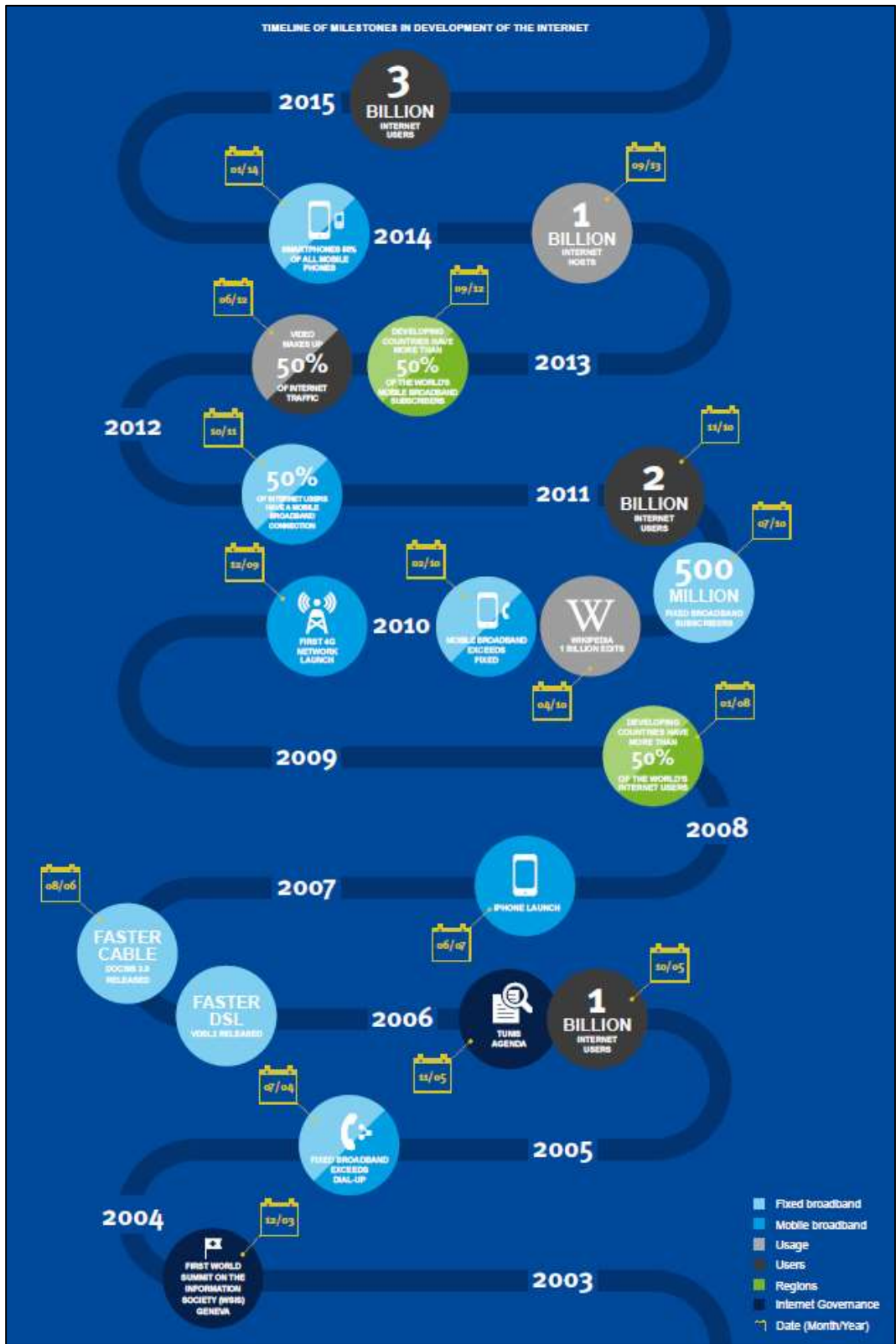


Figura 1.1 Línea de tiempo de los hitos del desarrollo de Internet
Fuente: Internet Society, (2014), Informe global de Internet 2014. *Open and sustainable access for all*. Resumen ejecutivo.

En un contexto de incesante crecimiento, Internet sigue cambiando y evolucionando (...). Resulta sorprendente que en 2004 las conexiones de banda ancha apenas excedían a las de acceso por línea telefónica, el número de usuarios apenas pasaba de los mil millones a finales de 2005 y que el primer teléfono inteligente recién haya sido introducido en 2007. ¿Cuántos de nosotros podríamos haber imaginado en ese entonces que la banda ancha móvil pronto sobrepasaría a la fija, los usuarios de países en desarrollo sobrepasarían a los usuarios de países desarrollados, que el tráfico de video sobrepasaría a todos los demás tipos de tráfico y que a principios de 2015 estaríamos llegando a los tres mil millones de usuarios? (*Internet Society*, 2014)

De acuerdo a los datos publicados por la ITU¹⁹ la evolución a nivel mundial de la penetración de los desarrollos TICs para el período 2001 a 2017 se refleja en la Figura 1.2 que sigue:

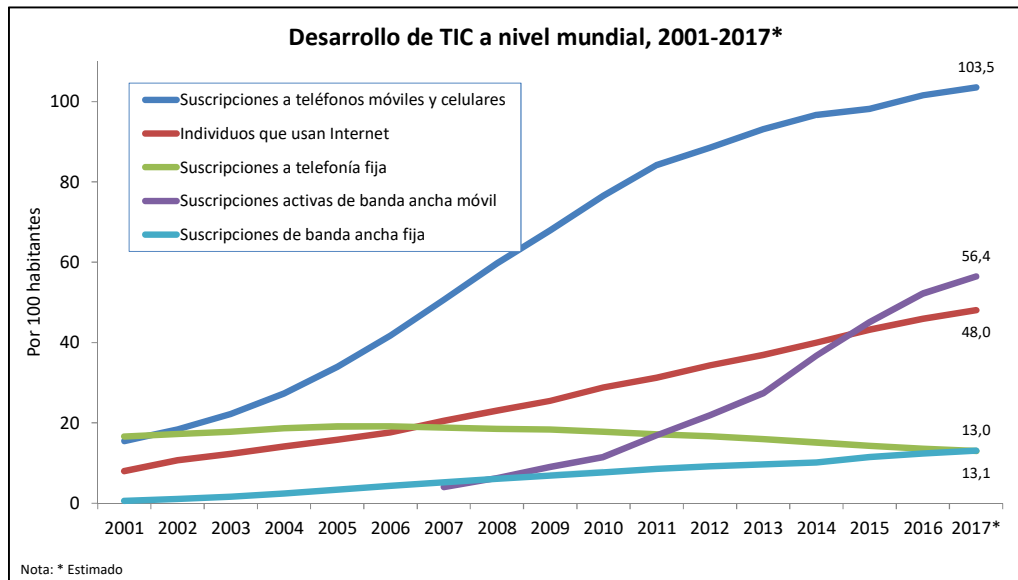


Figura 1.2 Desarrollo de las TICs a nivel mundial, años 2001 a 2017

Fuente: Unión internacional de Telecomunicaciones ITU. Base de datos de indicadores TIC

Sin lugar a dudas el cambio más grande en el período fue la proliferación de las líneas de teléfono celular activadas, que aumentaron en más de cinco veces su cantidad.

Sin embargo, habiendo aparecido recién en el 2007, las suscripciones a banda ancha móvil para el 2016 llegaron alcanzar la mitad de las líneas de teléfono celular, con una alta tasa de crecimiento, y superando en 5 veces a las suscripciones a banda ancha fija.

¹⁹Recuperado de <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> el 15/12/2017

La cantidad de individuos que utilizan internet se ha multiplicado por 4 en el mencionado período.

Desde la aparición de la banda ancha móvil en teléfonos celulares “inteligentes” en el 2007, las líneas de teléfono fijas empiezan a disminuir y las suscripciones a banda ancha móvil a crecer rápidamente.

Las suscripciones a banda ancha fija tuvieron un crecimiento sostenido, habiendo casi alcanzado el nivel de las líneas de teléfono fijas, que vienen disminuyendo desde el 2007.

Comparando el año 2001 con el 2017, se ve que, cada 100 habitantes en el mundo:

- en el 2001, ninguno tenía banda ancha móvil y prácticamente ninguno tenía banda ancha fija, no llegaban a 10 quienes usaban internet y no llegaban a 20 quienes tenían línea de teléfono (fija o celular);
- en el 2017, casi 60 tienen banda ancha móvil, más de 10 banda ancha fija, casi 50 utilizan internet, poco más de 10 tienen línea de teléfono fija, y hay más de 100 líneas de teléfono celular.

Según la ITU, la población mundial con acceso a internet en el 2012 variaba de país en país. Algunos, como los países nórdicos, Australia, Canadá y Estados Unidos, tenían un nivel de penetración del 80% o más. En el otro extremo, la mayoría de los países de África contaba con menos del 20%. En Argentina la cifra se ubicaba en el rango entre 40% y 60%. El detalle por país se refleja en la Figura 1.3 siguiente.

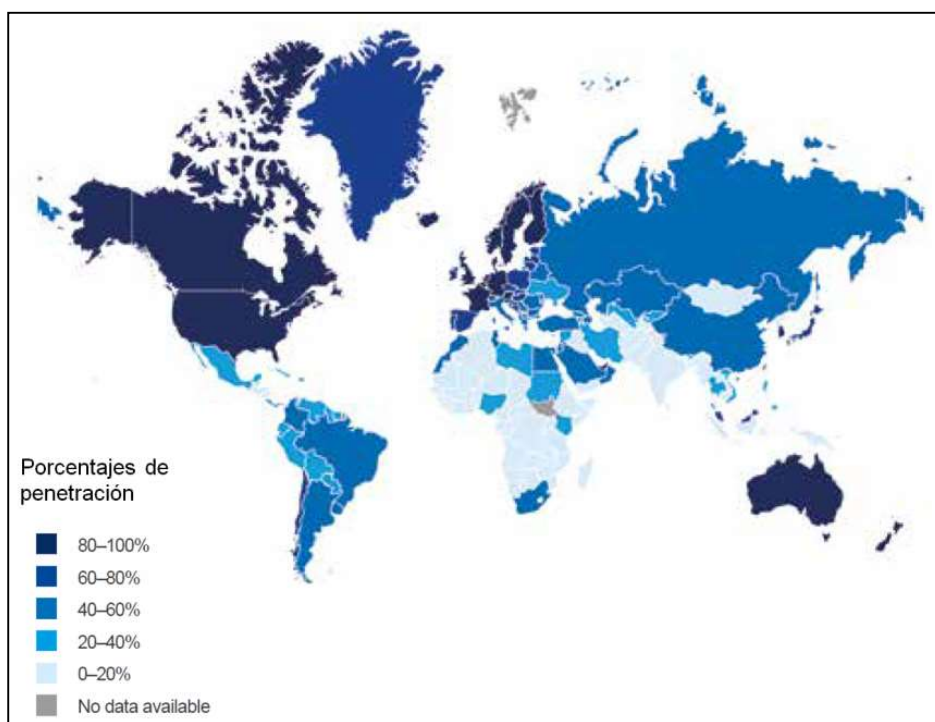


Figura 1.3 Penetración de Internet en el mundo por niveles. Año 2012

Fuente: ITU (en *Internet Society*, 2014)

También la ITU (2016b) publicó datos que permiten ver la evolución de la penetración de internet en el año 2016. En este caso los porcentajes indican la población mundial sin acceso a internet, por país. Por ejemplo, se puede ver que Argentina aumentó la disponibilidad de Internet, pasando de entre 40% y 60% en el 2014 a entre 50% y 74% en el 2016 (ya que quienes no tienen acceso a la misma ronda el 26% y 50%).

Mayor crecimiento han tenido países como Rusia y Kazajistán (que tenían una penetración del 40% a 60% en el 2012) y España (que tenían entre el 60% a 80% en el 2012), y para el 2016 el 75% o más de la población contaba con acceso a internet.

El detalle por país de la población sin acceso a internet en el año 2016 se ve reflejado en la Figura 1.4 a continuación.

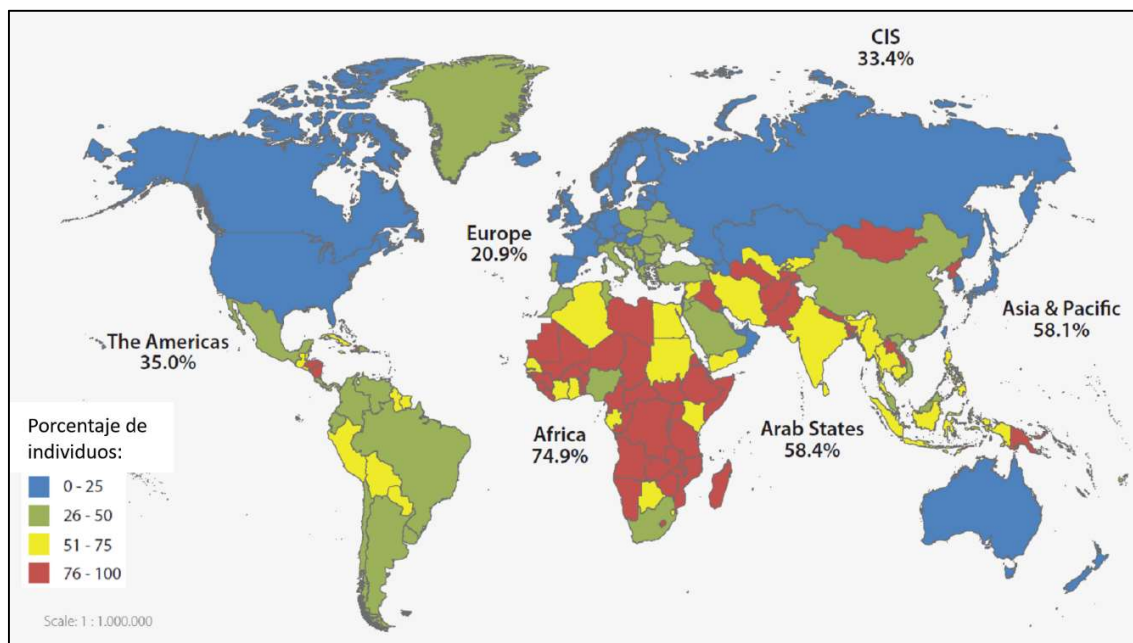


Figura 1.4 Población sin acceso a internet. Año 2016. Detalle por país.

Fuente: ITU (2016b)

El acceso a internet desde una red móvil produjo profundos cambios en las sociedades. Desde el 2007 hasta el día de hoy, su desarrollo permitió no sólo que cada vez más personas en todas partes del mundo tuvieran acceso a la misma, sino que aumentó las capacidades de transmisión de datos, permitiendo mayor cantidad y mejor calidad en menor tiempo. En el 2007, con una población mundial aproximada de 6,6 billones de personas, casi 5,5 billones de personas en el mundo (más del 83%) tenían acceso a una red móvil: el 82% mediante una red con tecnología “2G” y el 18% restante mediante “3G”. Para el 2016, con una población mundial estimada en 7 billones, la proporción de personas que viven en un área cubierta por una red celular móvil aumentó (alcanzando el 95% de la población mundial aproximadamente), y una pequeña porción lo hace mediante una red 2G: la mayoría accede a una red LTE o más avanzada, y 36% mediante una red 3G.

En síntesis, del 2007 al 2016 no sólo ha aumentado la cantidad de personas en el mundo con acceso a una red móvil, tanto en términos absolutos como relativos, sino que además aumentó la cantidad, calidad y velocidad en que los datos son transmitidos mediante ella.

La Figura 1.5 muestra gráficamente lo expresado.

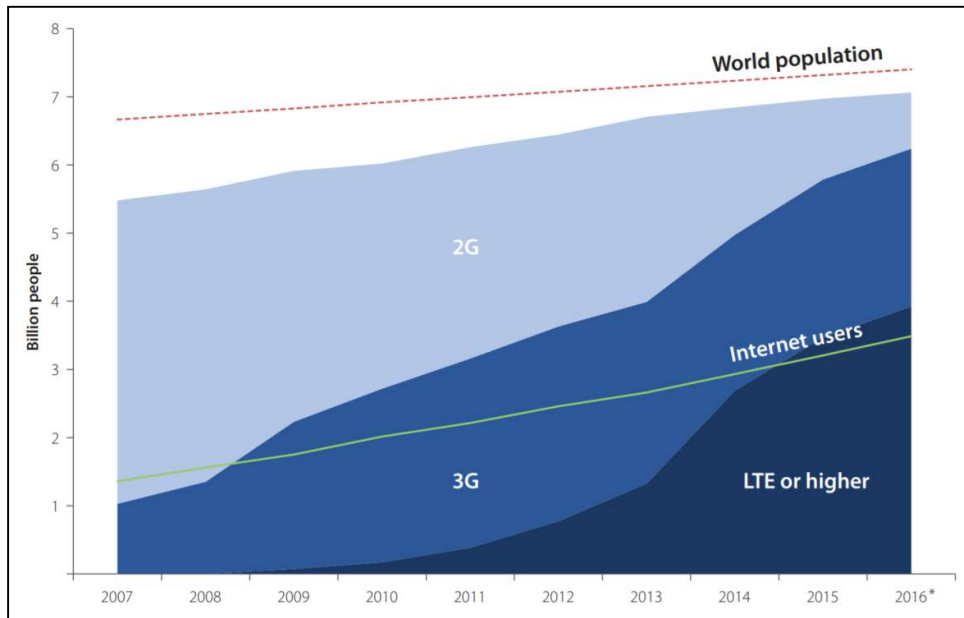


Figura 1.5 Población mundial cubierta por redes móviles – 2007 / 2016

Fuente: ITU (2016b)

En el 2016 (UTI, 2016b):

- Más de dos tercios de la población mundial vive dentro de un área con cobertura de banda ancha móvil y los servicios de TIC son cada vez más asequibles en términos económicos. A pesar de estas oportunidades sin precedentes más de la mitad de la población mundial Aun no usa internet y difieren las velocidades y calidades de la banda ancha disponibles.
- Las redes de banda ancha móvil (3G o superior) alcanzan al 84% de la población mundial pero sólo el 67% de la población rural.
- Las redes LTE se han propagado rápidamente desde el 2013 y en el 2016 alcanzaban a casi 4 billones de personas (53% de la población mundial), mejorando la calidad de uso de Internet.

La Figura 1.6 a continuación muestra cómo aumentó entre el año 2000 y el 2016 el tráfico de datos en internet en el mundo (y la proyección esperada para el 2020), diferenciando el tráfico de datos realizado por internet fija de aquel realizado por internet móvil (UTI, 2016a).

La línea naranja muestra el tráfico mediante internet fija, la amarilla mediante internet móvil y la azul suma las anteriores y añade el tráfico por IP que no se realiza en Internet (por ejemplo, aquel que se realiza mediante WAN y la TV y video “on demand”).

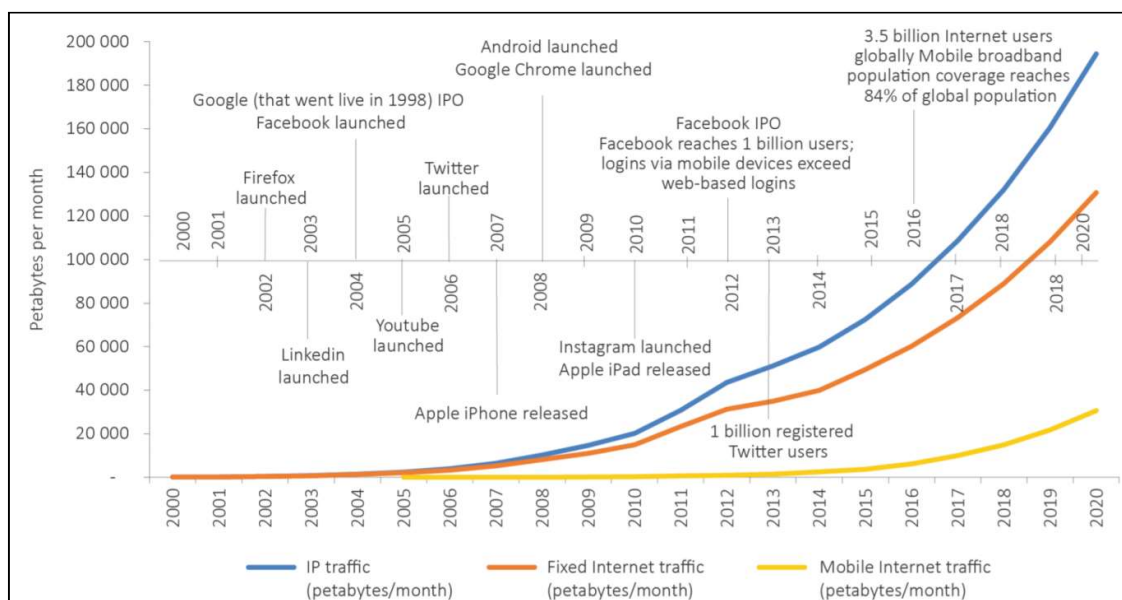


Figura 1.6 Tráfico de datos a nivel mundial, por IP, Internet fija e Internet móvil.

Fuente: ITU (2016a)

Aunque cada es mayor el contenido al que se accede mediante dispositivos móviles e inalámbricos, las redes fijas siguen dominando en términos de tráfico global. La mayoría del tráfico que utiliza dispositivos móviles se descarga en la red fija a través de WiFi (UTI, 2016a).

Además, el gráfico plasma en la línea de tiempo el momento en que algunos sitios o servicios en internet con los que hoy estamos muy familiarizados fueron lanzados, facilitando nuestra toma de conciencia de la rapidez con que se han producido los cambios en la vida cotidiana.

3.3.2 Algunos datos del tercer entorno en Argentina

En esta subsección se presentan datos útiles para dimensionar la evolución y el estado del desarrollo de las TICs en Argentina.

Según los datos publicados por la ITU (2016)²⁰, las líneas de teléfono fijas en el país se han mantenido entre 8 y 10 millones (aproximadamente) durante los años comprendidos en el período del 2000 al 2015. Las líneas de teléfono celular hasta el 2003 también mantuvieron el nivel, levemente inferior (entre 6,5 y 8 millones) a las líneas fijas. Sin embargo, a partir del 2004 las líneas de telefonía móvil registraron un gran crecimiento, llegando a más de 60 millones en el año 2015. Las suscripciones a banda ancha fija fueron muy escasas hasta el 2005, año a partir del cual crecieron sostenidamente, llegando en el año 2015 a superar los 6,85 millones. El gráfico 1.1 representa la evolución.

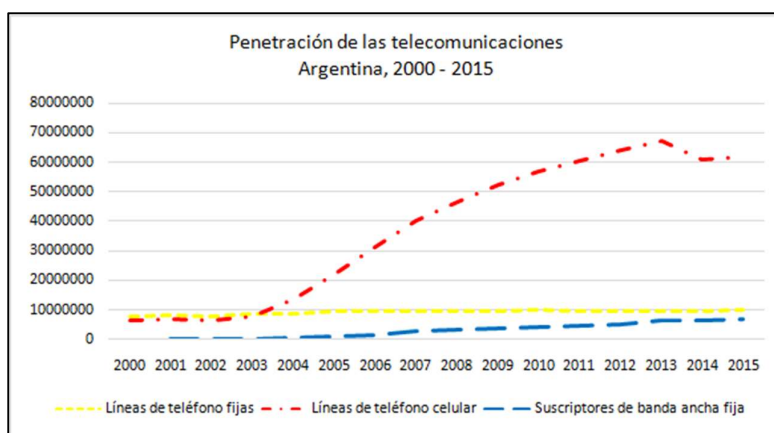


Gráfico 1.1 Evolución de la penetración de las telecomunicaciones en Argentina. Años 2000 a 2015

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la ITU

Respecto de los usuarios de internet de banda ancha en el país, se encontraron datos para el período 2007-2016.²¹ Hasta el 2008, eran unos 3 millones de usuarios y las conexiones eran sólo de tipo fija. Desde ese año hasta el 2011, las conexiones móviles fueron aumentando, pero eran superadas por las fijas, aunque juntas superaron los 9 millones de usuarios ese año. Desde el año 2012, los usuarios de internet mediante una banda ancha móvil crecieron muy rápidamente, alcanzando en el 2016 los 29 millones de usuarios. Para entonces (2016), los

²⁰Recuperado de <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> el 01/05/2017

²¹Se distinguen entre accesos fijos –que incluyen conexiones tradicionales a Internet como las conexiones por redes telefónicas, operadores de cable, redes de fibra óptica e inalámbricas fijas– y accesos móviles –que comprenden las conexiones mediante dispositivos portátiles y operadores de redes de celulares–.

usuarios de banda ancha fija fueron 8,5 millones. El gráfico 1.2 a continuación refleja lo mencionado.

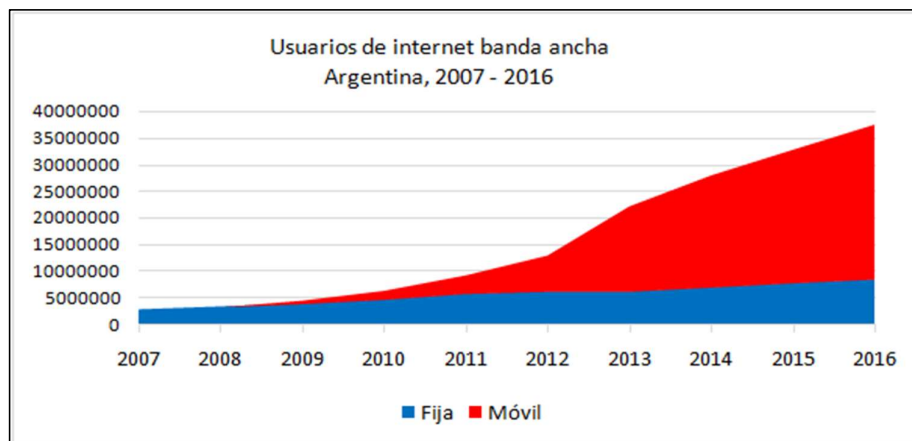


Gráfico 1.2: Usuarios de Internet de banda ancha, según tipo. Años 2007 a 2016

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la ITU²²

La proporción de individuos que utilizan internet en Argentina tuvo un crecimiento sostenido en el período 2000-2015: se multiplicó casi 10 veces, siendo del 7% en el año 2000, y alcanzando el 69,4% en el 2015. El Gráfico 1.3 a continuación lo expresa con claridad.

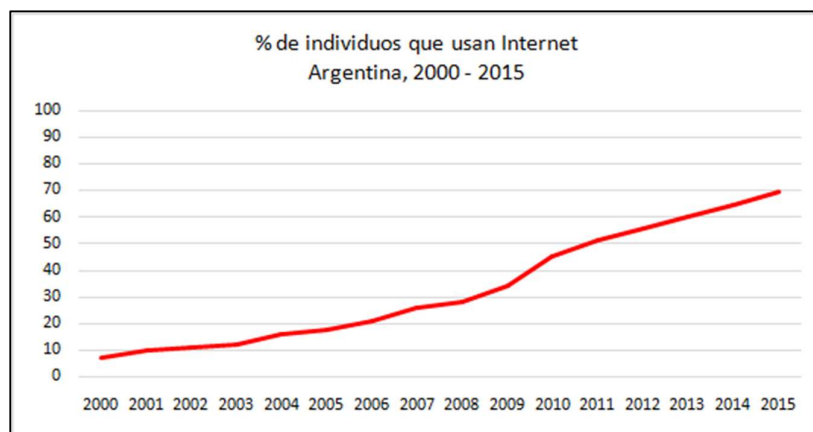


Gráfico 1.3 Evolución de individuos (en porcentaje) que utilizan Internet en Argentina. Años 2000 a 2015

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la ITU²³

²²Recuperado de <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> el 01/05/2017.

²³ Recuperado de <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> el 01/05/2017.

Desde el año 2010, el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC) releva algunos datos respecto de la penetración de telemática en el país a nivel hogares y el uso a nivel individuos. A continuación, se presentan algunos de dichos datos.

La cantidad de accesos a Internet realizados en un mes desde casas residenciales en Argentina se han casi triplicado en los 4 años transcurridos desde diciembre del 2010 y diciembre del 2014. También cambió el tipo de conexión: en diciembre del 2010 y 2011 prevalecían los accesos desde conexiones fijas sobre las móviles, pero desde el 2012 en adelante la relación se invirtió, siendo de tipo móvil el 60% de las conexiones a marzo del 2015. El Gráfico 1.4 a continuación lo muestra.

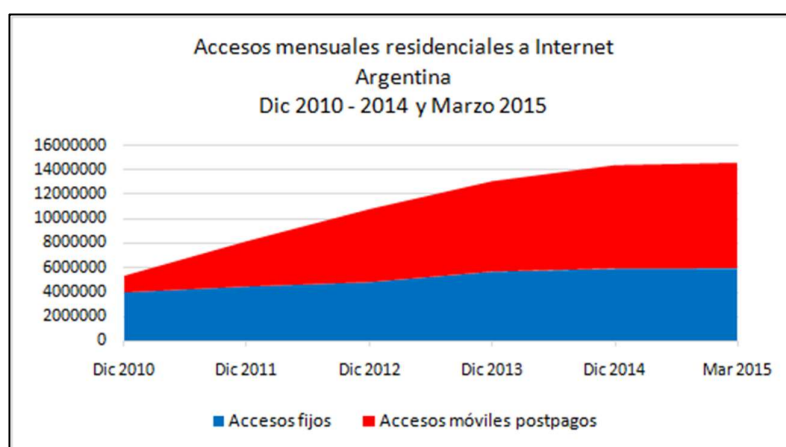


Gráfico 1.4 Accesos residenciales a Internet en Argentina, por mes. Diciembre 2010 a 2014 y marzo 2015

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta de Proveedores de Acceso a Internet del INDEC (2016)

El INDEC comparó datos referentes al acceso a radio, televisión, telefonía fija, telefonía móvil, computadora e Internet en los hogares de Argentina en los años 2011 y 2015 y los publicó (INDEC, 2015)²⁴. De acuerdo a los mismos, en el 2015:

- La televisión continúa siendo la tecnología con mayor presencia en los hogares argentinos, seguida por el teléfono móvil.

²⁴Los datos corresponden a 31 aglomerados urbanos, que consisten en localidades de 100.000 o más habitantes y capitales de provincia.

- El 67% de los hogares del país tiene acceso a computadora y el 61,8% a Internet.
- A nivel país, hay más hogares que acceden a computadora que a Internet (5,2 puntos porcentuales más). En el año 2011 los datos registraban mayor diferencia en el acceso entre estas dos tecnologías (la diferencia era de 8,4%; 3,2 puntos porcentuales más que en 2015). Es decir que no sólo se elevó el acceso de los hogares urbanos a computadora y a Internet, sino que también disminuyó la brecha entre el acceso a una y otra tecnología en el propio domicilio.
- Se observa un incremento notable en el acceso hogareño a computadora y a Internet. La disponibilidad de algún tipo de computadora en los hogares urbanos se incrementó respecto de 2011 más de 10,6 puntos porcentuales y el acceso a Internet 13,8 puntos.
- Se advierte un menor acceso entre 2011 y 2015 a radio AM/FM (es decir de aquella no integrada a dispositivos digitales) del orden de 12,8 puntos porcentuales menos.

La Figura 1.7 muestra gráficamente lo mencionado.

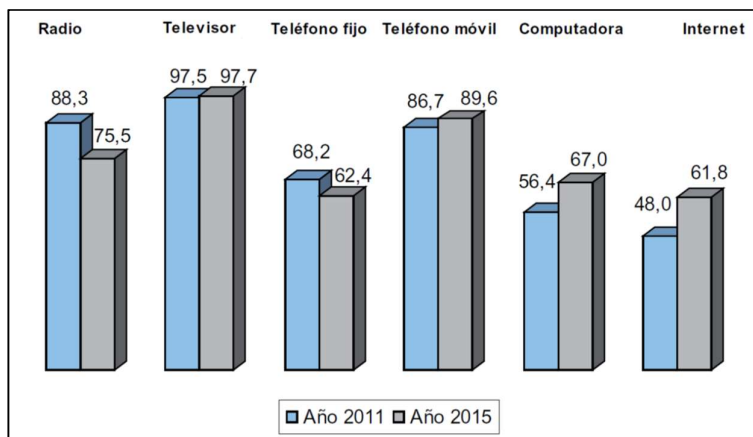


Figura 1.7 Hogares por disponibilidad de bienes TIC. En porcentaje. Total 31 aglomerados EPH. Años 2011 y 2015

Fuente: INDEC. Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC) 2011 y 2015. Informe preliminar sobre indicadores básicos de acceso y uso. Resultados de mayo-julio de 2015.

Desagregando la información del año 2015 según la ubicación geográfica de los hogares, se observa que el teléfono fijo, la computadora e Internet prevalecen por mucho en los hogares

de la CABA respecto del resto del país (al menos 15 puntos porcentuales de diferencia). El resto de los bienes TIC presentan disparidades menores.

El Cuadro 1.1 ilustra lo mencionado.

Dominio de estimación	Bienes TIC					
	Radio	Televisor	Teléfono fijo	Teléfono celular	Computadora	Internet
Total nacional urbano	75,5	97,7	62,4	89,6	67,0	61,8
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	74,9	97,1	82,1	88,8	78,3	76,6
Partidos del Conurbano Bonaerense	71,6	98,4	65,3	87,3	63,1	57,2
Resto del dominio	78,7	97,2	54,4	91,7	66,8	61,2

Cuadro 1.1 Hogares por disponibilidad de bienes TIC, según dominio de estimación. Total 31 aglomerados EPH. Año 2015

Fuente: INDEC. Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC) 2011 y 2015. Informe preliminar sobre indicadores básicos de acceso y uso. Resultados de mayo-julio de 2015.

A nivel de los individuos urbanos, es decir, las personas residentes en dichos hogares, respecto del uso de telefonía móvil, computadora e Internet, se advierte un importante crecimiento de la utilización de algunos bienes TIC por parte de la población, especialmente de computadora y de Internet. El uso de ambas tecnologías se elevó más Aun que el de celular, (9,7 y 4,6 puntos porcentuales respectivamente más que en 2011). En el caso de la telefonía móvil, el incremento fue de 4,2 puntos porcentuales. En términos generales, los datos muestran que, en Argentina, casi 7 de cada 10 personas utilizan computadora o Internet y casi 8 de cada 10 usan celular.

La Figura 1.8 muestra gráficamente lo expresado.

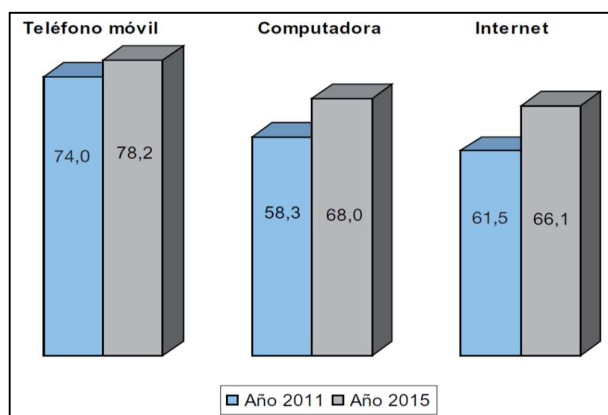


Figura 1.8 Población de 10 años y más por utilización de bienes TIC. En porcentaje. Total 31 aglomerados EPH. Años 2011 y 2015.

Fuente: INDEC. Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC) 2011 y 2015. Informe preliminar sobre indicadores básicos de acceso y uso. Resultados de mayo-julio de 2015.

Desagregando la información del año 2015 según la localidad de residencia de la población, se ve que el uso de teléfono celular prevalece en CABA y resto del dominio por sobre las personas (a partir de 10 años) de los partidos del conurbano bonaerense. Respecto del uso de la computadora e Internet es de 8 puntos porcentuales más en el resto del dominio que en los partidos del conurbano, y de casi 10 puntos porcentuales más en CABA que en el resto del dominio.

El Cuadro 1.2 muestra gráficamente lo mencionado.

Dominio de estimación	Total	Usó teléfono celular			Usó computadora			Usó Internet		
		Sí	No	NS/NC	Sí	No	NS/NC	Sí	No	NS/NC
Total nacional urbano	100	78,2	21,8	0,1	68,0	31,9	0,1	66,1	33,7	0,2
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	100	83,2	16,7	0,1	79,6	20,2	0,2	78,7	20,9	0,4
Partidos del Conurbano Bonaerense	100	73,1	26,9	--	62,1	37,9	--	60,3	39,6	0,2
Resto del dominio	100	81,0	18,9	0,1	70,1	29,7	0,1	67,9	31,8	0,3

Cuadro 1.2 Población de 10 años y más por utilización de celular, computadora y/o Internet, según dominio de estimación. Porcentaje por filar. Total 31 aglomerados EPH. Año 2015

Fuente: INDEC. Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC) 2011 y 2015. Informe preliminar sobre indicadores básicos de acceso y uso. Resultados de mayo-julio de 2015.

Accesos a internet de las organizaciones en Argentina

El INDEC también ha publicado datos respecto del acceso a internet por parte de las organizaciones en Argentina en los últimos años. Los accesos a Internet realizados por organizaciones corresponden al uso de internet por parte de empresas (públicas o privadas), organismos de gobierno, profesionales en el ejercicio de su actividad, organizaciones no gubernamentales, escuelas y universidades. A continuación, se presenta una síntesis útil a los fines de esta sección de la tesis.

Entre los meses de enero 2015 y junio 2017, han aumentado prácticamente de manera continua los accesos mensuales a internet realizados por organizaciones. En promedio el aumento mensual fue de 0,73%. Comparando junio 2017 con enero 2015, se ve que el primer mes superó al segundo por 23,62%, ya que se contaron 653.000 más accesos a internet de organizaciones.

El Gráfico 1.5 a continuación detalla mes a mes del período informado.

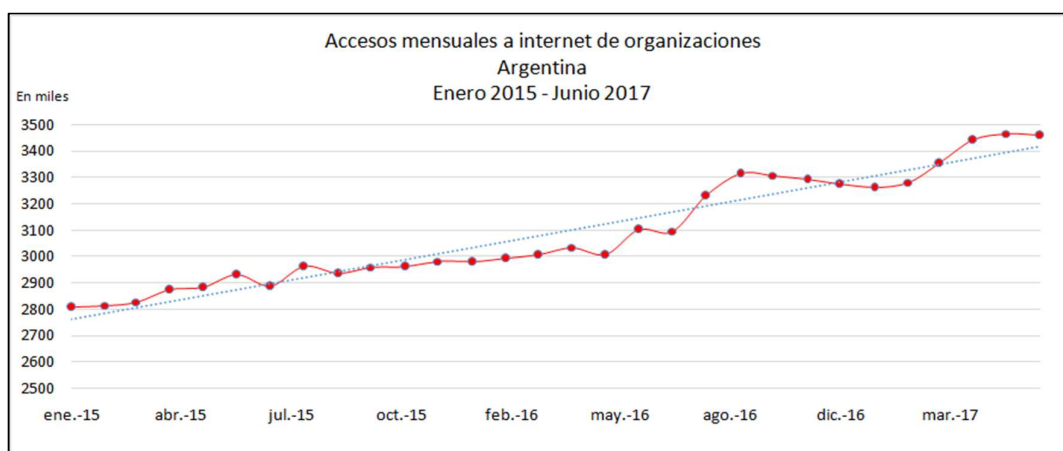


Gráfico 1.5 Accesos mensuales a internet desde organizaciones en Argentina. Período enero 2015 a junio 2017.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por el INDEC (2017b, 2017c)

También aquí, los resultados distinguen entre accesos fijos (que incluyen conexiones tradicionales a Internet como las conexiones por redes telefónicas, operadores de cable, redes de fibra óptica e inalámbricas fijas) y accesos móviles (que comprenden las conexiones mediante dispositivos portátiles y operadores de redes de celulares).

Comparando los accesos a Internet de organizaciones en los meses de marzo de los 3 últimos años, es decir, 2015 a 2017, se observa que vienen creciendo: los accesos de marzo 2016 superan en 6,34% a los del 2015, y los del 2017 superan a los de marzo 2016 en 11,54%. El número de accesos fijos, si bien creció levemente, se mantiene muy por debajo de los accesos móviles (pospagos), que representan más del 80% del total de los accesos en los 3 meses observados.

El Gráfico 1.6 muestra lo mencionado.

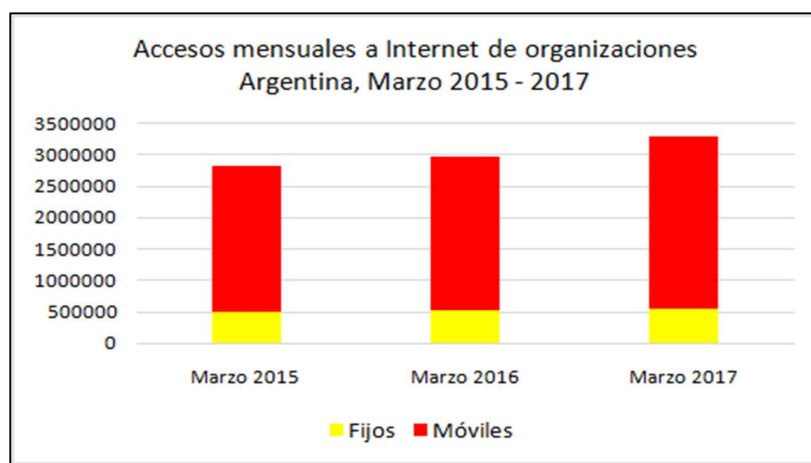


Gráfico 1.6 Accesos mensuales a Internet desde organizaciones en Argentina, según fijos o móviles. Marzo 2015 a 2017

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por el INDEC (2017a) "Accesos a Internet de organizaciones por tipo de conexión, según trimestre y mes. Años 2015-2016 y primer trimestre de 2017"

Comparando la cantidad de accesos mensuales (al mes de diciembre) desde el año 2010 al 2015, también se ve que el número fue en aumento hasta multiplicarse por más de 3 veces, manteniéndose los accesos fijos en un valor estable, pero creciendo ampliamente los accesos móviles. El Gráfico 1.7 asilo demuestra.

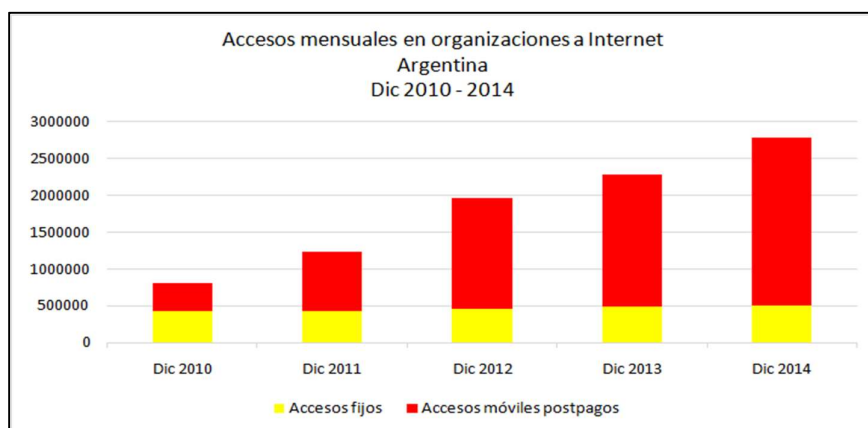


Gráfico 1.7 Accesos mensuales a Internet desde organizaciones en Argentina, según fijos o móviles. Diciembre 2010 a 2014

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por el INDEC "Accesos en organizaciones a Internet por tipo de conexión. Total del país. Diciembre de 2010-2013 y meses del 2014 y 2015"²⁵

Observando la cantidad de accesos en organizaciones a Internet entre el 2013 y 2014, se ve el aumento de 2,3 millones a 2,8 millones (aproximadamente). Considerando dos áreas, CABA y Provincia de Buenos Aires, por un lado, y el resto del país, por otro, vemos que en ambas crecieron los accesos, pero en el resto del país en mayor proporción (un 25,63% contra un 19,19% de aumento en CABA y provincia de Buenos Aires)

El Gráfico 1.8 siguiente refleja la situación.

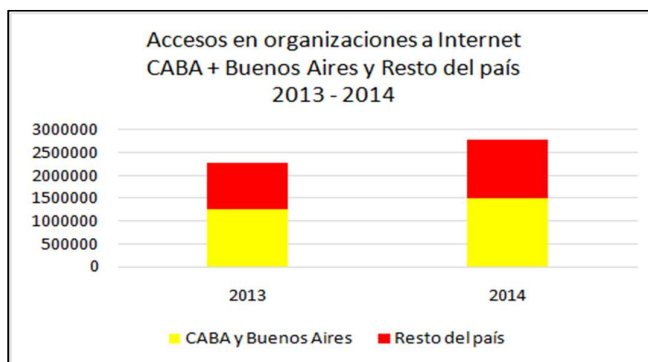


Gráfico 1.8 Accesos desde organizaciones a Internet, según zona de Argentina. Años 2013 y 2014

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INDEC "Accesos en organizaciones a Internet por jurisdicción. Total del país. Años 2013 y 2014"²⁶

²⁵Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Recuperado de <http://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/n051602.xls> el 29/04/2017.

²⁶Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Recuperado de

Bajando el nivel de análisis a las provincias del “resto del país” (es decir, todas las provincias argentinas excluyendo Buenos Aires), se observa que, si bien en todas aumentaron los accesos en el período considerado, la mayoría tiene muy bajos niveles, a excepción de Córdoba y Santa Fe, como lo muestra el Gráfico 1.9 siguiente.

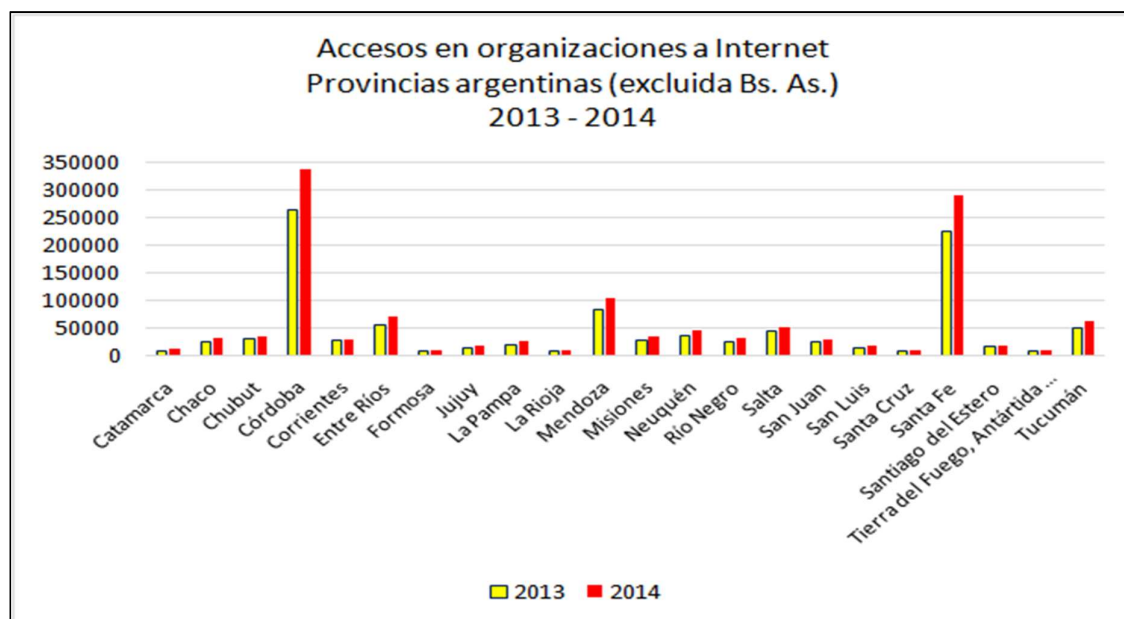


Gráfico 1.9 Accesos a Internet desde organizaciones, según provincia argentina (excluida Buenos Aires). Años 2013 y 2014

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INDEC “Accesos en organizaciones a Internet por jurisdicción. Total del país. Años 2013 y 2014”²⁷

Mercado de Informática y Telecomunicaciones

Según información publicada por la Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina (CICOMRA, 2017), entre 2001 y 2016 las TICs aumentaron sus ventas en dólares en 16 veces, lo que significó un aumento del 21% anual en promedio (a pesar de las retracciones de 2002 de -20,55%).

<http://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/n05160A2.xls> el 26/09/2017.

²⁷Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Recuperado de <http://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/n051603.xls> el 26/09/2017.

A lo largo del período, se mantuvieron, con leves variaciones, las proporciones del mercado correspondientes a las telecomunicaciones (dos tercios) y a las TI (un tercio). El mercado de TI creció en promedio unos puntos más que el de telecomunicaciones (22,37% versus 20,83%), aunque tal relación se invierte si se excluye el año 2002, en que ambos mercados tuvieron valores distantes del resto de los años del período (menos del 8% de crecimiento en el mercado de TI y una retracción del 30% en el de telecomunicaciones).

En pocas palabras, a lo largo de este plazo, TI y Telecomunicaciones han tenido un comportamiento similar a pesar de que el volumen del mercado de telecomunicaciones es significativamente más alto que el de TI.

El Gráfico 1.10 a continuación representa lo expresado.

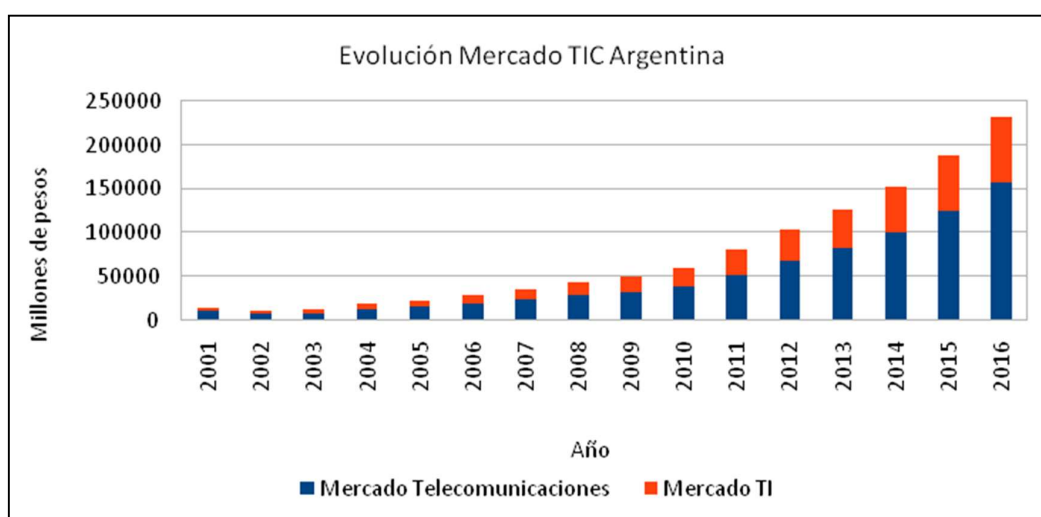


Gráfico 1.10 Evolución del mercado TIC en Argentina, según TI y telecomunicaciones. Años 2001 a 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Prince y Cooke publicados por CICOMRA (2017) en el Informe de Mercado de Informática y Telecomunicaciones

Mercado telecomunicaciones

CICOMRA distingue dentro del mercado de telecomunicaciones diversos rubros. En el período 2006-2016, el gran crecimiento fue experimentado por la telefonía móvil, que pasó de 7.580 a 106.511 millones de pesos. En promedio, creció un 30% anual.

Otro rubro que creció fuertemente (33%) fue Internet, pasando de 1.125 millones de pesos a 18.234 millones de pesos. El rubro de hardware de telecomunicaciones creció anualmente, en

promedio, 22%, seguido por Trunking, paging y otros que aumentó 17% en promedio anualmente. Los rubros Telefonía internacional y Transmisión de datos crecieron en promedio 14% y 13% respectivamente. La telefonía local, que en el 2006 era el rubro con mayor participación en el mercado, permaneció prácticamente constante durante todo el período, por lo que fue superada ya en el 2007 por la telefonía móvil, y desde el 2013 por Internet y el Hardware de telecomunicaciones también.

El Gráfico 1.11 a continuación detalla la evolución.

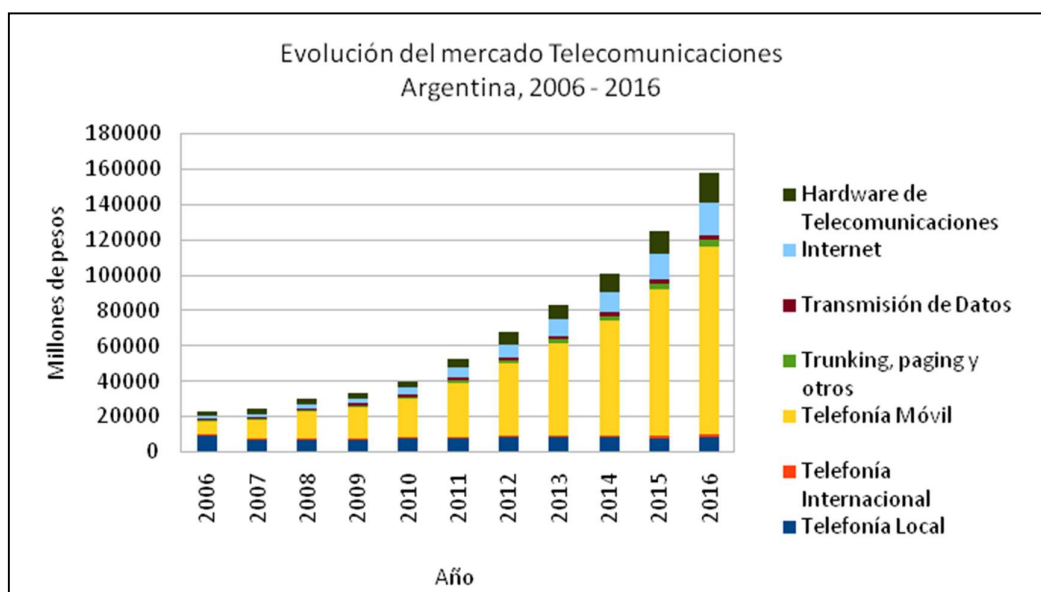


Gráfico 1.11 Evolución del mercado de telecomunicaciones en Argentina, según rubro. Años 2006 a 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Prince y Cooke publicados por CICOMRA (2017) en el Informe de Mercado de Informática y Telecomunicaciones

Mercado TI

El mercado de tecnologías de la información, que agrupa los rubros Hardware de TI, Insumos informáticos y Software y servicios TI, se multiplicó 20 veces durante el período 2001 a 2016 considerado, creciendo año a año en promedio un 22%.

Los tres rubros crecieron proporcionalmente, manteniendo su participación en el mercado.

El Gráfico 1.12 a continuación refleja la evolución.

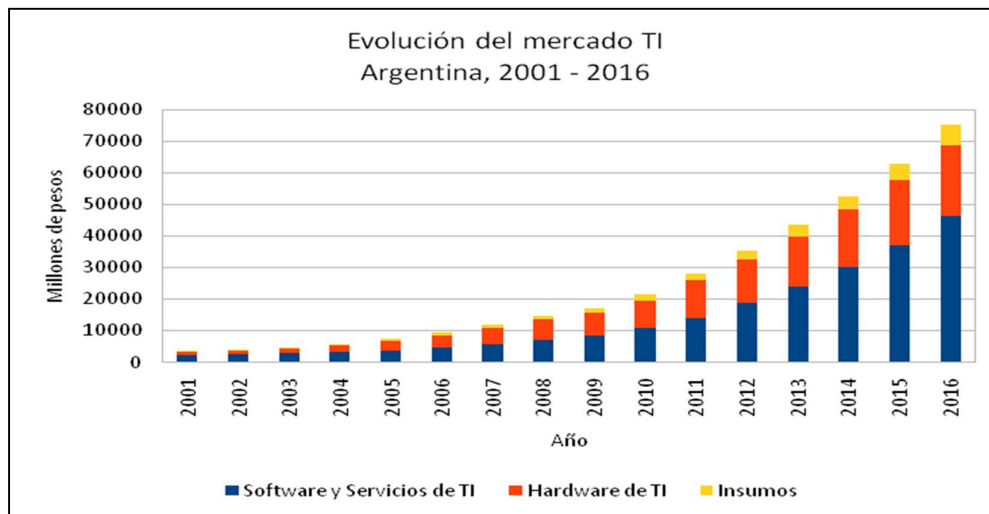


Gráfico 1.12 Evolución del mercado tecnología informática en Argentina, según rubros. Años 2001 a 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Prince y Cooke publicados por CICOMRA (2017) en el Informe de Mercado de Informática y Telecomunicaciones

4. Conclusión capítulo 1

Para cerrar este capítulo 1 se sintetizan las principales ideas presentadas en él.

Esta tesis se inscribe en el campo de la Administración, una disciplina dentro de las Ciencias Sociales que tiene por objeto de estudio a la organización, siendo esta un sistema social, constituido por personas (Hernández, Saavedra, y Sanabria, 2007). Si bien le incumben a la Administración hoy todo tipo de organizaciones sociales, surge como disciplina ante la proliferación de la empresa, “como una manifestación de la razón instrumental al servicio del capitalismo industrial” (Marín Idárraga, 2006). Sin embargo, la empresa, según la tradición griega de Platón y Aristóteles, que marca la concepción occidental de la vida en sociedad, es una institución con la función de generar riqueza y bienestar material, subordinada al bien común (Bédard, 2003). Bien común que es definido (en línea con la tradición griega que continuó Santo Tomás de Aquino y que hoy retoma la Doctrina Social de la Iglesia) como “el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección” (CDSI, 164) y "exige la

capacidad y la búsqueda constante del bien de los demás como si fuese el bien propio" (CDSI, 167). (Michelini, 2007).

Dentro de la Administración, esta tesis comparte la concepción humanista de la actividad administrativa que propone desarrollar una perspectiva de la administración centrada en la persona, reconociendo por un lado el lugar central del ser humano en general (lo que implica comprender las características propias de la especie humana) y, por otro, teniendo en cuenta las particularidades individuales (lo que implica respetar y valorizar las potencialidades específicas de las personas, que son la fuente de la fecundidad del grupo) (Bédard, 2003).

Entre las características propias del ser humano aquí, se hace foco en la de ser un ser social, inclinado a establecer lazos con los demás seres humanos. A pocos años de conformada la Administración como disciplina, a partir del resultado de los estudios de Elton Mayo, empezó a tener en cuenta este rasgo, aunque con diferentes propósitos (Chanlat 2002, 1994). A veces utilitaristas, en línea con el taylorismo, buscando mejorar la eficacia y la productividad integrando el elemento humano, con una concepción instrumental, adaptativa, incluso manipuladora, del mismo. Otras veces, en cambio, buscando hacer inteligible la experiencia humana y comprenderla en toda su complejidad y riqueza, como es la intención aquí.

La elección del tema se encuentra relevante porque en las últimas décadas el mundo ha experimentado una transformación equiparable en su magnitud a la Revolución Industrial: el acelerado desarrollo de las TICs hizo posible la emergencia de un nuevo espacio social, llamado "tercer entorno" por Echeverría (1999) en el que las personas pueden relacionarse e interactuar estando a distancia. La presencia física y la proximidad ya no son un requisito para que los seres humanos puedan hablarse y verse. Esta transformación afectó a las organizaciones en tanto lugar de trabajo y el modo de organizar el trabajo en ellas. Es posible ahora conformar equipos con trabajadores distribuidos en distintas locaciones, pero unidos en una red que les permite interactuar en tiempo sincrónicamente, comunicándose mediante escritura, voz e imagen. Los integrantes de los equipos distribuidos pueden estar en cualquier locación (mismo o diferente edificio, ciudad, país). Puede que estén dispersos pero cada uno en un espacio del empleador, o fuera de él, y este es el caso denominado "teletrabajo".

Dado que las estructuras organizacionales y la interacción afectan a los seres humanos en el trabajo (Thuderoz, 2010 y Watson, 2008, en Lewis, 2012), que las relaciones de trabajo entre

los compañeros están reguladas por el estar y la interacción, que el ambiente de trabajo es un lugar para el establecimiento de relaciones de trabajo, pudiendo implicar "la realización -the performance- de la amistad" (Pettinger, 2005, en Lewis, 2012), es interesante explorar cómo estas relaciones se ven afectadas en un ambiente de trabajo que incluye el teletrabajo (Lewis, 2012).

Sumando a lo anterior, la elección del tema se considera oportuna porque:

- 1) La administración como práctica, ha incorporado el teletrabajo y los equipos distribuidos en red como forma de organización del trabajo, en el mundo y también en Argentina. Sin embargo, no se encontró en nuestro país que las empresas tuvieran conocimiento y/o interés por lo que dicha modalidad de organización provoca en los empleados a nivel relacional, con el equipo de trabajo y la organización.
- 2) La Administración como disciplina avanza más lentamente en el estudio de estas nuevas realidades organizacionales, y cuando lo hace se ocupa más bien de preocupaciones de la ortodoxia de la Administración. La escasez de estudios empíricos sobre las organizaciones en la era telemática da lugar a un área por desarrollar, Aun más en nuestro país.

Aunque pocos países realizan una recopilación sistemática de estadísticas oficiales para hacer un seguimiento y medición de su desarrollo, todos los datos de que dispone la OIT (2016) parecen indicar que el teletrabajo, ya sea ocasional o a tiempo completo, es un fenómeno muy extendido que sigue avanzando y que tiene consecuencias de gran alcance para el mundo del trabajo. En Argentina, a inicios del 2007, se estimaba que había 589.157 personas teletrabajando, lo que representaba el 6% de la Población Económicamente Activa. Según la (otrora) Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, en el 2004 había un total de 320.000 oficinas hogareñas en Argentina, y en el 2009 ya sumaban el 1300000. Si bien los datos no son totalmente comparables, estos eran, para la Coordinación, evidencia de que el teletrabajo crecía rápidamente en nuestro país (Lenguita, 2010). En el año 2011, el CENIT junto al Observatorio PyME encuestó a 20 empresas de la CABA que habían implementado teletrabajo. En otra investigación realizada en los años 2010-2012, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (Rubini et al., 2014) contó cerca de 80 empresas que en Argentina han implementado teletrabajo.

Teniendo en cuenta el acelerado aumento de las conexiones a banda ancha fija, primero, y móvil, luego (y dentro de esta pasando por 2G, 3G y 4G, lo que permite la transmisión de mayor cantidad y calidad de datos a mayor velocidad), la proliferación de las líneas de telefonía celular y la cantidad de usuarios de Internet, las condiciones tecnológicas están dadas para el aumento de las comunicaciones a distancia. Pensemos que en el 2010 el tráfico de datos a través de Internet a nivel mundial era de 20000 petabytes y para el 2016 se había casi quintuplicado, pronosticándose que en el 2020 llegará a 200000 (ITU, 2016a).

En Argentina, las líneas de teléfono celular en 2003 rondaban los 6,5 millones y en el año 2015 superaron los 60 millones. Las suscripciones a banda ancha fija fueron muy escasas hasta el 2005, llegando en el año 2015 a superar los 6,85 millones. (UTI, 2016)²⁸. Sin embargo, más crecieron en número los usuarios de internet conectados mediante una banda ancha móvil, que entre el 2012 y 2016 aumentaron en más de 3 veces, alcanzando en el 2016 los 29 millones de usuarios (ITU)²⁹.

Aunque la distribución no es uniforme en los distintos puntos del país, la cantidad de accesos a Internet realizados en un mes desde casas residenciales en Argentina se ha casi triplicado en los 4 años transcurridos entre diciembre del 2010 y diciembre del 2014 (INDEC, 2016). En el 2015, la televisión continuaba siendo la tecnología con mayor presencia en los hogares argentinos, seguida por el teléfono móvil. El 67% de los hogares del país tenía acceso a computadora y el 61,8% a Internet (pero respecto del 2011, la brecha entre ambas tecnologías disminuyó y ambas tecnologías aumentaron -10% y 13% respectivamente- respecto de sí mismas). Lo que también se advierte es un menor acceso (del orden de 12,8%) entre 2011 y 2015 a radio AM/FM.

El INDEC también estimó el uso de TICs desde organizaciones. En junio 2017, se contaron 653.000 más accesos a internet de organizaciones que en Enero del 2015, lo que representa casi un 24% de aumento.

Por otro lado, el mercado de informática y telecomunicaciones, según información publicada por CICOMRA (2017), entre 2001 y 2016 aumentó sus ventas en dólares en 16 veces,

²⁸ Recuperado de <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> el 01/05/2017.

²⁹ Recuperado de <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> el 01/05/2017.

manteniéndose siempre las proporciones del mercado correspondientes a las telecomunicaciones (dos tercios) y a las tecnologías de la información (un tercio).

Todos estos datos ayudan a tomar conciencia de lo rápido que las TICs han cambiado nuestro modo de vivir, y permiten suponer que continuará creciendo su uso y ampliándose las posibilidades que ofrecen, por lo que, tecnológicamente, están dadas las condiciones para que el teletrabajo y los equipos de trabajo distribuidos en red sigan aumentando en nuestro país y el mundo.

Aparece entonces un interrogante: qué debería repensar la Administración, desde la teoría y la práctica, en el contexto actual (del “tercer entorno”), respecto de las organizaciones y modos de organizar el trabajo en ellas, para propiciar que el teletrabajo y los equipos distribuidos en red tengan en cuenta al ser humano como la unidad que es y con los rasgos que caracterizan su naturaleza, específicamente su ser social.

Se realizó la investigación que se presenta con los propósitos de:

- Enriquecer las teorías existentes, de que se vale la Administración, sobre relaciones sociales en el trabajo en el tiempo presente (tercer entorno), en empresas argentinas, aportando conocimiento empírico de las particularidades percibidas por los trabajadores respecto de sus relaciones sociales en el trabajo cuando el mismo está organizado en equipos de trabajo distribuidos en red y teletrabajo.
- Conocer el trabajo en los equipos distribuidos en red para aportar conocimiento que promueva:
 - o modos de organización del trabajo centrados en el trabajador en tanto ser humano genérico y singular;
 - o empresas que persigan la riqueza y la creación de bienestar material subordinadas al bien común.

La presente investigación se ocupa de las relaciones sociales en el trabajo (principalmente en el orden uno-otro) en los casos en que los trabajadores integran equipos de trabajo distribuidos en red y/o teletrabajan. El abordaje empírico se basa en la percepción que tales trabajadores tienen de sus relaciones y de cómo son tenidas en cuenta por la organización que

los emplea, con el fin de identificar recursos con que las organizaciones empleadoras podrían facilitar las relaciones sociales de sus empleados.

Se circunscribió a trabajadores que habitan en Argentina y tienen una relación contractual de dependencia (formalizada o no) en cualquier rubro y empleador en un primer momento, y luego se restringió a quienes lo hacen en relación de dependencia formal, para empresas que brindan servicios informáticos o se basan en ellos, están localizadas en La Plata o CABA y cuentan con un área con la función específica de administración del personal.

En el siguiente capítulo se describe con mayor detalle el contexto conceptual que dio origen y sustenta esta investigación.

Capítulo 2: CONTEXTO CONCEPTUAL

1. Introducción

En este capítulo se desarrolla el contexto conceptual construido para esta investigación, es decir:

“el sistema de conceptos, supuestos, expectativas, creencias y teorías que respaldan e informan la investigación” (Maxwell, 1996). Tiene como función iluminar conceptualmente aspectos relevantes de los datos o fenómenos sociales, y la dirección de sus posibles relaciones, que de otro modo podrían pasar inadvertidas o no ser comprendidas. (Mendizábal, 2006:76)

Dado que fue pensado como un contexto flexible, el contexto inicial fue enriquecido o superado a medida que, durante la investigación, surgieron en forma inductiva e inesperada datos que permitieron ser conceptualizados. (Mendizábal, op. cit.).

La primera parte de la exposición refiere a tres grandes temas de estudio, cuya interrelación da lugar a las ideas que motivaron esta investigación:

1. Los tres espacios sociales descritos por Javier Echeverría (1999) en los que la humanidad se viene desarrollando, especialmente el tercer entorno, que es posible gracias al desarrollo de las TICs.
2. El devenir de la historia del mundo occidental, desde fines del siglo XVIII, en relación a:
 - a. dos grandes transformaciones tecnológicas producidas en los últimos siglos:
 - i. la Revolución Industrial (con la mecanización de la producción y la proliferación de la fábrica),
 - ii. el acelerado avance de las TICs desde la segunda mitad del siglo pasado,
y
 - b. los cambios producidos en el trabajo.
3. La trayectoria histórica de la Administración, que se gesta en la búsqueda de la organización de la producción en las fábricas, nace como disciplina a inicios del siglo

XX de la mano de ingenieros y rápidamente incorpora o toma en cuenta (con propósitos más o menos utilitaristas) aportes de otras disciplinas, entre las que se encuentran las ciencias sociales.

En una segunda parte de este capítulo se toma posición teórica dentro de la Administración, describiendo la concepción humanista de la actividad administrativa y la teoría antropológica de la organización en que se basa esta investigación.

Por último, se presenta el estado del arte sobre las relaciones sociales en las teleorganizaciones, el teletrabajo y equipos de trabajo distribuidos en red.

Algunas de las ideas y conceptos presentados en este capítulo fueron adelantados resumidamente en el capítulo 1 para argumentar la situación problemática de esta investigación, pero aquí se presentarán con más detalle.

2. Primera parte

2.1 Espacios/entornos sociales

Las TICs permiten la creación de un nuevo espacio social según Castells; espacio social que define como "un producto material en relación con otros productos materiales –incluida la gente- que participan en relaciones sociales determinadas (históricamente) y que asignan al espacio una forma, una función y un significado social" (Castells 1972 en Castells, 1996:444). Echeverría (1999) complementa esta noción de espacio social enfatizando que, además de tener una base material (y por ende espacios físicos), también tiene otras propiedades más abstractas (matemáticas, semióticas, sociológicas, económicas, simbólicas, físicas) que es importante tener en cuenta para describirlo más completamente.

A continuación, se exponen algunas de las ideas de Echeverría (1999, 2000, 2013) que se consideran más relevantes para los objetivos de este trabajo.

2.1.1 El pensamiento de Javier Echeverría: Tres entornos sociales

De acuerdo a Echeverría (1999), la humanidad ha vivido y actuado hasta el momento en tres entornos o espacios sociales. Cada uno de ellos permite a los seres humanos maneras diferentes de vivir como individuos y sociedades. En orden de aparición estos entornos sociales son: el entorno natural, el entorno urbano (o social y cultural) y el entorno caracterizado por lo “tele”. El autor los llama primero, segundo y tercer entorno respectivamente. Los entornos, si bien surgieron secuencialmente, hoy están todos presentes simultáneamente.

Para comprender la propuesta del autor resulta central tener presente sus consideraciones sobre las estructuras características del cuerpo humano, a saber, la estructura matemática y la estructura sensorial:

- 1) La estructura matemática abarca los siguientes aspectos:
 - a) Estructura topológica: el cuerpo tiene un interior, una frontera (tomada a los fines de interés reducida a los cinco sentidos sensoriales) y un exterior. Si bien pueden definirse otras topologías, Echeverría usa esta porque define la inserción del cuerpo en el espacio (espacio que, como se describe más adelante, es físico en el primer entorno y social en el segundo).
 - b) Propiedades métricas (también topológicas, pero de menor generalidad): el cuerpo humano es tridimensional y limitado.
- 2) La estructura sensorial: el cuerpo humano posee cinco sentidos (al menos) que amplían su campo de influencia y su exterior inmediato. Esos sentidos son medios de interrelación con el exterior y dependen estrictamente de la distancia.

Las anteriores son cuestiones espaciales extensionales. Pero también existe otra categoría extensional, el tiempo, que determina profundamente las posibilidades de interrelación de los seres humanos. Nuestro espacio sensorial es un espacio-tiempo, marcado por el aquí y el ahora.

A continuación, se presenta una síntesis de la descripción de Echeverría (1999, 2000, 2013) sobre los tres entornos.

2.1.2 Entornos natural y urbano (o primer y segundo entorno)

En orden de aparición, el primer entorno social en que ha vivido la humanidad es el natural. Se caracteriza por integrar una multitud de formas de vida animal y vegetal. Elementos propios de él son: el cuerpo humano, el clan, la aldea, el trabajo, el trueque, la familia, la choza, el corral, la casa, la propiedad, la lengua hablada, las herramientas, las técnicas de producción agrícola y ganadera, las costumbres, los ritos, las divinidades, etc.

El segundo entorno social en cambio, despliega diversas formas humanas. Es urbano, social y cultural. Son propios de él los pueblos y las ciudades, donde se desarrollan diversas formas sociales como la vestimenta, el mercado, el taller, la empresa, la industria, el dinero, los bancos, las escuelas, la escritura, la ciencia, las máquinas, el derecho, la nación, el Estado, las iglesias, etc. La sociedad industrial es la forma más desarrollada del segundo entorno (en una gran urbe se integran una pluralidad de formas humanas que no se ven en una aldea).

El cuerpo humano en el segundo entorno, si bien sigue limitado por su estructura matemática y sensorial, se encuentra vestido, arreglado, médicamente controlado, etc. Está recubierto por una *sobrenaturalidad* producida gracias a la técnica e industria del segundo entorno. Se constituye en persona por su nombre propio, lugar de nacimiento, residencia, casa, etc. Pero el segundo entorno no actúa sólo sobre la frontera del cuerpo natural, sino también sobre su interior (la mente, el cerebro), dando lugar a lenguas, costumbres, música, números y signos. Las formas de interrelación e interacción entre el ser humano y su entorno natural y urbano están limitadas, entre otras cosas, por la topología y la métrica del espacio sensorial. La copresencia física y corporal es un requisito necesario para casi todas las acciones que podemos desarrollar en los dos primeros entornos. Para percibir objetos del primer y segundo entorno la persona tiene que estar presente corporalmente y los objetos encontrarse físicamente situados a corta distancia, y todo esto darse simultáneamente (o sincrónicamente). Lo mismo sucede entre seres humanos: se requiere que estén presentes físicamente en un lugar y próximos los unos a los otros para poder verse y hablarse. La presencialidad se implementa con la copresencialidad, sobre todo en las relaciones interactivas. Aunque la memoria ayude en algún sentido a superar la necesidad de copresencialidad o la técnica permita percibir distancias espaciales cada vez mayores, la presencia y la simultaneidad son condiciones necesarias para interrelacionarnos con el exterior y con los otros en los dos primeros entornos.

2.1.3 Tercer entorno social

El tercer entorno es un espacio social en el que tenemos la posibilidad de movernos actualmente. Emergió con el desarrollo de las TICs. Depende en gran medida de las innovaciones tecnológicas y de los conocimientos técnicos y científicos que éstas requieren para su desarrollo y buen funcionamiento. Son elementos propios del tercer entorno, por ejemplo, la radio, el teléfono, la televisión, las telecomunicaciones, las teleoficinas, teleescuelas, el dinero electrónico, los mercados electrónicos, etc.

En el tercer entorno, los nuevos medios de comunicación son ante todo artificiales. Por ejemplo, el sonido circula ya no a través del aire (como sucede en el primer y segundo entorno) sino por un medio tecnológico.

La materialidad propia del primer y segundo entorno pierde importancia en el tercero, donde el funcionamiento es informacional. Echeverría expresa que, debido a ello, otros autores distinguen el tercer entorno de los dos anteriores por su carácter informacional, electrónico, digital o global, pero él subraya que la diferencia está en la estructura espacio-temporal, que depende ante todo de sus propiedades métricas y topológicas, aunque también de algunas propiedades físicas y sociales muy generales. Para el autor, la principal característica del tercer entorno es que permite a los seres humanos relacionarse e interactuar a distancia. Por ejemplo, el teléfono, elemento propio del tercer entorno, permite al hombre superar el límite de corto alcance que tiene su cuerpo. Supuso un salto cualitativo al permitir una comunicación bidireccional, simétrica, interactiva y simultánea entre dos interlocutores situados a distancia. El teléfono permite la reproducción exacta de uno de los principales recursos comunicativos del ser humano, la palabra, superando los límites físicos y métricos de los dos primeros entornos.³⁰

Así, la emergencia del tercer entorno supone una gran inflexión porque modifica las categorías del espacio y del tiempo.

En relación al espacio, los escenarios del primer y segundo entorno tienen una topología recintual, caracterizada por un interior-frontera-exterior. Esta topología afecta también el modo de inserción de nuestro cuerpo en el espacio físico del primer entorno y en el espacio social del segundo. Por eso resulta constitutiva del mundo en que actúan y sienten los seres

³⁰ Podría objetarse que la imprenta por ejemplo permite la comunicación de dos agentes ubicados a distancia geográfica y temporalmente. Sin embargo, no permiten una relación interactiva, ya que emisor y receptor no están en posición simétrica.

humanos. El tercer entorno, en cambio, crea un nuevo espacio de interacción e interrelación en base a una topología reticular, no recintual. En una estructura reticular lo importante es tener acceso a alguno de los nodos de la red: a partir de ello las acciones en la red son factibles, independientemente del lugar geográfico donde uno se encuentre.

En relación al tiempo, los primeros dos entornos no sólo requieren la presencia corporal en un mismo espacio de los agentes que interactúan, sino que además deben coincidir temporalmente. En cambio, en el tercer entorno, no se requiere la presencia física en un espacio de los agentes, así como tampoco es requisito la simultaneidad para permitir la interacción.

En el tercer entorno la interacción puede darse mediante una comunicación sincrónica o asincrónica, por ello es multicrónico.

Antes de terminar las ideas de Echeverría sobre los tres entornos, una aclaración del autor: las diferencias entre los tres entornos son graduales, los límites entre ellos son porosos, difusos. La aparición de un entorno no implica la desaparición de los anteriores. Por ejemplo, el dinero es propio del segundo entorno. La posibilidad de “moverlo” de una parte a otra del planeta mediante un cajero electrónico es propia del tercer entorno (como también lo es la posibilidad de pagar un bien fabricado en el segundo entorno usando una tarjeta de crédito, propia del tercer entorno).

El tercer entorno, como cualquier otro tiempo social, no tiene una fecha cierta de inicio. Unido a las tecnologías que permiten lo “tele” se puede entender que empezó a gestarse con la aparición del telégrafo, y el conjunto de tecnologías que se mencionaron en el capítulo 1, (sección “Cuantificando el tercer entorno”). Sin embargo, también se puede reconocer que en tanto espacio social ha tenido un gran desarrollo desde 1970 en adelante con la invención de Internet, las computadoras personales, el protocolo www, los teléfonos móviles, los teléfonos inteligentes, y la banda ancha móvil.

2.2 Las TICs, el trabajo y las organizaciones

2.2.1 Los últimos 60 años en el trabajo y las organizaciones

El nuevo espacio social abierto por las TICs impactó en todos los órdenes de la vida. Esta tesis no pretende aborarlos todos, sino enfocarse en los cambios experimentados por las organizaciones y el trabajo que en ellas tiene lugar. Sin embargo, por grandes y acelerados que sean los avances de las TICs, estos no alcanzan para comprender en su totalidad los cambios que han experimentado las organizaciones y el trabajo en los últimos 60 años. Es necesario considerar también el cambio en los modos de acumulación post fordistas, la organización empresarial y la mundialización del comercio que, en estrecha relación con el desarrollo de la ciencia y de las TICs aplicadas a los procesos productivos, han transformado el empleo y las relaciones laborales (Neffa, 2003).

En los párrafos que siguen se presentan algunos aspectos para contextualizar el tiempo histórico que vienen atravesando el trabajo y las organizaciones en las últimas seis décadas.

2.2.1.1 La globalización

La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente interdependencia entre los distintos países del mundo, unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización fue (y es) posible gracias al desarrollo de las TICs (Plastino, 2012).

La globalización se entrelazó con el impetuoso desarrollo de las telecomunicaciones: el crecimiento de las relaciones económicas y financieras ha permitido simultáneamente una notable reducción en los costos de las comunicaciones y de las nuevas tecnologías, y una aceleración en el proceso de extensión a escala planetaria de los intercambios comerciales y de las transacciones financieras. Así, los fenómenos de la globalización y el progreso tecnológico se han reforzado mutuamente, haciendo extremadamente rápida toda la dinámica de la actual fase económica (CDSI, 362).

Sin embargo, cabe aquí una advertencia de Echeverría (1999:98): la tendencia a la globalización y a la superación de fronteras es sólo una posibilidad tecnológica. La globalización no surge de un determinismo tecnológico sino por la voluntad de determinados

grupos y organizaciones de seres humanos (y en particular algunas grandes empresas) que desean ampliar su campo de operaciones y zonas de influencia. Son personas y grupos que impulsan las oportunidades abiertas por las innovaciones tecnológicas.

En efecto,

(...) el nuevo horizonte de la sociedad global no se da tanto por la presencia simplemente de vínculos económicos y financieros entre agentes nacionales que operan en países diversos —que, por otra parte, siempre han existido—, sino más bien por la expansión y naturaleza absolutamente inéditas del sistema de relaciones que se está desarrollando. (CDSI, 361)

2.2.1.2 La crisis del modelo de acumulación capitalista de los '70

Hasta mediados de los años '70 del siglo XX el régimen de acumulación capitalista sostenía la “relación salarial fordista” que, aunque, como expresa Neffa (2003) no era predominante de manera absoluta ni generalizada. Aun en los países más industrializados, se había transmitido desde las grandes industrias hacia pequeñas empresas y desde países desarrollados a otros de la periferia.

La relación salarial fordista se caracterizaba, según el mismo autor (Neffa, 1999) por:

1. Economía dominada por la oferta: fabricación masiva de productos homogéneos y reducción de costos a través del aprovechamiento de economías de escala y aumentos de la productividad.
2. Lugar de trabajo determinado por el empleador (diferente del domicilio del trabajador), y medios de producción con tecnologías del tipo trabajo intensivas.
3. Puestos en el sector industrial predominantemente ocupados por hombres y generalmente de baja calificación (“trabajadores de cuellos azules”).
4. Jornada laboral de tiempo completo (8 horas).
5. Empleo relativamente estable, en relación de dependencia, subordinado y regulado bajo la forma de contrato de trabajo por tiempo indeterminado.
6. División técnica y social del trabajo: puestos organizados en jerarquías y categorías, determinantes del salario.
7. Trayectorias laborales y carreras profesionales desarrolladas generalmente dentro de la misma organización.
8. Alta tasa de sindicalización.

9. Condiciones laborales y salarios fijados a través de la negociación colectiva, por sector o rama de actividad.
10. Empleos registrados ante la administración pública laboral, y con aportes al sistema de seguridad social.
11. Estabilidad del empleo público.
12. Servicio de previsión y seguridad social y prestaciones para vivienda, transporte, vacaciones, salud y cobertura de accidentes, riesgos laborales y enfermedades profesionales.

Aunque, como explica Antunes (2009), aun cuando el trabajo cumplía con dicha caracterización, también sufría la degradación hacia la precarización, mecanización, desantropomorfización y la alienación del trabajador, propios de los modos de producción tayloristas y fordistas.

De cualquier modo, la relación salarial fordista había servido como una referencia de “trabajo normal” y había permitido también sentar las bases de los derechos sociales y laborales a mediados del siglo XX. Sin embargo, a mediados de los años '70, al entrar en crisis estructural el modelo de acumulación, comienza a ser cuestionada. Las empresas buscaron nuevas formas de organización del trabajo, menos costosas y más flexibles.

2.2.1.3 El nuevo modelo de empresa y de relación entre empresas

La globalización de la economía, con la liberación de los mercados, la acentuación de la competencia, el crecimiento de empresas especializadas en el abastecimiento de productos y servicios, requiere una mayor flexibilidad en el mercado de trabajo y en la organización y gestión de los procesos productivos (CDSI, 312). Para sustituir al *welfare state*, desde el neoliberalismo se propone e impulsa a nivel mundial un nuevo modelo de empresa (más moderna, desgrasada o liofilizada, que limita el uso de la mano de obra (trabajo vivo) ampliando la maquinaria tecno científica (trabajo muerto) (Antunes, 2009). Y no sólo se transforma la empresa hacia el interior, sino también el vínculo entre unidades económicas. Castillo (2000) menciona una nueva división del trabajo entre empresas, dada por un trabajo en estado fluido (en los términos de Gallino, 1988), del que resalta las siguientes características:

- 1) Una "líoifilización organizativa": descentralización y dispersión en el territorio, "empresas-red", funciones expulsadas de la (gran) empresa, subcontratación; constitución de empresas por funciones empresariales que "venden" a las restantes funciones de la empresa, etc.;
- 2) Un gran desarrollo de redes de comunicación, físicas e informáticas, necesarias para integrar los fragmentos productivos y las funciones dispersas, junto con la aparición, bajo forma de empresas, de sistemas de integración de las partes de la (antigua) empresa, de las distintas funciones.
- 3) Una producción en tiempo real, que quiere plegarse más a la demanda.
- 4) Un constante deterioro de los sistemas de garantías para los (cada vez menos) trabajadores sólidos, fijos, con capacidad de contratar y negociar, con declive de contratos indefinidos, etc.

El rol que desempeñan las TICs es primordial en esta nueva lógica de organización del trabajo, ya que permiten:

- La fragmentación física del ciclo productivo, impulsada por el afán de conseguir una mayor eficiencia y mayores beneficios.

Desde este punto de vista, las tradicionales coordenadas espacio-temporales, dentro de las que el ciclo productivo se definía, sufren una transformación sin precedentes, que determina un cambio en la estructura misma del trabajo. (...) Este fenómeno afecta, a nivel global y local, a millones de personas, independientemente de la profesión que ejercen, de su condición social, o de su preparación cultural. La reorganización del tiempo, su regularización y los cambios en curso en el uso del espacio -comparables, por su entidad, a la primera revolución industrial, en cuanto que implican a todos los sectores productivos, en todos los continentes, independientemente de su grado de desarrollo- deben considerarse, por tanto, un desafío decisivo, incluidos los aspectos ético y cultural, en el ámbito de la definición de un sistema renovado de tutela del trabajo. (CDSI, 311).

- Nuevas formas de producción trasladando las plantas de producción en áreas diferentes a aquellas en las que se toman las decisiones estratégicas y lejanas de los mercados de consumo. Esto comporta una consecuencia fundamental: la propiedad está cada vez más lejos, a menudo indiferente a los efectos sociales de las opciones que realiza (CDSI, 310).

La descentralización productiva, que asigna a empresas menores múltiples tareas, anteriormente concentradas en las grandes unidades productivas, robustece y da nuevo impulso a la pequeña y mediana empresa. Surgen así, junto a la actividad artesanal tradicional, nuevas empresas caracterizadas por pequeñas unidades

productivas que trabajan en modernos sectores de producción o bien en actividades descentralizadas de las empresas mayores. Muchas actividades que ayer requerían trabajo dependiente, hoy son realizadas en formas nuevas, que favorecen el trabajo independiente y se caracterizan por una mayor componente de riesgo y de responsabilidad. (CDSI, 315)

Los procesos mencionados de deslocalización y desterritorialización no son ajenos a nuestro país:

En la Argentina existe hoy en día un conjunto de empresas, en su mayoría subsidiarias de firmas globales, que se han consolidado como proveedores de Servicios Empresariales a Distancia (offshore). Los años de crecimiento económico sostenido con los que se salió de la crisis de 2001 y el tipo de cambio muy favorable para la exportación que rige desde entonces fueron factores que alentaron la (re) localización de esas firmas en nuestro país. (Del Bono y Henry, 2010:97)

A modo de ejemplo, el sector del software y servicios informáticos (SSI) en nuestro país, de acuerdo al Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República (OPSSI, 2016), ha visto crecer la proporción de sus ventas totales provenientes de clientes en el extranjero (casi) continuamente durante los años comprendidos en el período 2005 y 2015, a una tasa promedio del 15,65% anual. Los ingresos desde el exterior (en dólares estadounidenses) en el 2015 fueron más de 4 veces mayores que en el 2005. A continuación, la Figura 2.1 grafica lo mencionado:

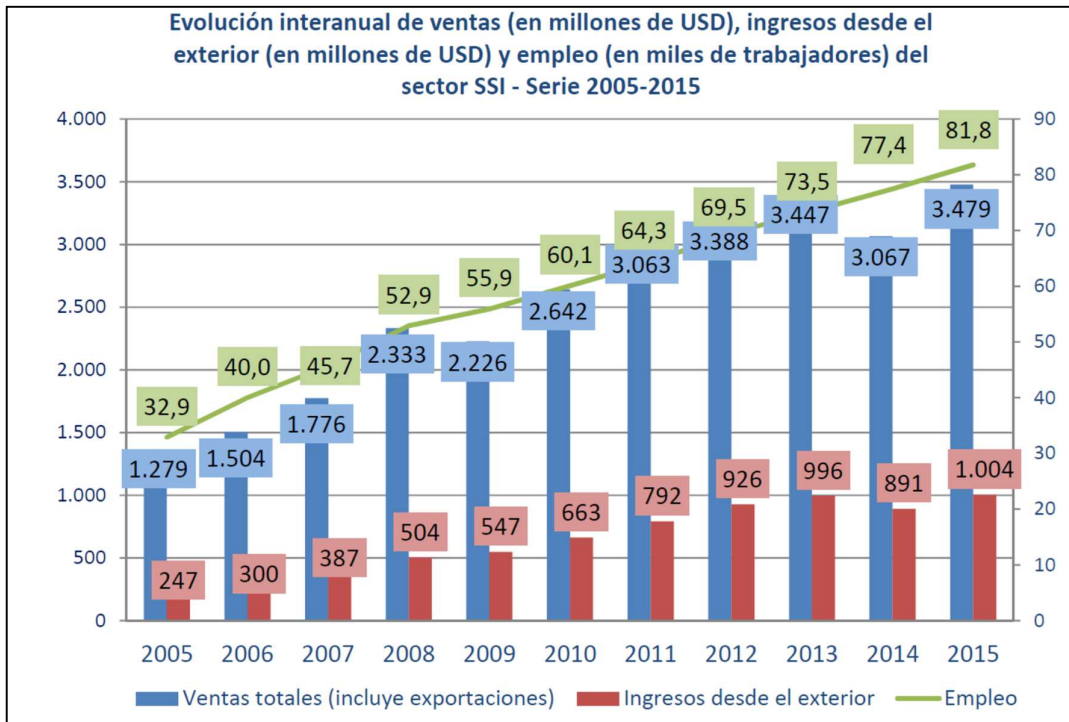


Figura 2.1 Evolución interanual de ventas, ingresos desde el exterior y empleo del sector SSI en Argentina. Años 2005 a 2015³¹

Fuente: Reporte anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina. Reporte al año 2015. OPPSI.

Según el citado reporte, en los años 2014 y 2015:

- El desarrollo de software a medida explica la mayor parte (62,6%) de los ingresos desde el exterior.
- Más del 50% de las ventas al exterior fueron a un sólo país, Estados Unidos, siendo el resto a muchos países en proporciones significativamente menores.

2.2.1.4 Nueva morfología del trabajo

El trabajo contratado y reglamentado dominante en el siglo XX se ve erosionado por las transformaciones ocurridas en los modos de acumulación, la vinculación entre empresas y la

³¹En la Figura: a) el empleo se muestra en miles de trabajadores, b) los montos de ventas e ingresos están expresados en millones de dólares y c) los datos de ventas anuales se calcularon a partir de la facturación anual por trabajador en USD y la cantidad de empleados obtenidos en 2010, y de allí se extendió a años anteriores y posteriores en función a las tasas de crecimiento interanual.

organización productiva.

Pierde terreno el modelo económico y social vinculado a la gran fábrica, al trabajo de una clase obrera homogénea, al trabajo dependiente a tiempo indeterminado (entendido como puesto fijo), a un mundo laboral compacto, definido y reconocido, y se pasa a un modelo donde el trabajo es una pluralidad de actividades laborales; un universo de trabajos, variado, fluido. (CDSI, 313)

Emergen formas de labor, adaptadas a las necesidades de estos nuevos modelos productivos: contratos de tercerización, subcontratación de servicios brindados por cooperativas (generalmente fraudulentas: creadas a tales fines ocultando una verdadera relación laboral), empleos part-time, compra de servicios profesionales (trabajadores autónomos), promoviendo asimismo formas de emprendedurismo (constituyendo a veces una forma oculta de trabajo asalariado). Aumentan las prestaciones a tiempo parcial, interinas y atípicas, es decir, las formas de trabajo que no se pueden encuadrar ni como trabajo dependiente ni como trabajo autónomo. (CDSI, 313)

Surge una nueva morfología del trabajo que comprende “desde el operario industrial y rural clásicos, en relativo proceso de retracción, (...) hasta los asalariados de servicios, los nuevos contingentes de hombres y mujeres tercerizados, subcontratados, temporarios, que se amplían” (Antunes, 2009), de la que forman parte los empleos “atípicos” (de la Garza, 2009), que siguen la lógica de la flexibilidad, de la deslocalización y de la globalización del trabajo.

Estas nuevas formas de trabajo en ocasiones se valen de la telemática, que permiten la deslocalización del empleado: los trabajadores conectados en red pueden realizar su labor desde el hogar y hacia cualquier parte del mundo (Neffa, 2008). El teletrabajo es una modalidad transversal a distintas ramas de actividad y como nueva forma de organizar el trabajo a través del uso de las TICs, puede ser incluido dentro de lo que la literatura denomina “nueva morfología del empleo” (Antunes, 2009) como un “trabajo no clásico” (de la Garza, 2012).

El uso flexible de la fuerza de trabajo conduce a una situación de precariedad laboral y vulnera el lazo que une al trabajador con el puesto de trabajo. (Neffa, 2010)

Paradójicamente, en pleno avance informacional, se amplía el mundo de la informalidad, ya que los nuevos empleos, asociados a nuevas competencias y calificaciones, a la gestión del conocimiento, son al mismo tiempo, los más proclives a la degradación del trabajo, a pérdida de lazos con el colectivo al que pertenece y a la erosión de los reglamentos y convenios

protectorios de la relación laboral. La dispersión geográfica que permite la informática y la confusión entre trabajo asalariado y venta de servicios profesionales que genera esta modalidad, dificultan los controles por parte de la autoridad laboral competente. Se requiere una revisión de la regulación y legislación protectoria de los derechos sociales, entre ellas, la de trabajo a domicilio.

Esta nueva morfología del trabajo pone de manifiesto la necesidad de un rediseño de las formas de representación de las fuerzas sociales y las políticas del trabajo (Antunes, 2009).

La OIT en el año 1999, habiendo estudiado la situación del teletrabajo en ocho países de Latinoamérica, entendía que más allá de la distinción objetiva en las herramientas utilizadas por un empleado textil o uno de la informática, la producción domiciliaria mostraba una tendencia a deteriorar la calidad del empleo, sus condiciones de implementación y las pautas salariales asociadas. Sostenía que en el régimen a distancia se encuentra la expresión paradigmática de la clandestinidad laboral (Tomei, 1999). Sin embargo, en el 2010 la OIT implementó una política de teletrabajo para propiciar que sus empleados pudieran mejorar el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar³² (OIT 2012 y 2014).

Muchos autores sostienen que un signo claro de la precarización laboral a que da (más) lugar el teletrabajo es “la presión de los empresarios para que el trabajador se inscriba como autónomo, y así eliminar toda presunción de trabajo en relación de dependencia” (Jelin, Mercado y Wyczykier, 1998). En palabras de Tomei (1999) del año 1999:

Otro elemento que contribuye a esta ambigüedad son los arreglos contractuales impuestos por los empleadores o dadores de trabajo con miras a evitar cualquier presunción de dependencia laboral y evadir, de tal manera, el cumplimiento de obligaciones en materia fiscal y/o laboral. A menudo, la inscripción previa en el registro de los trabajadores autónomos se vuelve un requisito indispensable para poder obtener un trabajo como trabajadores a domicilio. Esto exime al empleador a tener que pagar las cotizaciones del seguro social o a retribuir las vacaciones. Por consiguiente, muchos trabajadores asalariados se autodeclaran como trabajadores por cuenta propia. (p. 5)

Según Lenguita (2010):

La profundidad de este desequilibrio impuesto sobre el empleo, todavía, muestra una superficie difusa y controversial sobre sus implicancias. Y es en esa contrariedad y ambigüedad en la cual se está desarrollando la descentralización e informalidad

³²Como se mencionó en el capítulo 1 nota al pie n°5

laboral dada en nuestro país. (...) La modernización de la informalidad por la vía de la informatización económica puede ser la clave de la extensión perjudicial de ciertos desequilibrios laborales. Por ende, el régimen domiciliario está requiriendo de ciertas alertas para la práctica gubernamental, iniciadas con el afán de institucionalizarlo. (p.19-20)

2.2.1.5 Nuevo tipo de trabajador

Las nuevas formas de labor y la reorganización productiva requieren que el trabajador se adapte reforzando la idea de autocontrol del trabajador y la exaltación del reto del riesgo permanente. Este nuevo tipo trabajador deberá demostrar entre sus competencias las de ser polivalente, multifuncional, competitivo, emprendedor, adaptable a la intensificación de los ritmos, tiempos y procesos de trabajo. También deberá ser capaz de realizar una tarea creativa, intelectual, debido a que el trabajo inmaterial, subjetivo y simbólico se ha constituido en la forma contemporánea de valor. Sólo a modo de ejemplo, cabe mencionar a los programadores de software, los tele-marketers, o consultores, ocupaciones generalmente realizadas bajo la modalidad del teletrabajo.

Los nuevos trabajadores que buscan mayor flexibilidad, entendida como “libertad” para realizar sus tareas, encuentran como contrapeso: estados de precariedad o informalidad de su relación laboral; adaptación de la jornada de trabajo a las necesidades del cliente; solapamiento de los espacios de producción con los de reproducción; pérdida de identidad con el colectivo de trabajo; apropiación la dimensión intelectual donde lo simbólico se instala como nueva forma de generación de valor; y la necesidad de incorporar nuevas competencias, vinculadas a aspectos de la personalidad como la creatividad, autocontrol y autonomía.

Cabe destacar que la flexibilidad promovida en estas ocupaciones también implica la pérdida de biografías y carreras ocupacionales lineales o estables, presentes en la relación salarial fordista, sustituyéndolas por un zigzag entre ocupaciones alternadas por períodos de desempleo.

2.2.1.6 Cambios en el paradigma económico

“El trabajo, sobre todo en los sistemas económicos de los países más desarrollados, atraviesa una fase que marca el paso de una economía de tipo industrial a una economía esencialmente

centrada en los servicios y en la innovación tecnológica.” (CDSI, 313) Reflexiona de la Garza (2006):

(...) desde hace varios decenios, el empleo en la industria en el mundo ha disminuido en favor de los servicios, las micro y pequeñas empresas en el tercer mundo no han tendido a disminuir, y los trabajos precarios se han incrementado, junto a la aparición de nuevas calificaciones. Es decir, la importancia de los trabajos no clásicos se ha incrementado. (p.15)

Se ha pasado (Plastino, 2012) de un paradigma económico caracterizado por:

- Petróleo barato y materiales energointensivos (en su fabricación).
- Modelo de eficiencia: línea de montaje rígida para la producción de productos idénticos.
- Tipo ideal de empresa: la gran corporación, organizada verticalmente.
- Gobierno vía jerarquía administrativa y gerencial profesional claramente separada de las actividades de producción.
- Las ramas motrices del modelo económico son las empresas gigantes: petroleras, petroquímicas, del automóvil, etc., productoras de bienes masivos energointensivos para el consumo y los militares. El crecimiento de estas ramas induce la proliferación del sector de servicios, desde estaciones de gasolina y los supermercados hasta la industria publicitaria y el sector financiero diversificado.
- Necesidad de una extensa red de transporte con mucho consumo de combustible.
- Necesidad de ingentes cantidades de mano de obra, tanto en planta como en oficina.
- La universidad produce profesionales de características rígidamente separadas en respuesta.

A un nuevo paradigma en el que:

- Los servicios y las actividades caracterizados por un fuerte contenido informativo crecen de modo más rápido que los tradicionales sectores primario y secundario, con consecuencias de gran alcance en la organización de la producción y de los intercambios, en el contenido y la forma de las prestaciones laborales y en los sistemas de protección social. (CDSI, 313)
- Microelectrónica barata.

- Menor bajo costo del procesamiento de la información.
- Fusión de la administración, producción y comercialización en un solo sistema integrado para producir en forma “flexible” un conjunto variable y cambiante de bienes y servicios que ya no son energointensivos sino conocimiento-intensivos.
- Ramas motrices relevantes: electrónica, informática y biotecnología, sumado a una vasta red de comunicaciones.
- Los nuevos obreros son las personas encargadas de ingresar datos en los sistemas (llamados “data entry”), y con el avance de las TICs están siendo reemplazados por software que automatiza la entrada de datos: códigos de barra, códigos QR, sistemas que registran todos los sitios de internet en los que uno estuvo, las fotos que almacena, las coordenadas geográficas por las que pasó, los contactos que tiene, etc..

Este cambio de paradigma provoca que:

- “Mientras el mundo del trabajo se enriquece con nuevas profesiones (acordes a las innovaciones tecnológicas), otras desaparecen. Mejoran las perspectivas ocupacionales en el sector terciario (y cuaternario) en detrimento de las de los sectores primario y secundario.” (CDSI, 313)
- Empleados de la industria deban pasar a la de los servicios.
- Se requiere un nuevo perfil educacional para “producir” profesionales que puedan insertarse en el nuevo paradigma económico (Plastino, 2012):
 - Se aumentan sensiblemente los requerimientos educativos para toda la gama de personal empleado.
 - Disminuye la especialización estrecha y aumentan las capacidades básicas multipropósito.
 - Creatividad como factor esencial.
 - Las universidades se transforman en polos de atracción productiva, en lugar de los grandes ríos o yacimientos.

2.2.1.7 Teleorganizaciones: La organización de la era telemática

Es en el contexto hasta aquí descrito que las teleorganizaciones, el teletrabajo y los equipos de trabajos distribuidos en red surgen, se afianzan y multiplican, a la par de los avances en las TICs.

Con el desarrollo de la globalización y las TICs aparecen las teleorganizaciones (también llamadas organizaciones virtuales): organizaciones que se caracterizan por la dispersión geográfica de las unidades organizativas y la existencia de un proceso productivo que no puede ser completado sin la ayuda de las TICs. La telemática permite, al mismo tiempo, la dispersión geográfica y la sincronización en tiempo real de todas las actividades organizacionales, para que funcionen coordinadamente más allá del lugar en el que se realicen.

Como expresa Echeverría (1999), en el tercer entorno es posible la teleempresa, en la que la organización productiva no se basa en materias primas ni trabajadores localmente vecinos. Este tipo de empresas trabajan con información y no con objetos físicos, por ende sus trabajadores no tienen que estar adscriptos a un mismo ámbito local. Por otra parte, sus productos no se distribuyen a través de territorios ni se venden en los comercios clásicos, sino que son accesibles y comprables a través de la propia red. Estas organizaciones son globales por su propia estructura y funcionamiento.

Travica (1997) define la organización virtual como un conjunto de individuos, grupos, unidades organizativas (que pertenecen o no a la misma organización) u organizaciones enteras, geográficamente dispersos temporal o permanentemente, que dependen de enlaces electrónicos para completar el proceso de producción. Las organizaciones virtuales hacen uso de las TICs para sus intercambios con los entes tanto internos como externos, independientemente de la ubicación geográfica de éstos (Dávila Urreiztieta y Rojas Vera, 2000).

Este nuevo tipo de organización da lugar al teletrabajo, y es posible también por él.

La teleorganización y el teletrabajo cambian el modo de trabajar y vivir de las personas. Por ejemplo (basado en Echeverría, 1999):

- La organización puede no tener un espacio físico.

- Los trabajadores pueden estar en cualquier lugar del planeta y trabajar para la misma organización.
- El consumidor puede también estar ubicado geográficamente a cualquier distancia del productor.
- Los trabajadores, empresarios y cuadros medios deben saber moverse por las redes y manipular los instrumentos telemáticos.
- Las organizaciones (y los empleados con personal a cargo) deben pensar modos específicos de coordinación, distribución y control del trabajo.
- Desaparecen los lugares clásicos de socialización en una organización y tiende a producirse un aislamiento y atomización de los trabajadores. Deviene deseable crear nuevos espacios de socialización aptos para el medio telemático (cafés virtuales, chats laborales, etc.).
- Cambia el tiempo de trabajo: se trabaja de manera asincrónica y no se distingue el tiempo entre jornada laboral y tiempo de ocio, sino que se flexibiliza el tiempo de trabajo. Se pasa de un modelo de puesto fijo y profesión única durante toda la vida a identidades laborales más complejas y plurales.
- Las casas vuelven a ser unidades de producción y no solo de consumo, descanso y ocio.

2.2.1.8 Teletrabajo

En el capítulo 1 se describió lo que se entiende por teletrabajo, por tanto aquí se dirá sintéticamente que es un modo de organización del trabajo en el que el trabajador realiza sus labores desde una ubicación geográfica distinta a una sede de su empleador, y utiliza las TICs tanto para realizar sus labores como para conectarse con su jefe y compañeros de trabajo (Rubbini y Suarez Maestre, 2011). Hay distintas maneras en que se implementa el teletrabajo, respecto de la proporción del tiempo que se teletrabaja y el tipo y grado de uso de las TICs. Como ya se dijo también, en la práctica se encuentra que el teletrabajo toma muchas formas, según la combinación que se haga de una serie de variables. Se presentan seguidamente las principales, sintetizadas de lo expresado por Gauthier (2001) y Vocos y Martinez (2004) principalmente y complementadas en algunos casos por otros autores.

2.2.1.8.1 Variantes del teletrabajo

1. Lugar donde se efectúa la actividad

1.1. **En el domicilio del trabajador:** La persona trabaja desde su hogar sustituyendo la oficina o el centro de trabajo de la empresa por su propia residencia, como lugar donde llevar a cabo el trabajo habitual.

Algunos autores denominan a esta modalidad “teletrabajo a domicilio”, aunque también se suele identificar con los términos “*home office*”, teledesplazamiento, “*electronic home work*”.

1.2. **Ambulante o móvil:** el puesto laboral no está situado en un lugar determinado, sino que puede estar en cualquier lugar (como ser la empresa de un cliente, una biblioteca, un bar, un aeropuerto, un hotel). Esta modalidad también es llamada “*telework on the road*” o “*mobility*”.

1.3. **En telecentros:** El puesto de trabajo no se sitúa en la empresa sino en centros equipados con lo que el empleado necesita para realizar su actividad. Son edificios con recursos compartidos y con las instalaciones informáticas y de telecomunicaciones necesarias para llevar a cabo la prestación. Pueden pertenecer a la empresa empleadora o a otra. En algunos países también son montados por el Estado, como modo de facilitar la inserción laboral de algunos sectores o como estrategia de fomento de localización en determinadas zonas geográficas. Una particularidad del telecentro es que quienes trabajan en él pueden ser empleados de diferentes organizaciones.

Los trabajadores que aceptan esta modalidad suelen vivir más cerca del telecentro que de la sede del empleador, de modo que requieren menos tiempo para desplazarse a la oficina. A su vez, estos centros suelen ubicarse en la periferia de las grandes ciudades para disminuir el costo del metro cuadrado de oficina y reducir el trayecto hacia el lugar de trabajo, o bien en zonas rurales, como herramienta de incentivo para la creación de empleo.

1.4. **Oficina satélite:** Es una unidad de la empresa geográficamente alejada de la sede principal, donde se ubican uno o varios departamentos de una empresa. Este es un

caso particular del telecentro, donde los trabajadores que asisten son todos empleados de la misma organización.

Según el *Forum des droits sur l'internet* (en Morel-A-Lhuissier, 2007) soluciones como los telecentros y oficinas satélites permiten reorganizar la compañía sin imponer un movimiento de los trabajadores, al tiempo que ofrecen una respuesta flexible y adaptada a los deseos de ubicación de algunos empleados, reduciendo y racionalizando su tiempo de viaje.

2. El uso de tecnologías de la información y la comunicación

El teletrabajador utiliza recursos informáticos para trabajar (por ejemplo, para procesar información) y las telecomunicaciones para mantener el contacto con la organización.

Entre los recursos informáticos están las computadoras (ya sean estas de escritorio o dispositivos móviles como pueden ser las notebooks, netbooks, teléfonos inteligentes, etc.), los programas de computadora (software) para realizar el trabajo propiamente dicho y la tecnología que permite las telecomunicaciones (desde la conexión a Internet como los software que permiten la conexión a intranets).

3. La forma de la comunicación

Forma en que el empleado y la organización empleadora se mantienen comunicados. Se identifican diversas posibilidades:

3.1. **Fuera de línea** (*off line*): En esta modalidad el teletrabajador recibe las instrucciones iniciales y luego desarrolla su actividad mediante el equipamiento informático, pero sin permanecer continuamente conectado con el servidor de la empresa. Al finalizar hace llegar los resultados al empleador por cualquier medio (sea este electrónico o no).

3.2. **En línea** (*on line*): A diferencia del caso anterior, en esta variante el trabajador está conectado en forma continua con la organización a través de la computadora y las telecomunicaciones. Se pueden distinguir dos formas:

3.2.1. En línea unidireccional (*one way line*): existe comunicación continua, pero en

un sólo sentido (organización-trabajador o lo contrario).

3.2.2. En línea bidireccional o Interactivo (*two way line*): permite un diálogo interactivo entre el servidor de la organización y las computadoras de los operadores.

Cuando el teletrabajo se realiza en línea puede ser un trabajo muy supervisado y controlado. A través de los programas de software se puede vigilar y registrar segundo a segundo lo que hace el empleado, cuánto tiempo dedica a su labor, los tiempos muertos, errores, etc.

4. El tiempo y frecuencia en que se teletrabaja

Una persona puede teletrabajar a tiempo completo o parcialmente (es decir parte dentro de las instalaciones del empleador y parte fuera de ella). No es necesario que sea a tiempo completo para que se considere teletrabajo, como tampoco lo es que sea todos los días del mes. Se dice que una persona teletrabaja cuando lo hace habitualmente (y no como un hecho esporádico), aunque sea una vez por semana.

Además, importa el horario de teletrabajo: puede coincidir con el resto de los integrantes del grupo de trabajo o diferir. Es común que difiera cuando los trabajadores tienen, por su ubicación geográfica, diferente huso horario.

5. El tipo de relación contractual

El teletrabajo puede tomar dos formas respecto de la relación contractual: en relación de dependencia –asalariado– (más allá de la figura legal contractual) o por cuenta propia (también llamado autónomo o “freelance”).

5.1. El empleado teletrabaja en relación de dependencia cuando “depende” del empleador (más allá de que se cumpla con la normativa laboral que lo reconozca o no). Es decir, es el empleador quien le dice qué debe hacer, cómo, cuándo, en qué lapso de tiempo, y coordina y controla al empleado durante el desarrollo de su labor.

En este caso los medios para la realización del trabajo (equipamiento y conectividad)

deberían correr por cuenta del empleador.

- 5.2. Una persona teletrabaja por cuenta propia cuando acuerda con la organización contratante la ejecución de una obra por un monto de dinero, a entregar en un tiempo determinado y con cierta calidad, sin ser durante su ejecución dirigido ni controlado por la organización. Los medios de producción en este caso corren por cuenta del trabajador.

Es importante remarcar aquí que entendemos por relación de dependencia también aquella encubierta, que queda en evidencia cuando en la provisión del servicio el teletrabajador se encuentra ligado a un solo “cliente”, ya sea por la carga horaria de su actividad como por la imposición de incompatibilidades que no le permiten “vender” sus servicios a más de una organización.

6. Cultura

El trabajador puede desarrollar su trabajo en la misma cultura y contexto social que su empleador o pueden diferir. Por ejemplo, un trabajador que dos días a la semana trabaja desde la casa (comúnmente se dice que hace “*home working*”) sigue compartiendo la cultura de su empleador. En cambio, quien trabaja desde otro país (y a veces con sólo cambiar de provincia) tiene diferentes leyes, controles, regulaciones, días hábiles, idioma, costumbres, etc.. Lo mismo sucede respecto de los compañeros de equipo.

Las variables que diferencian al teletrabajo de otras modalidades similares, híbridas y opuestas son la distancia y el uso de TICs, pero las otras recién mencionadas son importantes porque caracterizan la vida diaria del trabajador, el equipo de trabajo y la organización que implementa teletrabajo.

2.2.1.9 Equipos de trabajo distribuidos en red

La globalización y la disponibilidad de comunicaciones mediadas por computadora (como por ejemplo el correo electrónico, la mensajería instantánea, el teléfono, las bases de datos compartidas, la videoconferencia) han estimulado la creación de equipos de trabajo

compuestos por personas distribuidas en diferentes ubicaciones geográficas. (Durnell Cramton y Simsarian Webberb, 2005).

Vendramin y Valenduc (2016), siguiendo a Orlikowski (2010), dicen que hay diversidad de modos en que se lleva a cabo el trabajo de tipo nómada digital. Hay trabajadores que tienen una movilidad física significativa mientras hacen el trabajo en línea, pero también existe el nomadismo de tipo virtual, en el que la movilidad física es baja, pero muchas de las actividades se hacen virtualmente en el trabajo: videoconferencias asistidas por computadora, reuniones virtuales que reúnen los avatares de las personas, monitorización remota de plantas industriales, mantenimiento y soporte a distancia, trabajo a distancia en equipos virtuales, etc. Las tecnologías digitales se utilizan para crear una ubicuidad virtual, sin movimiento físico, y crear formas de organización del trabajo virtuales.

Esta tesis se ocupa específicamente de los equipos de trabajo conformados por trabajadores distribuidos (físicamente) y en red.

Algunas de las definiciones de "equipo virtual" son:

- Equipo cuyo miembros utilizan la tecnología en diversos grados en el trabajo atravesando límites de localización, temporales y relacionales para llevar a cabo una tarea interdependiente. (Martins et al., 2004 en Hambley, O'Neill y Kline, 2007)
- Grupo de individuos interdependientes que trabajan a través del tiempo, el espacio y los límites de la organización con enlaces de comunicación que dependen en gran medida de las avanzadas tecnologías de la información. (Driskell, Radtke y Salas, 2003; Thompson y Coovert, 2003; en Hambley et al., 2007)
- Grupo de personas con un propósito en común, que llevan a cabo desde diferentes lugares y horarios, con tareas interdependientes, usando para comunicarse mucho más la tecnología que las reuniones presenciales (Lipnack y Stamps, 1997; Maznevski y Chudoba, 2000; en DurnellCramton y Simsarian Webberb, 2005).
- Grupo de compañeros de trabajo dispersos geográficamente y/u organizativamente que se ensamblan utilizando una combinación de telecomunicaciones y tecnologías de la información para llevar a cabo una tarea de la organización (Townsend et al., 1998, en Gera, 2013)

- Grupo de trabajadores dispersos (geográficamente) con habilidades distintas que se concentran en un objetivo específico de manera temporal o continua. (Suzzane, 2001, en Gera, 2013).

Los aspectos claves que definen a los equipos virtuales (distribuidos) son, según Guedes-Gondim (2011):

- interdependencia de tareas y temporalidad fija o variable,
- la prevalencia de la comunicación mediada por computadora (CMC) en lugar de cara a cara, y
- dispersión geográfica parcial o total.

Respecto del modo en que interactúan los integrantes de un equipo, Kimble (2011) comenta que Sivunen y Valo (2006) han identificado dos modos principales de interacción en equipos virtuales durante la vida del mismo, a saber:

- Virtual "caliente" o "cercanamente acoplado", "estrechamente acoplado", o trabajo "en línea". Esta es la interacción en el sentido en que normalmente se piensa en ella, es decir, sincrónica, fluida y que requiere la participación activa de los miembros del equipo.
- Virtual "frío", que a veces se denomina trabajo "débilmente acoplado" o "fuera de línea". Esta forma de interacción es trabajo en el sentido de que es parte de alguna actividad colectiva dirigida hacia un objetivo o propósito común, pero es un trabajo que se realiza individualmente. En general, no requiere la presencia activa de los miembros del grupo y se puede realizar solo y asincrónicamente.

De acuerdo con la teoría de la sincronidad del medio, la comunicación en un equipo virtual abarca dos tipos de comunicación (Hambley et al., 2007):

- sincrónica: ocurre cuando los miembros se comunican al mismo tiempo, en simultáneo (en tiempo real). Este tipo de comunicación permite a los individuos trabajar en la misma tarea, con la misma información, al mismo tiempo.
- asincrónica: consiste en miembros de un equipo comunicándose en diferente

tiempo.

Respecto de las herramientas tecnológicas que permiten la comunicación y la colaboración en línea de un equipo distribuido en red, existe (y se crean constantemente) una variedad de sistemas de comunicación mediados por computadora (CMCS por su sigla en inglés *Computer-mediated communication systems*) (Gera, 2013). En general, existen dos grandes categorías de sistemas:

- La tecnología sincrónica admite la interacción en simultáneo, como sucede en las teleconferencias, videoconferencias, o sesiones de chat (Avolio, Kahai, Dumdum y Sivasubramaniam, 2001).
- La tecnología asincrónica permite interacciones en diferente tiempo, como el correo electrónico (Gera, 2013) o las discusiones por tópicos (Hambley et al., 2007) como ser por ejemplo mediante Redmine, Taringa.

2.2.1.10 Tres momentos del teletrabajo

El teletrabajo es propuesto por Jack Nilles en 1973, en un contexto de crisis económica en los países occidentales (por la crisis del petróleo de 1973), de cambio del modelo de producción y de desarrollo de las TICs. Sin embargo, en los 45 años que han pasado desde entonces, la realidad fue cambiando. Por ejemplo, las TICs disponibles en 1973 difieren de las existentes en los '90, y más Aun de las disponibles hoy en día. La aparición de la computadora personal fue un gran hito, pero el tamaño y peso de la misma la hacían un objeto que se ubicaba en algún sector de la casa, y no se movía. Lo mismo ocurría con las impresoras (de cinta) que por su tamaño, peso y la necesidad de estar conectadas por cable a la unidad central de procesamiento (llamado CPU) hacían conveniente que tuvieran un lugar fijo.

Algo similar sucede cuando Internet llega a los hogares. Fue otro gran hito, pero la conexión requería de la línea de teléfono. Era un cable más que requería estar conectado al CPU, y su uso impedía el del teléfono en simultáneo. El fax fue un aparato muy novedoso y útil, aunque requería la misma concepción estática de ubicación. Se mencionan estos ejemplos por ser gráficos, pero también hubo limitaciones propias de los sistemas operativos, las conexiones de red y la seguridad de los datos.

Poco tienen que ver esas TICs con las actuales, de teléfonos inteligentes conectados a la banda ancha móvil, computadoras tan portátiles que se transportan como un cuaderno, sin mencionar los relojes inteligentes, que ocupando solo una muñeca puede almacenar mucha información y conectarnos con mucha más. La información ya no se guarda en los grandes servidores del empleador, sino en el espacio en “la nube”³³ que él alquila.

Al haber evolucionado el teletrabajo en consonancia con las TICs, pueden identificarse distintas etapas que el mismo ha atravesado.

Messenger y Gschwind por un lado y Johns y Gratton por otro plantean etapas por las que entiende pasó el teletrabajo, que se presentan a continuación.

Messenger y Gschwind (OIT, 2016), basados en el trabajo de Craipeau (2010) quien considera que el teletrabajo experimenta un proceso “de mutación”, sostiene que el concepto de teletrabajo abarca tres generaciones que van desde la *oficina a domicilio*, pasando por la *oficina móvil* hasta la *oficina virtual*. El paso de una generación a otra, dicen, aunque no es preciso, se basa principalmente en la evolución de las TICs.

A) Primera generación: oficinas a domicilio

La primera generación de estudios sobre el teletrabajo refería a las oficinas a domicilio, ya que las TICs disponibles entonces no permitían el trabajo nómada. Además, se enfocaban en los sectores de la información de los decenios de 1970 y 1980 de la Costa Oeste de los Estados Unidos, en donde los empleos eran flexibles, los gastos de desplazamiento elevados y el acceso a las TIC estaba ya muy extendido.

B) Segunda generación: oficina móvil

Gradualmente el teletrabajo se extendió a diversos países, sectores y organizaciones y el progreso tecnológico permitió que surgiera la oficina móvil. El trabajo pudo realizarse cada vez más fuera de los locales del empleador, en el domicilio, pero también en muchos otros

33 El Diccionario de la Real Academia de Ingeniería de España define como “computación en la nube” la utilización de las instalaciones propias de un servidor web albergadas por un proveedor de Internet para almacenar, desplegar y ejecutar aplicaciones a petición de los usuarios demandantes de las mismas. Recuperado de <http://diccionario.raing.es/es/lema/computaci%C3%B3n-en-la-nube> el 18/12/2017.

lugares. El trabajo dejó de estar vinculado a un espacio y pasó a poder ser efectuado “aquí, allí, en cualquier parte y en cualquier momento”.

C) Tercera generación: oficina virtual

La siguiente generación de teletrabajo (la última hasta el momento) es la oficina virtual. Para su surgimiento bastó con la generalización acelerada de Internet y el acceso a la red mundial.

Johns y Gratton (2013) también identifican tres etapas u “olas” del teletrabajo, aunque su ángulo de análisis, además de considerar la evolución de las TICs considera los cambios en las prioridades de los trabajadores y los empleadores. A continuación, se presenta una síntesis de su clasificación.

A) Primera etapa: el teletrabajador autónomo

La primera etapa de teletrabajadores a gran escala comenzó a principios de los '80. Eran trabajadores autónomos, por cuenta propia, que no pudiendo conseguir un trabajo en relación de dependencia desarrollable desde las instalaciones del empleador (por ejemplo, por ser jubilados, estudiantes o jóvenes profesionales sin experiencia laboral) o no pudiendo sostenerlo (por ejemplo, por tener personas a cargo de las que debían cuidar en casa) vieron en las redes emergentes del correo electrónico la posibilidad de crear su propio “negocio” (aunque unipersonal). Los servicios normalmente proporcionados de esta manera incluían diseño gráfico, redacción de informes, traducción y transcripción.

- El trabajador encontró la oportunidad de: controlar las horas de trabajo, el proceso de trabajo y la ubicación; hacer un trabajo calificado; ser bien compensado; obtener experiencia; no tener que resignar otros aspectos de su vida.
- Las empresas contrataron a los teletrabajadores autónomos para tareas discretas que no dependían de la colaboración en tiempo real. Contratando teletrabajadores autónomos consiguieron: la flexibilidad de contratar más o menos mano de obra según las condiciones del negocio; ahorros de costos por requerir menos infraestructura física, no tener que despedir personal ni tenerlo ocioso, acceso a trabajadores bien calificados de menor costo fuera de su región; ser más selectivos en quienes empleaban gracias a que se amplió el grupo de candidatos posibles.

Sin embargo, con el paso del tiempo, la tecnología siguió evolucionando y también lo hizo el trabajo independiente virtual. En 1995 llegó *eBay*, creando una infraestructura de mercado, mecanismos de pago seguros y un sistema de gobierno que adopta un protocolo de reputación. En poco tiempo, los servicios fueron comercializados en cientos de mercados similares. En 1999 se lanzó *Elance* y en el 2003 *oDesk*, plataformas web para conectar profesionales independientes con contratistas, que para el 2013 habían atraído por sí solas a 2 millones de usuarios registrados y conectado a los trabajadores con proyectos por casi mil millones de dólares en facturación desde su lanzamiento.

B) Segunda etapa: el teletrabajador en relación de dependencia

La segunda ola es la del teletrabajo por parte de empleados en relación de dependencia. El teletrabajo autónomo tenía sus aspectos positivos, pero también desventajas tanto para el trabajador como para el empleador. Para los trabajadores era renunciar a la conexión formal con una empresa y, por ende, no contar con cobertura de salud, jubilación, el equipamiento y soporte técnico, el desarrollo del liderazgo y la perspectiva de carrera, etc. Muchos de ellos extrañaban la relación con los colegas en un grupo de trabajo estable y el sentido de participación en una misión más amplia.

Las organizaciones mientras tanto estaban globalizándose y pidiéndoles cada vez más a sus empleados de tiempo completo que trabajen en horas inusuales y en proyectos con colegas y clientes internacionales. Después del atentado del 9/11 en el World Trade Center de Manhattan, y el temor por la pandemia de Síndrome Respiratorio Agudo Grave (SARS) iniciada en China en 2002, las organizaciones apreciaron un enfoque de trabajo que apoyara la continuidad de las operaciones, incluso cuando la gente no podía estar reunida en una oficina.

Las TICs ayudaron a ambas partes a hacer frente a sus preocupaciones impulsando la segunda ola, que amplió la libertad de trabajar en cualquier lugar, en cualquier momento, a los empleados en relación de dependencia.

Inicialmente las organizaciones dudaban que los empleados que trabajaran remotamente a tiempo completo fueran tan productivos y estuvieran tan comprometidos como sus colegas en la oficina. De hecho, las primeras incursiones de una organización en un trabajo remoto suelen pasar por una rutina difícil ya que los empleados, gerentes y altos ejecutivos luchan por aprender nuevos modos de administrar y medir el desempeño.

Mientras tanto, las TICs para el trabajo remoto estaban mejorando. Los sistemas organizacionales de comunicación y colaboración crecían de manera estable y segura, permitiendo que más trabajadores contribuyan a los proyectos de sus oficinas. A medida que la comunicación dentro de la oficina cambió, pasando de las conversaciones cara a cara y los memorandos en papel, al correo de voz y correo electrónico, cada vez importaba menos si los colegas están en el mismo edificio o incluso en el mismo continente.

Con el teletrabajo sirviendo a los intereses tanto de los empleados como de los empleadores, el número de personas altamente calificadas que teletrabajan aumentó exponencialmente. Disminuyó la relevancia de la infraestructura basada en la oficina y fue siendo sustituida por una tecnología personal más inteligente y la computación en la nube. Los empleados talentosos valoran y demandan cada vez más el equilibrio trabajo y vida personal. IBM, una empresa pionera en incorporar teletrabajo, ha llegado al punto donde más del 45% de sus 400.000 contratistas y empleados trabajan remotamente.

C) Tercera etapa: equipos de trabajo distribuidos en red (compañeros de trabajo virtuales)

A medida que la segunda ola ganó impulso, las organizaciones identificaron que la virtualización, aunque fuera muy conveniente en muchos sentidos, comprometía algunos beneficios tradicionales del lugar de trabajo que habían sido dados por sentado. Esperando el trabajo en equipo, se dieron cuenta que demasiada división y distribución del trabajo significaba menos colaboración natural. Orientados a la innovación, perdieron el tipo de ideas que resultan de encuentros fortuitos y conversaciones en los pasillos o en el corte para el café. Anticipando la jubilación de los *"baby boomers"*, se preocuparon por el conocimiento tácito que podrían llevarse consigo sin que haya sido transferido.

Los trabajadores compartían estas preocupaciones: sus vidas laborales a menudo carecían de un sentido de comunidad y de la riqueza de la colaboración. Muchos experimentaron muy poco contacto social no estructurado. De hecho, en IBM un comentario irónico empezó a circular entre los empleados: las iniciales de la compañía son la sigla de *"I'm by my self."* ("Estoy solo, por mi cuenta").

De manera paradójica entonces, surgió una nueva ola de trabajo complejo, global y virtualizado: muchos trabajadores se reúnen físicamente y reconectan en espacios específicos.

La tecnología de la tercera ola prioriza dar a los trabajadores la sensación de estar en un ambiente compartido. Pero las plataformas virtuales tienen un límite, por lo que las organizaciones y trabajadores están invirtiendo en un retorno al trabajo presencial, aunque no necesariamente con los compañeros de equipo, sino en oficinas de “*co-working*” (telecentros). Se ve una proliferación de tales espacios de trabajo, específicamente diseñados para conectar e inspirar a las personas que generalmente trabajan solas. Para el 2013 existían más de 2.000 espacios de *co-working* en todo el mundo (un aumento de 250% en dos años) y otros nuevos se abren cada día. Algunos de ellos son creados por las empresas para sus propios teletrabajadores. Para las organizaciones, la inversión se paga en mayor participación de los trabajadores móviles y más innovación. Otros espacios de *co-working* son operados de forma independiente para servir a teletrabajadores móviles o ambulantes.

Johns y Gratton (2013) aclaran que la transformación sobre cómo y dónde los trabajadores del conocimiento hacen su trabajo ha llegado en tres olas, pero éstas no son fenómenos globales secuenciales limpios. Avanzan a velocidades diferentes a través de distintos sectores y áreas geográficas y hoy las tres olas están presentes en las sociedades.

2.3 La Administración

Esta tesis se inscribe en el campo del saber de la Administración. La Administración se gesta directamente en las actividades comerciales e industriales del último cuarto del siglo XIX y nace como disciplina, como conjunto de principios y técnicas codificados y como realidad social, con las obras escritas por Taylor (1911) y Fayol (1916). (Chanlat, 2002; Jurado, 2015) En sus primeros 100 años de vida en tanto disciplina fue testigo y protagonista de contextos muy distintos. Por ejemplo, en el paso de una economía predominantemente industrial, donde la producción masiva de productos homogéneos requería mano de obra intensiva, la relación salarial fordista era “normal” y la fábrica era sinónimo de lugar de trabajo, a una economía basada en servicios, donde prima la flexibilidad organizacional y laboral, la demanda pide variedad e innovación constante, y los bienes inmateriales valen tanto como los materiales.

Dado que la Administración nació en el segundo entorno social (siguiendo las ideas de Echeverría -1999- sobre los tres entornos) el que tiene entre sus características más notorias a la industrialización, y habiendo visto (y construido desde la praxis) el surgimiento y

consolidación del tercer entorno – en el cual la industria creciente se basa en la información y la fábrica, en tanto lugar de reunión, es reemplazada cada vez más por “la nube”- cabe preguntarse si la disciplina Administración se ocupó y/o está ocupando de describir y analizar la realidad organizacional actual para predecir y (sobre todo) proponer estados futuros.

Considerando que, hasta el momento, la disciplina de la Administración no ha abordado suficientemente los cambios de y para la misma en el tercer entorno, se repasa en esta sección la historia de la Administración, con el propósito de recordar cómo se ha llegado hasta la actualidad.

2.3.1 Momento arqueológico de la disciplina Administración

De acuerdo a Jurado (2015) la Administración tiene su “momento arqueológico”, su origen, en los procesos acaecidos durante la Revolución Industrial (1780-1900), en las sociedades modernas de Occidente. El sistema de producción que se generalizó hacia las décadas de 1830-1840 en Inglaterra consistió en:

- la creación de la fábrica, espacio donde se concentró masivamente a los trabajadores;
- la división técnica y social del trabajo. La especialización del trabajador y la separación entre el trabajo manual y el trabajo intelectual, para lo que:
 - o se despojó al trabajador del control del proceso del trabajo y se lo especializó en una porción de las actividades productivas y,
 - o se concentró el control del proceso de trabajo, la dirección, en una estratificada capa de mandos medios de capataces y administrativos, representantes del empresario.

Aun cuando este sistema fuera un proceso de evolución que intentara una mayor eficiencia técnica o que, con unos intereses muy distintos, buscara la dominación del trabajo por parte del capital, es en este contexto que emerge la administración como una práctica moderna de organización del trabajo productivo; un “saber experto” que involucraba la ciencia y la técnica moderna, institucionalizado en el sistema científico y de educación formal. (Jurado, 2015:119)

El proceso de creciente mecanización, así como la necesidad de ejercer un estricto control de los asalariados reunidos de forma masiva en las fábricas donde se vieron obligados a trabajar uno al lado del otro, cuando antes lo hacían de manera separada, y

a seguir los ritmos regulares de las máquinas, cuando antes trabajaban de modo irregular y espontáneo, obligó a pensar los problemas de administración y control de una forma inédita (Ashworth, 1978 en Jurado, 2015:118-119).

El crecimiento de las empresas en un cierto número de sectores industriales, en particular en los ferrocarriles, fue responsable de un auge del capitalismo gerencial. Las exigencias del servicio, la producción y el mercado impulsaron a las empresas a extenderse de manera horizontal y, luego, de manera vertical, aumentando así las necesidades de supervisión y las funciones de gestión. La mano visible apareció en la figura del dirigente y del ejecutivo asalariado (con un conjunto de funciones que, al comienzo del siglo XX, será codificado por Henri Fayol. (Chanlat, 2002)

En la industria naciente, el universo de la gestión estuvo dominado por los ingenieros que escribieron los primeros manuales de economía de las manufacturas, siguiendo el modelo de Babbage y Ure. Las consideraciones técnicas y económicas prevalecieron ampliamente sobre los demás aspectos. (...) Aunque en este universo esencialmente mecánico, hubo también algunas excepciones, como, por ejemplo, las técnicas de administración desarrolladas en Gran Bretaña por Boulton y Watt en su fundición de Soho (1800), o los principios de gestión elaborados en New Lamark por Owen (1800) y, en Francia, el manual de negocios redactado por Courcelle-Seneuil (1855). (Chanlat, 2002).

Sin embargo, fue recién a finales del siglo XIX, en el contexto del capitalismo monopólico (más propio de los Estados Unidos), y estando las innovaciones técnicas cada vez más extendidas entre los empresarios, que en medio de una férrea competencia la optimización de los procesos productivos debió lograrse con mejoras administrativas. Era imperativo pensar la organización de los talleres y fábricas como problemas técnicos y científicos que no se podían resolver mediante soluciones empíricas y violentas. Fue en este contexto que Frederick Taylor propuso su sistema de racionalización del trabajo de los obreros. (Hopenhayn, 2002 en Jurado, 2015)

2.3.2 Etapas de la Administración según Chanlat Jean-François

Según Chanlat (2002) pueden distinguirse tres etapas por las que ha transitado la disciplina Administración desde su nacimiento y durante su primer siglo de existencia, que se presentan a continuación.

A) Primera etapa

La primera etapa de la Administración transcurre desde finales del siglo XIX hasta la Segunda Guerra Mundial. Durante este período, el universo de la empresa sistematiza sus experiencias

y sus técnicas, desarrolladas en ciertos casos desde hace más de un siglo. La gestión quiere convertirse en una ciencia y dejar de ser simplemente un arte técnico. El movimiento por una administración científica hace su aparición con grandes nombres, ahora célebres, como F. W. Taylor, H. Fayol, F y L. Gilbreth, H. Le Chatelier, L. Gulick, L. Urwick, M. P. Follett, E. Solvay, W. Rathenau, H. Munsterberg, B. Rowntree, G. E. Mayo, los hermanos Citroën, etc.. Es durante este período, obsesionado por el problema de la producción, que surgen los primeros dirigentes asalariados, las primeras escuelas de administración, las primeras revistas y las primeras asociaciones nacionales e internacionales, que se dedican a promover la gestión científica.

B) Segunda etapa

El segundo momento en la historia de la Administración transcurre desde finales de los años 1940 hasta comienzos de los años 1980. Durante este período, que ve surgir la sociedad de consumo en masa, se asiste, por una parte, a un fortalecimiento de la enseñanza, la investigación y la consultoría en Administración bajo la influencia norteamericana y, por otra parte, a un aumento considerable de los empleos administrativos a causa del desarrollo de las empresas y del sector terciario de la economía. La era de la administración moderna, que se confunde con la administración norteamericana, es decir, la era de una gestión que se apoya tanto sobre instrumentos formales como sobre técnicas sociales aprendidas cada vez más en escuelas de Administración, está en pleno auge.

C) Tercera etapa

A partir de los años 1980, la Administración entra a una tercera fase caracterizada por modificaciones importantes, tanto en los discursos como en las maneras de administrar. Una tras otra, las modas administrativas cambian rápidamente. Los imperativos financieros se imponen en la búsqueda de la eficacia al interior de una economía que se abre al mundo entero y, por lo tanto, reclama organizaciones con mejores resultados, más flexibles y más computarizadas. Son más los obreros, empleados, gerentes y ejecutivos que conocen la experiencia del desempleo, de la escasez y de la inestabilidad profesional. Es la era de la gestión estratégica. La búsqueda de eficacia en un contexto cada vez más internacionalizado

choca con el muro de la cultura. La Administración descubre, al mismo tiempo, su enraizamiento socio-cultural.

2.3.3 Administración y Ciencias Sociales según Chanlat Jean-François

De acuerdo a Chanlat (2002), la administración es, antes que nada, una práctica social que pone en juego personas en un marco organizado y cuya finalidad es, ante todo, la eficacia económica. Esta finalidad de las empresas se encarna en ciertos indicadores, generalmente cuantitativos y financieros (beneficios, rendimiento del capital invertido, penetración del mercado, productividad de mano de obra, etc.). Estas exigencias provienen, por supuesto, más de aquellos que dirigen o son propietarios y raramente de quienes son dirigidos. Pero las exigencias de eficacia no sólo son de orden financiero. Existen igualmente exigencias sociales (tasa de rotación del personal, satisfacción, estabilidad del empleo, salud, seguridad, etc.) que, según las organizaciones, son más o menos respetadas. Las exigencias internas de eficacia son a menudo contrarrestadas por exigencias externas (sociales, jurídicas, ambientales, fiscales, sindicales, etc.) que obligan a la dirección de una organización a tenerlas en cuenta en su gestión y en sus discursos.

Pero la Administración también es una subdisciplina de las Ciencias Sociales cuando se define como una ciencia de esta práctica, pues, por definición, la Administración es una actividad social.

Si las Ciencias Sociales nacen en una sociedad que se piensa y se produce a sí misma, la Administración nace directamente de las actividades comerciales e industriales.

Las Ciencias Sociales, en lo que a ellas se refieren, no buscan la eficacia, sino volver comprensibles las conductas humanas. La Administración como práctica social y las Ciencias Sociales como disciplinas que estudian precisamente las prácticas sociales, se encuentran. La realidad social de la Administración fue construida en mayor o menor medida por el modo en que se vinculó con las Ciencias Sociales en torno a los siguientes problemas:

- **El problema de la producción y la eficacia:** La economía política clásica fue la primera ciencia social en preocuparse por la producción y la eficacia. Los ingenieros como Taylor son quienes, a finales del siglo XIX, retomaron el problema de la eficacia. Son la

primera tentativa de racionalización del trabajo en el seno de la empresa –en línea directa con la economía política de Babbage- que será seguida por muchos.

- **El problema de los valores:** Las ciencias humanas tienen también una exigencia de evaluación, que implica una crítica de las prácticas en nombre de los valores. En Administración, el interrogante por la ética ha permanecido mucho tiempo en la sombra. Recién desde 1980, y principalmente durante los '90, surgió el problema como un elemento importante de reflexión. Los escándalos financieros, los numerosos casos de corrupción, la publicidad engañosa, los problemas del medio ambiente, la oferta de bienes potencialmente peligrosos o de servicios dudosos, las escandalosas desigualdades profesionales, ciertas prácticas administrativas particularmente discutibles, han forzado a las empresas y a otras instituciones sociales –Estado, asociaciones, sindicatos, grupos de presión- a interesarse por los problemas de lo justo y lo injusto, del bien y el mal, de la equidad y la responsabilidad; en otras palabras, a plantearse el problema de la legitimidad de los fundamentos de la acción empresarial. Frente a lógicas administrativas impregnadas por una racionalidad instrumental y técnica y una finalidad financiera a corto plazo, la interpelación ética recuerda a los actores animados por estas lógicas que las preguntas fundamentales del porqué, del para quién y en nombre de qué, no pueden ser dejadas totalmente de lado en las decisiones tomadas por los administradores.
- **El problema de la dominación y el sufrimiento:** el problema de la dominación y el sufrimiento está en el núcleo de los interrogantes propios de las ciencias humanas, pero la Administración (contrariamente) lo ha relegado y hasta expulsado, en beneficio de concepciones más acordes con los intereses y las visiones más funcionales del poder. Históricamente, han sido los investigadores ajenos al mundo de la Administración quienes han llevado a cabo tales reflexiones. Sin embargo, durante los últimos veinte años (del siglo XX) han surgido algunos análisis críticos en el universo mismo de la Administración.
- **El problema de la cooperación y la solidaridad:** La vida en comunidad es uno de los grandes interrogantes en las reflexiones de las Ciencias Sociales. En este campo se destaca la contribución de Durkheim, uno de los padres de la sociología moderna. En su tesis de doctorado -año 1893- distingue dos grandes formas históricas de solidaridad:
 - la solidaridad mecánica, propia de las sociedades primitivas, que se caracteriza por un vínculo muy fuerte entre el individuo y el grupo al cual pertenece; y
 - la solidaridad orgánica, propia de las sociedades industrializadas, que resulta

de la gran diferenciación social que existe en estas sociedades. Esta forma de solidaridad es conflictiva ya que la rapidez de los cambios puede provocar la anomia, es decir, la ausencia de reglas.

Esta reflexión sociológica planteada a finales del siglo XIX tuvo una gran repercusión en las ciencias sociales. Elton Mayo fue el primero en retomar estas preocupaciones desde el punto de vista de la Administración. De origen australiano, Mayo- quien en su edad adulta se instala en Estados Unidos- se interesa por los problemas humanos engendrados por la civilización industrial. Llega a ser la figura central del movimiento de las Relaciones Humanas en América y contribuye a renovar, en parte, la visión que se tenía del hombre en las empresas. A partir de sus famosos estudios llevados a cabo en la fábrica de la empresa *Western Electric* en Hawthorne, los seres humanos tendrán sentimientos y valores: la fábrica será un sistema social en equilibrio al cual se le debe prestar mucha atención. A partir de los resultados de tal investigación y de otros trabajos, Mayo declarará que el futuro de la civilización depende, de ahora en adelante, de los empresarios dotados de un sólido saber sociológico, pues sólo en los círculos industriales puede recuperarse la solidaridad perdida. Así, la sociología industrial americana entraba con pie firme en el universo de la Administración. Esta reflexión del movimiento de las Relaciones Humanas que al principio fue impuesta por las exigencias de la eficacia, enseguida se desplaza un poco hacia los problemas de la cohesión y la cooperación. Este movimiento también estuvo marcado profundamente por la gran crisis (del '30) y sus efectos sobre las personas y por los grandes problemas suscitados por la urbanización. Los investigadores se volvieron muy sensibles al problema de la cohesión social, razón por la cual preconizaban el mantenimiento de grupos informales y hablaban mucho sobre el equilibrio. Sus trabajos ejercieron una influencia determinante durante más de treinta años en el mundo de la Administración.

A principios de los años ochenta, la preocupación por la cohesión y la cooperación recobra actualidad con el creciente poder del modelo japonés y el problema de la cultura empresarial. Frente a los competidores asiáticos cuya solidaridad parecía a toda prueba, algunos expertos norteamericanos consideraron que la cultura y el sentido de solidaridad eran los remedios contra la decadencia de las empresas americanas. Muy pronto, sin embargo, este movimiento chocó contra las nuevas realidades de la Administración que, a partir de los primeros años de la década del noventa, contradicen con frecuencia la preocupación por fomentar un núcleo

solidario. Paralelamente a estas reflexiones empresariales, numerosos sociólogos se interesaron por el problema de la solidaridad. Desde el punto de vista de la sociología de la empresa emergente, algunos investigadores pusieron el acento en factores –a menudo ignorados– como las identidades y la socialización o, incluso, el papel que juega la cultura nacional en la lógica social de la empresa. A su manera, ellos también planteaban el problema de la solidaridad. En el transcurso de los últimos años del siglo XX, este problema tomó gran relevancia por la alta tasa de desempleo, la escasez creciente y el aumento de la exclusión que conocen numerosos países industrializados. En efecto, el problema es saber si todavía es posible una colectividad cuando el trabajo se evapora y el espacio-tiempo común se vicia.

- **El problema del sentido y las significaciones:** El problema del sentido y de las significaciones es otra de las grandes cuestiones que las ciencias humanas intentan responder. Al dominio de la Administración llegó tarde. Estuvo estrechamente ligado al interés de ciertos investigadores por algunas corrientes del pensamiento:

- La sociología weberiana: Entre todas las reflexiones disponibles, la sociología de Max Weber fue la que históricamente más influyó en el universo de la Administración, después de la Segunda Guerra mundial, cuando fue accesible al público anglosajón. Si bien la investigación de Weber suscitó numerosas controversias en el campo de las ciencias sociales, no sucedió lo mismo en el de la Administración porque, en este universo, se explicaba con facilidad la superioridad de los países anglosajones sobre los otros países del mundo en materia de desarrollo y administración. Así, el pensamiento de Weber fue reducido al rango de aquellos libros de recetas baratas, a un anti-Marx o, incluso, a un Marx para empresarios, como escribieron los sociólogos americanos Gerth y Mills (1952). Otro elemento –con mucho éxito en la Administración, por supuesto– fue su descripción de la burocracia.

Sin embargo, y aunque tuvo poca difusión, Weber llevó a cabo investigaciones en la gran industria. En la encuesta titulada “Estudios sobre la selección y la adaptación (elección y destino profesionales) de los obreros, en las diversas ramas de la gran industria” Weber toca numerosos aspectos de la vida industrial que serán estudiados en el transcurso del siglo XX por otras disciplinas: el problema de los efectos fisiológicos producidos por el ritmo de los procesos de trabajo, el de las condiciones psíquicas y las consecuencias de

la fatiga, del ruido, como también las aptitudes engendradas por las situaciones de trabajo.

- El psicoanálisis: En el dominio de la comprensión de la acción humana, la obra de Freud plantea el problema del sentido a partir del estudio de los procesos inconscientes. Revelando al mundo la vida interior, el psicoanálisis aprehende las significaciones profundas de los actos humanos. Esta disciplina, que Freud definía como una psicología social, tuvo una incidencia fundamental en la manera de pensar nuestras relaciones con el otro. Los investigadores del campo de las organizaciones que se interesaron en ella han centrado sus trabajos –principalmente– en la dinámica de grupos reducidos, la articulación de lo psíquico y lo social, y en la personalidad de los dirigentes. Cada uno de estos trabajos puso en evidencia el papel que jugaban las fuerzas psíquicas en el comportamiento de las personas y cómo la dimensión afectiva constituía el vínculo social.
- Las ciencias del lenguaje: es por y gracias al lenguaje que la humanidad ha podido desarrollar pensamientos, sistemas de significaciones y relaciones sociales. No existe construcción de sentido sin lenguaje. En efecto, toda existencia social reposa sobre comunicaciones que suponen una forma de lenguaje. Durante mucho tiempo la Administración estuvo encerrada en una concepción mecánica y telegráfica de la comunicación, pero las reflexiones de la ciencia del lenguaje abrieron a los administradores a otras perspectivas, obligándolos a plantearse el problema del sentido y las significaciones en los intercambios e, incluso, en todos los aspectos de la vida colectiva. La información dejó de ser sinónimo de comunicación y la Administración se abrió a la dimensión simbólica de la vida humana.
- La antropología simbólica: otros investigadores, desde sus disciplinas respectivas, destacaron las significaciones, analizando los aspectos simbólicos de las organizaciones. Este movimiento fue, en parte, sustentado por la fascinación de los círculos administrativos con la cultura de empresa. No obstante, al contrario de muchos de los trabajos empresariales acerca de esta cultura, los análisis de la corriente simbólica intentaron restituir las significaciones recogidas sobre el terreno, sin preocuparse por la productividad o la eficacia. Esto permitió colocar en su justo lugar las culturas fabricadas en

serie que florecieron en los años ochenta, y mostrar cómo la pregunta por el sentido está asociada no sólo a la pregunta por las significaciones, sino también por la dirección, no teniendo la técnica, en sí misma, ninguna finalidad.

2.4 Conclusión primera parte capítulo 2

Con el desarrollo de las TICs se crea un (tercer) entorno social, en el que las personas interactúan entre sí a distancia y simultáneamente. Los modos de hacer las cosas son posibles en él de novedosas maneras. Entre ellos, está la organización del trabajo y las organizaciones laborales.

En el tercer entorno el trabajador puede realizar su tarea estando a distancia de sus compañeros de trabajo, de su empleador, y hasta del lugar de consumo de su producción. Mientras esté conectado a la red telemática que lo une con los demás, es suficiente. En este entorno las organizaciones pueden tener o no un espacio físico de referencia, en el que todos o parte de sus integrantes se reúnan. Si en el segundo entorno el ícono fue la fábrica, lugar de reunión de los integrantes de una organización productiva, en el tercer entorno el espacio es la red telemática en la nube.

Sin embargo, aunque el desarrollo de las TICs ha sido un requisito, no fue la razón de los cambios, sino más bien el medio para llevarlos a cabo. El teletrabajo y las teleorganizaciones aparecen en un contexto de crisis del modelo de producción y acumulación capitalista, del sistema de relación salarial fordista, en el que el paradigma económico pasó de la industria manufacturera a la de los servicios e innovación tecnológica. En un contexto en que la búsqueda de globalización se realizó persiguiendo trabajos menos costosos y más flexibles, en el que priman la pluralidad de actividades, los contratos temporarios, los tercerizados y otras formas de ocultamiento de la relación laboral real, donde se pretende que el trabajador sea polivalentes, multifuncional, creativo, autónomo, autocontrolado, competitivo, emprendedor, adaptable a la intensificación de los ritmos, tiempos y procesos de trabajo. Junto a ello, se buscan organizaciones más flexibles, liofilizadas, en red, que produzcan en tiempo real para la demanda.

En esta nueva lógica de organización del trabajo y de formas organizacionales, las TICs son muy útiles, ya que permiten la fragmentación física del ciclo productivo y la coordinación en tiempo real.

Pero con ellas sufren un profundo cambio las coordenadas espacio-temporales dentro de las que el ciclo productivo se definía tradicionalmente. La reorganización del tiempo, su regulación y los cambios en el uso del espacio son comparables por su entidad a la primera Revolución Industrial.

La Administración, aunque sea ante todo una práctica social que busca el buen funcionamiento de las organizaciones, por lo que sus exigencias llevan el sello de la eficacia, es también una subdisciplina de las Ciencias Sociales. La realidad social de la Administración fue construida por el modo en que se vinculó con las Ciencias Sociales en torno a algunos problemas de los que se ocupan estas últimas. Entre ellos se resaltan aquí el de los valores y el de la cooperación y solidaridad.

Respecto de los valores la Administración debe revisar críticamente sus prácticas, debe plantearse el problema de la legitimidad de los fundamentos de la acción empresarial. Es decir, ocuparse de los problemas de lo justo e injusto, el bien y el mal, la equidad y la responsabilidad. Frente a lógicas administrativas impregnadas por una racionalidad instrumental y técnica y una finalidad financiera a corto plazo, la interpelación ética recuerda que las preguntas fundamentales del porqué, del para quién y en nombre de qué, no pueden ser dejadas totalmente de lado en las decisiones tomadas por los administradores.

Respecto del problema de la cooperación y la solidaridad, así como Elton Mayo se ocupó a poco de nacida la disciplina Administración de los problemas humanos engendrados por la civilización industrial, a partir de los cuales la fábrica será un sistema social en equilibrio al cual se debe prestar mucha atención y se preconizaba el mantenimiento de los grupos informales, cabe preguntarse cuánta importancia la Administración le da al subsistema social de una organización que se genera y desarrolla en un espacio virtual de redes telemáticas.

En la práctica, la administración parece haber ido cambiando la modalidad de implementación del teletrabajo en la medida en que las TICs lo permitieron, pero también en pos de conseguir mejor resultados económicos. De acuerdo a Johns y Gratton (2013) las organizaciones identificaron que la virtualización, aunque es muy conveniente en muchos sentidos, compromete algunos beneficios tradicionales del lugar como la colaboración natural y espontánea que resulta de encuentros fortuitos y conversaciones en los pasillos o en el corte para el café. Además, anticipando la jubilación de los *"baby boomers"*, se preocuparon por el conocimiento tácito que podrían llevarse consigo sin que haya sido transferido dentro de la organización. La respuesta de la administración a estas preocupaciones fue la proliferación de

telecentros, donde los teletrabajadores trabajan a diario, aunque sea con personas de otros equipos, áreas, y hasta empresas, con el propósito de que se conecten e inspiren entre sí.

Pero la Administración, en tanto disciplina, va más lento que la práctica en ocuparse del tema. Como se expresó en el capítulo 1, en Argentina es escasa la investigación en Administración, más Aun en la temática que aquí se plantea, por lo que es necesario realizar trabajos empíricos y tener en cuenta las particularidades de nuestra cultura e idiosincrasia y la disponibilidad de TICs en calidad y cantidad en nuestra región. Pero además es necesario que la disciplina aporte análisis críticos de los valores que subyacen a las prácticas administrativas y propuestas que recuerden que las organizaciones son, antes que nada, sistemas sociales, conformados por personas.

Siguiendo a Parker Follett (Melé, 2007), y en consonancia con la concepción humanista de la actividad administrativa se entiende que la función principal de la empresa es brindar una oportunidad para el desarrollo de las personas mediante una mejor organización de las relaciones humanas. Los directivos han de entender que la empresa debe ser una contribución al bienestar social y a la cultura, y tener conciencia de su responsabilidad social, no sólo como ciudadanos sino también como miembros de la profesión empresarial.

3. Segunda parte

3.1 El ser humano, la sociedad, la *polis*, la organización y la empresa: la propuesta del Centro de Humanismos, Gestión y Mundialización

Dado que la Administración es parte de las Ciencias Sociales, y teniendo en su interior diversas corrientes, que responden a diversos paradigmas, en esta tesis se comparte la concepción humanista de la administración y la teoría antropológica de la organización propuesta por el Centro de Humanismos, Gestión y Mundialización³⁴. A continuación se presenta un resumen de cada una en base a los textos de Renée Bédard (2003) y Jean François Chanlat (1994).

³⁴El Centro de investigación Humanismo, Gestión y Mundialización, fundado en el HEC Montreal bajo la dirección del profesor Alain Chanlat se ha propuesto como misión desarrollar una perspectiva de la administración centrada en la persona y, para lograrlo, se apoyan sobre las contribuciones de las ciencias humanas y de la filosofía bajo una perspectiva interdisciplinaria. Existe un centro regional para Latinoamérica de dicho Centro. Para más información puede verse: <https://www.centrodehumanismosygestion.org/>

3.1.1 Concepción humanista de la administración

En palabras de Bédard (2003), desde un punto de vista antropológico y sociológico, la socialización o la vida en sociedad constituye una característica fundamental del ser humano. Además, la sociedad se define como un grupo humano fundado en relaciones de interdependencia. Así, la persona mirada como un ser humano racional, se encuentra en el núcleo de toda sociedad humana, cualquiera que sea la razón de ser o la finalidad de la institución social de que se trate. Según la tradición griega, existe un universo material ordenado (*kosmos*) del cual forman parte los seres humanos. Más acorde con la escala de estos últimos, el universo ordenado es la ciudad (*polis*), que representa el modelo y el tipo ideal de toda forma de organización humana armoniosa.

Como “microcosmos”, la ciudad posee un sistema de instituciones que contribuyen, cada una a su propia manera, a la realización de tres grandes funciones esenciales para la supervivencia del grupo. Esas funciones de base son complementarias y necesarias, pero ellas están jerárquicamente ordenadas según su dignidad y valor. Ellas son, por orden de primacía: la soberanía, la protección y la riqueza. Cada institución particular de la sociedad, sea que pertenezca al comercio, a la agricultura, a la armada, la educación, la salud, etc., posee una finalidad propia que es determinada por una de las tres funciones generales a cumplir y por la distribución del trabajo que caracteriza la vida en comunidad.

Siguiendo esta concepción propiamente occidental de la vida en sociedad, una de las instituciones sociales a la cual le incumbe la función de la riqueza es la empresa y su razón de ser, la creación del bienestar material, está subordinado al bien común.

La concepción humanista de la actividad administrativa en que se basa esta tesis busca reconocer el lugar central del ser humano en general y tener, a su vez, en cuenta las particularidades individuales, lo que implica tanto comprender las características propias de la especie humana como también respetar y valorizar las potencialidades específicas de las personas, que son la fuente de la fecundidad del grupo.

Ahora bien, los rasgos que caracterizan la naturaleza de la especie humana son, entre otros:

- El *logos* (razón). Esta facultad común a toda la especie humana (homo sapiens o animal racional) por diferencia con la animalidad implica cuatro dimensiones complementarias:
 - o el saber o la capacidad de captar los principios explicativos, de abstraer y de

- buscar la verdad,
 - la acción metódica o la capacidad de relacionar los medios y los fines,
 - el debate o la capacidad de argumentar, y
 - la cooperación y el acuerdo para llegar a un orden por oposición al caos.
- El lenguaje y la herramienta son las dos producciones características del *homo sapiens*, y conviene que se le dé una atención particular en la formación y la práctica administrativas.
- La *psykhé*, fuerza vital y aliento interior, ha sido traducida por la noción de alma. Los fenómenos psíquicos son a menudo clasificados en tres categorías.
 - La afectividad o la capacidad de experimentar sentimientos y afectos, incluyendo las pulsiones (la búsqueda del placer, la sexualidad, etc.);
 - La voluntad (el deseo reflexionado), la capacidad de actuar y de escoger en función de valores (la razón práctica);
 - La representación o la capacidad de sentir en sí la presencia de un objeto externo, lo que implica la intuición, la simpatía, la receptividad, la imaginación, etc..
- El deseo de inmortalidad o de sobrevivir a la muerte, de donde se desprenden la reproducción (la familia), la herencia (el patrimonio), la costumbre (la regulación social) y la tradición (el lenguaje, la historia, las costumbres, etc.).
- La palabra, concebida como una función de expresión, de comunicación y de significación.
- El trabajo, visto como la expresión de sí y como creación.
- El juego, entendido como una forma de comportamiento o una experiencia vivida relativa a la creación, la diversión y la fiesta, por oposición a la cotidianidad y al trabajo en la dimensión productiva y utilitaria, seria y más o menos penosa (*homo ludens* en oposición al *homo laborans*).
- La representación y la simbolización.

- Lo sacro que está en el origen de las prácticas y creencias religiosas.
- La socialización o la inclinación a entrar en la vida social.
- La perfectibilidad o la capacidad y el deseo de perfeccionarse, que empuja al ser humano a desarrollar las potencialidades que, de otro modo, quedarían inutilizadas por oposición a la animalidad, cuyas especies se caracterizan por el estatismo. La perfectibilidad exige el espíritu crítico, la curiosidad y la creatividad.

3.1.2 Teoría antropológica de la organización

De las diversas teorías que intentan comprender y explicar a la organización, esta tesis se basa en la teoría antropológica de la organización propuesta por Jean François Chanlat (1994), que concibe al ser humano como una unidad y con una especificidad, y entiende que de tal realidad deben derivarse las dimensiones fundamentales y los diversos planos de análisis de la organización.

En palabras de Chanlat (1994) esta teoría:

- Centra la atención en el *hecho humano* en las organizaciones (y no en cómo hacer que la gente esté más satisfecha y sea más rendidora -como puede hacerlo la corriente ortodoxa-) a partir de los conocimientos desarrollados por todas las disciplinas que se interesan en el tema.
- Valoriza las relaciones de la organización con el medioambiente, entendiendo que la recorren, que atraviesan la vida de las organizaciones de un lado a otro (en lugar de considerar la organización como un conjunto cerrado y autosuficiente)
- Se funda en consideraciones de orden epistemológico y metodológico relativas al ser humano y a la manera de estudiarlo: el ser humano, un ser....
 - *A la vez genérico y singular.*
 - *Reflexivo y activo, que piensa y actúa.*
 - *De palabra:* Gracias a la facultad de expresar en palabras tanto la realidad interior como la exterior es que el ser humano puede tener acceso al mundo

de las significaciones. La comunicación humana no es simplemente “transmisión de información”. Todo discurso, toda palabra pronunciada o todo documento escrito participan más o menos en el actuar, el hacer, el pensar y el sentir. Explorar el lenguaje en el ámbito de la organización permite decodificar las conductas, las acciones y las decisiones. Mediante el estudio del lenguaje podemos llegar a comprender en profundidad la simbólica de la organización y la identidad individual y colectiva.

- *De deseo y de pulsión:* A través de la relación que la persona lleva con los otros mediante el juego de las identificaciones (introspección, proyección, transferencia, etc.), ve si su deseo y su existencia son reconocidos o no. La realidad social se convierte así en el soporte de la realidad psíquica.
- *Simbólico:* "La razón y la ciencia sólo vinculan los hombres a las cosas, pero lo que vincula a los hombres entre sí, en el humilde plano de las dichas y las penas cotidianas de la especie humana, es esa representación, que es afectiva porque es experimentada, que constituye el imperio de las imágenes."(Durand 1984, en Chanlat, 1994)Y, si no quiere edificar universos sin esperanza, el mundo de la gestión no debería olvidarlo jamás.
- *Espacio-temporal:* Todo ser humano está inserto en el espacio y en el tiempo. Esas dos dimensiones, que son inseparables, definen los marcos geohistóricos de la acción humana.
 - El tiempo remite a los ritmos biológicos, psicológicos y sociales que marcan el compás de las actividades individuales y colectivas. Asimismo, el tiempo marca la relación con el cosmos, con el universo. Toda colectividad percibe más o menos un pasado, un presente y un futuro e inserta o no sus actividades en un ciclo. El tiempo de unos no es el tiempo de otros; es función del tipo de sociedad en la que se vive. El transcurso de los días no ocurre de la misma manera según los países y las regiones. Y el universo de la organización no escapa a ello.
 - El espacio remite a los diferentes lugares que constituyen la geografía de cada uno, a la vez personal y social. En efecto, todo individuo es

originario de un lugar dado, se desarrolla en un medio particular, ocupa una posición profesional, trabaja en una organización determinada y desaparece un día en alguna parte. Y esos lugares están ellos mismos integrados a espacios más vastos. El arraigamiento espacial puede ser más o menos fuerte, pero no se puede concebir un ser humano o una colectividad que no tengan una forma cualquiera de pertenencia a un espacio dado, por mínimo que sea. Por esa razón, los lugares y las posiciones que se ocupan a título individual o colectivo son el objeto de inversiones de todo género (afectivo, material, político, etc.). Por ser fuentes de arraigamiento, esas inversiones reafirman la identidad personal y colectiva. Y también la organización, como lugar particular que es, lo hace.

- *Objeto y sujeto de su ciencia*
- (La teoría antropológica de la organización) considera necesarias:
 - Una multiplicidad de planos de análisis y miradas. Cada punto de vista, a su manera, restituye una parte de la realidad; sin embargo, sólo del conjunto de las miradas puede desprenderse realmente una imagen menos parcial. Cruzándolas, multiplicándolas en planos diferentes, se podrá interpretar la realidad observada en un sentido más total y tratar de restituirla en su totalidad.
 - Una concepción dialéctica de los fenómenos (lo que incluye al comportamiento humano, la investigación y el vínculo investigación-realidad). Existe una relación de naturaleza dialéctica entre el investigador, el objeto de su investigación y la realidad social. Las ciencias sociales entran de manera inevitable en una relación 'sujeto-sujeto' con sus objetos. La determinación de un objeto, de un fenómeno de investigación, su aprehensión y su interpretación modifican a menudo la idea de que las personas y los investigadores se hacen de él y, por ende, la propia construcción de esa realidad.
- (La teoría antropológica de la organización) identifica (analíticamente) cinco planos de

análisis estrechamente vinculados entre sí (y concretamente indisociables): el del individuo, el de la influencia recíproca, el de la organización, el de la sociedad y el del mundo.

Chanlat parte de la idea de que hay un mundo propio al hombre y de que el estudio de ese universo singular constituye el objeto privilegiado de la ciencia de lo humano que es la antropología. Considera que, siguiendo el ejemplo de Mauss (1968) (que buscó fundar, como escribe Lévi-Strauss "una antropología, esto es, un sistema de interpretación que explicara simultáneamente los aspectos físico, fisiológico, psíquico y sociológico de todas las conductas") y de otros investigadores, la antropología que ha de fundarse en el campo de la organización, debe reagrupar el conjunto de los conocimientos que se tienen sobre el ser humano, y apoyándose en ese saber, debería poder explicar mejor la experiencia humana tal como es vivida en el universo de la organización.

3.2 Conclusión segunda parte capítulo 2

La concepción humanista de la administración reconoce el lugar central de la persona humana en cualquier realidad social, teniendo en cuenta las características de la especie humana y las particularidades de cada individuo. Bajo esta concepción, la empresa, aunque es una institución con el objetivo de generar riqueza y bienestar material pero no sólo para algunos, sino para la sociedad en su conjunto, y siempre subordinada al bien común.

Entre las características de la especie humana se encuentran las facultades de pensar, razonar, argumentar, debatir, consensuar; sentir, actuar, percibir; hablar, expresarse; socializar; construir herramientas y lenguaje; creer; buscar perfeccionarse; trabajar; crear; jugar; desear la inmortalidad.

De entre todas ellas, esta investigación se focaliza en la inclinación del ser humano de entrar en la vida social. Siendo la socialización una característica fundamental del ser humano la Administración debe siempre propiciarla entre los integrantes de la organización, y también con quienes están fuera, en la gran organización que es la sociedad desde el nivel local al global.

La teoría antropológica de la organización propuesta por J. F. Chanlat (1994) centra su atención en el *hecho humano* en las organizaciones. Busca explicar la experiencia humana tal como es vivida en la organización apoyándose en los saberes sobre el ser humano que aportan las distintas disciplinas. Analíticamente identifica cinco planos de análisis de una organización, uno de los cuales es el plano de la influencia recíproca, que (como se describirá más adelante en este Capítulo) se da en al menos tres órdenes: uno-otro, uno-masa, grupo-grupo. Esta tesis se ocupa del primer orden, principalmente.

4. Tercera parte

4.1 Relaciones sociales

De los distintos aspectos que pueden ser estudiados, esta tesis se enfoca en la percepción de los trabajadores de equipos distribuidos en red y teletrabajadores, de sus propias relaciones sociales en el trabajo.

El hombre es un ser social, y como tal busca establecer lazos con otros hombres. “La vida social no es exterior al hombre, el cual no puede crecer y realizar su vocación si no es en relación con los otros” (CDSI n°149).

La investigación psicológica sobre las motivaciones del ser humano para establecer relaciones es extensa. Baumeister y Leary (1995) sostienen la hipótesis de que el ser humano es motivado por la “necesidad de pertenecer”. Los seres humanos tienen necesidad de formar y mantener relaciones interpersonales duraderas, positivas y significativas con al menos un mínimo de calidad.

La necesidad de pertenecer subraya cuán cruciales son las relaciones para los seres humanos: son la piedra angular de nuestra comprensión del comportamiento y la motivación. Las personas necesitan tener relaciones significativas con los demás, la falta de pertenencia se ha asociado con la enfermedad (Baumeister y Leary, 1995).

Se entiende por relación al proceso de influencia social que se da en un contexto social (en este caso el del trabajo) mediante la interacción entre individuos. “En la comunicación

interpersonal, los interactuantes están construyendo conjuntamente la definición de la situación” (Johansson, 2007:276).

(...) las relaciones son categorías sociales que se crean, mantienen y alteran a través de la comunicación (Sigman, 1995). Las relaciones no existen fuera de los individuos involucrados; más bien, son fenómenos sociales constituidos en la interacción de los individuos (Duck y Pittman, 1994). Al mismo tiempo, las percepciones de los individuos sobre su relación influyen en su comunicación entre ellos. Por lo tanto, la comunicación entre los individuos de la relación está influenciada por su interacción pasada e influye en su interacción futura. Como consecuencia, las relaciones se definen mediante un patrón de interacciones que ocurre a lo largo del tiempo. Tal conceptualización enfatiza la naturaleza dinámica de las relaciones, sin embargo, reconoce la estabilidad (comportamiento estructurado en el tiempo) dentro de ese dinamismo. (Sias, Krone y Jablin, 2002:616)

En este trabajo se distingue entre “relación” e “interacción”, si bien se entiende que en un proceso relacional ambas están presentes. Como ya se mencionó, una relación implica un patrón de interacciones que ocurre a lo largo del tiempo. En cambio, las interacciones entre dos personas pueden ser únicas o inconexas. (Vallerand, 1993)

Según Chanlat (1994), el ser humano no vive aislado. Es precisamente en la relación con el otro en la que ego se construye. Por lo tanto, la diferencia con el otro es consustancial a la identidad personal. El otro es a la vez (Freud, 1987) un:

- modelo, porque constituye un sujeto de identificación;
- objeto, porque es un sujeto de inversión de tipo libidinal en la que se convierte en objeto de amor y de odio;
- sostén y adversario, porque permite la construcción de vínculos de solidaridad y hostilidad.

Dicho de otra manera, como expresa Enríquez (1983: 57) "El otro no existe mientras no exista para nosotros, lo cual significa que es indispensable una forma de apego (identificación, amor, solidaridad, hostilidad) para constituir en otro a quien sea".

4.1.1 Relaciones sociales en el trabajo

Las relaciones sociales son esenciales en todas las esferas de la vida, y el trabajo es un lugar crucial en el que se crean y mantienen relaciones. Debido al papel cada vez más importante

del trabajo en la vida de las personas, el lugar de trabajo es un lugar cada vez más importante para las relaciones. Mary Parker Follett estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los seres humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996)

“El trabajo humano posee una intrínseca dimensión social. El trabajo de un hombre, en efecto, se vincula naturalmente con el de otros hombres” (CDSI, 273). “Esta “socialización” expresa igualmente la tendencia natural que impulsa a los seres humanos a asociarse con el fin de alcanzar objetivos que exceden las capacidades individuales.” (CDSI, 151). “En la actualidad fundamentalmente, el trabajar es trabajar con y para otros, es un hacer algo para alguien. Incluso los frutos del trabajo son ocasión de intercambio, de relaciones y de encuentro” (CDSI, 273).

Buscando estudios empíricos recientes sobre la temática, y no habiendo encontrado trabajos realizados en Argentina, se recurrió a investigaciones extranjeras. Una profunda y extensa investigación (cuanti-cualitativa en la que se encuestó a más de diez mil personas entre los años 1996 y 1999) realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas de Francia sobre la felicidad y el trabajo en dicho país (Baudelot y Gollac, coord., 2011) concluye que hay cuatro fuentes de felicidad en el trabajo:

- Tener contactos con...(los otros)
- Servir, ayudar, ocuparse de...(los otros)
- Hacer, crear....(cosas)
- Viajar, enriquecerse (personalmente)

Más allá de la formación, historia personal o laboral, puesto jerárquico o género del encuestado, hay una fuente primordial de felicidad en el trabajo: los contactos que son posibles degenerar por el hecho de trabajar. Es decir que la fuente más frecuente de placer en el trabajo proviene del contacto, del encuentro o de la relación con los otros.

Si bien estos resultados se encontraron en Francia, país con diferencias culturales y económicas respecto de Argentina, se pueden tomar como referencia.

Baudelot y Gollac (2011) señalan que los individuos encuentran en el trabajo la ocasión privilegiada de “contactos”. El trabajo “integra”, “socializa”. Es por ello que los trabajadores juegan el juego de sus trabajos a pesar de las desigualdades, y que les es tan difícil distinguirlo de lo de fuera del trabajo, así como la razón por la que no tener trabajo es tan costoso para quienes lo sufren. Esta forma de placer se impuso sobre el placer de “hacer” que el movimiento obrero valorizaba hasta hace poco tiempo. Son varias las razones por las que se encuentra placer en el contacto con los otros: la posibilidad de ponerse en valor frente a los demás, el hecho de poder salir de casa y ampliar el horizonte social de las relaciones, el placer de conversar entre pares con colegas, enriquecerse personalmente por el descubrimiento de nuevos medios, el contacto gratificante con personas estimables, los descubrimientos intelectuales y humanos, etc.

Pero en el fondo, el placer de relacionarse tiene su origen en que la persona es constitutivamente un ser social. La naturaleza del hombre se manifiesta, en efecto, como naturaleza de un ser que responde a sus propias necesidades sobre la base de una subjetividad relacional, es decir, como un ser libre y responsable, que reconoce la necesidad de integrarse y de colaborar con sus semejantes y que es capaz de unirse con ellos en el orden del conocimiento y del amor: una sociedad es un conjunto de personas ligadas de manera orgánica por un principio de unidad que supera a cada una de ellas. (CDSI, 2004: 149)

Según Neffa (2015), las relaciones sociales en el trabajo refieren a la relación entre y con los compañeros de trabajo, los jefes directos y la jerarquía, la empresa u organización en sí misma como empleadora y, finalmente, los clientes y usuarios (o pacientes, educandos, etc.). Las relaciones sociales en el trabajo son importantes y múltiples. En el lugar de trabajo el clima social debe ser adecuado y estimulante para que el trabajador se involucre; éste necesita un reconocimiento por parte de los demás, no ser objeto de injusticias, necesita insertarse como integrante del colectivo de trabajo, comunicarse y cooperar con otros para transmitir conocimientos y seguir aprendiendo, así como recibir el apoyo social (de los compañeros) y técnico (de los jefes o la jerarquía) para hacer frente a las dificultades. Un papel determinante le corresponde a los jefes y superiores, cuyo estilo de liderazgo puede hacer más agradable o desagradable el trabajo según el respeto con que se trata a los trabajadores y el reconocimiento otorgado. La empresa u organización empleadora configura una relación con sus integrantes en función de la remuneración y posibilidad de carrera que ofrece, la

adecuación de la tarea a la persona, el modo en que evalúa el trabajo, la justicia que busca en los procedimientos y el modo en que cuida del bienestar de los trabajadores.

Es también dentro de la empresa u organización que se pueden experimentar el estrés, la discriminación, el hostigamiento, la violencia verbal o física, el acoso sexual, etc.. Por tanto, la dimensión de las relaciones sociales en el trabajo incluye el análisis de la red social de producción en la que el trabajador se integra y los mecanismos por los cuales se hace posible o se dificulta la relación con otros, de forma tal que es posible hablar de un continuo que va desde la homogeneización hasta la discriminación, finalizando en la exclusión. Sólo cuando no se llega a una posición extrema en cualquiera de ambos sentidos es que se produce una integración de la persona en el colectivo. Por último, también están las relaciones sociales con el exterior de la empresa u organización. El trabajador puede experimentar el reconocimiento de los clientes o usuarios que atiende o del público en general; puede existir una valorización social de su profesión, pero también puede ocurrir lo contrario.

Según Chanlat (1994) el universo de la relación con el otro es uno de los cinco planos de análisis que debería tener una teoría antropológica de la organización. Es el plano de la influencia recíproca con el otro, que es principalmente de tres órdenes:

- *La relación cara a cara o con un pequeño número de personas.* La relación uno-otro constituye la influencia recíproca social básica. Contribuye a edificar el orden de la influencia recíproca (según la expresión de Goffman, 1988). El universo de relaciones del cara a cara pone en juego actores, actividades, rituales, actitudes, convenciones, palabras y papeles en un marco espacio-temporal determinado, en el que la noción de cara remite, por un lado, a la fisonomía, al rostro y, por el otro, al mantenimiento de la estima de sí mismo. El ámbito de la organización produce un gran número de situaciones de ese género, por ejemplo: las numerosas reuniones, los encuentros cotidianos, las entrevistas entre superiores y subordinados, los intercambios entre colegas, las conversaciones de pasillo, etc.
- *La relación uno-masa, la relación que un individuo puede tener con una multitud.* Contribuye a edificar el orden de la fusión, efímera y muy circunscrita en el tiempo. En las organizaciones es posible observarla en ocasión de las manifestaciones que movilizan en todo o en parte al personal de una empresa: huelgas, desfiles,

ocupación de fábricas, asambleas generales, etc.. Asimismo, es posible observar tales fenómenos en ocasión de las manifestaciones sindicales, políticas, deportivas o religiosas.

- *La relación nosotros-nosotros, la relación que un grupo tiene con otro grupo.* Contribuye a edificar el orden de la organización, porque pone en juego relaciones de poder y de significación. Remite a la esfera de las identidades colectivas que delimitan la pertenencia social de los individuos. Establece las numerosas relaciones y divisiones nosotros-ellos/ellas que coinciden con los distintos universos sociales y los confirman: dirección-base, ejecutivos-obreros, gremios, universo masculino-universo femenino, nacionales-extranjeros, viejos-jóvenes, etc.

Los dos grandes tipos de influencia recíproca pueden ser:

- *formales*, codificadas por un conjunto de reglas y procedimientos, establecidas en un marco claramente definido, o
- *informales*, es decir, surgidas de relaciones que se tejen espontáneamente en los lugares de trabajo.

La realidad combina sin cesar ambas formas.

Para existir, el mundo de la influencia recíproca necesita y pone en juego cierto número de mecanismos con vínculos estrechos, entre ellos:

- **Modos de comunicación:** el ser humano es un ser de diálogo y todo comportamiento significa comunicación, por lo que toda influencia recíproca, sea la que fuere, supone por definición un modo de comunicación, es decir, un conjunto de disposiciones verbales y no verbales encargado de expresar, de traducir, de dar a entender, en una palabra, de decir lo que unos quieren comunicar a otros en el transcurso de una relación. Unas veces locutor, otras auditor y otras interlocutor, todo individuo expresa, en el marco de la influencia recíproca, al mismo tiempo, lo que es, lo que hace, lo que piensa, lo que sabe, lo que desea, lo que le gusta, etc. Al hacerlo, se erige en cada ocasión en cuanto persona. No obstante, la comunicación verbal no es el único modo de comunicación. La comunicación no verbal constituye otro modo a la vez particular,

complementario y simultáneo de comunicación. Según la distinción establecida por Cosnier y Brossard (1984), ese modo de comunicación comprende al mismo tiempo elementos:

- *cotextuales*, es decir, elementos mímico-gestuales (mímica, movimientos corporales, etc.) y elementos vocales (timbre, entonación, etc.) que acompañan al texto hablado propiamente dicho, y,
- *contextuales*, que reagrupan todos los indicadores y signos de contextualización:
 - señaladores corporales,
 - señaladores de pertenencia (ropa, insignias, uniformes, etc.)
y
 - señaladores de relación (signos jerárquicos, vestidos de función, posturas, etc.).

El conjunto de esos señaladores asociados a las características espaciales y temporales del lugar donde se sitúa el acto de la comunicación define el contexto de la situación.

Así, “texto” y “cotexto”—como lo escriben esos dos autores— se asocian para constituir el enunciado total, enunciado lingüístico heterogéneo formado por la sinergia de los tres subsistemas: verbal, vocal y gestual.

No obstante, ese enunciado total sólo adquirirá toda su significación en un contexto dado. Por ende, los elementos *textuales*, *cotextuales* y *contextuales* constituyen los tres pilares sobre los que se funda cualquier acto de comunicación.

- Rituales de influencia recíproca: toda influencia recíproca pone en juego cierta forma de ritualización. Esta última no es propia del ser humano, sin embargo, en él adopta formas muy particulares. Los rituales de influencia recíproca tienen por función, movilizandando todo un conjunto de obligaciones, esperanzas y figuraciones, preservar la cara de cada uno o incluso restituirla cuando uno la ha perdido en el transcurso de un encuentro. La gentileza, el tacto, la cortesía, lo que se llama *saber*

vivir, son medios universales de expresar el saber ser y de asegurar lo que Devereux (1980) calificó de "reciprocidad conveniente". En un plano más ontológico, protegiéndonos y protegiendo al otro, esos rituales tienen por función asegurar la perennidad de la confianza mutua. Sin esa ritualización de las relaciones cotidianas, la existencia pronto sería insoportable. Las situaciones de crisis lo recuerdan constantemente, tanto en el plano de las sociedades, como en el de las organizaciones. Así como contribuyen al mantenimiento de la socialización, los rituales de influencia recíproca y los rituales de orden colectivo, se convierten en verdaderos indicadores del estado cualitativo de las relaciones humanas.

- Procesos psíquicos: Toda influencia recíproca pone en movimiento procesos psíquicos que son tanto el origen del desarrollo cognoscitivo como afectivo del ser humano. Representan la parte invisible de la influencia recíproca y son inherentes y acompañan a cualquier palabra, cualquier discurso y cualquier acción. Los procesos de identificación, introspección, proyección, transferencia, contratransferencia, idealización, división, represión, etc., son omnipresentes tanto en la relación interpersonal como en la relación entre grupos. A menudo imperceptibles, son el origen de numerosos problemas, malentendidos, disputas y conflictos que se presentan en el seno de las organizaciones. La presencia de esos mecanismos, la mayor parte del tiempo inconscientes, influye en mayor o menor medida en la calidad de la comunicación que puede establecerse entre dos o más personas:

Toda comunicación es siempre parcial, en parte incluso mentirosa, a causa de los mecanismos psíquicos de represión y división, de las necesidades de protección, de las transferencias negativas que pueden establecerse frente a ciertos objetos. [...] lo que sigue siendo posible, por el hecho de la obligación de vivir y trabajar con los otros, es el intento siempre falible y que siempre hay que reanudar de una comunicación que no ponga en movimiento con demasiada violencia ni demasiado frontalmente los mecanismos de seguridad narcisista y las necesidades de identidad de los individuos, dicho de otra manera, que sepa establecer la diferencia entre el reconocimiento del deseo y el deseo de reconocimiento de cada uno. (Enríquez, 1983: 391)

Por lo tanto, la comunicación no es totalmente empática siempre. La significación que se da a ciertas actitudes, a ciertas palabras, debe ser reinsertada siempre en los marcos psíquicos que

las hicieron surgir. Así, se pueden comprender mejor ciertos comportamientos que a primera vista podrían parecer ambiguos, paradójicos o irracionales. Recordar que la afectividad constituye una dimensión inevitable de las relaciones humanas, cualquiera que sea su marco: el cara a cara, el grupo o la multitud.

4.1.1.1 Relaciones sociales en las teleorganizaciones. Estado del arte

Aun cuando el tema de interés de esta tesis no se encuentra suficientemente estudiado, menos aun en Argentina, se encontraron investigaciones extranjeras a partir de las cuales se armó el estado del arte sobre las relaciones sociales en el contexto particular de las teleorganizaciones, el teletrabajo y los equipos de trabajo distribuido en red, y se presentan en esta sección. Sin embargo, se es necesario aclarar que se reservaron algunos trabajos puntuales para ser mencionados solo a partir del capítulo 5, donde se confrontarán los resultados del trabajo de campo de esta tesis con la bibliografía existente. Tal elección se basa en que, habiendo seguido un diseño flexible, algunos textos no fueron juzgados relevantes sino luego de analizados los resultados del trabajo de campo. Por tanto, en esta sección se presentarán los trabajos que conforman el estado del arte general desde el inicio, y aquellos que iluminan aspectos puntuales percibidos relevantes a posteriori del análisis de los datos del trabajo de campo se presentarán en el capítulo 5, de modo de evitar repeticiones.

A continuación, se presentan las principales ideas utilizadas para construir el estado del arte.

De acuerdo a Dávila Urreiztieta y Rojas Vera (2000)

Las TICs³⁵ están dominando el entorno (interno y externo) de las organizaciones, provocando la integración, interconexión e interdependencia de todos los mercados; y paralelamente se está produciendo la desintegración de los lazos que unen a los hombres, su independencia, y el aislamiento entre ellos y con la organización para la cual trabajan. Situación que puede conllevar al replanteamiento de la relación individuo-organización (identificación del individuo con la organización) o al planteamiento de un nuevo tipo de relación con una nueva identidad “virtual” un tanto más libre. (p.96)

³⁵ Nota de la autora: Y a mi entender, junto a las TICs, la nueva morfología del trabajo, el nuevo modelo de empresas y de relación entre empresas.

Granovetter (1973) dice que las modernas redes institucionales están marcadas por “la fuerza de los vínculos débiles”, los que significa para Sennett (2000) que

las formas fugaces de asociación son más útiles que las conexiones a largo plazo y que los lazos sociales sólidos -como la lealtad- han dejado de ser convincentes.

Estos lazos débiles están integrados en el trabajo de equipo, en el cual el equipo pasa de una tarea a otra y el personal que lo forma cambia durante el proceso. Por el contrario, unos vínculos sólidos dependen de una asociación larga; en un plano más personal, dependen de una disposición a establecer compromisos con los demás. (p.23)

Para este autor las relaciones son cada vez más transaccionales en lugar de verdaderamente relacionales. Sumado a ello, el contexto organizacional no facilita la expresión y la construcción de relaciones. Como sostienen Brun y Dugas (2002:6), el contexto laboral cambiante ha disminuido la sensación de seguridad, y el vínculo de confianza entre el empleado y el empleador, así como el sentido de pertenencia a la organización.

Las personas en las organizaciones virtuales pueden trabajar desde sus hogares (teletrabajar), pertenecer a distintas culturas e identidades (multiculturalidad), trabajar -al mismo tiempo- para distintas empresas de diferentes países con las que tiene una relación de corto tiempo. Estos hechos pueden generar como consecuencia que los empleados no conozcan físicamente a la empresa (tal vez ni exista físicamente), ni a sus compañeros de trabajo, así como tampoco a sus jefes. (Dávila Urreiztieta y Rojas Vera, 2000, p.95)

¿Cómo conseguir integración en una organización cuando los trabajadores probablemente nunca se conocerán, hablen distintos idiomas, tengan distintas costumbres, valores, hábitos, religiones, creencias y hasta exista diferencia horaria en las distintas partes del mundo en las cuales se desenvuelven? (Dávila Urreiztieta y Rojas Vera, 2000, p.97)

¿Qué posibilidades de satisfacer su voluntad de contacto con otros tienen aquellos que teletrabajan? Por un lado, se puede pensar que la globalización y las TICs amplían el horizonte al hombre, extendiendo en número y alcance geográfico su posibilidad de crear y mantener relaciones sociales. Pero no se debe pasar por alto que:

Si bien es cierto que las modernas tecnologías de la información y la comunicación ofrecen posibilidades de apoyo, formación e información en situaciones problemáticas y que la distancia con los compañeros de trabajo y jefes puede ser conveniente para personas con personalidades autónomas o solitarias, el teletrabajador puede sufrir:

- Aislamiento físico y social (o sensación del mismo).

- Estado de soledad.
- Bajo o nulo soporte social por parte de superiores y compañeros.
- Problemas de interacción laboral empleados-empleados y empleados-superiores.
- Ambigüedad de rol: El trabajador percibe una indefinición respecto al rol que debe jugar y tiene una imagen confusa del mismo, debido a unas expectativas poco claras, mal explicitadas o con amplios márgenes de incertidumbre.
- Patología o desajuste persona-medio, que puede llevar a la enfermedad, además de otras consecuencias sociales y psicológicas (como tecnoestrés, tecnoansiedad o tecnofatiga).

Además, el teletrabajo puede agudizar problemas relacionados a colectivos socialmente desiguales, como pueden ser mujeres, personas con dificultades motrices, etc. (Rubini, 2012:8-9)

Lewis (2012), a partir de su investigación de campo sostiene que:

- Las carreras de los teletrabajadores pueden verse afectadas negativamente por su falta de participación en las redes.

Esto coincide con lo sostenido por Bennet (Bennet et al., 2009) cuando dice que los teletrabajadores podrían estar en desventaja, ya que no se benefician del mismo nivel de contacto cara a cara como el personal que trabaja presencialmente en la oficina: También, nos remite a lo expresado por Felstead (Felstead et al. 2005) respecto de que las carreras se construyen tanto a través de los canales oficiales (por ejemplo, ofertas de trabajo), como de los no oficiales (por ejemplo, redes sociales, charlas de oficina). En el mismo sentido, Spony (2003) y Stroobants (2010) sostienen que, en el contexto francés, las relaciones con los gerentes (*managerial relationships*) se basan en la proximidad. La observación “cara a cara” es un elemento importante para “ser notado” para el progreso de carrera. Tal proximidad se puede expresar por contacto cara a cara o mediante sustitutos como por ejemplo una comunicación regular (por teléfono o correo electrónico).

- El teletrabajo requiere potenciar las cualidades de los teletrabajadores, en particular la capacidad de trabajar con los colegas en la oficina y a la distancia (cuando teletrabajan).

A su vez, encontró que los teletrabajadores desarrollaron una "doble identidad": deben mantener una identidad como un teletrabajador efectivo, además de una identidad como un colega eficaz para los colegas trabajando desde la oficina. Es decir, no sólo deben desarrollar conjuntos de cualidades deseables para ser vistos como un teletrabajador "exitoso" (tales como completar el trabajo a tiempo), sino que también deben hacer un esfuerzo extra para "gestionar" las relaciones de trabajo con sus colegas en la oficina y ser vistos como un colega "efectivo" (por ejemplo, cuando los teletrabajadores hacen "sentir" su presencia a través del contacto regular).

- Aunque la "flexibilidad" horaria del teletrabajador es una ventaja para él, es perjudicial para aquel que trabaja con él desde la oficina
- Los teletrabajadores necesitan ver a sus compañeros cara a cara para ciertas tareas. Ellos expresan que las tareas son completadas con mayor facilidad cuando trabajan presencialmente con sus compañeros.
- Los compañeros que trabajan presencialmente afirman que consideran como "iguales" a los teletrabajadores. Sin embargo, también expresan que los tratan de manera diferente porque el contacto con ellos no es espontáneo como con aquellos en la oficina. Si bien "en teoría" trabajadores presenciales y teletrabajadores tienen el mismo estatus, los trabajadores presenciales ven que los teletrabajadores tienen el beneficio de la flexibilidad horaria y espacial.
- Para los jefes con teletrabajadores a cargo, el teletrabajo de éstos puede no ser una elección sino algo que les toca asumir y les implica conocer y adaptarse (o generar) a un nuevo modo de gestionar. Expresan dificultades en la implementación de métodos de gestión no basados en el "cara a cara". Los hallazgos indican que a pesar de una mayor flexibilidad espacial y temporal generada por el teletrabajo, los gerentes de línea y sus subordinados (teletrabajadores en este caso) buscan sustitutos para reemplazar el control cara a cara. Sienten la necesidad de tener claramente definidas medidas del tiempo de trabajo (según lo sugerido por Perlow, 1999). A su vez, como los jefes siguen teniendo empleados presenciales a cargo, deben gestionar dos tipos distintos de trabajadores en simultáneo.

No sólo se complejiza su rol por cuestiones organizativas sino también en términos de cómo su papel depende (o no) del contacto cara a cara con sus subordinados. En el contexto cultural francés, la disminución del contacto cara a cara entre los gerentes de línea y sus subordinados puede ser percibido por los primeros como una pérdida de poder -vista desde la perspectiva de la distancia de poder, o poder percibido, de Hofstede (1980, 1991).

Los teletrabajadores identifican como desventajas de su modo de trabajo:

- Menor visibilidad.
 - Mayores dificultades de comunicación.
 - Mayores dificultades en la organización del trabajo.
- Entre lo positivo, los teletrabajadores expresan el “ser vistos como un trabajador de mayor nivel”.
- Quienes trabajan presencialmente en equipos donde hay teletrabajadores:
- También identifican como ventaja para los teletrabajadores el que son vistos como un trabajador de mayor nivel.
 - Consideran desventajas del teletrabajo:
 - Menor participación en redes.
 - Mayor dificultad para el trabajo en equipo y la planificación del trabajo.
 - Más cargas para los trabajadores presenciales.
- Los gerentes de teletrabajadores si bien encuentran a los teletrabajadores más motivados en su trabajo, expresan:
- Mayor dificultad para alcanzar a los trabajadores y la comunicación con ellos.
 - Mayor resentimiento de los trabajadores presenciales.

Lewis (2012) concluye que la existencia de teletrabajadores altera las condiciones de trabajo de los miembros del mismo equipo que trabajan presencialmente (colegas o jefes). Las relaciones de trabajo en un contexto con teletrabajo son diferentes de las de un contexto de trabajo tradicional. Los teletrabajadores requieren políticas de personal diferentes a las de

los trabajadores presenciales. Entre las políticas referidas a teletrabajadores, debieran reconocerse y desarrollarse las redes informales como los blogs de intranet, donde los empleados pueden comunicarse y/o enviar comentarios sobre sus experiencias con el teletrabajo. Por otro lado, quienes integran grupos de trabajo donde hay teletrabajadores debieran disponer de plataformas electrónicas (como blogs y videoconferencia) para facilitar la comunicación. El concepto de "lugar de trabajo" está cambiando rápidamente. La comprensión del teletrabajo se está desarrollando dentro de la conceptualización del entorno de trabajo: ya no es visto como un beneficio, sino como un medio para aumentar las posibilidades de trabajar. La cuestión central ya no es cómo usar el teletrabajo para atraer candidatos o retener buenos trabajadores, sino cómo el ambiente de trabajo puede integrar exitosamente a los teletrabajadores. Los lugares de trabajo deben explorar cómo trabajan los teletrabajadores dentro de los equipos y con sus gerentes de línea para buscar que no solo sea "atractivo", sino para hacer al teletrabajo sustentable en el largo plazo de la organización.

Es importante notar que cuando hay quienes "teletrabajan" desde lugares distintos a la oficina, también hay quienes trabajan a distancia de ellos, desde las oficinas (y entre todos forman un equipo distribuido en red). Son compañeros de equipo y jefes que, aunque concurren a trabajar a diario a una oficina para realizar su trabajo en equipo, deben estar en contacto con aquellos que están fuera de la oficina. Y ellos son parte del lugar de trabajo y también a ellos les cambia el lugar de trabajo. Golden (2007) corroboró a partir de su investigación de campo los siguientes postulados:

1. A más teletrabajadores en un equipo, menor es la satisfacción de los trabajadores presenciales. Sin embargo, la intensidad de este impacto negativo varía en función de otras variables:
 - 1.1. A mayor cantidad de tiempo que los teletrabajadores pasan teletrabajando mayor es el impacto (negativo) que tiene en los trabajadores presenciales el hecho de que haya teletrabajadores.
 - 1.2. A más tiempo de trabajo presencial, menor el impacto negativo del predominio de teletrabajadores en la satisfacción de los trabajadores presenciales.
 - 1.3. A mayor autonomía en los puestos de trabajo de los trabajadores presenciales respecto de los teletrabajadores, menor el impacto negativo del predominio de teletrabajadores en la satisfacción de los trabajadores presenciales

2. Cuánto más satisfechos están los trabajadores presenciales, menor es la intención de rotar -de dejar la organización- que tienen.

- **Transformaciones de colectivos de trabajo**

Interesados en conocer cómo los individuos tejen sus relaciones con los demás en los ambientes de trabajo virtuales (distribuidos, en red, con teletrabajo), si los trabajadores "virtuales" están condenados a la soledad y los sindicatos a la impotencia, Vendramin y Valenduc (2016) aportan algunos conceptos para pensar la relación colectiva en el teletrabajo. El concepto de relación con el colectivo se refiere a las normas que los individuos aplican en una esfera particular, en este caso, la del trabajo, con respecto a su relación con los demás y con el grupo. Según los mencionados autores, las nuevas formas de trabajo afectan la relación en el colectivo de asalariados. Presentan tres tipos de cambios en la relación con los demás en el trabajo que, si bien tienen su origen en investigaciones que no se ocupan del teletrabajo, entienden que aportan conceptos interesantes para abordar algunas de las características relativas a la relación con los otros que podrían aplicar al teletrabajo. Estos tres cambios son:

- a) la distinción entre colectivos de copresencia y de compañeros de actividades,
- b) el concepto de nomadismo cooperativo que caracteriza el compromiso con el colectivo de trabajo para proyectos de recomposición de los grupos y
- c) las tendencias observables en la transformación de la socialización, entre los trabajadores jóvenes en particular, que parecen alejarse de las formas comunitarias en favor de vínculos más estrechos, pero menos extensos.

a) Colectivo de copresencia y/o colectivo de actividades

En el teletrabajo, el tiempo de presencia de los empleados en un área de trabajo común y la frecuencia de intercambios cara a cara pueden ser muy esporádicos o, incluso, estar completamente ausente. En general, el desarrollo del trabajo a distancia conduce a una mayor individualización de la relación de trabajo. "No es que el individuo esté cada vez más aislado, pero sus modos de pertenecer se personalizan cada vez más." (Rosanvallon 2007:304 en

Vendramin y Valenduc, op. cit.). A partir de un trabajo empírico realizado en una empresa de construcción, Rosanvallon (op. cit.) propone distinguir dos tipos ideales:

- los colectivos de copresencia (en que los trabajadores están asociados por un espacio) y
- los colectivos de coactividades (en que los trabajadores están asociados por una actividad).

Los *colectivos de copresencia* se anclan dentro de un espacio de trabajo. Los empleados se agrupan en un lugar, en el que pueden interactuar. Hay una proximidad física directa. Los intercambios entre colegas del mismo lugar son informales y teñidos de familiaridad. Hay una buena comprensión de las actividades de cada uno. Estos colectivos ejercen una socialización; dan forma de alguna manera a sus miembros mediante la transmisión de normas explícitas e implícitas. Son la base de la solidaridad y de pertenencia más fuerte. Su función afectiva es fuerte; la experiencia afectiva de trabajo puede ser intercambiada. La cooperación prevalece sobre la coordinación.

En los *colectivos de coactividades*, la tarea en cuestión es la que reúne a los individuos, no el lugar. La distancia tiene el efecto de que no todo el mundo sabe lo que otros están haciendo; su trabajo permanece invisible. Se comunica sólo el resultado de su trabajo. La ayuda mutua es menor que en el trabajo de copresencia y la coordinación de las actividades de cada uno deviene esencial. La coordinación se basa en una división de objetivos y división de tareas; cada uno tiene un rol, una misión en relación con el objetivo común. El trato es más impersonal, en parte debido a que las partes interesadas a menudo no se conocen, y también porque no hay un espacio real de discusión; los intercambios son en su mayoría por correo electrónico.

El individuo en el trabajo se construye de la intersección de estos dos tipos distintos de colectivos (Rosanvallon, op. cit.: 304).

b) El nomadismo cooperativo

En un estudio llevado a cabo en el sector de tecnología de la información y la comunicación (TIC), Vendramin (2004, 2007 en Vendramin y Valenduc, op.cit.) ha propuesto el concepto de

nomadismo cooperativo para describir la relación con el colectivo en el mundo altamente individualizado donde el trabajo se lleva a cabo en copresencia y remoto, y en el que el grupo del proyecto se recompone constantemente.

Las aproximaciones tradicionales a los colectivos de trabajo a menudo los consideran entidades estables y bien definidas, fruto de una buena cooperación, de reglas formales y de códigos implícitos. Este tipo de enfoque no sirve para ser aplicado al entorno social, técnico y organizacional que caracteriza al mundo profesional de las profesiones TIC. La individualización de las condiciones de trabajo y empleo es omnipresente; la tecnología está en el corazón de la tarea y el trabajo diario; las relaciones combinan presencia y la distancia; los modos de organización privilegian el trabajo en red y por proyectos; la ausencia de reglas se convierte – paradójicamente- en una regla.

La estructuración del colectivo es el producto de una configuración particular de tres elementos: la organización, la tecnología y las personas en el trabajo. La manera de estar juntos en el trabajo, de crear un "nosotros" en la organización y en la actividad, toma la forma de un nomadismo cooperativo, es decir, una voluntad y una constante necesidad de asociarse con otros, tanto para realizar la actividad profesional, como también para llevar un proyecto personal. Pero esta voluntad no supone ni la preexistencia, ni la sostenibilidad de público ni su inscripción visible en el espacio.

La forma de participar en un colectivo es un compromiso entre la dimensión colectiva de trabajo y la dimensión personal del individuo en el trabajo. El modo de constitución de los colectivos de estos oficios es inseparable de la utilización de las TIC.

El advenimiento de los actuales medios de comunicación establece una cooperación más allá de la copresencia y una toma de conciencia de lo colectivo que no tiene necesariamente sus raíces en un espacio. La copresencia es sólo una modalidad entre otras de la relación profesional; presencia y distancia se entremezclan constantemente en las relaciones laborales. El modo de estructuración de los colectivos gira en torno a la persona y el proyecto, en el que la técnica ayuda a trazar fronteras mediante la combinación de la presencia y la distancia. El grupo de trabajo es una red de interconexiones reales y virtuales cuyas fronteras se redefinen a discreción de los proyectos.

Sin embargo, en el colectivo también se invierten altas expectativas personales; son juzgados por la satisfacción que aportan y el aprendizaje que permiten. Se están configurando solidaridades más complejas, más difusas, menos fusionales entre individuos cada vez más formados, con expectativas expresivas fuertes y con trayectorias diferentes. El colectivo se vive en el presente; hay poco futuro en común. Es la actividad en común la que crea el enlace. Esta forma de estar juntos en el trabajo y de constituir un colectivo teñido de nómada, muy adecuado para determinados perfiles profesionales, pero quizás también a un período de la vida laboral, no se considera necesariamente durante la vida de una carrera.

Este nomadismo cooperativo, al igual que otras formas de colectivo, no está libre de tensiones, de competencia y de comportamientos injustos, pero no es solamente un comportamiento egoísta y los usos funcionales del otro. Más bien debería verse que hay una manera diferente de relacionarse con los otros. Pero si se ha podido constatar una verdadera solidaridad en el seno de estos colectivos (nómades cooperativos), también pueden existir verdaderos abismos entre los diferentes grupos de proyecto dentro de una empresa.

c) La estrecha socialización

La relación con el colectivo en el lugar de trabajo también parece estar definida por una forma de privatización de la socialización. Esto no está relacionado con el nomadismo cooperativo, donde parece que el proyecto colectivo es el ancla principal. Este enfoque en las relaciones personales surge de un estudio europeo que se centró en las dimensiones intergeneracionales de las relaciones en el trabajo realizado por Meda y Vendramin (2013 en Vendramin y Valenduc, op. cit.).

Numerosos estudios de investigación confirman el valor dado por los individuos a la dimensión social del trabajo, a la importancia de un buen ambiente de trabajo y de relaciones de calidad con los colegas y la jerarquía. Sin embargo, el grupo de trabajo al que se refieren consiste en la gente que se encuentran todos los días. El grupo con el que se trabaja en realidad parece más importante que la pertenencia a un grupo profesional o un colectivo abstracto. Esto también sigue la evolución de las formas de organización y de los itinerarios individuales, con la ruptura de grandes estructuras en pequeñas entidades y modos de organización por proyectos, asociados a caminos individuales más móviles, temporales y discontinuos. Las

transformaciones en las relaciones en el trabajo, junto con la expansión de las nuevas formas de organización del trabajo, han dado lugar a nuevas formas de crear un "nosotros" en el trabajo.

En la investigación mencionada, ciertas maneras de concebir las relaciones en un grupo se distinguen entre las distintas generaciones en el trabajo. Los de mayor edad, que experimentaron más empresas industriales y grandes organizaciones, pero –por sobre todo– largas carreras con el mismo empleador y estabilidad de los equipos, se reconocen más fácilmente con fuertes identidades colectivas, grupos extendidos de pertenencia e identificación y lógicas comunitarias. Los jóvenes que se enfrentan a una mayor movilidad, una trayectoria menos lineal y formas de trabajo más flexibles, pero también más independientes, organizados en torno a proyectos, parecían establecer vínculos con el grupo cotidiano de presencia o de coactividades. Esto fue interpretado algunas veces por los de mayor edad como una forma de individualismo y de indiferencia hacia el otro.

Este tipo de relación con el grupo se aparta de afiliaciones comunitarias. En su estudio actualizado de los modelos de identidad profesional, Renaud Sainsaulieu y sus colegas demostraron la disminución de modelos de identidad fusional y la expansión de los modelos en los que el modo de integración se determina más por las interacciones en el trabajo que por la regla (Osty et al. 2007).

El trabajo virtual está hecho de trabajo solitario, en equipo, copresente y de coactividad. Está hecho de nomadismo, pero también de cooperación. En resumen, si el teletrabajo y el trabajo en equipos distribuidos en red rompen formas de lazos dentro del trabajo, no significa que ya no habrá lazos, sino que serán distintos.

▪ **Identidades profesionales y organización colectiva de los trabajadores virtuales**

Lehdonvirta y Mezier (2013) realizaron un estudio³⁶ con el propósito de conocer cómo construyen los trabajadores virtuales (distribuidos, en red, teletrabajadores) identidades profesionales. En él observaron a los trabajadores virtuales dedicados a las microtarefas³⁷ para conocer cómo hacían estos trabajadores para conciliar la precariedad y el trabajo en constante cambio, con la necesidad de una identidad estable y autoestima. Distinguieron tres casos:

- Están los trabajadores que evaden la cuestión de la identidad profesional sustituyéndola por otra identidad relacionada con otra ocupación u otra categoría cultural (padre, por ejemplo).
- Un segundo grupo parece construir una identidad profesional positiva reinterpretando la fluidez como libertad, valorando la autonomía, acercándose a la ideología empresarial, pero que, sin embargo, permanecen en una frontera frágil entre la valoración de un camino alternativo y la precariedad.
- Un tercer grupo está más cerca de la lógica de los profesionales que de los asalariados. Los microtrabajadores se organizan en línea (on line) para formar estructuras autoorganizadas (grupos de pares, comunidades en línea, redes). Estas estructuras definen las normas, reglas y permiten un proceso de construcción de la identidad a través de un grupo o clase de trabajadores similares. Estas estructuras proporcionan una identidad profesional socialmente aceptable.

Según Vendramin y Valenduc (op. cit.) en principio estas redes pueden ser el caldo de cultivo para la movilización política y la acción colectiva para negociar con los empleadores. Pero no son fáciles, porque, según las hipótesis de Lehdonvirta y Mezier (2013):

- Las redes se fragmentan en subentidades culturales para capturar las

³⁶ En su trabajo empírico, los autores entrevistaron a 25 personas (en los Estados Unidos, Filipinas, Nepal y la India), utilizando tres plataformas: *MTurk*, *MobileWorks*, *CloudFactory*. También analizaron los debates sobre las comunidades en línea identificadas durante las entrevistas.

³⁷ Por “microtarea” se refieren a un tipo de trabajo de procesamiento de información de bajo nivel organizado de manera altamente distribuida y basada en el mercado, es decir, a la realización remota de pequeñas tareas digitales, como transcribir un fragmento de texto escrito a mano, clasificar una imagen, categorizar el sentimiento expresado en un comentario, calificar la relevancia de un resultado del motor de búsqueda o seleccionar el marco más representativo en un videoclip.

identidades sociales de los microtrabajadores, pero la misma subdivisión dificulta la formación de una identidad de clase común con una voz común.

- Las redes de microtrabajadores están formadas por comunidades de interés geográficamente dispersas, mientras que la influencia política se estructura a lo largo de criterios geográficas. Los sindicatos y asociaciones profesionales se organizan tradicionalmente en torno a áreas geográficas y lugares de trabajo, que son el enlace físico que conecta los trabajadores y hace posible la comunicación horizontal. En las comunidades virtuales, una base tradicional de la identidad de grupo, la proximidad geográfica, es insuficiente.

4.2 Conclusiones tercera parte capítulo 2

A partir de la compilación presentada en esta subsección se puede sintetizar el estado del arte sobre las relaciones sociales en el trabajo, en particular en las organizaciones propias del tercer entorno, tal como se describe a continuación.

Los individuos valoran la dimensión social del trabajo, les importa tener un buen ambiente de trabajo y relaciones de calidad con colegas y jerarquía. (Vendramin y Valenduc, op. cit.). La oportunidad que da el trabajo de entrar en contacto con otras personas es la fuente de felicidad en el trabajo expresada por la mayoría de los más de diez mil trabajadores encuestados entre los años 1996 y 1999 en Francia, en un estudio del Instituto Nacional de Estadísticas, más allá de la formación, historia personal o laboral, puesto jerárquico, género, del encuestado. (Baudelot y Gollac, 2011)

Sin embargo, las relaciones son cada vez más transaccionales en lugar de verdaderamente relacionales según Sennet (2000), quien interpretando la idea de Granovetter (1973) respecto de que las modernas redes institucionales están marcadas por “la fuerza de los vínculos débiles” expresa que:

- Las formas fugaces de asociación son más útiles que las conexiones a largo plazo. Estos lazos débiles están integrados en el trabajo de equipo, en el cual el equipo pasa de una tarea a otra y el personal que lo forma cambia durante el proceso.

- Los lazos sociales sólidos –como la lealtad- han dejado de ser convincentes. Los vínculos sólidos dependen de una asociación larga; en un plano más personal, dependen de una disposición a establecer compromisos con los demás.
- En consonancia, para Dávila Urreiztieta y Rojas Vera (2000) las TICs están produciendo la desintegración de los lazos y el aislamiento entre los trabajadores y con la organización para la cual trabajan. Para estos autores, ello puede conllevar al:
 - o replanteamiento de la relación individuo-organización (identificación del individuo con la organización) o
 - o al planteamiento de un nuevo tipo de relación con una nueva identidad “virtual” un tanto más libre.
- Puntualizando en la construcción de las identidades profesionales de los trabajadores virtuales, Lehdonvirta y Mezier (2013) distinguen tres actitudes diferentes en tales trabajadores:
 - o evadir la cuestión de la identidad profesional sustituyéndola por otra identidad relacionada con otra ocupación u otra categoría cultural (padre, por ejemplo).
 - o construir una identidad profesional positiva reinterpretando la fluidez como libertad, valorando la autonomía, acercándose a la ideología empresarial.
 - o organizarse en línea (on line) para formar estructuras autoorganizadas (grupos de pares, comunidades en línea, redes) que definen las normas, reglas y permiten un proceso de construcción de la identidad a través de un grupo o clase de trabajadores similares. Estos trabajadores alcanzan una identidad profesional socialmente aceptable.
- Los cambios sufridos en el trabajo, la organización del trabajo, y las organizaciones laborales a partir de las crisis, la proliferación de las TICs y la búsqueda de globalización mencionadas en la subsección “Los últimos 60 años en el trabajo y las organizaciones” de este capítulo, modificaron la manera de concebir al colectivo de trabajo (principalmente para aquellos trabajadores que por su edad o campo profesional han

desarrollado más parte de su trayectoria laboral en la realidad actual que en la anterior)³⁸.

Rosanvallon (op. cit.) distingue dos tipos ideales de colectivos de trabajo:

- Colectivos de copresencia, unidos por el espacio físico, en el que los trabajadores pueden interactuar y socializar.
- Colectivos de coactividades, unidos por la tarea, la que realizan distantes unos trabajadores de otros. El trato es impersonal en parte porque no se conocen.

Este autor entiende que no es que el individuo esté cada vez más aislado, sino que sus modos de pertenecer se personalizan cada vez más.

Según Meda y Vendramin (op. cit.), debido a la evolución que han tenido las formas de organización y los itinerarios individuales (con la ruptura de grandes estructuras en pequeñas entidades y modos de organización más flexibles, por proyectos, asociados a caminos individuales más móviles, temporales y discontinuos) los trabajadores más inmersos en estas nuevas realidades parecen establecer vínculos con el grupo cotidiano de copresencia o de coactividades. El grupo con el que se trabaja en realidad, es decir, la gente que se encuentran todos los días, parece más importante que la pertenencia a un grupo profesional o un colectivo abstracto. Los autores entienden que este grupo de trabajadores (en general jóvenes) se alejan de formas comunitarias en favor de una socialización más estrecha, aunque menos extensa. Esta nueva concepción convive con la anterior, de los trabajadores que experimentaron más empresas industriales y grandes organizaciones, pero –por sobre todo- largas carreras con el

³⁸ Un aspecto que no se abordará en este trabajo, pero que es válido señalar es el referido a la posibilidad de organización sindical y acción colectiva de los trabajadores distribuidos en red (que corresponde al orden de la relación nosotros-nosotros en el plano de la influencia recíproca de la teoría antropológica de las organizaciones propuesta por J. F. Chanlat). Según Vendramin y Valenduc (op. cit.)³⁸ las redes en línea (estructuras autoorganizadas) que crean los trabajadores virtuales pueden, en principio, ser la base de la movilización política y la acción colectiva para negociar con los empleadores. Pero no son fáciles, porque, según las hipótesis de Lehdonvirta y Mezier (op. cit.)³⁸:

- Las redes se fragmentan en subentidades culturales para capturar las identidades sociales de los microtrabajadores, pero la misma subdivisión dificulta la formación de una identidad de clase común con una voz común.
- Las redes de microtrabajadores están formadas por comunidades de interés geográficamente dispersas, mientras que la influencia política (los sindicatos y asociaciones profesionales) se organizan tradicionalmente en torno a áreas geográficas y lugares de trabajo, que son el enlace físico que conecta los trabajadores y hace posible la comunicación horizontal. En las comunidades virtuales, una base tradicional de la identidad de grupo, la proximidad geográfica, es insuficiente.

mismo empleador y estabilidad de los equipos, y que se reconocen más fácilmente con fuertes identidades colectivas, grupos extendidos de pertenencia e identificación y lógicas comunitarias.

Vendramin (op. cit.) aporta el concepto de “nomadismo cooperativo” para describir la relación en un colectivo de trabajo de profesionales de las TICs³⁹. En este colectivo la relación es cooperativa, porque hay voluntad y necesidad de asociarse con los demás, tanto para realizar la actividad profesional como para desarrollar un proyecto personal. Pero es nómada porque no supone ni la preexistencia ni la sostenibilidad de las personas, ni su inscripción visible en el espacio. Las actuales tecnologías de comunicación permiten una cooperación sin copresencia y la conciencia de que lo colectivo no se enraíza necesariamente en el espacio físico. Se configuran solidaridades más complejas, más difusas, menos fusionales entre individuos con trayectorias diferentes. El colectivo se vive en el presente, hay poco futuro en común.

Brun y Dugas (2002) entienden que el contexto organizacional no facilita la expresión y la construcción de relaciones. El contexto laboral cambiante ha disminuido la sensación de seguridad, y el vínculo de confianza entre el empleado y el empleador, así como el sentido de pertenencia a la organización.

Lewis (2012) concluye que la existencia de teletrabajadores altera las condiciones de trabajo de los miembros del mismo equipo que trabajan presencialmente (colegas o jefes). A la misma conclusión arriba Golden (2007): a los trabajadores presenciales de un equipo distribuido también les cambia el ambiente de trabajo. Para Lewis:

- Las relaciones de trabajo en un contexto con teletrabajo son diferentes de las de un contexto de trabajo tradicional.
- Los teletrabajadores requieren políticas de personal diferentes a las de los trabajadores presenciales.
- El concepto de "lugar de trabajo" está cambiando rápidamente. La cuestión central es cómo el ambiente de trabajo puede integrar exitosamente a los teletrabajadores.

³⁹Estos colectivos se caracterizan por la individualización de las condiciones de trabajo y empleo; estar la tecnología en el corazón de la tarea y el trabajo diario; las relaciones combinan presencia y la distancia; los modos de organización privilegian el trabajo en red y por proyectos -por lo que los equipos se recomponen constantemente-; la ausencia de reglas es una regla.

- Los lugares de trabajo deben explorar cómo trabajan los teletrabajadores dentro de los equipos y con sus gerentes de línea para hacer al teletrabajo sustentable en el largo plazo de la organización.

5. Para cerrar este capítulo

La implementación de teletrabajo y el trabajo en equipos distribuidos en red está en constante crecimiento en todo el mundo (sobre todo en los países económicamente mejor posicionados) e implica cambios a todo nivel en la organización: desde la estructura organizacional y el proceso administrativo, hasta la organización informal.

La mayor parte de la teoría de la Administración que intenta explicar el comportamiento de las organizaciones fundamentada en investigaciones de campo fue concebida en el siglo XX para organizaciones que se encontraban en un entorno caracterizado por (entre otras cosas) grandes fábricas donde se reunían a diario y sincrónicamente gran cantidad de empleados para la ejecución de un trabajo, donde el producto era material.

Muchas organizaciones del presente se desarrollan en un entorno diferente, en el que la telemática cambia la vida de la sociedad y de las organizaciones. Las nuevas formas organizativas propias del tercer entorno están basadas en redes. “Las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones” (Castells, op. cit.:196).

Se considera que la Administración, como disciplina, debe acompañar el momento histórico, y ofrecer soluciones para esta nueva realidad, que no sólo se instauró muy rápidamente, sino que permanece en continua evolución.

Consecuentemente es necesario conocer en profundidad las características propias del trabajo y las organizaciones actuales, para así gestionar y transformar las organizaciones de este tiempo.

Se entiende al trabajo en su doble dimensión objetiva-subjetiva, compartiendo la idea de que:

Se hace cada vez más necesaria una consideración atenta de la nueva situación del trabajo en el actual contexto de la globalización, desde una perspectiva que valore la propensión natural de los hombres a establecer relaciones. A este propósito, se debe afirmar que la universalidad es una dimensión del hombre, no de las cosas. La técnica podrá ser la causa

instrumental de la globalización, pero la universalidad de la familia humana es su causa última. El trabajo, por tanto, también tiene una dimensión universal, en cuanto se funda en el carácter relacional del hombre. Las técnicas, especialmente electrónicas, han permitido ampliar este aspecto relacional del trabajo a todo el planeta, imprimiendo a la globalización un ritmo particularmente acelerado. El fundamento último de este dinamismo es el hombre que trabaja, es siempre el elemento subjetivo y no el objetivo. También el trabajo globalizado tiene su origen, por tanto, en el fundamento antropológico de la intrínseca dimensión relacional del trabajo. Los aspectos negativos de la globalización del trabajo no deben dañar las posibilidades que se han abierto para todos de dar expresión a un humanismo del trabajo a nivel planetario, a una solidaridad del mundo del trabajo a este nivel, para que trabajando en un contexto semejante, dilatado e interconexo, el hombre comprenda cada vez más su vocación unitaria y solidaria. (CDSI, n°322)

Como expresa Valdés (1995),

...el mundo reclama un tipo singular de líderes que tengan la capacidad de interrelacionar el sentido tecnológico con un fuerte sentido humano. En pocas palabras, el mundo necesita líderes actuales que tengan la capacidad de regresar a la esencia, a las bases y a la naturaleza del hombre: el ser humano como principio y fin de las instituciones. (en Siliceo Aguilar, Casares Arrangoiz y González Martínez, 1999)

Capítulo 3: METODOLOGÍA

1. Paradigma

Esta investigación se inscribe en el paradigma interpretativo de las ciencias sociales. Los presupuestos de partida, siguiendo a Creswell (1998, en Vasilachis, 2006), son:

- Respecto de la naturaleza de la realidad, lo ontológico: se considera que la realidad es construida por las personas. Por ende, existen múltiples realidades: la de los actores que se analizan en este trabajo, la de la investigadora, la de los que leen o interpretan el estudio.
- Respecto de la relación del investigador con lo que está siendo estudiado, lo axiológico: se reconoce la influencia de los valores de quien realiza esta tesis en el proceso de investigación.
- Respecto del proceso de investigación, lo metodológico: se trabaja inductivamente, se prefieren las diferencias particulares antes que las generalizaciones, se desarrollan categorías a partir de los informantes (en lugar de presuponerlas al comienzo de la investigación), y se describe en detalle el contexto del estudio. Regresando al campo se revisan los interrogantes iniciales de la investigación y se analizan las respuestas que se han obtenido.

Estos presupuestos determinan el modo de interpretar los fenómenos sociales en el contexto de una sociedad dada (Vasilachis, 1992 en Vasilachis, 2006), son un sistema básico de creencias que guían en cuestiones metodológicas, ontológicas y epistemológicas.

El fundamento del paradigma interpretativo radica en la necesidad de comprender el sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes. Sus cuatro supuestos básicos se vinculan, específicamente, con la consideración del lenguaje como un recurso y como una creación, como una forma de reproducción y de producción del mundo social (Vasilachis, op. cit.) Estos supuestos son los siguientes:

- la resistencia a la “naturalización” del mundo social: la sociedad es una producción humana respecto de la cual prima el análisis de los motivos de la acción, de las normas, de los valores y de los significados sociales;

- la relevancia del concepto de mundo de la vida: este mundo constituye el contexto en el que se dan los procesos de entendimiento, que proporcionan los recursos necesarios para la acción y que se presenta como horizonte, ofreciendo a los actores patrones y modelos de interpretación;
- el paso de la observación a la comprensión y del punto de vista externo al punto de vista interno: la comprensión de la realidad simbólicamente preestructurada de cada contexto requiere de la función participativa del intérprete, que hace explícita la significación "dada" por los participantes (en vez de "dar" significado a lo observado); y
- la doble hermenéutica: los conceptos de segundo grado creados por los investigadores para reinterpretar una situación que ya es significativa para los participantes son, a su vez, utilizados por los individuos para interpretar su situación, convirtiéndose, en virtud de esa apropiación, en nociones de primer orden. (Vasilachis, 2006:48-49).

Dentro del paradigma interpretativo este trabajo comparte el enfoque teórico del interaccionismo simbólico. De acuerdo a Taylor y Bogdan, desde tal enfoque,

todas las organizaciones, culturas y grupos están constituidos por actores envueltos en un proceso constante de interpretación del mundo que los rodea. Aunque estas personas pueden actuar dentro del marco de una organización, cultura o grupo, son sus interpretaciones y definiciones de la situación lo que determina la acción, y no normas, valores, roles o metas. (2000:25)

El interaccionismo simbólico tiene tres premisas básicas (Blumer, 1969 en Taylor y Bogdan, op. cit.):

- Las personas actúan respecto de las cosas, e incluso respecto de las otras personas, sobre la base de los significados que estas cosas tienen para ellas. De modo que las personas no responden simplemente a estímulos o exteriorizan guiones culturales. Es el significado lo que determina la acción.
- Los significados son productos sociales que surgen durante la interacción: "El significado que tiene una cosa para una persona se desarrolla a partir de los modos en que otras personas actúan con respecto a ella en lo que concierne a la cosa de que se trata" (Blumer, 1969, p.4). Una persona aprende de las otras personas a ver el mundo.

- Los actores sociales asignan significados a situaciones, a otras personas, a las cosas y a sí mismos a través de un proceso de interpretación. Este proceso de interpretación actúa como intermediario entre los significados o predisposiciones a actuar de cierto modo y la acción misma. Las personas están constantemente interpretando y definiendo a medida que pasan a través de situaciones diferentes. Podemos ver por qué diferentes personas dicen y hacen cosas distintas. Una razón es que cada persona ha tenido diferentes experiencias y ha aprendido diferentes significados sociales (por ejemplo, cada persona ocupa una posición dentro de una organización, y ha aprendido a ver las cosas de cierta manera). Una segunda razón reside en que las personas se hallan en situaciones diferentes. Finalmente, el proceso de interpretación es un proceso dinámico. La manera en que una persona interprete algo dependerá de los significados de que se disponga y de cómo se aprecie una situación.

2. Metodología

Se eligió llevar adelante esta investigación con métodos cualitativos y un diseño flexible.

Cualitativo porque, según Vasilachis, estos tipos de métodos

(...) suponen y realizan los postulados del paradigma interpretativo. (...) el investigador privilegia lo profundo sobre lo superficial, lo intenso sobre lo extenso, lo particular sobre las generalidades, la captación del significado y del sentido interno, subjetivo, antes que la observación exterior de presuntas regularidades objetivas. (2006:49)

El abordaje cualitativo,

es un proceso interpretativo de indagación basado en distintas tradiciones metodológicas –la biografía, la fenomenología, la teoría fundamentada en los datos, la etnografía y el estudio de casos– que examina un problema humano o social. Quien investiga construye una imagen compleja y holística, analiza palabras, presenta detalladas perspectivas de los informantes y conduce el estudio en una situación natural. (Creswell 1998 en Vasilachis, 2006:)

La investigación cualitativa produce datos descriptivos (Taylor y Bodgan, 2000, p.16), es un modo de encarar el mundo empírico (Rist, 1977 en Taylor y Bodgan, op. cit.: 20)

El diseño flexible se refiere a la articulación interactiva de los elementos y aspectos relevantes de la realidad analizada en la investigación. El concepto de flexibilidad alude a la posibilidad

de advertir situaciones nuevas durante el proceso de la investigación. La flexibilidad se propicia porque los constructos utilizados sirven de guía sin constreñir la realidad para lograr una verdadera interacción. La flexibilidad se caracteriza por una actitud abierta, expectante y creativa del investigador (Mendizábal, 2006).

El objetivo general de esta investigación fue comprender las percepciones que trabajadores de equipos distribuidos en red tienen de sus relaciones sociales en el trabajo (en el orden uno-otro) y de cómo son tenidas en cuenta por la organización que los emplea, con el fin de identificar recursos con que las organizaciones empleadoras podrían facilitar las relaciones sociales de sus empleados.

Como estrategia metodológica de la investigación, se eligió usar el método del estudio de casos, con la intención de comprender el proceso por el cual tienen lugar ciertos fenómenos. Específicamente el estudio instrumental de casos múltiple, ya que el estudio de los casos se utilizó como un instrumento para comprender otra cosa, más allá de los casos concretos bajo estudio, y fue un estudio colectivo de casos (Stake, 1999).

2.1 Sobre el tamaño y la composición de las muestras

Antes de continuar resulta pertinente explicitar las ideas sobre las que se apoyan las decisiones tomadas respecto de la composición y el tamaño de la muestra de cada una de las dos etapas del trabajo de campo.

Siguiendo a Jansen (2012), al ser este un estudio cualitativo, el objetivo de la muestra es cubrir la diversidad de percepciones de los trabajadores respecto de algunos aspectos de su trabajo. Esto se podría conseguir mediante un muestreo aleatorio grande, pero ello no es posible porque no se conoce la población de teletrabajadores ni de integrantes de equipos de trabajo distribuidos en red ni a nivel país, ni en el ámbito local o regional. Es a la vez lógico y más eficiente seleccionar un muestreo de diversidad intencionalmente, a fin de cubrir todas las variedades relevantes que existan del fenómeno (saturación). Lo que la saturación llegue a ser dependerá del tipo y grado de diversidad que se considere relevante.

Según Martínez Salgado, Patton (2002) declara que en este campo no hay reglas para decidir el tamaño de la muestra, y los expertos en la modalidad de indagación cualitativa (como

Marshall, 1996 y Crouch y McKenzie, 2006) expresan que lo decisivo no es el tamaño de la muestra, sino la riqueza de los datos provistos por los participantes, y las habilidades de observación y análisis del investigador. ¿Hasta dónde continuar recabando información, entonces? Morse (1995) sugiere que la inclusión de nuevas unidades de observación debe continuar hasta que el investigador disponga de los elementos necesarios para construir una teoría comprensiva y convincente sobre el tema. En consonancia, Mayan (2009) sugiere que el investigador debe continuar indagando no hasta el punto de una quizá inalcanzable saturación, sino hasta el momento en él que considere que puede decir algo importante y novedoso sobre el fenómeno que lo ocupa. Llegado ahí, seguramente lo que tendrá para decir no va a ser todo, ni tampoco lo único, ni lo último que pueda decirse al respecto. Pero si logra plantear algo relevante, convincente o problematizador, podrá considerar colmado su esfuerzo. (Martínez Salgado, 2012:616-617).

Además, los estudios cualitativos apuntan a abordar ámbitos acotados, privilegiando más la validez o credibilidad del conocimiento obtenido que la posibilidad de generalizar características medibles de una muestra probabilística a todo el universo (Mendizábal, op. cit.).

De acuerdo con estas ideas, el tamaño de la muestra no se definió de antemano, en ninguna de las etapas del trabajo de campo se conoció desde el principio. El diseño de muestreo orientó la forma en la que empezó a buscarse a los participantes, pero su incorporación se hizo en forma iterativa, de acuerdo con la información que fue surgiendo durante el trabajo de campo. Por lo que el tamaño de la muestra se conoció al finalizar el mismo (Martínez Salgado, 2012).

De los diversos tipos de muestra usados por la investigación cualitativa (Miles y Huberman, 1994, en Mendizábal, op. cit.) para este trabajo se eligió combinar la muestra intencional o basada en criterios con la muestra conformada a modo de bola de nieve. Tal elección se basa (siguiendo a Teddlie y Yu, 2009 en Martínez Salgado, op. cit.) en que el propósito en este diseño es incluir un conjunto de casos que cumplen con los criterios determinados, y para conseguirlos se parte de identificar a "...alguien que conozca a alguien que puede resultar un buen candidato para participar." (p.616)

2.2 Primera etapa del trabajo de campo

El trabajo de campo de esta tesis se realizó en dos etapas. Al iniciar la primera (año 2013) se contaba con un estado del arte construido en base a datos y conceptos de un conjunto de investigaciones extranjeras (preponderantemente españolas) y de artículos de opinión y/o difusión de referentes del ámbito laboral de nuestro país, como son la otrora Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, la Oficina para Argentina de la Organización Internacional del Trabajo, sindicatos, académicos, consultoras y empresas. También se habían consultado los proyectos de ley para la regulación del teletrabajo a nivel provincial y nacional. En general, en las voces y documentos de los mencionados actores se identificaba una postura a favor del teletrabajo, aunque en menor medida también aparecían casos en contra y otros que no tenían una opinión formada debido al desconocimiento de lo que implicaba. Asimismo, era casi nula la información científica que diera cuenta de las opiniones, experiencias o percepciones del trabajador respecto del teletrabajo. En esas circunstancias, la primera etapa del trabajo de campo buscó acercarse a las implementaciones de teletrabajo en empresas de nuestro país desde la mirada del trabajador. Se buscó conocer la percepción de los trabajadores que teletrabajan en relación de dependencia para alguna empresa, desde Argentina, respecto de un conjunto de dimensiones de su realidad laboral. En particular importaba saber:

- Por qué motivos teletrabajan.
- Si prefieren teletrabajar o trabajar presencialmente.
- Si perciben ventajas y/o desventajas en teletrabajar, y cuáles son.

Para dar contexto a dichas respuestas importaba conocer también algunas características de la realidad laboral, como son: las tareas que se realizan, la duración y configuración del tiempo de trabajo, el lugar desde el que realizan el trabajo (de particular relevancia en el caso del teletrabajo).

2.2.1 Unidad de análisis y de recolección de datos

Se definió como unidad de análisis y de recolección de datos trabajadores que:

- realizan su trabajo bajo la modalidad de teletrabajo y
- están en relación de dependencia (formalmente reconocida o no) por la empresa empleadora y
- habitan en Argentina.

Se eligió incluir en el estudio sólo a trabajadores en relación de dependencia en empresas. No contempla, entonces, a trabajadores cuentapropistas ni a trabajadores de organizaciones estatales o de la sociedad civil. Tal elección se basa en el interés de hacer foco en cómo las organizaciones proponen el teletrabajo y también tiene sustento en el conocimiento de que en nuestro país el teletrabajo está más difundido en el sector empresarial que en los otros. Se recuerda que por “relación de dependencia” se entiende aquella en la que el empleador controla el proceso de trabajo, sea que esté formalizada legalmente o no.

2.2.2 Relevamiento mediante encuesta cualitativa

En la primera etapa se eligió utilizar para conocer la diversidad de percepciones de los teletrabajadores la encuesta cualitativa (definida por Jansen, 2012) combinando sus dos posibilidades: preestructurada o deductiva, en la cual la diversidad a estudiar se define de antemano, y abierta o inductiva, en la que la diversidad se identifica mediante el análisis de los datos previamente relevados.

Se utilizaron preguntas preestructuradas para los temas, dimensiones y categorías que podían ser definidos de antemano, por ser un tema ya estudiado por otros. La identificación de estos temas en las unidades de investigación se rigió por un protocolo estructurado de cuestionamiento. El objetivo del análisis descriptivo fue observar cuál/es de las características predefinidas existía en los casos bajo estudio. Por ejemplo, una pregunta fue: ¿Desde qué lugar teletrabaja? Dando una serie de opciones de respuesta (no excluyentes): Domicilio, Local de la empresa cliente, Oficinas que usted alquila, Oficinas dispuestas por su empleador, Lugares públicos, Medios de transporte/en tránsito, Otros. La opción “Otros” daba la posibilidad de escribir en un texto libre una opción no propuesta. A partir de ella se supo que también teletrabajan desde: la casa de familiares o conocidos, la playa, la ciudad en la que se encuentren, viajes, congresos y eventos, bares, estaciones de servicio, cybers, por ejemplo.

Por otro lado, cuando no se sabía qué se podía encontrar o se quería dejar a la libre expresión de los encuestados se utilizaron preguntas abiertas. A partir de las respuestas a este tipo de preguntas, los objetos/temas, las dimensiones (aspectos de los objetos, variables) y las categorías (valores en las dimensiones) relevantes fueron identificadas a través de la interpretación de los datos sin procesar. Por ejemplo, una pregunta fue ¿Por qué razones usted teletrabaja? La respuesta tenía el formato de un texto libre. Luego del análisis de los datos se identificaron cinco categorías de la dimensión “razones por las que trabaja”, a saber: razones de índole primordialmente personal, familiar, de carrera, económicas y de salud.

El cuestionario utilizado fue diseñado por un equipo de investigación interdisciplinario, dirigido por el Dr. Julio César Neffa⁴⁰, el cual integré en condición de tesista y becaria de doctorado⁴¹.

El cuestionario abarca los siguientes temas:

- Descripción de las tareas. La relación laboral.
- Relación con el teletrabajo.
- Duración y configuración del tiempo de trabajo.
- Características del lugar de trabajo.
- Habilidades y/o actitudes requeridas para teletrabajar.
- Modalidades de evaluación del trabajo.
- Percepción de problemas de salud derivados de teletrabajar.
- Las relaciones sociales en equipos con teletrabajo.
- Ventajas y desventajas de teletrabajar.

Al finalizar el cuestionario se proporcionaba la opción al encuestado de ingresar un texto libre con cualquier comentario, sugerencia o crítica que quisiera hacer respecto de la encuesta o el teletrabajo.

⁴⁰ El equipo llevó a cabo un proyecto de investigación y desarrollo (PID E114/11) acreditado por la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional de La Plata, titulado “Teletrabajo en relación de dependencia en la CABA, La Plata, Berisso y Ensenada. Relevamiento de experiencias y posturas”.

⁴¹ Instrumento que fue registrado en la categoría Obra Inédita No Musical ante la Dirección Nacional de Derechos del Autor, bajo el n°5093564

El cuestionario se compone de:

- Preguntas simples.
- Preguntas que incluyen subpreguntas.
- Preguntas “condicionales” que se realizan o no dependiendo de respuestas previamente dadas.

Los tipos de formatos de respuestas presentes en el formulario son los siguientes:

- Texto libre.
- Número (a veces este número deberá estar entre un rango permitido, o tiene la forma de una fecha).
- Lista de opciones de la cual se pueden seleccionar una o varias respuestas, dependiendo de si la pregunta admite una única o múltiples respuestas.

En el Anexo 1 se exhibe el cuestionario completo.

2.2.3 Modalidad de realización de la encuesta

Se decidió que la encuesta estuviera disponible “*on line*” y fuera del tipo autoadministrada para que pudiera ser respondida por los encuestados desde cualquier ubicación geográfica en que se encontraran y en el día y horario que ellos quisieran. Se requería que dispusieran de una computadora conectada a internet. Tales elecciones se basaron en los siguientes motivos:

- El trabajador a encuestar teletrabaja, por ende:
 - o no trabaja físicamente (al menos no siempre) en las oficinas un empleador donde ir a buscarlo;
- es una persona habituada a manejarse con las TICs, por lo que se presupone no tiene problemas con su uso, y dispone de una computadora conectada a internet.
- Dar la posibilidad de contestarla a la mayor cantidad de trabajadores posibles.
- Aun cuando la contestaran desde la computadora del trabajo, el sistema es totalmente independiente al de su empleador, asegurando la privacidad de las respuestas y

evitando que el respondente sesgue sus respuestas pensando en que serán accesibles por su empleador.

- Atender a los recursos de tiempo y dinero disponibles tanto para llevar a cabo el relevamiento como para almacenar, sistematizar y procesar los datos obtenidos. Realizar el relevamiento aprovechando las TICs disponibles permitió superar a muy bajo costo los límites geográficos. Además, al ser las respuestas ingresadas directamente en soporte electrónico, la base de datos se fue completando en el mismo momento que los respondentes contestaron la encuesta. Así se evitaron el tiempo y el costo que requeriría la carga, organización y procesamiento de los datos relevados.

Al momento de elegir un medio para realizar la encuesta se buscó uno que cumpliera las siguientes características:

- Permitiera ser utilizado por múltiples respondentes en modo simultáneo y desde ubicaciones geográficas diversas, generando un único (centralizado) repositorio de datos y cuidando que el ingreso de respuestas por parte de un respondente no entrara en conflicto con el de otro provocando pérdida de información.
- Guiara el proceso de ingreso de respuestas, advirtiendo al respondente sobre el formato de respuesta admitido y estableciendo la secuencia de las preguntas, indicando cuáles son de respuesta obligatoria para continuar y cuáles optativas, cuáles condicionales a la presencia o ausencia de determinadas respuestas previas, cuáles pueden tomar sólo uno entre determinados valores y cuáles son de respuesta abierta, cuáles admiten respuestas múltiples y cuáles únicas, etc.
- Permitiera no solo registrar las respuestas obtenidas sino también analizarlas, concediendo realizar consultas ad-hoc a las respuestas.

Como resultado se llegó a la conclusión de que un programa de software del tipo gestión de encuestas y basado en web sería adecuado.

Se analizó la conveniencia de utilizar alguno de los dos programas web para encuestas utilizados hasta el momento por la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP: *Lime Survey* y Encuesta Fácil. Se consultó la experiencia en el uso a diversos docentes-investigadores y se eligió utilizar el programa *Lime Survey*. Entre los motivos que fundamentan la elección se

encuentran:

- Con dicha aplicación de software se puede tanto diseñar electrónicamente el formulario de relevamiento rápidamente, como consultar las respuestas recibidas y analizar los resultados.
- *Lime Survey* es un producto licenciado bajo la licencia de software libre GLP versión 2 o superior, por lo que se puede utilizar en forma gratuita legalmente.

Encuesta Fácil se descartó porque:

- Sus funcionalidades son inferiores a las de *Lime Survey*.
- No está licenciada bajo software libre.
- La base de datos que se conformaría con las respuestas recibidas quedaría albergada fuera del control de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, por lo que no se podía asegurar la privacidad ni el uso de los datos recabados.

La encuesta estuvo disponible *on line* de mayo a diciembre del año 2013.

Al encuestado se le informó que para responder la encuesta requeriría de al menos 15 minutos. Para transmitir mayor seguridad de que sería anónima, se solicitó que se completara íntegramente en un mismo momento. Si bien es técnicamente posible darle la opción de guardar respuestas incompletas y retomarlas con posterioridad, esto requiere de un acceso con identificación, y para evitar dudas del encuestado respecto de su anonimato, se prefirió no dar esa opción.

La encuesta fue organizada por secciones para facilitar su lectura. Se le permitía al encuestado retroceder para observar secciones previas y modificar sus respuestas -en caso de querer-, pero no adelantarse para ver secciones posteriores.

2.2.4 Muestra

No hubo una selección de los casos de la muestra a priori, pero:

- sí se comunicaba al momento de la invitación y se recordaba antes del inicio de la encuesta cuáles eran los destinatarios esperados,

- una vez contestadas las encuestas la selección de los casos a analizar fue intencional o basada en criterios.

La encuesta fue difundida a través de la página web de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Además, se solicitó su difusión a sitios web especializados en trabajo y teletrabajo (por ejemplo, a la Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, al sitio Caminando Utopías, a la Cátedra Libre sobre Teletrabajo de la UNLP, etc.). También, a decenas de empresas que se relevó que implementan teletrabajo, se les envió la solicitud por correo postal y electrónico. Dado que la encuesta era voluntaria y anónima, y estaría disponible en internet, no se quiso restringir a las personas que podían acceder a responderla. Sin embargo, al momento de procesar los resultados, se excluyeron aquellos casos que no cumplían con los requisitos definidos para la unidad de recolección de datos. Sobre un total de 83 respuestas recibidas, se trabajó sobre 59.

2.3 Segunda etapa del trabajo de campo

Entre los resultados de la primera etapa, se encontró que los trabajadores expresan estar a gusto con el teletrabajo, aunque identifican como principal desventaja el aislamiento del equipo de trabajo y de la organización que conlleva. No habiendo encontrado en nuestro país que el campo de la Administración atendiera esta última cuestión, se diseñó una segunda etapa con la que se buscó conocer en mayor profundidad las percepciones del trabajador al respecto. Se buscó conocer principalmente:

- La importancia que asigna el trabajador a las relaciones sociales en el trabajo.
- Las diferencias que el trabajador percibe en las relaciones sociales en el trabajo cuando se sostienen a distancia y mediadas por la tecnología.
- La importancia que, según la percepción del trabajador, la empresa empleadora asigna a las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red.
- Si las empresas empleadoras, según la percepción del trabajador, disponen de recursos para facilitar las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red. Y si hay, cuáles recursos son éstos.

2.3.1 Unidad de análisis y de recolección de datos

En la segunda etapa del trabajo de campo la unidad de análisis y de recolección de datos fueron redefinidas parcialmente como trabajadores que:

- habitan en Argentina,
- integran equipos de trabajo distribuidos en red (ya sea que teletrabajen total o parcialmente, o trabajen presencialmente pero a distancia de sus compañeros y/o jefe),
- están en relación de dependencia formalmente reconocida por la empresa empleadora, y
- la empresa empleadora:
 - o brinda servicios informáticos y/o basa su negocio en la informática,
 - o cuenta con un área de Administración del Personal.

A diferencia de la encuesta de la primera etapa, aquí se decidió no sólo incluir dentro de la muestra a aquellos que teletrabajan, porque al hacer foco en las relaciones sociales en el trabajo importó también conocer las percepciones de aquellos integrantes de equipo que trabajan presencialmente con otros que están a distancia (ya sea que teletrabajen o trabajen desde otra sede del mismo empleador).

Se mantuvo la decisión de incluir en la muestra sólo a trabajadores en relación de dependencia, pero en esta etapa se restringió a aquella formalmente reconocida por la empresa empleadora.

Se limitó a empleados de empresas que brindaran servicios informáticos o basaran su negocio en ellos porque:

- en la encuesta de la primera etapa, la mayoría de los respondentes trabajaba en una empresa de ese rubro, por lo que los resultados de dicha etapa representan mejor a tal grupo de trabajadores,
- los empleados de tales empresas hacen uso permanentemente de las TICs para hacer su trabajo, por lo que están muy familiarizados con esas tecnologías,

- en el mercado laboral local hay más demanda que oferta de trabajadores del rubro informática. Ello permite que los trabajadores tengan mayor poder de negociación sobre sus condiciones de trabajo y que los empleadores estén más propensos a atender las necesidades de sus empleados para evitar la rotación.

El hecho de que la empresa tenga un área con la función específica de administración del personal permite suponer que tiene recursos económicos y humanos para ocuparse formalmente de implementar políticas de organización del trabajo (como son el teletrabajo y los equipos distribuidos) y de acompañar su desarrollo.

2.3.2 Relevamiento mediante entrevista no estructurada

En la segunda etapa se eligió utilizar la entrevista semiestructurada como instrumento de relevamiento (Kvale, 2011). La misma se realizó en base al guion que se presenta en el Cuadro 3.1. Sin embargo, al inicio de la conversación se le expresaba al entrevistado que podía agregar o preguntar lo que quisiera en cualquier momento. El orden de la guía era orientativo, los temas fueron tratados intentando que la conversación fuese lo más fluida posible.

<p>Presentarme</p> <p>Definición teletrabajo</p> <p>Confidencialidad</p> <p>Historia personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué estudió? ○ ¿En qué año empezó a trabajar? ○ ¿En qué año empezó a trabajar en el rubro que trabaja hoy? ○ ¿Por cuántos empleadores pasó? ○ ¿Por cuántos equipos de trabajo pasó? ¿Alguna vez trabajó solo? (autónomo o para un empleador) <p>Actualidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Hace cuántos años trabaja para esta empresa? ○ ¿Puesto? ¿Tiene personal a cargo? ¿Cuántos jefes tiene?
--

- ¿Hace cuánto trabaja en el equipo actual?
- ¿Cómo se compone el equipo actual?
- ¿Cuál es el grado de autonomía entre los integrantes del equipo?

- ¿Qué integrantes del equipo teletrabajan? (cantidad respecto de la cantidad total)
- ¿Por qué motivos teletrabajan?
- ¿Cuántas horas, días (a la semana, al mes)? (aproximadamente)
- ¿Hay encuentros presenciales? Frecuencia y duración
- ¿Cómo describiría las relaciones sociales dentro del equipo?
 - ¿Considera que hay diferencia en trabajar a distancia y presencial respecto de las relaciones sociales en el trabajo?
 - ¿Considera que su jefe/empresa facilita o entorpece las relaciones sociales en el trabajo? ¿Cómo?
 - ¿Qué recomendaría a su jefe/empresa para facilitar relaciones sociales satisfactorias en el trabajo?

- Futuro**
 - ¿Qué hace que se quede?
 - ¿Por qué querría irse?

- Año de nacimiento**
- Nivel de estudios máximo alcanzado/capacitación**
- Comentarios/preguntas**

Cuadro 3.1 Guion de entrevista

Antes de finalizar la conversación, se daba la opción el entrevistado de comentar o preguntar lo que quisiera.

2.3.3 Modalidad de realización de la entrevista

La entrevista podía ser llevada a cabo presencialmente cuando el lugar de trabajo y/o residencia del entrevistado estuviera en La Plata y/o CABA, y a distancia en otro caso. Al igual que para la encuesta de la primera etapa, la posibilidad de llevarla a cabo a distancia, usando las opciones que ofrecen las TICs tiene ventajas:

- El trabajador a entrevistar puede teletrabajar, por lo que es posible que no trabaje físicamente (al menos no siempre) en las oficinas un empleador donde ir a buscarlo.
- Da mayor flexibilidad para coordinar día y horario para la entrevista, como para reprogramaciones de la misma ante eventualidades.
- Disminuye notoriamente el tiempo y dinero necesario para llevar a cabo el relevamiento.

Dado que el trabajador a entrevistar integra un equipo de trabajo distribuido en una empresa dedicada o basada en informática, es una persona habituada a manejarse con las TICs por lo que se presupone no tiene problemas con su uso.

Al inicio se dio de elegir a los entrevistados el modo de entrevista. Dado que los primeros tres casos, optaron que fuera a distancia, se decidió en lo sucesivo continuar con esa modalidad.

Para realizar la entrevista a distancia se ofrecía a los entrevistados las siguientes alternativas:

- llamada telefónica, a una línea de teléfono fija o celular.
- a través de algún software que permita llamadas sobre VoIP, como *Skype* y *Hangouts*.

Las entrevistas se realizaron entre junio y diciembre del año 2016.

A cada entrevistado se le comunicó que se requerirían unos 30 minutos para la entrevista, que podía elegir no contestar o no hablar de un tema que no quisiera y que se reservaría su identidad, así como la identificación de la empresa en la que trabaja, a la hora de publicar los resultados.

2.3.4 Muestra

A diferencia de la encuesta de la primera etapa, la entrevista no fue difundida públicamente, sino que se propuso a trabajadores que, por algunos datos preliminares, se consideraba que podían estar dentro del grupo de interés. Los modos de identificar a los candidatos fueron:

- a través de profesionales informáticos, que dieron la referencia de colegas. En estos casos, habiendo obtenido la dirección de correo electrónico se envió un mensaje pidiéndoles la entrevista. De este modo, se obtuvieron 7 candidatos.
- a través de la red social en internet de profesionales “LinkedIn”, se buscó profesionales cuyo “perfil en LinkedIn” correspondiera con el buscado. En este caso, desde mi cuenta personal en dicha red envié primero la solicitud de “contacto” a todos aquellos que cumplieran los requisitos (fueron 98). A los que me aceptaron como contacto (58), les envié el mensaje pidiéndoles la entrevista. De ellos, 41 respondieron, algunos para decir que no querían, otros que sí pero no podían por carga de trabajo o estar de vacaciones. Finalmente, 8 personas accedieron a participar de la entrevista.

También en esta etapa, se usó el método “bola de nieve” para la difusión dirigida, pidiéndoles a aquellos que accedieron a la entrevista (como también a aquellos que no pudieron hacerla por no conformar el grupo de interés o por alguna imposibilidad) que me pasaran los datos de contacto de algún colega o conocido que cumpliera las condiciones.

En total se estudiaron 17 casos, de trabajadores pertenecientes a 5 empresas.

2.4 El tipo de análisis

Para realizar el análisis de los datos recogidos se siguió el enfoque de Taylor y Bodgan (op. cit.), que propone desarrollar una comprensión de las personas o los escenarios estudiados (es decir, darles sentido a los datos) en sus propios términos. Las comprensiones se fundamentan en los datos y se emplean los conceptos y teorías para iluminar rasgos de los escenarios o personas estudiados que faciliten la comprensión.

Se siguieron (aunque no estrictamente secuencialmente) las fases del análisis distinguidas por Taylor y Bodgan (op. cit.), a saber:

- 1) Fase de descubrimiento en progreso, en la que se identificaron temas y desarrollaron conceptos y proposiciones a partir de:
 - Leer repetidamente los datos.
 - Seguir la pista de temas, intuiciones, interpretaciones e ideas.

- Buscar los temas emergentes.
- Elaborar tipologías, haciendo uso de los enfoques:
 - emic (y los conceptos de primer orden), que considera que la conducta social debe examinarse en los términos de las categorías de significados (conceptos, tipología, etc.) de las personas que se estudian. Esta tipología se relaciona con el modo en que las personas clasifican a los otros y con los objetos de sus vidas.
 - etic (y los conceptos de segundo orden), que considera que los investigadores aplican sus propios conceptos (esquema de clasificación) para entender la conducta social de las personas en estudio.
- Pasar de la descripción a la interpretación y a la teoría, a través de desarrollar conceptos y proposiciones teóricas.
 - Para el desarrollo de conceptos:
 - Se buscaron palabras y frases del propio vocabulario de los informantes que captasen el sentido de lo que ellos dicen o hacen. Es decir, los denominados conceptos concretos: "... el concepto concreto se deriva nativamente de la cultura estudiada; toma su sentido solamente de esa cultura y no de la definición del científico" (Bruyn, 1966:39). Por ejemplo, en el trabajo de campo de esta tesis un concepto concreto es "dar visibilidad".
 - Cuando se descubrió un tema en los datos, se compararon los enunciados y acciones entre sí para ver si existía un concepto que los unificara. Por ejemplo, en esta tesis el concepto "dar visibilidad" relaciona distintas estrategias: "tener todos los canales de comunicación abiertos", "responder en cuanto te hacen una consulta, aunque sea diciendo que te ocuparás luego".
 - A medida que se identificaron temas diferentes, se buscó identificar si existían semejanzas subyacentes entre ellos. Cuando se pudieron relacionar se buscó una palabra o frase que transmita lo que tienen de similar.

- Para el desarrollo de proposiciones se estudiaron los datos e identificaron generalizaciones de los hechos que pudieran realizarse a partir los mismos.
 - Leer el material bibliográfico. Se revisó la bibliografía para relacionar el trabajo propio con lo que han hecho otros, buscando proposiciones y conceptos que ayudasen a interpretar los datos. La intención fue construir sobre lo que ya se ha realizado antes, aun cuando proviniese de un área sustancial diferente, sabiendo que es común que de las fronteras provengan las mejores aprehensiones. Se tuvo cuidado en no forzar los datos del trabajo de campo para que encajaran en el marco de otra investigación; sólo se usaron cuando se ajustaban.
 - Desarrollar una guía de la historia. Se respondió a la pregunta ¿sobre qué trata este estudio?, lo que sirvió para orientar el análisis, uniendo los principales temas de los datos.
- 2) Fase de la codificación de los datos y el refinamiento de la comprensión del tema de estudio, en la que se expandieron o descartaron las ideas iniciales a partir de:
- Desarrollar categorías de codificación.
 - Codificar todos los datos
 - Separar los datos pertenecientes a las diversas categorías de codificación. Esta es una operación mecánica, no interpretativa (Drass, 1980).
 - Ver qué datos han sobrado. Sabiendo que ningún estudio utiliza todos los datos recogidos, si no se ajustaban, no se trató de forzar el ingreso de todos los datos en el esquema analítico.
 - Refinar el análisis. La codificación y separación de los datos permitió comparar diferentes fragmentos relacionados con cada tema, concepto, proposición, etc., y en consecuencia refinar y ajustar las ideas.

Dada la complejidad de la vida social, se trató de llegar a conclusiones y “generalizaciones” razonables en base a la preponderancia de los datos. Sin embargo, se tuvo en cuenta que en la investigación cualitativa no hay líneas guías que determinen la cantidad de datos necesarios para refrendar una conclusión o interpretación. Esto

siempre queda sujeto a juicio. Las mejores aprehensiones provienen a veces de una cantidad pequeña de datos. Se recuerda que, aunque el investigador cualitativo pueda demostrar que sus conclusiones e interpretaciones tienen una base plausible, raramente podrá presentar una prueba definitiva.

3) Fase final de relativización de los descubrimientos, en la que se revisaron los datos teniendo en cuenta el contexto en que fueron recogidos. Se consideró:

- Qué datos surgieron de temas propuestos y cuáles de temas espontáneos.
- ¿Quién estaba allí? Si bien la entrevista y la encuesta no fueron en copresencia, el respondente podía estar sólo o rodeado de personas (familia, compañeros de trabajo, jefe) y ello modificar su comportamiento.
- Datos directos e indirectos. Cuando se analizaron los datos se codificaron tanto los enunciados directos como los datos indirectos referentes a un tema, interpretación o proposición, ya que cuantas más inferencias basadas en datos indirectos, menos seguro se puede estar acerca de la validez de las interpretaciones y conclusiones (Becker y Geer, 1957).
- Fuentes. En el capítulo 4, donde se presenta el análisis de los datos, se trató de dar una idea de quién dijo cada cosa ("un respondente", "algunos trabajadores", "la mayoría de los respondentes", "el trabajador x" etc.) intentando reducir el riesgo de generalizar acerca de un grupo de personas sobre la base de lo que una sola o unas pocas han dicho y hecho.
- Mis propios supuestos. Los datos nunca se explican a sí mismos.

El análisis de los datos no fue asistido por un software específico para análisis de datos, aunque sí se utilizaron herramientas de ofimática para almacenar, recortar, ordenar, consultar y relacionar los datos desde distintos ángulos.

Antes de finalizar este Capítulo, se hará referencia a tres cuestiones: los criterios de calidad seguidos en la realización de este trabajo, mi ubicación en tanto investigadora, y los límites de la metodología elegida. Se exponen a continuación.

3. Criterios de calidad en la investigación cualitativa basada en el paradigma interpretativo

En la realización de este trabajo se tuvieron en cuenta los criterios de calidad en la investigación cualitativa propuestos por Guba y Lincoln (1985) descriptos en Mendizábal (op. cit.):

- Para aportar a la credibilidad del conocimiento producido, y reconociendo las limitaciones que implica una sola fuente de datos, mirada o método, para comprender un tema social (Fielding y Fielding, 1986), se utilizó la estrategia de triangulación para aumentar la confianza en la calidad de los datos utilizados. Una forma de triangular es registrar diferentes opiniones o miradas sobre un fenómeno. De entre los modos mediante los cuales puede lograrse la triangulación según Denzin (Fielding y Fielding, op. cit.) aquí utilicé:
 - el análisis integrado y crítico de datos obtenidos en diferente tiempo y espacio, y de personas o grupos variados, (las dos etapas del trabajo de campo) y
 - la implementación de dos métodos de relevamiento (la encuesta cualitativa y la entrevista semiestructurada).

- Para la obtención, registración y procesamiento de los datos relevados se siguieron procedimientos pautados. En el caso de la encuesta las respuestas fueron registradas directamente por los respondentes en el sistema informático web que conformó simultáneamente la base de datos. En el caso de las entrevistas las mismas fueron grabadas, de modo que se dispone de los audios originales. Las conclusiones surgen del análisis de los datos obtenidos, y están a disposición de quien los requiera. Esto da la posibilidad de que otro investigador que lo desee pueda auditar y confirmar si los hallazgos se adecuan o surgieron de los datos (Marshall y Rossman, 1999 en Mendizábal, 2006).

- Respecto de la generalización o transferibilidad (como algunos autores prefieren llamarla al radicar, en la investigación cualitativa, en que el desarrollo de una teoría pueda ser transferida a otros casos -Maxwell, 1998 en Martínez Carazo, 2006-) se aclara que este trabajo no se propone inferir, a partir de los casos estudiados, las características de la totalidad de unidades no estudiadas. Si bien “se aspira a

comprender o explicar rasgos de la vida social que van más allá de las personas o escenarios estudiados en particular” (Taylor y Bodgan, 2000, p.154), el propósito principal es entender los casos seleccionados (en este trabajo) en forma instrumental.

- Para Yin (1989, 1998, en Martínez Carazo, 2006) la cuestión de generalizar a partir del estudio de casos se trata de una “generalización analítica” (utilizar el estudio de caso - en esta investigación- múltiple para ilustrar, representar o generalizar una teoría). Los estudios de caso múltiples refuerzan estas generalizaciones analíticas al diseñar evidencia corroborada a partir de dos o más casos (“replicación literal”) o, alternativamente, para cubrir diferentes condiciones teóricas que dieran lugar, aunque por razones predecibles, a resultados opuestos (“replicación teórica”).

4. Punto de partida personal

Dedico los siguientes párrafos a reflexionar sobre mi experiencia personal sabiendo que ella influye en el producto de esta investigación.

Como investigadora en formación en el campo de la Administración, mi interés está en las organizaciones, en tanto entes creados y conformados por personas que se unen para alcanzar objetivos y propósitos que serían imposibles individualmente. Principalmente, me importa si las organizaciones son (o cómo pueden ser) espacios de desarrollo de los seres humanos, tanto de quienes las integran como de todos los que directa o indirectamente están relacionados con ella.

Durante el año 2009 y 2010, residiendo en La Plata, trabajé en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y para trasladarme usaba el servicio de transporte público. Normalmente ello implicaba pasar largo rato haciendo fila esperando un lugar en el ómnibus tanto para ir como para volver de mi casa al trabajo. En esas circunstancias, a la jornada laboral de 9 horas se le agregaban al menos 3 horas más de traslado, significando que la mitad de cada día estaba destinada al trabajo. Suponiendo que se pueda dormir 8 horas diarias, restaban 4 horas para alimentación, higiene, y....vivir. Era también común en dicha espera escuchar a otros trabajadores comentar “por suerte mañana trabajo desde casa”, “estoy haciendo 3 días acá y dos allá”, y en esas expresiones se percibía alivio y cansancio. Esa situación me llevó a pensar el trabajo a distancia como un medio para que los trabajadores recuperaran 3 horas diarias de “vida”.

Concibiendo la Administración como la disciplina con incumbencia para organizar el trabajo en las organizaciones laborales, empecé a pensar que debía estudiar y evaluar los pros y contras del teletrabajo como medio para mejorar la vida de muchas personas (tanto quienes puedan teletrabajar, como de sus familias, en primera instancia, y luego de “los otros” a los que se puede destinar tiempo cuando se tiene -el vecindario, la escuela de los hijos, los comercios y clubes o asociaciones locales, etc.-).

Por otro lado, y complementariamente, casi desde el inicio de mi actividad laboral he trabajado para o con grupos de profesionales de la disciplina informática. Sumado a la maestría en Negocios Electrónicos y TICs para la Gestión de la que me gradué, el trabajo de aquellos dedicados a los sistemas, las redes, la computación, me es muy conocido. Incluso formo parte de un equipo distribuido en red desde hace siete años, y con anterioridad teletrabajé desde casa para dos empresas situadas en el extranjero.

5. Limitaciones de la metodología

- Quienes respondieron la encuesta y la entrevista lo hicieron voluntariamente. El hecho de que eligieran responderla implica una predisposición a hablar sobre el tema por lo que sus respuestas podrían estar sesgadas.
- En el caso de las encuestas, el método diseñado no permite repreguntar a los respondentes en caso de respuestas inconsistentes o confusas.
- No puedo estar segura de haber organizado los datos de una manera definitiva o si otro investigador no hubiese recopilado y analizado los datos de manera diferente (Bryan, 1989; Silverman, 1993).
- Como tal, el estudio nunca fue "libre de teoría" en el sentido de que las decisiones sobre la recopilación y análisis de datos se basaron en haber adoptado "tácita o explícitamente ciertas formas de ver" (Silverman, 1993, p.46). Por lo tanto, los datos podrían haber sido interpretados de maneras diferentes por otros investigadores o siguiendo un enfoque teórico diferente.

Capítulo 4: ANÁLISIS DE LOS DATOS

1. Introducción

Como se detalló en el capítulo 3, el trabajo de campo de esta tesis se realizó en dos etapas. En este capítulo se presentan los resultados de cada etapa por separado. Como es habitual en la ciencia social cualitativa, los datos presentados son una muestra selectiva de los datos recogidos durante el estudio, ya que no sería posible reproducirlos en su totalidad (Hollway y Jefferson, 2000). Además, los extractos de datos que se presentan están basados en las respuestas a la encuesta y entrevistas, pero usan licencia creativa en lugar de la exactitud del texto escrito o la conversación grabada, con la intención de, como propuso Geertz (1988), ofrecer al lector una sensación de “estar allí” y no simplemente contar una serie de hechos que resulten incorpóreos.

2. Trabajo de campo: primera etapa. Relevamiento mediante encuestas

La primera etapa del trabajo de campo buscó relevar las percepciones de teletrabajadores en nuestro país respecto del teletrabajo. Interesaba saber principalmente por qué teletrabajan, qué ventajas y desventajas encuentran (si es que lo hacen) en esta modalidad de organización del trabajo, y qué modalidad de organización del trabajo prefieren entre teletrabajo y trabajo presencial. El relevamiento fue realizado mediante preguntas abiertas, cuyas respuestas tuvieron la forma de un texto libre. Para dar contexto a dichas respuestas se relevaron también un conjunto de dimensiones de la realidad laboral (como son: las tareas que se realizan, la duración y configuración del tiempo de trabajo, el lugar desde el que realizan el trabajo –de relevancia en el caso del teletrabajo) mediante preguntas de respuesta semicerrada, con la intención de obtener una idea general de la misma.

Sólo se incluyeron en el estudio teletrabajadores que habitan en Argentina y trabajan en relación de dependencia (formalmente reconocida o no) en una empresa.

La muestra incluyó a 59 trabajadores.

2.1 Presentación de los encuestados

Se presenta a los respondentes de la encuesta a partir de algunas variables demográficas, el trabajo que realizan, las características de las implementaciones del teletrabajo y la empresa empleadora.

2.1.1 Descripción resumida de los encuestados

Aquí se presenta una descripción resumida de los encuestados. La información detallada se encuentra en el Anexo 2.

- **Edad:** Amplio rango (desde los 20 a más de 60 años de edad). Agrupándolos por décadas, el grupo más numeroso (36%) tiene entre 30 y 39 años de edad, seguido por aquellos entre 50 y 59 años (el 22%).
- **Género:** Femenino 61%, masculino 39%.
- **Nacionalidad:** A excepción de un respondente, todos son argentinos.
- **Ciudad de residencia:** De 23 provincias que hay en Argentina y una ciudad autónoma, los encuestados están distribuidos en 9 de ellas y en la ciudad autónoma. Aunque la proporción es dispar: el 45% de los encuestados reside en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), y 30% en la provincia de Buenos Aires, estando un 25% distribuido en 8 provincias.
- **Viven solos o acompañados:** La mayoría de los encuestados (73%) viven acompañados.
- **Nivel máximo de formación alcanzado:** Es muy variado, pero predominan (64%) trabajadores con título universitario.
- **Área de formación:** Es también muy variada. Prevalece Informática (con el 14%), seguida de Ingeniería Eléctrica y Aeronáutica, Periodismo y Comunicación Social y Administración de Empresas en igual proporción (7%). Les siguen muy cerca Contador Público, Recursos Humanos, Psicología y Relaciones Laborales (con 5%). Siguen otras con menor proporción.

2.1.2 Descripción resumida de las empresas empleadoras

Aquí se presenta una descripción resumida de los encuestados. La información detallada se encuentra en el Anexo 2.

- **Rubros:** Son diversos los rubros a los que pertenecen las empresas empleadoras de los teletrabajadores encuestados. La mayoría pertenecen al rubro de la tecnología e informática, y se dedican a brindar soluciones de software y hardware, soporte tecnológico, etc. Le siguen en número empresas de otros servicios tales como de exploración de hidrocarburos, bancos, educativas; comerciales; de salud y un conjunto está dedicada a la consultoría y el asesoramiento.
- **Tamaño:** en función de la cantidad de empleados, las empresas empleadoras de los encuestados son en su mayoría (46%) de gran tamaño (con más de 250 trabajadores) y más de un tercio (32%) son microempresas (en las que trabajan de 2 a 15 trabajadores).
- **Origen del capital:** las empresas empleadoras presentan variedad en el origen de sus capitales, aunque no es uniforme la distribución. El capital es generalmente de origen privado nacional (34%) o transnacional (29%), aunque también hay empresas de capital nacional público (14%) y mixto (7%).

2.1.3 Tareas que realizan mediante teletrabajo

Las tareas que realizan aquellos que teletrabajan son variadas en cuanto a su complejidad. Encontramos desde transcripciones de audio hasta gestión de proyectos. En el Cuadro 4.1 se listan los resultados obtenidos con cierto agrupamiento por similitud, para facilitar la lectura.

Tareas que se realizan mediante teletrabajo	Cantidad de respondentes
Administración de la base de datos de clientes y contactos. Incluye contacto con medios de comunicación, difusión de material, concertación de entrevistas, redacción y envío de emails, agenda y coordinación de conferencias de prensa, llamados telefónicos.	4

Búsqueda, ingreso y corrección de datos. Incluye: grabaciones sonoras, transcripciones de audio a texto. Por ejemplo: un teletrabajador escucha radio desde la casa y carga los datos en un software que le provee la empresa.	4
Soporte y asistencia virtual.	3
Seguimiento de las tareas y elaboración de reportes.	2
Elaboración de material (textual, visual, auditivo). Incluye: armado, diseño y composición de materiales, moderación de contenidos, generación y edición de imágenes y videos, traducciones.	9
Investigación de mercados y desarrollo de productos. Incluye: búsqueda de información en la web (<i>desk researcher</i> : método de investigación basado en las fuentes secundarias, medios de prensa, blogs, estudios e informes publicados por distintas organizaciones).	3
Diseño, elaboración, dictado y administración de capacitación virtual. Incluye: elaboración de material, tutoría virtual, seguimiento de alumnos, evaluación de alumnos.	8
Tareas administrativas, contables, financieras e impositivas. Incluye telecobranzas, liquidación de sueldos y jornales y liquidación de impuestos.	8
Gestión de personal. Incluye: reclutamiento, selección, planificación, coordinación, administración y control del personal.	5
Coordinación y supervisión de equipos de trabajo.	6
Análisis, diseño, desarrollo, implementación y mantenimiento de sistemas de informáticos.	5
Diseño, gestión, seguimiento y control de proyectos. Incluye coordinación de equipos, gestión de la comunicación con los clientes internos y externos y documentación.	4

Cuadro 4.1 Tareas que realizan los encuestados mediante teletrabajo

2.1.4 Variantes del teletrabajo

Como se mencionó en el capítulo 1, la característica básica del modo de organización del trabajo para ser denominado “teletrabajo” es que el trabajador lo realiza “a distancia” respecto de la sede de la empresa empleadora y mediante la utilización de tecnologías de la información y la comunicación, pero en la práctica el teletrabajo toma muchas formas debido a las categorías que asumen esas y otras variables. A continuación, se presentan las categorías y valores que asumen las variables con que puede describirse al teletrabajo desarrollado por las personas encuestadas.

a) Lugar donde se efectúa la actividad

La gran mayoría de las veces los teletrabajadores trabajan desde su domicilio (83% “Siempre”) y no alquilan oficinas para teletrabajar ni lo hacen desde medios de transporte (92% y 81% respectivamente “Nunca”). Algunas veces, lo hacen desde lugares públicos (46% “A veces”). En la Tabla 4.1 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.1 lo ilustra.

Tabla 4.1 Desde qué lugares teletrabaja, según frecuencia

¿Desde qué lugar teletrabaja y con qué frecuencia?	Siempre		A veces		Nunca		
	f	f%	f	f%	f	f%	
Domicilio	49	83.05%	9	15.25%	1	1.69%	n=59, n=100%
Local de la empresa cliente	3	5.08%	15	25.42%	41	69.49%	n=59, n=100%
Oficinas que usted alquila	1	1.69%	4	6.78%	54	91.53%	n=59, n=100%
Oficinas dispuestas por su empleador	3	5.08%	17	28.81%	39	66.10%	n=59, n=100%
Lugares públicos	1	1.69%	27	45.76%	31	52.54%	n=59, n=100%
Medios de transporte/en tránsito	0	0.00%	11	18.64%	48	81.36%	n=59, n=100%
Otros*	0	0.00%	9	15.25%	50	84.75%	n=59, n=100%
Sin respuesta	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	n=59, n=100%

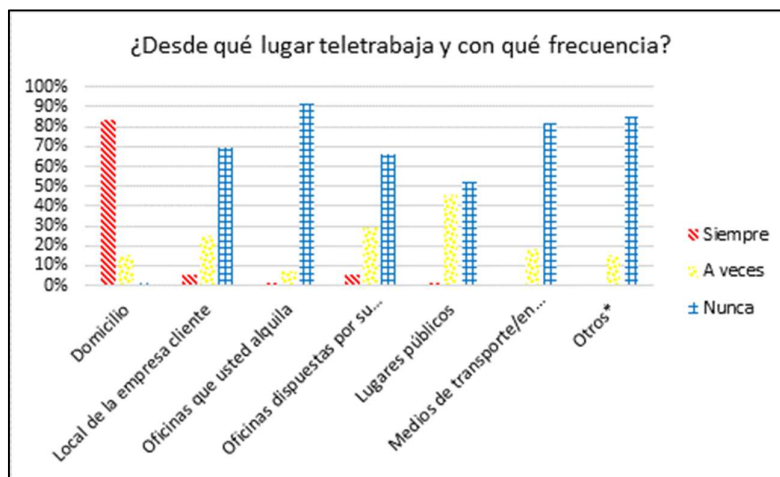


Gráfico 4.1 Desde qué lugares teletrabaja, según frecuencia

Al seleccionar la opción “Otros” el sistema permitía el ingreso de un texto donde el encuestado mencionara desde qué otro lugar teletrabaja. Allí los respondientes indicaron teletrabajar:

siempre que tengan una notebook, en cualquier lugar con conexión a internet (casa de familiares o conocidos, la playa, ciudad en la que se encuentren, viajes, congresos y eventos, bares, estaciones de servicio, cyber).

b) La forma en que el empleado y la empresa se mantienen comunicados

Los respondientes se comunican a diario con su superior. Principalmente (78% de los casos) mediante correo electrónico, chat u otro medio informático escrito, aunque también es muy común (en el 51% de los casos) el uso de teléfono y sistemas de teleconferencia. (En la Tabla 4.34 más adelante se presenta el detalle)

El 46% de los respondientes manifiesta que su actividad y rendimiento es evaluado en tiempo real por su empleador, lo que permite inferir que, para al menos casi la mitad de los trabajadores, la comunicación es en línea y bidireccional. (En la Tabla 4.14 más adelante se presenta el detalle)

c) El tiempo y frecuencia en que se teletrabaja

Un aspecto importante es la frecuencia con que el trabajador teletrabaja. Consultados al respecto la mitad de los respondientes dicen teletrabajar siempre, y la otra mitad lo hace a veces. En la Tabla 4.2 se presenta el detalle.

Tabla 4.2 Frecuencia con que el trabajador teletrabaja

¿Con qué frecuencia teletrabaja?	f	f%
Teletrabajo siempre	31	53%
Teletrabajo a veces	28	47%
Sin respuesta	0	0%
	n=59	n=100%

De aquellos que teletrabajan a veces: el 71% trabaja presencialmente 3 o más días por semana y el 29% trabaja presencialmente 2 o menos días por semana. En la Tabla 4.3 se presenta el detalle.

Tabla 4.3 Cantidad de días por semana que trabaja presencialmente

¿Cuántos días por semana tiene que trabajar en forma presencial?	f	f%
0	1	4%
1	4	14%
2	3	11%
3	12	43%
4	4	14%
5	3	11%
6	0	0%
7	1	4%
	n=28	n=100%

Respecto de la cantidad de horas que teletrabajan, el rango es amplio: están quienes teletrabajan hasta 10 horas a la semana como quienes lo hacen más de 50 horas. La mayoría teletrabaja hasta 20 horas a la semana. En la Tabla 4.4 se presenta el detalle y en el Gráfico 4.4 se ilustra.

Tabla 4.4 Cantidad de horas a la semana en que el trabajador teletrabaja, por intervalos.

Cuántas horas a la semana teletrabaja?	f	f%
50 o más	5	8%
Entre 40 y 48	9	15%
Entre 21 y 32	12	20%
Entre 11 y 20	16	27%
Hasta 10	17	29%
	n=59	n=100%



Gráfico 4.4 Cantidad de horas a la semana en que el trabajador teletrabaja, por intervalos

Además de la frecuencia y la cantidad de horas que teletrabajan, interesa conocer si trabajan en horarios y/o días no habituales para la mayoría de los trabajadores.

Cerca del 65% de los respondentes trabaja “A veces” los fines de semana, en días feriados y en horas extra (sumado a los cuales hay entre un 10% y 12% más que lo hace “Siempre”). El 46% lo hace “A veces” en horarios nocturnos.

No es nada común que trabajen con turnos rotativos, y alcanzan el 37% aquellos que deben trabajar “Siempre” o “A veces” con los horarios establecidos por una empresa que se encuentra en otro país. En la Tabla 4.5 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.5 lo ilustra.

Tabla 4.5 Frecuencia de trabajo en horarios y/o días fuera de lo estándar

¿Trabaja:...	Siempre		A veces		Nunca		Sin respuesta		
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	
los fines de semanas?	6	10.17%	38	64.41%	15	25.42%	0	0%	n=59, n=100%
los días feriados oficiales de su país?	7	11.86%	39	66.10%	13	22.03%	0	0%	n=59, n=100%
con horarios fijados por una empresa desde el exterior?	6	10.17%	16	27.12%	37	62.71%	0	0%	n=59, n=100%
por turnos rotativos?	4	6.78%	3	5.08%	52	88.14%	0	0%	n=59, n=100%
en horarios nocturnos?	0	0.00%	27	45.76%	32	54.24%	0	0%	n=59, n=100%
horas extras?	7	11.86%	38	64.40%	14	23.72%	0	0%	n=59, n=100%

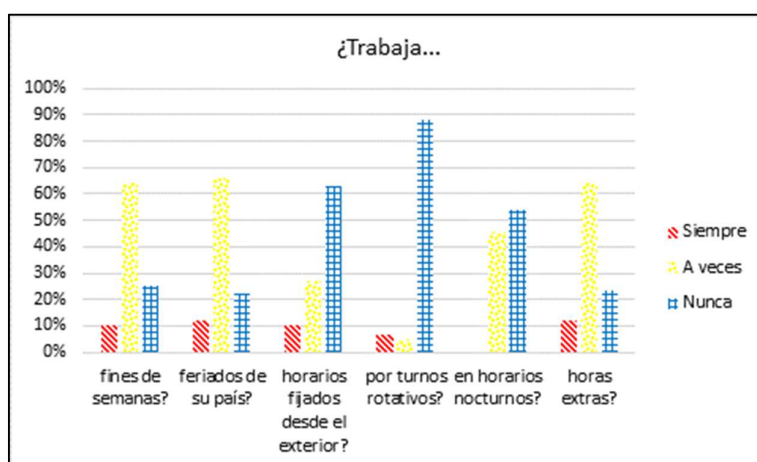


Gráfico 4.5 Frecuencia de trabajo en horarios y/o días fuera de lo estándar

El 54% de los respondentes dedica diariamente la misma cantidad de horas al trabajo, pero el 41% de los trabajadores trabaja distinta cantidad de horas cada día. En la Tabla 4.6 se presenta el detalle.

Tabla 4.6 Duración de las jornadas laborales

Diariamente, ¿trabaja la misma cantidad de horas?		
	f	f%
Sí	32	54.24%
No	24	40.68%
Sin respuesta	3	5.08%
	n=59	n=100%

La duración de las jornadas varía principalmente por el trabajo a realizar (37%) o las demandas de la empresa empleadora (19%). En mucha menor medida, tiene relación con los propios intereses del trabajador (12%) o su tiempo disponible (10%). En la Tabla 4.7 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.7 lo ilustra.

Tabla 4.7 Causas de la variación de las jornadas de trabajo

Las jornadas varían en función...	f	f%
¿del trabajo a realizar?	22	37.29%
¿de las demandas de la empresa?	11	18.64%
¿de su tiempo disponible?	6	10.17%
¿de sus propios intereses?	7	11.86%
	n=59	n=100%

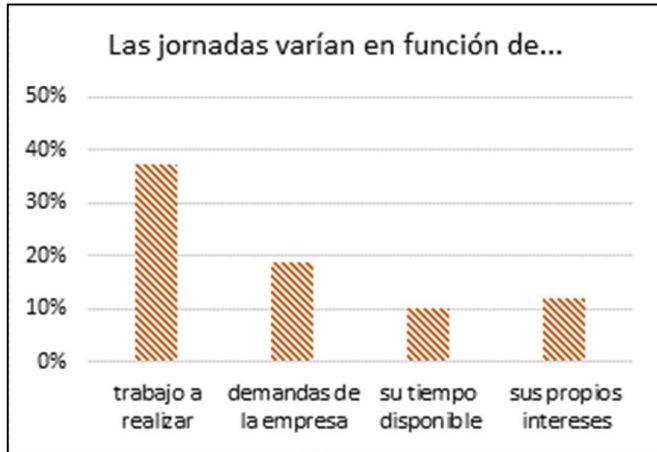


Gráfico 4.7 Causas de la variación de las jornadas de trabajo

d) El tipo de relación contractual

Analizando los datos relevados se observa que:

- el 92% de los respondentes lleva más de un año trabajando para la organización actual (Ver Tabla 4.28 más adelante), y casi la mitad (48%) tiene al menos 3 años de antigüedad teletrabajando (Ver Tabla 4.18 más adelante),
- que el 29% de los respondentes tiene personas a cargo (Ver Tabla 4.21 más adelante) y
- que todos identifican tener jefes y compañeros de trabajo (por las respuestas dadas cuando se pregunta algo en referencia a ellos).

Por lo tanto, es posible inferir que trabajan en relación de dependencia, aun cuando no esté regularizada.

- Contrato de trabajo

Respecto de la forma contractual formal que tiene la relación laboral el 46% de los encuestados responde estar bajo un contrato de locación de obra o servicio contra el 39% de los casos donde existe un contrato por tiempo indeterminado.

Sólo quienes indicaron estar en relación de dependencia (registrada), el 39% del total, indicaron gozar de los beneficios que prevé la legislación: preaviso y/o indemnización por

despido, vacaciones, aguinaldo, aportes jubilatorios, seguro de trabajo/seguro ante riesgos del trabajo, obra social/cobertura médica y licencias con goce de sueldo.

Hay otras formas contractuales, pero son significativamente menos los casos: 7% contrato a través de una empresa de servicios eventuales, 3% contrato por tiempo determinado o eventual y 5% de otra modalidad.

En la Tabla 4.8 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.8 lo ilustra.

Tabla 4.8 Contrato de trabajo

Su trabajo es:	f	f%
En relación de dependencia (contrato por tiempo indeterminado)	23	38.98%
Un contrato a plazo fijo (contrato por tiempo determinado o eventual)	2	3.39%
Por locación de obra o servicio (Monotributista o trabajador autónomo)	27	45.76%
Estoy contratado por una empresa/consultora de servicios eventuales pero realizo mi actividad para otra organización	4	6.78%
Otro*	3	5.08%
	n=59	n=100%

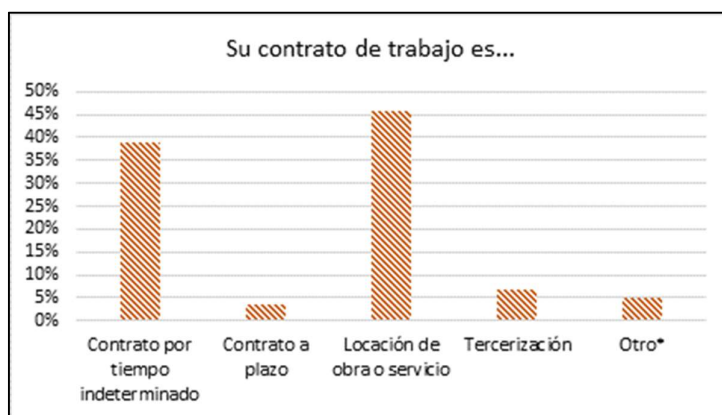


Gráfico 4.8 Contrato de trabajo

* Quienes marcaron "Otra modalidad" detallaron:

- Trabajar en dos áreas de la organización empleadora, en una de ellas en relación de dependencia y en otra como monotributista. (Teletrabajan en ambas)

- Ser una relación de dependencia no registrada.

- La remuneración

El 32% de los encuestados es remunerado en función de la cantidad de horas y días que trabaja. El resto se divide en partes prácticamente iguales entre quienes cobran lo que establece el convenio colectivo de trabajo (22%), quienes cobran en función del rendimiento (24%) y quienes son remunerados en función a otro parámetro (22%). En la Tabla 4.9 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.9 lo ilustra.

Tabla 4.9 Bases de la remuneración

La remuneración por su tarea se determina en función de:	f	f%
Lo que establece el convenio colectivo de trabajo	13	22.03%
Según las horas y días que trabaja a la semana o al mes.	19	32.20%
Según su rendimiento	14	23.73%
Otro	13	22.03%
Sin respuesta	0	0.00%
	n=59	n=100%

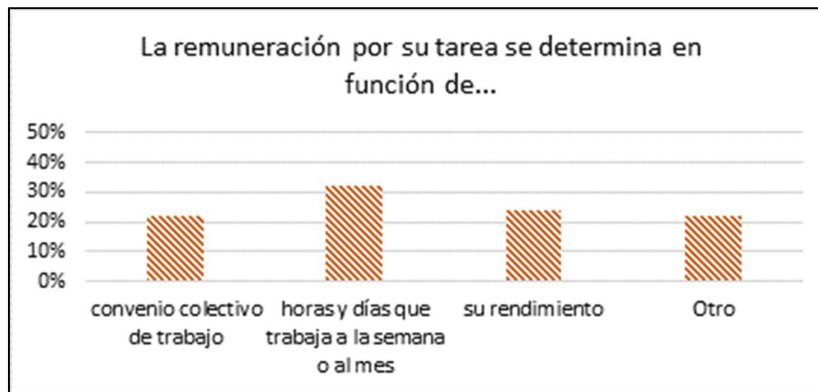


Gráfico 4.9 Bases de la remuneración

Del 76% de los trabajadores que indicó “Siempre” o “A veces” realizar horas extra sólo el 27% dice que son recompensadas, contra un 47% que declara que no lo son. En la Tabla 4.10 se presenta el detalle.

Tabla 4.10 Compensación horas extra

¿Se compensan las horas extra?	f	f%
Sí	16	27.12%
No	28	47.46%
Sin respuesta	15	25.42%
	n=59	n=100%

La recompensa por las horas extra trabajadas, cuando existe, es, en el 40% de los casos, mediante la reducción de otras jornadas de trabajo. Otros medios menos usados son:

- permiso para tomarse días libres y
- dinero (aunque a veces al valor que corresponde a una hora extra y en otros casos al valor de una hora común)

En la Tabla 4.11 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.11 lo ilustra.

Tabla 4.11 Medios de compensación por las horas extra trabajadas

¿Cómo se recompensan las horas extra?	f	f%
Se abona un monto en concepto de horas extras	9	15.25%
Se cambian por días libres	10	16.95%
Se reduce la jornada de trabajo en otros días	24	40.68%
Otro ^(*)	23	38.98%
Sin respuesta	0	0%
	n=59	n=100%

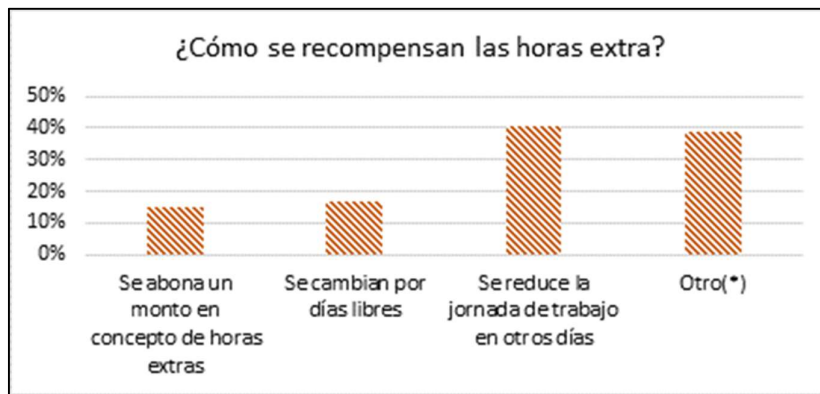


Gráfico 4.11 Medios de compensación por las horas extra trabajadas

Llama la atención la respuesta de algunos teletrabajadores, que indicaron la opción “Otro”, comentando:

- (*) “No se compensan las horas extras: ...
 - ...porque se toman como obligatorias por el cargo que uno tiene”
 - ...porque no se miden”
- “Debo cumplir mi trabajo en el tiempo que me lleve y me pagan fijo”.
- Gastos operativos

Hay gastos de operación que, cuando el trabajo es desarrollado en relación de dependencia – y más allá de dónde sea realizado- deben ser cubiertos por el empleador. Sin embargo, el teletrabajador muchas veces es quien los soporta. Por ejemplo, el 63% de los encuestados dice que corre por su cuenta el costo del equipamiento informático que requiere para teletrabajar, el 85% dice cubrir el costo de la conexión a internet. Los únicos conceptos (de los que la encuesta listaba) en los que hay más encuestados que dicen que son cubiertos por el empleador que por ellos son los provenientes de las licencias de software y la asistencia técnica en el uso de software y hardware. En la Tabla 4.12 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.12 lo ilustra.

Tabla 4.12 Distribución de los gastos operativos según quién los soporta al teletrabajar

Al teletrabajar ¿quién cubre el costo de...	Usted		Empleador		Otros		No corresponde		
	f	f%	F	f%	f	f%	f	f%	
electricidad?	44	88%	5	10%	0	0%	1	2%	n=59, n=100%
conexiones a redes/ internet?	50	85%	8	14%	0	0%	1	2%	n=59, n=100%
línea telefónica?	37	73%	13	25%	0	0%	1	2%	n=59, n=100%
botiquín de primeros auxilios	43	73%	11	19%	0	0%	5	8%	n=59, n=100%
equipamiento informático?	32	63%	19	37%	0	0%	0	0%	n=59, n=100%
mobiliario de oficina?	37	63%	15	25%	0	0%	7	12%	n=59, n=100%
insumos de oficina?	26	51%	21	41%	0	0%	4	8%	n=59, n=100%
alquiler (en todo o en parte) de la oficina donde trabaja?	30	51%	9	15%	0	0%	20	34%	n=59, n=100%
licencias de software?	21	42%	27	53%	1	2%	2	3%	n=59, n=100%
asistencia técnica (de hardware y software)?	25	42%	28	47%	3	5%	3	5%	n=59, n=100%

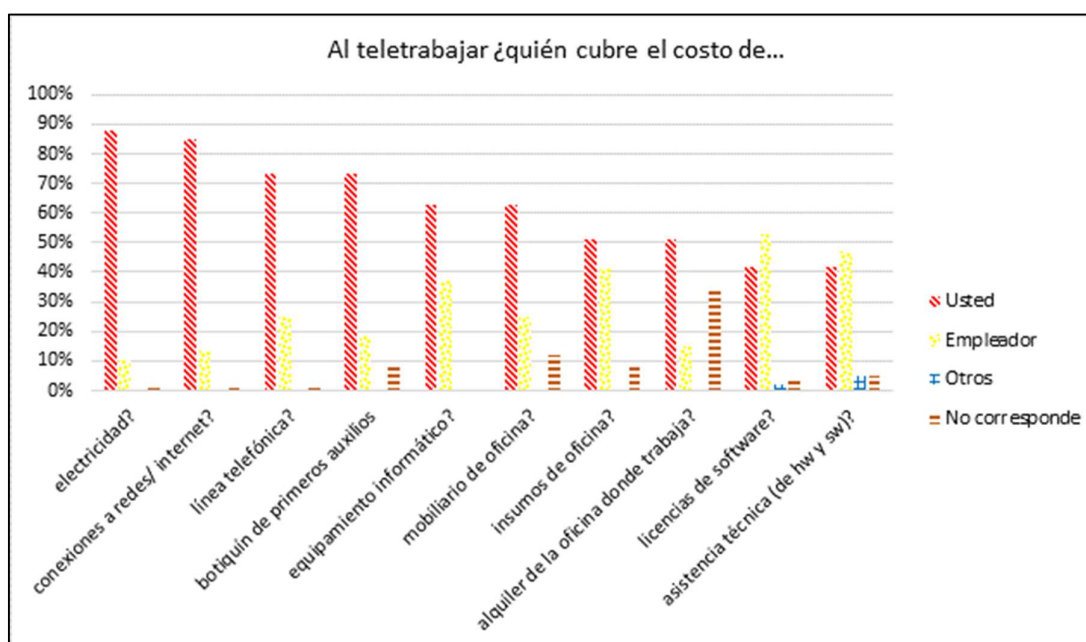


Gráfico 4.12 Distribución de los gastos operativos según quién los soporta al teletrabajar

Un teletrabajador expresa: *“El problema a superar es que se siente que hay que hacer frente a gastos que no deberían estar a nuestro cargo.”*

- Evaluación del desempeño

En la mayoría de los casos (78%) el trabajador es evaluado periódicamente por su empleador.

En la Tabla 4.13 se presenta el detalle.

Tabla 4.13 Evaluación del desempeño

Su empleador ¿evalúa periódicamente su desempeño?	f	f%
Sí	46	77.97%
No	13	22.03%
	n=59	n=100%

A aquellos que respondieron ser evaluados periódicamente por su empleador se les consultó sobre qué base lo hacía. La encuesta ofrecía tres opciones de respuesta, no excluyentes. De acuerdo a las respuestas relevadas, la evaluación es realizada generalmente en función del resultado del trabajo (66%), aunque también lo es en menor medida por el rendimiento en tiempo real (46% de las veces) y en función de los reportes de avance que realiza el trabajador sobre su tarea (37% de las veces). En la Tabla 4.14 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.14 lo ilustra.

Tabla 4.14 Evaluación del empleador sobre el teletrabajador, según bases

¿En base a qué evalúa su empleador su desempeño?	f	f%
Por el resultado de su trabajo	39	66.10%
Por su actividad y rendimiento en tiempo real	27	45.76%
Por sus reportes/informes sobre el avance de sus tareas	22	37.29%
	n=88	n=100%



Gráfico 4.14 Evaluación del empleador sobre el teletrabajador, según bases

Dado que 46 fueron los encuestados que indicaron ser evaluados (Ver Tabla 4.13) y 88 las respuestas a esta pregunta, se observa que el empleador utiliza más de un modo de evaluación.

- Representación gremial o sindical

La mayoría de los trabajadores (58%) no sabe si existe o no una organización sindical que lo represente. El resto sí sabe que la hay, aunque de ellos más de la mitad (56%) decidió no afiliarse. En total, sólo 11 de los 59 encuestados está afiliado a un sindicato. En la Tabla 4.15 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.15 lo ilustra.

Tabla 4.15 Afiliación del empleado a un sindicato

Respecto a la actividad que realiza ¿cuenta con representación sindical o gremial?	f	f%
Sí, y me encuentro afiliado/a	11	18.64%
Existe, pero he decidido no afiliarme	14	23.73%
No conozco la existencia de ninguna organización sindical que me represente	34	57.63%
	n=59	n=100%

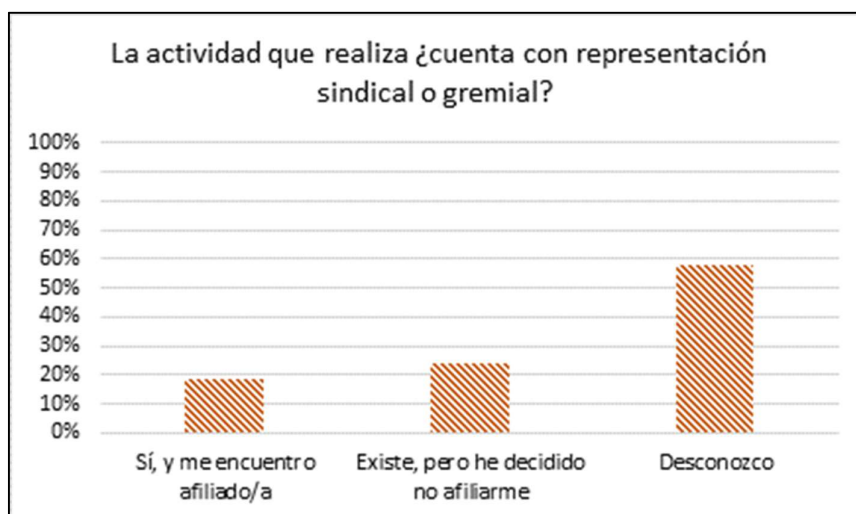


Gráfico 4.15 Afiliación del empleado a un sindicato

e) Cultura

El 37% de los respondentes dijeron que deben trabajar “Siempre” o “A veces” con los horarios establecidos por una empresa que se encuentra en otro país. Esto permite inferir que tales personas trabajan con jefes, compañeros de trabajo y/o clientes de un contexto cultural diferente al de ellos. En la Tabla 4.16 se presenta el detalle.

Tabla 4.16 Teletrabajadores con horarios fijados por una empresa fuera de Argentina

¿Trabaja:....	Siempre		A veces		Nunca		Sin respuesta		
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	
Con horarios fijados por una empresa desde el exterior?	6	10.17%	16	27.12%	37	62.71%	0	0%	n=59 n=100%

Antigüedad en el empleo y en la modalidad teletrabajo

Al mirar la antigüedad en el empleo de los respondentes se ve que es variada: están quienes cuentan con menos de un año trabajando para la empresa actual hasta quienes llevan más de 10 años en ella. La mayoría de los respondentes cuentan con entre 1 a 5 años de antigüedad en la empresa. En la Tabla 4.17 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.17 lo ilustra.

Tabla 4.17 Antigüedad del trabajador en la empresa actual

¿Cuánto tiempo hace que trabaja para la misma organización?	f	f%
Más de 10 años	7	12%
entre 6 y 10	10	17%
entre 3 y 5	21	36%
1 o 2 años	16	27%
menos de un año	5	8%
	n=59	n=100%

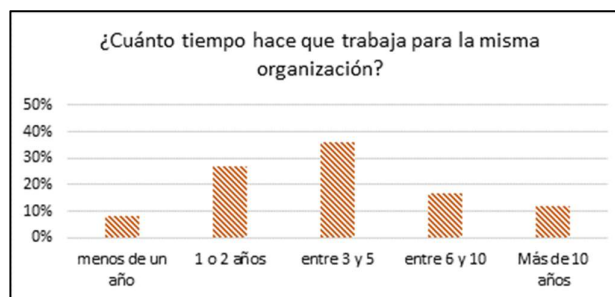


Gráfico 4.17 Antigüedad del trabajador en la empresa actual

Consultados acerca del tiempo que llevan teletrabajando para el empleador actual, si bien el rango de tiempo es amplio, habiendo desde quienes tienen menos de un año hasta quienes tienen más de 10, más de la mitad (53%) tienen menos de 2 años de antigüedad teletrabajando, y la gran mayoría (87%) menos de 5 años. En la Tabla 4.18 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.18 lo ilustra.

Tabla 4.18 Antigüedad como teletrabajador en la empresa actual

¿Cuánto tiempo hace que teletrabaja para la misma organización?	f	f%
Más de 10 años	4	7%
entre 6 y 10	4	7%
entre 3 y 5	20	34%
1 o 2 años	21	36%
menos de un año	10	17%
	n=59	n=100%

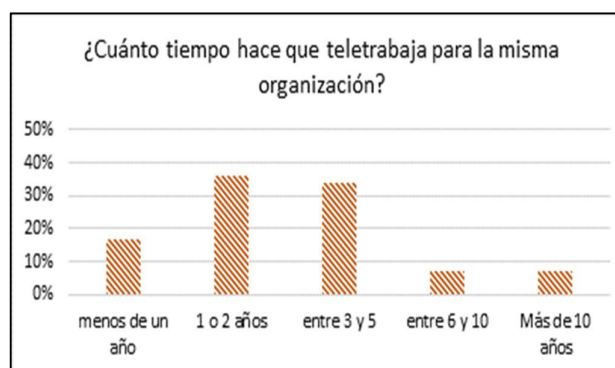


Gráfico 4.18 Antigüedad como teletrabajador en la empresa actual

Al cruzar las respuestas de las dos preguntas anteriores se observa que casi en mitades se dividen los trabajadores en aquellos que empezaron como trabajadores presenciales

exclusivamente y luego pasaron a teletrabajar y trabajadores que desde el inicio combinaron ambas modalidades. En la Tabla 4.19 se presenta el detalle.

Tabla 4.19 Momento de acceso al teletrabajo en la empresa

¿Cómo accedieron al teletrabajo?	f	f%
Empezaron de modo presencial y luego sumaron teletrabajo	30	51%
Desde el inicio de la relación laboral teletrabajan	29	49%
	n=59	n=100%

La mayoría de los respondentes (58%) se encuentra en el nivel medio de la escala jerárquica. El resto se reparte en partes (casi) iguales entre en nivel más bajo y más alto. En la Tabla 4.20 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.20 lo ilustra.

Tabla 4.20 Encuestados según nivel jerárquico

Su nivel jerárquico es:	f	f%
Alto	12	20.34%
Medio	34	57.63%
Bajo	13	22.03%
	n=59	n=100%

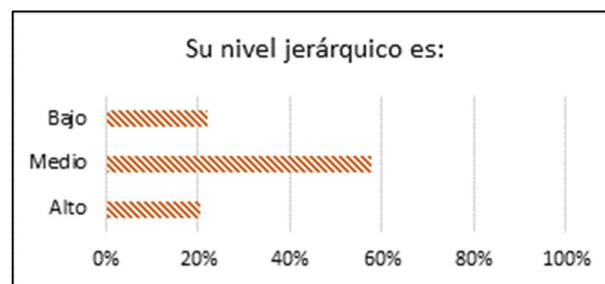


Gráfico 4.20 Encuestados según nivel jerárquico

Sin embargo, la gran mayoría de los respondentes (71%) no tiene personal a cargo. En la Tabla 4.21 se presenta el detalle.

Tabla 4.21 Encuestados según si tienen personal a cargo

¿Tiene personas trabajando a su cargo?	f	f%
Sí	17	28.81%
No	42	71.19%
	n=59	n=100%

El 29% que sí tiene personal a cargo computa, en su mayoría, hasta 5 trabajadores. En la Tabla 4.22 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.22 lo ilustra.

Tabla 4.22 Encuestados según cantidad de subordinados

¿Cuántas personas trabajan a su cargo?	f	f%
50	1	6%
Entre 15 y 18	3	18%
Entre 6 y 10	4	24%
Hasta 5	9	53%
	n=17	n=100%

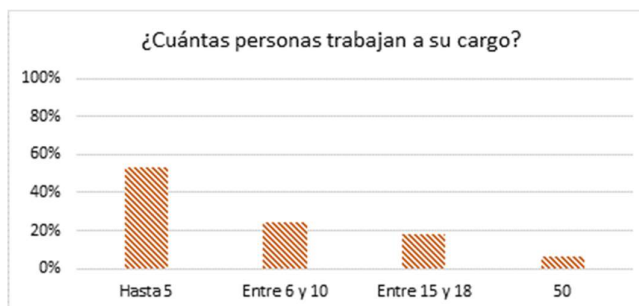


Gráfico 4.22 Encuestados según cantidad de subordinados

2.2 Trabajo presencial o teletrabajo? Preferencia de los encuestados

Hacia el final de la encuesta, se les hizo a los teletrabajadores la siguiente pregunta “Haciendo un balance general ¿prefiere trabajar presencialmente, teletrabajar, o combinando ambas modalidades?”

Se encontró que son más (el 58%) los respondientes que prefieren trabajar combinando la modalidad presencial con el teletrabajo que los que quieren sólo teletrabajar (39%). Hay también un pequeño número que preferiría trabajar sólo presencialmente. Tabla 4.23 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.23 lo ilustra.

Tabla 4.23 Modalidad de organización del trabajo preferida por el trabajador

Haciendo un balance general ¿prefiere trabajar...	f	f%
Presencialmente?	2	3.39%
Teletrabajar?	23	38.98%
Combinando ambas modalidades?	34	57.63%
	n=59	n=100%

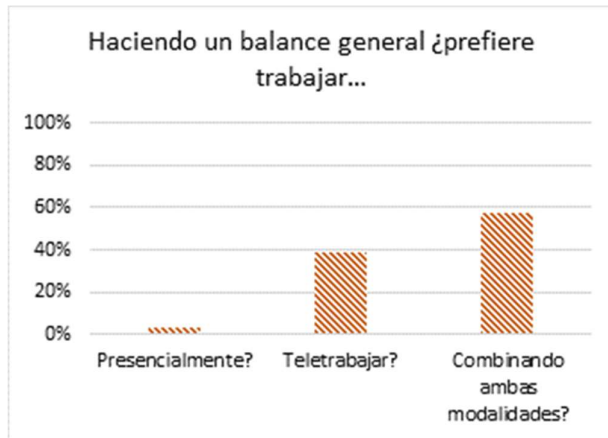


Gráfico 4.23 Modalidad de organización del trabajo preferida por el trabajador

Otro ángulo desde el que se consultó por la preferencia fue “¿Aconsejaría teletrabajar a un amigo suyo?”. La inmensa mayoría (95%) lo recomendaría. Tabla 4.24 se presenta el detalle.

Tabla 4.24 Modalidad de organización del trabajo preferida por el trabajador (2)

¿Aconsejaría teletrabajar a un amigo suyo?	f	f%
Sí	56	94.92%
No	0	0.00%
Sin respuesta	3	5.08%
	n=59	n=100%

La respuesta cambia cuando se les consulta qué prefieren aquellos con quienes conviven: el 13% prefieren que trabajen presencialmente, contra el 87% que prefieren que teletrabajen. En la Tabla 4.25 se presenta el detalle.

Tabla 4.25 Modalidad de organización del trabajo preferida por quienes conviven con el trabajador

(Solo si convive con alguien) Las personas con las que convive, ¿prefieren que teletrabaje?	f	f%
Sí	34	79%
No	5	12%
Sin respuesta	4	10%
	n=43	n=100%

2.3 Motivos que llevaron a los trabajadores a teletrabajar

Una de las dimensiones que resultaba de sumo interés conocer era la referente a los motivos que llevaron a los respondentes a teletrabajar. Con la intención de captar la respuesta más real posible de los encuestados la pregunta fue abierta, no preestructurada. Simplemente se les consultó “¿Por qué razones accedieron a teletrabajar?” y ellos respondieron mediante un texto libre.

Son variados los motivos que llevaron a estas personas a teletrabajar: porque es una política de su empleador que deben respetar, porque les interesa trabajar para una organización que no está en su ciudad de residencia y no quieren mudarse, porque les permite acceder a un trabajo mejor al que tenían previamente o a algún trabajo (si no tenían ninguno), porque aceptan cobrar menos si teletrabajan (quizá porque se ahorran algunos gastos o porque les da tiempo para cuidar de familiares, emprender proyectos, etc.). También están quienes lo hacen porque debido a problemas de salud no pueden o prefieren no trabajar presencialmente, y aquellos que ven en las TICs el presente y futuro, y quieren “dominarlas”.

A partir de las expresiones realizadas por los respondentes, y desde un enfoque ético se identificaron 5 categorías en que pueden clasificarse los motivos esgrimidos. Estos son motivos de índole primordialmente personal, familiar, de carrera, económicos o de salud. En el Cuadro 4.2 a continuación se transcriben ejemplos de las expresiones en cada una de las categorías.

¿Por qué razones accedió a la modalidad de teletrabajo?:

- Personales:
 - Comodidad.
 - Flexibilidad horaria dentro de ciertos requerimientos para hacer trámites personales, proyectos personales, para poder estudiar.
 - No quiero mudarme de mi lugar de residencia.
 - Recomendación de un amigo.
 - Me apasiona la tecnología, porque me parece una tendencia mundial y me interesa acceder a nuevas alternativas de trabajo.

- Hace más llevadero el trabajo.
- Me deleita la tarea.
- Desafío personal laboral
- Familiares:
 - Para poder trabajar desde casa, atento mis necesidades familiares (hijos, personas a cargo, organización familiar). Posibilidad de estar en casa si alguien de mi familia se enferma.
- De carrera:
 - Obtener más posibilidades laborales.
 - Desarrollo profesional.
 - La empresa para la que quiero trabajar no cuenta con oficinas en la mi lugar de residencia (ya sea que las tenga en el extranjero o en el país).
 - Porque me permite hacer trabajo en red y varias tareas al mismo tiempo.
 - Mi empleador tiene una política de teletrabajo 2 o 3 días a la semana.
- Económicas:
 - Ahorro costos: de tiempo de viaje, de dificultad en el transporte, de comer afuera de casa.
 - Conseguir un trabajo. Oportunidad de iniciar un emprendimiento.
 - Porque es el método más práctico, se ven resultados casi inmediatos.
 - Soy más efectivo en mi forma de trabajar. Mi rendimiento es mayor cuando trabajo sola y tranquila, sin interrupciones, las cuales suelen ser sostenidas en la oficina de mi empleador.
 - En principio como actividad y remuneración extra al trabajo principal.
 - Por comprender que podía sacar provecho a las TICs.
 - El sueldo que pretendo por trabajar presencialmente es mayor que el que acepto por teletrabajar.
- De salud:
 - Para cuidar mi salud.
 - Porque tengo una enfermedad.

- Debido a una discapacidad motriz.
- Disminuye el estrés.

Cuadro 4.2 Motivos que llevaron a los trabajadores a teletrabajar, según categoría

2.3.1 Motivos por los que las empresas implementaron teletrabajo

Al responder la pregunta “¿Por qué razones accedieron a teletrabajar?” algunos encuestados comentaron cuáles consideran que fueron las razones por las que sus empleadores implementaron el teletrabajo. La variedad de motivos fue baja, pueden sintetizarse en los listados en el Cuadro 4.3 a continuación:

¿Por qué razones accedió a la modalidad de teletrabajo?:

- Reduce costos, ya que:
 - los salarios pretendidos por los empleados son menores en el caso de teletrabajo que en caso de ser presencial, y/o
 - disminuye el espacio físico instalado necesario (la cantidad de estaciones de trabajo ocupadas en un mismo edificio al mismo tiempo).
- Como beneficio al empleado, como medida de retención de talentos.

Cuadro 4.3 Motivos que llevaron a las empresas a implementar teletrabajo

De quién fue la decisión de empezar a teletrabajar

Una pregunta en la encuesta consultaba al trabajador si accedió a teletrabajar por decisión propia, por sugerencia del empleador o una combinación de ambos. La mitad de los encuestados accedió por decisión propia, un 17% lo hizo por sugerencia del empleador, y un 32% lo hizo por una combinación de ambas. En la Tabla 4.26 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.26 lo ilustra.

Tabla 4.26 De quién fue la decisión de empezar a teletrabajar

¿Cómo accedió a la modalidad de teletrabajo?	f	f%
Por decisión personal	30	50,85%
Ambos	19	32,20%
Por sugerencia de su empleador	10	16,95%
	n=59	n=100%

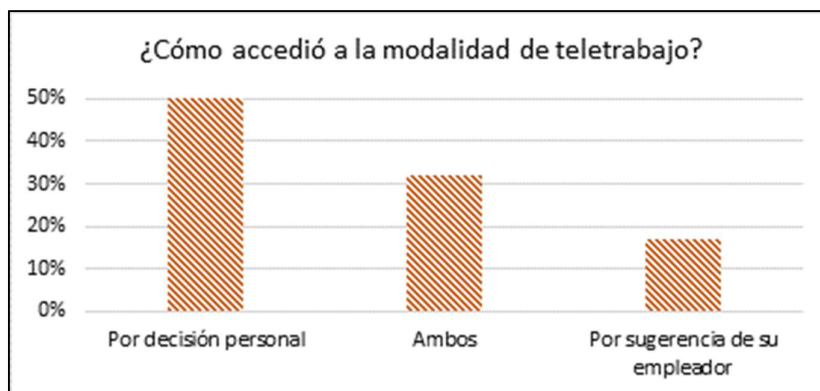


Gráfico 4.26 De quién fue la decisión de empezar a teletrabajar

Opción de reversibilidad

Poco más de la mitad de los trabajadores (53%) tiene la opción, si lo quisieran, de volver a trabajar de modo totalmente presencial. Un 22% dice no tenerla, y un 25% no ha respondido. En la Tabla 4.27 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.27 lo ilustra.

Tabla 4.27 Opción de reversibilidad

¿Puede volver a trabajar de modo totalmente presencial para su empleador si lo desea?	f	f%
Sí	31	52.54%
No	13	22.03%
Sin respuesta	15	25.42%
	n=59	n=100%

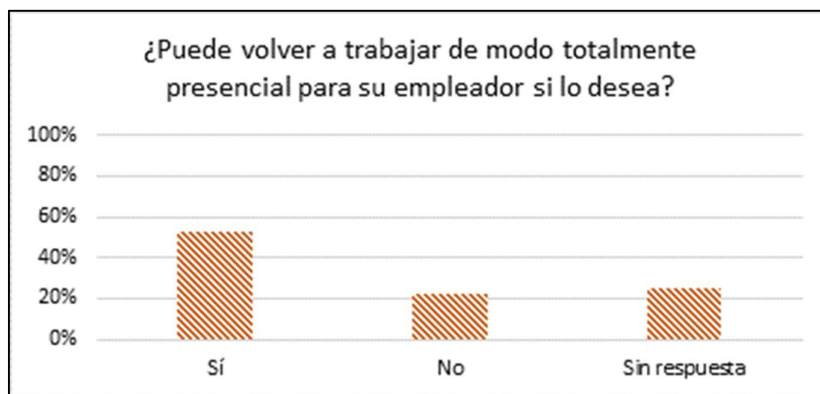


Gráfico 4.27 Opción de reversibilidad

2.4 Ventajas percibidas en teletrabajar

Otra de las dimensiones que interesaba conocer fue si los encuestados perciben ventajas en teletrabajar, y cuáles son éstas. Al igual que se hizo al consultarles sobre los motivos que los llevaron a teletrabajar, con la intención de obtener la respuesta en sus propios términos la pregunta fue abierta, no preestructurada. A quienes respondieron afirmativamente a la pregunta “¿Usted encuentra ventajas de teletrabajar?” se les consultó “¿Cuáles?” y ellos respondieron mediante un texto libre. Fueron muchas las expresiones y algunas iguales entre sí. Para presentar los resultados de un modo que ayudara a su comprensión se agruparon por similitud. Desde un enfoque emic se identificaron 5 categorías en que se pueden clasificar las ventajas percibidas. Se contaron la cantidad de expresiones dentro de cada categoría y se calculó la relación en el total de expresiones, de modo de poder asignarles un orden de preponderancia.

Casi la totalidad (93%) de los encuestados encuentran ventajas en teletrabajar. En la Tabla 4.28 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.28 lo ilustra.

Tabla 4.28 ¿Percibe ventajas en teletrabajar?

Usted encuentra ventajas de teletrabajar?	f	f%
Sí	55	93%
No	2	3%
Sin respuesta	2	3%
	n=59	n=100%

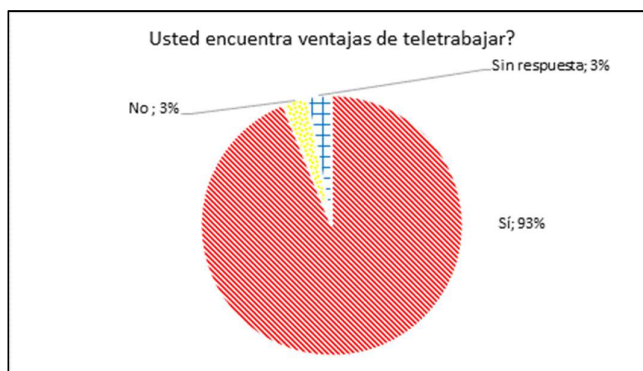


Gráfico 4.28 ¿Percibe ventajas en teletrabajar?

Las categorías en que pueden agruparse las ventajas percibidas son:

- Mejor administración del tiempo personal-laboral
- Mejoramiento de la calidad de vida
- Disminución de costos monetarios
- Mejora el trabajo que se hace
- Aumenta la posibilidad de acceso a un trabajo

En la Tabla 4.29 se presenta la preponderancia calculada para cada una de tales categorías, y el Gráfico 4.29 lo ilustra.

Tabla 4.29 Ventajas de teletrabajar (agrupadas en categorías)

Ventajas (agrupadas en categorías)	f	f%
Mejor administración del tiempo personal-laboral	55	43%
Mejoramiento de la calidad de vida	37	29%
Disminución de costos monetarios	16	13%
Mejora el trabajo que se hace	16	13%
Aumenta la posibilidad de acceso a un trabajo	4	3%
	n=128	n=100%

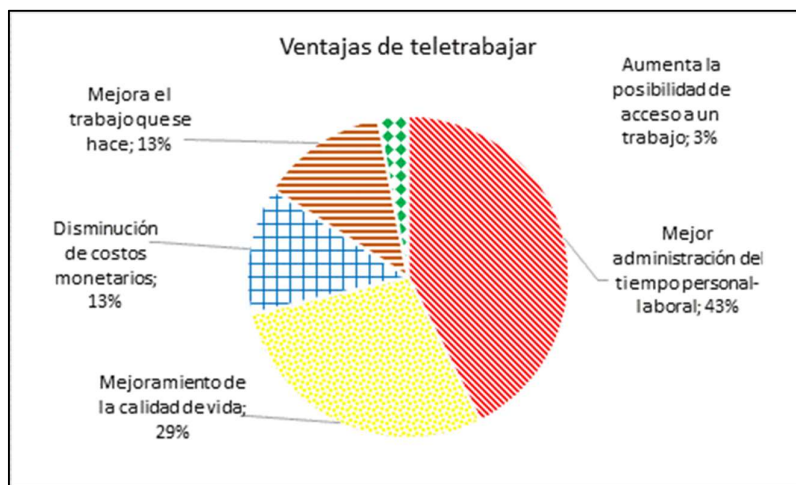


Gráfico 4.29 Ventajas de teletrabajar (agrupadas en categorías)

La categoría de ventajas con más aparición (43%) en las respuestas dadas por los encuestados (y con amplia distancia de la siguiente, 29%) es “la mejor administración del tiempo” que les permite el teletrabajar.

Con “mejor administración del tiempo” se refieren a que es más posible y fácil compatibilizar tiempos de trabajo con tiempos de “no trabajo” (ya sean para atender asuntos personales, familiares, sociales, etc.). Tienen más flexibilidad (horaria). En el Cuadro 4.4 se presentan ejemplos de las expresiones en sus palabras.

Ventajas de teletrabajar: Mejor administración del tiempo

- Más tiempo libre, para pausas, personal, para estar con la familia (por ejemplo en el almuerzo), para el cuidado de los hijos, para estudiar.
- Posibilidad de hacer trámites que de otra forma no podría hacer
- Ahorro el tiempo de traslado (El día de teletrabajo descanso una hora y media más)
- Al no cumplir horario, el uso del tiempo depende de mí.
- Puedo disponer, en muchas ocasiones, realizar el trabajo en los momentos que decido (aunque conlleva la contracara de tener que trabajar de noche y en ciertas oportunidades en feriados y fines de semana si es necesario)

Cuadro 4.4 Ventajas de teletrabajar. Categoría “Mejor administración del tiempo”

La categoría de ventaja de teletrabajar que le sigue a la primera en orden de preponderancia (29%) refiere al mejoramiento de la calidad de vida. En el Cuadro 4.5 se presentan ejemplos de las expresiones en sus palabras.

Ventajas de teletrabajar: Mejoramiento de la calidad de vida

- Trabajar desde casa es muy positivo para el círculo familiar, para la seguridad (La casa está siempre con gente), hago mayor uso de mi casa
- Tengo mayor tranquilidad (para desarrollar las tareas), trabajo relajada, se reduce el estrés
- Aumenta la comodidad del espacio de trabajo
- Manejar mi vida familiar (poder estar con la familia, estoy más cerca de mis hijos pequeños, la asistencia familiar en el momento que ellos necesitan)
- No tener que moverme (viajar al lugar de trabajo, evitar el centro)
- Evito el estrés de tener que viajar todos los días en un medio de transporte
- Mejoro mi alimentación (En el almuerzo no se come comida comprada sino hecha en casa)
- Mejoro mi calidad de vida
- Ayudo a cuidar el medio ambiente

Cuadro 4.5 Ventajas de teletrabajar. Categoría “Mejoramiento de la calidad de vida”

Las otras tres ventajas son percibidas por menos encuestados, pero completan la descripción de la diversidad de ventajas percibidas. Refieren a ahorro de gastos (13%), mejora de la calidad del trabajo (13%) y mayor acceso a puestos de trabajo (3%). En el Cuadro 4.6 se presentan ejemplos de las expresiones en sus palabras.

Ventajas de teletrabajar:

- Ahorro gastos, como ser de viaje en tren, en subte, del almuerzo, en vestimenta.
- Mejoramiento de la calidad del trabajo que se realiza:
 - o Mayor calidad en el trabajo entregado (permite atención más personalizada)
 - o Mayor concentración
 - o Mayor eficacia, sin tiempos muertos ni burocracias de oficina.
 - o Evito discusiones ya que tengo tiempo para contestar y contesto por escrito.
 - o No estar compartiendo el ambiente de trabajo con personas que pueden observar o criticar el trabajo sin tener injerencias sobre el mismo.
 - o Al estar conectado por las redes sociales estás mejor que en tu oficina.
- Mayor acceso a puestos de trabajo.
 - o Implica capacitación constante
 - o Permite flexibilidad laboral
 - o Permite inclusión laboral
 - o Permite iniciar un emprendimiento que siendo responsable puede crecer y convertirse en una empresa

Cuadro 4.6 Ventajas de teletrabajar. Categorías varias

2.5 Desventajas percibidas en teletrabajar

También se les consultó sobre las desventajas de teletrabajar. Si bien son menos los encuestados que dijeron encontrar desventajas en teletrabajar (39%) respecto de la cantidad que dijo encontrar ventajas (93%), perciben desventajas. En la Tabla 4.30 se presenta el detalle, y el Gráfico 4.30 lo ilustra.

Tabla 4.30 ¿Percibe desventajas de teletrabajar?

Usted encuentra desventajas de teletrabajar?	f	f%
Sí	23	38.98%
No	29	49.15%
Sin respuesta	7	11.86%
	n=59	n=100%

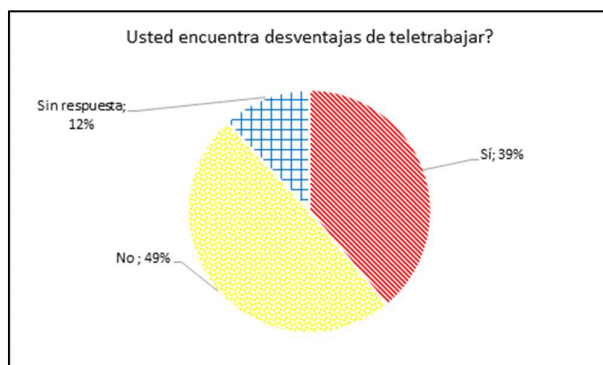


Gráfico 4.30 ¿Percibe desventajas de teletrabajar?

Para el relevamiento de las desventajas percibidas y análisis de los resultados se siguió el mismo procedimiento que en el caso de las ventajas de teletrabajar, con la única diferencia de que las categorías en este caso se identificaron desde un enfoque étic. Tales categorías son:

- Aislamiento.
- Sobrecarga de trabajo.
- Falta de legislación específica.
- Mayores gastos y menores ingresos.
- Efectos sobre la salud.

En la Tabla 4.31 se presenta la preponderancia calculada para cada una de tales categorías, y el Gráfico 4.31 lo ilustra.

Tabla 4.31 Desventajas de teletrabajar (agrupadas en categorías)

Desventajas (agrupadas en categorías)	f	f%
Aislamiento	18	47,36%
Sobrecarga de trabajo	10	26,32%
Falta de legislación específica	5	13,16%
Mayores gastos y menores ingresos	3	7,9%
Efectos sobre la salud	2	5,3%
	n=38	n=100%

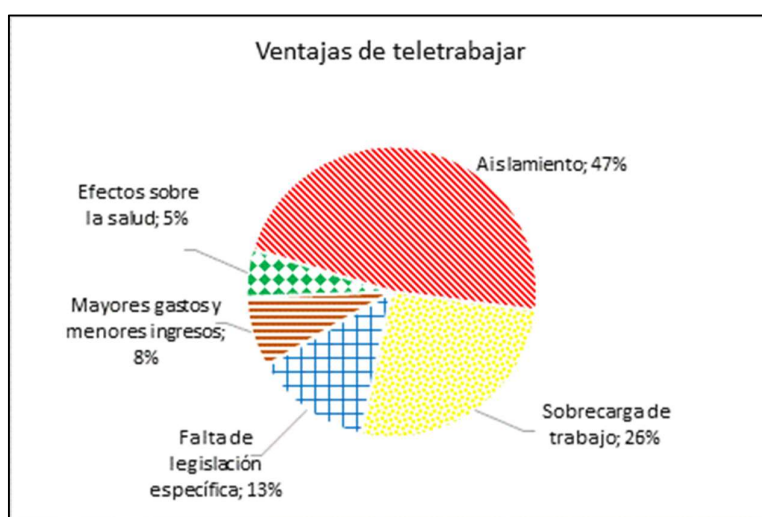


Gráfico 4.31 Desventajas de teletrabajar (agrupadas en categorías)

La categoría de desventaja que más aparece (47%) refiere al aislamiento que el teletrabajo implica respecto de los compañeros de trabajo y de la organización empleadora en general. En el Cuadro 4.7 se presentan ejemplos de las expresiones en palabras de los encuestados.

Desventajas de teletrabajar: Aislamiento

- Aislamiento de los compañeros y de la organización en general (el contacto con los compañeros es a distancia y eso no colabora para generar un sentido de pertenencia en la empresa, se pierde contacto con la cultura de la empresa).
- La comunicación es menos fluida con jefes y compañeros. Las reuniones son casi imposibles

en horario laboral. Algunas tareas en equipo se demoran al no tener comunicación interpersonal o en la misma ubicación física.

- Falta de reconocimiento o valoración del trabajo.
- Responsabilidad, los aciertos son propios y los desaciertos también, hay que acostumbrarse a ambos. Autodisciplina.

Cuadro 4.7 Desventajas de teletrabajar. Categoría: aislamiento

La categoría de desventajas que le sigue a la anterior en orden de prevalencia (si bien está alejada por 21 puntos de la primera) es la referida a sobrecarga de trabajo. En el Cuadro 4.8 se presentan ejemplos de las expresiones en palabras de los encuestados.

Desventajas de teletrabajar: Sobrecarga de trabajo

- Es más factible que se hagan horas extras o se trabaje en situaciones en que uno no iría a la oficina (ej. Trabajo estando enferma, mientras pueda moverme lo hago, aunque tenga indicación de reposo. Muchas veces trabajo muchas más horas de las pautadas porque me domina la ansiedad de terminar el trabajo. Mi jefe me llama a cualquier hora del día, cualquier día de la semana.)
- Distracciones y mayor carga por gente del entorno que no entiende que uno está trabajando (por ejemplo, consideran que estoy de gusto, por eso debería tener todo impecable. Realizo tareas domésticas en las pausas del trabajo.)

Cuadro 4.8 Desventajas de teletrabajar. Categoría: sobrecarga de trabajo

Las otras tres desventajas son percibidas por menos encuestados, pero completan la descripción de la diversidad de desventajas percibidas. Refieren a la falta de legislación específica de la actividad, mayores gastos y menores salarios y efectos negativos sobre la salud. En el Cuadro 4.9 se presentan ejemplos de las expresiones en sus palabras.

Desventajas de teletrabajar:

- Falta de legislación específica
 - o A veces (aunque también puede ocurrir en un trabajo presencial) la relación contractual no está formalizada y no hay estabilidad laboral.
 - o No contar con una legislación laboral que regule los derechos de los trabajadores.
- Mayores gastos y menores salarios
 - o El teletrabajador se hace cargo de gastos que no le corresponden y no son recompensados.
 - o El salario es mucho menor (2 a 3 veces menos) a lo que paga la competencia por empleados que realizan la misma tarea, pero en las oficinas de la compañía o en las de los clientes.
- Afecta la salud
 - o Estrés por causas tecnológicas, cortes de luz y conexiones lentas en algunos momentos.
 - o Fumo mucho más estando en casa.

Cuadro 4.9 Desventajas de teletrabajar. Categorías varias

2.6 Efecto del teletrabajo en dimensiones laborales, personales y familiares

A continuación de las preguntas abiertas sobre ventajas y desventajas, en la encuesta se consultó a los teletrabajadores la repercusión que, en base a su propia experiencia, el teletrabajo tiene sobre algunas dimensiones laborales, personales y familiares. La pregunta era preestructurada, y las opciones de respuesta eran positivo, negativo o neutral. En todas las dimensiones consultadas, la respuesta positiva fue la más elegida empezando, cuando menos por el 56% de los encuestados y hasta alcanzó el 95% en un caso. La mayoría coincide con que es positivo el efecto sobre los resultados de la tarea, la administración del tiempo, y el contenido y organización del trabajo.

Son pocos los que experimentan efectos negativos, y en su mayoría refieren a la seguridad o estabilidad en el trabajo, la posibilidad de descanso y hacer pausas, la relación con los

compañeros de trabajo y la alimentación. En la Tabla 4.32 se presenta el detalle y el Gráfico 4.32 lo ilustra.

Tabla 4.32 Efecto del teletrabajo en dimensiones laborales, personales y familiares

En base a su experiencia personal, cómo evalúa el efecto del teletrabajo en los siguientes aspectos	Positivo		Negativo		Neutral		
	f	f%	f	f%	f	f%	
Resultados sobre la tarea	56	94,92%	0	0,00%	3	5,08%	n=59, n=100%
Administración del tiempo	56	94,92%	2	3,39%	1	1,69%	n=59, n=100%
Contenido y organización del trabajo	54	91,53%	0	0,00%	5	8,47%	n=59, n=100%
Vida familiar y social	50	84,75%	3	5,08%	6	10,17%	n=59, n=100%
Desarrollo personal	48	81,36%	0	0,00%	11	18,64%	n=59, n=100%
Salud	47	79,66%	3	5,08%	9	15,25%	n=59, n=100%
Descanso y pausas	46	77,97%	6	10,17%	7	11,86%	n=59, n=100%
Alimentación	46	77,97%	4	6,78%	9	15,25%	n=59, n=100%
Formación y capacitación	44	74,58%	1	1,69%	14	23,73%	n=59, n=100%
Relación entre ingresos - gastos	44	74,58%	3	5,08%	12	20,34%	n=59, n=100%
Proyección profesional / de carrera	42	71,19%	3	5,08%	14	23,73%	n=59, n=100%
Pluriempleo	41	69,49%	3	5,08%	15	25,42%	n=59, n=100%
Relación con colegas o compañeros	34	57,63%	4	6,78%	21	35,59%	n=59, n=100%
Seguridad / Estabilidad	33	55,93%	9	15,25%	17	28,81%	n=59, n=100%

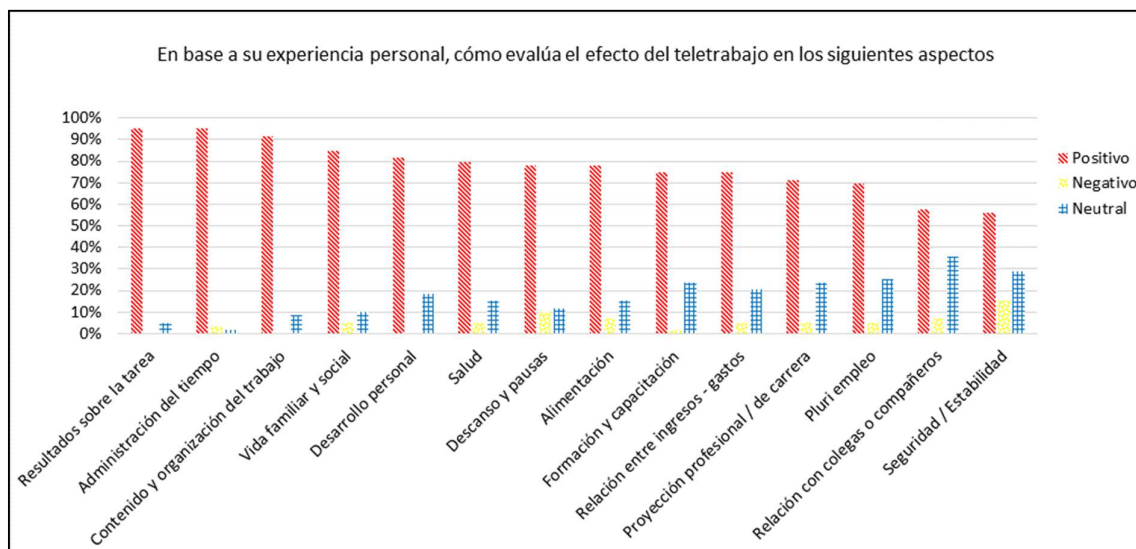


Gráfico 4.32 Efecto del teletrabajo en dimensiones laborales, personales y familiares

2.7 Relaciones sociales en el trabajo

Siendo las relaciones sociales el tema de interés de esta tesis, y habiendo captado en las expresiones de los respondentes que es la categoría que representa la mayor desventaja del teletrabajo, se presentan a continuación las respuestas a otras preguntas realizadas en la encuesta en referencia al mismo tema.

Relación teletrabajador con jefe

Se les pidió a los encuestados que calificaran en una escala de “Muy buena” a “No existe” cómo consideran que es la relación con su superior inmediato en función de una serie de dimensiones preestablecidas.

La mayoría de los trabajadores manifiesta tener con su superior inmediato “Muy buena” o “Buena” relación interpersonal y comunicación laboral, y del mismo modo siente que es la consideración y reconocimiento que el jefe tiene sobre su trabajo y sus iniciativas, así como el apoyo o cooperación que recibe del superior ante posibles problemas. Existen sin embargo ocho trabajadores que expresan que es “Regular” la consideración y reconocimiento de su jefe y siete que perciben “Regular” el apoyo que reciben de sus jefes. Si bien son menos, hay entre tres y cinco trabajadores que consideran que “No existe” relación, comunicación, consideración o apoyo. En la Tabla 4.33 se presenta el detalle y el Gráfico 4.33 lo ilustra.

Tabla 4.33 Percepción del trabajador de la relación con su jefe inmediato, según algunas dimensiones

Con su jefe inmediato, ¿cómo es...	Muy Buena		Buena		Regular		Mala		No existe	
	F	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
La relación interpersonal?	35	59%	18	31%	2	3%	0	0%	4	7%
La comunicación laboral?	27	46%	25	42%	4	7%	0	0%	3	5%
La consideración y reconocimiento que él tiene sobre su trabajo?	32	54%	14	24%	8	14%	1	2%	4	7%
La consideración que él tiene sobre sus iniciativas?	30	51%	19	32%	5	8%	1	2%	4	7%
El apoyo o cooperación que recibe de él ante posibles problemas?	30	51%	17	29%	7	12%	0	0%	5	8%

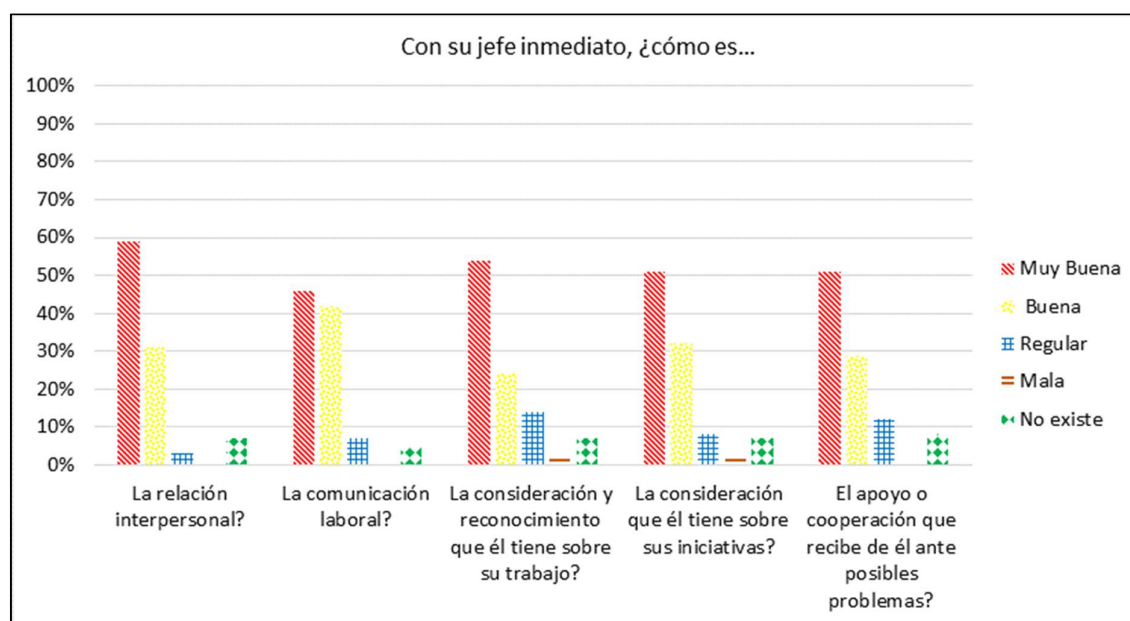


Gráfico 4.33 Percepción del trabajador de la relación con su jefe inmediato, según algunas dimensiones

Respecto de los medios con los que se comunican con su superior, se encontró que depende de la frecuencia:

- La comunicación es mayoritariamente escrita: por medios electrónicos (como ser el correo electrónico o chat) en la comunicación diaria (78%) y por medios escritos formales con una periodicidad mensual (64%).

- La comunicación oral es: a distancia mediada por TICs, como son el teléfono o la

teleconferencia, diaria para la mitad de los respondentes (51%) y presencial mensualmente (47%).

En la Tabla 4.34 se presenta el detalle y los Gráficos 4.34 y 4.35 lo ilustran.

Tabla 4.34 Comunicación trabajador-jefe según medio y frecuencia

La comunicación con su superior ¿por qué medios se realiza y con qué frecuencia?	Diaria		Semanal		Mensual	
	f	f%	f	f%	f	f%
Email, chat u otro medio informático escrito	46	78%	10	17%	3	5%
Teléfono, celular, sistemas de teleconferencia	30	51%	21	36%	8	14%
En reuniones presenciales	8	14%	23	39%	28	47%
Por medios escritos formales	7	12%	14	24%	38	64%

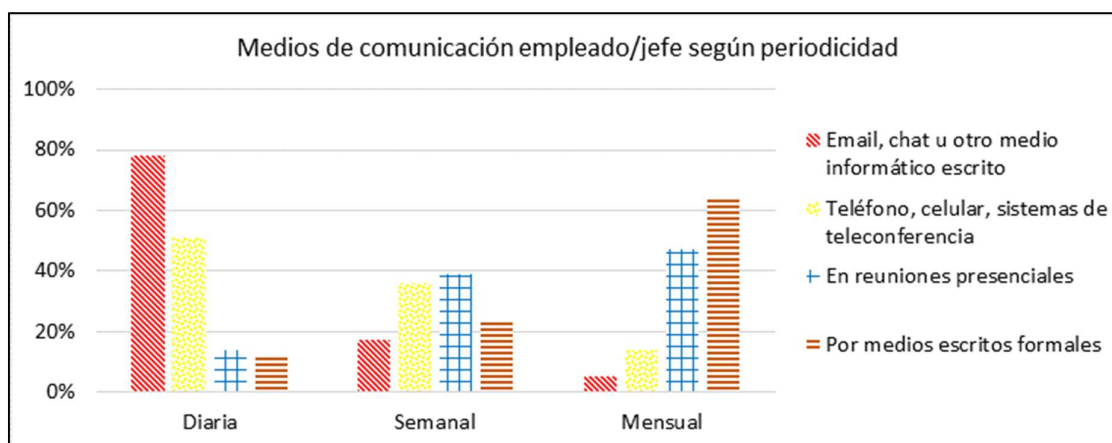


Gráfico 4.34 Comunicación trabajador-jefe según medio y frecuencia

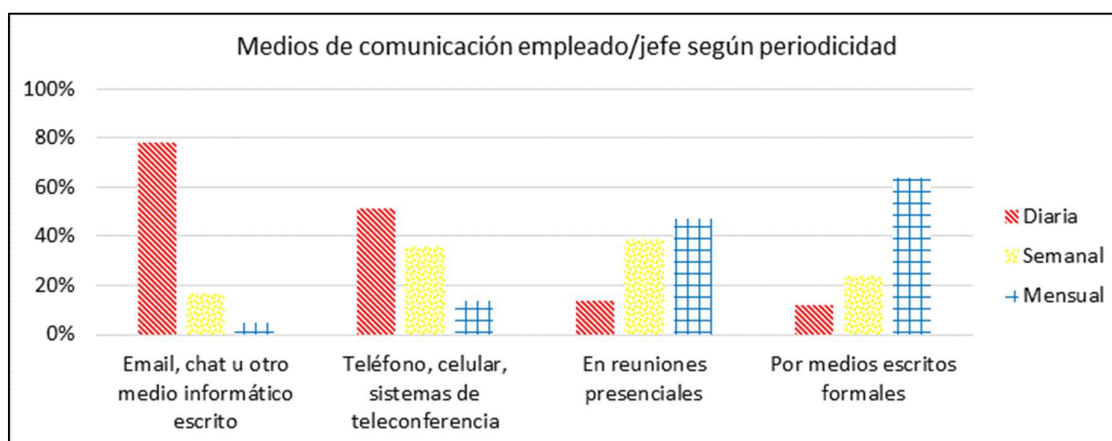


Gráfico 4.35 Comunicación trabajador-jefe según medio y frecuencia (2)

Relación teletrabajador con compañeros de trabajo

Al igual que con los jefes, se les pidió a los encuestados que calificaran en una escala de “Muy buena” a “No existe” cómo consideran que es la relación con sus compañeros de trabajo en función de una serie de dimensiones preestablecidas.

También con sus compañeros la mayoría de los teletrabajadores manifiesta tener una “Muy buena” o “Buena” relación interpersonal y comunicación laboral, y del mismo modo siente que es la consideración y reconocimiento que sus compañeros tienen sobre su trabajo y sus iniciativas, así como el apoyo que recibe de ellos para hacer su trabajo. Existen sin embargo siete trabajadores que expresan que es “Regular” la atención que dan sus compañeros a sus iniciativas. Si bien son menos, hay entre tres y cuatro trabajadores que consideran que “No existe” relación, comunicación, reconocimiento, atención o apoyo. En la Tabla 4.36 se presenta el detalle y el Gráfico 4.36 lo ilustra.

Tabla 4.36 Percepción del trabajador de la relación con sus compañeros, según algunas dimensiones

Con sus compañeros de trabajo ¿cómo es...	Muy Buena		Buena		Regular		Mala		No existe		
	f	f%	f	f%	f	f%	F	f%	f	f%	
La relación?	35	59%	20	34%	1	2%	0	0%	3	5%	n=59, n=100%
La comunicación?	30	51%	21	36%	5	8%	0	0%	3	5%	n=59, n=100%
El reconocimiento por su trabajo?	28	47%	24	41%	4	7%	0	0%	3	5%	n=59, n=100%
La atención que dan a sus iniciativas?	27	46%	22	37%	7	12%	0	0%	3	5%	n=59, n=100%
El apoyo que recibe para hacer su trabajo?	30	51%	23	39%	1	2%	1	2%	4	7%	n=59, n=100%

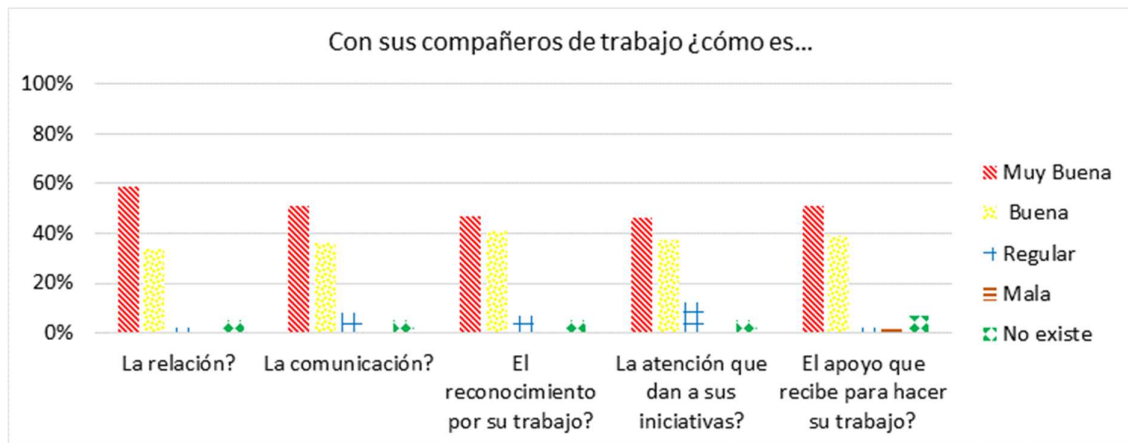


Gráfico 4.36 Percepción del trabajador de la relación con sus compañeros, según algunas dimensiones

Relación teletrabajador con subordinados

A aquellos respondientes que dijeron tener subordinados (17 de los 59 totales) se les pidió que calificaran en una escala de “Buena”, “Regular” o “Mala” cómo consideran que es la relación con ellos en función de una serie de dimensiones preestablecidas.

Todos manifiestan tener “Buena” relación interpersonal y comunicación, y la amplia mayoría considera que es “Buena” la manera en que valoran su desempeño, toman en cuenta sus iniciativas y cooperan con él. En ningún caso evalúan como “Mala” la relación, aunque hay algún caso en que la consideran regular. En la Tabla 4.37 se presenta el detalle y el Gráfico 4.37 lo ilustra.

Tabla 4.37 Percepción del trabajador de la relación con sus subordinados, según algunas dimensiones

¿Con su personal a cargo, cómo es...	Buena		Regular		Mala		
	f	f%	f	f%	f	f%	
La relación?	17	100%	0	0%	0	0%	n=17, n=100%
La comunicación?	17	100%	0	0%	0	0%	n=17, n=100%
La manera en que valoran su desempeño?	16	94%	1	6%	0	0%	n=17, n=100%
La manera en que toman en cuenta sus iniciativas?	15	88%	2	12%	0	0%	n=17, n=100%
La manera en que lo apoyan y cooperan?	15	88%	2	12%	0	0%	n=17, n=100%



Gráfico 4.37 Percepción del trabajador de la relación con sus subordinados, según algunas dimensiones

Efectos del teletrabajo en las relaciones sociales

A aquellos teletrabajadores que en algún tiempo previo trabajaron únicamente presencialmente se les consultó el efecto que tuvo sobre sus relaciones sociales (laborales y personales) el empezar a teletrabajar, ofreciéndoles una escala con tres opciones de respuesta: mejoró, no cambió, empeoró. La mayoría entiende que no tuvo ningún efecto, aunque un número importante entiende que mejoró. En la Tabla 4.38 se presenta el detalle y el Gráfico 4.38 lo ilustra.

Tabla 4.38 Efectos del teletrabajo en las relaciones del trabajador

Desde que <i>teletrabaja</i> , su relación con...	Mejóro		Empeoró		No cambió		
	f	f%	f	f%	F	f%	
La organización	26	44%	0	0%	33	56%	n=59, n=100%
Su jefe	20	34%	1	2%	38	64%	n=59, n=100%
Sus compañeros de trabajo	16	27%	1	2%	42	71%	n=59, n=100%
Su familia/amigos	20	34%	2	3%	37	63%	n=59, n=100%
Las personas con las que convive	16	27%	3	5%	40	68%	n=59, n=100%

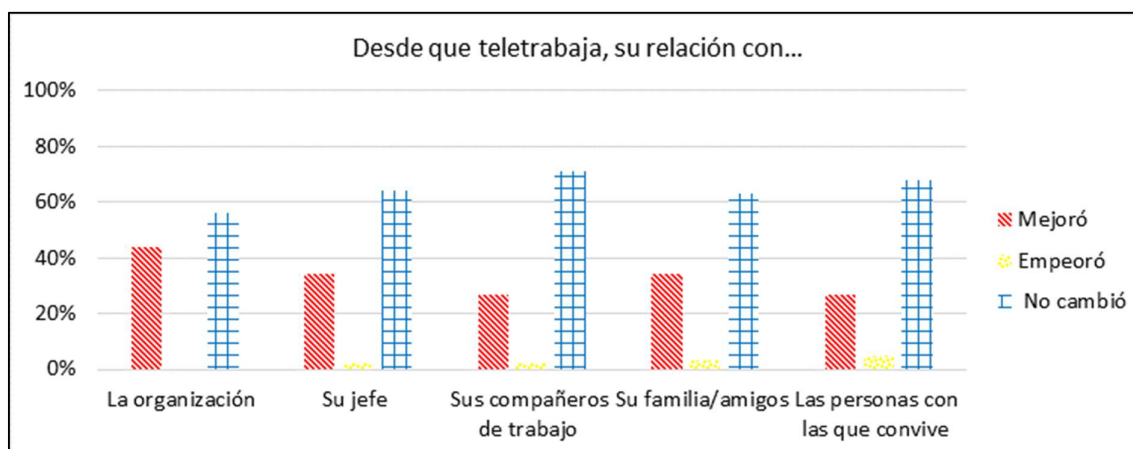


Gráfico 4.38 Efectos del teletrabajo en las relaciones del trabajador

Haciendo foco en la relación con los compañeros de trabajo, la respuesta presentada en la Tabla 4.38 difiere de otra descrita anteriormente en este capítulo en la subsección “Efecto del teletrabajo en dimensiones laborales, personales y familiares” (Tabla 4.32). En ella, al ser consultados “En base a su experiencia personal, cómo evalúa el efecto del teletrabajo sobre su relación con colegas o compañeros”, el 58% lo considera positivo, el 7% negativo, y el 36% entiende que no tuvo efecto.

Por otro lado, respecto de la relación de una teletrabajadora con su jefe se registró el comentario que se presenta en el Cuadro 4.10 a continuación.

*De los 600 trabajadores con los que cuenta la organización de mi empleador, somos 35 aproximadamente los que trabajamos para el nivel nacional, de ellos soy la única que teletrabaja. **Mi jefe sigue necesitando que concurra dos veces por semana a la oficina, por cuestiones organizativas y a veces creo que porque necesita ver que estoy ahí.***

Cuadro 4.10 Testimonio de una encuestada respecto de la relación con su jefe

A quién recurre el teletrabajador ante problemas técnico-profesionales

Se consultó también al trabajador a quién recurrían en caso de afrontar alguna dificultad de índole técnica o profesional en la ejecución de sus tareas. El interrogante ofrecía opciones de respuesta no excluyentes y daba la opción de ingresar mediante un texto la respuesta libre, habiendo seleccionado la opción “Otros”. Se obtuvieron 123 respuestas. A partir de las mismas se conoció que ante alguna dificultad de índole técnica o profesional, para resolverla

la fuente de consulta más habitual (75%) de los teletrabajadores son sus compañeros de trabajo. A sus supervisores los consultan sólo en la mitad de los casos (51%), prácticamente tanto como a manuales o instructivos (49%). Son menos los casos en que recurren a amigos o familiares (15%). En la Tabla 4.39 se presenta el detalle y el Gráfico 4.39 lo ilustra.

Tabla 4.39 A quién recurre el teletrabajador ante problemas técnico-profesionales

Ante problemas técnico-profesionales mientras teletrabaja recurre usualmente a:	f	f%
Compañeros de trabajo	44	75%
Supervisor	30	51%
Manuales, instructivos	29	49%
Familia y amigos	9	15%
Otros	11	19%
	n=123	n=100%

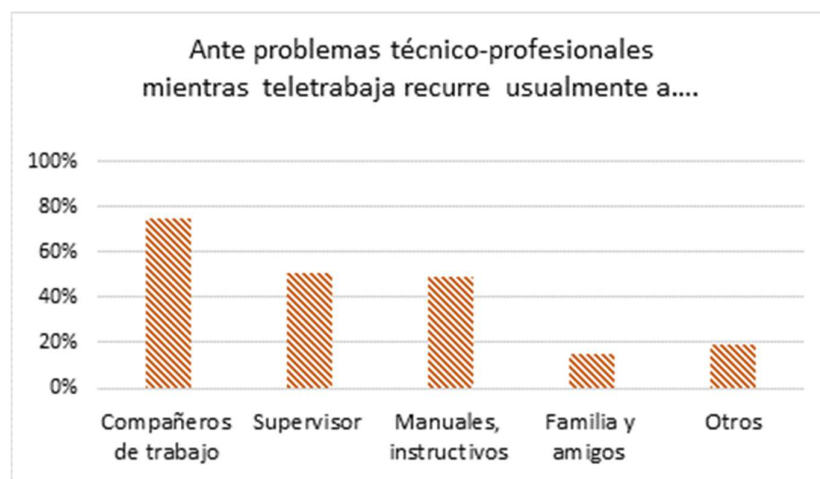


Gráfico 4.39 A quién recurre el teletrabajador ante problemas técnico-profesionales

Quienes respondieron “Otros” mencionaron:

a) Resolverlo por sus propios medios buscando:

- Información disponible en internet, ya sea en foros o redes sociales,
- Soporte técnico del producto de software/hardware.

b) Pidiendo asistencia al área de informática de la empresa empleadora.

Relación teletrabajador con organización empleadora

Un conjunto de preguntas en la encuesta estuvo destinado a relevar la percepción del trabajador respecto de la relación que mantiene con la organización empleadora.

- Percepción del trabajador sobre cuidado de su bienestar por parte de la organización.

La mayoría de los encuestados expresa que la organización lo hace sentir parte y posibilita su desarrollo profesional (64%), así como le da la posibilidad de mejorar sus ingresos (61%). Sin embargo, poco más de la mitad (55%) considera que la organización le asegura estabilidad en el trabajo, siendo alto (22%) el porcentaje de respondentes que no creen que les asegure estabilidad laboral. En la Tabla 4.40 se presenta el detalle y el Gráfico 4.40 lo ilustra.

Tabla 4.40 Percepción del trabajador sobre cuidado de su bienestar por parte de la organización

La organización para la que trabaja...	Sí		No		No contesta		
	f	f%	f	f%	f	f%	
Lo hace sentir parte de la misma	38	64.41%	4	6.78%	17	28.81%	n=59, n=100%
Posibilita su desarrollo profesional	38	64.41%	6	10.17%	15	25.42%	n=59, n=100%
Posibilita la mejora de sus ingresos	36	61.02%	6	10.17%	17	28.81%	n=59, n=100%
Asegura su estabilidad laboral	33	55.93%	13	22.03%	13	22.03%	n=59, n=100%



Gráfico 4.40 Percepción del trabajador sobre cuidado de su bienestar por parte de la organización

- Capacitación y cobertura del costo

Un aspecto sobre el que se consultó a los trabajadores es si recibieron capacitación para teletrabajar y quién asumió el costo. Sólo el 40% de los teletrabajadores expresan haber recibido capacitación para hacerlo. De ese porcentaje, sólo en la mitad de los casos el costo de la misma corrió por cuenta del empleador. En muchos otros casos la capacitación fue pagada por una entidad pública o por el trabajador mismo. En las Tablas 4.41 y 4.42 se presentan los detalles y el Gráfico 4.42 los ilustra.

Tabla 4.41 Se capacitó para teletrabajar?

¿Ha recibido capacitación específicamente para teletrabajar?	f	f%
Sí	25	42.37%
No	29	49.15%
Sin respuesta	5	8.47%
	n=59	n=100%

Tabla 4.42 ¿Quién cubrió el costo de la capacitación en teletrabajo?

¿Quién asumió el costo?	f	f%
Usted	4	14.81%
Su empleador	13	48.15%
Una entidad pública o no gubernamental	8	29.63%
Sin respuesta	2	7.41%
	n=27	n=100%

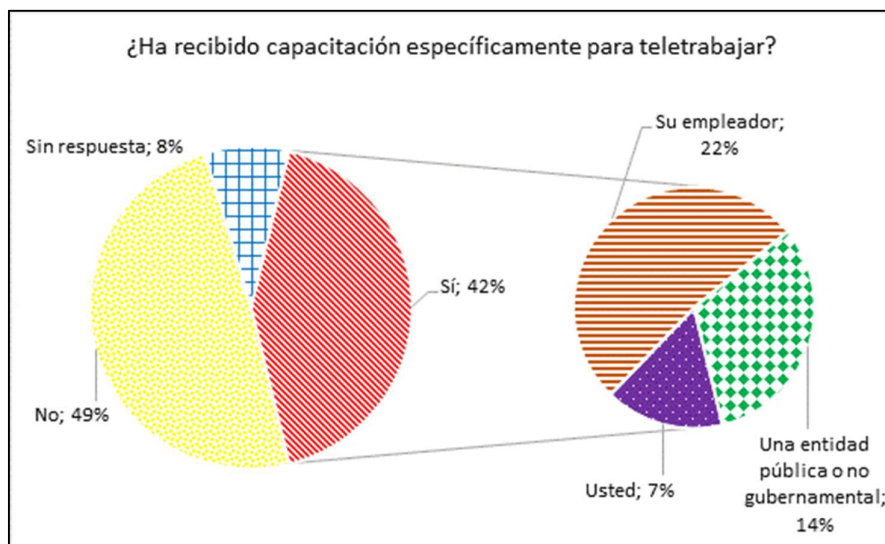


Gráfico 4.42 ¿Se capacitó para teletrabajar? ¿Quién cubrió el costo?

- Remuneración y carrera

Como se mencionó en la subsección “Variantes del teletrabajo/El tipo de relación contractual/La remuneración” anteriormente en este capítulo, el 32% de los encuestados dice ser remunerado en función de la cantidad de horas y días que trabaja. El resto se divide en partes prácticamente iguales entre quienes cobran lo que establece el convenio colectivo de trabajo (22%), quienes cobran en función del rendimiento (24%) y quienes son remunerados en función a otro parámetro (22%).

Al ser consultados *En base a su experiencia personal, cómo evalúa el efecto del teletrabajo en la relación entre ingresos y gastos* sobre los 59 encuestados el 75% lo encontró positivo, el 20% neutral y sólo 5% negativo (como se mostró en la subsección “Efecto del teletrabajo en dimensiones laborales, personales y familiares” anteriormente en este Capítulo)

Sin embargo, a la consulta *¿La organización para la que trabaja posibilita la mejora de sus ingresos?* 61% contestó “Sí”, 10% “No” y el 29% no contestó, como se mostró en la Tabla 4.40.

Lo mismo sucede con la compensación de las horas extra. Del 76% que siempre o a veces realiza horas extra sólo el 27% dice que son recompensadas, contra un 47% que declara que no lo son, como se mostró en la Tabla 4.10.

Como se mencionó antes (Tabla 4.11) el medio de recompensa de las horas extra, cuando existe, es, en el 40% de los casos mediante la reducción de otras jornadas de trabajo. Otros medios menos usados son: días libres y dinero (aunque a veces al valor de una “hora extra” y en otros casos como una “hora común”). Llama la atención la respuesta de algunos teletrabajadores, que manifiestan (bajo la opción “Otro”):

- No se compensan las horas extras:
 - o porque se toman como obligatorias por el cargo que uno tiene.
 - o porque no se miden.
- Debo cumplir mi trabajo en el tiempo que me lleve y me pagan fijo.

- Evaluación del trabajo

Como se describió antes en este capítulo (Tablas 4.13 y 4.14) en la mayoría de los casos (78%) el trabajador es evaluado periódicamente por su empleador, generalmente (66%) en función del resultado del trabajo, aunque también lo es en menor medida (46%) por el rendimiento en tiempo real y en función de los reportes de avance que realiza el trabajador sobre su tarea (37%).

2.8 Destacando algunos de los resultados de la primera etapa del trabajo de campo

La primera etapa del trabajo de campo buscó conocer principalmente por qué teletrabajan los encuestados, qué ventajas y desventajas encuentran (si es que lo hacen) en esta modalidad de organización del trabajo, qué diferencias perciben (si es que perciben) entre el teletrabajo y el trabajo presencial, y cuál de estas modalidades prefieren.

A partir del análisis de los datos relevados surge que:

- Son variados los motivos por los que el trabajador elige teletrabajar, y pueden clasificarse en razones de índole personal, familiar, de carrera, económicos o de salud. Por ejemplo, porque es una política de su empleador que deben respetar, porque les interesa

trabajar para una organización que no está en su ciudad de residencia y no quieren mudarse. Porque les permite acceder a un trabajo mejor al que tenían previamente o a algún trabajo (si no tenían ninguno). Porque aceptan cobrar menos si teletrabajan (quizá porque se ahorran algunos gastos o porque les da tiempo para cuidar de familiares, emprender proyectos, etc.). También están quienes lo hacen porque debido a problemas de salud no pueden o no prefieren trabajar presencialmente, y, cómo no, aquellos que ven en las TICs el presente y futuro, y quieren dominarlas.

En referencia a las razones por las que las empresas implementaron teletrabajo los encuestados mencionan: a) porque el puesto de trabajo y las TICs disponibles lo permiten y b) para retener a la fuerza de trabajo.

- Los encuestados perciben ventajas y desventajas en teletrabajar. Las categorías en que pueden agruparse las ventajas percibidas son:

- Mejor administración del tiempo personal-laboral
- Mejoramiento de la calidad de vida
- Disminución de costos monetarios
- Mejora el trabajo que se hace
- Aumenta la posibilidad de acceso a un trabajo

Las desventajas que expresan respecto del teletrabajo tienen en general relación con: los lazos sociales en el trabajo, que son en cierta manera impedidos y la inseguridad laboral por la falta de regulación y a veces por el ocultamiento de la relación laboral. Las categorías en que pueden agruparse las desventajas percibidas son:

- Aislamiento
- Sobrecarga de trabajo
- Falta de legislación específica
- Mayores gastos y menores ingresos
- Efectos sobre la salud

- Al ser consultados mediante preguntas estructuradas sobre cómo son sus relaciones sociales con sus compañeros de trabajo, jefe y (si los tiene) subordinados, y qué efecto tiene en ellas el hecho de que teletrabajen, en general las respuestas indican que son buenas las relaciones y que no hubo cambios por el teletrabajo (y cuando los hubo en su mayoría fueron positivos).

- En orden de más a menos preferido, los encuestados prefieren trabajar combinando la modalidad presencial con el teletrabajo (58%), teletrabajar exclusivamente (39%), trabajar de modo presencial exclusivamente (3%).

- **Características de las realidades laborales**

Tareas que se teletrabajan: son muy variadas. Se encuentran desde transcripciones de audio hasta gestión de proyectos.

Nivel en la jerarquía y personal a cargo: La mayoría de los respondentes (58%) se encuentra en el nivel medio de la escala jerárquica (el resto se reparte en partes –casi- iguales entre en nivel más bajo y más alto). Sin embargo, la gran mayoría de los respondentes (71%) no tiene personal a cargo. (El 29% que sí tiene personal a cargo computa, en su mayoría, hasta 5 trabajadores.)

Lugar donde se efectúa la actividad: La gran mayoría de las veces los teletrabajadores trabajan desde su domicilio (83% “Siempre”). Algunas veces, lo hacen desde lugares públicos (46% “A veces”).

Comunicación empleado-superior: Se comunican a diario, principalmente (78% de los casos) mediante correo electrónico, chat u otro medio informático escrito, aunque también es muy común (en el 51% de los casos) el uso de teléfono y sistemas de teleconferencia. Se infiere que, para al menos casi la mitad (46%) de los trabajadores, la comunicación es en línea y bidireccional.

Tiempo y frecuencia en que se teletrabaja: La mitad de los respondentes teletrabaja siempre, y la otra mitad lo hace a veces (el 71% trabaja presencialmente 3 o más días por semana y 2 o menos días por semana (el 29%). La cantidad de horas que teletrabajan presenta gran diversidad, habiendo quienes teletrabajan hasta 10 horas a la semana y quienes más de 40.

Jornada laboral: El 54% de los respondientes dedica diariamente la misma cantidad de horas al trabajo, pero el 41% de los trabajadores trabaja distinta cantidad de horas cada día. La duración de las jornadas varía principalmente por el trabajo a realizar (37%) o las demandas de la empresa empleadora (19%). En mucha menor medida tienen relación con los propios intereses del trabajador (12%) o su tiempo disponible (10%).

Huso horario: El 37% de los respondientes dijeron que deben trabajar “Siempre” o “A veces” con los horarios establecidos por una empresa que se encuentra en otro país. Esto permite inferir que tales personas trabajan con jefes, compañeros de trabajo y/o clientes de un contexto cultural diferente al de ellos.

Trabajo en horarios y/o días no habituales: Cerca del 65% de los respondientes trabaja “A veces” los fines de semana, en días feriados y en horas extra (sumado a los cuales hay entre un 10% y 12% más que lo hace “Siempre”). El 46% lo hace “A veces” en horarios nocturnos.

Tipo de relación contractual: se infiere que trabajan en relación de dependencia, aun cuando no esté regularizada (sino no hubieran sido incluidos en el análisis, por elección metodológica como ya se explicitó en el capítulo 3 y al inicio de la Parte 1 de este Capítulo).

Contrato de trabajo: el 46% de los encuestados responde estar bajo un contrato de locación de obra o servicio contra el 39% de los casos donde existe un contrato por tiempo indeterminado. Sólo estos últimos indicaron gozar de los beneficios que prevé la legislación.

Remuneración: El 32% de los encuestados es remunerado en función de la cantidad de horas y días que trabaja. El resto se divide en partes casi iguales entre quienes cobran lo que establece el convenio colectivo de trabajo (22%), quienes cobran en función del rendimiento (24%) y quienes son remunerados en función a otro parámetro (22%).

Horas extra: Del 76% de los trabajadores que realizan horas extra, sólo el 27% dice que son recompensadas (en el 40% de los casos, mediante la reducción de otras jornadas de trabajo. Otros medios menos usados son: a) permiso para tomarse días libres y b) dinero (aunque a veces al valor que corresponde a una hora extra y en otros casos al valor de una hora común). Algunos teletrabajadores, comentaron: “No se compensan las horas extras porque: a) se toman como obligatorias por el cargo que se tiene, b) no se miden, c) se debe cumplir el trabajo en el tiempo que lleve y se paga fijo.”

Gastos de operación: En general son soportados por el teletrabajador, excepto por los de las licencias de software y servicio técnico de software y hardware que cubre el empleador.

Afiliación sindical: La mayoría de los trabajadores (58%) no sabe si existe o no una organización sindical que lo represente. El resto sí sabe que la hay, aunque de ellos más de la mitad (56%) decidió no afiliarse. En total, sólo 11 de los 59 encuestados está afiliado a un sindicato.

Antigüedad en el empleo actual y en modalidad de teletrabajo: Es variada. Están quienes cuentan con menos de un año hasta quienes llevan más de 10 años. La gran mayoría (71%) cuentan con entre 1 a 5 años de antigüedad en la empresa. Respecto de la **antigüedad en la modalidad de teletrabajo en el empleo actual**, si bien el rango de tiempo es amplio, habiendo desde quienes tienen menos de un año a quienes tienen más de 10, más de la mitad (53%) tiene menos de 2 años de antigüedad, y la gran mayoría (87%) menos de 5 años. La mitad de los encuestados empezaron como trabajadores presenciales exclusivamente y luego pasaron a teletrabajar y la otra mitad desde su incorporación combinó ambas modalidades.

3. Trabajo de campo: segunda etapa. Relevamiento mediante entrevistas

Habiendo identificado en la primera etapa del trabajo de campo que una de las desventajas del teletrabajo más percibidas por los encuestados es el aislamiento del colectivo de trabajo, se buscó en la segunda etapa hacer foco en la percepción sobre sus relaciones sociales en el trabajo de aquellos que integran equipos de trabajo distribuidos en red. Los objetivos fueron conocer con mayor profundidad, principalmente:

- La importancia que asigna el trabajador a las relaciones sociales en el trabajo.
- Las diferencias que el trabajador percibe en las relaciones sociales en el trabajo cuando se sostienen a distancia y mediadas por la tecnología.
- La importancia que, según la percepción del trabajador, la organización empleadora asigna a las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red.

- Si las organizaciones empleadoras, según la percepción del trabajador, disponen de recursos para facilitar las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red. Y si disponen, cuáles son estos recursos.

Al igual que en la primera etapa del trabajo de campo, se restringió a trabajadores que habitan en Argentina y mantienen una relación de dependencia con la empresa empleadora. Sin embargo, para esta segunda etapa de relevamiento se circunscribió a trabajadores de empresas del rubro de las TICs o que basen su negocio en ellas, que tales empresas cuenten con un área de Administración del Personal y que la relación de dependencia esté formalmente reconocida. Al mismo tiempo, se amplió el lente incluyendo no sólo teletrabajadores, sino también aquellos que, trabajando presencialmente desde una oficina de su empleador, trabajan a distancia de todos o algunos de sus compañeros de equipo.⁴²

En total se estudiaron 17 casos, de trabajadores pertenecientes a 5 empresas distintas.

A continuación, primero se presentan los trabajadores entrevistados, en base a algunas características personales y laborales, así como las empresas en las que trabajan. Además, tomando como marco las “Variantes del teletrabajo” que se presentaron al describir al teletrabajo en el capítulo 2 (y del mismo modo que se hizo al presentar a los trabajadores encuestados en la Parte 1 de este capítulo 4) se describen las formas en que se organiza el trabajo en los casos analizados.

Luego se exhibe el análisis de los datos relevados con las entrevistas, ordenados en base a los aspectos que se buscaba conocer.

Por último, se mencionan un conjunto de aspectos de la implementación del teletrabajo y los equipos distribuidos en red que emergieron al analizar las entrevistas. Si bien esta tesis no se ocupa directamente de ellos, se consideró apropiado darles un espacio por ser algo de la práctica de la organización del (tele)trabajo sobre lo que los trabajadores quieren hablar.

⁴² Como se explicó en el capítulo 3, tal decisión se fundamenta en que, el foco en la segunda etapa del relevamiento se puso en las relaciones sociales de los trabajadores que integran equipos distribuidos, ya sea que sean teletrabajadores o trabajadores que desde la oficina del empleador integran un equipo con otros que están a distancia.

3.1 Presentación de los casos de estudio

Se presentan los casos de estudio a partir de algunas variables demográficas, de la trayectoria laboral y de la empresa empleadora.

Dada la confidencialidad comprometida, tanto la identidad de los entrevistados como la identificación de las empresas empleadoras no será expuesta. Para referir a los entrevistados se dirá "Caso n", donde "n" es un número del 1 al 17. Y para referir a cada empresa empleadora se dirá "Empresa x", siendo "x" una letra de la A a la E.

3.1.1 Los Casos de estudio

- Caso 1: Mujer, 34 años, casada, sin hijos. Contadora Pública Nacional con formación de postgrado en Informática. Trabaja desde hace 15 años. Pasó por 7 empresas, todas del rubro TICs a excepción de una. Actualmente se ocupa del testeo de software. Lidera un equipo de 6 personas, que trabajan desde distintas ubicaciones. Vive en La Plata, donde la Empresa A para la que trabaja tiene oficina. Trabaja combinando días en la oficina y días teletrabajando.
- Caso 2: Hombre, 36 años, soltero, sin hijos. Licenciado en Administración. Trabaja desde hace 7 años, siempre en sistemas. El actual es su segundo empleador, hace 5 años. Actualmente se ocupa del testeo de software. Su equipo está integrado por 8 personas. No tiene personal a cargo. Vive a 45km de la oficina de su empleador (Empresa A). Trabaja presencialmente en la oficina de CABA, al igual que otros 2 de sus compañeros de equipo. Hay además uno en La Plata, uno en Mar del Plata y uno en Córdoba.
- Caso 3: Hombre, 32 años, soltero, sin hijos. Lleva 7 años trabajando en el rubro TICs, siempre en la empresa actual (Empresa A). Empezó a trabajar en el rubro por su conocimiento del idioma inglés, luego aprendió informática informalmente. Su pasión es la música. Se ocupa de la administración de un software que utilizan otros sectores de la empresa. No tiene personal a cargo, aunque sí está encargado de los procesos de inducción de nuevos miembros cuando ingresa al equipo algún trabajador de México o EEUU. Vive en La Plata, las inducciones se realizan a distancia. Trabaja desde la casa. Son 6 integrantes en su equipo, distribuidos en distintas ciudades del país (1 en Rosario, 2 en CABA, 1 en Córdoba

y 2 en La Plata).

- Caso 4: Hombre, 26 años, soltero, sin hijos. Cursa el tercer año de la Licenciatura en Psicología, pero trabaja en informática. Lleva 5 años trabajando en el rubro TICs, siempre para el empleador actual (Empresa A). Se ocupa de hacer análisis funcional. No tiene personal a cargo. Vive en La Plata, donde la empresa tiene oficina. Trabaja combinando días en la oficina y días teletrabajando. Son 6 integrantes en su equipo, distribuidos en distintas ciudades del país (Rosario, CABA y La Plata).
- Caso 5: Hombre, 39 años, casado, con hijos pequeños. Licenciado en Administración. Trabaja desde hace 23 años, los últimos 11 años en el rubro TICs, 8 de los cuales para el empleador actual (Empresa A). Tiene muchos trabajadores a su cargo porque es Project Manager en varios proyectos. Él vive en La Plata, donde la empresa tiene oficina. Ninguno de sus subordinados vive o trabaja en La Plata. Trabaja combinando días de trabajo en las oficinas de La Plata o CABA y días de teletrabajo. Sus subordinados están en Argentina (CABA, Mar del Plata, Córdoba y Rosario) e India.
- Caso 6: Hombre, 28 años, soltero, sin hijos. Ingeniero en Sistemas. Trabaja hace 5 años, siempre para el empleador actual (Empresa B). Entró en la empresa mientras vivía en Alemania y trabajaba presencialmente en la oficina de la empresa. Desde hace años volvió a vivir a La Plata y teletrabaja a tiempo completo. Se ocupa del desarrollo de software. Tiene tres dependientes, todos a distancia de él y entre sí (uno en Brasil y dos en Alemania, de los cuales uno teletrabaja).
- Caso 7: Hombre, 29 años, soltero, sin hijos. Ingeniero en Sistemas. Trabaja hace 8 años, siempre en el rubro TIC. Lleva 4 años trabajando para la empresa actual (Empresa C), que es su tercer empleador. Se ocupa del desarrollo de software. No tiene personal a cargo. Vive en La Plata, donde el empleador tiene oficina. Son 12 integrantes en su equipo, y en general todos trabajan presencialmente, excepto los días que piden teletrabajar.
- Caso 8: Mujer, 31 años, casada, sin hijos. Licenciada en Recursos Humanos. Hace 9 años empezó a trabajar, siempre en el área de Personal de empresas del rubro TIC. Pasó por 3 empleadores antes de llegar al actual (Empresa D), hace 4 años. Se ocupa de la gestión de personal. Ella entró en la empresa mientras vivía en La Plata y trabajaba presencialmente en la oficina de la empresa en la misma ciudad. Ahora vive en una ciudad del interior de la

Provincia de Buenos Aires, a 300km de La Plata. Teletrabaja a tiempo completo. Su equipo lo integran 8 personas: 1 en Mendoza, 1 en La Plata, 1 en Azul, y 5 en CABA. Tiene dos dependientes, que trabajan en la oficina de CABA.

- Caso 9: Hombre, 30 años, soltero, sin hijos. Dejó de estudiar cuando cursaba el segundo año de Ingeniería en Sistemas. Empezó a trabajar hace 12 años, y lleva 7 en el rubro TICs. Pasó por 5 empresas hasta llegar a la actual (Empresa D), hace 9 meses. Se ocupa del testeo de software. Vive en La Plata, donde el empleador tiene oficina. Trabaja en general presencialmente. No tiene personal a cargo. Su equipo de trabajo está formado por 10 personas, 8 en la oficina de La Plata y 2 en CABA.
- Caso 10: Hombre, 27 años, soltero, sin hijos. Cursa el último año de la Licenciatura en Relaciones Públicas (antes obtuvo el título de nivel terciario). Hace 9 años que trabaja, siempre en áreas de Personal. Lleva 14 meses en la empresa actual (Empresa E). Se ocupa principalmente de la gestión de personal, y en menor medida de la comunicación interna. No tiene personal a cargo. Vive en CABA, cerca de la oficina. Trabaja combinando trabajo presencial en la oficina de CABA y teletrabajo. Su equipo está conformado por una jefa y 30 compañeros, repartidos en 5 oficinas de la empresa en el país. “El grupo funciona de modo virtual” (según la expresión del trabajador).
- Caso 11: Hombre, 28 años, soltero, sin hijos. Licenciado en Sistemas. Trabaja hace 4 años, siempre en el rubro TICs. La empresa actual es su segundo empleador, empezó hace 17 meses. Se ocupa de desarrollo de software. No tiene personal a cargo. Vive en La Plata, donde su empleador (Empresa A) tiene oficina. Trabaja presencialmente. Su equipo está conformado por 10 personas, él y un compañero trabajan presencialmente en la oficina de La Plata, 2 teletrabajan a tiempo completo (aunque viven en La Plata), 1 en Córdoba, 1 en Bahía Blanca, 1 en Mendoza, 2 en India y 1 en Brasil.
- Caso 12: Mujer, 35 años, soltera, sin hijos. Estudió Derecho, pero no completó la carrera. Ahora está estudiando Sistemas para manejar aspectos técnicos que pueden ayudarle a crecer. Hace 6 años que trabaja, siempre para la empresa actual (Empresa A). Se ocupa de hacer análisis funcional. Su equipo está compuesto por 8 personas, dispersas por América. Sólo ella está en la oficina de La Plata, 1 Formosa, 1 Córdoba, 1 Miami, 2 México, 1 Colombia, 2 Montevideo. Ella vive en La Plata y trabaja presencialmente. No tiene personal

a cargo.

- Caso 13: Hombre, 48 años, casado, con hijos. Ingeniero en sistemas. Lleva 20 años trabajando, siempre en el rubro TIC. Hace 5 años que trabaja para la empresa actual (Empresa E). Gestiona la infraestructura TIC de la empresa a nivel Latinoamérica. Vive en CABA, donde el empleador tiene oficina. Trabaja combinando días presenciales con teletrabajo. Lidera un equipo de 35 trabajadores, y ellos también combinan las modalidades.
- Caso 14: Hombre, 42 años, soltero, sin hijos. Estudió de joven informática en la universidad, pero no completó los estudios porque empezó a trabajar en CABA viajando a diario desde La Plata. Hace unos años, cuando abrieron algunas empresas nuevas en La Plata, consiguió trabajo y retomó la carrera. Lleva 4 años trabajando para la actual empresa (Empresa A). Se ocupa del desarrollo de software. No tiene personal a cargo. En su equipo son 9 compañeros. Sólo él está en la oficina de La Plata (ciudad en la que vive), el resto en Uruguay, Mar del Plata, Tandil y Rosario. Trabaja generalmente de modo presencial.
- Caso 15: Mujer, 30 años, soltera, sin hijos. Licenciada en Administración. Trabaja hace 6 años, y hace 2 ½ años en el rubro TICs, para la empresa actual (Empresa E). Hace análisis funcional. No tiene personal a cargo. Su equipo está integrado por 12 personas distribuidas en las oficinas de CABA, Rosario y La Plata (donde está la mayoría del equipo). Ella vive y trabaja en La Plata. Trabaja combinando días presenciales con días de teletrabajo.
- Caso 16: Mujer, 41 años, casada, con hijos pequeños. Diseñadora gráfica. Trabaja hace 21 años, los últimos 17 en el rubro TICs. Pasó por 4 empresas en total. En la actual (Empresa C) lleva 12 años. Se ocupa del diseño web de banners, promociones, páginas de redes sociales, etc., en todos los países donde actúa la empresa. Su equipo actual se compone de 10 personas: su superior, ella y 8 empleados más, de los cuales 4 están a su cargo. (A su vez tiene pares con los que interactúa continuamente, pero están en otros países.) Ella vive en CABA, donde la empresa tiene oficina. Combina trabajo presencial con teletrabajo. Sus subordinados teletrabajan sólo en casos excepcionales, porque el superior de ella no quiere.
- Caso 17: Hombre, 26 años, soltero, sin hijos. Dejó en tercer año los estudios de Ingeniería en sistemas y ahora estudia la Licenciatura en diseño multimedial. Su primer trabajo fue en

la empresa actual (Empresa A), hace 6 ½ años. Trabajó 2 años, luego de se fue a otra empresa de TICs por 3 años y ahora hace 1 ½ que volvió. Se ocupa del desarrollo de software. En el equipo son 15 personas. En la oficina de La Plata son 3 (incluido él), en Mar del Plata hay 7 y el resto entre las 2 oficinas de la empresa en CABA. Combina trabajo presencial con teletrabajo. No tiene personal a cargo.

Una vista resumida de los Casos se muestra en el Cuadro 4.11 a continuación. En ella la última columna muestra la empresa empleadora del entrevistado.

Caso	Género	Edad	Tarea	Antigüedad en el rubro TIC	¿Tiene subordinados?	Hoy trabajan de modo...	Empresa empleadora
1	F	34	Testeo de software (Líder)	15	si	Teletrabajo 2/5	A
2	M	36	Testeo de software	7	no	Presencial	A
3	M	32	Administración de software	7	no	Teletrabajo a tiempo completo	A
4	M	26	Análisis funcional	5	no	Teletrabajo 3/5	A
5	M	39	Gestión de proyectos	11	si	Teletrabajo 3/5	A
6	M	28	Desarrollo de software (Líder)	4	si	Teletrabajo a tiempo completo	B
7	M	29	Desarrollo de software	5	no	Presencial	C
8	F	31	Gestión de personal	9	si	Teletrabajo a tiempo completo	D
9	M	30	Testeo de software	7	no	Presencial	D
10	M	27	Gestión de personal (y Comunicación interna)	9	no	Teletrabajo 1/5	E
11	M	28	Desarrollo de software	4	no	Presencial	A
12	F	35	Análisis funcional	6	no	Presencial	A
13	M	48	Gestión de infraestructura	20	si	Teletrabajo (cantidad indefinida)	E
14	M	42	Desarrollo de software	21	no	Presencial	A
15	F	30	Análisis funcional	2	no	Teletrabajo 2/5	E
16	F	41	Diseño web	17	si	Teletrabajo 1/5	C
17	M	26	Desarrollo de software	6	no	Teletrabajo (cantidad indefinida)	A

Cuadro 4.11 Los casos de estudio

Fuente: Elaboración propia.

Aclaración: En la columna “Hoy trabajan de modo...” los Casos que dice:

- “Teletrabajo (cantidad indefinida)” son aquellos en que el trabajador puede elegir con mucha flexibilidad, de acuerdo a preferencias personales, qué días, semanas, meses

teletrabajar y cuáles trabajar presencialmente.

- “(un número)/5” el primer número indica la cantidad de días sobre el total de días laborables a la semana (5) que el trabajador teletrabaja.

Para tener una idea general de las empresas que emplean a los trabajadores entrevistados se relevaron algunas características de las mismas. En el Cuadro 4.12 se presentan resumidamente algunas variables que permiten describirlas.

Empresa	Relación con TICs	Origen	Alcance⁴³	Dispersión geográfica	Trabajo presencial vs teletrabajo
A	Vende	Argentina	Transnacional	Oficinas en al menos 3 ciudades dentro Argentina y varias en el mundo	Promueve el teletrabajo
B	Basa su negocio	Alemania	Internacional	Oficinas en Alemania y teletrabajadores en distintos países del mundo	Acepta el teletrabajo
C	Basa su negocio	Argentina	Transnacional	Oficinas en al menos 3 ciudades dentro Argentina y varias en el mundo	Acepta el teletrabajo
D	Vende	EEUU-India	Transnacional	Oficinas en al menos 3 ciudades dentro Argentina y varias en el mundo	Prefiere trabajo presencial
E	Vende	EEUU	Transnacional	Oficinas en al menos 3 ciudades dentro Argentina y varias en el mundo	Promueve el teletrabajo

Cuadro 4.12 Las empresas empleadoras de los trabajadores entrevistados.

Fuente: Elaboración propia.

⁴³ Se clasifica como de alcance “transnacional” a aquella empresa cuyas operaciones se realizan en al menos dos países. Se clasifica como de alcance “internacional” a aquella que opera desde un solo país, aunque logrando ser conocida en múltiples países.

Descripción resumida de los Casos de estudio

Siendo este un estudio instrumental de casos (en los términos de Stake, op. cit.) donde el estudio de los casos se utilizó como un instrumento para comprender otra cosa (las relaciones sociales en el trabajo en los equipos de trabajo distribuidos en red), más allá de los casos concretos bajo estudio, y al ser colectivo, puede facilitar la comprensión de los resultados que se presentarán, tener una idea del conjunto. Para ello se presenta la siguiente síntesis:

En relación a los trabajadores entrevistados:

- Género: 12 son de género masculino y 5 femenino.
- Edad: El de mayor edad tiene 48 años y el más joven tiene 26 años.
- Tareas y/o rol que desempeñan:
 - o 13 integran proyectos de desarrollo de software (5 se ocupan específicamente del desarrollo y la programación, 3 testean el software desarrollado, 3 realizan análisis funcional, 1 administra programas de software y 1 se ocupa del diseño web de la interfaz de usuario).
 - o 1 se desempeña como Gerente de Proyectos (conocido en inglés como Project Manager) de múltiples proyectos de desarrollo de software.
 - o 1 es responsable de la Infraestructura informática de que hace uso la empresa empleadora para desarrollar sus actividades.
 - o 2 integran las áreas de Personal (a la que ellos se refieren como “Recursos Humanos”).
- Antigüedad en el rubro: Todos llevan años trabajando en proyectos de TICs (o desde la gestión de su personal):
 - o el que menos tiempo lleva reúne ya 4 años,
 - o el que más tiempo lleva alcanza los 20 años.
- Personal a cargo: 6 tienen personal a cargo, y los otros 11 no.
- Todos tienen jefes a los que reportan sus actividades

- Todos trabajan en equipo.

En relación a las empresas empleadoras de los trabajadores entrevistados se puede mencionar:

- Rubro: 3 empresas se dedican a brindar servicios informáticos y las otras 2 basan su modelo de negocio en la informática.
- Origen del capital y alcance de las operaciones: De las 5 empresas donde trabajan los entrevistados 2 son de origen argentino y 3 de origen extranjero. En total 4 operan transnacionalmente y una internacionalmente.
- Ubicación geográfica: Las empresas, a excepción de la de origen alemán (que sólo tiene oficinas en Alemania y teletrabajadores en distintos países del mundo) tienen oficinas en al menos 3 ciudades dentro Argentina y muchas en múltiples países del exterior.
- La organización del trabajo dentro de las empresas se caracteriza por:
 - División por proyectos.
 - Conformación de equipos de trabajo para cada proyecto.
 - Cada equipo es integrado por entre 6 y 50 trabajadores, agrupados en subgrupos.
 - La existencia de equipos distribuidos en red y teletrabajo.
- Equipos distribuidos: Un dato de relevancia a los fines de este trabajo es que todos los entrevistados (sea que trabajen presencialmente o teletrabajen) están referenciados a una de las oficinas de la empresa empleadora. Sin embargo, éstas a la hora de armar equipos de trabajo lo hacen asignando empleados de distintas oficinas, por lo que:
 - aunque un empleado trabaje presencialmente desde una oficina es usual que unos pocos y hasta ningún miembro de su equipo trabaje desde la misma oficina.
 - si los equipos de trabajo quisieran reunirse en un mismo lugar físico, al menos algunos de los integrantes deberán trasladarse, dentro de una misma ciudad,

entre ciudades, provincias y hasta países.

- Respecto del teletrabajo las empresas empleadoras tienen, de acuerdo a la percepción de sus empleados, diferentes preferencias:
 - Dos promueven el teletrabajo.
 - Dos no tienen una posición única frente al teletrabajo, pero lo aceptan como un medio para captar o retener personal.
 - Una prefiere el trabajo presencial
- La opción del teletrabajo se da:
 - En la empresa A: a partir de cumplido el tercer mes de antigüedad.
 - En la empresa E: a partir de cumplido el sexto mes de antigüedad: 1 día a partir de los 6 meses, 2 días a partir del año. Luego de eso se le pueden dar más días o no al trabajador, depende de lo que decida la gerencia para la que trabaje.
 - En la empresa D: cuando el mejor candidato para el puesto está en una ciudad donde no hay oficinas de la empresa, el trabajador teletrabaja desde el primer día.

3.1.2 Variantes del teletrabajo

Como se describió en los capítulos 1 y 2, en la práctica las implementaciones del teletrabajo presentan diversas formas, dependiendo de la combinación que se haga de una serie de variables. Del mismo modo que se hizo en la Parte 1 de este Capítulo, al presentar a los trabajadores encuestados, se describe a continuación las características de la organización del trabajo en los equipos de los trabajadores entrevistados.

a) Lugar donde se efectúa la actividad

- a.1. En el domicilio del trabajador, ambulante o móvil:

Los trabajadores cuando teletrabajan suelen hacerlo desde su casa, pero pueden hacerlo desde otro lugar. Para teletrabajar necesitan de una computadora conectada a la empresa empleadora (y a veces al cliente para el cual trabajan) para lo cual se

valen de accesos a redes configurados en sus notebooks. Por tanto, pueden trabajar desde su domicilio personal o desde otro sitio no especificado (teletrabajo móvil), siempre que lo hagan desde computadoras con acceso a las redes.

Como otro caso de teletrabajo “móvil” algunos de los trabajadores entrevistados ocasionalmente (en general por cortos e intensivos lapsos) han trabajado físicamente desde las oficinas del cliente del proyecto para el que trabajan, dentro o fuera de Argentina.

a.2. En telecentros:

Uno de los entrevistados (Caso 6), que teletrabaja a tiempo completo, por elección personal alquila espacio en un telecentro 2 veces por semana para trabajar en compañía de otras personas.

a.3. Oficina satélite:

Como se mencionó, 16 de los 17 entrevistados trabajan en empresas que tienen oficina en más de una ciudad del país. Algunos trabajan desde la oficina principal (ubicada en la CABA) y el resto desde oficinas donde se lleva a cabo la producción. Cuando las oficinas no cuentan con todas las áreas de staff y dirección podrían considerarse oficinas satélites. Tal es la situación del Caso 7 (el entrevistado trabaja desde una oficina de La Plata en la que sólo hay un área de producción de software, pero no hay áreas de staff).

b) El uso de tecnologías de la información y la comunicación

De los 17 entrevistados, el trabajo de 14 de ellos consiste en producir sistemas informáticos o redes de comunicación informática, por ende, utilizan las TICs para hacer su trabajo (más allá desde dónde sea que lo hagan).

Los otros 3, si bien desempeñan labores existentes previamente a la inclusión de las TICs en las organizaciones laborales, por el modo en que hoy ellas están en éstas (y por el hecho de trabajar en empresas dedicadas al desarrollo de sistemas o que basan sus negocios en ellas) utilizan las TICs para hacer su trabajo.

Todos utilizan las TICs para comunicarse.

c) La forma de la comunicación

Todos los entrevistados teletrabajan en línea bidireccional.

d) El horario y la frecuencia en que se teletrabaja

d.1. Teletrabajo a tiempo completo:

Cuatro de los entrevistados (Casos 3, 5, 6 y 8) teletrabajan a tiempo completo.

Dos de ellos lo hacen porque su residencia está en una ciudad (Caso 8) y en un país (Caso 6) distinto al de las oficinas del empleador. Ambos Casos tienen días de trabajo presencial, el primero tres días (corridos) al mes, el segundo cinco días (corridos) al año a pedido de la empresa. El Caso 6 sin embargo cuando viaja a la oficina del empleador se queda cuatro o cinco semanas a trabajar presencialmente, por elección propia.

Los otros dos trabajadores (Casos 3 y 5) teletrabajan por opción personal, aun viviendo en una ciudad donde hay oficina de su empleador. Ambos fundamentan tal elección en que pueden hacerlo (la tarea y el empleador lo permiten) y así aprovechan mejor su tiempo personal. El Caso 3 agrega que ninguno de sus compañeros de equipo trabaja presencialmente en la oficina a la que él puede asistir y cuando él va no tiene un lugar asignado. Asiste “muy de vez en cuando y por casos específicos”. El otro dice “intentar” ir al menos una vez a la semana a la oficina de su ciudad (La Plata) o la central (en CABA), “para tener contacto con el resto”.

d.2. Teletrabajo parcialmente:

De los trece trabajadores restantes, seis utilizan la opción de teletrabajo tanto como pueden:

- Uno, 3 veces a la semana (Caso 4)
- Tres, 2 veces a la semana (Casos 1, 9 y 15)
- Dos, 1 vez a la semana (Casos 10 y 16)

Hay un entrevistado (Caso 17) que utiliza más o menos días de teletrabajo según el momento del año: como está cursando una carrera universitaria, mientras ésta le

requiere mayor dedicación teletrabaja a tiempo completo. Cuando no le requiere (por ejemplo, porque no tiene cursadas) trabaja presencialmente.

Los restantes seis entrevistados (Casos 2, 7, 11, 12, 13 y 14) trabajan presencialmente, porque así lo prefieren, pero tienen la posibilidad de teletrabajar si lo piden (y lo hacen cuando lo necesitan por algún motivo personal).

Ninguno de los trabajadores entrevistados tiene como rutina habitual, en el mismo día, horas de trabajo presencial y de teletrabajo, que sería un modo útil para aquellos empleados que necesitan evitar el traslado en horas pico o atender personas a cargo en horarios cercanos a los de inicio o culminación de la jornada laboral. Sin embargo, algunos de los que teletrabajan, aun cuando viven en la misma ciudad que la oficina, sí han mencionado que, si un día que están teletrabajando no disponen de electricidad o internet, o sucede cualquier eventualidad que les impida teletrabajar, deben asistir a la oficina, aunque lleguen una vez iniciada la jornada.

Respecto del horario de trabajo:

d.3. Coinciden con el horario del resto del equipo:

En 15 de los 17 casos, cuando teletrabajan el horario coincide con el resto de su equipo, o al menos con la parte del mismo que trabaja en el país (ya que algunos equipos tienen miembros en otros países). Circunstancialmente, por motivos personales de los empleados, pueden diferir (por ejemplo, cuando un empleado cursa en la facultad o debe estar al cuidado de hijos pequeños, y adapta su horario de trabajo a dichas circunstancias).

d.4. Difieren con el horario de trabajo del equipo:

En el Caso 6 (el entrevistado trabaja para una empresa alemana, con compañeros y subordinados en distintos países) comparte parcialmente el horario de trabajo. Su jornada laboral inicia a las 7 de la mañana (hora argentina), que es más temprano de lo habitual en su rubro en el país, con el propósito de coincidir al menos algunas horas con el resto de sus compañeros. Su jornada acaba a las 15 horas (hora argentina).

El Caso 13, que está a cargo de un grupo de 30 personas dice que no le importa en qué día y hora ellos hacen su trabajo mientras cumplan los objetivos.

El Caso 16 que trabaja coordinadamente con empleados de la empresa en el exterior dice que, si bien su horario formal de trabajo es el mismo cuando teletrabaja, dada la diferencia horaria y de costumbres con otros países le ha tocado tener que trabajar fuera de su horario para poder completar su tarea en fecha.

e) El tipo de relación contractual

Todos los casos corresponden a empleados en relación de dependencia formalmente reconocida⁴⁴

f) Cultura

Todos los casos estudiados, a excepción del Caso 6, son empleados que trabajan en el mismo país que la empresa empleadora (ya sea porque la empresa es de origen argentino o porque tiene instalaciones en Argentina), por lo que empleados y empleador comparten la cultura nacional.

El trabajador del Caso 6 es argentino, vive en Argentina y trabaja para el empleador alemán. Él nota que las culturas de tales países difieren en algunos aspectos. Por ejemplo, considera que la confianza que pueden tener compañeros de trabajo argentinos es mayor a aquella que puede haber entre compañeros alemanes.

Desde otro ángulo, dentro de los equipos de trabajo hay empleados situados en distintas locaciones de Argentina (a veces en distintas provincias) e incluso del mundo. Eso lleva a que:

- Es indispensable comunicarse fluidamente en inglés, ya que es el idioma común de los equipos con integrantes de habla no hispana.
- Aun entre países latinoamericanos, hay diferencias en los modos de trabajo, o, por ejemplo, en los horarios y la duración del tiempo destinado al almuerzo en México respecto de Argentina.

⁴⁴Por elección metodológica como ya se explicitó en el capítulo 3 y al inicio de la Parte 2 de este Capítulo.

3.2 ¿Trabajo presencial o teletrabajo? Preferencia de los entrevistados

Entre los entrevistados hay quienes prefieren trabajar desde las oficinas del empleador y quienes en cambio prefieren el teletrabajo, o al menos les resulta indistinto. Se les consultó los motivos de su preferencia, y también comentaron qué razones entienden motivan a sus compañeros de equipo para preferir uno u otro modo. El análisis evidenció ciertas similitudes entre las razones, lo que permitió desde un enfoque etic agruparlas en 3 categorías según los motivos fueran de índole principalmente individual, organizacional o relacional.

En el Cuadro 4.13 se presentan ejemplos de los motivos de índole individual por los que los entrevistados prefieren teletrabajar. Seguido a él, el Cuadro 4.14 listan ejemplos de los motivos de índole organizacional por los que los entrevistados prefieren teletrabajar o les resulta indistinto al trabajo presencial. Luego, el Cuadro 4.15 presenta razones basadas en cuestiones organizacionales por las que los entrevistados prefieren trabajar presencialmente. Más adelante, los Cuadros 4.16 y 4.17 exhiben motivos de índole individual y relacional respectivamente para lo mismo. En todos estos cuadros cuando la frase se presenta entre comillas corresponde a un Caso, que es indicado entre paréntesis al concluir. Cuando no está entre comillas, es una frase que refleja lo expresado por varios Casos que coinciden (también son detallados entre paréntesis al finalizar).

Razones individuales por las que prefieren teletrabajar:

- Por comodidad. (Caso 1, Caso 2 no refiriéndose a sí mismo sino a los miembros de su equipo, Caso 3, Caso 4, Caso 14 no refiriéndose a sí mismo sino a los miembros de su equipo, Caso 16, Caso 17)
- Para aprovechar mejor su tiempo. (Caso 1, Caso 4). “Hubo unos meses que la facultad me requería concentración (y el ritmo de trabajo era lento) entonces me venía bien teletrabajar para dedicarle los tiempos muertos a la facultad.” (Caso 17)
- “Cuando tenés la experiencia de trabajar remotamente [teletrabajar] es muy difícil quedarte en una oficina todas las horas de la jornada laboral, todos los días.” (Caso 6)
- “No es indispensable que vaya a la oficina.” (Caso 3)

- Para evitar el traslado (tanto en tiempo como en incomodidad), hay quienes viven lejos de la oficina. (Caso 2 no refiriéndose a sí mismo sino a los miembros de su equipo, Caso 4, Caso 17)
- “Porque viven en ciudades o zonas donde ir a la oficina a diario sería muy complicado o imposible.” (Caso 2 no refiriéndose a sí mismo sino a los miembros de su equipo)
- Así puede atender asuntos hogareños. (Caso 1, Caso 9, Caso 16)
- Porque tienen que cuidar de sus hijos. (Casos 2 y 9 no refiriéndose a sí mismos sino a los miembros de sus equipos, Caso 16)
- “En el tiempo previo y posterior a dar a luz.” (Caso 16)
- Por estar enfermo o cuidando de alguien enfermo, o tener que visitar al médico/dentista. (Caso 7, Caso 9, Caso 13 refiriéndose a sus dependientes)

Cuadro 4.13 Razones individuales por las que los entrevistados prefieren teletrabajar

Fuente: Elaboración propia.

Razones organizacionales por las que prefieren teletrabajar o les resulta indistinto:

- Es un beneficio para el empleado y para la empresa (porque aumenta su productividad). El empleado se considera más productivo porque no tiene interrupciones. (Caso 10, Caso 13, Caso 16). “Desde mi experiencia personal, muchas veces trabajás más haciendo home office [teletrabajo] que en la oficina. En algún punto hasta te diría que es más productivo porque no todos tienen teléfono, es decir, el interno, mientras están haciendo teletrabajo (no en todas las empresas te lo dan), entonces no te llaman. (Si lo tenés te llaman igual que en la oficina). En la oficina, entre que se acerca alguien a preguntarte algo y que te llaman por teléfono, te dispersás. En cambio, en tu casa te aislás de esos aspectos y tenés mayor poder de concentración en lo que estás haciendo, con lo cual ganas productividad. Más allá de la tranquilidad que implica no tener que trasladarte, un

ahorro en costos, perdés menos tiempo (por tener menos traslados). Es ventajoso para ambas partes.” (Caso 13)

- “Casi no hay cambio al trabajar a distancia. Nos manejamos por Skype (aunque justo ahora no me funciona bien). Cualquier duda podés compartir escritorio [pantalla]⁴⁵ o programas, el Skype es super versátil en ese sentido. Y llamarnos. No varía. Por ahí sí, si hay que charlar algo en persona para verlo muy en detalle, pero no pasa todos los días.” (Caso 15)
- “Teletrabajar no cambia la dinámica de trabajo. Cualquier persona que trabaja desde su casa tiene que ser disciplinada (por ejemplo, ponerse un horario). Nunca tuve problema ni con mi respuesta ni con la de la gente a mi cargo. Las piezas [el trabajo] se pueden ver y charlar. Si tenés que corregir algo lo podés hacer vía email, Skype o teléfono. Cuando teletrabajé tres meses seguidos post nacimiento de mi segundo hijo no tuve problema porque tenía muy buena relación con mi jefa y teníamos muy buena dinámica. Nos conocíamos mucho. Pudimos trabajar muy bien sin estar físicamente al lado. Como yo no podía ir a las reuniones con algunos clientes o socios, iba mi jefa o alguno de mis subordinados y luego me daban la devolución. No tuve problemas con mis dependientes por teletrabajar. Se requiere una buena comunicación (que ambas partes se entiendan, la que teletrabaja y la que trabaja presencial)”. (Caso 16)
- “Porque trabajan en horarios que no tendría sentido que asistan a la oficina.” (Caso 13 refiriéndose a algunos de sus subordinados)
- “Porque en la oficina no hay compañeros de mi grupo de trabajo.” (Caso 14)
- “La clave está en la responsabilidad de cada uno de los trabajadores para cumplir con su trabajo y, respecto de mi como líder, en tener la conciencia de trabajar por objetivos. No importa si yo te veo o no te veo. Lo que importa es que me entregues el trabajo en los plazos que acordamos. Pueden haber imponderables o necesitar correrse los plazos, no me refiero a eso, sino a que, si te encargo un trabajo y decís

⁴⁵ “Compartir pantalla” es una funcionalidad que tienen algunos softwares de videollamadas que permite que un usuario conectado a otro/s pueda mostrarle/s lo que está viendo en la pantalla de su computadora, de modo que todos lo vean.

que me lo vas a hacer en 2 días y no me avisaste nada, yo entiendo que está todo bien. Si esos 2 días los pusiste de *home office* no me importa, vos a los 2 días me tenés que entregar el trabajo.” (Caso 13)

- “Como manager no me requiere ninguna habilidad distinta porque, una vez que tenés definidos los procesos lo que tenés que hacer es controlar, o accionar en el caso de que levanten la mano para decirte "estoy trabado, tengo un problema" que impide ejecutar ese proceso. Es ser reactivo en ese sentido y proactivo en el control. El empleado sabe que estoy disponible por chat, WhatsApp, email, teléfono. Si no me avisa que necesita ayuda no es porque esté teletrabajando, es por su personalidad, lo haría igual presencialmente” (Caso 13)
- “Con las personas de otros países con las que trabajo no tengo problemas por trabajar a distancia. Si los tengo son culturales, por metodologías de trabajo o tiempos de respuesta, pero los tendría igual si compartiéramos oficina. Los horarios de trabajo no coinciden y eso es una traba a veces. Cada uno trabaja en el huso horario de su país. A mí muchas veces me tocó conectarme desde casa de noche para entregar algo. O por ejemplo en México los horarios de almuerzo son muy extensos, entonces a la diferencia horaria se suma que se toman 2 o 3 horas para almorzar, entonces las respuestas, los ok, el trabajo termina más tarde.” (Caso 16)

Cuadro 4.14 Razones organizacionales por las que los entrevistados prefieren teletrabajar o les resulta indistinto.

Fuente: Elaboración propia.

Razones organizacionales por las que prefieren trabajar presencialmente:

- Cuando trabajan desde la casa trabajan mayor cantidad de horas, les cuesta cortar. (Caso 11, Caso 14)
- No tienen que preocuparse por inconvenientes técnicos (como por ejemplo, tener configurada la computadora, que funcione bien la conexión a internet o qué hacer si se corta la electricidad, etc.). (Caso 11, Caso 12) “Todas las comunicaciones son por internet. Si se corta internet en la oficina mientras estabas en una reunión a

distancia te la perdés (los que están presencialmente reunidos pueden continuar la reunión, pero el que está a distancia no). Si anda mal internet no escuchás lo que te dicen, no podés ver la pantalla. Todas cosas que *en vivo* no suceden.” (Caso 12)

- Ante cualquier duda se puede consultar fácilmente con otros que están al lado. (Caso 11, Caso 12) “La comunicación es mucho más fluida cuando estás en la misma oficina. No es imposible trabajar en distintas oficinas, pero es menos fluido. En el proyecto anterior, que casi todo el equipo estábamos en la misma oficina, yo tuve que viajar 3 meses a las oficinas del cliente y notamos mucho la diferencia. Por pavadas, pero teniéndome al lado me decían "che, Caso 12, ¿te probas tal cosa?" y lo hacía, y listo. En cambio, cuando no estás en la misma oficina es: un chat, que el otro lo vea, que entienda lo que le estás preguntando, si no te entiende te tiene que llamar. Cuando estás ahí es "che, no entiendo lo que me decís, te vas a la compu, ves lo que está mirando y listo". La sinergia es mejor cuando estás en la misma oficina. (Caso 12)
- “Trabajar en el mismo o distinto lugar que mis compañeros o líder:
 - me da igual si para hacer mi trabajo no necesito mucho contacto;
 - si lo necesito, o dependo mucho del otro, entonces la distancia cambia mucho mi trabajo.” (Caso 11)
- Estando presencialmente reunidos con los compañeros de grupo es mucho más ágil el trabajo, se generan mejores ideas, es bueno interactuar. (Caso 7, Caso 11, Caso 17)
- “Si estás en la comodidad de tu casa y el ritmo de trabajo no es exigente te vas a distraer, vas a empezar a hacer otras cosas.” (Caso 17)

Cuadro 4.15 Razones organizacionales por las que los entrevistados prefieren trabajar de modo presencial.

Fuente: Elaboración propia.

Razones individuales por las que prefieren trabajar presencialmente:

- “Quiero que mi casa sea un lugar para descansar, no para trabajar.” (Caso 2)

- “Si el proyecto no es desafiante, el teletrabajo hace que el trabajo se mezcle con tu vida cotidiana, te das cuenta de que no salís de tu casa.” (Caso 17)
- “Si el ritmo de trabajo es bajo o no tenés un rol que implique estar en comunicación constante con varias partes del proyecto, te aburrís teletrabajando.” (Caso 17)
- Teniendo hijos o habiendo otras personas en la casa, trabajar desde la casa se complica. (Hay que atender a los nenes, se pierde concentración para el trabajo). (Caso 7 no refiriéndose a sí mismo sino a los miembros de su equipo, Caso 11)

Cuadro 4.16 Razones individuales por las que los entrevistados prefieren trabajar de modo presencial.

Fuente: Elaboración propia.

Razones relacionales por las que prefieren trabajar presencialmente:

- Disfrutan del ambiente laboral, de pasar tiempo en el trabajo con sus compañeros. (Caso 11, Caso 14, Caso 17)
- “Para tener vida social.” (Caso 14)
- Trabajando solo desde la casa se aburre (Caso 11 refiriéndose a sí mismo y a su jefe, Caso 14) “porque vivo solo.” (Caso 7)
- Les gusta compartir el espacio físico con otros, ver gente, cruzarse en el pasillo con alguien y charlar de cualquier cosa. (Caso 8, Caso 11, Caso 14)
- “Cuesta un montón que en una reunión a distancia se utilice la cámara web que permite verse. Entonces no estás al cien por ciento. Escuchás pero no ves. Hay cuestiones del estado de ánimo que se pierden.” (Caso 8)
- Se generan roces dentro del equipo porque la distancia hace que no se sepa lo que el otro está haciendo (si está trabajando o no, si quiere ayudar o no). Es más difícil reconocer el esfuerzo y hasta corregir los errores en el comportamiento. (Casos 5 y 8)

Cuadro 4.17 Razones relacionales por las que los entrevistados prefieren trabajar de modo presencial.

Fuente: Elaboración propia.

De las expresiones de los entrevistados emergen razones individuales para preferir teletrabajar, por ejemplo: comodidad, aprovechar mejor el tiempo de trabajo y no trabajo, conciliar la vida familiar y doméstica con la laboral, residir en una localidad distante a la empresa, etc.

También aparecen motivos fundados en la organización del trabajo u organizacionales. Por ejemplo: el empleado se considera más productivo para la empresa cuando trabaja aisladamente, las TICs permiten la conexión necesaria para realizar actividades desde cualquier lugar, el empleado cubre horarios distintos a los habituales en una oficina (como pueden ser horarios nocturnos o días no hábiles) o la empresa arma equipos distribuidos geográficamente, por lo que ir a la oficina no les permitiría trabajar presencialmente en equipo.

Por otra parte, al analizar las razones de aquellos que prefieren trabajar presencialmente se identifican también de índole individual: querer mantener separados el espacio de trabajo del personal; no poder trabajar con tranquilidad desde la casa por convivir con otras personas; querer evitar el aburrimiento de estar aislado.

Asimismo, afloran motivos de origen organizacional. Las TICs, por ejemplo, permiten que el trabajo se continúe sin límite de horario, lo que lleva a muchos a trabajar más allá de su horario de trabajo. Para evitarlo algunos prefieren trabajar desde la oficina, donde los horarios están mejor marcados. Otro motivo es que, trabajando desde la empresa, es ella quien se ocupa de que los medios para trabajar se encuentren disponibles y ella quien se responsabiliza en caso de no estarlos. En cambio, cuando el empleado teletrabaja si hay problemas técnicos -con las conexiones a la red e internet- puede terminar perjudicado. Otras razones refieren a que, ante dificultades o dudas de cómo realizar las tareas, es más sencillo resolverlas estando en el mismo lugar que el resto del equipo y que ello también facilita la generación de mejores ideas para el trabajo.

Un tercer grupo de motivos para preferir trabajar presencialmente hace referencia a las relaciones sociales en el trabajo. Hay empleados que disfrutan del ambiente laboral, pasar tiempo con los compañeros, conectarse con gente en la oficina. Estar en ella abre su vida social. El verse permite vincularse con los demás de otra manera, más completa, y no es

habitual el uso de las cámaras web mientras se está a distancia. Las carencias de la presencia a distancia generan roces dentro de un grupo.

Un aspecto que parece importante resaltar es que, para teletrabajar, son más los Casos (8) que encuentran motivos individuales que organizacionales (5). En cambio, para trabajar presencialmente, son más los entrevistados que encuentran motivos de índole relacional (6) que otro tipo de motivos (5 organizacionales y 3 individuales). El Cuadro 4.18 a continuación facilita la comprensión de esta idea indicando con una cruz el tipo de motivo expresado por cada Caso. En la columna “Sumatoria” se suman la cantidad de Casos que expresaron razones de cada categoría.

Motivos para...	Caso																	Sumatoria		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
<i>...teletrabajar</i>																				
Individuales	x		x	x		x	x		x									x	x	8
Organizacionales										x				x	x	x	x			5
<i>...trabajar presencialmente</i>																				
Individuales		x										x							x	3
Organizacionales							x				x	x		x					x	5
Relacionales					x		x	x			x			x					x	6

Cuadro 4.18 Motivos para trabajar presencialmente o teletrabajar, por Caso, según tipo de motivo.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Diferencias percibidas en las relaciones sociales en el trabajo a distancia y mediadas por las TICs

Uno de los temas que se buscó conocer con el relevamiento fue si los entrevistados perciben diferencias en sus relaciones sociales en el trabajo cuando son sostenidas a distancia y mediadas por las TICs, como es el caso en sus equipos de trabajo distribuidos en red. En ellos algunos miembros teletrabajan (a tiempo completo o parcial) o trabajan desde distintas sedes del empleador.

En las respuestas recogidas se identificaron Casos que perciben diferencias, Casos que no, y Casos que perciben diferencias, pero no sólo por ser un equipo distribuido en red, sino en

función de otras variables. En los Cuadros 4.21, 4.19 y 4.20 a continuación se presentan ejemplos de expresiones realizadas por cada grupo de Casos, respectivamente.

En todos estos cuadros, cuando la frase se presenta entre comillas corresponde a lo expresado por un Caso, que es indicado entre paréntesis al finalizar la misma. Cuando no está entre comillas, es una frase que refleja lo expresado por varios Casos que coinciden (también son detallados entre paréntesis al finalizar).

Los Casos que no perciben diferencias en las relaciones sociales en el trabajo sostenidas a distancia y mediadas por TICs (respecto de las desarrolladas en copresencia) expresan que al principio puede haber diferencias, pero con el tiempo se equiparan. Con las sucesivas charlas se van conociendo, se generan afinidades y confianza. En el Cuadro 4.21 se listan algunas de las expresiones registradas.

Casos que no perciben diferencias en las relaciones sociales a distancia y mediadas por TICs:

- “No me pone incómodo trabajar con otros que están a distancia, **te terminás acostumbrando**, aunque sigo prefiriendo que esté toda la gente (o la mayoría) en el mismo lugar porque es más fácil para resolver ciertas cosas. Si tenés una **comunicación efectiva**, sos más eficiente presencialmente, aunque también tenés que tener otro manejo, porque cuando estamos distribuidos podés hablarle a alguien por el chat y esa persona puede **manejar los tiempos** (puede esperar para responder o puede hacerlo mientras hace otras cosas), y en cambio si estás presencialmente no podés estar **hablando con mucha gente al mismo tiempo o interrumpiendo.**” (Caso 11)
- “No me pasó tener problemas de **comunicación** con el resto por la distancia (o saber que ellos los tuvieron conmigo).” (Caso 17)
- “Siempre **al principio** hay una diferencia en el trato, es la falta de familiaridad, pero, al menos en nuestro equipo de trabajo, el tono no es demasiado serio, es informal, no hay un trato rígido, no hay alguien que se espere que se tome en serio el 100% del tiempo. Hay algunas bromas, entonces uno entra en **confianza** rápido. Se usa el chat, las llamadas, **la personalidad de uno va saliendo** de a poco.

Generalmente no tenemos chat persona a persona, sino que se usa muchísimo el chat grupal. Estás 9 horas al día trabajando y mucho de ese tiempo lo pasás charlando con estas personas.” (Caso 17)

- “No, por mi lado no. La **confianza** está. No nos juntamos mucho, pero cuando lo hacemos hay confianza.” (Caso 4)
- “No, es lo mismo. Con los 8 que integran mi equipo, si bien con alguno me vi alguna vez y con la mayoría no, con todos la relación es la misma (puede haber diferencias, pero es por **afinidad**, no por si nos hemos visto presencialmente o no).” (Caso 14)
- “Con los que compartís oficina vas haciendo amigos. Por ahí compartís otras cosas porque te podés juntar a tomar unos mates los fines de semana, el resto está lejos. Pero cuando nos juntamos todos **es como si nos hubiésemos visto ayer.**” (Caso 15)
- “No, es lo mismo. Después de **charlar mucho tiempo** a distancia con un compañero, el día que lo ves presencialmente te cuesta **reconocerlo** en la oficina, y ni bien lo encontrás hay un par de minutos extraños, porque no es lo mismo haber visto una **foto** o haber hecho una **videoconferencia** que tenerlo **cara a cara**. Ahora le das un **beso**. Te habías hecho una **imagen** de cómo es el otro (su cara, su cuerpo), y difiere en la **realidad**. Aunque en contraposición, es la primera vez que estás cara a cara y hablás con mucha fluidez porque ya **te conocés**, hablaste muchas veces.” (Caso 5)

Cuadro 4.19 No perciben diferencias en las relaciones sociales en el trabajo cuando son sostenidas a distancia y mediadas por las TICs.

Fuente: Elaboración propia.

Algunos entrevistados consideran que sí hay diferencias en las relaciones sociales en los equipos de trabajo distribuidos en red pero que ellas no tienen que ver sólo con la distancia y la mediación de las TICs sino que juegan un papel importante otras variables, como ser:

- La personalidad de los miembros del equipo.

- La cultura del país de origen o residencia de cada miembro del equipo.
- La experiencia previa de los miembros trabajando en equipos distribuidos en red. Saber trabajar en grupo.
- La intensidad y frecuencia con que teletrabajan (o con la que se encuentran presencialmente).
- Si los integrantes del equipo trabajan sincrónica o asincrónicamente entre sí.
- El tiempo que llevan integrando el mismo equipo distribuido en red.

En el Cuadro 4.20 se listan algunas de las expresiones registradas.

Casos que perciben diferencias en las relaciones sociales en los equipos de trabajo distribuidos en red por otras variables además de la distancia y la mediación de las TICs:

- “Sí, pero hay otras cosas a tener en cuenta, como la **cultura del país** donde vive mi compañero, **la personalidad**, etc. y no solo el teletrabajo. (Caso 6, Caso 13, Caso16)
- “Sí, un poco, es distinto al trato cara a cara, tener una persona al lado, compartir un mate. Hasta para una consulta técnica de trabajo: ante una duda, si tenés a la persona al lado, le preguntás y en dos segundos la resolvés. Al estar remoto, le consultas y no sabés cuándo te puede llegar a responder. Aunque depende de la **personalidad: si uno sabe trabajar en grupo y tiene experiencia**. (Caso 10)
- “El trato con los compañeros de equipo por teletrabajar, aun cuando coincida el tiempo (el horario de trabajo) y el grupo ya esté afianzado, varía según **la intensidad con que se teletrabaja**:
 - o Si lo hacés sólo una vez por semana no varía el trato.
 - o Si teletrabajás 3 veces por semana sí es distinto.
 - o Yo creo que la medida justa es 50 y 50%, o 3 días remoto y 2 presencial. No te cansás de ver a la misma gente todos los días, en cuanto a las relaciones interpersonales llegás a dar más con esas personas, estás más enfocado en el

trabajo y cuando vas a la oficina lo aprovechas para otro tipo de cuestiones como reuniones con tus compañeros.” (Caso 10)

- “Socialmente perdés un montón de cosas. Es lo que más me costó, porque toda mi vida trabajé fuera de mi casa. No es lo mismo estar 1 o 2 días fuera de la oficina (que quizá es hasta deseable, sobre todo si trabajás en microcentro⁴⁶ como me pasa a mí) que no ir nunca.” (Caso 16)
- “La diferencia que se da al principio en los vínculos por una diferencia de contacto, **al inicio** estás más con el que está al lado tuyo, entonces lo vas conociendo más, pero de a poco se va nivelando el trato con el resto de las personas que trabajan remoto.” (Caso 17)
- “En **el horario de trabajo la mayoría coincidimos**, pero si no lo hacemos no variamos mucho: yo durante el resto del año estuve trabajando en el horario de 8 a 17hs (para poder cursar en la facultad), pero mi horario normal siempre fue de 9 a 18hs, y ahora en el verano vuelvo al horario normal. Hubo algunos casos excepcionales, por ejemplo, una de las chicas del equipo es madre de 2 niños, y su esposo también trabajaba, así que ella lo hacía de 7:30 a 16:30 horas.” (Caso 17)

Cuadro 4.20 Diferencias percibidas en las relaciones sociales en el trabajo en equipos distribuidos en red por otras variables además de la distancia y la mediación de las TICs.

Fuente: Elaboración propia.

Aquellos que perciben diferencias en las relaciones sociales en el trabajo cuando son sostenidas a distancia y mediadas por las TICs comentan que el hecho de no verse, no conocerse los gestos ni las expresiones, el no compartir tiempo juntos presencialmente, aunque permite entablar relaciones, incluso de cariño, hace que las relaciones interpersonales no lleguen a la amistad como sucede cuando la relación se desarrolla cara a cara. Es común no poder hablar de asuntos personales, sentirse extraños, no tenerse confianza, no tener una clara noción del otro y del nosotros. En el Cuadro 4.21 se listan algunas de las expresiones registradas.

⁴⁶ En referencia al microcentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Casos que perciben diferencias en las relaciones sociales a distancia y mediadas por TICs:

- “Mi vida social está en **caída libre** desde que teletrabajo todo el tiempo”. (Caso 3)
- “A raíz de que ahora teletrabajo más que al principio, cada vez que voy a la oficina conozco a menos personas, no tengo un lugar propio donde ubicarme. **Me siento un extraño**”. (Caso 3)
- “Los amigos o personas con que tengo más **confianza** en el trabajo son aquellos con los que compartí tiempo trabajando presencialmente” (Caso 4)
- “No podés ir a tomar un café, ni organizar para ir a tomar una cerveza después del trabajo o juntarte a comer un asado. Esos momentos fuera del trabajo ayudan a conocer un poco más a la otra persona. Inclusive a veces lográs más **confianza** con el otro que en el día a día laboral.” (Caso 14)
- “El día a día en una oficina hace que tengas un **vínculo mucho más estrecho**, llevás la relación de otra manera, por chistes, por un mate, por un café. Eso no lo tenés con una persona que trabaja a la distancia. Sin embargo, tengo hoy **conocidos** (no sé si decirte amigos) que trabajan en otros países. Podés entablar un **buen vínculo**. Hay gente con la que tenés más **cariño o empatía**.” (Caso 16)
- “Sí, es más fácil relacionarse presencialmente y también es más **ameno**. Además uno presencialmente tiene más **noción** de cuándo está interrumpiendo al otro y cuándo no. Estando el otro a distancia, por más de que antes de llamarlo le preguntes si lo podés hacer o si está ocupado, ya lo estás interrumpiendo. Sumado a ello, si al llamarlo la persona se demora en contestar es mucho más difícil saber la razón de la demora” (Caso 1)
- “**Te escuchás, pero no te ves. Eso cambia todo**” (Caso 8)
- “No sólo tenés que hacer tu trabajo, sino esforzarte por **estar visible**, porque así los otros saben todo el tiempo lo que estás haciendo” (Caso 5)

- Tenés que ocuparte **de tener todos los canales de comunicación abiertos** por si alguien quiere hablarte (correo, chat, etc. **y monitorear para responder lo antes posible** un mensaje de alguien. (Casos 5 y 13)
- “El compañerismo, la colaboración, etc. son iguales en grupos a distancia o presenciales, pero establecí más lazos de **amistad** cuando trabajé presencialmente. **A distancia no me sale** hablar de asuntos personales”. (Caso 5)
- “Sí, a la distancia falta el vínculo del día a día, y de **tener a alguien enfrente y conocerlo**. Hay buena onda y una buena relación, hay una **cierta intimidad**, pero obviamente no llega a ser lo mismo porque es todo virtual.” (Caso 11)
- “**Verte la cara**: no es lo mismo, incluso en la comunicación remota, el trabajo con una persona a la que le viste la cara. La **sensación** es distinta, también el **trato** es distinto. Quizá te dicen lo mismo una persona que no conocés y otra que sí conocés y te lo tomás distinto, porque a la que conocés le conocés **el tono, la forma de expresarse, la forma de ser**. Para mí lo más importante que se pierde en la comunicación a distancia es que en los e-mails, servicios de mensajería, etc. (medios escritos) se pierde el tono, **la expresión, lo gestual**, es decir, todo lo que es el mensaje, pero está fuera de las palabras. Yo noté que hace mucha diferencia.” (Caso 12)

Cuadro 4.21 Diferencias percibidas en las relaciones sociales en el trabajo cuando son sostenidas a distancia y mediadas por las TICs.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1 Refinando el análisis

Al refinar el análisis de las respuestas plasmadas en los tres cuadros anteriores, se identificaron tres cuestiones que merecen atención:

- Más allá de que perciban o no diferencias, en las expresiones de los entrevistados aparecen reiteradamente referencias al cuerpo humano y sus cualidades, que estando a distancia les plantean desafíos o los hacen sentir limitados.
- Los entrevistados que perciben diferentes las relaciones sociales en equipos

distribuidos en red a aquellas en copresencia parecen atribuirles más al hecho de estar a distancia que a la mediación que hacen las TICs.

- Sin embargo, todos los entrevistados expresan diferencias de comunicarse e interactuar mediante TICs respecto de hacerlo sin ellas, directamente con el cuerpo, en copresencia.

Se dedican tres subsecciones a continuación para ahondar en el análisis de estas cuestiones.

El cuerpo humano en las relaciones sociales en el trabajo

Reexaminando las expresiones de los entrevistados presentadas en los Cuadros 4.19 a 4.21 se identificaron múltiples referencias al cuerpo humano. A modo de ejemplo se resaltan algunas palabras de cada grupo de respuestas listadas en tales Cuadros:

- En el Cuadro 4.19 se mencionó: tono; juntarse; verse; compartir oficina; reconocerlo; haber visto foto o video; cara a cara; beso; imagen, cara, cuerpo, realidad; otro manejo, manejar los tiempos, esperar para responder o hacerlo mientras hace otras cosas; presencialmente no podés estar hablando con mucha gente al mismo tiempo o interrumpiendo.
- En el Cuadro 4.20 se mencionó: cara a cara; ver; al lado tuyo.
- En el Cuadro 4.21 se mencionó: lugar donde ubicarme en la oficina; noción del otro; escuchás pero no ves; verte la cara; estar “visible”, canales de comunicación abiertos; monitorear; el tono, la expresión, lo gestual.

Parece que, para los entrevistados, las relaciones a distancia tienen carencias que provienen de la no copresencialidad. Se pierden las posibilidades que dan los sentidos: “ver” los gestos, el aspecto, “tocar” al dar un beso o al dar la mano, “oír” el tono de voz. Todas estas posibilidades que en las relaciones interpersonales ayudan a ubicar, percibir, reconocer. Aun cuando las relaciones con los otros sean satisfactorias en un equipo de trabajo distribuido en red, los miembros sienten las carencias de no verse, tocarse, percibirse, o se sienten limitados en esos aspectos.

La distancia en las relaciones sociales en el trabajo

Refinando el análisis de los datos de las entrevistas (ya no sólo los que intentaban contestar a la pregunta puntual de si encuentran diferencias en las relaciones sociales sostenidas a distancia y mediadas por TICs sino durante toda la entrevista) se identificó que algunos refieren a lo negativas que pueden ser las relaciones a distancia y otros a lo positivas que pueden ser las relaciones presenciales. En el Cuadro 4.22 se esquematizan las apreciaciones reconocidas, con los números 1 y 4 respectivamente. Sin embargo, también pudieron identificarse referencias positivas a las relaciones a distancia y negativas a las relaciones presenciales. Estas se identifican con los números 3 y 2 respectivamente en el cuadro.

Relación	Valoración	
	Negativa	Positiva
...a distancia	1	3
...copresente	2	4

Cuadro 4.22 Valoración de las relaciones sociales compartiendo un espacio físico y a distancia

Fuente: Elaboración propia

Se detallan seguidamente las percepciones de cada grupo.

1. Para algunos la relación gestada a distancia nunca puede ser satisfactoria como sí lo puede ser aquella en la que se comparte un espacio físico. Dicen “Trabajo presencialmente para interactuar, relacionarme”. Para ellos el teletrabajo (y, aunque en menor medida, también el trabajo distribuido) es sinónimo de: comunicación fría, aislamiento, soledad, encierro (en la casa de uno), pérdida de relaciones, ser ermitaño. En las relaciones a distancia “Hay cierta intimidad, pero es diferente al ser virtual”.
2. Para otros se puede estar corporalmente próximo a otros, pero personalmente distantes, como ocurre con los trabajadores que trabajan en una oficina escuchando música con los auriculares y, aunque están rodeados de compañeros, no interactúan con los demás. También hay empleados que, por sus tareas, experimentan mayor relación con las personas a la que atienden (empleados de otras áreas de la empresa a las que brindan servicio por ejemplo) que con los compañeros de su propio equipo.

3. Hay empleados que consideran que la relación a distancia tiene aspectos positivos: permite “descomprimir” tensiones que el día a día presencial genera con los demás; da lugar a una confianza justamente por la distancia (“porque lo que me digas no se lo puedo contar a nadie que conozcas, ni me puedo reír de vos”).
4. Para algunos la presencia corpórea es más satisfactoria que aquella a distancia: “Tengo más contacto con los que tengo al lado”. “La comunicación presencial es más fluida, más efectiva”. El trato es bueno con todos, hay empatía, pero amigos se es de aquellos con los que se pasa o pasó tiempo presencial (aunque fuera por cortos lapsos, por ejemplo, por una estadía en las oficinas del cliente, o por un encuentro presencial - formal o informal- organizado por la empresa). Incluso algunos trabajadores presenciales que integran equipos distribuidos expresan “mis compañeros son los que veo todos los días en la oficina”. Quienes podrían teletrabajar pero prefieren ir a la oficina dicen “aunque mi equipo esté remoto, al menos comparto el día con otros en la oficina”. Los encuentros informales generan más confianza entre compañeros, incluso para trabajar.

En base a este análisis es posible sostener que los trabajadores entrevistados perciben tanto aspectos positivos como negativos de trabajar a distancia, así como en copresencia.

Las TICs en las relaciones sociales a distancia

Todos los entrevistados expresan diferencias de comunicarse e interactuar mediante TICs respecto de hacerlo sin ellas, directamente con el cuerpo, en copresencia. Aun cuando aquellos que perciben diferentes las relaciones sociales en equipos de trabajo distribuidos en red las adjudican más a la distancia que a la mediación de las TICs, resulta relevante conocer las referencias a las TICs que hicieron los entrevistados.

Teniendo en cuenta todos los datos relevados durante las entrevistas (de nuevo no sólo los que intentaban contestar a la pregunta puntual de si encuentran diferencias en las relaciones sociales sostenidas a distancia y mediadas por TICs) los trabajadores mencionaron que para mantenerse comunicados e interactuar con los integrantes de su equipo con los que están a distancia (ya sea porque el equipo trabaja distribuido o porque algún integrante teletrabaja) utilizan, de mayor a menor medida:

- Servicios de mensajería instantánea, tanto entre 2 o más personas (“chat” grupal):
 - o texto escrito en un chat, generalmente desde la computadora, usando Skype, Hangouts, WhatsApp Web, etc..
 - o mensaje de audio generalmente desde un smartphone (que la empresa generalmente no provee, por lo que es el teléfono celular personal del empleado) mediante WhatsApp.
- Texto escrito en un correo electrónico.
- Llamadas por VoIP sin video.
 - o pueden incluir herramientas que permiten compartir las pantallas remotamente.
- Llamadas por teléfono de línea o celular.
- Llamadas por VoIP con video.

Llama la atención que a la hora de utilizar herramientas informáticas para la comunicación hacen mayor uso del “chat” que es un medio escrito. No es común que utilicen las llamadas de voz, que dan la posibilidad de recibir, además del contenido del mensaje, el timbre y tono de voz por ejemplo. Menos Aun utilizan la videollamada, que incluye la “vista” que a distancia no se tiene del otro.

Específicamente consultados por los motivos que los llevan a usar las herramientas mencionadas (y con la mayor a menor intensidad) mencionan que:

- El comunicarse mediante una llamada (con o sin video) requiere de coordinación previa, en cambio el chat o el email no. Se envían y el receptor los lee cuando puede.
- El no usar video permite realizar varias actividades en simultáneo sin ser advertido por el o los otros participantes de la comunicación.
- Al compartir la oficina con otros en el trabajo, si usara la cámara y hablara por micrófono podría molestar a los demás con el sonido.
- Al trabajar desde una computadora de escritorio no tienen cámara web. Sólo quienes usan computadoras portátiles para las trabajar tienen.

- La comunicación a distancia depende de que internet funcione.
- La conexión a internet en la empresa no es suficientemente buena, por lo que si en una conferencia se utiliza el video, la calidad del audio y video disminuyen haciendo incomprensible el contenido.

La entrevista al Caso 15 fue realizada mediante comunicación telefónica, porque el auricular del que disponía en su oficina no funcionaba, lo que impedía llevar a cabo una conferencia por VoZIP. La entrevistada no lo reconoció como un impedimento. Sólo comentó que el auricular que tenía en su casa sí funcionaba bien, y que el de la oficina “como no lo usaba nunca” no había notado que no andaba.

Habiendo identificado que el trabajador percibe de distinta manera la presencia “física”, “corpórea”, a la presencia “a distancia” (propia y de los otros) y que un peso fuerte en dicha diferencia se origina en la carencia de las posibilidades que dan el cuerpo y sus sentidos sensoriales, resulta relevante tener en cuenta las TICs que utilizan para comunicarse e interactuar.

3.4 Relevancia de las relaciones sociales en el trabajo para las empresas empleadoras según la percepción de los trabajadores

Otro de los temas que interesaba conocer con el trabajo de campo fue la percepción de los entrevistados respecto de si a su empresa empleadora le importan las relaciones sociales en el trabajo de sus integrantes, específicamente de aquellos que conforman equipos distribuidos en red.

De total de los entrevistados:

- 4 consideran que a la empresa sí le importan las relaciones sociales en el trabajo de sus integrantes. Son el Caso 2 de la Empresa A, el Caso 6 de la Empresa B, el Caso 16 de la Empresa C y el Caso 15 de la Empresa E.
- 7 consideran que a la empresa no le importan las relaciones sociales en el trabajo de

sus integrantes. Ellos son los Casos 1, 3, 4, 5, 11 y 17 de la Empresa A y el Caso 7 de la Empresa C.

- 5 entrevistados no tienen una percepción clara. Identifican algunas acciones de las empresas que los hacen pensar que les importan las relaciones sociales en el trabajo de sus integrantes y en simultáneo otras que no. Son los Casos 12 y 14 de la Empresa A, los Casos 8 y 9 de la Empresa D y el Caso 10 de la Empresa E.
- El Caso 13 (de la Empresa E) no respondió a la pregunta.

En el Cuadro 4.23 a continuación se listan algunas de las expresiones recogidas en las entrevistas, indicando con una cruz el o los Casos de quienes proviene. Dado que esta es una consulta al entrevistado respecto de su empleador, se consideró conveniente también mostrar en el Cuadro a qué empresa pertenece el Caso, y que el orden del listado permitiera ver cerca las respuestas de Casos de la misma empresa.

	Empresa/Caso																
	A					B	C	D		E							
	1	2	3	4	5	11	12	14	17	6	7	16	8	9	10	13	15
¿A la empresa le importan las relaciones en el trabajo de sus integrantes?	No	Sí	No	No	No	No	Ambiguo	Ambiguo	No	Sí	No	Sí	Ambiguo	Ambiguo	No	NC *	Sí
Algunas expresiones recogidas																	
La empresa conforma equipos con integrantes distribuidos para optimizar la asignación de RRHH a cada proyecto. Es una decisión de rentabilidad económica y no de interés de los empleados.				x		x											
La empresa considera como gasto las reuniones presenciales de los equipos remotos. Cuando organiza una reunión de un equipo remoto de distintos puntos del país a todos les paga el viaje para llegar a CABA, excepto a los que trabajan en La Plata que deben pagárselo ellos mismos.	x			x	x		x										
La empresa quiere que los jefes se conozcan entre ellos presencialmente o que vean al resto. Sólo a veces en cambio, por algún hito, reúne a todos los integrantes de un equipo.									x								
Cuando la empresa organiza reuniones presenciales de un equipo distribuido, son reuniones de trabajo, no de socialización.				x													
A la empresa le importa que aumente la productividad y sabe que para ello es necesario que haya buenas relaciones entre los trabajadores.				x													
La empresa quiere que haya un clima de trabajo distendido.		x															
Hace poco tiempo la empresa anunció una nueva política en la que intentarán conformar equipos con empleados de la misma oficina e intentarán que éstos continúen trabajando como equipo aunque cambien de proyecto.						x	x										
El empleador organiza una o dos veces por año un evento/viaje informal, pero nunca asistieron porque:																	
a) El viaje dura 4 días, 2 laborables y 2 de un fin de semana, y no se siente tranquila dejando 2 días el trabajo para asistir.								x									
b) Tiene hijos pequeños (lleva 12 años trabajando en la empresa).											x						
La empresa organiza reuniones after hour, clases de baile, un evento de fin de año, etcétera, pero se realizan por oficina y no entre oficinas.						x	x	x						x			
La empresa prefiere que el empleado trabaje desde la oficina, aunque ella arme equipos remotos.												x	x				
La empresa hace que los miembros de un equipo que trabajen en la misma oficina se sienten uno al lado del otro en ella.														x			
La empresa no se ocupa de la integración grupal.											x						
La empresa da máximo 2 días de teletrabajo a la semana y no 3, porque así se asegura que al menos una vez por semana cada uno se ve con cada uno de sus compañeros de equipo.																	x
La empresa cubre con gusto las reuniones presenciales de los equipos distribuidos.										x							

Cuadro 4.23 Percepción de los empleados respecto de si a la empresa empleadora le importan las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes, especialmente aquellos que integran equipos distribuidos en red.

Fuente: Elaboración propia.

Aclaración: La columna con el encabezado "NC *" significa que el entrevistado "No contesta"

Al hacer una lectura de las respuestas agrupando por Empresa, se encuentra que de las 5 empresas donde trabajan los entrevistados, 2 de ellas dan signos de que les importan las relaciones sociales en el trabajo de quienes integran sus equipos distribuidos en red.

- El empleado de la Empresa B (Caso 6) menciona que:
 - “La empresa convoca a un encuentro anual presencial, de una semana de duración y cubre los gastos de traslado y alojamiento.”
 - “La empresa hace suficiente por fomentar la buena cultura adentro de la empresa.”

- Una empleada de la Empresa E (Caso 15) cree que la empresa da 2 días de teletrabajo a la semana y no más es para cuidar las relaciones interpersonales, porque si dieran 3 días habría personas con las que podrían no cruzarse nunca. Así procuran que al menos una vez por semana se esté con la gente con la que se trabaja. Comenta también que aun cuando se trabaje desde una oficina en la que no hay otros miembros del equipo hay que ir presencialmente, así la empresa propicia que interactúes un poco.

Las restantes 3 empresas donde trabajan los entrevistados parecieran no ocuparse de intentar favorecer las relaciones sociales entre los compañeros de equipo, o hacerlo siguiendo un interés económico más que por considerarlo bueno para el empleado.

- Los empleados de la Empresa C comentan:
 - “RRHH no hace nada, por ejemplo, diseñar una política para fomentar la integración entre la gente, para que se trabaje mejor en grupo.” (Caso 7)
 - “Se trabaja en un gran espacio abierto, pero me parece que es más por comodidad de la empresa que para beneficio de los empleados, porque si bien da la posibilidad de interactuar más entre todos hay personas que no se llevan bien entre sí y el estar todos juntos genera mal clima”. (Caso 7)
 - La empresa organiza una vez al año un encuentro del área con el equipo que trabaja distribuido. Sin embargo, la entrevistada (Caso 16), que cuenta con 12 años de antigüedad en la empresa, nunca asistió (porque sus hijos son pequeños).

- Los empleados de la Empresa D cuentan:

- La empresa prefiere que el empleado trabaje desde la oficina, aunque ella arma equipos distribuidos. (Casos 8 y 9)
 - La empresa hace que los integrantes de un mismo equipo que trabajan en la misma oficina se ubiquen en escritorios contiguos. (Caso 9)
 - El Caso 8 comenta que el área de RRHH organiza desayunos donde participan cada equipo de trabajo de la empresa (sin los líderes) y el empleado de RRHH que tiene asignado el equipo, para conocer cómo están. De dichas reuniones participan también quienes están teletrabajando. La preferencia es que participen presencialmente, pero si no se puede lo hacen remotamente. Los empleados de RRHH tienen la responsabilidad de monitorear el clima laboral, el ambiente de trabajo en los distintos equipos, medir el riesgo de rotación que puede haber. La idea es siempre evitar desvinculaciones. (Caso 8)
 - La empresa organiza reuniones informales como “*after hour*”, o el evento de fin de año, pero lo hace por oficina no entre oficinas, por ende, no se encuentran los integrantes de un equipo distribuido. (Caso 9)
- Los empleados de la Empresa A comparten esta última situación:
- La empresa organiza reuniones informales al menos una vez al mes, como “*after hour*”, clases de baile, etc., y brinda espacios de integración informal en la oficina (por ejemplo, mesa de ping pong) pero lo hace por oficina no entre oficinas, por ende, no se encuentran los integrantes de un equipo distribuido. Lo mismo ocurre con la reunión de festejo de fin de año, es por oficina. Sólo las fiestas de La Plata y CABA se juntan, por proximidad (y seguramente costo). (Casos 11, 12 y 14)

El Caso 3 comenta que los eventos antes mencionados dependen de cada gerente a cargo de una oficina, por lo que no se realizan en todas las oficinas las mismas actividades ni con igual frecuencia.

Aunque los empleados de la Empresa A también agregan que:

- La empresa sí organiza 2 viajes recreativos al año donde están invitados todos los trabajadores, del país y del extranjero. Comprende 4 días (un fin de semana y dos días hábiles). El viaje lo paga el empleado, pero no se le descuenta el día hábil no

trabajado. Cuando realiza la planificación del proyecto tiene en cuenta esos 2 días en que los empleados no trabajaran, aunque si hay algún requerimiento específico del cliente, o alguna necesidad, quizá algún trabajador, aunque quiera viajar, deba quedarse trabajando. La entrevistada Caso 12, que cuenta con 6 años de antigüedad en la empresa, nunca participó de uno de esos viajes, porque siempre le pareció que no era momento de interrumpir el trabajo 2 días.

- Una vez la empresa organizó una reunión presencial con todo el equipo de trabajo, pero algunos no pudieron participar por vivir lejos (a más de 800km), así que sólo participaron los que están más cerca. (Caso 1)
- La empresa les da Skype para mantenerse comunicados en el equipo. Además, en la oficina no hay cubículos. Son espacios abiertos donde le ves la cara al otro, pasa alguien y te saluda, por lo que hay mucho contacto. No se está aislado. Puede distraerlos, pero es bueno. (Caso 2)
- En la oficina hay muchos lugares de esparcimiento (mesa de ping pong, mesa de pool, etc.), y que (según la edad que tengas) sirven mucho para relacionarse. (Caso 3)

Además, consideran:

- La empresa se preocupa por la productividad y considera que si los empleados se llevan bien entre ellos aumenta. Sólo por eso le importa que haya un clima de trabajo distendido y que los empleados se lleven bien. “A la empresa le importa cómo nos llevamos los integrantes porque la productividad aumenta cuando la gente se lleva bien. Rinde mucho más un equipo que trabaja bien que personas individuales.” (Caso 4)
- Para asignar a los integrantes de un equipo del modo más eficiente posible, la empresa arma equipos de trabajo distribuidos. (Caso 4). “Creo que la empresa tiene la política de tener equipos distribuidos porque le es más fácil amar un equipo con lo que necesita el proyecto, que conseguir justo todas las personas en un mismo lugar.” (Caso 11)

- Ve como un gasto las reuniones presenciales de los integrantes de un equipo. Cuando las convoca son para trabajar (no informales) y, por ejemplo, cuando implican el traslado entre La Plata y CABA, no paga el pasaje (corre por cuenta del empleado). (Casos 1, 4, 5 y 12). Sí le importa que los jefes se conozcan presencialmente o que estos conozcan a los integrantes de los equipos. (Caso 17)

Por último, los Casos 11 y 12 comentan que hace poco tiempo la empresa anunció una nueva política en la que intentarán conformar equipos con empleados de la misma oficina y que éstos continúen trabajando como equipo, aunque cambien de proyecto. “Por lo que nos comentaron la idea que tiene la empresa ahora es tratar de empezar a armar equipos con gente que esté en el mismo lugar, de modo de tener un equipo que se mantenga en el tiempo (no como una regla estricta sino como algo que sería bueno hacer), más allá de que cambie el cliente o el proyecto en el que trabajan.” (Caso 11)

A partir del análisis realizado resulta aceptable sostener que hay empresas a las que les importan las relaciones sociales de sus trabajadores integrantes de equipos distribuidos en red y otras a las que no. Sin embargo, entre las del primer grupo puede haber empresas cuyo interés se base en una racionalidad instrumental y técnica que busca la productividad y eficacia económicas (a través de las “buenas relaciones” entre compañeros) y no en que valoren como un bien en sí mismo la cooperación, solidaridad, etc.

3.4.1 El líder o gerente de un equipo distribuido en red

Un tema que emergió durante el trabajo de campo es que, más allá de las acciones que pueda hacer o no la empresa empleadora, en ocasiones tiene gran influencia el modo en que se manejen los líderes o gerentes a cargo del equipo. Los entrevistados consideran que hay muchos asuntos que quedan en manos de sus superiores, y es su estilo de dirección el que termina definiendo las características de la realidad laboral.

Algunos entrevistados identifican la existencia de líderes a los que les importa más la eficiencia del trabajo que la persona del trabajador. Otros entrevistados expresaron lo inverso. El Caso 7, contrariamente a lo que percibe de la Empresa C, considera que a su jefe directo sí le importan las relaciones sociales en el trabajo ya que “prioriza el trabajar con empleados que sean ‘buenas personas’ sobre aquellos que pueden ser excelente técnicamente, pero de difícil

trato en un grupo.” Por otro lado, el Caso 5, que es un gerente en la Empresa A comenta “no converso con los empleados temas fuera de los laborales, excepto que el empleado me lo cuente.” Este último reconoce que ha tenido empleados que renunciaron sin que él estuviera al tanto o percibiera que ello sucedería. El Caso 13, que está a cargo de un equipo de 35 personas en la Empresa E expresa “cuando un empleado tiene un problema personal quiero que me lo haga saber porque baja su productividad. No quiero que me cuente cuál es su problema, sólo saber que lo tiene.”

El líder o gerente es quién define (o al menos influye mucho en la decisión) si un trabajador puede teletrabajar o no. Hay jefes que prefieren el trabajo presencial y otros que ven el teletrabajo como una opción conveniente para la empresa y el trabajador. (Caso 8, 9, 10 y 16)

El que haya reuniones presenciales entre compañeros de equipos distribuidos en general depende del jefe (Casos 13 y 15), y este decide si son de trabajo o informales (Casos 4 y 13). A veces también dependen del gerente de la oficina. La Empresa A por ejemplo premia con una mayor retribución individual a los gerentes de oficina que no ejecutan todo el presupuesto, según el Caso 4. Por tanto, los gerentes evitan costos como los que se requieren para reuniones presenciales de equipos distribuidos o reuniones recreativas de los empleados. La misma empresa carga al cliente como costo del proyecto el dinero que se requiera para las reuniones presenciales que se vayan a hacer (Caso 12).

El jefe que gestiona equipos distribuidos (y por ende a distancia de algunos o todos los trabajadores a su cargo) debe tener las mismas habilidades que aquel de un equipo presencial, pero Aun más perfeccionadas (según el Caso 13):

- Ser bueno comunicando (Caso 17).
- Tener bien definidos los procesos, los objetivos claros, entonces ser “proactivo en el control y reactivo para responder en cuanto un empleado le dice que necesita ayuda”. El líder debe estar disponible por todos los medios posibles (chat, WhatsApp, e-mail, teléfono) para asistir al empleado. (Caso 13)

Se presentan en el Cuadro 4.24 a continuación algunas expresiones relevadas durante las entrevistas.

El líder o gerente de un equipo distribuido en red. (Algunas expresiones recogidas)	Empresa/Caso																
	A					B	C	D		E							
	1	2	3	4	5	11	12	14	17	6	7	16	8	9	10	13	15
Lider orientado a las personas o la tarea					x						x					x	
Aprobación del líder o la gerencia											x	x	x	x			
Los gerentes de sucursales no gastan todo el presupuesto que les asignan porque así son premiados con un bono (personal) mayor. Imagino que por eso no usan plata para reuniones.				x													
Reunión presencial generada por el líder																x	x
El líder fomenta el teletrabajo (a tiempo completo o parcial)																x	
Habilidades del líder "remoto"																x	
El líder debe ser bueno comunicando, más en un equipo distribuido en red									x								

Cuadro 4.24 El líder o gerente de un equipo distribuido en red, según la percepción de los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Recursos de la empresa para facilitar las relaciones sociales en el trabajo en los equipos distribuidos en red

Se les consultó a los entrevistados si consideran que la empresa empleadora podría facilitar las relaciones sociales en el trabajo de sus integrantes cuando trabajan en equipos distribuidos en red y, en caso afirmativo, de qué recursos podría valerse para hacerlo.

Los entrevistados identifican que la empresa puede ayudar a crear y sostener relaciones satisfactorias entre compañeros a través de diversos recursos. Por ejemplo, asegurar la calidad de las conexiones a internet o la disponibilidad de un escritorio en la oficina si el empleado quiere trabajar presencialmente, así como generar espacios de encuentros informales, que faciliten el conocimiento mutuo y la generación de confianza entre los integrantes del equipo.

Desde un enfoque etic, se agruparon los recursos mencionados por los entrevistados en 3 categorías: equipamiento e infraestructura, tecnologías de gestión y dinámica (interna)

organizacional. Algunas respuestas recogidas se presentan en los Cuadro 4.25, 4.26 y 4.27 a continuación, indicando entre comillas cuando lo dijo un entrevistado en particular o sin ellas cuando refleja la expresión compartida por varios entrevistados (y ambos casos entre paréntesis al concluir la frase, el detalle del/los entrevistados que lo sostienen).

Recursos referidos al equipamiento e infraestructura que la empresa puede usar para facilitar las relaciones sociales en el trabajo:

- “Ofreciendo herramientas y dispositivos que facilitan la comunicación y ayudan a tener una buena dinámica en el grupo. Cada vez hay más disponibles y te permiten realizar video llamadas desde un dispositivo móvil.” (Caso 6)
- “Asegurando una buena conexión dentro y fuera de la oficina, que permita a quienes están trabajando a distancia participar de las reuniones con buena calidad de video y audio.” (Caso 15)
- “Asegurando en la oficina espacio para cada uno si resultara que todos quieren trabajar presencialmente.” (Caso 3)

Cuadro 4.25 Recursos referidos al equipamiento e infraestructura que la empresa puede usar para facilitar las relaciones sociales en el trabajo en los equipos distribuidos en red según los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia.

Recursos referidos a las tecnologías administrativas y de gestión que la empresa puede usar para facilitar las relaciones sociales en el trabajo:

- “Cuando entra alguien a la empresa:
 - o tiene que haber un protocolo claro sobre cómo presentarlo, qué tiene que estar preparado antes de recibir al nuevo, cómo hacer que conozca la cultura de trabajo y al resto de las personas.
 - o Los encargados de dar la inducción tienen que estar siempre disponibles, tiene que haber líneas claras de comunicación y alcance, porque en el caso de que

entre alguien al proyecto y estén todos remoto tiene que saber con quién hablar y por qué vía.” (Caso 17)

- “Intentando conformar equipos de trabajo con empleados de la misma ciudad cuando sea posible” (Caso 12), ya que “el que un equipo esté integrado por personas que están en distinto lugar geográfico es un obstáculo, porque si uno necesita preguntarle a alguien algo, que está en su oficina, no tiene que programar una consulta, se la hace y listo”. (Caso 4)
- Convocando (y cubriendo los costos) para encuentros presenciales periódicos. Un buen equilibrio sería tener alguna reunión una vez por semana o cada quince días, como para tener vinculación con el resto de las personas del equipo, y que se conozcan, incluirlo en todo evento o acto que se organice desde la empresa. (Caso 12, Caso 16)
- Proponiendo un acercamiento personal grupal por fuera de lo estrictamente laboral. Alguna reunión informal, dentro del horario de trabajo, con alguna propuesta que apunte a la diversión, algún juego (y encargando al área de RRHH el llevarlo a cabo) u organizando desayunos, almuerzos o *after office* y cubriendo el costo. (Caso 1, Caso 3, Caso 4,)
- Encargando a los jefes directos y al personal del área de RRHH acompañar de cerca a los empleados, para conocer cómo están entre ellos. (Caso 8, Caso 6)

Cuadro 4.26 Recursos referidos a tecnologías de gestión que la empresa puede usar facilitar las relaciones sociales en el trabajo en los equipos distribuidos en red según los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia.

Recursos referidos a la dinámica interna de la empresa que la misma puede usar para facilitar las relaciones sociales en el trabajo:

- Generar confianza entre los integrantes de un grupo y su líder. El teletrabajo se basa en confianza. (Caso 13, Caso 16)
- “Propiciar un ambiente de trabajo relajado, distendido, informal.” (Caso 9)

- “Intentando que los equipos de trabajo que tienen buena sinergia se mantengan en el tiempo, aunque cambie el cliente o proyecto.” (Caso 12)
- “Si un integrante de un equipo se encuentra mal, el líder debe propiciar que el resto del equipo lo “rodee” para que no se sienta solo y sepa que los demás lo cubren hasta que se recupere.” (Caso 13)

Cuadro 4.27 Recursos referidos a la dinámica interna que la empresa puede usar para facilitar las relaciones sociales en el trabajo en los equipos distribuidos en red según los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis surge que los entrevistados perciben que las empresas empleadoras disponen de medios para facilitar las relaciones sociales de los trabajadores en sus equipos distribuidos en red. Algunos refieren a los recursos de la infraestructura y equipamiento tanto de informática y comunicaciones como edilicias. Hay otro conjunto de recursos referidos a las tecnologías de gestión, los procesos y procedimientos administrativos. Por último, también hay un conjunto de aspectos referidos a la dinámica interna organizacional, es decir, fenómenos organizacionales, altamente dinámicos, producto en general de las relaciones interpersonales que suceden en las organizaciones, que, si bien no son “administrables”, “prescriptibles” por las organizaciones, son influenciados por sus decisiones de dirección, organización, etc.

3.6 Otros temas que importan a los entrevistados y no perciben que la empresa se ocupe

Al analizar las entrevistas se identificaron un conjunto de temas compartidos por más o menos Casos que evidencian que hay aspectos de la implementación del teletrabajo y los equipos distribuidos que los trabajadores identifican como problemáticos o no bien resueltos y de los que no perciben que la empresa se ocupe.

Entrevistados de dos de las empresas (Empresas A y E) dicen que los empleados valoran la opción de teletrabajar. Uno agrega (Caso 13, Empresa E) que hasta hace unos años atrás, al realizar la entrevista de selección ningún postulante le preguntaba si existía la opción de teletrabajar. Hoy sí lo hacen, y si no se les da la opción desisten del puesto. Otro entrevistado

comenta que “si la empresa no da la opción de teletrabajar habla mal de ella, da indicios de que no debe ser un buen lugar para trabajar” (Caso 17, Empresa A).

Sin embargo, cinco empleados (Casos 7, 8, 12, 13 y 17) de cuatro de las empresas empleadoras (Empresas A, C, D y E) expresan que quieren trabajar en una empresa con procesos de teletrabajo o trabajo distribuido bien ejecutados, y que no los tienen donde están:

- La infraestructura no está totalmente preparada para soportar el trabajo de un equipo distribuido o de aquellos que teletrabajan. Por ejemplo:
 - La Empresa A sólo utiliza software con licencia, pero evita pagar licencias, por ende, hay empleados que no disponen de algunos programas de software que son requeridos para ciertos canales de comunicación, quedando algunos trabajadores sin poder utilizar los mismos para comunicarse. (Caso 12)
 - La Empresa E abona la conexión a internet en la casa de los empleados que teletrabajan, pero no cuida si dicha conexión es lo suficientemente buena como para que el trabajador no tenga problemas. (Caso 15)
 - La Empresa D tiene mala conexión a internet en la oficina, por lo que, cuando se hacen reuniones a distancia de un equipo distribuido mediante alguna herramienta de teleconferencia, sólo puede usarse el audio, pero no el video porque la conexión se ralentiza y hasta se interrumpe, haciendo muy insatisfactoria y hasta impidiendo la participación de aquellos que no están en la oficina. (Caso 8)
 - Las empresas C y E no dan teléfonos a quienes teletrabajan. (Casos 13 y 16)
- No hay procesos administrativos bien definidos. Por ejemplo:
 - Puede que un empleado que teletrabaja a tiempo completo no sepa cuándo va a recibir su recibo de sueldo ni dónde. (Caso 17)
 - La Empresa E paga el almuerzo cuando el empleado trabaja en la oficina, pero no los días que teletrabaja. (Caso 10)
 - La Empresa A no capacita al empleado para teletrabajar, ni lo asesora sobre algunas cuestiones que contempla cuando el trabajo se realiza en la oficina (Caso 14). Por ejemplo:

- Cómo cuidar el tiempo de inicio y finalización de la jornada laboral (siendo que los trabajadores mencionan que trabajan más horas cuando teletrabajan).
 - Condiciones ambientales del lugar de trabajo: iluminación, ventilación, ruido, equipamiento ergonómico, etc.
 - Qué hacer ante una circunstancia que impida teletrabajar (por ejemplo, ante el corte en el servicio de internet o de electricidad). Una de las empresas requiere que los empleados se trasladen a la oficina ante impedimentos de este tipo en sus hogares, aun iniciada la jornada laboral, pero cuando esto sucede en la oficina se comprende que no se pueda trabajar.
- Empleados de tres empresas (Caso 17 de la Empresa A, Caso 7 de la Empresa C y Casos 10 y 13 de la Empresa E) dijeron que en las mismas el área de RRHH no tiene políticas para acompañar a quienes teletrabajan. Sólo hay (a veces más, a veces menos) reglas generales de quienes puede acceder a la opción de teletrabajar y por cuánto tiempo. En la Empresa D sí hay un acompañamiento desde RRHH, que no es que sea específico para ellos, pero los incluye de igual modo que a los que trabajan presencialmente. Sin embargo, persisten los problemas de infraestructura o procesos administrativos, que el área de RRHH no puede modificar. (Caso 8)
 - La promoción en la jerarquía de los trabajadores puede verse desfavorecida para quienes teletrabajan. Uno de los entrevistados comenta que un jefe ante la necesidad de designar a un líder técnico puso en duda la posibilidad de hacerlo de alguien que teletrabaja a tiempo completo. El área de RRHH en ese momento ayudó a sopesar el riesgo y hoy ese trabajador, teletrabajando, es líder y se desempeña bien. (Caso 8)
 - El Caso 9, empleado de la Empresa D comenta que no hay un sistema de recompensas definido y transparente (tanto para trabajadores presenciales como a distancia).
- Los procesos de trabajo tienen falencias cuando se trata de teletrabajo (Caso 17, Empresa A):
 - No hay una política de comunicaciones definida para los equipos distribuidos,

queda a criterio de cada gerente.

- Ante el ingreso de un nuevo empleado, hay quien se ocupa de la inducción (que hasta puede ser remota) pero debiera haber un protocolo claro sobre cómo presentarlo, qué tiene que estar preparado antes de recibir al nuevo integrante, cómo hacer que conozca la cultura de trabajo y al resto de las personas. Pasó en una empresa que como esas cuestiones organizacionales no estaban bien pulidas, había muchísima rotación de gerentes intermedios. Llegaba alguien nuevo a la empresa o al proyecto y no había cómo ubicarlo, no sabía si le daban una computadora, qué rol iba a cumplir en el proyecto, con quién tenía que hablar de cada tema.
- Los encargados de dar la inducción tienen que estar siempre disponibles, tiene que haber líneas claras de comunicación y alcance, porque en el caso de que entre alguien al proyecto y estén todos los demás remoto, el nuevo tiene que saber con quién hablar y por qué vía.

En el Cuadro 4.28 a continuación se mencionan, indicando con una cruz el Caso que lo expresó.

Otros temas que importan a los integrantes de equipos distribuidos	Empresa/Caso																
	A					B	C		D		E						
	1	2	3	4	5	11	12	14	17	6	7	16	8	9	10	13	15
Los procesos y la infraestructura no están preparados para los equipos distribuidos y el teletrabajo. No hay política de comunicaciones definida, quedan libradas a la voluntad de cada líder o gerente.							x		x		x		x				x
Inducciones remotas y presenciales.			x						x								x
Rotación.									x		x						
La empresa no da líneas de teléfono mientras se teletrabaja.												x					x
La emp no diferencia el trabajo presencial del distribuido o el teletrabajo. La empresa no cuida las CyMAT ni prepara al trabajador para teletrabajar.								x									
Promoción (ascenso en la jerarquía) y teletrabajo.													x				
Sería bueno un sistema de recompensas definido y transparente.														x			
RRHH no ayudó al teletrabajo. La empresa se ocupa sólo de la infraestructura informática para teletrabajar. La empresa no tiene política de teletrabajo.								x			x				x		x
Si la empresa no permite teletrabajar habla mal de ella.									x								
Los empleados valoran teletrabajar.									x						x		x

Cuadro 4.28 Aspectos de la implementación del teletrabajo y los equipos distribuidos de los que las empresas no se ocupan según los empleados.

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Algunas variables que influyen en la percepción de los trabajadores

Antes de finalizar este capítulo, resulta relevante mencionar que, con el análisis de las entrevistas se identificaron algunas variables que aparecen reiteradamente como teniendo influencia sobre la percepción de los entrevistados del trabajo en equipos distribuidos, a saber:

- Tiempo/horario de trabajo:
 - Mismo o diferentes husos horarios entre los integrantes de un equipo distribuido.
 - Coincidencia o no en las horas de trabajo (aunque no en el horario local) entre los integrantes de un equipo distribuido.
 - Proporción del tiempo total de trabajo (horas al día o días a la semana, al mes o al año) que los integrantes de un equipo trabajan a distancia.
- Cultura: Los integrantes de un equipo distribuido pueden compartir la misma cultura o no. Las diferencias culturales que influyen en el trabajo aparecen entre integrantes de un equipo oriundos de diferentes países (por ejemplo, en México el tiempo destinado al almuerzo es más extenso que en Argentina), pero también provincias o ciudades (por ejemplo, en CABA la pausa para el almuerzo se utiliza dentro de la oficina y muchas veces es interrumpida ante necesidades laborales y en ciudades del interior de la provincia de Buenos Aires –por ejemplo Tandil- los trabajadores retornan a su casa para almorzar, y no están en servicio mientras tanto). También los días laborables y no laborables pueden coincidir o diferir parcialmente entre compañeros de un equipo de trabajo distribuido.
- Idioma: En equipos distribuidos los integrantes pueden o no compartir la lengua materna.
- Características de:
 - la tarea que se realiza,
 - la función que se desempeña,
 - la carga de trabajo

- la modalidad de planificación y evaluación (y hasta retribución), que en muchos casos es por objetivos (sin tener en cuenta el día ni la hora de realización)
- la autonomía que se tiene y de quién. Por ejemplo:
 - Un entrevistado expresa que la autonomía es alta entre compañeros y baja respecto del líder.
 - Un entrevistado expresa que la autonomía es alta respecto tanto de compañeros como del líder: cada uno hace su parte con autonomía del resto, siguiendo lineamientos que, por ser una empresa grande, están preestablecidos. Lo que sí deben cuidar es de terminar todos para el mismo momento, así que se requiere coordinación y cumplimiento de tiempos con el equipo.
 - Otros dos entrevistados dicen que la autonomía es baja entre miembros del equipo. Respecto del líder, depende: si su perfil es técnico la autonomía es baja, pero si el perfil del líder es de producto, entonces la autonomía que se tiene es alta.
- Tamaño del equipo de trabajo.
- Cuán integralmente están consideradas por la empresa empleadora cuestiones técnicas, humanas, legales, administrativas y operaciones del teletrabajo y equipos distribuidos.

Sobre todas estas variables es la organización la que tiene poder de decisión (o al menos más poder que el trabajador), por lo que sus valores y sus consecuencias debieran ser tenidos en cuenta por la misma al implementar equipos distribuidos en red.

3.8 Destacando algunos de los resultados de la segunda etapa del trabajo de campo

La segunda etapa del trabajo de campo buscó conocer en mayor profundidad las percepciones del trabajador respecto de las relaciones sociales en el trabajo en los equipos distribuidos en red. Principalmente: la importancia que asigna el trabajador a las relaciones sociales en el trabajo; si percibe diferencias en las relaciones sociales en el trabajo cuando se sostienen a

distancia y mediadas por la tecnología; la importancia que, según él, la organización empleadora asigna a las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red; y de qué recursos podría ella hacer uso para facilitar las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red.

A partir del análisis de los datos relevados surge que:

- En referencia a la modalidad de organización del trabajo, hay entre los entrevistados quienes prefieren:
 - Prefieren trabajar desde las oficinas del empleador, por motivos de índole principalmente relacional, aunque también los hay de tipo organizacional, en mayor, e individual, en menor medida.
 - Prefieren el teletrabajo (o al menos les resulta indistinto), por motivos de índole principalmente individual, aunque también los hay de índole organizacional.

Por tanto, si bien hay diversidad de razones por las que prefieren una u otra modalidad de organización del trabajo, las relaciones sociales no son motivo para teletrabajar y en cambio son el principal motivo por el que trabajar en copresencia con los otros.

- Respecto de las relaciones sociales en los equipos distribuidos en red, entre los entrevistados hay quienes:
 - Perciben diferencias por ser llevadas a distancia y mediadas por TICs (aunque pareciera que las diferencias están más asociadas a la distancia que a las TICs)
 - Perciben diferencias por otros motivos además de por ser llevadas a distancia y mediadas por TICs, como ser: la personalidad de los miembros del equipo, la cultura del país de origen o residencia de los miembros del equipo, la intensidad y frecuencia con que teletrabajan, si coinciden o no en las horas de trabajo, el tiempo que llevan trabajando juntos, etc.
 - No perciben diferencias (o a lo sumo las perciben solo al inicio, pero no una vez transcurrido cierto tiempo como equipo).

Se identificaron además tres cuestiones que parecen relevantes:

- Más allá de que perciban o no diferencias en las relaciones sociales a distancia y mediadas por TICs, los entrevistados reiteradamente refieren al cuerpo humano y sus cualidades, que estando a distancia les plantean desafíos o los hacen sentir limitados. Aun cuando las relaciones con los otros sean satisfactorias en un equipo de trabajo distribuido en red, los miembros necesitan verse, tocarse, percibirse, y hoy se sienten limitados en esos aspectos.
- Los entrevistados que perciben diferentes las relaciones sociales en equipos distribuidos en red a aquellas en copresencia parecen atribuirles más al hecho de estar a distancia que a la mediación que hacen las TICs. Los trabajadores entrevistados perciben tanto aspectos positivos como negativos de trabajar a distancia, así como en copresencia.
- Los entrevistados expresan diferencias de comunicarse e interactuar mediante TICs respecto de hacerlo sin ellas, directamente con el cuerpo, en copresencia. Sin embargo, a la hora de utilizar herramientas informáticas para la comunicación hacen mayor uso del “chat” que es un medio escrito. No es común que utilicen las llamadas de voz, que dan la posibilidad de recibir, además del contenido del mensaje, el timbre y tono de voz, por ejemplo. Menos Aun utilizan la videollamada, que incluye la “vista” que a distancia no se tiene del otro. Los motivos de tales elecciones son: que los canales de comunicación escritos no requiere sincronidad, el usar canales que no usan la vista permite realizar varias tareas en simultáneo (ser "multitasking") sin ser notado, estando en una oficina compartida usar la cámara o el micrófono podría incomodar al resto de trabajadores de la oficina, la infraestructura informática provista por la empresa en ocasiones no permite usar medios más ricos (no tienen cámara web, la conexión a internet no soporta la transferencia de datos que requiere una videollamada).
- Sobre la relevancia que tienen para las empresas empleadoras las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red, algunos trabajadores perciben que a las empresas les importan y otros que no. Sin embargo, entre aquellos que perciben que les importan, algunos consideran que el interés de las

empresas se fundamenta en una racionalidad instrumental y técnica que busca la productividad y eficacia económicas, y cree que el que haya buenas relaciones entre compañeros colabora con tal propósito. (No porque sean empresas que valoren como un bien en sí mismo a la cooperación, solidaridad, etc.).

Otro aspecto de este tema que emergió con el análisis de los datos es que, más allá de las acciones que pueda o no hacer la empresa empleadora, tiene gran influencia el modo en que se manejan los líderes o gerentes a cargo del equipo. Los entrevistados consideran que hay muchos asuntos que quedan en manos de sus superiores, y es su estilo de liderazgo o dirección el que termina definiendo las condiciones de trabajo y, por ende, influyendo en las posibilidades de relación en el trabajo.

- Respecto de los recursos de que puede valerse la empresa para facilitar las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red, los entrevistados identifican que los hay y de diversa índole: infraestructura y equipamiento, tecnologías de gestión y dinámica interna organizacional (estos últimos, si bien no son “administrables”, “prescriptibles” por las organizaciones, son influenciados por sus decisiones de dirección, organización, etc.).

Durante las entrevistas emergieron repetidamente una serie de aspectos sobre la implementación del teletrabajo y los equipos distribuidos en red que, si bien no son tema específico de esta tesis, se consideró apropiado presentar sucintamente, tanto porque sirven para dar contexto a las otras respuestas de los entrevistados, como porque se consideran de utilidad para conocer cómo perciben los trabajadores que están resultando las implementaciones de estas nuevas formas de organización del trabajo propio del tercer entorno y cómo podrían mejorarse. Los aspectos mencionados refieren, por ejemplo, a la falta de procesos de trabajo y gestión bien definidos, infraestructura deficiente, distinto comportamiento de la empresa para con sus empleados según estos estén trabajando presencialmente y a distancia, etc..

Además, con el análisis de las entrevistas se identificaron algunas variables que aparecen reiteradamente pareciendo tener influencia sobre la percepción de los entrevistados del trabajo en equipos distribuidos. Ellas refieren por ejemplo al tamaño del equipo, la tarea que se realiza, la carga de trabajo, la autonomía de cada uno respecto del resto. Importa si

se comparte o no entre los integrantes de un equipo el tiempo y horario de trabajo, la cultura, el idioma como así también cuán integralmente están consideradas por la empresa empleadora cuestiones técnicas, humanas, legales, administrativas y operaciones del teletrabajo y equipos distribuidos.

Siendo todas estas variables parte de las características de la realidad del trabajo que determina (o permite) la empresa los valores que adopten y sus consecuencias debieran ser tenidos en cuenta por la misma al implementar equipos distribuidos en red.

Capítulo 5: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

1. Introducción

En este capítulo, se presentan los hallazgos para cada uno de los objetivos específicos de la investigación y para aquellos de los que se encontraron antecedentes en la literatura especializada se evidencian las coincidencias o disidencias, con el propósito de profundizar y ampliar el conocimiento sobre el tema. Los textos y autores a que se hará referencia en este capítulo incluyen tanto los presentados en el capítulo 2, que ayudaron a dar forma al contexto conceptual y al estado del arte, como otros que se considera sirven para iluminar aspectos puntuales que no resultaron relevantes sino hasta una vez analizados los resultados de esta investigación (tal como se adelantó en el capítulo 2).

Antes de continuar se recuerda que, como se expuso en el capítulo 3, por diseño metodológico, los hallazgos de esta investigación refieren únicamente a los trabajadores encuestados y entrevistados durante las dos etapas del trabajo de campo, no siendo posible su generalización a la población de trabajadores de equipos distribuidos en red o teletrabajadores.

2. ¿Teletrabajo o trabajo copresente? Preferencias y motivos

En las dos etapas del trabajo de campo se relevó la preferencia de los trabajadores respecto de la modalidad de organización del trabajo presencial versus teletrabajo y qué motivaba su preferencia.

En la primera etapa se encontró que el 97% de los encuestados prefiere teletrabajar en oposición al 3% que prefiere trabajar presencialmente. Pero vale destacar que, dentro del mencionado 97%, sólo el 39% prefiere exclusivamente teletrabajar, prefiriendo la mayoría (el 58% restante) combinar días de trabajo presencial con días de teletrabajo.

Otro ángulo desde el que se consultó por la preferencia fue “¿Aconsejaría teletrabajar a un amigo suyo?”. La inmensa mayoría (95%) lo recomendaría.

En la primera etapa del trabajo de campo no se les consultó los motivos, por lo que se incluyó en la segunda etapa del trabajo de campo.

En la segunda etapa también se encontró que entre los entrevistados hay quienes prefieren trabajar presencialmente y quienes en cambio prefieren el teletrabajo o al menos les resulta indistinto.

En cuanto a los motivos por los que ellos (o sus compañeros según la percepción de ellos) prefieren uno u otro modo (o les resulta indistinto), el análisis evidenció ciertas similitudes que permitieron, desde un enfoque étic, agruparlos en tres categorías según si los motivos son de índole principalmente individual, organizacional o relacional.

Las razones por las que prefieren teletrabajar son principalmente individuales, por ejemplo: comodidad, aprovechar mejor el tiempo de trabajo y no trabajo, conciliar la vida familiar y doméstica con la laboral, residir en una localidad distante a la empresa, etc. En cambio, entre las razones por las que prefieren trabajar presencialmente prevalecen las de tipo relacional, como ser:

- Disfrutan del ambiente laboral, pasar tiempo con los compañeros, conectarse con gente en la oficina. Estar en ella abre su vida social.
- El verse permite vincularse con los demás de otra manera, más completa (y no es habitual el uso de las cámaras web mientras se está a distancia).
- Las carencias de la relación a distancia generan roces dentro de un grupo.

También expresaron motivos originados en la organización del trabajo u organizacionales. En este sentido, prefieren el teletrabajo porque: se consideran más productivos para la empresa cuando trabajan aisladamente, las TICs permiten la conexión necesaria para realizar actividades desde cualquier lugar, el empleado cubre horarios distintos a los habituales en una oficina (como pueden ser horarios nocturnos o días no hábiles) o la empresa arma equipos distribuidos geográficamente, por lo que ir a la oficina no les permitiría trabajar presencialmente en grupo.

Pero también expresan razones de tipo organizacional para preferir el trabajo presencial. Por ejemplo, las TICs permiten que el trabajo se continúe sin límite de horario, lo que lleva a muchos a trabajar más allá de su horario de trabajo. Para evitarlo algunos prefieren trabajar desde la oficina, donde los horarios están mejor marcados. Otro ejemplo es que, trabajando desde la empresa, es ella quien se ocupa de que los medios para trabajar se encuentren

disponibles y quien se responsabiliza en caso de que no lo estén. En cambio, cuando el empleado teletrabaja, si hay problemas técnicos (con las conexiones a la red e internet) puede resultar perjudicado. Otras razones refieren a que ante dificultades o dudas de cómo realizar las tareas, es más sencillo resolverlas estando en el mismo lugar que el resto del equipo, lo que también facilita la generación de mejores ideas para el trabajo.

Por otra parte, al analizar las razones de aquellos que prefieren trabajar presencialmente se identifican también unas de índole individual, por ejemplo: querer mantener separados el espacio de trabajo del personal; no poder trabajar con tranquilidad desde la casa por convivir con otras personas; querer evitar el aburrimiento de estar aislado, por ejemplo.

Analizando las respuestas obtenidas se identificaron algunas variables que impactan en la preferencia de los trabajadores por teletrabajar o trabajar desde la oficina:

- Teletrabajar permite ahorrar el tiempo de traslado hasta la oficina y aprovecharlo para otras cosas. Por ende, es más importante la opción de teletrabajar cuando la distancia entre el hogar y la oficina (o el tiempo que insume el traslado) es mayor.
- Cuando el trabajo que se hace no despliega la vocación, el tiempo fuera del trabajo aumenta de valor. Evitando los traslados a la oficina queda más tiempo libre para dedicar a los intereses personales.
- La edad del trabajador, su trayectoria laboral, la etapa de su vida personal y laboral.

Sumadas a las anteriores, afectando no sólo a la preferencia sobre el lugar desde el que se realiza el propio trabajo sino sobre el hecho de trabajar en un equipo distribuido geográficamente, aparecen las variables:

- Personalidad. Por ejemplo, no es lo mismo si el trabajador es autodidacta o no.
- Perfil profesional.
- Capacidad de autocontrol del trabajador y sistemas del empleador: hay empleados a los que les cuesta terminar de trabajar en el horario estipulado, y continúan haciéndolo fuera de horario. Si las empresas dejan el trabajo siempre accesible al trabajador, lo perjudican.
- El grado de necesidad de aprender de los otros. Es más fácil aprender del resto del equipo estando copresentes que a distancia.

En síntesis, se encontró que **hay trabajadores que prefieren teletrabajar, otros trabajar presencialmente y la mayoría combinar días de teletrabajo con días en la oficina.**

Este resultado es compatible con el presentado por Caillier (2012) que al comparar la motivación de teletrabajadores frecuentes e infrecuentes encontró que los teletrabajadores frecuentes estaban menos motivados en cada factor de motivación laboral (a saber, satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional y participación en el trabajo) que los teletrabajadores infrecuentes. La explicación entiendo se encuentra en que la relación entre la motivación laboral y la cantidad de días de teletrabajo es curvilínea, tal como lo expresó Golden (2006). Este último autor encontró que la satisfacción laboral está en su máximo cuando los empleados teletrabajan unos dos días por semana, pero disminuye ligeramente a medida que los trabajadores teletrabajan más que esa cantidad. Por lo tanto, los teletrabajadores frecuentes están menos motivados que los teletrabajadores poco frecuentes. En el mismo sentido, la consultora JALA International Inc. (cofundada por Jack Nilles), entre las reglas básicas para la implementación del teletrabajo menciona en su sitio web que “Los teletrabajadores no trabajan exclusivamente en forma remota. La productividad del teletrabajador tiende a disminuir cuando teletrabaja cuatro días por semana o más. Lo ideal es entre 1 y 3 días por semana.”

La preferencia por una u otra modalidad de organización del trabajo se ve influenciada tanto de la personalidad del trabajador como de sus situaciones personales (privadas y laborales), por lo que se puede sostener que varía en cada trabajador a lo largo de su vida.

Este hallazgo concuerda con lo expresado por O’Neill, Hambley, Greidanus, MacDonnell y Kline (2009) respecto de que los rasgos de personalidad predicen consistentemente los resultados relacionados con el trabajo. Se espera que las personas que son sociables y extrovertidas no se sientan bien en una posición de teletrabajo, ya que pueden no tener acceso a las interacciones sociales que disfrutan. En el lado opuesto, “la distancia con los compañeros de trabajo y jefes puede ser conveniente para personas con personalidades autónomas o solitarias” (Rubini, 2012).

Respecto de la situación laboral de cada trabajador, ya O’Neill et al. (2009) habían señalado que Nilles expresó que las transiciones a los acuerdos de teletrabajo son más exitosas cuando las personas poseen las habilidades y la experiencia necesarias para "hacer el trabajo"

independientemente. Estos autores entienden que los recién llegados a la organización son más propensos a ser inexpertos con el trabajo, o al menos con la forma en que el trabajo se realiza en la organización en particular. Siendo todo lo demás igual, es probable que los gerentes confíen más en los empleados que ya cuentan con antigüedad (permanencia) en la organización que en los nuevos.

Respecto de las situaciones personales (privadas y laborales) del trabajador, lo hallado concuerda con Vendramin (2004, 2007 en Vendramin y Valenduc, op. cit.) quien entiende que en los ambientes de trabajo virtuales (distribuidos, en red, con teletrabajo) los trabajadores de un colectivo se relacionan bajo la forma “nomadismo cooperativo”, en la que el colectivo se vive en el presente; hay poco futuro en común, es la actividad en común la que crea el enlace. Esta forma de estar juntos en el trabajo y de constituir un colectivo teñido de nómade, para el autor es muy adecuado para determinados perfiles profesionales, pero quizás también a un período de la vida laboral, y no se considera necesariamente durante la vida de una carrera.

También se ajusta a lo concluido por Meda y Vendramin (2013 en Vendramin y Valenduc, op. cit.), quienes, a partir de un estudio europeo que se centró en las dimensiones intergeneracionales de las relaciones en el trabajo, señalan que las maneras de concebir las relaciones en un grupo varían entre las distintas generaciones en el trabajo. Los trabajadores de mayor edad, que han experimentado más empresas industriales y grandes organizaciones, pero por sobre todo, largas carreras con el mismo empleador y estabilidad de los equipos, difieren en sus concepciones sobre las relaciones sociales con el colectivo de trabajo de aquellos trabajadores más jóvenes, que se iniciaron en el trabajo en un contexto de mayor movilidad, una trayectoria menos lineal y formas de trabajo más flexibles, más independientes y organizados en torno a proyectos. La conclusión de estas investigadoras señala otro aspecto de la realidad del trabajador a tener en cuenta: el momento histórico en que inició su trayectoria laboral.

Además, influyen en las preferencias ciertas condiciones organizacionales, por lo que el modo en que las organizaciones empleadoras organizan el trabajo repercute en la preferencia del trabajador. Resulta relevante destacar esta cuestión porque significa que las organizaciones tienen responsabilidad en las preferencias del trabajador.

Un antecedente de esta idea en la literatura se encuentra en el estudio realizado por Golden y Fromen (2011) en el que comparan la experiencia y resultados de los subordinados según si sus jefes trabajan presencialmente o teletrabajan (completa o parcialmente). Encontraron que los subordinados cuyos gerentes teletrabajan (a tiempo completo o parcial) tienen generalmente experiencias de trabajo y resultados menos positivos en comparación con los subordinados que tienen a sus gerentes presencialmente todo el tiempo. Sin embargo, estos resultados difieren según el modo de trabajo del propio subordinado: aunque por muy poca diferencia, son mejores los efectos en la experiencia y los resultados de los trabajadores cuando ellos trabajan a distancia al igual que el jefe. Por lo que concluye que la organización y los jefes deberían tener en cuenta la combinación de las modalidades de trabajo del jefe y sus subordinados.

Otro aspecto a resaltar de los resultados es que “los otros” en el trabajo (compañeros, jefe) y el querer gestar o desarrollar con ellos relaciones aparece en los motivos de los trabajadores para trabajar en copresencia, no así entre las razones para teletrabajar.

Esto concuerda con lo encontrado por Fireman (1998 en O’Neill et al, 2009) respecto de que la necesidad de comunidad (interacción social) predijo positivamente la retracción de acuerdos de teletrabajo.

3. Ventajas y desventajas percibidas de teletrabajar

En la primera etapa del trabajo de campo se buscó conocer si el trabajador identifica ventajas y/o desventajas de teletrabajar, y cuáles son estas.

Casi la totalidad (93%) de los encuestados encuentran ventajas en teletrabajar. Desde un enfoque emic se identificaron 5 categorías en que se pueden clasificar las ventajas percibidas.

Estas categorías son:

- Mejor administración del tiempo personal y laboral.
- Mejoramiento de la calidad de vida.
- Disminución de costos monetarios.
- Mejora el trabajo que se hace.

- Mayor posibilidad de acceso a un trabajo.

Con “mejor administración del tiempo” se refieren a que es más posible y fácil compatibilizar tiempos de trabajo con tiempos de “no trabajo” (ya sean éstos para atender asuntos personales, familiares, sociales, etc.). Tienen más flexibilidad para organizar su agenda diaria.

Con “mejoramiento de la calidad de vida” refieren a que evitan el estrés de trasladarse hasta el trabajo (lo que también hace que colaboren con el cuidado del medioambiente al no usar un medio de transporte contaminante), mejoran su alimentación al comer comida casera, se sienten más cómodos con el espacio de trabajo, usan más su casa, es positivo para el círculo familiar porque están cerca.

Las otras tres ventajas son percibidas por menos encuestados, pero completan la descripción de la diversidad de ventajas percibidas. Refieren a:

- Ahorro de gastos, como ser de transporte, almuerzo y vestimenta.
- Mejora de la calidad del trabajo porque tienen menos distracciones e interrupciones, por lo que aumenta la concentración y la atención personalizada.
- Mayor acceso a puestos de trabajo, ya que el teletrabajo da la oportunidad de trabajar a personas que por limitaciones físicas o situacionales no podrían hacerlo; permite tener más de un trabajo en simultáneo; requiere que el trabajador se capacite, con lo que aumentan sus competencias y por ende los puestos de trabajo a los que puede aspirar.

De acuerdo a las respuestas de los teletrabajadores encuestados, las ventajas son mayormente de índole individual. La única categoría que refiere al trabajo (y por ende, repercute directamente la organización) es “mejora el trabajo que se hace”.

Si bien son menos los encuestados que dijeron encontrar desventajas en teletrabajar (23 de 59) respecto de la cantidad que dijo encontrar ventajas (55 de 59), hay quienes perciben desventajas. Desde un enfoque ético en este caso se identificaron 5 categorías en que se pueden clasificar las desventajas percibidas. Tales categorías son:

- Aislamiento.
- Sobrecarga de trabajo.

- Falta de legislación específica.
- Mayores gastos y menores ingresos.
- Efectos sobre la salud.

La categoría de desventaja expresada por la mayor cantidad de encuestados (18) refiere al aislamiento que el teletrabajo implica respecto de los compañeros de trabajo y de la organización empleadora en general. En sus palabras:

- “Aislamiento de los compañeros y de la organización en general” (“El contacto con los compañeros es a distancia y eso no colabora para generar un sentido de pertenencia en la empresa, se pierde contacto con la cultura de la empresa”).
- “La comunicación es menos fluida con jefes y compañeros.” “Las reuniones son casi imposibles en horario laboral.” “Algunas tareas en equipo se demoran al no tener comunicación interpersonal o en la misma ubicación física.”
- “Falta de reconocimiento o valoración del trabajo.”
- “Responsabilidad. Los aciertos son propios y los desaciertos también, hay que acostumbrarse a ambos.”

En función de la cantidad de encuestados que la identifican (10), la categoría de desventajas que le sigue a la anterior es la referida a la sobrecarga de trabajo. A ella se refieren por ejemplo al decir que:

- “Es más factible que se hagan horas extras o se trabaje en situaciones en que uno no iría a la oficina.”
- “Distracciones y mayor carga de trabajo doméstico por gente del entorno (en la casa) que no entiende que uno está trabajando.”

Las otras tres desventajas son percibidas por menos encuestados, pero completan la descripción de la diversidad de desventajas percibidas. Refieren a:

- La falta de legislación específica que regule la modalidad de trabajo.
- Mayores gastos (“El trabajador se hace cargo de gastos que deberían correr por cuenta del empleador”) y menores salarios (“a los que paga la competencia por empleados

que realizan la misma tarea, pero desde las oficinas de la compañía o en las de los clientes”).

- Efectos negativos sobre la salud (“Estrés por causas tecnológicas, cortes de luz y conexiones lentas en algunos momentos.” “Fumo mucho más estando en casa.”)

En síntesis, se puede decir que, **de los trabajadores encuestados, son muchos más los que encuentran ventajas en teletrabajar que los que encuentran desventajas. Sin embargo, las ventajas son mayoritariamente de índole individual. En cambio, la desventaja percibida por más encuestados es de índole relacional (con los compañeros, jefes y la organización) ya que el teletrabajo es percibido como causante de aislamiento.**

Este hallazgo es compatible con la conclusión de Lewis (2012) respecto de la flexibilidad en el uso del tiempo que disfruta el teletrabajador. Lewis encontró que el teletrabajador tiene la ventaja de la flexibilidad horaria para él, pero también que ella es perjudicial para aquellos que trabajan con él desde la oficina.

Respecto de la desventaja más mencionada, el aislamiento, éste ha sido enfatizado repetidamente como una limitación del teletrabajo en la literatura (por ejemplo, Harris, 2003, en O’Neill et al., 2009). Los teletrabajadores a menudo se sienten social y profesionalmente aislados (Manoochehri y Pinkerton, 2003, en O’Neill et al., op. cit.), el teletrabajo (a tiempo completo o parcial) ha sido asociado con el aumento del aislamiento (Cooper y Kurland, 2002; Golden et. al., 2008, en Golden y Fromer, 2011), los teletrabajadores generalmente experimentan dificultades debido al aislamiento del trabajo a distancia (Illegems y Verbeke, 2003, Batenburg y Peters, 2005, en O’Neill et al., op. cit.), el teletrabajador puede sufrir aislamiento físico y social (o sensación del mismo) y/o un estado de soledad (Rubini, op. cit.). Como se presentó en el capítulo 2, “Las TICs están provocando...la desintegración de los lazos que unen a los hombres, su independencia, y el aislamiento entre ellos y con la organización para la cual trabajan.” (Dávila Urreiztieta y Rojas Vera, 2000). En nuestro país, el estudio del CENIT y Fundación Observatorio PyME (2012) encontró que la desventaja que ocupa el primer lugar entre las percibidas por los teletrabajadores encuestados es la menor interacción profesional con los compañeros y colegas de la empresa⁴⁷. Además en dicho estudio, en

⁴⁷ Distinguiendo por género, es la principal desventaja señalada por los hombres, 67%, y la segunda entre las mujeres, 58%.

relación con los inconvenientes que causa el teletrabajo sobre la vida personal, el 36% de las personas encuestadas dijo que se encuentra más aislada socialmente, lo que también fue destacado por los gerentes de recursos humanos⁴⁸ como una de las principales preocupaciones de las empresas.

En relación a la sobrecarga de trabajo (segunda desventaja en función de la cantidad de encuestados que la expresaron) aporta una faceta más al problema identificado por Lewis (2012) cuando, a partir de su investigación de campo, sostiene que los teletrabajadores desarrollan una "doble identidad": deben mantener una identidad como un teletrabajador efectivo, además de una identidad como un colega eficaz para los colegas trabajando desde la oficina. Es decir, no sólo deben desarrollar conjuntos de cualidades deseables para ser vistos como un teletrabajador "exitoso" (tales como completar el trabajo a tiempo), sino que también deben hacer un esfuerzo extra para "gestionar" las relaciones de trabajo con sus colegas en la oficina y ser vistos como un colega "efectivo" (por ejemplo, cuando los teletrabajadores hacen "sentir" su presencia a través del contacto regular).

4. Importancia para el trabajador de sus relaciones sociales en el trabajo

En la primera etapa del trabajo de campo no se realizó ninguna pregunta al encuestado sobre si le importan las relaciones sociales en el trabajo. Sin embargo, al ser el aislamiento de sus compañeros y de la organización en sí la desventaja identificada por la mayor cantidad de respondientes, se puede sostener que, al menos a un tercio de ellos (18/59) le importan sus relaciones sociales en el trabajo.

En la segunda etapa del trabajo de campo todos los entrevistados expresaron que les importa tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, algunos con mayor y otros con menor grado de intimidad. Como se resaltó en los hallazgos del objetivo precedente, entre los motivos por los que prefieren trabajar presencialmente está el querer gestar o desarrollar buenas relaciones con los otros en el trabajo. Esto sirve también para responder el presente objetivo.

⁴⁸ En sus propios términos.

En el capítulo 2 se mencionó la investigación realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas de Francia sobre la felicidad y el trabajo en dicho país. La misma encontró que la fuente más frecuente de placer en el trabajo proviene del contacto, del encuentro o de la relación con los otros. Las razones de esto son varias: la posibilidad de ponerse en valor frente a los demás, el hecho de poder salir de casa y ampliar el horizonte social de las relaciones, el placer de conversar entre pares con colegas, enriquecerse personalmente por el descubrimiento de nuevos medios, el contacto gratificante con personas estimables, los descubrimientos intelectuales y humanos, etc. (Baudelot y Gollac, op. cit.). Según Neffa (2015) el trabajador necesita un reconocimiento por parte de los demás, no ser objeto de injusticias, necesita insertarse como integrante del colectivo de trabajo, comunicarse y cooperar con otros para transmitir conocimientos y seguir aprendiendo, así como recibir el apoyo social (de los compañeros) y técnico (de los jefes o la jerarquía) para hacer frente a las dificultades. De acuerdo Dávila Urreiztieta y Rojas Vera, 2000) la dominación que las TICs están teniendo sobre el entorno (interno y externo) de las organizaciones puede conllevar al replanteamiento de la relación individuo-organización (identificación del individuo con la organización) o al planteamiento de un nuevo tipo de relación con una nueva identidad “virtual” un tanto más libre.

5. Diferencias percibidas en las relaciones sociales en el trabajo sostenidas a distancia y mediante TICs

En la primera etapa del trabajo de campo, una pregunta de la encuesta consultaba a los trabajadores “En base a su experiencia personal, cómo evalúa el efecto del teletrabajo en...la relación con colegas o compañeros”, siendo las opciones de respuesta admitidas: positivo, negativo o neutral. De los 59 encuestados, 34 respondieron que tuvo un efecto positivo, 21 neutral y 4 negativo en base a su experiencia personal. Si bien no se les consultó las razones de tales respuestas, se puede deducir que para los 38 que consideran que el teletrabajo tuvo un efecto positivo o negativo en sus relaciones con colegas o compañeros, perciben diferencias respecto de las relaciones sostenidas presencialmente.

En otra pregunta del cuestionario, se les consultó el efecto que tuvo sobre sus relaciones sociales en el trabajo el pasar a teletrabajar. La pregunta diferenciaba tres sujetos de relación:

con los compañeros de trabajo, el superior y la organización en general, y ofrecía una escala de respuesta con tres opciones: mejoró, no cambió, empeoró. Con los tres sujetos, más de la mitad de los encuestados entiende que la relación no cambió, aunque son más (42 de 59 encuestados) los que consideran que no cambió la relación con los compañeros, que los que consideran lo mismo respecto de la relación con su jefe (38 de 59) y con la organización en general (33 de 59 encuestados consideran que no cambió). Para 26 de 59 trabajadores, la relación con la organización mejoró; para 20 trabajadores la relación con el jefe mejoró, lo mismo que para 16 encuestados respecto de la relación con sus compañeros de trabajo. Prácticamente nadie consideró que las relaciones hayan empeorado.

Comparando los resultados obtenidos con una y otra pregunta, no parecen congruentes. En la primera 34 respondieron que el teletrabajo tiene un efecto positivo en la relación con sus compañeros, y 21 entienden que no tiene efecto. En la segunda pregunta fueron 16 los encuestados que respondieron que la relación con sus compañeros de trabajo mejoró cuando pasaron ellos a teletrabajar, y 42 dijeron que no cambió.

Dada la limitación del método de relevamiento (que no podía impedir las inconsistencias ni repreguntar al encuestado -por ser de contestación anónima la encuesta- en caso de dudas), se vio la necesidad de abordar la cuestión de otra manera, por lo que se incluyó la consulta en la segunda etapa del trabajo de campo.

En la segunda etapa, **se encontró entre los entrevistados quienes perciben diferencias, quienes no, y otros que perciben diferencias, pero no sólo por ser las relaciones a distancia y mediadas por las TICs, sino además en función de otras variables.**

- Aquellos que perciben diferencias en las relaciones sociales en el trabajo cuando son sostenidas a distancia y mediadas por las TICs comentan que el hecho de no verse, no conocerse los gestos ni las expresiones, el no compartir tiempo juntos presencialmente, aunque permite entablar relaciones, incluso de cariño, no llegan a la amistad como puede suceder cuando la relación de desarrolla cara a cara. A distancia es común no poder hablar de asuntos personales, sentirse extraños, no tenerse confianza, no tener una clara noción del otro y del “nosotros”.

Es destacable que, **los entrevistados que perciben diferentes las relaciones sociales en equipos distribuidos en red de aquellos en copresencia parecen atribuirles más al hecho de estar a distancia que a la mediación de las TICs.**⁴⁹

- Algunos entrevistados consideran que las diferencias en las relaciones sociales en los equipos de trabajo distribuidos en red no tienen sólo su razón de ser en la distancia y la mediación de las TICs sino que juegan un papel importante otras variables, como ser:
 - o La personalidad de los miembros del equipo.
 - o La cultura del país de origen o residencia de cada miembro del equipo.
 - o La experiencia previa de los miembros trabajando en equipos distribuidos en red. El saber trabajar en grupo.
 - o La intensidad y frecuencia con que teletrabajan (o con la que se encuentran presencialmente).
 - o Si los integrantes del equipo trabajan sincrónica o asincrónicamente entre sí.
 - o El tiempo que llevan integrando el mismo equipo distribuido en red.
- Los entrevistados que no perciben diferencias en las relaciones sociales en el trabajo sostenidas a distancia y mediadas por TICs respecto de las desarrolladas en copresencia expresan que al principio puede haber diferencias, pero con el tiempo se acostumbran. Con las sucesivas charlas se van conociendo, se generan afinidades y confianza.

Ya sea que encuentren diferencias o no, se identificaron otras tres cuestiones:

- **Los trabajadores entrevistados perciben tanto aspectos positivos como negativos de trabajar a distancia, así como de trabajar en copresencia.**
- **Los trabajadores perciben diferencias de comunicarse e interactuar mediante TICs respecto de hacerlo sin ellas, directamente con el cuerpo, en copresencia. Sin embargo, utilizan medios “pobres” con mayor frecuencia que medios “ricos” por motivos de preferencia individual** (por ejemplo, porque no requieren sincronidad y permiten realizar varias tareas en simultáneo sin ser notado) **y motivos organizacionales (referidos a la infraestructura informática y edilicia –layout-).** Por ejemplo, siendo la oficina compartida usar la cámara o el micrófono podría incomodar al resto de trabajadores de

⁴⁹ Aunque, como se dirá más adelante (en la subsección “Las TICs en las relaciones sociales a distancia”), esto podría explicarse en parte por el diseño metodológico, que restringió el relevamiento a trabajadores que podían suponerse expertos o familiarizados en el manejo de TICs.

la misma. La infraestructura informática provista por la empresa en ocasiones no soporta medios más ricos (no tienen cámara web, la conexión a internet no soporta la transferencia de datos que requiere una videollamada).

- **En las expresiones de los entrevistados aparecen reiteradamente referencias al cuerpo humano y sus cualidades, que les plantean desafíos o los hacen sentir limitados.**

Parece aceptable sostener que, aun cuando las relaciones con los otros sean satisfactorias en un equipo de trabajo distribuido en red, los miembros sienten las carencias de no verse, tocarse, percibirse, o se sienten limitados en esos aspectos.

Considerando que los últimos tres hallazgos mencionados son muy relevantes para los propósitos de esta investigación se profundizará en cada uno de ellos desde los conocimientos teóricos existentes en la literatura especializada.

5.1 La distancia en las relaciones sociales en el trabajo

El análisis de los datos permitió identificar cuatro grupos de percepciones respecto de la distancia en las relaciones en el trabajo. Un grupo refiere a lo negativo de llevar las relaciones a distancia, otro a lo negativo de hacerlo en copresencia. Un tercer grupo refiere a lo positivo de las relaciones a distancia y el último a lo positivo de las relaciones copresentes.

Estas ideas pueden ser juzgadas a la luz de la literatura académica especializada. A continuación se presenta una síntesis de las principales ideas encontradas en ella, para cada grupo de percepciones identificadas en esta investigación.

- Las relaciones a distancia son negativas

La percepción negativa de las relaciones sociales a distancia en el trabajo concuerda con lo expuesto por la literatura tradicional sobre el impacto de la proximidad y la distancia en la configuración del trabajo. La misma sostiene que las personas que están físicamente distantes se comunican entre sí con menos frecuencia que aquellos que están próximos (Allen, 1977; Conrath, 1973; Gullahorn, 1952, Monge y Kirste, 1980 en Durnell Cramton y Simsarian Webber, 2005). Si bien estas referencias datan de décadas pasadas en las que las TICs no permitían

interactuar cómo lo hacen actualmente, investigaciones más recientes continúan sosteniendo las mismas ideas. Cuando los miembros del equipo colaboran a través de los CMCS, se enfocan en las comunicaciones orientadas a tareas, reduciendo las comunicaciones sociales que son importantes para la formación del equipo, la vinculación y el desarrollo de las relaciones (Holton, 2001 en Morita Plinio y Burns Catherine, 2013). Los equipos con los miembros dispersos geográficamente se enfrentan a desafíos importantes en el desarrollo y mantenimiento de un sistema social que conecte a los individuos con sus tareas y entre sí (Durnell Cramton y Simsarian Webber, op. cit.). En el año 2008 Wilson et al. (en Sewell y Taskin, 2015) mostraron cómo los procesos de comunicación e identificación social se alteraron en el trabajo virtual para reducir las percepciones de proximidad entre compañeros de trabajo y aumentar los sentimientos de aislamiento relativo.

La distancia física y la dependencia de los medios de comunicación, como el correo electrónico, que transmiten menos señales es probable que impidan u obstaculicen la vinculación socio-emocional (Antonakis y Atwater, 2002; Golden, 2006a, Lautsch et al., 2009), y probablemente sean más formales que los encuentros fortuitos donde las conversaciones ocurren espontáneamente (...). Es posible que los intercambios realizados mediante medios electrónicos de comunicación carezcan de las oportunidades de vinculación socio-emocional presentes en las interacciones cara a cara que son vitales para las relaciones de alta calidad entre el jefe y el subordinado (Antonakis y Atwater, op. cit., Golden, 2006b, Lautsch et al, op. cit.), llevando a una menor satisfacción en el trabajo. (Golden y Fromen, 2011)

Hardin, Fuller y Davison (2007 en Guedes-Gondim et al, 2011) sostienen que, los miembros del equipo de trabajo perciben la interacción virtual como más difícil que cara a cara, independientemente de las supuestas diferencias culturales entre países considerados colectivistas e individualistas.

Ferguson (2010 en Guedes-Gondim, op. cit.) halló que el problema central en los equipos virtuales en comparación con los cubricados sería la percepción de la distancia entre miembros (y la conciencia de la diversidad de nacionalidades) y no las dificultades en la comunicación (por ejemplo, debidas a la pérdida de señales no verbales).

- Las relaciones presenciales son negativas

Las percepciones de que también las relaciones copresentes en el trabajo tienen aspectos negativos son compatibles con lo demostrado por Gergen (2002) en Sewell y Taskin (2015): que aun estando físicamente en presencia de compañeros de trabajo, es posible sentirse ausente al retirarse a un mundo imaginario que no es fácilmente accesible a los demás. Esto sugiere, según Sewell y Taskin (2015), que una escala altamente localizada puede ser creada incluso en un ambiente social ocupado, un acto de territorialización que establece una distancia psicológica de los demás incluso cuando están físicamente próximos. Los mismos autores consideran que la alteración en las percepciones de proximidad mostradas por Wilson et al. (2008) es otro acto similar de territorialización. Así los autores sostienen el concepto de “distanciación” introducido por Taskin (2010 en Sewell y Taskin, 2015) es decir, la experiencia subjetiva de la distancia alrededor del trabajo.⁵⁰

- Las relaciones a distancia son positivas

No se ha encontrado en la literatura especializada antecedentes que encuentren positivas las relaciones. Sin embargo, sí hay algunos datos que pueden ser complementarios. Es usual en los equipos distribuidos la comunicación mediante medios escritos. Dentro de las comunicaciones basadas en texto está el chat. Un beneficio de éste es que permite más reflexión y elegir las propias palabras más cuidadosamente que en las comunicaciones cara a cara o por teléfono (Wolfe, 2002 en Hambley et al., 2007). Además, puede neutralizar las tendencias al conflicto en equipos conformados por integrantes demográficamente disímiles, ya que las diferencias son menos notorias en un chat (Mannix, Griffith y Neale, 2002).

- Las relaciones presenciales son positivas

Las percepciones positivas sobre las relaciones copresentes en el trabajo son las más referenciadas en la bibliografía.

(...) los subordinados son capaces de involucrarse en intercambios materiales y afectivos con su gerente (Shaw et al., 2009), intercambios que en una oficina

⁵⁰ El concepto de distanciación de Taskin difiere del homónimo de Giddens (1981), según los autores.

tradicional tienden a ocurrir naturalmente debido a una cercana proximidad física. (...) a través de esta proximidad física, se ofrecen oportunidades de intercambio (Holm, 2006) en las que el intercambio de información, ideas y señales socio-emocionales se facilita por la localización física y la facilidad de interacción (Golden y Raghuram, 2010). Tales interacciones con el gerente suelen ser cara a cara, ayudando a construir una relación y proporcionan fáciles oportunidades para el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias (Bartol et al., 2009). (Golden y Fromen, op. cit.)

El estudio realizado por Branson, Clausen y Sung (2008 en Gera, 2013) encontró que los equipos cara a cara funcionan con un estilo diferente a los equipos con comunicación mediada por computadora. En una muestra de 62 equipos en una Universidad del Medio Oeste, 30 equipos eran presenciales y 32 equipos eran virtuales. Encontraron que los equipos cara a cara obtuvieron una puntuación más elevada en estilo alentador humanista, donde los miembros se apoyaron y asistieron unos a otros constructivamente. También obtuvieron calificaciones más altas en el estilo afiliativo, donde los miembros estaban firmemente comprometidos con el grupo, es decir, los equipos presenciales fueron más propensos al estilo de grupo constructivo. Hambley, O'Neill, y Kline (2007) encontraron en una muestra de 228 estudiantes de la Universidad Canadiense agrupados en 60 equipos experimentales con 3 o 4 participantes de cada equipo que la puntuación media en interacción constructiva fue mayor en los equipos presenciales que en los equipos de videoconferencia y chat.

Lewis (2012) encontró que los compañeros que trabajan presencialmente expresan que tratan de manera diferente a sus compañeros teletrabajadores porque el contacto con ellos no es espontáneo como con aquellos en la oficina. Según Golden y Fromen (op. cit.) los compañeros de trabajo que no trabajan a distancia pueden estar menos satisfechos con quienes teletrabajan debido a la mayor coordinación necesaria para llevar a cabo actividades (Golden, 2007). Los trabajadores presenciales de equipos donde el jefe trabaja a distancia son capaces de exhibir mayor indulgencia y comprensión hacia estos individuos (Kugelmass, 1995 en Golden y Fromen, op. cit.). Con más conocimiento del reto de la comunicación a distancia, los gerentes que teletrabajan son más propensos a fomentar que se comparta adecuadamente la información (Lautsch et al., op. cit.) y fomentan los intercambios informales donde se produce la vinculación socioemocional (Antonakis y Atwater, 2002 en Golden y Fromen, op. cit.). Como resultado de la mayor aceptación por los compañeros de trabajo y su gerente, estos individuos son por lo tanto capaces de tener experiencias de trabajo mejoradas, con un clima de trabajo

más positivo y compromiso con sus puestos de trabajo.

Según Meda y Vendramin (op. cit.) numerosos estudios de investigación confirman el valor dado por los individuos a la dimensión social del trabajo, a la importancia de un buen ambiente de trabajo y de relaciones de calidad con los colegas y la jerarquía. Sin embargo, el grupo de trabajo al que se refieren consiste en la gente que se encuentran todos los días. El grupo con el que se trabaja en realidad parece más importante que la pertenencia a un grupo profesional o un colectivo abstracto.

Un aspecto mencionado en las percepciones positivas de las relaciones copresentes en el trabajo refiere a la confianza. Confianza entendida como "la voluntad de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra parte basada en la expectativa de que ésta llevará a cabo una acción particular importante para la primera (quien confía), independientemente de la capacidad que tenga para monitorearla o controlarla"(Mayer et al., 1995: 712, en O'Neill et al, 2009).

Morita y Burns (2013) expresan que

La confianza representa uno de los componentes importantes del trabajo en equipo (Ahn, De Angelis, y Barber, 2007; Barber et al., 2007; Moreland y Levine, 2002) y actúa como un catalizador de la habilidad que tiene un equipo para colaborar e intercambiar información (Jarvenpaa y Leidner, 1998). La confianza en un equipo lleva a un grupo de personas a una dinámica más efectiva, que conduce a una mejor colaboración (Berry, 2011), rendimiento (Gibson y Cohen, 2003, Kramer y Tyler, 1996) y resultados sociales de las colaboraciones (Dirks y Ferrin, 2001) (...). La confianza interpersonal es dependiente de factores sociales y relacionales, incluyendo componentes afectivos fuertes (Mc Allister, 1995; Morita y Burns, 2012).(...) Las señales efectivas de fomento de la confianza, tales como la experiencia, las credenciales profesionales, la benevolencia, los rasgos de personalidad, las similitudes culturales-étnicas y los valores compartidos (Mc Allister, 1995; Six, Nooteboom, y Hoogendoorn, 2010), que se transfieren a través de la vinculación social y el desarrollo de las relaciones como las conversaciones casuales y los eventos sociales, se reducen en los sistemas de comunicación mediados por computadora (CMCS) (Jarvenpaa, Knoll, y Leidner, 1998). La colaboración a través de los CMCS hace que muchas de las señales que son importantes para construir la confianza interpersonal se pierdan debido a la limitada riqueza del medio de los canales de comunicación (Daft y Lengel, 1984; Rockmann y Northcraft, 2008). Debido a que la formación de confianza se basa en la integración de señales sociales e informativas sobre la otra persona en un estado de confianza (Morita y Burns, 2012), el impacto de los CMCS en la formación de confianza puede dar lugar a niveles de confianza basados en un conjunto incompleto de señales, incorrectos niveles de confianza, confianza frágil y relegada, y una menor transferibilidad de la confianza

(Bos, Olson, Gergle, Olson, y Wright, 2002; Morita y Burns, 2012; Warkentin, Sayeed, y Hightower, 1997).

- Las relaciones a distancia y en copresencia son indistintas

Antes de finalizar esta subsección se quiere retomar la percepción de aquel grupo de trabajadores entrevistados que expresan no encontrar diferencias en las relaciones sociales en el trabajo en función de si son llevadas a distancia o en copresencia. Son aquellos que consideran que las relaciones dependen de la afinidad, la que puede experimentarse o no tanto sea a distancia como presencialmente. También pueden depender del tiempo que se lleva trabajando juntos, ya que, aunque al inicio parezcan diferentes, con el tiempo las relaciones a distancia se asemejan a las copresentes.

En la literatura no abunda la referencia a este tipo de percepciones. Quizá sean un ejemplo de lo que refieren Dávila Urreiztieta y Rojas Vera (2000) cuando expresan que el dominio que las TICs están ejerciendo sobre el entorno (interno y externo) de las organizaciones puede conllevar al replanteamiento de la relación individuo-organización (identificación del individuo con la organización) o al planteamiento de un nuevo tipo de relación con una nueva identidad "virtual" un tanto más libre.

Según Rosanvallon (op. cit.), en el trabajo a distancia los modos en que un trabajador integra su colectivo, su modo de pertenecer se personalizan cada vez más. El trato es más impersonal, en parte debido a que las partes interesadas a menudo no se conocen, y también porque no hay un espacio real de discusión; los intercambios son en su mayoría por correo electrónico.

En un estudio llevado a cabo en el sector de las TICs, Vendramin (2004, 2007) describe la relación con el colectivo en el mundo altamente individualizado donde el trabajo se lleva a cabo en copresencia y remoto y en el que el grupo del proyecto se recompone constantemente. Encontró que la copresencia es sólo una modalidad entre otras de la relación profesional; presencia y distancia se entremezclan constantemente en las relaciones laborales. Lo colectivo no tiene necesariamente sus raíces en un espacio. El grupo de trabajo es una red de interconexiones reales y virtuales cuyas fronteras se redefinen a discreción de los proyectos. El colectivo se vive en el presente; hay poco futuro en común. La manera de estar juntos en el trabajo, de crear un "nosotros" en la organización y en la actividad, toma la forma

de un nomadismo cooperativo, es decir, una voluntad y una constante necesidad de asociarse con otros, tanto para realizar la actividad profesional, como también para llevar un proyecto personal. Pero esta voluntad no supone ni la preexistencia, ni la sostenibilidad de público ni su inscripción visible en el espacio.

5.2 Las TICs en las relaciones sociales a distancia

Los entrevistados expresan diferencias de comunicarse e interactuar mediante TICs respecto de hacerlo sin ellas, directamente con el cuerpo, en copresencia. Sin embargo, a la hora de utilizar herramientas informáticas para la comunicación hacen mayor uso del “chat” que es un medio escrito. No es común que utilicen las llamadas de voz, que dan la posibilidad de recibir, además del contenido del mensaje, el tono de voz, por ejemplo. Menos Aun utilizan la videollamada, que incluye la “vista” que a distancia no se tiene del otro.

Lo mismo ocurre con los encuestados. La comunicación entre ellos y sus superiores es mayoritariamente escrita: diariamente por medios electrónicos, como el correo electrónico o chat, y mensualmente por medios escritos formales. Aunque también se comunican oralmente, son menos quienes lo hacen a distancia diariamente mediante TICs, o mensualmente en un encuentro presencial.

De acuerdo a Hambley et al. (2007) para comparar los efectos de diferentes tecnologías de comunicación suelen usarse dos marcos teóricos: a) sincronidad del medio (Dennis y Valacich, 1999) y b) riqueza del medio (Daft y Lengel, 1986). Como se mencionó en el capítulo 2, de acuerdo con la teoría de la sincronidad del medio, la comunicación en un equipo virtual abarca dos tipos de comunicación: sincrónica y asincrónica. El grado en que el medio de comunicación permite la comunicación sincrónica afecta el flujo de la conversación (Sellen, 1995). Las tecnologías de la comunicación que se aproximan más a las interacciones cara a cara (como las videoconferencias), estarían más cerca del estilo de conversación de las reuniones presenciales (O’Connail, Whittaker y Wilbur, 1993). En la medida que las tareas son más complejas e interdependientes, requieren de comunicación recíproca y retroalimentación entre los miembros de un equipo, los medios sincrónicos son más efectivos que los asincrónicos (Bell y Kozlowski, 2002; Maruping y Agarwal, 2004).

La teoría de la riqueza del medio es una teoría habitualmente usada para explicar cómo diferentes medios de comunicación afectan el desempeño de las actividades. Un medio de comunicación "rico" permite transmitir múltiples señales verbales y no verbales, usar lenguaje natural, retroalimentación inmediata y transportar sentimientos y emociones personales (Daft y Lengel, 1986 en Hambley et al., 2007). El medio más rico es la comunicación cara a cara, seguida por la videoconferencia, el teléfono, chat, correo electrónico y comunicaciones impresas. Las tecnologías que permiten a los participantes de la comunicación ver los gestos físicos y las expresiones faciales incrementan la riqueza de la información transportada (Fletcher y Major, 2003 en Hambley et al., 2007). La comunicación en línea carece de la riqueza de la interacción cara a cara (Kimble, 2011).

Los CMCS superan esta brecha creando canales de comunicación que soportan el intercambio de información remota y la colaboración. Sin embargo, el uso de estos sistemas también genera nuevos desafíos de interacción que repercuten en la formación y desempeño del equipo, como la pérdida de información sobre la conducta explicada por una menor presencia social y la falta de señales contextuales sociales transmitidas por las características del ambiente y comportamientos no verbales (Rhoads, 2010; Rockmann y Northcraft, 2008 y Walther, Anderson y Park, 1994, en Morita y Burns, 2013).

Al revisar la literatura existente sobre el uso del "chat" en los equipos de trabajo distribuidos en red se encuentra que los miembros de un equipo virtual se comunican mejor utilizando el correo electrónico, el chat de texto en general o aquel enfocado a un tópico particular⁵¹, porque el foco está en la palabra escrita (Friday, 2008 en Gera, 2013). Como se mencionó anteriormente, según Wolfe (2002 en Hambley et al., 2007), comunicarse mediante chat tiene algunos beneficios, por ejemplo, permite más reflexión y elegir las propias palabras más cuidadosamente que en las comunicaciones cara a cara o por teléfono. Además, puede neutralizar las tendencias al conflicto en equipos conformados por integrantes demográficamente disímiles, ya que las diferencias son menos notorias en un chat (Mannix, Griffith y Neale, 2002 en Hambley et al., 2007). Como desventaja se encuentra que puede perderse el foco de la conversación, ya que múltiples personas pueden estar hablando al

⁵¹ Es el caso en que en la bandeja de correos se agrupan los mensajes por "conversación", o en un software de trabajo colaborativo se agrupan los "posteos" por conversación, tópico, tarea, incidencia, etc. (como en Redmine, o Taringa).

mismo tiempo, sin "leerse" (Wakertin, Sayeed y Hightower, 1997 en Hambley et al., 2007). Además, si hay dentro de equipo personas más lentas para leer y escribir que otras, es posible que las primeras no aporten todo lo que podrían.

Respecto del correo electrónico, se considera que es menos rico que la interacción cara a cara (Daft y Lengel, 1986, en Golden y Fromen, 2011).

Por último, en relación a la videoconferencia se encuentra que permite la transmisión de señales verbales y no verbales (Martins, Gilson y Maynard, 2004, en Hambley et al., 2007) lo que la hace un sustituto económicamente efectivo de las comunicaciones cara a cara según Hambley et al. (2007). Estos autores encontraron que las puntuaciones medias de cohesión de equipo eran más altas en equipos cara a cara y por videoconferencia que en equipos de chat, pero no significativamente más altas en equipos cara a cara que en equipos de videoconferencia, lo que sugiere que la videoconferencia puede ser eficaz para lograr la cohesión en los equipos cuando la comunicación presencial no es viable. Sin embargo, Andres (2002 en Gera, 2013) en un experimento de laboratorio halló que los grupos presenciales, en comparación con los grupos sostenidos por videoconferencia, experimentaron una mayor calidad de interacción percibida debido a la oportunidad de utilizar más señales verbales, no verbales y de canalización posterior (*back channelizing*) para promover la toma de turnos eficiente, la retroalimentación inmediata y la confirmación de consenso conceptual.

Antes de cerrar este punto parece importante un comentario. Aunque la literatura evidencia que la tecnología juega un importante rol en el funcionamiento de los equipos virtuales (Guedes-Gondim et al., 2011), que es vital para la colaboración en aquellos equipos que nunca o casi nunca se encuentran cara a cara (Hollingshead, 2004 en Hambley, 2007) y que los miembros de los equipos virtuales deben tener habilidades específicas para manejarse con las TICs (Guedes-Gondim et al., 2011), los entrevistados no mencionan dificultades provenientes del uso de las TICs. La no manifestación de dificultades puede entenderse, al menos en parte porque, por diseño metodológico, se restringió el relevamiento a trabajadores de empresas informáticas, o basadas en informática, que se desempeñen en el área de producción principalmente o, en su defecto, de staff. Por tanto, el manejo de herramientas informáticas y la comodidad en su uso era un supuesto esperado.

5.3 El cuerpo humano en las relaciones sociales en el trabajo

La tercera cuestión sobre la que se quiere profundizar refiere al cuerpo humano en las relaciones sociales del tercer entorno. Como se dijo, los entrevistados expresan límites y/o desafíos provenientes del mismo.

Para iniciar el abordaje de este tema se retoman las ideas de Echeverría (1999, 2000, 2013) presentadas en los Capítulos 1 y 2 respecto del tercer entorno. El autor plantea que la principal característica del tercer entorno es que permite a los seres humanos relacionarse e interactuar a distancia, con una estructura reticular (es decir, que es posible la interacción e interrelación independientemente del lugar geográfico en que uno se encuentre siempre que se tenga acceso a alguno de los nodos de la red), sin requerir la simultaneidad (la interacción puede darse aun cuando la comunicación sea asincrónica). Todos los entrevistados dan esto por hecho. Sin embargo, **sea que prefieran las relaciones a distancia o en el espacio tradicional de trabajo la cuestión con que parecen justificar una u otra preferencia tiene su denominador común en el cuerpo humano. Es por las posibilidades que tiene un cuerpo próximo a otro o a distancia del otro que se prefiere una u otra modalidad.**

De acuerdo a Echeverría, el cuerpo del ser humano tiene unas características espaciales (estructuras topológica, métrica y sensorial) y temporales (se desenvuelve en un espacio-tiempo) para las que el tercer entorno supone una gran inflexión porque modifica las categorías del espacio y del tiempo. Para el autor el cuerpo tiene un interior, una frontera y un exterior. La frontera del cuerpo son los sentidos sensoriales. Ellos son medios que le permiten interrelacionarse con el exterior. Amplían su campo de influencia y su exterior inmediato, y dependen estrictamente de la distancia. Además el cuerpo humano es tridimensional y limitado, y existe en un espacio-tiempo marcado por el aquí y el ahora. Las TICs modifican:

- el espacio, permitiendo a los seres humanos estar en espacios más allá de donde se ubique su cuerpo. Las TICs extienden el alcance de los sentidos sensoriales del cuerpo humano, posibilitando ver, escuchar, hablar (también tocar, aunque en menor medida, y en un futuro cercano además oler y gustar)⁵² a distancias que la naturaleza humana por sí sola no puede.

⁵² Existen ya desarrollos informáticos que permiten la telepercepción del sentido del tacto y se trabaja en la teletransportación de los sentidos del gusto y el olfato. En el capítulo 6, sección "Implicaciones prácticas de

- el tiempo, permitiendo a los seres humanos interrelacionarse con otros sin requerir simultaneidad.

Entre los trabajadores entrevistados hay quienes sólo se han tratado a distancia con sus compañeros de equipo, sin haberse encontrado nunca físicamente en un mismo lugar, hay quienes han pasado tiempo a distancia y alguna vez se han encontrado en un mismo espacio físico con sus compañeros de equipo, y hay quienes, habiendo compartido un espacio físico, ahora mantienen una relación a distancia. Sin embargo, para los entrevistados hay un antes y un después en las relaciones con sus compañeros de trabajo cuando han compartido un espacio físico, aun para aquellos que no buscan entablar amistades en el trabajo y para aquellos que experimentan a distancia relaciones tan buenas como en proximidad. Lo que permite sostener que, **aunque se desenvuelven en el tercer entorno, las relaciones sociales en el trabajo están sujetas a modos propios de los otros dos entornos.**⁵³

En otras palabras, aun cuando las TICs permitan un cambio de paradigma en lo que a relaciones sociales se refiere, los trabajadores parecen manejarse con criterios desarrollados para las relaciones presenciales. A continuación, se listan un conjunto de expresiones registradas durante el relevamiento que ejemplifican lo aquí dicho. Además, de aquellos temas de los que se encontró antecedentes en la literatura especializada, se contrastan unas y otras ideas.

- Los trabajadores expresan que, al trabajar a distancia del otro es difícil percibir, ubicar:
 - o Se pierde “el estado” del otro, no se sabe si el otro está o no, o cuál es su estado de ánimo.
 - o No se sabe desde dónde los otros realizan su trabajo: puede ser desde otra oficina de la empresa, desde su casa o desde cualquier otro lugar.
 - o Al enviar un mensaje y no se sabe cuándo se tendrá respuesta, si el otro está o no. Genera incertidumbre.

Existen en la literatura especializada antecedentes sobre estas cuestiones. Hart (2001 en Gera, 2013) sostiene que la comunicación geográficamente dispersa no contiene

la investigación” se comentarán con mayor detalle.

⁵³ Los tres entornos sociales descritos por Javier Echeverría fueron presentados en el capítulo 2, sección “El pensamiento de Javier Echeverría: tres entornos sociales”.

proximidad física cercana, frecuencia de interacción, ni amplitud y profundidad de las señales físicas a través de la comunicación no verbal en comparación con equipos cara a cara. Los medios electrónicos pueden restringir el flujo espontáneo de información porque contienen menos señales e indicadores contextuales (Rice y Gattiker, 2001, en Golden y Fromen 2011). La pérdida de señales contextuales tales como comportamientos no verbales hace más difícil la comunicación (Short et al., 1976, en Golden y Fromen, 2011). Según Mihhailova (2007, en Gera, 2013) los equipos virtuales se caracterizan por cualidades negativas como retroalimentación lenta, falta de emociones, falta de contacto visual y auditivo.

- Trabajadores de un mismo equipo, aun viviendo en la misma ciudad no se han visto nunca cara a cara. El trabajador puede cruzarse con un compañero de equipo en el pasillo de la oficina y no reconocerlo.
- Aun cuando se escuchan en una conversación por teléfono o VoziP, no se ven. Como no se ven, uno no sabe cómo está el otro, qué está haciendo.
- Cada uno debe “darle visibilidad” al trabajo que hace y a su persona. Como los miembros del equipo no se ven entre sí, cada uno debe mantener todos los canales de comunicación abiertos, para que si quieren contactarlo puedan hacerlo. Además, se debe dar una respuesta rápida, aunque sólo sea para avisar que en cuanto pueda se ocupará de su pedido. Como no se ven, si uno no responde pueden pensar que no está del otro lado, que no está trabajando. De hecho, tampoco ven cuando se quedan después de hora terminando un trabajo. A la distancia el esfuerzo no se ve (sólo se ve el resultado), hay que hacerlo visible.

Según Lewis (2012) dos de las tres desventajas que identifican los teletrabajadores de su modo de trabajo son la mayor dificultad en la comunicación y la menor visibilidad. Para remediar esta última se ven obligados a “hacer sentir” su presencia a través del contacto regular.

Spony (2003) y Stroobants (2010) en Lewis (2012) sostienen que, en el contexto francés, las relaciones de gestión se basan en la proximidad. La observación “cara a cara” es un elemento importante para “ser notado” para el progreso de carrera. Tal proximidad se

puede expresar por contacto cara a cara o mediante sustitutos como por ejemplo una comunicación regular (por teléfono o correo electrónico).

- Quien está a distancia debe crear una imagen de sí ante los clientes y el empleador. A través de la tecnología informática los trabajadores deben proyectar una “imagen” de sí mismos.

Como dice Echeverría (1999) en la telépolis no importa ya la *buena presencia* sino la *buena telepresencia*.

- Relacionarse por internet es diferente que “en vivo”: Presencialmente (físicamente en el mismo lugar) se ven la cara, los gestos, se siente el tono de voz, se dan un beso al saludar.

Esta percepción concuerda con lo encontrado por otros investigadores muchos años antes (en que las TICs no ofrecían las posibilidades actuales) quienes, al comparar la comunicación cara a cara con la mediada por computadora, observaron que en esta última se filtran señales dinámicas, como el asentimiento con la cabeza, las expresiones faciales, el tono de voz o la vacilación, antes de una respuesta (Kiesler y Sproull, 1992; Kraut et al., 1982, Yngve, 1970, en Durnell Cramton y Simsarian Webber, 2005). La restricción de estas señales impide la capacidad de las partes de regular la interacción, expresar la información y monitorear la retroalimentación de otros, lo que afecta negativamente el establecimiento de la comprensión mutua (Kraut et. al., 1982; Sproull y Kiesler, 1986; y Straus y McGrath, 1994; en Durnell Cramton y Simsarian Webber, 2005).

- Al relacionarse a distancia cada uno se hace una imagen de cómo es el cuerpo del otro, por la foto que utiliza en su perfil de usuario (en los sistemas informáticos), pero no es lo mismo que la realidad.

Ayuda a conocer la importancia de esta percepción lo sostenido por Kimble (2011). Según él en la comunicación conocer la identidad de aquellos con quienes uno se comunica es fundamental para crear una comprensión mutua. En los equipos virtuales, el estatus y la identidad de una persona pueden ser ambiguos, ya que muchas de las claves básicas que existen en el mundo físico pueden estar ausentes; en el mundo virtual, uno puede "ser tantas personas" (electrónicas) como tenga el tiempo y la energía para crear. A nivel individual, esto puede conducir a problemas de confianza, pero a nivel del equipo, puede

conducir a dificultades para establecer un sentido de identidad colectiva y puede inhibir la comunicación efectiva entre los miembros del equipo.

- A la distancia se pueden ignorar a algunas personas del trabajo. En cambio, al estar copresentes no se puede.
- Estando a distancia un trabajador puede ocuparse de varias cosas al mismo tiempo, aprovechando que los demás no lo ven, ya sean asuntos:
 - o personales: cuidar de asuntos hogareños o utilizar el tiempo para, por ejemplo, estudiar mientras teletrabaja.
 - o laborales: atender varios temas laborales en simultáneo. Puede chatear con una persona mientras habla por teléfono con otra, o incluso mientras participa de una telerreunión.

Antes de terminar esta subsección, resulta pertinente un comentario sobre la dimensión “tiempo”, ya que es parte la propuesta de Javier Echeverría. Respecto al “tiempo” los entrevistados no lo expresan como un factor de relevancia cuando describen la valoración positiva o negativa de las relaciones sociales en el trabajo. Cabe recordar que todos los entrevistados forman equipo con (al menos algunas) personas que trabajan en el mismo horario que ellos y en el mismo huso horario, por lo que la interacción se da en simultáneo, “on line”. Sí hay casos en que las horas de trabajo no coinciden totalmente, o no con todos los compañeros de equipo (ejemplo de un grupo formado por empleados de Argentina, México, Brasil e India), pero algunas de las horas sí las comparten y no experimentan que impacten significativamente en las relaciones sociales. Es posible que por ello el “tiempo” no sea un aspecto primordial.

6. ¿Al empleador le importan las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red? Percepción de los trabajadores

Conocer si el trabajador percibe que a la empresa que lo emplea le importan o no las relaciones sociales en el trabajo de sus integrantes fue un objetivo abordado en la segunda etapa del trabajo de campo. De los 17 entrevistados:

- 4 consideran que a la empresa sí le importan.
- 7 consideran que a la empresa no.
- 5 entrevistados no tienen una percepción clara. Identifican algunas acciones de las empresas que los hacen pensar que les importan las relaciones sociales en el trabajo de sus integrantes y en simultáneo otras que no.
- 1 no quiso conversar sobre el tema.

El análisis realizado permite sostener que **hay trabajadores que perciben que a la empresa que los emplea les importan las relaciones sociales de sus trabajadores integrantes de equipos distribuidos en red y trabajadores que perciben que no. Sin embargo, entre los del primer grupo algunos creen que el interés de la empresa se funda en una racionalidad instrumental y técnica que busca la productividad y eficacia económicas**, a través de las “buenas relaciones” entre compañeros, y no en que valoren como un bien en sí mismo a la cooperación, solidaridad, etc.

Entre las acciones de la empresa que hacen considerar al empleado que a ella le importan las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos mencionan, por ejemplo:

- Convocar a encuentros presenciales periódicos y cubrir el costo.
- No permitir el teletrabajo a tiempo completo, de modo que el trabajador interactúe presencialmente con otros empleados de la empresa, sean sus compañeros de equipo o no.
- Hacer que los integrantes de un mismo equipo, que trabajan en la misma oficina, ocupen escritorios contiguos.

- Asignar un empleado del área de Personal para acompañar a cada equipo de trabajo. Que el área de Personal realice reuniones periódicas con los integrantes de los equipos distribuidos en red para saber cómo están. En las mismas deben participar todos los miembros, preferentemente presencialmente, y sino a distancia.
- Asegurar a los integrantes de los equipos distribuidos todos los medios para que las comunicaciones a distancia puedan realizarse sin problemas (conexiones informáticas de calidad, cámaras web, micrófonos y auriculares que funcionen correctamente, por ejemplo).
- Diseñar el espacio físico en la oficina de modo que permita la interacción espontánea entre los empleados, pero también la privacidad. Que ofrezca espacios lúdicos para las relaciones interpersonales informales.
- Fomentar la buena cultura dentro de la empresa. Tener líderes que prioricen el trabajar con empleados que sean “buenas personas” sobre aquellos que pueden ser excelente técnicamente, pero de difícil trato en un grupo.

Empleados que consideran que la empresa cuida de los empleados como un medio para aumentar su rentabilidad expresaron que:

- El área de Personal monitorea el clima laboral, el ambiente de trabajo en los distintos equipos para medir el riesgo de rotación que puede haber. La idea es siempre evitar desvinculaciones.
- La empresa organiza viajes de turismo para la integración de los empleados, pero abarca tanto días laborables como no laborables (fines de semana). Una empleada que lleva 5 años trabajando para la empresa nunca participó de esos viajes "porque sentía que no podía dejar dos días el trabajo".
- La empresa se preocupa por la productividad y considera que si los empleados se llevan bien entre ellos aumentan la productividad. Sólo por eso le importa que haya un clima de trabajo distendido y que los empleados se lleven bien.
- Hay líderes a los que les importa saber si los empleados a su cargo tienen algún problema personal sólo porque baja su productividad.

Acciones (o inacciones) de la empresa que hacen percibir al empleado que no le importan las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red:

- La empresa no tiene una política para fomentar la integración entre los empleados, para que se trabaje mejor en grupo.
- Las oficinas donde se trabaja son un gran espacio abierto. Ello por un lado da la posibilidad de interactuar más entre todos, pero por otro, siendo que hay trabajadores que se llevan mal entre sí, genera mal clima laboral. Y a la empresa no le importa, le resulta más cómodo que el espacio sea abierto.
- La empresa, aunque propicia encuentros presenciales, formales o informales, no se preocupa si algunos empleados no pueden participar. Por ejemplo, una empleada con 12 años de antigüedad no participó en ningún encuentro anual "porque sus hijos son pequeños".
- La empresa organiza reuniones informales al menos una vez al mes, como "*after hour*", clases de baile, etc., y brinda espacios de integración informal en la oficina (por ejemplo, mesa de ping pong) pero lo hace por oficina no entre oficinas, por ende no se encuentran los integrantes de un equipo distribuido.
- La empresa organiza encuentros presenciales, pero sólo para los empleados que están a corta distancia de CABA, el resto no participa.
- La empresa, en pos de la eficiencia arma equipos de trabajo distribuidos, porque le es más fácil armar un equipo con los recursos que necesita el proyecto, que conseguir justo todas las personas en un mismo lugar.
- La empresa ve como un gasto las reuniones presenciales de los integrantes de un equipo.
- La empresa genera reuniones presenciales de los equipos distribuidos, pero son para trabajar (no informales), y por ejemplo cuando implican el traslado entre La Plata y CABA no paga los pasajes (corren por cuenta de los empleados).
- Tener líderes a los que no les importa cómo están los empleados, que no estén atentos a los que les pasa, al extremo de que les presenten la renuncia sin que ellos lo hubieran sabido o intuido.
- Premiar con una mayor retribución individual a los gerentes de sucursal que no ejecutan todo el presupuesto, por lo que los gerentes evitan costos como los que se requieren para reuniones presenciales de equipos distribuidos o reuniones recreativas de los empleados.
- Cargar al cliente como costo del proyecto el costo de las reuniones presenciales que se hagan.

Otro aspecto de este tema que emergió con el análisis de los datos es que, **más allá de las acciones que pueda o no hacer la empresa empleadora, tiene gran influencia el modo en que se manejan los líderes o gerentes a cargo del equipo.**

Los entrevistados consideran que hay muchos asuntos que quedan en manos de sus superiores, y es su estilo de liderazgo o dirección el que termina definiendo las condiciones de trabajo. Si bien los líderes o gerentes pueden actuar con discrecionalidad y no encarnar permanentemente los valores del empleador, es la empresa quien los contrató y les da el rol, por lo que, directa o indirectamente, los modos de ellos dan cuenta de los valores que la empresa tiene o permite.

7. Recursos de los empleadores para facilitar las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red. Consideración de los trabajadores.

Conocer de qué recursos podría valerse la empresa para facilitar las relaciones sociales de sus integrantes según la percepción de los entrevistados fue un objetivo de la segunda etapa del trabajo de campo.

Los entrevistados perciben que, existen recursos de los que **las empresas empleadoras podrían valerse para facilitar las relaciones sociales de los trabajadores de sus equipos distribuidos en red.** Desde un enfoque ético se agruparon según refieran a:

- **La infraestructura y el equipamiento de TICs y edilicias**
- **Las tecnologías de gestión, los procesos y procedimientos administrativos.**
- **La dinámica interna organizacional⁵⁴**

Ejemplos de las expresiones de los entrevistados son, en cada grupo respectivamente:

⁵⁴Entendiendo por ella a los fenómenos organizacionales, altamente dinámicos, producto en general de las relaciones interpersonales que suceden en las organizaciones, que si bien no son “administrables”, “prescriptibles” por las organizaciones, son influenciados por sus decisiones de dirección, organización, etc.).

- Asegurar la calidad de las conexiones a internet, la disponibilidad de herramientas y dispositivos que facilitan la comunicación grupal o un escritorio en la oficina si el empleado quiere trabajar presencialmente.
- Definir procesos claros de acción ante la incorporación de un nuevo compañero a la empresa o al equipo. Intentar conformar equipos de trabajo con empleados de la misma ciudad.
- Convocar (y cubrir el costo) a encuentros presenciales periódicos. Generar espacios de encuentros informales, que faciliten el conocimiento mutuo y la generación de confianza entre los integrantes del equipo.

Capítulo 6: CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

1. Introducción

Este capítulo presenta primero las conclusiones a los objetivos de esta investigación. Luego las conclusiones sobre el problema de investigación. Seguidamente se presentan las implicaciones de la investigación para la teoría y la práctica de la administración. Para finalizar, se exponen las que se consideran fortalezas y debilidades de la metodología con que se llevó a cabo este trabajo, así como posibles temas o métodos de investigación que ayudarían a conocer más profunda y/o extensamente las conclusiones a las que aquí se ha arribado.

2. Conclusiones acerca de cada objetivo de la investigación

Se inicia esta sección presentando las conclusiones acerca del objetivo general y de cada uno de los objetivos específicos de esta investigación.

Se recuerda que, como se explicó en el capítulo 3, por diseño metodológico, las conclusiones de esta investigación refieren únicamente a trabajadores encuestados y entrevistados durante las dos etapas del trabajo de campo, no siendo posible su generalización a la población de trabajadores de equipos distribuidos en red o teletrabajadores.

2.1 Conclusiones acerca del objetivo general

En esta tesis se conoció que las relaciones sociales tanto entre compañeros de trabajo como entre ellos con su jefe y con la organización empleadora son importantes para los trabajadores entrevistados y (al menos un tercio de) los encuestados, todos ellos trabajadores insertos en las realidades de organización laboral propias en el tercer entorno (según la denominación de Echeverría). Los trabajadores de la muestra perciben particularidades en el modo en que se dan las relaciones a distancia y mediadas por la tecnología, y en su mayoría las mismas provienen de la experiencia del cuerpo del ser humano y sus sentidos. Perciben una manera diferente de ser, estar y relacionarse en el tercer entorno (también en el trabajo), que requiere nuevas habilidades y esfuerzos. Si bien los trabajadores eligen el teletrabajo, lo hacen porque

en su decisión pesan más las ventajas individuales de adoptarlo que las desventajas relacionales de no hacerlo, pero identifican las carencias.

Según la percepción de los trabajadores entrevistados, sus empleadores se ocupan más de las cuestiones técnicas de la implementación del trabajo distribuido en red (aun cuando tienen deficiencias) que de las cuestiones sociales y de gestión del mismo. Incluso cuando implementan el teletrabajo para atraer o retener a los empleados talentosos, corren el riesgo de perderlos luego por no atender sus necesidades. Los trabajadores entrevistados identifican recursos de los que entienden pueden hacer uso las empresas empleadoras para favorecer las relaciones sociales en el trabajo de sus empleados, recursos que van desde asegurarles medios y canales para que la comunicación a distancia sea lo más satisfactoria posible, hasta la posibilidad de reunirlos físicamente periódicamente, pasando por conformar equipos de trabajo con empleados de la misma ciudad y mantener en el tiempo la conformación de los equipos de trabajo que tienen buena sinergia, aunque cambie el cliente o proyecto.

2.2 Conclusiones acerca de los objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo general se definieron seis objetivos específicos. A continuación, se presentan las conclusiones de cada uno.

¿Teletrabajo o trabajo copresente? Preferencias y motivos

En esta tesis se conoció que entre los trabajadores que, habitando en Argentina, integrando un equipo de trabajo distribuido en red (sea que teletrabajen o no), manteniendo una relación de dependencia (formalmente reconocida o no) con la empresa empleadora, hay quienes prefieren el teletrabajo, quienes prefieren el trabajo presencial y a quienes les resulta indistinto. Sin embargo, la mayoría prefiere combinar días de teletrabajo con días de trabajo presencial.

Respecto de los motivos de sus preferencias en esta tesis se conoció que hay de tres tipos: individuales, relacionales y organizacionales. Se prefiere el teletrabajo por motivos principalmente individuales (es decir, el trabajador lo prefiere porque es un beneficio para

“él”). En cambio, se prefiere el trabajo presencial por motivos principalmente relacionales (es decir, el trabajador lo prefiere porque se concibe a sí mismo como un ser comunitario, y quiere relacionarse con los otros). Además, hay motivos basados en la organización (en tanto ente) para preferir cada modalidad: la organización (por lo que es, hace, etc.) influye en las preferencias de sus trabajadores.

Ventajas y desventajas percibidas de teletrabajar

En esta tesis se conoció que los trabajadores que, habitando en Argentina, integrando un equipo de trabajo distribuido en red (sea que teletrabajen o no), manteniendo una relación de dependencia (formalmente reconocida o no) con la empresa empleadora perciben tanto ventajas como desventajas de teletrabajar. Aunque son más los que perciben ventajas que los que perciben desventajas, las primeras son preponderantemente de índole individual. Las segundas en cambio, relacionales.

Las ventajas percibidas por más trabajadores refieren a la mejor administración del tiempo personal y laboral y a un mejoramiento de la calidad de vida. Otras ventajas, percibidas por menor número de trabajadores, son la disminución de gastos, el aumento de las oportunidades laborales y de la calidad del propio trabajo.

La desventaja mencionada por la mayor cantidad de trabajadores es el aislamiento de los otros que conlleva el teletrabajar. Aunque por pocos trabajadores, otras desventajas percibidas refieren a la sobrecarga de trabajo, la falta de legislación específica para la modalidad de organización del trabajo, mayores gastos y menores ingresos y los efectos sobre la salud.

Es posible sostener que teletrabajar afecta negativamente las relaciones sociales en el trabajo.

Importancia para el trabajador de sus relaciones sociales en el trabajo

En esta tesis se conoció que a los trabajadores que, habitando en Argentina, integrando un equipo de trabajo distribuido en red (sea que teletrabajen o no), manteniendo una relación de dependencia (formalmente reconocida o no) con la empresa empleadora les importan sus relaciones sociales en el trabajo. Aunque no todos quieren gestar amistad con otros en el trabajo, sí todos quieren tener relaciones sociales satisfactorias.

Diferencias percibidas en las relaciones sociales en el trabajo sostenidas a distancia y mediante TICs

En esta tesis se conoció que entre los trabajadores que, habitando en Argentina, integrando un equipo de trabajo distribuido en red (sea que teletrabajen o no), manteniendo una relación de dependencia (formalmente reconocida o no) con la empresa empleadora hay quienes perciben diferencias en las relaciones sociales en el trabajo cuando se sostienen a distancia y mediadas por la tecnología, quienes no, y quienes perciben diferencias en las relaciones sociales en los equipos distribuidos en red pero por otros motivos además de la distancia y la mediación de las TICs. En este caso mencionan, por ejemplo:

- La personalidad de los miembros del equipo.
- La cultura del país de origen o residencia de cada miembro del equipo.
- La experiencia previa de los miembros trabajando en equipos distribuidos en red.
- La intensidad y frecuencia con que teletrabajan (o con la que se encuentran presencialmente).
- Si los integrantes del equipo trabajan sincrónica o asincrónicamente entre sí.
- El tiempo que llevan integrando el mismo equipo distribuido en red.

Quienes perciben diferencias parecen atribuir las principalmente al hecho de estar a distancia unos de otros, y no tanto a la mediación de las TICs.

Quienes no perciben diferencias expresan que, aunque pueden ser diferentes al inicio, con el paso del tiempo es indistinta una u otra modalidad de organización del trabajo para las relaciones sociales.

Se conocieron además otras cuestiones relevantes:

- Entre los trabajadores entrevistados hay quienes valoran negativamente las relaciones a distancia, y quienes positivamente las presenciales, pero también están los opuestos.
- Los trabajadores entrevistados no manifiestan dificultades en el uso de las TICs (lo que era de esperar por diseño metodológico) ni dificultades significativas en las relaciones sociales provenientes del tiempo asincrónico en que podrían desarrollarse (y esto

puede deberse a que en general, al menos con una parte del equipo, todos los entrevistados trabajan coincidiendo sincrónicamente con el resto).

- En las expresiones de los entrevistados aparecen reiteradamente referencias al cuerpo humano y sus cualidades, que les plantean desafíos o los hacen sentir limitados. Si bien las TICs de hoy en día permiten la telepresencia, mediante la cual dos o más personas pueden (tele)reunirse aun estando físicamente distantes, y los sentidos sensoriales humanos ven ampliado su alcance (sobre todo hasta el momento la vista y la audición, aunque hay desarrollos avanzados para el tacto y en proceso para el gusto y el olfato), los trabajadores entrevistados perciben carencias en las relaciones sociales a distancia que provienen del uso limitado del cuerpo humano para la interacción.

Es posible sostener que, aunque se desenvuelven en el tercer entorno, las relaciones sociales en el trabajo están sujetas a modos propios de los dos entornos anteriores.

Sin embargo, se conoció también que los trabajadores encuestados y entrevistados hacen mucho más frecuentemente uso de medios de comunicación pobres (de acuerdo a la teoría de la riqueza del medio), como son el texto escrito en chat y correo electrónico y con baja frecuencia medios ricos (como la videollamada o al menos la llamada por voz). Los entrevistados justifican ello sobre todo en las deficiencias de la infraestructura (edilicia y de TICs) de que disponen. Por ejemplo, la calidad de internet no siempre es suficiente para soportar una videollamada, no todas las computadoras tienen cámara web, los auriculares o micrófonos no siempre funcionan, al estar el puesto de trabajo en una oficina sin divisiones de usarse la voz o la imagen podría molestar al resto de los trabajadores de la oficina.

¿Al empleador le importan las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red? Percepción de los trabajadores

En esta tesis se conoció que entre los trabajadores que, habitando en Argentina, integrando un equipo de trabajo distribuido en red (sea que teletrabajen o no), manteniendo una relación de dependencia (formalmente reconocida o no) con la empresa empleadora algunos perciben que a la empresa empleadora le importan las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red y otros perciben que no. Dentro de los primeros

sin embargo algunos creen que el interés de las empresas en las buenas relaciones entre sus integrantes se basa en querer aumentar el beneficio económico, que consideran se logra cuando “la gente se lleva bien”.

Ejemplos de acciones de la empresa que ven los empleados que perciben que les importan a las empresas son:

- Los reúne presencialmente periódicamente y cubre los costos.
- Realiza un seguimiento continuo de la dinámica interna del equipo.
- Provee las TICs de calidad suficiente para asegurar buenos canales de comunicación.
- Tienen líderes que valoran más que los trabajadores sean “buenas personas” que excelentes técnicamente, pero de “difícil trato” en el grupo.

Ejemplos de acciones de la empresa que ven los empleados que perciben que les importan a las empresas con el propósito de aumentar la rentabilidad son:

- Realiza un seguimiento continuo de la dinámica interna del equipo para medir el riesgo de rotación y evitar desvinculaciones.
- Organiza viajes informales con los empleados, pero no ocupan todos días laborables, y no se preocupan por los empleados que en años nunca participaron de ninguno.
- Tienen líderes que sólo se interesan en lo que les pasa a sus empleados si baja su productividad.

Recursos de los empleadores para facilitar las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red. Consideración de los trabajadores.

En esta tesis se conoció que trabajadores que, habitando en Argentina, integrando un equipo de trabajo distribuido en red (sea que teletrabajen o no), manteniendo una relación de dependencia (formalmente reconocida o no) con la empresa empleadora consideran que las empresas empleadoras disponen de recursos para facilitar las relaciones sociales en el trabajo de los integrantes de sus equipos distribuidos en red.

Desde un enfoque ético, se agruparon los recursos mencionados por los entrevistados en 3 categorías:

- equipamiento e infraestructura: refieren a los recursos de la infraestructura y equipamiento tanto de informática y de comunicaciones como edilicias.
- tecnologías de gestión: ellas refieren por ejemplo a los procesos y procedimientos administrativos
- dinámica (interna) organizacional: como ser el clima y la cultura organizacional, es decir fenómenos organizacionales, altamente dinámicos, producto en general de las relaciones interpersonales que suceden en las organizaciones que, si bien no son “administrables”, “prescriptibles” por las organizaciones, son influenciados por sus decisiones de dirección, organización, etc.

3. Conclusiones sobre el problema de investigación

La Administración en tanto disciplina académica debe salir de la ortodoxia del paradigma funcionalista en que desarrolla la mayoría y más difundidas de sus teorías, para abrirse a la concepción de humanista que no entiende sociedad sin instituciones (entre ellas organizaciones económicas con el fin de generar riqueza y prosperidad) pero tampoco el sentido para la sociedad de la existencia de instituciones que no estén centradas en el ser humano y supeditadas al bien común.

La Administración en tanto praxis no puede quedarse en el determinismo tecnológico ni en las modas. Debe ir más allá, entrar en detalles en el análisis del trabajo y las organizaciones. A veces los trabajadores aceptan desde la individualidad condiciones de trabajo que no los realizan, pero que parecieran dadas, inmodificables, y por ende encuentran lo bueno en ellas, y hasta creen que las eligen. Muchas veces las organizaciones en pos de la productividad consideran al trabajador un recurso y no el ser humano que es. Paradójico resulta que quien desempeña la función de administrar es también un trabajador y una persona, pero muchas veces, en su rol de administrador, trata a los demás (y hasta a sí mismo) como recursos.

En particular, la realización de esta investigación me permitió identificar cuatro dimensiones sobre las que la Administración (en tanto disciplina científica y praxis) debe repensar la organización del trabajo y a la organización como entidad en estos tiempos donde el tercer entorno es una realidad (y existe junto a los otros dos entornos) y en pos de propiciar empresas

que persigan la ganancia pero supeditada al bien común, teniendo en cuenta que el ser humano es, por naturaleza, un ser social. Estas dimensiones son: el lugar de trabajo, la socialización en el trabajo, la comunicación humana en el trabajo y el cuerpo del ser humano trabajando. En las dos secciones a continuación se desarrollan las mencionadas dimensiones, y sus implicancias teóricas y prácticas para la Administración.

4. Implicaciones teóricas de la investigación

El conocimiento empírico aportado por esta tesis sobre las particularidades percibidas por los trabajadores de empresas en Argentina respecto de sus relaciones sociales en el trabajo cuando el mismo está organizado en equipos de trabajo distribuidos en red y teletrabajo, a mi entender enriquece al cuerpo de conocimientos de la Administración, sobre relaciones sociales en el trabajo en el tiempo presente (del tercer entorno). En los párrafos a continuación se exponen las contribuciones que considero esta investigación hace, aunque ciertamente se requerirán trabajos posteriores que los profundicen y perfeccionen.

La socialización en los equipos de trabajo distribuidos en red

El primer tema sobre el que entiendo esta tesis hace un aporte a la disciplina de la Administración es el de la socialización en el trabajo. Los trabajadores encuestados y los entrevistados, que se desenvuelven en lugares de trabajo distribuidos en red, propios del tercer entorno, manifiestan interés en sus relaciones sociales en el trabajo (al igual que ya lo hacían los trabajadores en las fábricas del segundo entorno). Pero los entrevistados perciben diferencias en el modo en que se dan las relaciones a distancia y mediadas por la tecnología respecto de las de copresencia, encontrando ventajas y desventajas en cada modalidad. De hecho, el rasgo más negativo que perciben del teletrabajo es que lleva al aislamiento de los otros. Echeverría (2013) sostiene que, si bien el espacio electrónico permite el desarrollo de emociones y pasiones de los seres humanos a distancia y en red, las relaciones afectivas se desarrollan con límites, al no llegar nunca a la relación físico-corporal, sino sólo a la mental-corporal. En el tercer entorno, las relaciones intersubjetivas siempre están mediatizadas por artefactos tecnológicos (teléfono, televisión, computadora, etc.), las redes (a las que los

sujetos con sus dispositivos deben estar conectados) y la electricidad (indispensable para que el espacio electrónico funcione).

La Administración, que se ha visto interpelada sobre las relaciones sociales en el trabajo desde los resultados de los estudios de Elton Mayo en la empresa Western Electric en Hawthorne iniciados hacia 1925, debe profundizar Aun en el conocimiento de esta dimensión en el caso de trabajadores no copresentes, a distancia, y comunicados mediante TICs. En países como Argentina, aun cuando la investigación es escasa, la relevancia del tema puede ser mayor que en otros países, teniendo en cuenta: a) la predisposición a la socialización de los argentinos (Sistema Nacional de Consumos Culturales, 2014; Dirección General de Estadísticas y Censos de CABA, 2014)⁵⁵ y b) la preferencia de los argentinos por reducidas distancias interpersonales, de acuerdo al reciente estudio de Sorokowska et al. (2017), algunas de cuyas ideas se sintetizan en el Cuadro 6.1 a continuación.

Sorokowska et al. (2017) habiendo estudiado el comportamiento espacial humano en una muestra de 8943 personas en 42 países distintos encontraron que las preferencias de distancia social, personal e íntima (de acuerdo a la clasificación de Hall, 1966) varían de país en país, siendo la Argentina el país en el que las personas prefieren la menor distancia (medida en centímetros) en los tipos social y personal, y el segundo en distancia íntima. La Figura 6.1 a continuación muestra en el eje vertical los países relevados y en el eje horizontal las medidas en centímetros para los tres tipos de distancia interpersonal: la distancia social (respecto de un extraño) en el primer cuadro, la distancia personal (respecto de un conocido) en el segundo cuadro y la distancia íntima (respecto de una persona cercana) en el tercer cuadro.

⁵⁵Un estudio sobre consumos culturales realizado en el 2004 por el Sistema Nacional de Consumos Culturales de Argentina concluyó que los argentinos somos "muy sociales". Visitar amigos o familiares en su tiempo libre fue la principal actividad elegida por casi el 80% de los encuestados (seguida por la práctica de deportes y comer afuera). Se evidenció un denominador común: las actividades que mayormente realizamos los argentinos no son en soledad (ni de reflexión). La muestra tuvo un tamaño de 2.974 casos efectivos, con un error de +/- 1.83% (95.5% de Confiabilidad). (SNCC, 2014)

Otro estudio sobre el uso del tiempo libre y prácticas culturales de la población de la Ciudad de Buenos Aires realizado en el 2012 encontró que la costumbre de reunirse con amigos y familia aparece como la segunda opción (74%) cuando se analiza la utilización del tiempo libre de los habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (DGEC, 2014)

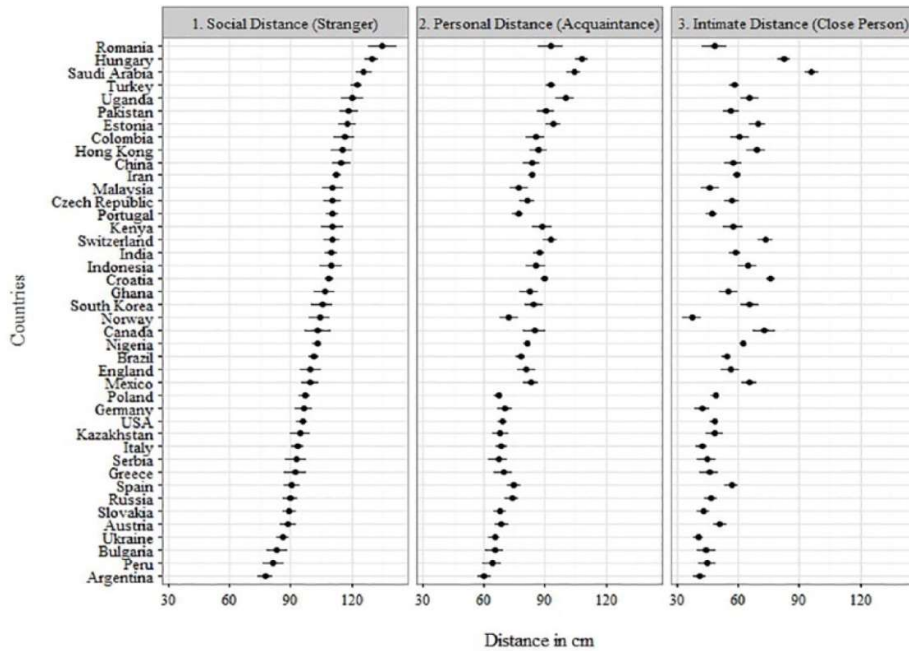


Figura 6.1 Valores medios (cm) de distancia social, personal e íntima en todas las naciones.

Fuente: Sorokowska A. et al (2017) Preferred Interpersonal Distances: A Global Comparison.

Como se ve, en la relación con un extraño las distancias que se mantienen van de 80 a 135 centímetros, siendo los argentinos quienes prefieren la menor distancia. Respecto de la distancia con conocidos, las mismas oscilan entre 60 y 110 centímetros, siendo nuevamente los argentinos quienes prefieren la menor distancia. Cuando se trata de personas cercanas, la distancia corporal se reduce a un rango entre 35 y 95 centímetros, y los argentinos ocupan el segundo lugar en menor distancia, con aproximadamente 40 centímetros, apenas mayor que la preferida por nacidos en Corea del Sur.

Cuadro 6.1 Preferencias de distancia social, personal e íntima de los argentinos en comparación con personas de otros países.

Fuente: Elaboración propia a partir del texto Sorokowska A. et al. (2017) Preferred Interpersonal Distances: A Global Comparison

El cuerpo humano trabajando en los equipos de trabajo distribuidos en red

El segundo tema que emerge de esta investigación requiriendo a la Administración un nuevo modo de pensar es el de la realidad del “cuerpo humano trabajando” en el tercer entorno. Es ya conocido que, parafraseando a Neffa (2014), “El trabajo es una de las dimensiones esenciales del ser humano y moviliza en mayor o menor medida la actividad física, involucrando primero y necesariamente al cuerpo. Nuestro cuerpo, a través de los sentidos,

capta la información del medio ambiente y de la sociedad, que luego procesamos cognitivamente para adoptar decisiones, movilizandó nuestra voluntad en el acto de trabajar. Es a través del cuerpo que transmitimos emociones y afectos y nos relacionamos con otras personas dentro del colectivo de trabajo. El cuerpo es el soporte de la vida humana y la condición para la actividad física laboral. Pero el trabajo no involucra solamente al cuerpo sino al mismo tiempo sus dimensiones psíquicas y mentales propias del ser humano.” Los trabajadores entrevistados manifiestan que el trabajo en los equipos distribuidos en red (y en mayor medida el teletrabajo), conlleva particularidades respecto del cuerpo, y especialmente de los sentidos sensoriales. Los cuerpos copresentes no son equivalentes a los cuerpos telepresentes, telereunidos. Estar a la vista no es lo mismo que tener que dar(se) visibilidad o estar disponible en línea. Mirarse a la cara en copresencia no es lo mismo que hacerlo mediante la imagen de uno y otro que una cámara web transmite en una pantalla electrónica. Los sentidos sensoriales se perciben limitados y desafiados en las redes telemáticas, lugares de trabajo habituales en el tercer entorno.

Echeverría (op. cit.) sostiene que en el primer (y segundo) un sujeto accede a las expresiones de los otros a través de la percepción, organizada en un sistema pentasensorial. En el tercer entorno, en cambio, cada sujeto accede a las expresiones de los demás a través de la telepercepción⁵⁶ de su cuerpo electrónico⁵⁷, que al día de hoy es generalizadamente sólo bisensorial: imagen y voz digital⁵⁸. Las telerrrelaciones afectan plenamente a los sujetos, tanto en el plano perceptivo como en el cognitivo y emocional. Las relaciones entre los cuerpos en el tercer entorno son representacionales. Desde el punto de vista de los sujetos, el espacio electrónico se ubica ante todo en sus mentes⁵⁹.

Siendo que la Administración ha iniciado a reconocer (aunque lentamente, y a veces con fines utilitaristas) la relevancia del cuerpo humano trabajando por el conocimiento aportado por

⁵⁶ Sinónimos de telepercepción pueden ser telesentidos, infosentidos, e-sentidos, sentidos digitales o virtuales).

⁵⁷ Echeverría denomina “cuerpo electrónico” al cuerpo humano implementado por un conjunto de prótesis tecnológicas que le permiten al ser humano acceder y ser activo en el tercer entorno.

⁵⁸ Las tecnologías pentasensoriales todavía no se han difundido en las sociedades, pero existen prototipos operativos que han encontrado algunas aplicaciones. Se está investigando el desarrollo del tacto electrónico (e-tacto, teletacto, infotacto, tacto digital o virtual), del olfato electrónico e incluso del gusto electrónico, aunque este último el menos desarrollado por ser el de más difícil integración en el espacio electrónico.

⁵⁹ La información, el conocimiento, la memoria, son fundamentales para ser un sujeto activo en el espacio electrónico.

otras disciplinas (como la ergonomía, la medicina del trabajo, etc.) es necesario que lo tenga en cuenta también en las nuevas modalidades de organización del trabajo. Cabe preguntarse ¿qué sabe la Administración del cuerpo humano trabajando en los modos de organización del trabajo propios del tercer entorno?

El lugar de trabajo en los equipos de trabajo distribuidos en red

El tercer tema sobre el que se ha hecho un aporte refiere al reconocimiento de la aparición de un nuevo tipo de “lugar de trabajo”, que es propio del tercer entorno, no es “recintual” sino una red inmaterial. Es en el espacio permitido por las TICs que los trabajadores se reúnen, comunican, relacionan. La Administración ha tomado en cuenta (en mayor o menor medida y con diversos fines) los múltiples y complementarios ángulos en que distintas disciplinas como la ingeniería industrial, la arquitectura, la ergonomía, la sociología y psicología del trabajo, etc., han estudiado los lugares de trabajo propios del segundo entorno. Por ejemplo, la Administración tiene en cuenta el llamado layout de la organización, la distribución de los miembros y las cosas en el espacio físico de una fábrica, oficina, local, etc., ya sea buscando la eficiencia, dar la imagen deseada hacia el exterior, proponer una cultura organizacional, etc.

Las redes telemáticas, el nuevo lugar de trabajo propio del Tercer Entorno, son principalmente construidas por profesionales de la informática. Pero ¿cuánto sabe la Administración de este nuevo tipo de lugar de trabajo? ¿cómo lo tiene en cuenta? ¿queda librado a las características que los informáticos le den? ¿no debería entonces la Administración pensar qué conocimientos sobre el lugar de trabajo del segundo entorno son válidos también para el nuevo tipo de lugar de trabajo y cuáles requieren ser repensados? La Administración, que tiene en cuenta el clima y la cultura organizacional⁶⁰ ¿cómo los piensa en el espacio de trabajo electrónico?

⁶⁰Respecto de la cultura organizacional en una organización virtual, se considera valioso el aporte realizado por la tesis Cultura organizacional en organizaciones virtuales. El caso de Educatemia, (2016) del hoy Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Mariano Gentilin. Unidad Iztapalapa, México. Es una tesis hecha por un Licenciado en Administración formado en Argentina, México y Colombia, tomando como caso de estudio una organización argentina, por lo que, además de ser un aporte desde el tema abordado lo es también para nuestro país el hecho de ser argentina la organización estudiada.

En otras palabras, el gran y rápido desarrollo de las TICs han permitido en pocas décadas contar con un nuevo lugar de trabajo, que difiere del tradicional, que no se ve ni construye del mismo modo, y que, por sus requerimientos técnicos, descansa en gran medida en el conocimiento de las disciplinas informáticas. Pero la Administración debe involucrarse para aprender a mirar e intervenir este nuevo tipo de espacio, que en tanto lugar de trabajo está dentro de su competencia, y (si se requiere) actualizar su disciplina para poder abordarlo.

La comunicación en los equipos de trabajo distribuidos en red

Dentro de la dimensión de las relaciones sociales en el trabajo en equipos distribuidos en red, uno de los temas a revisar por la Administración es el referido a la comunicación interpersonal. Tal como se presentó en el capítulo 2, de acuerdo a Chanlat (1994) el plano de la influencia recíproca es uno de los que debe abordar una teoría antropológica de la organización, y, para existir, el mundo de la influencia recíproca necesita y pone en juego cierto número de mecanismos con vínculos estrechos, entre ellos: los modos de comunicación, los procesos psíquicos y los rituales.

Teniendo en cuenta que todos los entrevistados expresan diferencias de comunicarse e interactuar mediante TICs respecto de hacerlo sin ellas, directamente con el cuerpo, en copresencia, se ve necesario que la Administración repense los modos de comunicación en los equipos de trabajo distribuidos en red.

Como se mencionó en el capítulo 2, la comunicación, en base a la distinción establecida por Cosnier y Brossard (1984 en Chanlat, 1994), comprende no sólo elementos textuales sino también cotextuales y contextuales. Siendo la comunicación principalmente escrita en los equipos de trabajo distribuidos en red y muchas veces asincrónica ¿qué sucede con los elementos cotextuales y contextuales que están muy reducidos o ausentes? Aun cuando la comunicación se realice mediante una videollamada sigue siendo un sistema bisensorial, donde actúan la imagen y la voz-oído, pero se pierden los olores y el tacto, y la vista queda reducida a lo que enfoca el lente, y en un espacio bidimensional (plano, sin profundidad) ¿Qué impacto tiene este vacío en la influencia recíproca? O ¿qué debe considerar una teoría de la comunicación en este tipo de grupos de trabajo, propios del tercer entorno?

En referencia a los rituales, siendo que éstos contribuyen al mantenimiento de la socialización ¿Qué conciencia y posibilidad hay en los equipos de trabajo distribuidos en red para rituales que, “movilizando todo un conjunto de obligaciones, esperanzas y figuraciones, expresen el modo de ser del equipo y aseguran la continuidad de la confianza mutua” Chanlat (op. cit.)?

Para conocer mejor las especificidades de la socialización en el trabajo, el lugar de trabajo, el cuerpo humano trabajando y la comunicación en realidades propias del tercer entorno la Administración deberá recurrir a otras disciplinas tanto de las Ciencias Sociales como de otras áreas del conocimiento, como por ejemplo la Informática o la Biología. Considero importante que la Administración lo haga, porque es suya la competencia de proponer modos de gestionar organizaciones. “La academia tiene disciplinas, pero el mundo tiene problemas” escuché en un encuentro de investigadores una vez, y así creo que es. La Administración tiene la misión y la necesidad de nutrirse de los conocimientos provenientes de cualquier disciplina que pueda ser útil para brindar mejores soluciones a los problemas de gestión. Y, tal como sostengo en este trabajo, desde una administración humanista, que diseñe e implemente organizaciones para las personas (en vez de pretender ajustar personas a las organizaciones).

5. Implicaciones prácticas de la investigación

El conocimiento sobre el trabajo en los equipos distribuidos en red alcanzado con esta investigación conlleva algunas implicancias para la administración de organizaciones en la práctica que quiera subordinar la obtención de riquezas al bien común e implementar modos de organización del trabajo centrados en el trabajador en tanto ser humano y con las características personales de cada uno. En los párrafos que siguen las presento.

El lugar de trabajo en los equipos de trabajo distribuidos en red

Con la implementación del teletrabajo y los equipos de trabajo distribuidos en red, en las organizaciones cambia el “lugar de trabajo”⁶¹ tal cual se conocía.

En las organizaciones que tienen exclusivamente trabajo presencial, el lugar de trabajo es “material”: es algún inmueble situado en un domicilio, generalmente edificado con algunas características, con mobiliario, servicios -electricidad, gas, agua-, etc.. Está materializado en una fábrica, una oficina, una pista, una cancha, un campo, etc..

En las organizaciones donde hay teletrabajo y/o equipos distribuidos en red, el lugar de trabajo es al mismo tiempo “material” y “virtual”⁶². Todos los trabajadores de estas organizaciones, sea que teletrabajen, que trabajen presencialmente pero conformando un equipo que está distribuido, o que trabajen presencialmente y deban interactuar con otros trabajadores que están a distancia, se desenvuelven en un lugar de trabajo que tiene dos dimensiones: una material y una virtual.

No es que al lugar de trabajo tradicional (material) donde se desempeñan unos trabajadores, se le haya agregado uno nuevo (virtual) donde se desempeñan otros. Sino que es un solo lugar de trabajo en el que pueden analíticamente distinguirse dos dimensiones.

Es importante que la administración de la organización conciba de una nueva manera el lugar de trabajo y procure la exitosa integración de las dos dimensiones del mismo. Debe asegurar un lugar de trabajo que integre a todos los trabajadores más allá desde dónde sea que trabajen.

Una acción en este sentido que la empresa puede realizar por ejemplo es, para cuando ingresa un nuevo trabajador que se sumará a un equipo distribuido, tener un protocolo claro sobre cómo y a quiénes presentarlo, cómo hacer que conozca la cultura de trabajo y al resto de los compañeros. Además, tiene que haber líneas claras de comunicación (y estar los encargados de la inducción siempre disponibles), para indicar al nuevo integrante con quién hablar y por

⁶¹Áreas del centro de trabajo, edificadas o no, en las que los trabajadores deban permanecer o a las que puedan acceder en razón de su trabajo.

⁶²Si bien la organización completamente virtual es posible, en la gran mayoría de las organizaciones que han implementado teletrabajo y/o equipos distribuidos en red estas modalidades coexisten con el modo tradicional de trabajo presencial.

qué vía. Por otro lado, la empresa debe asegurar que en el lugar de trabajo “material” haya un espacio para cada uno de los teletrabajadores si resultara que todos quieren asistir a trabajar presencialmente. Y debe tener en cuenta al elegir el diseño del *layout* del lugar de trabajo que los trabajadores de equipos distribuidos, para comunicarse con sus compañeros deberán hacer uso de sistemas de videoconferencia, por lo que hablarán en voz alta aun cuando estén “solos” y transmitirán imágenes del lugar de trabajo hacia fuera del establecimiento.

El lugar de trabajo virtual es una red telemática a la que los trabajadores se conectan mediante dispositivos (computadora, teléfono, etc.) y electricidad (indispensable para que el espacio electrónico funcione). En los equipos distribuidos el “espacio” está principalmente en la mente de los trabajadores, pero ellos siguen necesitando, como todo ser humano, pertenecer a un espacio. La organización debe procurar que la red telemática sea un lugar donde los trabajadores puedan colaborar naturalmente, espontáneamente, informalmente. Que sea un lugar para que los trabajadores puedan construir su identidad individual y un sentido de pertenencia al grupo y a la organización.

Un aspecto que resulta relevante mencionar es que, si bien por lo propio de ser equipos distribuidos pueden estar conformados por trabajadores de distintas culturas, el teletrabajo y los equipos distribuidos pueden funcionar de distinta manera en sociedades distintas. Se requiere entonces una evaluación contextualizada por parte de la administración de la organización, a la hora de elegir cómo conformar un equipo y cómo atender al lugar de trabajo virtual.

En síntesis, la red telemática debe ser considerada por la administración de la organización como un “lugar de trabajo” y no sólo como un medio de comunicación. Debe dársele la importancia y atención que se le da al lugar de trabajo material.

La socialización en los equipos de trabajo distribuidos en red

Al cambiar el lugar de trabajo también cambian los modos de socialización en el trabajo en el tercer entorno. La administración de la empresa debe generar alternativas que sustituyan los lugares clásicos de socialización en la misma (o al menos los complementen) creando espacios de socialización aptos para el medio telemático. Estos espacios deben posibilitar el contacto

espontáneo entre los trabajadores, así como la gestación y el mantenimiento de grupos informales.

Un aspecto importante es no rotar a los trabajadores de equipo constantemente sino propiciar la estabilidad de los integrantes que conforman un equipo (aunque cambie el cliente o proyecto, sobre todo si tienen buena sinergia), para dar lugar a la colaboración, las relaciones a largo plazo entre compañeros ya la generación de un sentido de comunidad. Ayudar a los trabajadores a tenerse confianza entre sí. Impulsarlos a establecer compromisos con los demás, a crear lazos sociales sólidos entre ellos y con la organización. Buscar modos de generar el sentido de participación en una misión más amplia.

Facilitar la expresión y la construcción de relaciones que sean verdaderamente relacionales (y no transaccionales). Por ejemplo, se puede fomentar la solidaridad estableciendo un sistema de recompensas por el desempeño grupal y no por el desempeño individual, o buscando la motivación del equipo en vez de la de cada trabajador individualmente.

La administración de la organización debe tener en cuenta cómo se construye la identidad individual y colectiva en los lugares de trabajo del tercer entorno. Como se mencionó antes en este Capítulo, un valor compartido por los argentinos es la socialización (SNCC, 2014; DGEC, 2014)⁶³. La administración de una empresa que emplee argentinos no debiera menospreciarlo. Es posible que, en nuestro país, aun en los equipos distribuidos y en organizaciones con teletrabajo, la relevancia para los trabajadores de construir un “nosotros” sea a largo plazo más crítico que la “autonomía” con que se suele enarbolar al teletrabajo.

Tener en cuenta que se requieren políticas de administración del personal específicas para las organizaciones del tercer entorno. Los equipos distribuidos requieren políticas de personal diferentes a las de equipos conformados exclusivamente por trabajadores copresentes. Asumir que la existencia de teletrabajadores altera las condiciones de trabajo de los miembros del

⁶³Un estudio sobre consumos culturales realizado en el 2004 por el Sistema Nacional de Consumos Culturales de Argentina concluyó que los argentinos somos “muy sociales”. Visitar amigos o familiares en su tiempo libre fue la principal actividad elegida por casi el 80% de los encuestados (seguida por la práctica de deportes y comer afuera). Se evidenció un denominador común: las actividades que mayormente realizamos los argentinos no son en soledad (ni de reflexión). La muestra tuvo un tamaño de 2.974 casos efectivos, con un error de +/- 1.83% (95.5% de Confiabilidad). (SNCC, 2014)

Otro estudio sobre el uso del tiempo libre y prácticas culturales de la población de la Ciudad de Buenos Aires realizado en el 2012 encontró que la costumbre de reunirse con amigos y familia aparece como la segunda opción (74%) cuando se analiza la utilización del tiempo libre de los habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (DGEC, 2014)

mismo equipo que trabajan presencialmente (ya sean colegas o jefes). Propiciar que los integrantes de un equipo distribuido que trabajan presencialmente se relacionen (además de con los presenciales) con los compañeros a distancia.

Cuando sea posible preferir la copresencia de los trabajadores a la distancia. Si no es posible completamente, que al menos sea a tiempo parcial. Para ello privilegiar conformar equipos de trabajo con empleados de la misma ciudad. Cuando el equipo sea distribuido, propiciar la simultaneidad (la coincidencia en el horario de trabajo, al menos en parte de la jornada cuando los trabajadores están en zonas geográficas con diferentes husos horarios), y reunir a sus integrantes periódicamente en para alguna actividad lúdica⁶⁴ (y cubrir el costo).

Dos alternativas al trabajo desde la oficina a considerar son la utilización de las llamadas “oficinas virtuales”⁶⁵ y “telecentros”⁶⁶ (descritos en el capítulo 2, sección “Variantes del teletrabajo”). Es decir, espacios de trabajo distintos a la empresa empleadora compartidos por empleados de una única o múltiples organizaciones (respectivamente). Si bien en esta investigación no han sido estudiados, se considera que pueden ser una alternativa preferible al teletrabajo desde el hogar, cuando el teletrabajo es a tiempo completo y por períodos de tiempo extensos.

Tener siempre presente que cada empleado es una persona singular. Entre ellos puede haber quienes valoren negativamente las relaciones a distancia, y quienes positivamente las presenciales, pero también pueden estar los opuestos. Es importante conocer a cada empleado. Escuchar las razones por las que prefiere el trabajo presencial o el trabajo a

⁶⁴ Recordar que el juego, entendido como una forma de comportamiento o una experiencia vivida relativa a la creación, la diversión y la fiesta (por oposición a la cotidianidad y al trabajo en la dimensión productiva y utilitaria, seria y más o menos penosa) es uno de los rasgos que caracterizan la naturaleza de la especie humana. Homo ludens en oposición al homo laborans.

⁶⁵ Es una unidad de la empresa geográficamente alejada de la sede principal, donde se ubican uno o varios departamentos de una empresa. Este es un caso particular del telecentro, donde los trabajadores que asisten son todos empleados de la misma organización.

⁶⁶ El puesto de trabajo no se sitúa en la empresa sino en centros equipados con lo que el empleado necesita para realizar su actividad. Son edificios con recursos compartidos y con las instalaciones informáticas y de telecomunicaciones necesarias para llevar a cabo la prestación. Pueden pertenecer a la empresa empleadora o a otra. En algunos países también son montados por el Estado, como modo de facilitar la inserción laboral de algunos sectores o como estrategia de fomento de localización en determinadas zonas geográficas. Una particularidad del telecentro es que quienes trabajan en él pueden ser empleados de diferentes organizaciones. Los trabajadores que aceptan esta modalidad suelen vivir más cerca del telecentro que de la sede del empleador, de modo que requieren menos tiempo para desplazarse a la oficina. A su vez, estos centros suelen ubicarse en la periferia de las grandes ciudades para disminuir el costo del metro cuadrado de oficina y reducir el trayecto hacia el lugar de trabajo, o bien en zonas rurales, como herramienta de incentivo para la creación de empleo.

distancia y pensar con él qué le resulta mejor para la relación con los demás y con la organización a largo plazo.

El cuerpo humano en los equipos de trabajo distribuidos en red

Sabido es el que el cuerpo humano juega un rol preponderante en la interacción con los demás. De hecho, hay una disciplina (la cinésica) que estudia el significado expresivo de los gestos y de los movimientos corporales que acompañan los actos lingüísticos.

Del cuerpo humano, la cara es la parte morfológicamente más diversa que cualquier otra parte. El rostro humano cumple dos funciones muy importantes para la comunicación y la interacción: permite individualizarnos, y por ende reconocernos, así como también expresarnos mejor que cualquier otro animal. El Cuadro 6.2 a continuación presenta una síntesis de estas ideas publicadas en una revista no académica.

La cara juega un papel clave en nuestras vidas, porque cada cara es única e irrepetible lo nos permite individualizarnos (Antonio Rosas, profesor e investigador del Departamento de Paleobiología del Museo Natural de Ciencias del CSIC, de Madrid). Tener caras diferentes nos permite reconocernos rápidamente. “Las caras son morfológicamente más diversas que cualquier otra parte de nuestro cuerpo. El que tengamos caras diferentes permite que podamos reconocernos rápidamente”, cuenta el genetista Adam Wilkins, autor de Making Faces. The Evolutionary Origins of the Human Face.

En términos faciales, dice Wilkins, somos el animal más expresivo de la Tierra, capaces de recrear alrededor de 50 gestos. Eso ocurre porque tenemos un conjunto completo de músculos, los miméticos, que nos permite mover la piel sobre nuestras caras. Necesitamos estas posibilidades expresivas porque somos seres sociales y cooperativos. David Perrett (investigador de la Universidad de Saint Andrews y autor del libro In Your Face: The New Science of Human Attraction) señala que los rostros más femeninos y la sonrisa se interpretan como señales de cooperación y confiabilidad.

"Se han invertido millones de años de evolución para que los rostros actuales sean excelentes instrumentos para comunicar pensamientos y sentimientos. Por eso creo que hay que aprovecharlo y si queremos comunicar algo importante o complejo, hacerlo cara a cara, no por correo electrónico" reflexiona Wilkins.

Cuadro 6.2 La cara humana, instrumento de individualización y socialización

Fuente: Elaboración propia a partir del texto Galarza, E. (06 de septiembre de 2018). La ciencia ya sabe cómo será el rostro humano del futuro.

El hecho de que las personas nos comuniquemos estando distantes, no copresentes, hace que los sentidos sensoriales de nuestros cuerpos (que son la frontera que delimita el interior del exterior del mismo, que nos permiten conocer el mundo que nos rodea y desempeñan funciones muy relevantes en toda relación interpersonal) sean puestos en juego de una manera distinta, en muchas ocasiones reduciendo su capacidad de darnos a conocer con los demás.

Pensemos por ejemplo en el momento de llegada al trabajo. Uno ve (visión) a un compañero, al que reconoce por su cuerpo y especialmente por su rostro. Lo saluda con una palabra que el otro oye (audición) y, en nuestro país, le da la mano o un beso en la mejilla (tacto) lo que le permite percibir su olor (olfato).⁶⁷

Las percepciones de los sentidos nos ayudan a identificar a los demás y a generar relaciones particulares con cada uno.

Según sea la relación que tengan dos personas, puede que sólo se vean, se miren, se miren a los ojos. La forma en que dos personas se ven entre sí habla de la relación que tienen.

Algo similar ocurre con la audición. Oír nos permite reconocer al otro por su voz. También permite conocer su modo de expresarse y dirigirse, por lo que se puede recibir el mensaje del otro por los sonidos que genera. Se distingue un susurro de un grito, por ejemplo.

El tacto nos permite reconocer formas y texturas. Si bien podemos vernos y oírnos a unos metros de distancia, para tocarnos debemos estar cerca, a la distancia máxima de la longitud de los cuerpos que se tocan. Por tanto, el tocarnos implica cercanía.

El olfato también influye en nuestra relación con los demás. Hay olores que nos acercan y otros que nos producen rechazo. Es posible reconocer a los demás por cómo huelen.

Las relaciones a distancia no permiten a los sentidos por sí solos percibir al otro. Las TICs subsanan parcial e imperfectamente esta carencia. Por ejemplo, el teléfono reproduce el sonido emitido, pero no es la voz del otro la que escuchamos, sino la imitación que hace la conexión ya sea eléctrica o digital del sonido emitido. Al ver una foto o un video del otro no lo estamos viendo al otro, sino a una imagen de sí mismo de un momento anterior. Además, aun

⁶⁷En nuestra cultura la percepción del sentido del gusto en las relaciones interpersonales se restringe generalmente a aquellas relaciones en que se comparte intimidad de pareja.

cuando veamos un video “en vivo” (por ejemplo, en una videoconferencia, o videollamada) vemos una imagen en dos dimensiones, con el ángulo que la cámara llegue a abarcar. En cambio, estando en copresencia, vemos en tres dimensiones y tenemos un campo visual más amplio y dirigido por nosotros (no por quien tiene la cámara y envía el video).⁶⁸

La administración de la organización debe tener esta cuestión en cuenta a la hora de diseñar la organización del trabajo y los puestos de trabajo, y también al tomar decisiones sobre la infraestructura y equipamiento edilicio y de TICs. Por ejemplo, proveyendo a los trabajadores de todos los dispositivos y redes que permitan una comunicación lo más natural posible.

La comunicación humana en los equipos de trabajo distribuidos en red

La comunicación a distancia es diferente a la copresente. Los modos de comunicación son, como se ha dicho, necesarios para la existencia y desarrollo del plano de la influencia recíproca en la organización. No existen relaciones sociales sin comunicación. La administración de la empresa debe cuidarse de no encerrarse en una concepción mecánica y telegráfica de la comunicación. La comunicación humana no es simplemente transmisión de información sino que también incluye sistemas de significaciones, construcción de sentido, la dimensión simbólica de la vida humana. La comunicación es (según Cosnier y Brossard, 1984 en Chanlat, 1994), como se ha dicho, un conjunto de disposiciones verbales y no verbales que comprende elementos textuales, cotextuales (mímico-gestuales y vocales) y contextuales (señaladores corporales, de pertenencia y de relación y las características espaciales y temporales del lugar donde se sitúa el acto de la comunicación). Por ello las empresas no deberían conformarse con brindar a sus empleados tecnologías mediante las cuales puedan transmitirse la información para hacer su trabajo, sino que deberían asegurarles medios para que la interacción a distancia sea lo más rica posible. Es decir, medios que permitan transmitir múltiples señales verbales y no verbales, usar lenguaje natural, retroalimentación inmediata y transportar sentimientos y emociones personales. (Daft y Lengel, 1986 en Hambley et al., 2007)

⁶⁸ Para los otros tres sentidos sensoriales (el tacto, el olfato y el gusto) Aun no se han difundido masivamente TICs que permitan comunicar los estímulos (aunque hay desarrollos avanzados como se comentará en la subsección a continuación).

Como mínimo el medio debe permitir la comunicación bidireccional, la transmisión de datos a tiempo, en la cantidad y a la velocidad necesarias y libre de interferencias (como ruidos, cortes en la electricidad y/o en la red que genere interrupciones en la transmisión de los datos). Los artefactos tecnológicos (dispositivos como computadora, teléfono inteligente, tableta, etc., periféricos como auriculares, parlantes, micrófono, proyector, cámara, pantalla, demás hardware, y software) deben estar disponibles y funcionar correctamente, más allá de dónde sea que esté ubicado el trabajador. La empresa debe asegurar la interoperabilidad de los artefactos tecnológicos para que los trabajadores puedan interactuar.

Pero además es importante para el trabajo en equipo disponer de sistemas de comunicación y colaboración donde la interacción sea lo más parecida posible a la interacción natural.

En la actualidad, de mínima, las organizaciones deben asegurar los medios para las comunicaciones por escrito, voz-audio, imagen y video. Muchas aplicaciones de software hoy permiten el intercambio de mensajes de texto (correo electrónico, chat), llamadas de voz, archivos de audio (mensajes de audio), archivos de video, video en línea (videollamada).

Algunas aplicaciones de texto incluyen la posibilidad de incluir en el mensaje de texto imágenes inmóviles o animadas que facilitan la transmisión del mensaje. Son las conocidas como emoticonos (íconos gestuales), emoji (ideogramas), emoji GIFs (clips de video corto). Los emoticonos representan mayoritariamente caras humanas con una emoción. Hasta el momento, no obstante, es el emisor del mensaje quien elige la imagen. Sin embargo, una línea emergente dentro de las Ciencias Informáticas conocida como “Computación afectiva” (*Affective Computing* en inglés) busca desarrollar sistemas inteligentes capaces de proporcionar a una computadora la capacidad de reconocer, interpretar y procesar las emociones humanas. Para el reconocimiento de las emociones humanas se basan en las expresiones faciales del usuario, por un lado, y en la fusión multimodal de información afectiva extraída de diferentes canales de comunicación humana, por otro. En España, el Grupo de Investigación en Interfaces Avanzadas (Affective Lab) de la Universidad de Zaragoza junto al Instituto de Tecnología de Aragón trabajan en el desarrollo de herramientas que combinan el seguimiento visual y las tecnologías de reconocimiento emocional facial para la detección y visualización de emociones avanzadas. Estas tecnologías permitirán que, en una conversación escrita, la computadora mediante una cámara capte nuestras expresiones faciales y el recorrido de nuestra visión e interprete nuestras emociones, plasmándolas en imágenes sin

necesidad (y a riesgo!) de que las seleccionemos. Esto hará más dinámica y espontánea la comunicación mediada por TICs, enriqueciéndola.

La Computación Afectiva es una evidencia de que en el campo de la Informática identifica la importancia de las relaciones entre las personas mediadas por las TICs y sus deficiencias. Sanz et al. (2016) manifiestan

Los seres humanos son eminentemente emocionales, y la base de su interacción social se vincula con la capacidad de comunicar sus emociones y percibir la de los otros. En los entornos virtuales (...) se vuelve fundamental mejorar la comunicación mediada a través del ordenador, de manera tal de poder percibir las emociones del otro. (p.1021)

Sumado a lo anterior, no está lejos el tiempo en que las TICs permitan transmitir los cinco sentidos sensoriales, y aunque sean “telesentidos” enriquecerán la interacción. Por ejemplo, respecto del tacto, el Imagineering Institute (Malasia) dirigido por Adrian David Cheok, profesor de la University of London, ha desarrollado un producto que ya se encuentra disponible en el mercado que permite enviar y recibir besos realistas en tiempo real a través de internet. Mediante una silicona con forma de labios que se conecta al teléfono celular es posible enviar y recibir besos y también besarse en simultáneo. Unos sensores de fuerza de alta precisión están incrustados debajo de los labios de silicona para medir las fuerzas dinámicas en diferentes partes de los labios durante un beso. El dispositivo envía estos datos al teléfono, que lo transmite a través de Internet en tiempo real a la persona con la que se está comunicando. Actuadores lineales en miniatura se utilizan para reproducir estas fuerzas en los labios de la persona que recibe el beso, creando una sensación realista de beso. El producto proporciona una interacción bidireccional como en un beso real.

Sumado a ello, el mismo instituto trabaja en proyectos para transformar la comunicación de Internet y de realidad virtual en una experiencia multisensorial mediante la digitalización de los sentidos del olfato y del gusto, lo que permitirá que las personas creen, comuniquen y regeneren información multisensorial. Según escriben Cheok y Karunanayaka (2018:1) en su último libro:

Los sentidos del olfato y el gusto humano desempeñan un papel importante en la mejora de las experiencias de la vida cotidiana a través de las emociones y la memoria. El recuerdo del olfato y el gusto dura más que la memoria obtenida verbalmente. Los estudios han demostrado que los sentidos del olfato y del gusto están directamente asociados con el estado de ánimo, el estrés, la retención y las funciones de memoria. El uso de Internet como medio de comunicación creció rápidamente en las últimas dos

décadas. Para alcanzar la próxima etapa de Internet, los humanos no sólo deben comunicarse mediante el uso de estímulos visuales, auditivos y táctiles, sino también con el olfato y el gusto.

En relación al olfato buscan desarrollar una interfaz que pueda inducir pulsos eléctricos débiles en los receptores de olores y generar sensaciones de olor. Creen que el uso de una señal eléctrica débil puede excitar los receptores del olfato y generar percepciones del olfato de forma digital.

Para el gusto crearon una máquina que puede producir débiles impulsos eléctricos en las papilas gustativas, que producen sensaciones de sabor en la superficie de la lengua sin necesidad de ningún químico. De los cinco sabores básicos (dulce, agrio, salado, amargo y umami), el sabor agrio se reporta como la sensación más prevaleciente a través de la estimulación eléctrica en la lengua humana. Actualmente están llevando a cabo un experimento que estudia cómo crear o modificar virtualmente las experiencias gustativas.

Por su parte, respecto al sentido del gusto el Centro Keio-NUS CUTE (*Connective Ubiquitous Technology for Embodiments*) de la *National University of Singapore* (Singapur) y la *Keio University* (Japón) tiene un proyecto llamado Virtual Lemonade que aspira a desarrollar una plataforma para compartir de forma remota (por ejemplo, a través de Internet) un vaso de limonada, al detectar, comunicar y simular digitalmente la información de su sabor. Los principales desafíos entiendo son la subjetividad de la percepción del gusto humano, la necesidad de tecnologías de detección complejas y las imposibilidades de transferir o almacenar químicos en un sistema interactivo. En el año 2017 presentó un método para ello que se vale de un sensor para capturar información de la limonada, principalmente el color y el valor de pH, un protocolo de comunicación y un vaso especialmente diseñado para simular virtualmente la limonada usando agua corriente. Al capturar las propiedades del sabor, como el color y la acidez, *Virtual Lemonade* puede teletransportar y simular digitalmente el sabor de la limonada.

Si bien está Aun en etapa de prototipo, siguen trabajando en el desarrollo de ésta y otras plataformas sociales de intercambio de bebidas y alimentos con experiencias multisensoriales, con las que esperan revolucionar el dominio de las interacciones digitales (Ranasinghe, Jain, Karwita y Yi-Luen Do, 2017)

Las TICs se desarrollan continuamente ofreciendo siempre nuevas oportunidades, y las organizaciones deben estar actualizadas. Por definición toda interacción mediada por TICs es virtual, pero se pueden aumentar los grados de realidad. El objetivo debe ser propiciar que la interacción sea, aunque virtual, lo más real posible.

Las cuatro cuestiones en esta sección presentadas fueron descritas en base a las características generales del ser humano. Sin embargo, la administración de una organización debe tener presente que cada trabajador es un ser humano singular, con características particulares. Cada uno tiene gustos y preferencias personales, una edad, unas circunstancias de vida, una trayectoria laboral, unos planes de futuro, una salud, una cultura, un lugar de residencia, una familia, grupo de amigos, una personalidad, un perfil profesional, etc., que difieren de persona en persona y Aun para el mismo individuo con el transcurso del tiempo. Por tanto, no hay un mejor modo de hacer para una organización respecto de la totalidad de sus empleados (ni en cualquier momento). Además, la organización es quien determina muchas de las características de la realidad laboral que influyen en las percepciones de los trabajadores. Algunas de tales características, según el análisis de los datos relevados, tienen un peso especial en la percepción de los trabajadores de equipos distribuidos en red, a saber:

- La intensidad y frecuencia con que los integrantes trabajan distribuidos en red, y si lo hacen sincrónica o asincrónicamente entre sí.
- La antigüedad de los trabajadores integrando el mismo equipo.
- La experiencia previa de los trabajadores integrando equipos distribuidos en red.
- La cultura y el idioma del país de origen o de residencia de cada miembro del equipo de trabajo.
- La personalidad de los integrantes del equipo de trabajo.
- El tamaño del equipo, la tarea que se realiza, la carga de trabajo, la autonomía de cada uno respecto del resto.
- Cuán integralmente están consideradas por la empresa empleadora cuestiones técnicas, humanas, legales, administrativas y operaciones del teletrabajo y equipos distribuidos.

6. Conclusiones sobre la metodología utilizada

Respecto de la metodología con que esta investigación se llevó a cabo, considero relevante resaltar algunas elecciones que llevaron a que el producto sea el que es.

Considero que un primer acierto de este trabajo de tesis proviene de tratar sobre trabajadores y empresas en Argentina. Como se ha podido leer a lo largo de este trabajo, la inmensa mayoría de las investigaciones previas han sido realizadas por investigadores y sobre realidades de otros países, en general de Europa Occidental. Es muy poco lo que se conoce o ha estudiado a nivel nacional o latinoamericano sobre la temática.

Un segundo acierto proviene del paradigma interpretativo y la metodología cualitativa con que se llevó a cabo la aproximación al campo, que permitió que la tesis verse sobre lo que los trabajadores encuestados y entrevistados perciben de su realidad. Aun cuando se plantearon ciertos temas, y siendo ineludible el matiz de la subjetividad mía como investigadora, este trabajo aporta a la disciplina la percepción que un grupo de trabajadores tiene acerca de su realidad en el trabajo, y en sus propias palabras.

Un tercer acierto considero fue elegir un diseño flexible, que permitió que, luego de hacer foco en teletrabajadores, se abriera el lente para incluir a aquellos trabajadores que, aunque desde oficinas del empleador, integran equipos de trabajo con compañeros en otras ubicaciones (otras sedes del empleador o teletrabajando), y por ende están "distribuidos". Al abrir el lente, se incluyeron incluso trabajadores que sólo realizan trabajo de modo presencial. Tener esta flexibilidad enriqueció a mí entender la comprensión de las relaciones sociales en el trabajo de aquellos que trabajan a distancia y mediados por las TICs, sin restringirlo a sólo aquellos que están fuera de la sede del empleador.

Pero la metodología elegida también tiene limitaciones. En la primera etapa, para abarcar más casos y temas se utilizó la encuesta autoadministrada y anónima. No era factible entonces impedir las inconsistencias ni repreguntar al encuestado en caso de dudas. Sin embargo, y gracias a la flexibilidad elegida, en la segunda etapa se cambió el instrumento de relevamiento por la entrevista para evitar tropezar nuevamente con la misma dificultad.

Si bien la primera etapa del trabajo de campo incluyó a trabajadores que se desempeñan en cualquier disciplina, en la segunda se recortó el universo a aquellos trabajadores de áreas

informáticas o de empresas informáticas. Ello con la intención de evitar que sus percepciones sobre las relaciones mediadas por TICs estuvieran influidas por la dificultad técnica de manejarlas (y porque en Argentina en la actualidad el mercado laboral relacionado a las profesiones informáticas es uno de los pocos que cuenta con más demanda que oferta de trabajadores, por lo que quienes trabajan en él se puede suponer tienen más poder para elegir las condiciones de contratación y trabajo). Tal elección hace que los resultados, que ya por la metodología elegida no buscan ni permiten la generalización, deban ser entendidos teniendo en cuenta el perfil profesional de los respondientes y su margen de decisión.

7. Propuestas para investigaciones posteriores

Como se expresó en el capítulo 1, la investigación en Administración en Argentina es escasa, y que aborde la problemática de la administración en la etapa actual en que las TICs han transformado las organizaciones y creado es aun menor. Por lo tanto, considero que toda investigación en tal sentido será de utilidad. Sin perjuicio de ello, referiré aquí temas que podrían abordarse o metodologías que podrían utilizarse tomando como punto de partida las conclusiones de esta investigación, ya sea para perfeccionarlas, profundizarlas o extenderlas.

En relación al abordaje metodológico:

- Dado que en la realidad son muchas y diversas las implementaciones de teletrabajo y equipos distribuidos en red (y otros modos de trabajo propios del tercer entorno social) considero que las investigaciones futuras deben ocuparse de observar la realidad en el campo y generar a partir de ella descripciones.
- Tomar al equipo de trabajo como unidad de análisis (y no al trabajador individual). Estudios longitudinales de equipos seguramente aportarían información rica sobre las relaciones sociales.
- Hacer estudios comparativos con:
 - o Equipos de distinto contexto cultural (y con equipos integrados por trabajadores de diferentes culturas) y ocupacional.
 - o Diferentes equipos de la misma o diferentes empresa/s.

- Trabajadores de diferente nivel de ingreso, profesión, nivel jerárquico.
- Una cuestión que se vislumbra relevante es la referente la relación entre la percepción de sus relaciones sociales en el trabajo y la edad del trabajador. Al día de hoy predominan ampliamente en las organizaciones de nuestro país los trabajadores que nacieron y transcurrieron la mayor parte de su vida en un contexto sin internet y menos Aun con internet móvil. Pero en 20 años la composición habrá cambiado significativamente. Un estudio intergeneracional podría aportar información útil.

En relación al tema de investigación:

- Serían muy oportunas investigaciones que profundicen y amplíen el conocimiento sobre:
 - el espacio de trabajo,
 - la socialización,
 - el cuerpo humano trabajando y
 - la comunicación humana

en los equipos distribuidos en red. Y que aporten conocimiento que las administraciones de organizaciones puedan usar para hacer de las organizaciones laborales un buen lugar para las personas que las integran. Podrían continuar tanto en el orden de la relación uno-otro como también abordar las relaciones uno-masa y/o la relación que un grupo tiene con otro grupo, para complementar el conocimiento sobre el plano de la influencia recíproca en las organizaciones que implementan equipos distribuidos en red.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

En todos los casos en que la referencia menciona el título del trabajo en un idioma distinto al castellano, el texto tampoco lo estaba y la traducción fue libre de la doctoranda.

- Antunes, R., (2009). Diez tesis sobre el trabajo del presente (y el futuro del trabajo). En J. C. Neffa, E. de la Garza Toledo y L. Muñiz Terra. (Comp.), *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones del trabajo e identidades laborales* (pp. 29-44). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CAICYT.
- Ashworth, W., (1978). *Breve historia de la economía internacional. Desde 1850*, Madrid, España: Fondo de Cultura Económica.
- Avolio, B. J., Kahai, S., Dum Dum, R., y Sivasubramaniam, N., (2001). Virtual teams: implications for e-leadership and team development. En M. London (Ed.) *How People Evaluate Others in Organizations* (pp. 337–358). Mahwah, Estados Unidos: Lawrence Erlbaum.
- Baudelot, C. y Gollac, M., (Coord.), (2011). *Trabajar para ser feliz? La felicidad y el trabajo en Francia*, Buenos Aires, Argentina: Miño Dávila y CEIL CONICET.
- Baumeister, R. F. y Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation, *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- BBC. (2014). World's first 'smartphone' celebrates 20 years. Londres, Reino Unido: BBC News. Recuperado de <http://www.bbc.com/news/technology-28802053> el 01/08/2018.
- Bédard, R., (2003). Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. 1- El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas, *AD-Minister*, (3), 68-88.
- Brun, J. y Dugas, N., (2002). *La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens*. Québec, Canadá: CSST.
- Bryman, A., (1989). *Research Methods and Organization Studies*, Londres, Reino Unido: Routledge.
- Caillier, J. G., (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency, *American Review of Public Administration*, 42(4), 461–480.
- Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina. (2017). Informe de Mercado de Informática y Telecomunicaciones. Recuperado de http://cicomra.org.ar/cicomra2/asp/estadistica_2017.asp el 01/08/2018.
- Castells, M. (1996), *La era de la Información. Economía, sociedad y cultura. El poder de la Identidad. (Volumen 1)*, Madrid, España: Alianza Editorial.
- Castillo, J. J. (2000). La sociología del trabajo hoy: la genealogía de un paradigma. En E. de la Garza Toledo. (Coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 39-64).

México DF, México: Colegio de México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana y Fondo de Cultura Económica.

Centro de Investigaciones para la Transformación (CENIT) y Fundación Observatorio PyME. (2011). Teletrabajo, cambio climático y políticas públicas. Estudio sobre la Difusión del Teletrabajo en las Empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Informe de Resultados del Trabajo de Campo. Recuperado de http://www.trabajo.gov.ar/downloads/teletrabajo/difusion_del_tt_en_las_empresas_de_caba.pdf el 01/08/2018.

Centro de Investigaciones para la Transformación (CENIT) y Fundación Observatorio PyME. (2012). Teletrabajo, cambio climático y políticas públicas. Encuesta a Teletrabajadores de Empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Informe de Resultados del Trabajo de Campo. Recuperado de http://www.trabajo.gov.ar/downloads/teletrabajo/encuesta_a_teletrabajadores_caba.pdf el 01/08/2018.

Chanlat, J. F., (1994), Gestión y organización. Hacia una antropología de la organización, *Gestión y Política Pública*, 3(2), 317-364.

Chanlat, J. F., (2002). *Ciencias sociales y administración. En defensa de una antropología general*, Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Cheok, A. y Karunanayaka, K., (2018). *Virtual Taste and Smell Technologies for Multisensory Internet and Virtual Reality*. Nueva York, Estados Unidos: Springer Publishing.

Compendio de la doctrina social de la Iglesia. (2004). Números 149, 151, 273, 310-315, 322, 361, 362. Recuperado de http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_sp.html el 01/08/2018.

Dávila Urreiztieta, S.C. y Rojas Vera, L. R., (2000). Organización virtual, identidad y gerencia, *Telos*, 2(1), 93-106.

de la Garza Toledo, E., (2009). Hacia un concepto ampliado de Trabajo. En J. C. Neffa, E. de la Garza Toledo y L. Muñiz Terra. (Comp.), *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones del trabajo e identidades laborales* (pp. 111-140). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CAICYT.

de la Garza Toledo, E., (2012), El Trabajo no clásico y la ampliación de los conceptos de la Sociología del Trabajo, *Revista de trabajo*, 8(10), 109-124.

de la Garza Toledo, E., (Coord), (2005). *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, Rubí, España: Anthropos Editorial en coedición con la División de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalpa, México.

Del Bono, A. y Henry, L., (2010). Tercerización de servicios en la Argentina: empleo y gestión de RRHH en los Call Centers. En *Trabajo, ocupación y empleo. Una mirada a sectores económicos desde las relaciones laborales y la innovación*, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, Serie de Estudios, (9), 97-121.

Dirección General de Estadísticas y Censos, Ministerio de Hacienda, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2014). Hábitos de uso del tiempo libre y prácticas culturales de la población

- de la Ciudad de Buenos Aires (Informe 1). Encuesta Anual de Hogares 2012. Recuperado de http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2015/04/eah_2012_habitos_uso_tiempo_libre_info_2014_mayo.pdf el 17/9/18.
- Durnell Cramton, C. y Simsarian Webber, S. (2005). Relationships among geographic dispersion, team processes, and effectiveness in software development work teams, *Journal of Business Research*, 58(6), 758-765.
- Echeverría, J., (1999). *Los señores del aire: Telépolis y el Tercer Entorno*, Barcelona, España: Destino.
- Echeverría, J., (2000). *Un mundo virtual*, Barcelona, España: Nuevas Ediciones de Bolsillo.
- Echeverría, J., (2013). *Entre cavernas. De Platón al cerebro, pasando por Internet*, Madrid, España: Triacastela.
- Galarza, E. (06 de Septiembre de 2018). La ciencia ya sabe cómo será el rostro humano del futuro. Revista Viva. Clarín. Recuperado de https://www.clarin.com/viva/ciencia-sabe-rostro-humano-futuro_0_SyQSyl1Om.html el 06/09/18.
- Gauthier, G. (2001). *Teletrabajo* (Tesis de maestría). Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.
- Geertz, C., (1988). *Works and Lives: The Anthropologist as Author*, Stanford, Estados Unidos: Stanford University Press.
- Gera, S., (2013). Virtual teams versus face to face teams: A review of literature, *IOSR Journal of Business and Management*, 11(2), 1-4.
- Golden, T. D., (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319-34.
- Golden, T. D., (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions, *Human Relations*, 60(11), 1641-1667
- Golden, T.D. y Fromen, A., (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes, *Human Relations*, 64(11), 1451-1475.
- Góngora, N., Nóbile, C., Larrivey, F., (2013). Prediagnóstico de la situación de investigación en Administración en Argentina, *Ciencias Administrativas*, (1), 1-26.
- Guedes-Gondim, S., Puente-Palacio, K. y Borges-Andrade, J., (2011). Desempeño y Aprendizaje en Equipos Virtuales de Trabajo: Comparando Brasileños y Argentinos, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 31-41.
- Hambley L., O'Neill T. y Kline T., (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1-20.

- Hernández, A., Saavedra, J. y Sanabria, M., (2007). Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración: Una visión desde la complejidad, *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 15(1), 91-112.
- Hollway, W. y Jefferson, T., (2000). *Doing Qualitative Research Differently*. Londres, Reino Unido: Sage.
- Hopenhayn, M., (2002). *Repensar el trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto*, Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Norma.
- Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (Octubre de 2008). Mito: Trabajo vs. Familia. Realidad: El teletrabajo facilita la conciliación de los intereses sociales, familiares y laborales. *Primer foro de teletrabajo*. Organizado por el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Nación. Llevado a cabo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (2015). Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC). Informe preliminar sobre indicadores básicos de acceso y uso. Resultados de mayo-julio de 2015. Recuperado de http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/entic_10_15.pdf el 10/08/2018
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (2016) Cuadros estadísticos. Accesos residenciales a Internet por tipo de conexión. Total del país. Diciembre de 2010-2013 y meses del 2014 y 2015. Recuperado de http://www.indec.gob.ar/nivel4/default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=11&id_tema_3=54 el 14/10/17.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (2017a). Cuadros estadísticos. Accesos a Internet de organizaciones por tipo de conexión, según trimestre y mes. Años 2015-2016 y primer trimestre de 2017. Recuperado de <http://www.indec.gob.ar/bajarCuadroEstadistico.asp?idc=37D85E8381496798C265DA3500CD2C295146C56C2FBDE9307257FE72F123883FDFA32563E91F8055> el 26/09/2017.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (2017b). Informes Técnicos, Servicios, Accesos a Internet. Cuarto trimestre de 2016 (vol. 1, nº 1). Recuperado de http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_17.pdf el 26/09/2017
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (2017c). Informes Técnicos, Servicios, Accesos a internet. Segundo trimestre de 2017 (vol. 1, nº 3). Recuperado de http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_09_17.pdf el 26/09/2017
- International Telecommunication Union. (2016a). Measuring the Information Society Report. Recuperado de <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2016/MISR2016-w4.pdf> el 10/08/2018.
- International Telecommunication Union. (2016b). ICT Facts and figures 2016. Recuperado de <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2016.pdf> el 10/08/2018.

- Internet Hall of Fame. Recuperado de <http://www.internethalloffame.org/official-biography-raymond-tomlinson> el 10/08/2018.
- Internet Society. (2014). Global Internet Report 2014. Open and sustainable access for all. Recuperado de <https://www.internetsociety.org/wp-content/uploads/2017/08/Global-Internet-Report-2014-0.pdf> el 10/08/2018.
- Jansen, H., (2012). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social, *Paradigmas*, 5(1), 39-72.
- Jelin, E., Mercado, M., Wyczykier, G. (1998). El trabajo a domicilio en Argentina, Informe final de investigación. OIT, Cuestiones de desarrollo, Documento de Discusión, Número 27. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_123600.pdf el 10/08/2018.
- Johansson, C., (2007). Goffman's Sociology: an Inspiring Resource for Developing Public Relations Theory. *Public Relations Review*, 33(3), 275-280.
- Johns T. y Gratton L., (2013). The Third Wave of Virtual Work, *Harvard Business Review*, 91(1-2), 66-73.
- Joskowicz J., (2013), Breve Historia de las Telecomunicaciones. Instituto de Ingeniería Eléctrica, Facultad de Ingeniería. Universidad de la República. Montevideo, Uruguay.
- Jurado Jurado, J. C., (2015). Hacia una arqueología de la administración, *Cuadernos de Administración*, 50(28), 113-136.
- Kimble, C., (2011), Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams, *Global Business and Organizational Excellence*, 30(2), 6-15.
- Kimble, C., (2011). Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams, *Global Business and Organizational Excellence*, 30(2), 6- 15.
- Kvale, S., (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid, España: Morata.
- Lehdonvirta, V. y Mezier, P., (2013). Identity and self-organization in unstructured work, *Dynamics of Virtual Work, Working Paper Series*, 1-35
- Lenguita, P., (2010). *El impacto de las tecnologías informáticas y comunicacionales sobre el empleo*, Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.
- Lewis, R. A. (2012). *Telework: The experiences of teleworkers, their non-teleworking colleagues and their line managers at the Conseil General du Finistere* (Tesis doctoral). The University of Gloucestershire, Gloucestershire, Reino Unido.
- Marín Idárraga, D., (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica, *Cuadernos De Administración*, 19(32), 135-156.
- Martínez Carazo, P. C., (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica, *Pensamiento y gestión*, (20), 165-193.
- Martínez Salgado, C., (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619.
- Méda, D. y Vendramin, P., (2013). *Réinventer le travail*, Paris, Francia: PUF.

- Melé, D., (2007). Ethics in Management: Exploring the Contribution of Mary Parker Follett. *International Journal of Public Administration*, 30(4), 405-424.
- Mendizábal, N., (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En I. Vasilachis de Gialdino. (Coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp.65-106). Barcelona, España: Gedisa.
- Michellini, Dorando J., (2007). Bien común y ética pública: Alcances y límites del concepto tradicional de bien común, *Tópicos*, (15), 37-54.
- Morel-A-Lhuissier, P. (2007). Du teletravail au travail mobile. Un enjeu de modernisation de l'économie française. Rapport au Premier Ministre. Paris, Francia: La Documentation française. Recuperado de <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/064000819.pdf> el 10/08/2018.
- Morita Plinio, P. y Burns, C. M. (2013). Designing for Interpersonal Trust. The Power of Trust Tokens. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 57th Annual Meeting, 339-443. doi: 10.1177/1541931213571074
- Morse, J., (1995). The significance of saturation. *Qualitative Health Research*, 5(2), 147-149.
- Neffa, J. C. (2014). El trabajo humano, como dimensión de la actividad física. CEIL. Recuperado de <http://www.ceil-conicet.gov.ar/2014/06/el-trabajo-humano-como-dimension-de-la-actividad-fisica/> el 10/08/2018.
- Neffa, J. C., (1999). *Los paradigmas Productivos Tayloristas y Fordistas y sus crisis*, Buenos Aires, Argentina: Asociación Trabajo y Sociedad, CEIL-PIETTE del CONICET, Lumen Hvmánitas.
- Neffa, J. C., (2003). *El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece*, Buenos Aires, Argentina: Asociación Trabajo y Sociedad, CEIL-PIETTE del CONICET, Lumen Hvmánitas.
- Neffa, J. C., (2010). La transición de los “verdaderos empleos” al trabajo precario. En E. de la Garza Toledo y J. C. Neffa. (Coord.) *Trabajo, Identidad y Acción Colectiva* (pp.43-80). México DF, México: Plaza y Valdés, UAM, CLACSO.
- Neffa, J. C., (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales CONICET; Corrientes: Universidad Nacional del Nordeste. Facultad de Ciencias Económicas; La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas; Moreno: Universidad Nacional de Moreno. Departamento de Economía y Administración; Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo. Centro de Innovación para los Trabajadores. Recuperado de <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2015/11/Neffa-Riesgos-psicosociales-trabajo.pdf> el 10/08/2018.
- Neffa, J. C., (coord.), (2008). *La informalidad, la precariedad laboral y el empleo no registrado en la Provincia de Buenos Aires*, La Plata, Argentina: Ministerio de Trabajo Provincia de Buenos Aires; Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales CEIL PIETTE

- O'Neill, T., Hambley, L., Greidanus, N., MacDonnell, R. y Kline, T., (2009). Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics, *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 144-162.
- Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República. (2016). Reporte anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina. Reporte al año 2015. Recuperado de <http://www.cessi.org.ar/descarga-institucionales-2007/documento2-130347cd83ae771a9f3db3da5407269a> el 10/08/2018.
- Oregon State University. John V. Blankenbaker: Engineering Hall of Fame. Recuperado de <http://engineering.oregonstate.edu/john-blankenbaker-2017-engineering-hall-fame> el 10/08/2018.
- Organización Internacional del Trabajo. (2012). Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género 2010-2015. Fase II: Armonizada con el Programa y Presupuesto para el bienio 2012-2013. Consejo de Administración, 313ª reunión, Sección Institucional. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_174837.pdf el 10/08/2018.
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). Plan de acción de la OIT sobre la igualdad de género 2010-2015. Fase III: Armonizada con el Programa y Presupuesto 2014-2015. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_351454.pdf el 10/08/2018.
- Organización Internacional del Trabajo. (octubre de 2016). Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros. *Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de TIC y financieros*. Organizado por la OIT. Llevado a cabo en Ginebra, Suiza.
- Padilla Meléndez, A. y del Águila Obra, A., (2003). La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 69-94.
- Pérez Pérez M., Martínez Sánchez A., De Luis Carnicer P., Vela Jiménez M., (2008), Factores explicativos de la difusión del teletrabajo. Una revisión de la literatura empírica, *Economía industrial*, (369), 177-185
- Plastino, A., (2012), Curso Globalización, Doctorado en Ciencias de la Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. La Plata, Argentina.
- Ranasinghe, N., Jain, P., Karwita, S., Yi-Luen Do, E., (2017). Virtual Lemonade: Let's Teleport Your Lemonade! *Proceedings of the Eleventh International Conference on Tangible, Embedded, and Embodied Interaction*, 183-190, doi: [10.1145/3024969.3024977](https://doi.org/10.1145/3024969.3024977)
- Rubbini, N. I. (Diciembre de 2012). Los riesgos psicosociales en el teletrabajo. *VII Jornadas de Sociología de la UNLP*. Organizadas por el Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la UNLP. Llevado a cabo en La Plata, Argentina.
- Rubbini, N. I. y Suarez Maestre, A. V. (Agosto de 2011) Bases para una descripción integral del teletrabajo. *10º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Organizado por la Asociación

argentina de especialistas en estudios del trabajo. Llevado a cabo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Rubbini, N.I., Neffa J. C., Suárez Maestre, A. V. (Mayo de 2014). Teletrabajo en relación de dependencia en CABA, La Plata, Berisso, Ensenada. Relevamiento de experiencias y posturas. Resultados preliminares. *30º Congreso Nacional de ADENAG*. Organizado por la Asociación de Docentes en Administración General. Llevado a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.

Sánchez Galvis, M. (2012). Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina. División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Colección Documentos de proyectos. Documento del proyecto Diálogo político inclusivo e intercambio de experiencias del programa Alianza para la Sociedad de la Información 2 (@LIS2). Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3966/S1200081_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y el 10/08/2018.

Sanz, C. V., Moralejo, L., Artola, V., Salazar Mesía, N., Guisen, A., Baldassarri Santalucía, S., ...Pesado, P. M. (2016). Paradigmas de Interacción Persona Ordenador en el ámbito de la Educación y la Educación Especial. Avances del proyecto y resultados. En Red de Universidades Nacionales con Carreras de Informática (Ed.) *XVIII Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación* (pp. 1020-1025). Entre Ríos, Argentina: RedUNCI. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/52766> el 10/08/2018.

Sennett, R., (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, (Trad. Najmías, D.), Barcelona, España: Anagrama

Sewell, G., y Taskin, L., (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework, *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529

Sias, P., Krone, K. y Jablin, F., (2002). An ecological systems perspective on workplace relationships. En M. Knapp y J. Daly (Ed.). *Handbook of interpersonal communication* (pp. 615-642). Thousand Oaks, Estados Unidos: Sage Publications.

Siliceo Aguilar, A., Casares Arrangoiz, D. y González Martínez, J. L., (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*, México DF, México: Mc Graw Hill.

Silverman, D., (1993). *Interpreting Qualitative Data*. Londres, Reino Unido: Sage.

Sistema Nacional de Consumos Culturales. Secretaría de Medios de Comunicación. Jefatura de Gabinete de Ministros. Presidencia de la Nación. (2004). Informe preliminar. Primera parte. Diciembre 2004. Recuperado de <http://www.dacdirectoresdecine.org.ar/nove/sncc.pdf> el 10/08/2018.

Sitio en internet de la consultora JALA Inc. <http://www.jala.com/latinamerica.php#Rules>

Sitio web de Encuesta Fácil, <http://www.encuestafacil.com>

Sitio web de Lime Survey, <http://www.limesurvey.org>

- Sitio web del Grupo de Investigación en Interfaces Avanzadas (AffectiveLab), <http://giga.cps.unizar.es/affectivelab/sensing-affect-page/>
- Sitio web del Imagineering Institute, <http://imagineeringinstitute.org>
- Sitio web del proyecto Virtual Lemonade <http://cutecenter.nus.edu.sg/projects/virtual-lemonade.html>
- Sorokowska, A., Sorokowski, P., Hilpert, P., Cantarero, K., Frackowiak, T., Ahmadi, K., ... Pierce, J. D. (2017). Preferred Interpersonal Distances: A Global Comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 48(4), 577–592. <https://doi.org/10.1177/0022022117698039>
- Stake, R. E., (1999). *Investigación con estudio de casos*, 2da Edición, Madrid, España: Ediciones Morata.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D., (1996). *Administración*, 6ta edición, México DF, México: Pearson Educación
- Taylor, S. y Bogdan, R., (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, 3ra edición, Barcelona, España, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, México DF, México: Ediciones Paidós.
- The University of Glasgow Story. Biography of John Logie Baird. Recuperado de <http://www.universitystory.gla.ac.uk/biography/?id=WH0235&type=P> el 10/08/2018.
- Tomei, M. (1999). El trabajo a domicilio en países seleccionados de América Latina: una visión comparativa. OIT, Cuestiones de desarrollo, Documentos de discusión, Número 29. Recuperado de http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_123592.pdf el 10/08/2018.
- Travica, B. (1997), The Design of the Virtual Organization: A Research Model. Proceedings of the Americas Conference on Information Systems. (417-419). Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/amcis1997/270> el 10/08/2018.
- University of the Arts London. (2012). CSM Alumnus Bill Moggeridge dies. Londres, Reino Unido: UAL News. Recuperado de <http://newsevents.arts.ac.uk/31376/csm-alumnus-bill-moggeridge-dies/> el 10/08/2018.
- Vallerand, R. J. D., (1993). *Les fondements de la psychologie sociale*, Boucherville, Canadá: G. Morin.
- Vasilachis de Gialdino, I., (2006) La investigación cualitativa En I. Vasilachis de Gialdino. (Coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp.23-64). Barcelona, España: Gedisa.
- Vasilachis de Gialdino, I., (coord), (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*, Barcelona, España: Gedisa.
- Vendramin, P. y Valenduc, G. (2016). Le travail virtuel. Nouvelles formes de travail et d'emploi dans l'économie digitale Estudio realizado por la Confédération des Syndicats Chrétiens. Recuperado de http://ftu-namur.org/fichiers/CSC_Travail_virtuel.pdf el 10/08/2018.
- Vocos, F. y Martinez, O., (2004). *Teletrabajo ¿Otro canto de sirenas?*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Cuadernos del Taller de Estudios Laborales.

ANEXOS

Anexo 1: Formulario de la encuesta

Aquí se presenta el formulario utilizado durante la primera etapa del trabajo de campo. El mismo fue diseñado por el equipo del proyecto de investigación “Teletrabajo en relación de dependencia en la CABA, La Plata, Berisso y Ensenada. Relevamiento de experiencias y posturas” acreditado por la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional de La Plata (PID E114/11) y llevado a cabo bajo la dirección del Dr. Julio César Neffa, desde el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.

El formulario está registrado en la Dirección Nacional de Derechos del Autor, en la categoría Obra Inédita No Musical, bajo el nº5093564.

Encuesta Científica a Teletrabajadores

Bienvenido!



Esta encuesta se encuentra registrada ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor, bajo el expediente número 5093584.

Hay 71 preguntas en esta encuesta

Descripción de las tareas. La relación laboral

1 ¿Cómo se denomina su ocupación? *

Por favor, escriba su respuesta aquí:

2 ¿Qué tareas realiza? *

Por favor, escriba su respuesta aquí:

3 Su nivel jerárquico es: *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Alto
 Medio
 Bajo

4 ¿A qué sector de la organización se vincula su actividad? *

Por favor, escriba su respuesta aquí:

5 ¿Cuánto tiempo hace que trabaja para la misma organización? *

Por favor, escriba su(s) respuesta(s) aquí:

Años

Meses

6 ¿Cuál es su antigüedad como teletrabajador en ella? *

Por favor, escriba su(s) respuesta(s) aquí:

Años

Meses

7 Su trabajo es: *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

En relación de dependencia (contrato por tiempo indeterminado)

Un contrato a plazo fijo (contrato por tiempo determinado o eventual)

Por locación de obra o servicio (Monotributista o trabajador autónomo)

Estoy contratado por una empresa/consultora de servicios eventuales pero realizo mi actividad para otra organización

Otro

8 ¿Con cuáles de los siguientes beneficios sociales cuenta usted?: *

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
*(?_NAOK == "A")

Por favor, marque las opciones que corresponden:

Preaviso y/o Indemnización por despido

Vacaciones

Aguinaldo

Aportes jubilatorios

Seguro de trabajo/Seguro ante riesgos del trabajo

Obra social/ Cobertura médica

Licencias con goce de sueldo

Otro:

9 La remuneración por su tarea se determina en función de: *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

Lo que establece el convenio colectivo de trabajo

Según las horas y días que trabaja a la semana o al mes.

Según su rendimiento

Otro

10 Respecto a la actividad que realiza ¿cuenta con representación sindical o gremial? *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

Sí, me encuentro afiliado/a

No, conozco su existencia pero he decidido no afiliarme

No conozco la existencia de ninguna organización sindical que me represente

11

Al teletrabajar ¿quién cubre el costo...

*

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Usted	Empleador	Otros	No corresponde
Del equipamiento informático?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De las licencias de software?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De la asistencia técnica (de hardware y software)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De la electricidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De las conexiones a redes/ Internet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De la línea telefónica?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insumos de oficina?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobiliario de oficina?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquiler (en todo o en parte) de la oficina donde trabaja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Botiquín de primeros auxilios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12

¿Ha recibido capacitación específicamente para teletrabajar?

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

Sí

No

13 Quién asumió el costo? *

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
* ((12.NADOK == "S"))

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

Usted

Su empleador

Una entidad pública o no gubernamental

Relación con el teletrabajo

14

¿Cómo accedió a la modalidad de teletrabajo?

*

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

Por sugerencia de su empleador

Por decisión personal

Ambos

15 Por qué razones? *

Por favor, escriba su respuesta aquí:

16 Puede volver a trabajar de modo totalmente presencial para su empleador si lo desea?

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

Sí

No

Duración y configuración del tiempo de trabajo

17 Con qué frecuencia teletrabaja? *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Teletrabajo siempre
- Teletrabajo a veces

18

¿Cuántos días por semana tiene que trabajar en forma presencial?

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
* ((17.NAOK == "A2"))

Por favor, escriba su respuesta aquí:

19 Diariamente, ¿trabaja la misma cantidad de horas?

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Sí
- No

20 Las jornadas varían en función... *

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
* ((!is_empty(19.NAOK) or 19.NAOK == "N"))

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Del trabajo a realizar?
- De las demandas de la empresa?
- De su tiempo disponible?
- De sus propios intereses?

Otro:

21

Cuántas horas a la semana teletrabaja?

*

Por favor, escriba su respuesta aquí:

22 ¿Puede realizar pausas durante la jornada?

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Sí
- No

23 Ellas: *

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
* ((22.NAOK == "Y"))

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Están programadas por la empresa?
- Las decide usted?

24 Cuál es la duración? (en minutos) *

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
* ((22.NAOK == "Y"))

Por favor, escriba su respuesta aquí:

25 Trabaja.... *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Siempre	A veces	Nunca
Los fines de semanas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los días feriados oficiales de su país?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Con horarios fijos por una empresa desde el exterior?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por turnos rotativos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En horarios nocturnos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horas extras?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26 Se compensan las horas extra?

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

Sí

No

27 Cómo? *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

Se abona un monto en concepto de horas extras

Se cambian por días libres

Se reduce la jornada de trabajo en otros días

Otro:

Lugar de trabajo. Características

28 ¿Desde qué lugar teletrabaja y con qué frecuencia? *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Siempre	A veces	Nunca
Domicilio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Local de la empresa cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oficinas que usted alquila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oficinas dispuestas por su empleador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lugares públicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medios de transporte/en tránsito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29 Especifique "otros": *

Por favor, escriba su respuesta aquí:

30 Cuando teletrabaja ¿de cuáles de los siguientes recursos dispone? *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

Habitación exclusiva / apartada del ruido y la circulación del resto de las personas con quienes convive.

Escritorio adaptado al equipo informático que utiliza (PC / Notebook / Netbook/ etc.)

Asiento ergonómico regulable

Disyuntor eléctrico

Iluminación natural

Iluminación artificial

Matafuegos

Evaluación de la actividad laboral. Modalidades

31
Su empleador ¿evalúa periódicamente su desempeño?
 *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

Sí
 No

32 Cómo? *
 Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
 * ((30.NAOK == "Y"))

Por favor, marque las opciones que correspondan:

Por el resultado de su trabajo
 Por sus reportes/informes sobre el avance de sus tareas
 Por su actividad y rendimiento en tiempo real

33
La comunicación con su superior ¿por qué medios se realiza y con qué frecuencia?
 *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Diaria	Semanal	Mensual
Email, chat u otro medio informático escrito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teléfono, celular, sistemas de teleconferencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En reuniones presenciales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por medios escritos formales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Las relaciones sociales

34 Con su jefe inmediato, ¿cómo es... *
 Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	No existe
La relación interpersonal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación laboral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La consideración y reconocimiento que él tiene sobre su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La consideración que él tiene sobre sus iniciativas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El apoyo o cooperación que recibe de él ante posibles problemas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35
Con sus compañeros de trabajo ¿cómo es... *
 Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Muy buena	Buena	Regular	Mala	No existe
La relación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El reconocimiento por su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La atención que dan a sus iniciativas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El apoyo que recibe para hacer su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36 (Responder solo en el caso de que haya trabajado antes en forma presencial)
Desde que teletrabaja, su vínculo con... *
 Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Mejóro	Empeoro	No cambió
La organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su jefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sus compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas con las que convive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su familia/amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En caso de que vive solo no tendremos en cuenta su respuesta en relación a "Las personas con las que convive"

37 ¿Tiene personas trabajando a su cargo? *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

Sí

No

38 ¿Cuántas personas trabajan a su cargo?

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
* ((38.NAOK == "Y"))

Por favor, escriba su respuesta aquí:

39

¿Con su personal a cargo, cómo es... *

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
* ((38.NAOK == "Y"))

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Buena	Regular	Mala
La relación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La manera en que valoran su desempeño?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La manera en que toman en cuenta sus iniciativas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La manera en que lo apoyan y cooperan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40

(Indique su acuerdo o desacuerdo con los siguientes enunciados)

La organización para la que trabaja...

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Acuerdo	Desacuerdo
Lo hace sentir parte de la misma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provee productos/servicios socialmente útiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilita la mejora de sus ingresos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asegura su estabilidad laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilita su desarrollo profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41 Ante problemas técnico-profesionales mientras teletrabaja recurre usualmente a.... *

Por favor, marque las opciones que corresponden:

Compañeros de trabajo

Supervisor

Manuales, instructivos

Familia y amigos

Otros

42 Especifique "otros":

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
* ((40_S.NAOK == "Y"))

Por favor, escriba su respuesta aquí:

43 ¿En el desarrollo de sus tareas... *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Puede decidir cómo hacerlas?
- Cuenta con el tiempo necesario para hacerlas correctamente?
- Siente que sus superiores modifican continuamente el contenido u orden de sus tareas?
- Debe prestar mucha atención y concentración en sus tareas?
- Debe estar pendiente y recordar muchas cosas a la vez?
- Debe controlar sus emociones y las de otros miembros de la organización?

Habilidades y/o actitudes requeridas para teletrabajar

44

En su experiencia como *teletrabajador* ¿cuáles son las principales habilidades y/o actitudes que requiere para *teletrabajar*?

*

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Ventajas y desventajas

45 Usted encuentra ventajas de teletrabajar?

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Sí
 No

46 Cuáles? *

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
 * ((45.NADOK == "S"))

Por favor, escriba su respuesta aquí:

47 Usted encuentra desventajas de teletrabajar?

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Sí
 No

48 Cuáles? *

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
 * ((45.NADOK == "S"))

Por favor, escriba su respuesta aquí:

49

En base a su experiencia personal, cómo evalúa el efecto del teletrabajo en los siguientes aspectos

*

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Positivo	Negativo	Neutral
Contenido y organización del trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados sobre la tarea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación con colegas o compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proyección profesional / de carrera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación y capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración del tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación entre ingresos - gastos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pluri empleo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descanso y pausas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vida familiar y social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad / Estabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Percepción de problemas de salud

50 ¿Sufre o ha sufrido alguna molestia o enfermedad ocasionada por el teletrabajo?

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

Sí

No

51 Cuáles?

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
* [(48.NADOK == "Y")]

Por favor, escribe su respuesta aquí:

52

Usted percibe que la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) le provocan...

*

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Sí, frecuentemente	Sí, esporádicamente	No
Dolores musculares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolores articulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolores de cabeza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteraciones en el peso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ardor o picor en ojos, vista brumosa o lagrimeo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteraciones del ritmo cardíaco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vértigos o mareos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambios en el estado de ánimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53 (Solo si seleccionó "otros") Especifique "otros":

Por favor, escribe su respuesta aquí:

54 Haciendo un balance general ¿prefiere trabajar... *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

Presencialmente?

Teletrabajar?

Combinando ambas modalidades?

55 (Solo si convive con alguien) Las personas con las que convive, prefieren que teletrabaje?

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

Sí

No

56 ¿Aconsejaría teletrabajar a un amigo suyo?

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

Sí

No

Características de la empresa empleadora

57 ¿Cuántos empleados tiene la empresa (aproximadamente)? *

Por favor, escribe su respuesta aquí:

58 De qué origen es su capital?

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Nacional público
 Nacional privado
 Transnacional
 Misto (público y privado)

59 A qué sector de la producción pertenece?

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Sector primario (agricultura, minería, ganadería, apicultura, caza, pesca, etc)
 Sector secundario (industria, construcción, etc)
 Sector terciario (Administración pública, comercio, servicios, etc)
 Sector cuaternario o de información

60

La implementación del teletrabajo en la empresa, implicó...

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Si	No
Reducción de personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reducción de horas pagas de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reducción de espacio en oficinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminución del ausentismo del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estandamiento del nivel de sueldos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menor grado de conflictos laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menor presencia sindical	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Datos personales

61

Año de nacimiento

(Completar con 4 dígitos)

*

Por favor, escribe su respuesta aquí:

62 Género *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Femenino
 Masculino

63 Estado civil *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Soltero/a, divorciado/a, Viudo/a
 Casado/a, en convivencia

64 Nacionalidad *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Argentina/o
 Otro

65 Ciudad de residencia

Por favor, escribe su respuesta aquí:

66

Actualmente usted vive...

*

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Solo/a
- Acompañado/a

67 Con quién vive?

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
* ((S4.NADOK == "A2"))

Cantidad de personas

- Con sus padres/hermanos
- Con su cónyuge/pareja
- Con sus hijos
- Otras personas

68 Cuál es su nivel de estudios? (Indique el máximo alcanzado) *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Primario
- Secundario
- Terciario
- Universitario (de grado)
- Posgrado

69 El nivel de estudios indicado: *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Lo completó
- No lo completó

70 En qué disciplina? *

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
* ((S6.NADOK == "4") or S6.NADOK == "5")

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Observaciones / Comentarios

71 Hemos reservado este espacio para que escriba los comentarios, preguntas, consultas, etc que quiera hacernos llegar.

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Muchas gracias por colaborar respondiendo esta encuesta!

Los resultados serán publicados oportunamente. Si desea recibir una copia por correo electrónico por favor hágenoslo saber y se la haremos llegar.

31.12.1999 – 21.00

Enviar su encuesta.
Gracias por completar esta encuesta.

Anexo 2: Descripción detallada de los encuestados y las empresas empleadoras

Descripción de los encuestados

Respondentes según edad

La edad de los encuestados cubre un amplio rango: desde los 20 a más de 60 años de edad. Agrupándolos por décadas, el grupo más numeroso (36%) tiene entre 30 y 39 años de edad, seguido por aquellos entre 50 y 59 años (el 22%), un 15% de los respondentes tiene entre 20 y 29 años, y otro tanto igual entre 40 y 49 años. Aun cuando son menos, 5 respondentes (lo que representa el 8%), hay quienes tienen 60 años o más. En la Tabla A2.1 se presenta el detalle, y el Gráfico A2.1 lo ilustra.

Tabla A2.1 Distribución de los respondentes según la edad (agrupados por década)

Edad respondentes (en años)	f	f%
20-29	9	15%
30-39	21	36%
40-49	9	15%
50-59	13	22%
60 o +	5	8%
Sin respuesta	2	3%
	n=59	n=100%

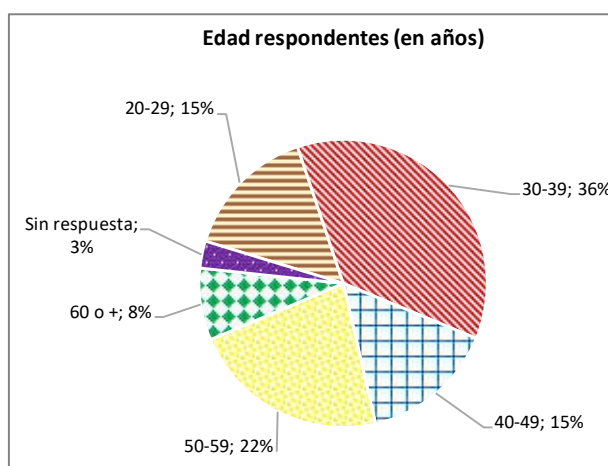


Gráfico A2.1 Distribución de los respondentes según la edad (agrupados por década)

Respondentes según género

Distinguiendo según género, en los trabajadores encuestados prevalece el femenino (61%) sobre el masculino (39%). En la Tabla A2.2 se presenta el detalle, y el Gráfico A2.2 lo ilustra.

Tabla A2.2 Género de los encuestados

Género	f	f%
Femenino	36	61%
Masculino	23	39%
Sin respuesta	0	0%
	n=59	n=100%

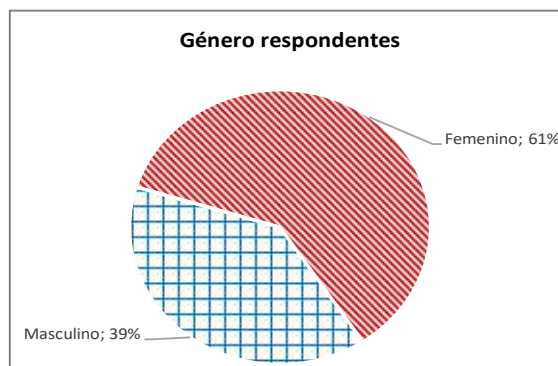


Gráfico A2.2 Género de los encuestados

Respondentes según estado civil

El 59% de los respondentes se encuentra casado o en convivencia. Dado que quienes teletrabajan lo hacen muchas veces desde su domicilio, resulta útil distinguir entre aquellos que están “casados o en convivencia” y los que están “solteros, divorciados o viudos”. En la Tabla A2.3 se presenta el detalle, y el Gráfico A2.3 lo ilustra.

Tabla A2.3 Estado civil de los encuestados

Estado civil	f	f%
Soltero/a, divorciado/a, Viudo/a	24	41%
Casado/a, en convivencia	35	59%
	n=59	n=100%

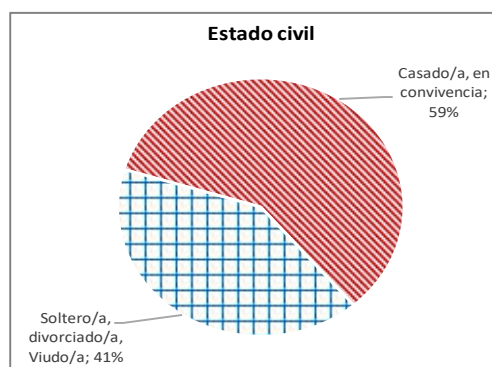


Gráfico A2.3 Estado civil de los encuestados

Respondentes según con quien conviven

Independientemente del estado civil, se encontró que casi tres cuartos de los encuestados (73%) viven en compañía (en la Tabla A2.4 se presenta el detalle, y el Gráfico A2.4 lo ilustra).

Tabla A2.4 Distribución de encuestados según si viven solos o acompañados

Actualmente usted vive...	f	f%
Solo/a	16	27%
Acompañado/a	43	73%
	n=59	n=100%

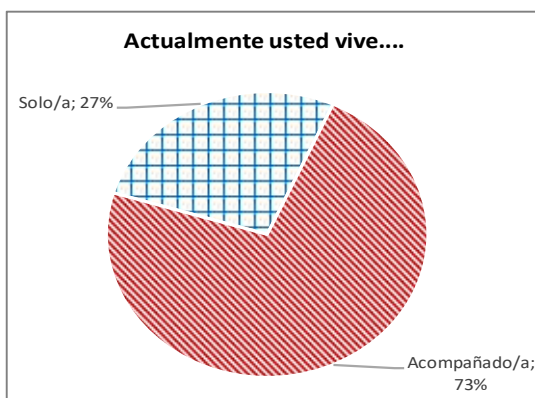


Gráfico A2.4 Distribución de encuestados según si viven solos o acompañados

Se indagó a los que contestaron que vivían en compañía sobre con quiénes conviven, y se encontró que la mayoría lo hace con su pareja e hijos (40%), seguido de aquellos que viven sólo con su pareja (26%). Son minoría quienes viven sólo con sus hijos, o sólo con sus padres, o sólo con otras personas, o una combinación de dichas opciones. En la Tabla A2.5 se presenta el detalle, y el Gráfico A2.5 lo ilustra.

Tabla A2.5 De aquellos encuestados que viven acompañados, distribución de con quién viven

Aquellos que viven acompañados viven...	f	f%
...con pareja e hijos	17	40%
...sólo en pareja	11	26%
...sólo con su/s padre/s	3	7%
...sólo con sus hijos	3	7%
...sólo con personas que no son ni padres, ni pareja, ni hijos	2	5%
...con su pareja y personas que no son ni padres ni hijos	2	5%
...con sus padres e hijos	1	2%
Sin respuesta	4	9%
	n=43	n=100%

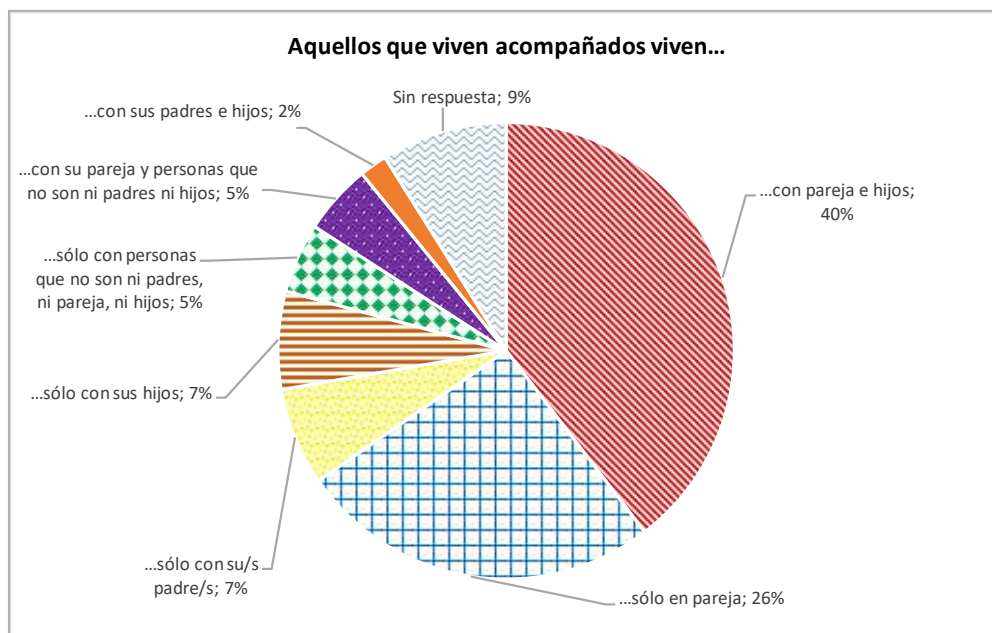


Gráfico A2.5 De aquellos encuestados que viven acompañados, distribución de con quién viven

Respondentes según nacionalidad

A excepción de un respondente, todos son argentinos (en la Tabla A2.6 se presenta el detalle, y el Gráfico A2.6 lo ilustra).

Tabla A2.6 Distribución de repondentes según si son argentinos o no

Nacionalidad	f	f%
Argentina	58	98%
Otra	1	2%
	n=59	n=100%



Gráfico A2.6 Distribución de repondentes según si son argentinos o no

Respondentes según ciudad de residencia

Los encuestados son muy diversos en función de su ciudad de residencia. De 23 provincias que hay en Argentina y una ciudad autónoma, los encuestados están distribuidos en 9 de ellas y

en la ciudad autónoma. Aunque la proporción es dispar: el 45% de los encuestados reside en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), y 30% en la provincia de Buenos Aires, estando un 25% distribuido en 8 provincias. En las ciudades de La Plata y Resistencia, con 5 y 4 encuestados respectivamente, son las ciudades -sin contar CABA- con mayor número de respondentes. En la Tabla A2.7 se presenta el detalle, y el Gráfico A2.7 lo ilustra.

Tabla A2.7 Distribución de los respondentes por ciudad de residencia

Ciudad de residencia			
Provincia / CABA	Localidad	f	f%
CABA	CABA	25	42%
Buenos Aires	La Plata	5	8.5%
Chaco	Resistencia	4	6.7%
Buenos Aires	Azul	2	3.3%
Santa Fe	Rosario	2	3.3%
Buenos Aires	Berisso	1	1.69%
Córdoba	Córdoba	1	1.69%
Corrientes	Corrientes	1	1.69%
Buenos Aires	Punta Indio	1	1.69%
Buenos Aires	Ezeiza	1	1.69%
Formosa	Formosa	1	1.69%
Buenos Aires	Hurlingham	1	1.69%
Buenos Aires	Mar del Plata	1	1.69%
Buenos Aires	Martínez	1	1.69%
San Luis	Merlo	1	1.69%
Buenos Aires	Morón	1	1.69%
Buenos Aires	Olivos	1	1.69%
Buenos Aires	Quilmes	1	1.69%
Tierra del Fuego	Río Grande	1	1.69%
Buenos Aires	San Fernando	1	1.69%
San Luis	San Luis	1	1.69%
Buenos Aires	Tandil	1	1.69%
Río Negro	Villa Regina	1	1.69%
Sin respuesta	Sin respuesta	3	5%
		n=59	n=100%

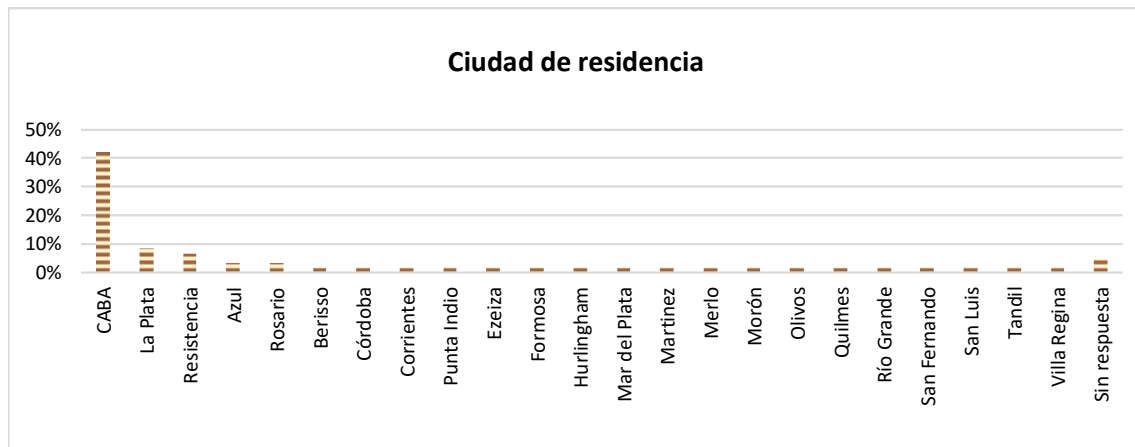


Gráfico A2.7 Distribución de los respondentes por ciudad de residencia

Respondentes según nivel de formación alcanzado

Observando el nivel máximo de formación alcanzado por los respondentes se encuentra que es muy variado. Respondieron teletrabajadores que han completado estudios de postgrado y otros con sólo el primario o secundario completo. Sin embargo, predominan (64%) trabajadores con título universitario -ya sea de grado (45%) o postgrado (19%)-. En la Tabla A2.8 se presenta el detalle, y el Gráfico A2.8 lo ilustra.

Tabla A2.8 Distribución de los respondentes según el nivel máximo de formación que alcanzaron

Máximo nivel de formación alcanzado	f	f%
postgrado completo	11	19%
postgrado incompleto	2	3%
grado completo	25	42%
grado incompleto	8	14%
terciario completo	6	10%
terciario incompleto	4	7%
secundario completo	2	3%
primario completo	1	2%
Sin respuesta	0	0%
	n=59	n=100%

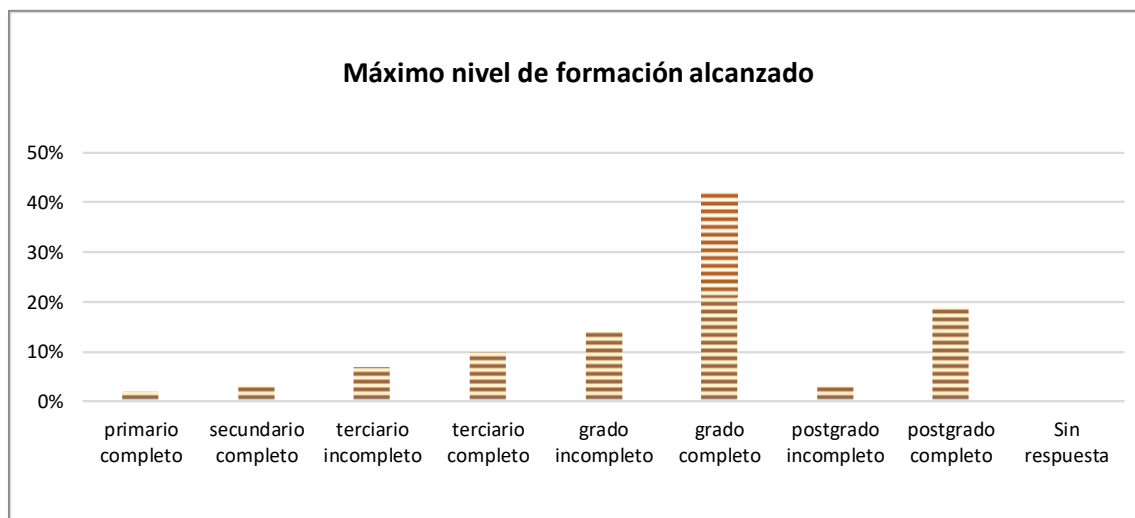


Gráfico A2.8 Distribución de los respondientes según el nivel máximo de formación que alcanzaron

Respondentes según área de formación

La disciplina o área de tales estudios es también muy variada. Prevalece Informática (con el 14%), seguida de Ingeniería Eléctrica y Aeronáutica, Periodismo y Comunicación Social y Administración de Empresas en igual proporción (7%). Les siguen muy cerca Contador Público, Recursos Humanos, Psicología y Relaciones Laborales (con 5%) y luego diversas disciplinas o áreas de estudio. En la Tabla A2.9 se presenta el detalle, y el Gráfico A2.9 lo ilustra.

Tabla A2.9 Distribución de los encuestados según la disciplina en que se han formado

¿En qué disciplina se ha formado?	f	f%
Informática	8	14%
Ingeniería Eléctrica y Aeronáutica	4	7%
Periodismo y Comunicación Social	4	7%
Administración de empresas	4	7%
Contador Público	3	5%
Recursos Humanos	3	5%
Psicología	3	5%
Relaciones Laborales	3	5%
Educación y Nuevas Tecnologías	2	3%
Servicio Social	2	3%
Relaciones Institucionales y Públicas	2	3%
Martillero Público	1	2%
Edición	1	2%
Arquitectura y Urbanismo	1	2%
Educación	1	2%
Agro-negocios	1	2%
Nutrición	1	2%
Derecho Penal	1	2%
Humanidades	1	2%
Traductorado Público de Inglés	1	2%
Seguridad e Higiene en el Trabajo	1	2%
Negociación	1	2%
Sin respuesta	10	17%
	n=100	n=100%



Gráfico A2.9 Distribución de los encuestados según la disciplina en que se han formado

Descripción detallada de las empresas empleadoras

Habiendo descrito detalladamente a los trabajadores encuestados, se presentan a continuación algunas dimensiones que describen a las empresas empleadoras de los encuestados.

Empresas empleadoras según tamaño

Definiendo el tamaño de las empresas en función de la cantidad de trabajadores que tiene, se cuentan entre las empresas empleadoras de los teletrabajadores que contestaron la encuesta empresas de todos los tamaños, aunque predominan las muy pequeñas y las grandes. Cerca de la mitad (46%) son de gran tamaño (con más de 250 trabajadores) y más de un tercio (32%) son microempresas (en las que trabajan de 2 a 15 trabajadores). Pocos respondentes pertenecen a PyMEs. En la Tabla A2.10 se presenta el detalle, y el Gráfico A2.10 lo ilustra.

Tabla A2.10 Distribución del tamaño de las empresas empleadoras de los encuestados, según cantidad de empleados

Tamaño de la empresa según cantidad de empleados	f	f%
Micro: 2 a 15	19	32%
Pequeña empresa: 16 a 50	6	10%
Mediana: 51 a 250	7	12%
Grande: Más de 250	27	46%
Sin respuesta	0	0%
	n=59	n=100%

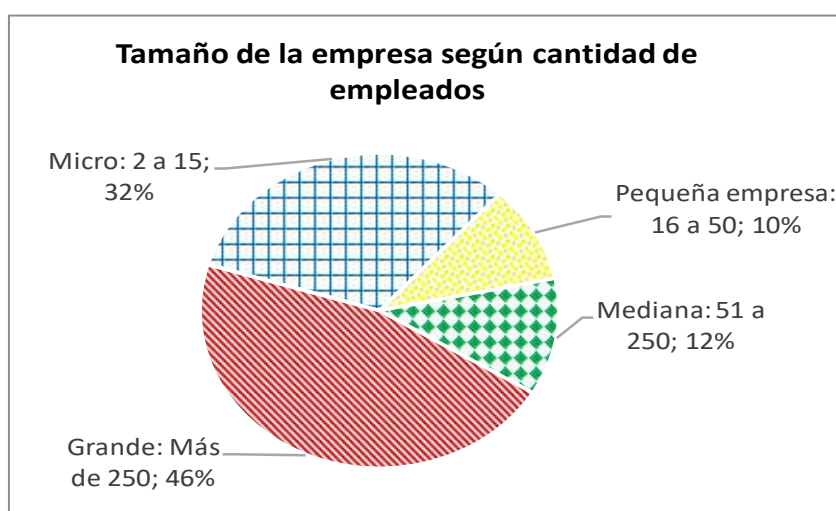


Gráfico A2.10 Distribución del tamaño de las empresas empleadoras de los encuestados, según cantidad de empleados

Empresas empleadoras según origen de su capital

Las empresas empleadoras presentan variedad en relación al origen de su capital, aunque no es uniforme la distribución. El capital es generalmente de origen privado nacional (34%) o transnacional (29%), aunque también hay empresas de capital nacional público (14%) y mixto (7%). En la Tabla A2.11 se presenta el detalle, y el Gráfico A2.11 lo ilustra.

Tabla A2.11 Distribución del capital de las empresas empleadoras de los encuestados, según su origen

¿De qué origen es su capital?	f	f%
Nacional público	8	13.56%
Nacional privado	20	33.90%
Transnacional	17	28.81%
Mixto (público y privado)	4	6.78%
Sin respuesta	10	16.95%
	n=59	n=100%

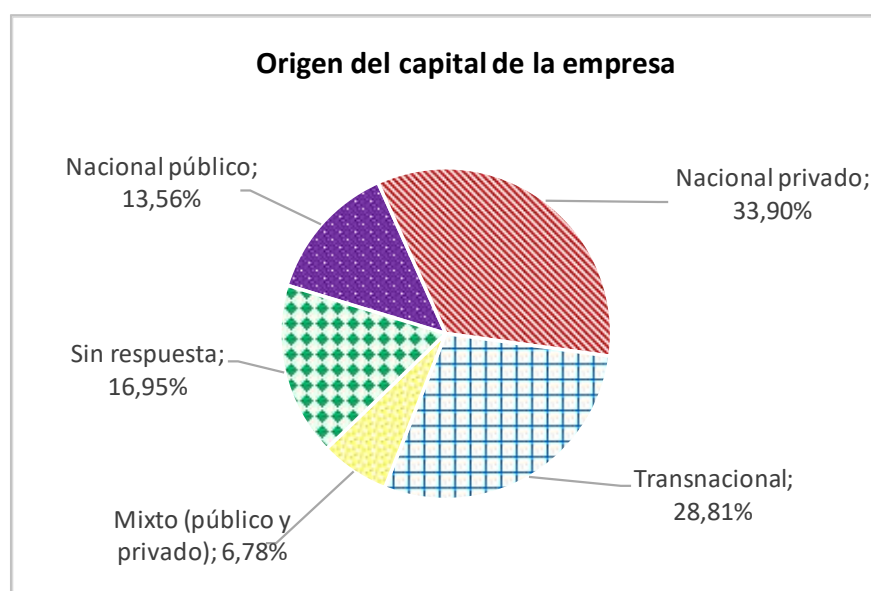


Gráfico A2.11 Distribución del capital de las empresas empleadoras de los encuestados, según su origen

Empresas empleadoras según sector de la producción

Observando el sector de la producción⁶⁹ en que puede ubicarse la empresa empleadora según su actividad se ve que la gran mayoría pertenece al sector terciario de la producción (56%) o

⁶⁹ En el formulario de la encuesta, al hacer esta pregunta se señalan como ejemplos:

- Sector primario: agricultura, minería, ganadería, apicultura, caza, pesca, etc.
- Sector secundario: industria, construcción, etc.
- Sector terciario: comercio, servicios, etc.
- Sector cuaternario: información

al cuaternario (27%), habiendo sin embargo una empresa del sector primario y dos del secundario. En la Tabla A2.12 se presenta el detalle, y el Gráfico A2.12 lo ilustra.

Tabla A2.12 Distribución de las empresas empleadoras de los encuestados, según el sector de la producción al que pertenecen

¿A qué sector de la producción pertenece?	f	f%
Sector primario (agricultura, minería, ganadería, apicultura, caza, pesca, etc.)	1	1.69%
Sector secundario (industria, construcción, etc.)	2	3.39%
Sector terciario (comercio, servicios, etc.)	33	55.93%
Sector cuaternario (información)	16	27.12%
Sin respuesta	7	11.86%
	n=59	n=100%

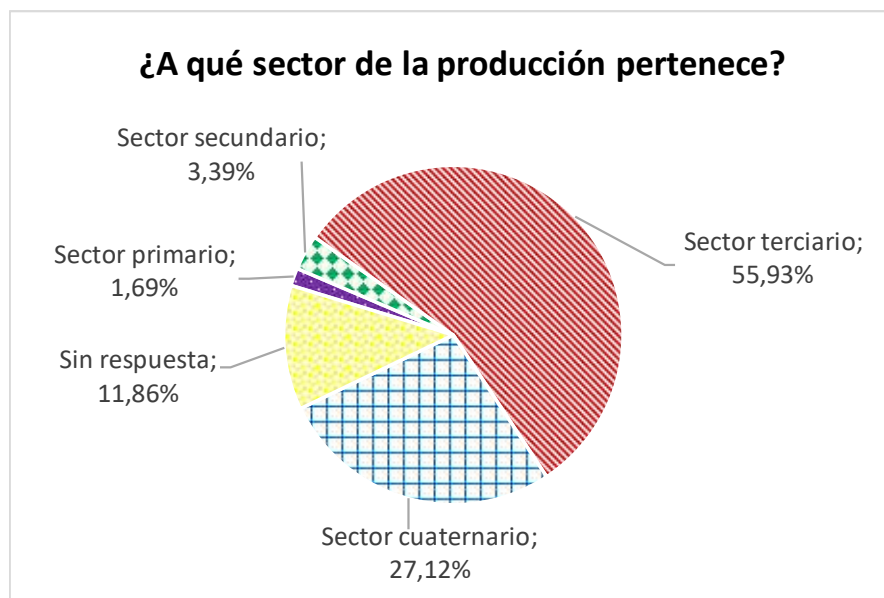


Gráfico A2.12 Distribución de las empresas empleadoras de los encuestados, según el sector de la producción al que pertenecen