



TESIS DE MAESTRÍA

**Nuevos modelos de trabajo en la sociedad de la información.
Impacto en la calidad de vida de las personas. Desafíos y limitantes para las empresas
en la Argentina.**

por

Leandro D. Harillo

Ingeniero en Sistemas de Información
2007 Universidad Tecnológica Nacional

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España
en cumplimiento parcial
de los requerimientos para la obtención del título de

**Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina)
Master Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España)**

En el Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Agosto de 2011

Firma del Autor _____
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
1 de Agosto de 2011

Certificado por _____
Alberto Terlato, Profesor de Metodología de Investigación
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
Tutor de la Tesis

Aceptado por _____
Diego Luzuriaga, Director del Programa
Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Objetivos

Esta tesis recorrerá las distintas formas que han tomado los procesos de trabajo en nuestro presente reciente, desde los últimos tiempos de la era industrial a la presente sociedad del conocimiento.

Se evaluarán diferentes prácticas, como el teletrabajo, la flexibilidad laboral, nuevos modelos de contratación, incentivos y remuneraciones; en su abordaje se recorrerán diferentes planos, incluyendo aspectos tecnológicos, sociales, culturales normativos y jurídicos, donde este maestrando ha encontrado, en el plano doméstico, ciertas rigideces que podrían impedir la implementación.

Se buscará demostrar que las nuevas modalidades, posibles desde el plano de nuevas herramientas tecnológicas disponibles, permiten desarrollar modelos altamente beneficiosos en las relaciones: empresa, trabajador, familia y sociedad.

Se recorrerán los paradigmas y mitos que se esconden detrás de nuestra cultura empresaria, y se analizará la manera en que estos limitan la aplicación de los nuevos modelos de trabajo en todo su potencial.

A los efectos de conocer las opiniones de los actores clave de nuestro medio, se realizó una investigación de mercado de tipo cualitativa llevada adelante a partir de encuestas y entrevistas en profundidad.

Esta tesis ha tenido como objetivos:

- Describir la evolución de los modelos de trabajo hasta llegar a los que se encuentran vigentes en nuestro tiempo, de forma tal que se pueda comprender la naturaleza de los cambios que se avecinan y las consecuencias sociales que están y que estarán acarreando.

- Identificar los nuevos modelos de trabajo que están apareciendo en la sociedad de la información, analizar los beneficios de los mismos tanto para la empresa, como para el trabajador, su familia y la sociedad toda, así también como su capacidad de respuesta a los nuevos ingresantes, pertenecientes a la llamada generación Y.
- Analizar las culturas predominantes de las organizaciones argentinas y establecer los cambios necesarios que deberán realizar para adaptarse a los nuevos modelos de trabajo en el *mindset* de sus dirigentes, sus procesos, su cultura, así también como en la forma en que retribuyen y reconocen a sus colaboradores.
- Analizar las restricciones de la legislación argentina, sus límites y barreras.
- Formular propuestas y recomendaciones.

Hipótesis

Nuestra sociedad está transitando un período de cambios profundos. En los últimos 60 años, diversos factores delinearon cuatro generaciones con visiones del mundo y valores muy diferentes.

Este trabajo intenta demostrar:

Que los avances en las tecnologías de la información y las telecomunicaciones están transformando las formas en que los individuos interactúan y se relacionan entre sí dando lugar a nuevas configuraciones en las formas de trabajar.

Que la empresa tradicional, para las nuevas generaciones, se encuentra en crisis poniendo en evidencia ciertas colisiones entre tiempo personal, laboral y familiar. La transformación requerirá que las empresas puedan conciliar las necesidades de sus empleados con sus expectativas, situación que se hace más compleja por la heterogeneidad de las generaciones que componen la empresa de nuestros días.

Que quienes son arquitectos sociales de las empresas contemporáneas, a pesar de presentárseles claramente los beneficios de un nuevo orden laboral, siguen reaccionando en forma inflexible ante el nuevo orden. Por un lado, no han resuelto cómo medir y optimizar la productividad de la tarea más importante de la sociedad del conocimiento: el trabajo creativo; y por otro lado no pueden desterrar las vacas sagradas que sostienen sus propios intereses. El paradigma actual les permitió acceder a la posición de poder que ocupan. Impulsar el nuevo paradigma implica un riesgo que no quieren correr. Por lo tanto, en lugar de promover las transformaciones profundas que sus empresas requieren, en un nuevo orden y una sociedad distinta, aplican modelos parciales e insuficientes, que generan cambios superficiales y que, muchas veces, son ineficientes y contraproducentes.

Metodología

Para el desarrollo del marco teórico se abordó una revisión bibliográfica de diferentes autores, entre ellos, Peter Drucker, Rafael Echeverría, Gary Hamel y Peter Senge. Asimismo se realizó la búsqueda de *papers* en las redes científicas EBSCO, Elsevier, Scirus, Google Scholar y Pubmed.

Para analizar empresas de Argentina y conocer las impresiones de su alta gerencia se realizó una exploración cualitativa, organizada a partir de encuestas y entrevistas en profundidad con la utilización de un cuestionario semi estructurado organizado a partir de preguntas abiertas y cerradas.

La labor de campo fue realizada en 32 empresas, de diferentes tamaños y sectores, establecidas en la zona metropolitana de Buenos Aires, en las cuáles se entrevistaron y encuestaron a 135 personas pertenecientes a 30 perfiles profesionales diferentes.

Índice

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Introducción | 9 |
| Evolución de los modelos de trabajo | 12 |
| Revoluciones basadas en la Tecnología | 12 |
| Revolución de la Imprenta de Gutenberg..... | 13 |
| Revolución Industrial..... | 14 |
| Revolución de la Información..... | 15 |
| Dinámica de las revoluciones basadas en la tecnología..... | 18 |
| El trabajo en el siglo XX | 20 |
| Taylorismo | 20 |
| La Empresa | 22 |
| El trabajo en el siglo XXI | 25 |
| Las generaciones de trabajadores | 25 |
| Los nuevos modelos de trabajo | 32 |
| Ámbitos de aplicación | 32 |
| Clasificación | 34 |
| Requisitos para su implementación | 36 |
| El quiebre del paradigma vigente | 40 |
| Crisis de la empresa tradicional | 42 |
| Crisis del trabajador | 44 |
| <i>Impacto en su persona</i> | 44 |
| <i>Impacto en su familia</i> | 47 |
| La búsqueda del nuevo paradigma | 50 |
| Limitantes para el nacimiento del nuevo paradigma | 52 |
| Limitantes del mindset actual para impulsar la transición | 55 |
| El trabajo en Argentina | 57 |
| Contexto nacional | 58 |
| Los nuevos modelos de trabajo en las empresas argentinas | 61 |
| Perspectiva del Trabajador..... | 61 |
| Visión Gerencial..... | 65 |
| Políticas Aplicadas..... | 69 |
| Resultados de su aplicación..... | 73 |
| Análisis y propuestas..... | 76 |
| Legislación laboral en Argentina | 78 |
| Limitaciones legales a la implementación de nuevos modelos de trabajo | 79 |
| Proyectos de ley en curso | 81 |
| Legislación de los nuevos modelos de trabajo en otros países de la región | 82 |
| Propuestas | 83 |
| Conclusiones | 86 |
| Anexos | 90 |
| Formulario de Encuesta | 90 |
| Estadísticas de la encuesta realizada | 96 |
| Bibliografía | 106 |

“Todo el mundo ha aceptado que el cambio es inevitable”

“Es aceptado de la misma forma que se aceptan la muerte y los impuestos: debe ser pospuesto todo lo posible y ningún cambio es deseado”

“Sin embargo, en un período de agitación como el que estamos viviendo, el cambio es la norma.”

Peter Drucker¹

¹ (Drucker, 1999:62)

Introducción

Para profesionales de diferentes disciplinas, el concepto referido a que en las últimas décadas se han producido cambios profundos en prácticamente todos los aspectos de la sociedad, no representa novedad alguna. Probablemente hayan recibido el concepto, postulado de diferentes maneras, en incontable número de veces. Es un elemento obligado al comenzar a describir el contexto de los temas de estudio más diversos. Es una verdad que pocos se atreverían a cuestionar. El principal problema de ello radica en suponer que el cambio “ya pasó”, cuando se trata sólo del comienzo.

Estamos viviendo el inicio de una revolución y resulta imposible predecir el alcance o las consecuencias que va a tener para nuestras vidas y las de nuestros hijos. Nos encontramos situados sobre una ola que comienza a formarse. Una ola compuesta por el conocimiento de todas las ciencias y las disciplinas desarrolladas por el hombre. Una ola que crece exponencialmente por la interacción de todas esas ciencias y disciplinas en un sentido imprevisible (o, visto de otra forma, en todos los sentidos posibles).

A pesar de que desde hace décadas se viven cotidianamente los efectos del inicio de lo que en 1968 Peter Drucker dio a llamar “Revolución de la Información”, llamativamente, las empresas mantienen el *statu quo* sobre cómo hacer las cosas “puertas adentro”.

La gran mayoría de las prácticas que establecen los modelos de trabajo de las organizaciones que dirigimos y que nos emplean provienen de modelos de gestión definidos hace 100 años, cuando se empezó a dar forma a las llamadas “ciencias empresariales” o “*management*”.

Las empresas se han estructurado bajo premisas del paradigma tradicional del modelo de “mando y control”. Implementado desde los orígenes de la escuela científica, cuyo notorio exponente fue Frederick Taylor, y que proponía el monitoreo y el uso consecuente de premios y castigos para alinear los objetivos de la empresa a los del trabajador y acercar sus tiempos a los de la máquina, es decir, a los estándares definidos en los procesos. Cuestiones tales como la necesidad de tener un edificio al que acudan los empleados y poder controlar cada acción que se realice allí dentro durante el horario de trabajo siguen

siendo un dogma de las prácticas empresariales² no muy alejadas del *fordismo* y de la escuela de administración científica con sus propuestas de centralización de la información y la escasa delegación de los derechos de decisión que aún sostienen e impulsan muchos actores de nuestro mundo globalizado.

El significado que el siglo XX ha dado al concepto de trabajo se encuentra en plena redefinición, así también como los medios a través de los cuáles el trabajo da forma a las diversas esferas de la existencia humana. A medida que los modelos de trabajo cambien como respuesta a las demandas sociales y comerciales de la economía global, habrán de surgir nuevos retos, no sólo para las empresas, sino también para los trabajadores y empresarios expuestos a la competencia global.

A pesar de que resulta evidente que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) transformaron prácticamente todos los aspectos de nuestra vida, los modelos de trabajo tradicionales, en decadencia, no son cuestionados a la luz de estos elementos como deberían serlo. La tensión generada por el desacoplamiento existente entre las realidades del siglo XXI y los paradigmas anacrónicos de estos modelos se transfiere a las personas que los sustentan, quienes pagan con su salud y la degradación de su núcleo familiar.

Se intenta dar respuesta a las siguientes preguntas fundamentales:

- ¿Desde un antecedente más remoto cómo se transformó el concepto de trabajo en las distintas generaciones? ¿Cuáles fueron las causas?
- ¿Cuáles y cómo son los nuevos modelos de trabajo? ¿Qué beneficios introducen para las personas, su familia, la organización y la sociedad?
- ¿Cuáles son los desafíos de transformación en las organizaciones? ¿De cuánto tiempo disponen para prepararse?

² A excepción de ciertos casos que más adelante serán citados

- ¿Qué cambios en materia normativa y tecnológica se requieren para fomentar los nuevos modelos de trabajo?

Evolución de los modelos de trabajo

El nacimiento de los nuevos modelos de trabajo que experimenta la sociedad en los albores del siglo XXI no es consecuencia del diseño, no surge de la reflexión y del análisis de un grupo de expertos que demuestran la eficiencia de una configuración diferente para lograr mejores resultados. Los nuevos modelos de trabajo surgen como una mutación de los modelos tradicionales. Se adaptan, como se adapta evolutivamente la naturaleza.

Con el objeto de comprender el contexto en el cuál evolucionaron, realizaremos un breve recorrido histórico para analizar las revoluciones basadas en la tecnología más relevantes para el tema estudiado, sus características y dinámica en común. Luego se presentará cómo fueron llevados a su auge los paradigmas de la sociedad industrial durante la primer mitad del Siglo XX y la forma en que el advenimiento de la Era del Conocimiento rompe con el equilibrio establecido.

Revoluciones Basadas en la Tecnología

La Revolución de la Información es una revolución basada en la tecnología que modificó la realidad. No es la primera vez que la sociedad se enfrenta a una revolución basada en la tecnología. Probablemente, a pesar de lo que pudiéramos presuponer, la revolución que estamos viviendo ni siquiera sea la de mayor magnitud que haya vivido la humanidad.

Peter Drucker identifica en la historia otras dos revoluciones anteriores basadas en la tecnología que tuvieron, al menos, un impacto del mismo grado en la sociedad:

- la Revolución de la Imprenta de Gutenberg (de 1455), y,
- la Revolución Industrial (que tuvo orígenes entre fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX)

Pasemos a analizar sus efectos.

Revolución de la Imprenta de Gutenberg

Según Drucker, la Revolución de la Imprenta de Gutenberg fue la primera de las revoluciones tecnológicas que se crearon en el mundo moderno. La tecnología de “tipos móviles” abrió las puertas a una nueva sociedad, cambiando por completo la economía y psicología de Europa durante su primer medio siglo de existencia.

Previamente a la existencia de la imprenta, la información almacenada en libros era controlada casi exclusivamente por los monjes que la generaban mediante la transcripción manual de textos. Las temáticas, como no podía ser de otra forma, versaban sobre teología y filosofía. La invención de Gutenberg, desde el año 1455, permitió editar libros a una fracción del costo y en un volumen inaudito para la época. Esto generó un gran impacto social, ya que hasta entonces sólo los nobles podían adquirir un libro.

La revolución desatada por la imprenta operó en los siguientes 60 años, con la edición de *“La Biblia”* de Lutero y *“El Príncipe”* de Maquiavelo. La enorme disminución en los costos de editar los libros tradicionales logrado por la imprenta fue sólo la punta del iceberg. La nueva tecnología provocó otros impactos indirectos mucho más importantes; permitió incorporar nuevos temas a la distribución de ideas que hasta entonces estaba restringidos al ámbito secular tradicional. Por primera vez en la historia se publicaron ideas relacionadas con temas mundanos, con la política y la literatura en general.

Entre los aspectos destacados de la transformación que generó la incorporación de la imprenta se encuentra el hecho de que se eliminaba el sesgo de la interpretación de los intermediarios entre el autor y el lector. La alfabetización se convirtió en un factor clave para el progreso de los individuos.

Se inició una revolución social que fue mucho más allá del abaratamiento de los libros y que afectó la vida espiritual, doméstica y cultural para siempre y hasta nuestros días.

Revolución Industrial

Uno de los avances tecnológicos que dio lugar a la segunda revolución, la Revolución Industrial, fue la invención de la máquina de vapor en 1785. A partir de ella se incrementó la productividad y capacidad productiva en dimensiones sin precedentes. Capacidad que se extendió al campo de los textiles, el papel, el vidrio, los productos de cuero y muchos productos de consumo.

Un primer impacto de la tecnología se evidenció, nuevamente, en los precios. Un poncho fabricado en Londres pasó a costar la décima parte de uno artesanal producido en Catamarca. Nuevamente la disminución de costos sería la punta del iceberg. La Revolución Industrial trascendió la dimensión económica para modificar profundamente la sociedad de la época.

Causó la estructuración del mundo en países proveedores de materia prima y países industrializados, normalmente caracterizados por disponibilidad de carbón y hierro para fabricar y operar las máquinas. Tuvo como efecto la destrucción del sistema artesanal y el fin del predominio de la sociedad rural.

El nacimiento de la producción en serie impulsó cuestiones respecto a cómo organizar el trabajo, convertir campesinos en operarios y formar capataces desde artesanos, quienes deberían pasar de dominar el hacer por lograr que sean otros los que hagan. Allí nacen los principales problemas del management que arrastramos hasta nuestros días.

También entonces surge la división entre capital-trabajo y como su reacción, el sindicalismo.

Como consecuencia de los requerimientos de los nuevos modelos de producción, el transporte y las comunicaciones (barco, ferrocarril y telégrafo) pasan a ser estratégicos en el nuevo orden.

Desde lo social, el proceso se caracterizó por la división de la organización familiar que estuvo vigente durante la era anterior, en la cual la producción agrícola impulsaba el

trabajo familiar. Los hombres y mujeres pasaron de trabajar en la granja a trabajar en talleres y se vieron obligados a dejar a sus hijos al cuidado de otros.

Las extensas jornadas laborales y el tiempo requerido para trasladarse desde el hogar hasta el lugar de trabajo disminuyó considerablemente la cantidad y calidad del tiempo que los miembros de la familia compartían entre sí.

Por otro lado este fenómeno se potenció con los problemas del urbanismo que siguen hasta nuestros días. Al comenzar la revolución industrial, alrededor del 1800, sólo el 3% de la población mundial vivía en las ciudades. Hoy, a nivel mundial, se integran a la vida urbana 200 mil personas cada día. La proporción de la población mundial que vive en las ciudades ha aumentado del 29.1% en 1950 al 49.4% en el 2007. De acuerdo a proyecciones realizadas, para el año 2050 la población mundial urbana representará más del 70% del total³.

La aparente solución que presentó la mayor conformación de centros urbanos introdujo, como contracara, graves problemas de hacinamiento, contaminación, salud, polución, falta de viviendas, pobreza; aspectos que disminuyeron la calidad de vida en las nuevas y nacientes ciudades.

Muchos de estos problemas, dos siglos después, siguen siendo los mismos. Este tema será tratado con profundidad más adelante en este trabajo.

Revolución de la Información

Las revolución de la información se refiere a la transformación que la introducción de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (TICs) produce en los aspectos económicos, sociales y culturales de la humanidad; llevando a límites insospechados la simetría de la información y proporcionando una comunicación ubicua y asíncrona.

³ Organización de las Naciones Unidas, Informe Global de Asentamientos Humanos, 2009

Su disparador tecnológico fue, sin duda alguna, la invención de la computadora en la década de 1950; sin embargo no se considera que este elemento, por sí sólo, sea el responsable de tamaña transformación.

En sus primeros años, la aplicación de este avance tecnológico fue dominio exclusivo de los ambientes académicos, gubernamentales y corporativos. Luego de dicha invención, el próximo hito histórico en la Revolución de la Información se dio 30 años después, en 1981, cuando la empresa IBM llevó las computadoras a los hogares mediante el desarrollo de la computadora personal (PC). El elemento que complementó a los anteriores para comenzar la transformación social que presenciamos hoy en día fue la introducción de la World Wide Web a Internet en la década de 1990. Esta tecnología, que surgió de la evolución de Arpanet, un desarrollo militar del gobierno de los Estados Unidos a principios de la década 1970, se amplió inicialmente a la comunidad científica a través de convenios de colaboración con universidades. La asimetría en la posibilidad de acceder a la vasta información que se recopilaba y generaba comenzó a desaparecer con la apertura de esta red a aplicaciones comerciales y de uso personal. Conjuntamente, la convergencia entre la creciente capacidad de procesamiento de los equipos y de transmisión de las redes, sumados a costos decrecientes en ambos comenzó a moldear el mundo en el que vivimos.

En los últimos 30 años, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) disminuyeron sustancialmente el tiempo de las operaciones administrativas, permitieron acercar a las personas de distintos puntos geográficos gracias a la disminución de los costos de comunicación y se convirtieron en un factor determinante en la velocidad alcanzada por los procesos de globalización.

Desde la perspectiva social, estudios recientes establecieron el 45% del tiempo que permanecemos despiertos lo utilizamos para consumir y generar información a través de la tecnología y los medios de comunicación. A diferencia de lo que ocurría con nuestros padres y abuelos, quienes básicamente consumían información a través de libros, radio y televisión; los medios utilizados y los contenidos son cada vez más diversos e interactivos.

| | All 16+ | 16-24s | 25-44s | 45-54s | 55+ | Men | Women | Working | Not Working |
|------------------------------------------------------------------|---------|--------|--------|--------|-----|-----|-------|---------|-------------|
| Time Awake (minutes per day) | 945 | 913 | 945 | 961 | 951 | 951 | 939 | 953 | 935 |
| Time spent with media and communications (minutes per day) | 425 | 395 | 438 | 442 | 416 | 453 | 398 | 437 | 410 |
| Proportion of media and communications time that is solus | 80% | 71% | 77% | 81% | 88% | 80% | 81% | 78% | 84% |
| Proportion of media and communications time that is simultaneous | 20% | 29% | 23% | 19% | 12% | 20% | 19% | 22% | 16% |
| Amount of media and communications activity (minutes per day) | 528 | 572 | 564 | 537 | 467 | 576 | 482 | 553 | 495 |
| Watching video (% of all activity) | 40% | 32% | 36% | 37% | 52% | 38% | 42% | 35% | 48% |
| Listening to audio (% of all activity) | 17% | 14% | 17% | 22% | 17% | 18% | 17% | 18% | 16% |
| Voice communication (% of all activity) | 5% | 6% | 5% | 6% | 5% | 5% | 6% | 6% | 5% |
| Text communication (% of all activity) | 15% | 30% | 18% | 11% | 6% | 16% | 15% | 16% | 14% |
| Print Media (% of all activity) | 6% | 3% | 4% | 5% | 10% | 5% | 7% | 5% | 8% |
| Games (% of all activity) | 3% | 5% | 3% | 2% | 1% | 3% | 2% | 3% | 3% |
| Other internet (% of all activity) | 7% | 5% | 8% | 9% | 4% | 8% | 5% | 8% | 4% |
| Other media (% of all activity) | 7% | 5% | 9% | 9% | 4% | 8% | 5% | 10% | 3% |

XX Percentage figure is significantly higher than the population average
XX Percentage figure is significantly lower than the population average

Figura 1: Tiempo utilizado para acceder a medios de comunicación.

Fuente: “The Communication Market”⁴, OFCOM, 2010

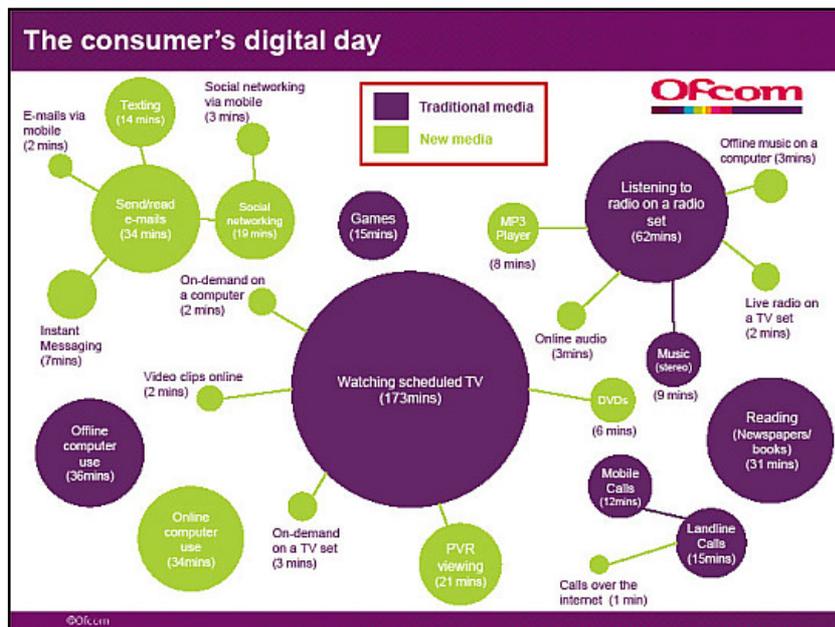


Figura 2: Uso diario promedio de medios de comunicación.

Fuente: “The Communication Market”, OFCOM, 2010

⁴ “The Communication Market”, OFCOM, Gran Bretaña, 2010.

Dinámica de las Revoluciones Basadas en la Tecnología

Una de las características más importantes que comparten los casos analizados es que las transformaciones generadas que les dieron la categoría de “revoluciones” no pudieron ser previstas antes de evidenciarse, más aún, algunas transformaciones no pudieron siquiera ser imaginadas. El resultado proyectado de éstas en sus comienzos no guardó relación alguna con lo que finalmente sucedió; principalmente debido a que, como vimos, sus consecuencias indirectas han sido más importantes que los impactos directos de su aplicación.

La invención de la imprenta, por ejemplo, permitió el surgimiento y disseminación de la literatura de ficción, la política, la ciencia, la historia y la economía. Posibilitó la aparición del arte no religioso y del teatro moderno. Los fundamentos establecidos gracias a la imprenta hicieron emerger nuevas instituciones sociales, entre los que se encuentra el estado nacional soberano y el surgimiento del analfabetismo como problema.

Durante los primeros 50 años de iniciada, la Revolución Industrial mecanizó la producción de todos los bienes existentes, creó bienes de consumo y consumidores al reducir enormemente los costos. A pesar de que las transformaciones generadas durante esos primeros años fueron muy importantes, el potencial de la Revolución Industrial se desató en 1829 creando una nueva dimensión económica con la introducción de su primer producto verdaderamente innovador: el ferrocarril. Pero el ferrocarril acercó mercados de materias primas, permitió desarrollar ciudades, trajo trabajadores a las grandes urbes citadinas, y con ellas problemas de hacinamiento y enfermedades.

Al analizar y comparar las Revoluciones de la Información e Industrial, encontramos que actualmente las curvas “S” que representan la velocidad de adopción de las nuevas tecnologías cada vez son más cortas, lo que muestra que los tiempos se han acelerado.

Las transformaciones más profundas de la Revolución de la Información aún no se han concretado. En los primeros años de la Revolución de la Información, los cambios observados corresponden, en su mayoría, a la disminución considerable de tiempos y

costos de lo que ya existía previamente: la administración, la contabilidad, el teléfono, el correo, etcétera. Sin embargo, los modelos educativos, laborales, comunicacionales, gubernamentales y sociales fueron levemente modificados en estos años y se está haciendo cada vez más evidente la tensión generada por la convivencia con los viejos paradigmas.

El trabajo en el siglo XX

El siglo XX fue testigo del auge de una era y también fue espectador del inicio de su decadencia.

Durante los primeros años del siglo se puso en práctica una idea que permitiría al modelo impuesto en la Era Industrial dar el último gran salto de productividad: la Organización Científica del Trabajo.

El éxito obtenido por el nuevo modelo hizo que sus principios fueran adoptados rápidamente en la gran mayoría de las tareas de cualquier trabajador, no sólo en las productivas, transformando la concepción sobre el valor del trabajador en la actividad laboral.

A pesar de que nos encontramos ingresando en la Era del Conocimiento y los paradigmas están cambiando, la visión resultante sobre el rol del trabajador que data de principios de siglo XX sigue predominando las acciones de la mayoría de las organizaciones de nuestra época; siendo la causante de grandes tensiones entre lo que es y lo que debería ser.

El análisis de los puntos más destacados del modelo de Taylor y de la escuela de Administración Científica es un aspecto clave para comprender la crisis que este estudio aborda.

Taylorismo

Taylor fue un ingeniero mecánico y economista estadounidense que introdujo la escuela de la Administración Científica del Trabajo. Su mayor aporte fue la división de las distintas tareas del proceso de producción⁵.

Hasta entonces, la productividad dependía directamente de la destreza física del ejecutor. Para poder medir y accionar sobre la actividad y no depender de la destreza física del

⁵ Este concepto ya había sido desarrollado por Adam Smith estudiando fábricas de alfileres de Gran Bretaña en donde era posible pasar de una producción de algunas centenas de alfileres día a cerca de 48.000 especializando tareas y fragmentando el proceso productivo.

empleado, Taylor desagregó el trabajo en dos componentes: movimiento y tiempo. Definió un modelo consistente en rediseñar los procesos, optimizarlos y estandarizarlos. Una vez estudiados los movimientos y tiempos se procedía al rediseño y optimización de las operaciones a realizar por el operario, tal como lo hacían con las máquinas. Los trabajadores deberían ser seleccionados cuidadosamente según las destrezas requeridas para la tarea y ser entrenados de acuerdo a reglas y procedimientos de trabajo.

El sistema vigente hasta el momento era el artesanal, en él los artesanos trabajaban solos, organizaban su tarea y su tiempo; planificaban y ejecutaban sus propias labores. El nuevo modelo los convirtió en operarios o capataces cuyo valor residía exclusivamente en cumplir con la tarea encomendada por los ingenieros.

El gran impacto de la aplicación del modelo de Taylor fue la mecanización de las tareas realizadas por los obreros, aprovechándose su capacidad física y despreciando cualquier aporte intelectual a la tarea. La responsabilidad del obrero debía limitarse a ejecutar lo que se le instruía. Era responsabilidad del ingeniero diseñar lo que éste debía hacer y cómo debía hacerlo. Bajo la concepción de Taylor, la individualidad del obrero no pertenece al dominio del trabajo; el trabajador no dispone de espacio alguno para desviarse de la norma, para imprimirle a su trabajo un sello personal, para expresar su creatividad. El propio Henry Ford despedía a todos aquellos que cuestionaran los procesos de trabajo.

Taylor observó que el monitoreo estrecho y por supuesto los premios y castigos serían indispensables para alinear el comportamiento y que, para lograr productividad dentro de este modelo, se requeriría un nivel de desempeño alto y una remuneración de acuerdo a ello. Estaba convencido de que su modelo conduciría a un aumento significativo de los salarios, permitiendo a los trabajadores participar de la riqueza que con su esfuerzo contribuirían a generar. En 1914, Henry Ford decidió duplicar el salario de los obreros a una cifra sin precedentes hasta el momento. Como no podía ser de otra forma, el nuevo salario sólo operaba para aquellos empleados que cumplieran con altos estándares de performance. Con ello buscaba aumentar el *switching cost* de los empleados más productivos de forma que rotaran sólo aquellos trabajadores no *performantes*⁶.

⁶ En tiempos de Ford la rotación era del 300% en Detroit.

Taylor fue fuertemente cuestionado, a punto tal de que se cree que una de las causas de su muerte, en 1915, se dio como consecuencia del enfrentamiento que tuvo con el gobierno norteamericano en el afán de impugnar su propuesta. Sin embargo, en los hechos, muchos empresarios comenzaron a aumentar los salarios como consecuencia de la aplicación de su modelo.

La “Administración Científica”, otro nombre con que también fue conocida la teoría de Taylor, llevó al límite la utilización eficiente de la mano de obra. Se registraron casos en los que los empresarios manipulaban el tiempo en los relojes de las fábricas para así obligarlos a rendir por sobre la norma inicialmente estipulada. Para evitar que los trabajadores percibieran el tiempo les prohibían llevar relojes al trabajo. Se contabilizaban las veces que el trabajador iba al baño y se cronometraba el tiempo que demoraba.

Las relaciones laborales se encontraban bajo una continua tensión entre dos fuerzas: por un lado, los patrones se guiaban bajo el concepto rector que afirmaba: “El tiempo es oro, y pertenece a los empresarios”; por el otro, debido a que el modelo de “mando y control” para la organización del trabajo establecía indirectamente un techo a al rendimiento, los trabajadores de todas las disciplinas regulaban su productividad y ocultaban el valor privado del esfuerzo a quienes eran responsables de establecer los parámetros de producción para disminuir la presión ejercida sobre ellos por la empresa.

A pesar de los diferentes claroscuros que adoptó la aplicación del modelo, la visión que Taylor concretó, de alguna u otra forma, se mantiene luego de un siglo en las empresas.

La Empresa

La empresa surge con el objetivo de alcanzar un aprovechamiento máximo de la capacidad de producción.

Con el período iniciado por Taylor, Henry Ford y continuado por Alfred P. Sloan⁷, entre otros, las empresas aumentaron significativamente su poder y se establecieron en la

⁷ (1875-1966) Ingeniero estadounidense, presidente de General Motors en los años comprendidos entre 1923 y 1956. Una de sus prácticas más cuestionadas consistió en infiltrar supuestos obreros para evitar la conformación de sindicatos en la década de 1930.

posición social dominante en la que aún hoy se encuentran. Algunos autores, como Herbert Simon, denominan a nuestra era “economía empresarial” refiriéndose a que las cosas más importantes no pasan ahora en los mercados sino detrás de las paredes de las empresas. Sus acciones definen patrones de consumo, transforman el medio ambiente y gravitan sobre la política de los estados; sus acciones afectan directamente la vida de las personas.

A pesar de ser el agente de cambio más importante de la sociedad, la empresa tradicional está en crisis. El paradigma que permitió su crecimiento durante el siglo XX se encuentra en rumbo de colisión, en crisis con un nuevo modelo. “La crisis que se produce cuando lo viejo no acaba de morir y lo nuevo no acaba de nacer”⁸.

Intentar resolver tamaño problema excede la intención del autor y la pretensión de esta obra. El *management* está desde hace años buscando la respuesta; quien la encuentre tendrá la llave de la puerta al primer cambio radical en el modelo de producción que introduzca la Revolución de la Información.

A pesar de ello, y siguiendo la premisa de Albert Einstein, que “*La formulación de un problema es más importante que su solución*”, se analizarán a continuación las características de las empresas en la actualidad y las causas del arraigamiento excesivo de ciertos preceptos que terminan atentando contra el cambio necesario.

Características de la empresa tradicional

Adam Smith⁹, con su libro “La riqueza de las naciones” publicado en 1776, fue el primero en estudiar las empresas y definir la relación entre la maximización de las ganancias a través de la administración de los factores de producción (capital, trabajo, recursos) y la división del trabajo.

A pesar de que el valor del rol social de las empresas fue identificado desde el primer momento en que se empezó a teorizar sobre el tema, la dimensión de empresa que se

⁸ Bertold Brecht (1898-1956): Dramaturgo y poeta alemán.

⁹ Adam Smith (1723-1790) Economista y filósofo escocés, Smith veía en el comportamiento humano la presencia de una dualidad entre razón e impulsos pasionales. Creía que la naturaleza humana, individualista y racional al mismo tiempo, empuja al hombre tanto al enfrentamiento como a la creación de instituciones destinadas a la consecución del bien común. Expuso además la creencia en una “mano invisible” armonizadora de los intereses individuales en el marco de la actividad colectiva.

encuentra arraigada en la cultura de los empresarios y de muchos políticos es la exclusivamente utilitarista. La concepción de la empresa se asemeja a la de una máquina en la que ingresan materias primas, recursos económicos y recursos humanos y de la que salen más recursos económicos de los que ingresaron.

Las características emergentes del *mindset* de los empresarios modelan a sus organizaciones bajo una estructura jerárquica y piramidal, con procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades, especialización del trabajo y relaciones impersonales. Esta forma de funcionamiento permite agrupar coherentemente dentro de una misma organización una gran diversidad de funciones y posibilitó el nacimiento de la gran corporación moderna.

La información fluye verticalmente: se informa de abajo hacia arriba y se ordena de arriba hacia abajo. El jefe es la figura de autoridad responsable de impartir las órdenes e instrucciones, supervisar el cumplimiento y sancionar el incumplimiento. La comunicación entre divisiones se hace generalmente subiendo hasta la autoridad en común. El poder en la toma de decisiones es menor cuanto más bajo se encuentre en la pirámide, siendo prácticamente nulo en la base.

Desde el nacimiento de la empresa tal como la conocemos, a fines del siglo XVIII, hasta la fecha no sólo se han presentado transformaciones en la forma de acceder y administrar el capital, en las materias primas y en la tecnología utilizada por las empresas; todos los factores de la producción han evolucionado y las personas también.

El trabajo en el siglo XXI

Las generaciones de trabajadores

Las mejoras en las condiciones de vida y de salud en el mundo sumadas a la baja de la tasa de mortalidad y la disminución de la tasa de nacimientos generaron un crecimiento sin precedentes de la población senescente. Como consecuencia de ello, por primera vez en la historia, las empresas se encuentran conformadas por profesionales cuyas edades cubren un rango de más de cuarenta años.

Entre 1980 y el año 2025 la población total Argentina aumentaría de 28,2 a 45,5 millones de personas, lo que representa un incremento de 61%. Sin embargo, en ese mismo período, se espera que la población de 60 a 74 años se incremente el 95% y la población mayor de 75 años aumente el 175% (Muller y Pantelides, 1991). Lógicamente, este cambio a nivel poblacional es proyectado hacia el mundo empresarial y modifica su realidad.

Por otra parte, las transformaciones sociales que se dieron en los últimos 60 años, moldearon varias generaciones¹⁰ con valores, principios de acción, normas, comportamientos y concepciones sobre el rol del trabajo muy diferentes (en algunos casos, completamente opuestas).

Estas transformaciones repercuten directamente en las características etáreas de población de trabajadores que componen las empresas.

Las diversas generaciones que conviven en las organizaciones poseen concepciones del mundo y del trabajo muy diferentes que deben ser comprendidas y consideradas para delinear los modelos de trabajo que adoptará la empresa.

¹⁰ Se entiende por generación “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Ogg y Bonvalet, 2006)

Generación Tradicional (1930 – 1945)

La generación tradicional se desarrolló en épocas de escasez, y ha seguido manteniendo valores relacionados con la austeridad y la defensa de un conjunto de bienes comunes fundamentales para la sociedad aún en tiempos de prosperidad económica.

La lealtad es el valor más destacado de esta generación. Ello define la personalidad de las personas que la integran. Modela su comportamiento y su concepción de la familia, el trabajo, la política y la religión. Entre las características principales que dominan las dinámicas sociales de esta generación sobresalen la disciplina y el respeto por la autoridad y la jerarquía.

Esta generación ocupó el protagonismo de la vida empresarial en épocas de fuerte desarrollo económico y fue la responsable de concebir las empresas en las que hoy trabajamos. Culturas corporativas, políticas y procesos diseñados por los tradicionales han dominado las organizaciones durante años cruciales de su desarrollo, primando valores paternalistas y de corte jerárquico entre jefes y empleados.

Baby Boomers (1946 - 1960)

Luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial se dio un período, entre los años 1946 y principios de la década de 1960, en el cuál las tasas de natalidad tuvieron un crecimiento inusitado. El grupo de personas nacidas durante este período, conforman la generación conocida como “Generación de los Baby Boomers”.

El evento que tuvo más influencia en el moldeado de esta generación fue la llegada de la televisión a los hogares. El hecho de convivir con un medio audiovisual generó una accesibilidad nunca antes vista a noticias y eventos procedentes de todas partes del mundo, lo que tuvo un gran efecto en sus patrones sociales de comportamiento.

Sus padres, provenientes de la generación tradicional, se esforzaron en proporcionar a sus hijos las oportunidades que por el contexto histórico y social no fueron accesibles para ellos. Fue por consiguiente, una generación mejor educada, más idealista y optimista que la

de sus padres, para quienes su vida estuvo dominada por guerras, posguerras, sacrificio y esfuerzo.

La generación de “Baby Boomers” vio surgir importantes cambios sociales: la aceptación del divorcio, la píldora anticonceptiva y la explosión del consumismo. Como consecuencia de ello conforman un grupo que rompió durante su juventud con los valores de generaciones anteriores. Luego, en su madurez, han recuperado una buena parte de los valores más conservadores que caracterizaron a sus padres y abuelos.

Sus años críticos de incorporación al mercado de trabajo, entre mediados de los 60 y finales de los 70, fueron de progreso, y generaron grandes expectativas de éxito (lo que se evidenció con el fenómeno del “yuppismo”¹¹, surgido a principios de los 80 en Estados Unidos para referenciar al prototipo de joven exitoso en el trabajo que hace ostentación de símbolos de estatus social elevado).

Los Baby Boomers son una generación que vive para trabajar, que valora el respeto y que cree en el crecimiento a través del esfuerzo. Su objetivo es lograr estabilidad y seguridad laboral, es capaz de sacrificarse por su empleador al punto que esta generación ostenta la mayor proporción de adictos al trabajo de las empresas¹².

Generación “X” (1961 - 1980)

Cuando los investigadores sociales se dieron a la tarea de buscar las características comunes de la generación de jóvenes (los nacidos después del año 1960 y antes de 1981) encontraron un problema que históricamente no habían tenido: estos jóvenes carecían de la identidad generacional que sí tienen sus padres y sus abuelos. Son tan distintos entre ellos que es prácticamente imposible encontrar un patrón para definirlos. Sus percepciones sobre la vida, el amor y el trabajo surgen más de la comprensión individual que de las definiciones sociales. Tales características hacían difícil denominarlos de una manera clara y por tal motivo se eligió la letra “X”, letra usada para identificar incógnitas matemáticas.

¹¹ Acrónimo inglés de “Young Urban Professional”: profesional urbano joven.

¹² El estudio “*Overwork in America*” (Work and Family Institute, 2004), señala que la generación de Baby Boomers es la que trabaja más horas, realiza un mayor número de tareas a la vez, ostenta más responsabilidades y percibe mayores salarios. Por otra parte, son el grupo que demanda más horas de trabajo y tiene menos expectativas de conciliar su vida personal y profesional.

La generación “X” fue definida por el bombardeo del consumismo de los años 1980 y principios de los años 1990, la manipulación del sistema político, la llegada de Internet, cambios históricos como la caída del muro de Berlín, el fin de la guerra fría y la aparición de enfermedades como el SIDA, entre otros acontecimientos.

Sin grandes expectativas, viven en una constante apatía. Sienten que no se puede cambiar la situación, cuestionan el estudiar una carrera para terminar en trabajos mediocres cuyos puestos directivos, mejor remunerados y de mayor responsabilidad están ocupados por la generación anterior.

Luego de haber vivido una infancia y adolescencia próspera y acomodada, este grupo se encuentra con un acceso más difícil al mercado laboral, y se adapta a esta realidad desde una disposición considerada egoísta y materialista por sus mayores.

Esta generación, la de más preparación académica y experiencia internacional en la historia, se resistió a seguir la pauta social de sus padres, y ha retrasado las edades de matrimonio y procreación.

Este grupo vive una transformación del modelo familiar tradicional, dado que sus madres se han incorporado masivamente al mercado de trabajo.

De la misma forma que las generaciones anteriores se volvieron contra valores básicos de sus predecesores, los representantes de la generación X se rebelan contra la visión del trabajo de los “Baby Boomers”, y apoyan políticas de flexibilidad y conciliación de la vida laboral con la familiar.

Los integrantes de la generación X inician una ruptura con los formalismos característicos hasta el momento, en busca de un entorno más informal de trabajo que ha incluido los “viernes informales” en muchas empresas y el abandono de la autoridad jerárquica en post de estructuras más horizontales y flexibles.

Son la primera generación acostumbrada desde su infancia al video, el microondas y la revolución de las telecomunicaciones y asumen los cambios constantes tecnológicos con

una naturalidad que los distancia claramente de los “Baby Boomers”, haciéndolos más flexibles y adaptables en los entornos de trabajo.

Bajo estas condiciones, los representantes de la generación X fueron mayoritariamente responsables del *boom* tecnológico de los ‘90 y del surgimiento de la denominada “Nueva Economía”.

Generación “Y” (1981 - Actualidad)

La característica más significativa de esta generación es que conforman una cultura caracterizada por la inmediatez y lo instantáneo como consecuencia de la revolución tecnológica y los cambios de hábitos que la tecnología genera: amistades instantáneas, practicidad, individualismo y la pérdida de la práctica de juegos infantiles de interacción y contacto.

Al crecer en un contexto marcado por una fuerte cultura del servicio, consideran a la educación como una mercancía que debe ser comprada y consumida, por lo que su acercamiento al conocimiento debe ser rápido, práctico, sencillo y hasta entretenido.

Poseen la visión de un sistema empresarial perverso, al cual mejor sacarle algo (experiencia, dinero, contactos, posibilidad de crecimiento), antes de que el sistema se lo saque a ellos.

La libertad es uno de sus valores capitales; desconfían del término “carrera laboral”, prefieren hablar de “proyectos profesionales” con plazos y acciones claramente establecidos por ellos mismos, donde la empresa es el medio para concretarlos, no el fin en sí mismo.

Tal libertad genera que el empleo, en su forma tradicional, ceda lugar a la empleabilidad. No se ven a sí mismos como empleados de una empresa, sino como personas empleables por el mercado. No creen en la fidelización a la empresa; en todo caso, su compromiso está ligado a los proyectos que estén en línea con sus planes de crecimiento profesional.

En consecuencia, privilegian la estabilidad en la empleabilidad por encima de la seguridad laboral. Son críticos respecto a los modelos de “retención” y aprecian especialmente la capacidad de desempeñar sus funciones dentro de un ámbito que privilegie la libertad de decisión, participación y el reconocimiento por la concreción de sus aportes.

Incorporan la calidad de vida en el trabajo y el equilibrio trabajo-familia como valores primordiales. Priorizan el tiempo personal sobre el laboral. Trabajan para vivir, no viven para trabajar; y menos aún cuando trabajan en relación de dependencia.

Uno de los mayores factores diferenciales entre la cultura generacional del grupo en relación con las demás es su experiencia con las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas. La generación “Y” es la primera en la historia que ha convivido desde su nacimiento con las nuevas tecnologías de la información. Sus hábitos de vida, la forma en que se comunican e interactúan social y laboralmente, están condicionados por la tecnología informática y la Internet.

Según Ken Dychtwald¹³ (et al 2006) sus expectativas respecto al trabajo son:

- Responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones
- Entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento
- Colaboración y toma conjunta de decisiones
- *Feedback* continuo y revisiones de su rendimiento
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles
- Respeto de los más mayores a su estilo de vida y trabajo
- Retribución por resultados
- Flexibilidad temporal y espacial

A través de Internet, los jóvenes se han habituado a un entorno de comunicación e información altamente informal y mucho más espontáneo que los canales formales de

¹³ (1950-) Gerontólogo, psicólogo, educador, profesor, consultor y empresario. Se especializó en el análisis de las características de las generaciones del siglo XX y al estudio de cuestiones relativas a los mitos y estereotipos relacionados con el envejecimiento.

comunicación corporativa. Se han acostumbrado a comunicaciones rápidas y patrones de colaboración a distancia. Su concepto de calidad de servicio se basa en la rapidez y precisión más que en la amabilidad y el trato social (Kehrli y Sopp, 2006; White, 2006).

Los jóvenes no siguen criterios de lealtad a la organización, y demandan más bien un tipo de contacto permanente con sus supervisores y personas clave de la empresa, recibiendo *feedback* por diferentes canales.

Los nuevos modelos de trabajo

A pesar de que se los suele unificar y simplificar en el concepto del “teletrabajo”, los nuevos modelos de trabajo adoptan formas muy variadas. Las mismas surgen de la combinación de diferentes alternativas en relación a la ubicación desde la cuál el empleado realizará sus tareas, el tiempo dedicado a las mismas y el modelo contractual existente entre el colaborador y la empresa.

En 1973, el norteamericano Jack Nilles hace la primera referencia al teletrabajo en el contexto de una investigación que tiene como objetivo analizar la aplicación de las tecnologías existentes para reducir el traslado de los empleados.

La posibilidad de “llevar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo” que brindaba por primera vez las tecnologías de la informática y las comunicaciones, resultaba altamente atractiva a fin de resolver el problema de la escasez de combustible, disminuir los congestionamientos de tránsito, y eliminar los tiempos de traslado. Al transcurrir algunos años, la experiencia de la aplicación del teletrabajo arrojó resultados positivos no sólo en los campos mencionados anteriormente, sino que se detectaron otros factores que se veían impactados positivamente, generando beneficios adicionales para las empresas, los empleados, sus familias y la comunidad.

Ámbitos de aplicación

En general se suelen asociar los nuevos modelos de trabajo como característica casi exclusiva de las empresas informáticas y de telecomunicaciones. Detrás de este preconceito hay una realidad relacionada con la mayor capacidad de acceso a las tecnologías y con la cultura predominante basada en la flexibilidad y en la disrupción que estas empresas poseen debido a su naturaleza. Sin embargo, las aplicaciones de los nuevos modelos de trabajo al día de hoy son muchas y muy variadas, y en un futuro cercano serán muchas más.

Entre las aplicaciones en los ámbitos más destacados se pueden mencionar:

- Telemedicina
 - Telediagnóstico.
 - Teleconsulta.
 - Monitoreo remoto.
 - Segundas opiniones remotas (por teleconferencia).
 - Gestión digital de fichas médicas.
 - Generación de informes de estudios complementarios de manera remota.
 - Cirugías a distancia¹⁴.

- Industria
 - Control remoto de la producción.
 - Servicio técnico a distancia.
 - Atención a clientes remota en horarios extendidos.

- Informática y Telecomunicaciones
 - Diseño gráfico y web.
 - Análisis de Sistemas.
 - Desarrollo de aplicaciones.
 - Soporte técnico.
 - Implementación y monitoreo de seguridad informática.
 - Administración y mantenimiento de infraestructura de servidores y red.

- Servicios Profesionales
 - Servicios contables.
 - Gestiones administrativas.
 - Docencia a distancia.
 - Asistencia legal.
 - Servicios de arquitectos.
 - Comercio electrónico.
 - Edición de material audiovisual.

¹⁴ En 2001, un doctor en New York elimina la vesícula enferma de un paciente en Estrasburgo, Francia, por medio de un brazo robot.

- Servicios de postventa.
- Servicios de traducción.

- Seguridad
 - Vigilancia policial remota.
 - Seguimiento de cargas transportadas.

Teniendo en cuenta que los nuevos modelos tienen en común entre sí la flexibilidad, en contraposición con los sistemas tradicionales y rígidos de producción que ha sido analizado previamente, se utilizarán indistintamente los términos “trabajo flexible”, “trabajo a distancia”, “e-trabajo” y “teletrabajo” para referirse a los mismos.

Clasificación

Desde la perspectiva de la ubicación en la cuál el empleado desempeña sus funciones, se puede clasificar a los nuevos modelos de trabajo en:

- **Trabajo desde el hogar:** Es la ubicación más adoptada para los nuevos modelos de trabajo. El trabajador desarrolla sus tareas desde su propio hogar, utilizando para ello elementos provistos por la empresa y, en muchos casos, propios.

- **Trabajo remoto:** Este tipo de trabajo se presenta cuando las tareas son desempeñadas desde hoteles, oficinas de clientes o lugares públicos como bares y restaurantes. Dentro de las profesiones que utilizan este tipo de trabajo más frecuentemente se encuentran: consultores, vendedores y técnicos.

- **Trabajo desde oficinas satélite:** Se encuentra frecuentemente este tipo de trabajo en grandes empresas. Como consecuencia de la aplicación de políticas tendientes a reducir costos, se crean oficinas en ubicaciones remotas (muchas veces en otros países) para concentrar determinadas funciones. Para ser considerado “trabajo desde oficina satélite” las tareas realizadas no deben estar relacionadas con la comunidad en la que se emplazan (de lo contrario se trataría simplemente de sucursales).

- **Trabajo para oficinas virtuales:** El trabajo para oficinas virtuales se presenta cuando la empresa está concebida de forma tal que todos sus empleados deben trabajar remotamente o en sus hogares.

Si analizamos la frecuencia con la cuál el empleado utiliza los nuevos modelos de trabajo para producir, se los puede clasificar como:

- **Trabajo flexible a tiempo completo:** En este tipo de trabajo flexible el empleado desempeña la totalidad de sus tareas bajo este modelo. Es común que reciba capacitación o tenga reuniones de trabajo periódicamente en las oficinas de la empresa.
- **Trabajo flexible regular:** Bajo este modelo el colaborador concurre determinados días a las oficinas de la empresa y tiene estipulados días y horarios para trabajar remotamente o desde su hogar.
- **Trabajo flexible excepcional:** Se encuadran dentro de este tipo, los modelos flexibles bajo circunstancias extraordinarias. Las empresas preparan determinados procedimientos y las plataformas tecnológicas que lo soportan de forma tal de permitir que determinadas funciones se realicen fuera de la oficina. Un ejemplo de este tipo se presentó durante la epidemia de gripe A, durante la cuál muchas empresas implementaron el trabajo desde el hogar para determinados roles a fin de minimizar el riesgo de contagio manteniendo las operaciones de la empresa.

Desde la perspectiva de la modalidad de contratación del empleado, se puede clasificar a los nuevos modelos de trabajo como:

- **Trabajo en relación de dependencia:** Bajo esta modalidad el trabajador se encuentra empleado por la empresa por tiempo indeterminado.
- **Trabajo freelance:** En esta modalidad la relación entre el empleado y el empleador se extingue al finalizar la tarea asignada. Generalmente la retribución no está relacionada con el tiempo empleado sino con el objetivo acordado. El

trabajador escoge el horario en el que desempeñará las tareas y es común que trabaje simultáneamente para más de un cliente.

Tomando en consideración la forma en que se miden los resultados del trabajo, pueden ser clasificados en:

- **Trabajo por objetivos:** Bajo este modelo la empresa acuerdan una serie de objetivos a cumplir por el trabajador en un determinado tiempo y los parámetros a evaluar del resultado final. La empresa otorga autonomía al trabajador en relación a cómo y cuándo realiza las tareas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Trabajo a destajo:** El modelo se caracteriza por definir una relación directa entre la retribución y la producción del trabajo. La relación empresa y el empleado se basa en la cantidad y calidad de lo que este último produce.

Se analizará a continuación las condiciones requeridas para implementar los modelos que han sido clasificados.

Requisitos para su implementación

Para llevar a cabo su implementación, existen ciertos requisitos para la empresa en relación a las condiciones que debe garantizar al trabajador de forma tal que pueda desempeñar sus funciones sin perjuicio alguno. Por otra parte, el trabajador también debe asegurar determinadas condiciones para incorporarse a las nuevas modalidades de trabajo.

Se pueden identificar tres tipos de requisitos para implementar los nuevos modelos de trabajo en las empresas: el operativo, el directivo y el legal.

Desde el punto de vista operativo, la empresa debe contar con la tecnología necesaria para que se desarrolle la tarea de forma remota, así también como procesos preestablecidos de trabajo y modelos operacionales basados en el logro de objetivos concretos y predefinidos.

Analizando la dimensión directiva, los requisitos primordiales son la predisposición y la capacidad de gestión de los directivos de la empresa para implementar estos modelos de trabajo.

En relación a las condiciones legales referidas a la implantación del teletrabajo que debe garantizar la empresa, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realiza las siguientes recomendaciones¹⁵:

- Las posibilidades de promoción deben ser igual a las de los trabajadores internos de las empresas.
- Los sistemas de retribución deben ser idénticos a los de los trabajadores internos de las empresas ocupados en los mismos trabajos, o de trabajos de igual valor.
- La retribución debe tener una referencia horaria clara, con el fin de no poder extender el tiempo de trabajo de manera unilateral por el empleador.
- Los trabajadores a distancia deben tener los mismos regímenes de prestaciones sociales (formación, desempleo, pensiones, enfermedad, etcétera) que los empleados internos de las empresas.
- Desarrollar canales y protocolos de comunicación con los trabajadores, a fin de que estén en todo momento al corriente de lo que ocurre en la empresa, y no disminuya su sensación de pertenencia al equipo. Esta comunicación debería realizarse de manera diaria y no sólo con los trabajadores jerárquicamente superiores sino además con el resto de la plantilla, complementándose con frecuentes visitas al centro de trabajo de la empresa: reuniones, desayunos de trabajo, comidas y su asistencia a todos los actos sociales.
- Deben ofrecerse programas formativos permanentes, a la vez que sistemas informativos estables sobre los cambios y nuevos requerimientos profesionales de los trabajadores.

¹⁵ <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/magazine/30/news.htm>

- El paso de trabajador interno a teletrabajador a distancia (en cualquiera de las modalidades) será de carácter voluntario.
- El reconocimiento de la condición de asalariado a los trabajadores que trabajen fundamentalmente para el mismo empleador y a los que se les entregue trabajo sobre una base regular.
- Deben establecerse sistemas de contacto con el resto de los trabajadores de la empresa, con carácter periódico, con el fin de limitar las posibles sensaciones de aislamiento y falta de integración.
- Deben facilitarse los medios necesarios para que los representantes sindicales puedan comunicarse con los trabajadores.
- Deben garantizarse las condiciones para su participación en las actividades sindicales en los centros de trabajo.
- Los gastos e inversiones necesarios para la realización del trabajo deberían ser abonados por las empresas, en ellos habría que considerar los materiales y las instalaciones pertinentes, así como una estimación de los costos energéticos.
- Las características de los lugares de teletrabajo deberán reunir todos los requerimientos de seguridad y salud laboral.

Por el momento, las recomendaciones realizadas por la OIT no son de carácter coercitivo, sin embargo las leyes que se dictan sobre la temática incorporan estos aspectos en su definición.

Por su parte, el trabajador que desee desempeñar sus tareas dentro de los nuevos modelos debe ser capaz de organizar su trabajo y gestionar su propio tiempo de forma tal de producir sin supervisión ni presión continua de su jefe. Es importante su capacidad de comunicación, ser autodisciplinado, flexible e independiente. En el caso en que desarrolle

su trabajo desde el hogar, es imprescindible que cuente con un espacio adecuado y un entorno familiar positivo que posibilite el desempeño de sus funciones sin distracciones.

Con el objeto de comprender los beneficios de la aplicación de los distintos modelos de trabajo que se acaban de presentar; y su capacidad para moldear la nueva concepción de empresa que reemplace definitivamente el paradigma vigente, se analizarán en profundidad los puntos de conflicto que afectan a las organizaciones, la sociedad, las personas y sus familias.

“El trabajo es el amor hecho visible. Y si no podéis trabajar con amor sino sólo con disgusto, es mejor que abandonéis el trabajo y que os sentéis a la puerta del templo a recibir la limosna de quienes laboran con alegría. Ya que si hacéis el pan con indiferencia, hacéis un pan amargo que sólo a medias apacigua el hambre del hombre”

*Gibran Khalil Gibran*¹⁶

El quiebre del paradigma vigente

Las profundas transformaciones que desde el último medio siglo modifican los aspectos más diversos de la sociedad, alteran ciertos comportamientos que sustentaban los dogmas establecidos en la concepción de la empresa tradicional.

La introducción de tecnología informática, robótica y de las comunicaciones en los medios de producción permitió que muchas de las tareas que hasta entonces sólo podían ser realizadas por personas fueran automatizadas, obligando a que los operarios se redefinan profesionalmente para no quedar fuera del sistema. Como consecuencia de ello, la proporción de tareas y el aporte de valor al resultado final se está desplazando desde el trabajo rutinario hacia el trabajo creativo¹⁷. Las empresas fueron concebidas para optimizar la generación de valor al controlar el trabajo manual y rutinario; por lo tanto, en el contexto que presenta la sociedad del conocimiento, la configuración tiende a la obsolescencia, principalmente, por lo inadecuado de su diseño.

Por otra parte, las organizaciones deben adaptarse para sobrevivir en un entorno en el cuál la aceleración del cambio, la globalización de los mercados y el incremento de la

¹⁶ (1883-1931) Poeta, pintor y ensayista libanés. Emigró a Estados Unidos a los 11 años. Su obra cumbre es “El Profeta”, escrita en 1923.

¹⁷ A diferencia de lo propuesto por Peter Drucker (1968) al clasificar al trabajo en “manual” y “no manual”, el autor Rafael Echeverría (2000) distingue entre trabajo creativo y trabajo rutinario para referirse a las tareas en las cuales predomina la resolución de situaciones nuevas y aquellas que por su previsibilidad pueden ser más fácilmente automatizadas.

competitividad ejercen una presión ineludible. Para no poner en peligro la compañía, deben estar preparados para responder a las situaciones que presenta el entorno cada vez con mayor velocidad, y para ello deben capacitar y empoderar a los empleados de la base de la pirámide organizacional, para que sean capaces de tomar decisiones no programadas en el momento en que se presenta el problema a resolver.

Cuando la integración de Internet como medio de comunicación dentro de las empresas se convirtió en una realidad generalizada, creó inmediatamente canales informales de transmisión de información que compiten directamente con el tradicional verticalista establecido en la concepción misma del modelo de empresa.

A diferencia de lo que sucedía en sus orígenes, la forma en que las personas se comunican socialmente evolucionó vertiginosamente hacia modelos de información abierta, ubicua e irrestricta; los individuos que viven esa realidad en su ámbito social encuentran que al desempeñarse dentro del mundo laboral el modelo es muy distinto: los flujos de información están restringidos por un patrón de comunicación vertical, y está limitada a informar avances y recibir instrucciones.

La naturaleza del trabajo para las personas de las generación tradicional tiene diferencias significativas con la de las generaciones que nacieron en el mundo regido por la tecnología y que fueron testigos de cómo las generaciones anteriores sufrían las consecuencias de crisis económicas; fueron testigos de la extensión de las jornadas de trabajo, que convirtieron a sus padres en esclavos de “cuello blanco”¹⁸ de las corporaciones que los empleaban. La incorporación de la mujer al trabajo implicó que aquellos niños de las generaciones que hoy se integran a las empresas hayan crecido en un hogar en el cuál ambos padres “vivían para trabajar”.

Los fenómenos descritos y su interacción son generadores de profundas crisis tanto en las empresas como en los trabajadores.

¹⁸ El término “trabajadores de cuello blanco” es de uso generalizado en sociología para referirse a los empleados que desempeñan tareas administrativas y de supervisión. También es utilizado el término “trabajadores de cuello azul” para referirse a los obreros.

“La empresa tradicional ha muerto y todavía no ha nacido el tipo de empresa que la reemplazará”

Rafael Echeverría¹⁹

Crisis de la empresa tradicional

La empresa tradicional, que en el pasado sustentó el desarrollo social gracias a su capacidad de estructurarse para optimizar los rendimientos de los recursos, no acompañó el paradigma de la sociedad del conocimiento transformando su modelo productivo y hoy está en crisis.

La naturaleza de las ventajas competitivas de las empresas cambió con el advenimiento de la sociedad del conocimiento, pasó de sustentarse en la capacidad productiva a basarse en la capacidad creativa.

La estructura organizativa de la empresa tradicional, otrora factor clave del éxito de su capacidad productiva, se ha convertido en un obstáculo para su desarrollo. Los trabajadores de las nuevas generaciones, que cada día representan un mayor porcentaje en la composición de la dotación de la empresa, por su pragmatismo y orientación a la acción, requieren de un liderazgo basado en cierta libertad de acción sumado a la fijación y el control de objetivos establecidos.

Conjuntamente, la ineptitud de la empresa para generar las condiciones que requieren las nuevas generaciones de trabajadores genera como resultado una ineficiencia creciente que resulta imposible resolver con las recetas habituales que se prescribieron durante décadas a las generaciones anteriores.

De acuerdo a diversos estudios realizados²⁰ se determinó que los trabajadores sólo desarrollan entre un 20 y un 25 por ciento de su potencial intelectual dentro de las organizaciones que los emplean. Al desaprovechar los recursos creativos, factor clave para la supervivencia de las organizaciones con los desafíos que plantea el mercado competitivo

¹⁹ (Echeverría, 2000:25)

²⁰ (Bennis y Goldsmith, 1997)

y global en el que vivimos, la empresa tradicional exhibe su incapacidad para sustentar su desarrollo futuro.

El mecanismo de “mando y control” utilizado para regular el trabajo de las empresas tradicionales se sustenta en la emoción del miedo, principalmente a través del temor a las consecuencias del incumplimiento.

El miedo como herramienta de gestión ha sido utilizado por el modelo clásico de *management* de las empresas para reforzar el control y automatizar las respuestas de las personas a tareas repetitivas. Durante mucho tiempo, su aplicación ha sido sumamente exitosa debido a la existencia de condiciones de mercado que ya no predominan y que tienden a desaparecer.

En las dos últimas décadas, los modelos de comercialización comenzaron a ser modificados por la aparición de un nuevo paradigma de mercado. Los compradores, que hasta el momento eran considerados meros consumidores de lo que el mercado ofrecía²¹ modificaron sus preferencias, aquello que adquieren debería diferenciarlos e identificarlos. Este fenómeno, sumado a las nuevas capacidades que el desarrollo de las tecnologías de la producción basadas en la automatización ponían a disposición de las industrias y los prestadores de servicios, promovieron la introducción del modelo de la “personalización masiva”, en el cual el cliente participa en las decisiones finales sobre las propiedades del producto o servicio a adquirir de acuerdo a sus necesidades individuales.

La nueva concepción como modelo de producción de bienes y servicios requiere profesionales identificados con la empresa, comprometidos con la satisfacción de los clientes y con capacidad de tomar decisiones. En este contexto, el miedo no solo deja de funcionar como factor de movilización sino que se transforma en la causa raíz de la parálisis organizacional.

El problema principal de lo expuesto radica en que la gran mayoría de las organizaciones tienen una visión parcial de la situación, son conscientes de los cambios requeridos por sus clientes, promueven el cambio de sus empleados para lograr el compromiso y la

²¹ Henry Ford (1863-1947) escribió en su autobiografía que “cualquier cliente puede tener el coche del color que quiera siempre y cuando sea negro”.

identificación mencionada, pero no reformulan sus modelos de gestión con profundidad para prescindir de la utilización del miedo.

Crisis del trabajador

Impacto en su persona

Las consecuencias que la crisis de la empresa tradicional genera sobre sus trabajadores suele simplificarse y agruparse dentro del concepto del “estrés”, de la misma forma que los problemas presentados en el interior de la organización se barren bajo la alfombra de los “problemas culturales”.

El término “estrés” es comúnmente sugerido en el ámbito empresarial como un mal menor, consecuencia inevitable de la actividad laboral y, hasta cierto punto, positivo por su utilidad como indicador de que el trabajo asignado representa un desafío para el empleado. Sin embargo, ha sido demostrado que el estrés crónico genera una discapacidad que es tan importante como las causadas por accidentes de trabajo o por condiciones médicas como la hipertensión, la diabetes o la artritis.²²

La afección surge como resultado del desequilibrio entre las exigencias y presiones a las que se enfrenta al empleado, por un lado, y sus posibilidades (conocimientos, capacidades y recursos), por otro. En este punto es importante destacar que la empresa no sólo crea las condiciones para generar estrés en sus empleados cuando las exigencias superan las posibilidades, también los genera cuando los requerimientos se encuentran por debajo de las capacidades y conocimientos del trabajador; las consecuencias son semejantes, independientemente de la causa.

El rendimiento también se encuentra asociado con un nivel conveniente de exigencias al trabajador, cuando la cantidad y complejidad del trabajo solicitado al empleado es inadecuada por exceso o por defecto, el rendimiento de trabajador deja de ser óptimo²³.

²² American Institute for Stress (<http://www.stress.org/job.htm>)

²³ (Huete, 2003)

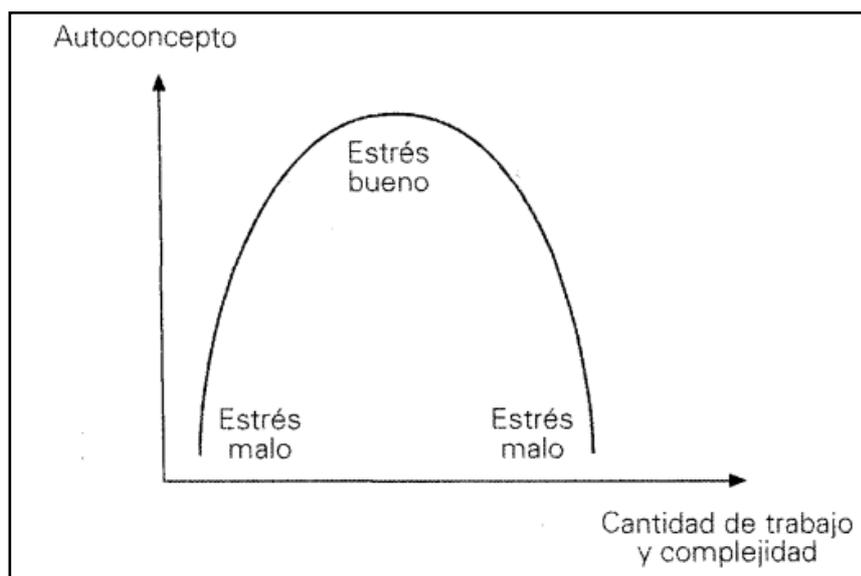


Figura 3: Relación entre esfuerzo percibido y cantidad de trabajo. (Huete, 2003)

En relación a lo analizado respecto al hecho de que las empresas piden compromiso e identificación a sus empleados pero siguen valiéndose del miedo como factor de movilización, podemos observar que el efecto obtenido es justamente el contrario al deseado, debido a que el miedo es el principal generador de estrés. Aquellos individuos afectados por estrés experimentan limitaciones físicas y mentales, pierden mayor cantidad de días de trabajo, sufren mayores accidentes laborales, y utilizan más los servicios de salud.

Un gran número de encuestas y estudios sostienen que las presiones y miedos que los trabajadores enfrentan en su trabajo son la causa principal generadora de estrés entre la mayoría de personas²⁴. Dichos estudios, hallaron que el 75% de los individuos consultados consideran que su generación está más expuesta a situaciones de estrés en su trabajo que la generación que los precedió.

La Organización Mundial de la Salud estima que, para el año 2020, el estrés crónico se consolidará como la segunda causa de invalidez en el mundo, justo por debajo de las enfermedades coronarias.²⁵

²⁴ CDC NIOSH Report, USA (<http://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/>)

²⁵ (Murray, CJL y Lopez, AD:1996)

Entre las consecuencias en la salud de las personas que produce el estrés laboral se encuentran:

- A nivel del sistema de respuesta fisiológica: Taquicardia, aumento de la tensión arterial, sudoración, alteraciones del ritmo respiratorio, aumento de la tensión muscular, aumento de la glucemia en sangre, aumento del colesterol e inhibición del sistema inmunológico.
- A nivel del sistema cognitivo: sensación de preocupación, indecisión, bajo nivel de concentración, desorientación, mal humor, hipersensibilidad a la crítica y sentimientos de falta de control.
- A nivel del sistema motor: hablar rápido, temblores, tartamudeo, voz entrecortada, imprecisión, explosiones emocionales, consumo de drogas legales como tabaco y alcohol, exceso de apetito, falta de apetito, conductas impulsivas, risas nerviosas y bostezos.

El estrés también constituye en factor contribuyente al desarrollo de diferentes enfermedades:

- Trastornos respiratorios: Asma, hiperventilación y taquipnea.
- Trastornos cardiovasculares: Enfermedades coronarias, hipertensión arterial y alteraciones del ritmo cardiaco.
- Trastornos inmunológicos: Desarrollo de enfermedades infecciosas.
- Trastornos endocrinos: Hipertiroidismo, hipotiroidismo y síndrome de Cushing.
- Trastornos dermatológicos: Caída del cabello, prurito, sudoración excesiva, dermatitis atópica y urticaria crónica.
- Trastornos sexuales: Impotencia, eyaculación precoz y alteraciones de la libido.
- Trastornos psicopatológicos: Ansiedad, miedos, fobias, depresión, conductas adictivas, insomnio, alteraciones alimentarias y trastornos de la personalidad.
- Otros trastornos: Dolores crónicos y cefaleas continuas.

Por otra parte, los tiempos requeridos para trasladarse hacia y desde el trabajo aumentan cada año, los crecientes problemas de transporte de las grandes ciudades sumados a los horarios de trabajo extendidos tienen como efecto que el tiempo “no laboral” del que dispone el trabajador es cada vez menor.

En un estudio realizado por IBM a nivel mundial²⁶ se determinó que en ciudades como Buenos Aires y Ciudad de México se requiere, en promedio, 42 minutos para arribar o retornar del trabajo; 30% de los encuestados manifestaron que la principal consecuencia de los problemas de tránsito de las grandes ciudades es el estrés. Al ser consultados respecto al uso que le darían al tiempo ganado en el caso de que el tiempo de viaje hacia y desde el trabajo fuera drásticamente reducido, se encontró que el 53% pasaría más tiempo con su familia y amigos, 44% lo aprovecharía en actividades recreativas y 42% lo utilizaría para realizar ejercicios físicos; sólo un 16% indicó que trabajaría en ese tiempo.

Resulta evidente que el paradigma vigente fue incapaz de resolver problemas que el trabajador sufre desde que la revolución industrial generó el crecimiento de las ciudades y que este aspecto debe ser resuelto por el nuevo paradigma.

Impacto en su familia

En la sociedad preindustrial predominaba el modelo de familia rural. Conjuntamente con la importancia social de la familia en relación a su rol como formador de individuos, constituía la unidad básica de producción; sus integrantes trabajaban conjuntamente la tierra que habitaban. El trabajo no sólo no competía con el crecimiento de la familia y el tiempo compartido entre padres e hijos, sino que operaba en armonía con ella como un elemento integrador y facilitador de su desarrollo.

Al establecerse las fábricas de la era industrial, se perdió el equilibrio trabajo-familia. La industrialización causó la separación entre el hogar y el lugar de trabajo. Los trabajadores se vieron obligados a abandonar las zonas rurales para migrar a las ciudades, donde se encontraban las industrias.

²⁶ (IBM, 2010:4)

Asimismo, como consecuencia de la extensión de la jornada laboral a fin de cumplir con las exigencias crecientes de la empresa sumado a los problemas de tránsito y los largos tiempos de traslados, se incrementó considerablemente el tiempo que el trabajador se encuentra fuera de su hogar. Esta realidad desencadenó la individualización de las relaciones familiares, que promovió una creciente disgregación entre la familia nuclear y el parentesco extenso; asimismo, ocasionó una marcada separación entre las generaciones y, especialmente, el aislamiento de las personas ancianas.

Actualmente, la familia concentra las funciones reproductivas, afectivas y de cuidado y socialización temprana de los hijos, en tanto que funciones de tipo más instrumental, como la educación y la producción económica para el mercado fueron derivadas hacia otras instancias sociales²⁷.

En un estudio publicado a comienzos de la década de 1990 se determinó que los hijos de padres considerados exitosos en su trabajo muestran mayor tendencia a sufrir ciertos problemas emocionales y de salud que aquellos hijos de padres “de menor éxito”²⁸. El fenómeno se explica por la estrecha relación entre “éxito laboral” y “vivir para la empresa”, con las consecuencias que esto último acarrea para la familia.

La incorporación masiva de la mujer al mercado laboral que se experimenta en el mundo a partir de la década de los 80s, terminó de configurar la situación descripta. Al ausentarse durante la mayor parte del día tanto el padre como la madre, los hijos deben dejarse al cuidado de sus abuelos (en el mejor de los casos), o de terceros. Frecuentemente, el sentimiento de culpa de los padres por no estar presentes son compensados otorgándoles a sus hijos todo lo que les piden y evitando el establecimiento de límites; como consecuencia de ellos, la educación de los niños se ve fuertemente afectada.

Las consecuencias de la presión del modelo de trabajo tradicional en ambos miembros de la pareja tienen efecto en el aumento de la tasa de divorcios así también como en la planificación familiar.

²⁷ (Arraigada, 1997:9)

²⁸ (Brian O’ Reilly, Fortune, enero de 1990, 36-46)

Un claro exponente de lo expuesto lo constituyen las familias *DINKs*. El nombre surge de las siglas en inglés del término “doble ingreso, sin hijos” y es utilizado para identificar a las parejas de entre 20 y 40 años, generalmente profesionales del segmento socioeconómico ABC1, que eligen no tener hijos para poder desarrollarse mejor profesionalmente y disfrutar de un nivel de vida que no podrían solventar si tuvieran que afrontar los gastos que genera un hijo.

“La transición de un paradigma en crisis a uno nuevo dista mucho de ser un proceso acumulativo, alcanzado a través de la articulación o la extensión del viejo paradigma. Más bien es una reconstrucción desde nuevos fundamentos, una reconstrucción que cambia algunas de las generalizaciones más básicas del campo teórico, así como muchos de los métodos y aplicaciones del paradigma. Durante el período de transición habrá una gran superposición entre los problemas que pueden ser resueltos por el antiguo y por el nuevo paradigma así también como una diferencia categórica en los modos de solución.”

Thomas S. Kuhn²⁹

La búsqueda del nuevo paradigma

Luego de comprendidas las consecuencias del conflicto entre el paradigma social en relación con el paradigma vigente que sustenta la concepción de empresa tradicional; y tomando en consideración que aún no nació el nuevo paradigma que lo reemplazará, cabe analizar las características que deberá tener este nuevo paradigma y los aspectos que deberá resolver para que finalmente logre imponerse.

En la organización autoritaria tradicional, el principio fundamental consistió en administrar, organizar y controlar. La organización que nazca dentro del nuevo paradigma, deberá sustentarse en la generación de una visión compartida, valores comunes y modelos mentales flexibles. Peter Senge³⁰ sostiene que “las empresas saludables serán aquellas que

²⁹ (1962:84-85)

³⁰ (1947-) Director del centro de Aprendizaje Organizacional del MIT. Conferencista reconocido internacionalmente. Su obra cumbre es “La quinta disciplina”, en la que promueve fervientemente el aprendizaje organizacional para abordar la complejidad creciente que debe afrontar.

puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles.”³¹

Rafael Echeverría, identifica un “doble carácter de la transformación”³² requerida: uno de naturaleza adaptativa y el otro de naturaleza disruptiva.

En relación a la transformación adaptativa, existe por parte de la empresa la necesidad de adecuarse a los cambios del entorno y de introducir los últimos avances en sistemas y procedimientos para incrementar su desempeño, competitividad y rentabilidad. Esta evolución se lleva a cabo dentro del modo tradicional de hacer empresa. En la adaptación, las transformaciones son graduales, y se presentan como un proceso lineal y acumulativo: los cambios se añaden a los anteriores y producen un proceso abierto de transformación empresarial, que generalmente dura varios años.

La transformación de naturaleza disruptiva es la que cambia el paradigma. Cuando lo que busca transformarse es el modo de hacer empresa surgen requerimientos de transformación muy diferentes. Debido a que lo que se requiere rediseñar es el modo básico de organización no se puede esperar tales resultados a través de la aplicación sucesiva de programas parciales de transformación de acuerdo con las modas del mercado del *management*. Ya no se trata de un proceso lineal y acumulativo. Este tipo de transformación implica rupturas.

La nueva empresa debe ser capaz de desterrar el miedo como elemento movilizador y respaldar su modelo de gestión en un pacto con el trabajador basado en la confianza para lograr el compromiso del empleado.

La concepción tradicional en la cuál el empresario sólo compra el tiempo del empleado debe ser sustituido por un modelo basado en la noción del empleado como contribuyente imprescindible para el logro de objetivos organizacionales, al cuál se lo retribuye por su colaboración y compromiso en el cumplimiento de su función dentro de la empresa. Por consiguiente, el mecanismo de control del nuevo paradigma no puede estar sustentado exclusivamente en la observación y medición de conductas, se debe reemplazar el dogma

³¹ (Senge, 1992:231)

³² (2000:20-22)

de la administración científica por una concepción empresarial centrada en el trabajador; y debe poseer la habilidad de cambiar sus modelos mentales a través del aprendizaje cada vez que sea necesario, lo más rápido posible, evolucionando a medida que sus empleados se desarrollan, aprenden y prosperan.

En este contexto, los empleados que construirán y mantendrán las ventajas competitivas de la nueva empresa dejan de ser un *commodity*, debido a que sus capacidades personales cobrarán sistemáticamente mayor relevancia. Para reclutar y retener a los talentos necesarios para que la organización pueda sobrevivir y crecer deberá organizarse para ser eficaz y eficiente sobre la premisa de que el logro de sus objetivos debe permitir que sus empleados se desarrollen en lo individual, familiar y social; a pesar de que existan límites menos precisos entre tiempo de trabajo y tiempo de familia. Como factores del nuevo paradigma deben predominar la transparencia, la flexibilidad, la apertura, la colaboración y el mérito basado en el desempeño.

El pensamiento lineal que logró alcanzar el punto máximo de productividad de la sociedad industrial mediante la fragmentación de los problemas no es válido para resolver la complejidad dinámica de los desafíos que se le presentan en la sociedad del conocimiento; por consiguiente, el modelo de pensamiento preponderante en el nuevo paradigma debe ser el sistémico.

Como se ha mencionado anteriormente, a pesar de que se evidencia la crisis del modelo tradicional y que se cuenta con la tecnología para transformar la concepción del trabajo, el nacimiento de este nuevo paradigma aún no ha ocurrido. Analicemos las causas de este hecho.

Limitantes para el nacimiento del nuevo paradigma

Uno de los desafíos clave que ayudará al nacimiento del nuevo paradigma es el resolver el problema del concepto de productividad de las tareas creativas. En este apartado se

analizarán por un lado el concepto de productividad en la empresa tradicional, y por otro la problemática que presenta la medición de la eficiencia para el trabajo no manual.

Peter Drucker identifica dos dificultades principales en el camino para encontrar un modelo que se convierta en el nuevo paradigma del trabajo. Para el autor, la primera cuestión a resolver es cómo especificar la tarea a ser ejecutada. En el caso de las tareas manuales resultaba obvio qué debía producir el trabajador (un bulón, un volante, determinada pieza de vidrio, etc.) y, en consecuencia, el problema consistía en diseñar la secuencia de pasos que permitían optimizar el tiempo de ejecución de la tarea. En las tareas no manuales, el resultado se relaciona en mayor o menor medida con aspectos creativos de quien realice la tarea, se define un estado esperado que posee grados de libertad y, por consiguiente, no pueden optimizarse de la misma forma que las tareas manuales.

La segunda cuestión a resolver consiste en cómo incrementar la productividad del trabajador del conocimiento y cómo gestionar ese conocimiento. A diferencia del trabajo manual que se sustentaba en la destreza física del ejecutor y, en consecuencia, podía ser desagregado en tiempos y movimientos, el trabajo no manual se sustenta en el conocimiento y su proceso no puede ser desagregado.

Por su parte, Rafael Echeverría expresa que la naturaleza del trabajo no manual se basa en la capacidad transformadora de la palabra más que en el conocimiento. Según Echeverría, tanto el trabajo manual como el no manual requieren en mayor o menor medida conocimiento, sin embargo en el trabajo manual la transformación de la realidad se realiza a través de la acción física sobre los elementos mientras que en el no manual se transforma a través de poner en acción lo que denomina competencias conversacionales.

Avanzando sobre la línea de pensamiento planteada por los diferentes autores, este maestrando concibe la idea de que la naturaleza del trabajo manual es determinística³³, mientras que el trabajo no manual se desarrolla en el terreno de la heurística³⁴. Por

³³ Fenómeno determinístico: es aquel en que se obtiene siempre el mismo resultado bajo las mismas condiciones iniciales. La relación causa-efecto se conoce en su totalidad.

³⁴ Heurística: Ciencia que estudia los procesos de decisión respecto a un campo de conocimiento concreto, como son las estrategias cognitivas. Su contrapartida formal es el algoritmo. Por heurística entendemos una

consiguiente, el camino que puede llevar a resolver el problema de la productividad del nuevo paradigma se encuentra a través de la especificación y control de las características que hacen del resultado obtenido una “buena solución” y de las “buenas prácticas” que favorecen el arribar a ese tipo de resultados.

estrategia, método, criterio o truco usado para hacer más sencilla la solución de problemas difíciles. El conocimiento heurístico es un tipo especial de conocimiento usado por los humanos para resolver problemas complejos.

Limitantes del mindset actual para impulsar la transición

La toma de decisiones empresariales se sustenta en una política burocrática cuyas reglas de juego consisten en crear una impresión favorable para progresar o, si uno está en la cima, para quedarse allí. Como consecuencia, para quien acumuló poder valiéndose de la autoridad burocrática y ocupa una posición *senior* en una empresa, modificar su modelo de gestión supone un riesgo que no está dispuesto a correr. El propio sistema genera una estabilidad inconveniente para una sociedad disruptiva.

La aplicación de recetas para resolver problemas organizacionales, sustentadas en las premisas del modelo de gestión en donde pocos se atreven a cuestionar refuerza en el *mindset* de los gerentes la aversión al riesgo y el pensamiento cortoplacista.

Ciertas modalidades de la concepción *tayloriana*, como las prácticas de monitoreo constante y el uso de premios y castigos para alinear los objetivos de la empresa, se encuentran arraigadas a los modelos mentales de los directivos. Dichas modalidades se sustentan en la idea de que el empleado trabaja sólo si se lo controla, y que toda vez que pueda evitará asumir sus responsabilidades.

Por otro lado, existen ciertos prejuicios por parte de los directivos de las empresas respecto a la disminución de la productividad y la pérdida de calidad al aplicar nuevos modelos de trabajo. De alguna forma, relacionan la productividad con el cumplimiento de un horario fijo y la asistencia a las oficinas de la empresa. Suponen que la calidad del trabajo depende de la observación de la tarea por parte del supervisor.

Para la implementación de las nuevas prácticas de trabajo que requiere la nueva sociedad es indispensable que el modelo mental gerencial se encuentre genuinamente alineado con la teoría Y de McGregor³⁵. Un modelo mental que considere que las personas disfrutan del trabajo por naturaleza, que la mayoría de los empleados son capaces de controlarse y

³⁵ La Teoría X y la Teoría Y son teorías de la motivación humana, desarrollada por Douglas McGregor en el *MIT Sloan School of Management* durante la década de 1960.

dirigirse ellos mismos si son motivados en la consecución de un fin y que los trabajadores no solo aceptan sino que buscan activamente la responsabilidad.

Las transformaciones profundas que la aplicación de esta concepción requiere, en lo mediato, no se encuentra libre de riesgo. Sin embargo, si no se toman decisiones que lleven a que la organización aprenda sobre el paradigma que se viene, en el largo plazo, las consecuencias serán difíciles de revertir.

El trabajo en Argentina

La búsqueda del nuevo paradigma que rijan la forma de hacer en la empresa será un desafío para todo el mundo, sin embargo, las problemáticas no son exactamente las mismas en todos los países.

El estudio de la aplicación de los nuevos modelos de trabajo en las empresas argentinas debe ser analizado desde la perspectiva local del empleado, del empresario y del Estado Argentino. Cada uno de estos participantes debe alcanzar cierto nivel de desarrollo para que la implementación de las nuevas modalidades sea exitosa.

Uno de los aspectos indispensables para avanzar sobre la resolución de la problemática en el país consiste en identificar objetivamente el estado de situación de cada perspectiva. Lamentablemente, en Argentina es muy escasa la información disponible que permita analizar estos aspectos.

Con el objeto de presentar al lector los diferentes aspectos de la problemática, se comenzará analizando el contexto nacional desde la perspectiva de su infraestructura tecnológica y de las desigualdades de su despliegue en distintas provincias del territorio.

Luego de examinar el pensamiento del trabajador respecto a las nuevas modalidades de trabajo, sus expectativas y experiencias se estudiará la visión gerencial existente en las empresas argentinas, las políticas aplicadas hasta el momento y sus resultados.

Contexto nacional

En Argentina existe consenso general y a nivel político acerca de los beneficios de los nuevos modelos de trabajo, especialmente del teletrabajo. Sin embargo, no se han realizado estadísticas oficiales que permitan dimensionar el nivel de adopción de estas modalidades en el país.

Algunas cifras no oficiales indican que, en 2010, alrededor de 1.6 millones de trabajadores desempeñaban tareas de manera remota, utilizando tecnologías de la información y las comunicaciones³⁶. Se estima que el 80% de los trabajadores en esa condición son *freelance* y que en los 6 años transcurridos entre 2004 y 2010 el crecimiento de estas modalidades fue superior al 500%.

La implementación de estos nuevos modelos de trabajo requiere como base una infraestructura tecnológica de comunicaciones con capacidad suficiente, distribución geográfica amplia y costos accesibles que permita al empleado prestar servicios desde su hogar u otro sitio que elija.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) reportaba, a diciembre de 2010, más de 4.7 millones de hogares con conexión a internet. De ellos, el 96% disponía de banda ancha. Este indicador ubica al país como el de mayor índice de penetración de Internet por banda ancha de América Latina.

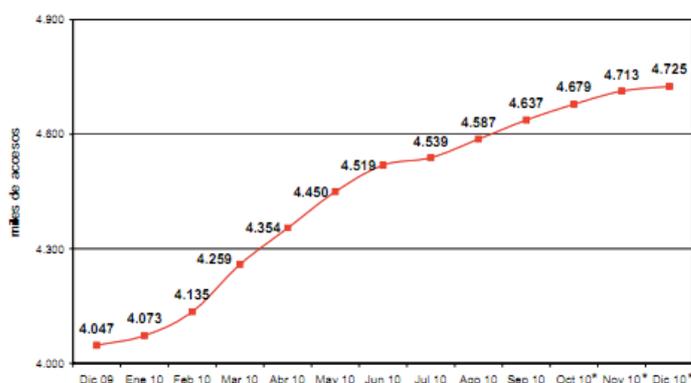


Figura 4: Accesos residenciales a internet, Dic '09-Dic '10. Fuente: INDEC

³⁶ "Teletrabajo: Políticas Públicas y Modelos de Legislación". Investigación de la Comisión TIC de USUARIA.

No obstante, cuando se analizan los grados de conectividad por provincia los resultados son dispares y heterogéneos, mostrando una gran asimetría entre las posibilidades de acceso por regiones.

| Provincia | # Conexiones | # Hogares | % Penetración |
|------------------------|------------------|-------------------|---------------|
| San Luis | 135.000 | 147.957 | 91% |
| Ciudad de Buenos Aires | 1.259.462 | 1.479.015 | 85% |
| Tierra del Fuego | 29.469 | 45.282 | 65% |
| Neuquén | 69.700 | 204.871 | 34% |
| Chubut | 60.096 | 184.874 | 33% |
| Buenos Aires | 1.787.625 | 5.581.761 | 32% |
| Córdoba | 381.963 | 1.271.364 | 30% |
| Santa Fe | 348.714 | 1.186.390 | 29% |
| Santa Cruz | 27.873 | 98.043 | 28% |
| Río Negro | 66.984 | 240.999 | 28% |
| La Rioja | 30.315 | 110.731 | 27% |
| Mendoza | 130.026 | 566.186 | 23% |
| Tucumán | 92.037 | 411.239 | 22% |
| La Pampa | 28.047 | 135.026 | 21% |
| Entre Ríos | 89.263 | 438.679 | 20% |
| Salta | 64.806 | 324.069 | 20% |
| San Juan | 36.396 | 194.188 | 19% |
| Catamarca | 17.799 | 117.663 | 15% |
| Corrientes | 40.072 | 303.777 | 13% |
| Misiones | 44.170 | 340.173 | 13% |
| Chaco | 39.334 | 330.761 | 12% |
| Jujuy | 23.919 | 203.576 | 12% |
| Formosa | 15.932 | 160.078 | 10% |
| Santiago del Estero | 26.618 | 267.447 | 10% |
| Total del País | 4.845.620 | 14.344.149 | 34% |

Figura 5: Porcentaje de penetración de Internet por Provincia.

La provincia argentina con mayor penetración de Internet en los hogares es San Luis, cuyo índice es superior al 90% como resultado de la aplicación de una política de inclusión digital llevada adelante por el gobierno provincial, el cual facilitó computadoras a los

estudiantes, otorgó créditos familiares para la compra de computadoras y creó una red gratuita de acceso a Internet.

Por su parte, la Ciudad de Buenos Aires, al poseer la mayor cantidad de habitantes por metro cuadrado del país, menores precios del servicio por el volumen de la oferta y mayor poder adquisitivo, presenta un 85% de penetración de Internet en los hogares.

A excepción de lo que ocurre en Tierra del Fuego, en los hogares del resto de las provincias los índices de penetración de Internet se encuentran muy por debajo de los mencionados, con valores menores al 35% para todas ellas. En el caso de la Provincia de Buenos Aires, a pesar de estar geográficamente contigua a la Ciudad de Buenos Aires, dicho índice cae al 32%.

Resulta interesante observar la relación entre menores recursos económicos y mayores tasas de desconexión. Estos son los casos de las provincias de Catamarca, Corrientes, Misiones, Chaco, Jujuy, Formosa y Santiago del Estero, en las cuáles menos del 15% de los hogares cuentan con conexión a Internet.

La concepción del trabajo de los argentinos se está redefiniendo y las asimetrías deben ser resueltas para que las empresas puedan transformarse a fin dar respuesta a ellas.

Los nuevos modelos de trabajo en las empresas argentinas

Entre los meses de Febrero y Julio de 2011 se ha realizado un trabajo de campo *ad hoc* para esta tesis con 32 empresas de distinto tamaño y sector ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en Gran Buenos Aires. Se utilizó un cuestionario semiestructurado armado a partir de preguntas abiertas y cerradas. Los entrevistados fueron gerentes, jefes y empleados de dichas empresas.

Esta investigación ha tenido pretensiones cualitativas basadas en identificar el estado de avance en la implementación de nuevos modelos de trabajo, conocer la visión de la empresa y su *senior* y *middle management* así también como las necesidades y expectativas del trabajador.

A partir de dicho estudio se pudo comprobar que, para que los nuevos modelos de trabajo puedan ser aplicados, no es suficiente el acuerdo entre el empresario y el trabajador. Sólo podrán llevarse masivamente a la práctica cuando las transformaciones realizadas en las empresas confluyan en una cultura diferente, un nuevo marco tecnológico y un sistema legal que debe ser implementado por nuestros legisladores.

A continuación se presentará el análisis de los resultados del trabajo de campo realizado desde la perspectiva del trabajador y de la gerencia, las prácticas implementadas en las empresas y sus consecuencias.

Perspectiva del Trabajador

El primer aspecto importante a analizar consiste en la composición generacional de las organizaciones.

Las frecuentes crisis económicas constituyen un factor determinante que aceleró el proceso natural de nacimiento y desaparición de las compañías. En consecuencia, la configuración de las empresas y el perfil de los trabajadores argentinos presentan particularidades en comparación con el resto del mundo.

Los empleados de mayor edad fueron los que sufrieron crisis de diferente naturaleza durante su vida laboral. Conviven con los nuevos empleados, quienes crecieron viendo a sus padres sufrirlas y se incorporan al mercado laboral con expectativas propias y diferentes.

La presión ejercida por las necesidades de los empleados pertenecientes a la “Generación Y” que cada año, naturalmente, representarán una proporción cada vez mayor de los trabajadores de las empresas, determinará en gran medida el tiempo con el que la empresa cuenta para incorporar los nuevos modelos de trabajo que satisfarán su demanda.

Esto es un aspecto fundamental a tener en cuenta al evaluar la opinión de empleados en empresas argentinas.

En lo que hace a composición generacional de las empresas se observa en el estudio realizado una presencia de la “Generación Y” del 17%, 70% para la “Generación X” y el 13% restante para la “Generación de los Baby Boomers”.

Por tamaño de empresa no se han identificado en el estudio modificaciones significativas.

En relación a la actividad principal, se encontró en el estudio una mayor presencia de la “Generación Y” en empresas del sector comercial minorista (47%) que en otros como la industria (9%).

Los citados datos de composición generacional obtenidos en el estudio son en extremo consistentes con información de 2010 del Instituto Great Place to Work de Argentina.³⁷

³⁷ Los datos de composición generacional obtenidos en las entrevistas y encuestas realizadas fueron complementados con información de 2010 del Instituto Great Place to Work de Argentina. (Disponible online: <http://www.greatplacetowork.com.ar/best/list-ar-2010.htm>)

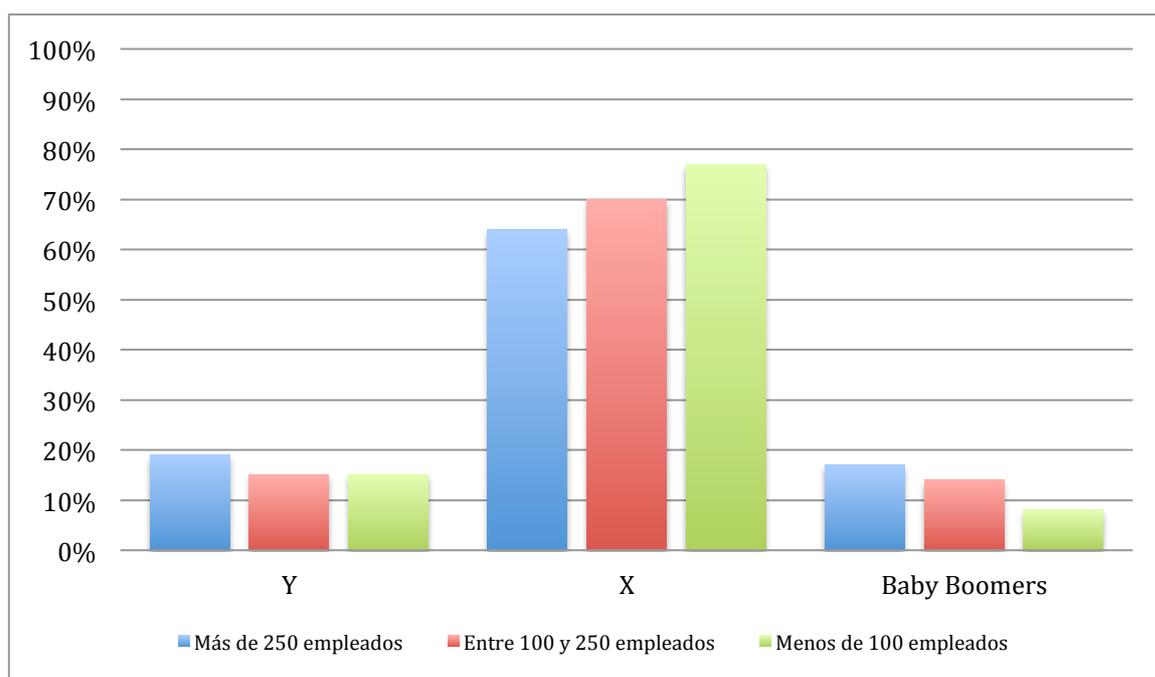


Figura 6: Composición generacional según tamaño de la empresa.

De lo apuntado se manifiesta un claro predominio de la “Generación X”. El porcentaje de empleados de la “Generación Y” igualan a la de la “Generación de Baby Boomers”. Sin embargo, éstos últimos son quienes en general se encuentran en las posiciones gerenciales y de jefatura, quienes cuentan en la empresa con el poder necesario como para impulsar transformaciones en los modelos de empleo.

En el estudio se identificó que la disminución de costos por el impacto de la eficiencia ganada en traslados del personal funciona como un aspecto clave para estimular la adopción de nuevos modelos de trabajo. En ese sentido, el 60% de los empleados encuestados manifiestan no estar conforme con el tiempo, la calidad y el costo requerido para desplazarse a su lugar de trabajo. De ellas, el 72% estaría dispuesta a disminuir su salario si pudiera evitar trasladarse todos los días a la oficina.

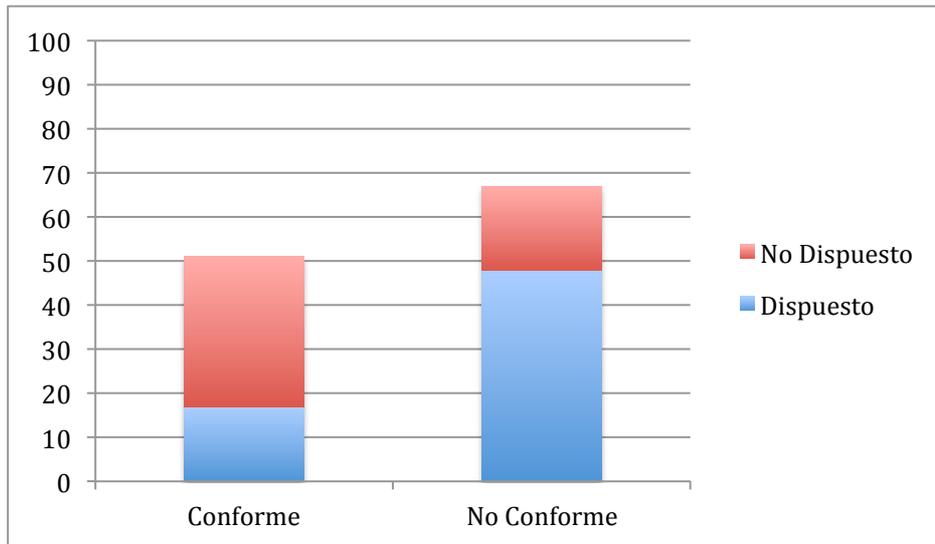


Figura 7: Disposición a aceptar menor salario si se evita viajar diariamente al trabajo en relación con conformidad con transporte.

Un dato llamativo que se ha encontrado en esta investigación es que del grupo que sí está conforme con lo insumido para trasladarse diariamente a su lugar de trabajo un 33% también está dispuesto a sacrificar parte de su salario en pos de evitar viajar todos los días.

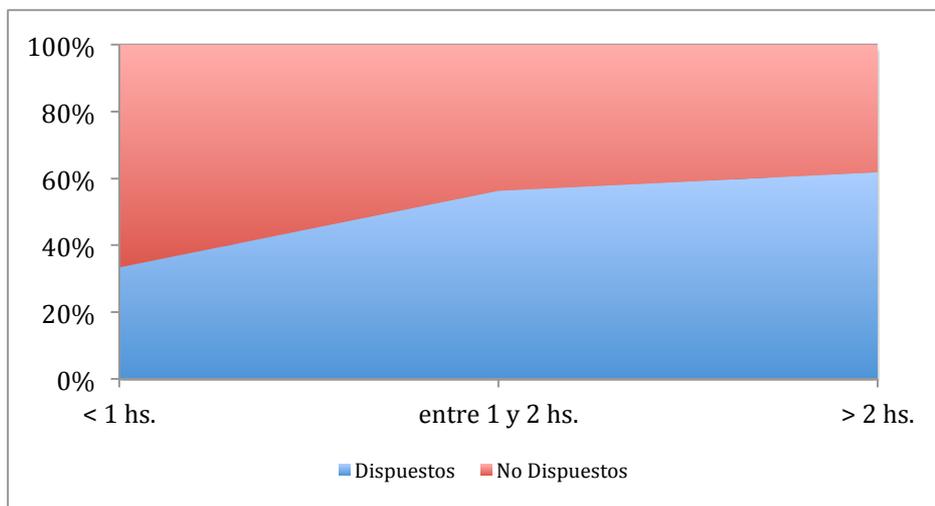


Figura 8: Disposición a aceptar menor salario si se evita viajar diariamente al trabajo en relación con tiempo requerido para desplazarse hacia y desde el trabajo.

El esfuerzo requerido para viajar diariamente al trabajo representa el 25% del tiempo que efectivamente se trabaja. Este esfuerzo es percibido como innecesario en gran medida debido a que, según lo indicado por los trabajadores encuestados, en promedio se podría

realizar el 60% del trabajo desde fuera de la empresa. Ahora bien, resulta paradójico que sólo el 15% lo pone en práctica.

Existen ciertos requerimientos con los que debe contar el trabajador que desee desarrollar sus funciones desde su hogar. El estudio realizado ha podido identificar como la mayor limitante el aspecto del espacio. Un 30% de los encuestados informó que no posee un espacio libre de distracciones para desempeñar sus tareas desde su hogar. Esto refuerza la necesidad de considerar no sólo el teletrabajo al momento de diseñar los modelos que podría utilizar la empresa del futuro.

Desde el plano tecnológico un 90% de los trabajadores responde contar en su hogar con el equipamiento adecuado y conectividad suficiente para teletrabajar.

La implementación por parte de la empresa de programas de trabajo flexible regular fue vista por los entrevistados como un elemento que suma valor a la propuesta que la organización hace al empleado. Esto es particularmente importante para el caso de las personas con limitaciones físicas y mujeres con bebés e hijos pequeños y para los nuevos trabajadores de la “Generación Y” que perciben la flexibilidad no sólo como un beneficio sino un elemento indispensable para su incorporación y permanencia dentro del mercado laboral.

Visión Gerencial

Para los gerentes el estudio realizado pone en evidencia una clara distorsión entre lo que estos piensan acerca de la efectividad de los nuevos modelos de trabajo y lo que realmente hacen que suceda en las empresas.

Las vacas sagradas de la concepción de empresa tradicional se sustentan en modelos mentales que afectan las percepciones sobre las nuevas formas de trabajo y ayudan a mantener el *statu quo* dentro de la organización.

Aquellos que tienen el poder suficiente para promover el cambio no toman la iniciativa por los riesgos que acarrearía para su posición el pensar diferente. Como resultado, del estudio realizado, más del 60% de los gerentes indicaron que por el momento no intentan implementar modelos flexibles de trabajo, aun cuando admiten que por la naturaleza de la tarea, podrían hacerlo.

Sólo el 50% de ellos estaría dispuesto a avanzar sobre la adopción de nuevas modalidades.

El preconceito respecto al impacto en la productividad y la calidad de la aplicación de los nuevos modelos de trabajo, se ve claramente distorsionado por los modelos mentales mencionados. El 32% de los gerentes que no implementan estas modalidades creen si los empleados trabajaran fuera de la empresa se generaría un impacto negativo en la productividad y 27% considera que impactaría negativamente en la calidad.

Paradójicamente, ninguno de directivos que aplican modelos de trabajo remoto, informa que haya disminuido la productividad o se haya incrementado la no calidad de la mano de los nuevos métodos. En los hechos, el 79% indica que la adopción de nuevos modelos de trabajo logró mejorar la productividad y calidad en sus empresas.

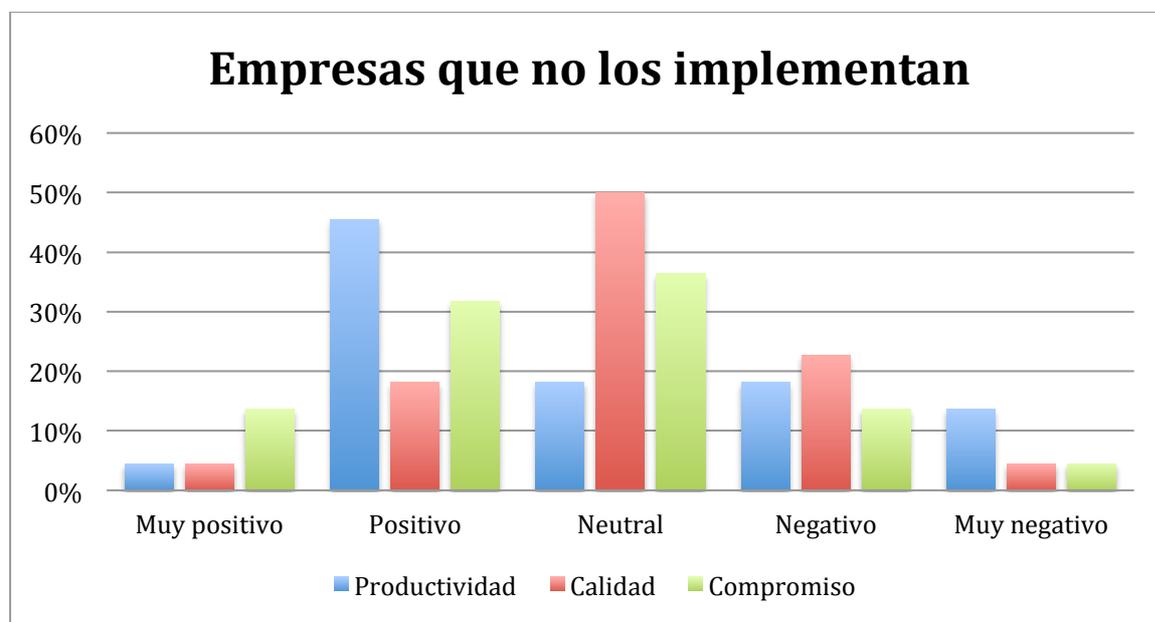


Figura 9: Preconceito respecto al impacto de la de implementación de nuevos modelos de trabajo por aspecto clave de la empresa.

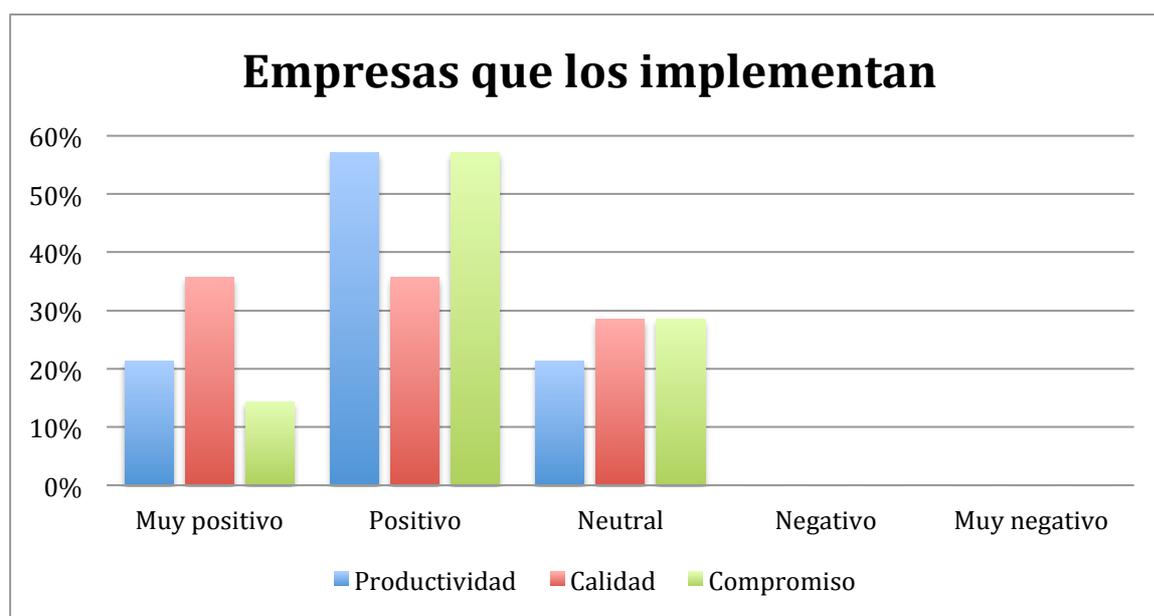


Figura 10: Percepción del impacto de las experiencias de implementación de nuevos modelos de trabajo por aspecto clave de la empresa.

En este punto es importante destacar que aquellos que efectivamente aplican nuevos modelos de trabajo llevan alrededor de 18 meses, en promedio, haciéndolo. Escapa a los alcances del trabajo evaluar la velocidad de adopción del nuevo paradigma en Argentina. Sin embargo se puede inferir que, a pesar de que la tecnología haya estado disponible desde hace al menos 5 años, se cuenta con poca experiencia lejana en la implementación.

Otro aspecto paradójico identificado en el estudio por parte de aquellos gerentes que aún no adoptaron modelos flexibles de trabajo es su subestimación de los conocimientos y las habilidades organizacionales requeridas.

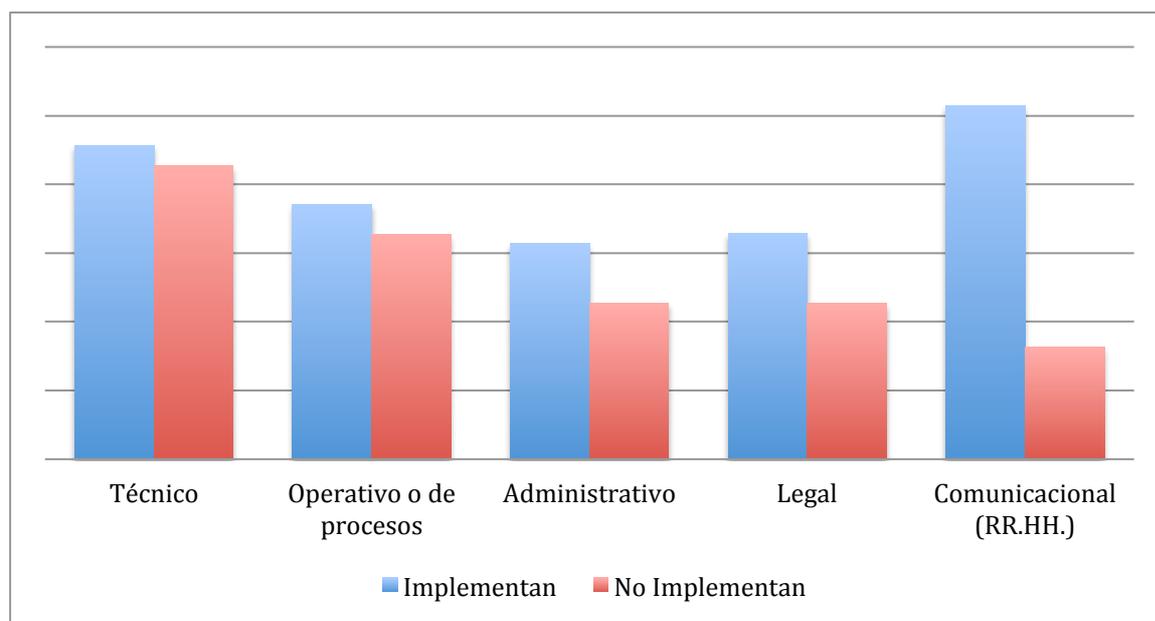


Figura 11: Percepción del nivel de madurez requerido para implementar los nuevos modelos de trabajo en la empresa.

En especial los aspectos que son más subestimados por los gerentes que no implementan modelos flexibles de trabajo, son los legales y comunicacionales. En este último aspecto, es considerable la diferencia observada. Aquellos que tienen experiencia en la implementación de modelos flexibles consideran que las habilidades comunicacionales y de recursos humanos de la empresa son muy importantes..

Asimismo, resulta llamativo que la dimensión legal no sea ubicada dentro de los niveles de mayor criticidad dentro del grupo de quienes aplican políticas de trabajo flexible, debido a las marcadas deficiencias regulatorias domésticas de los nuevos modelos de trabajo, las cuales serán analizadas en profundidad en un próximo apartado y que implican para las empresas serios riesgos.

Se destaca como uno de los aspectos que se identifica más frecuentemente dentro de los negativos del trabajo a distancia, la pérdida de control de los trabajadores por no encontrarse en el mismo espacio físico que su supervisor. Aún aquellos que aplican modelos flexibles de trabajo y están conformes con ello identifican este punto como el más crítico.

Políticas Aplicadas

Del trabajo de campo realizado surgen diferencias claras respecto a la forma con la que empresas de distinto tamaño enfrentan los nuevos modelos de trabajo. Sin embargo, no resulta sencillo obtener información estadística precisa respecto a las políticas aplicadas por las empresas medianas y chicas, en las cuáles se detectaron los casos de mayor tiempo de trabajo fuera de las oficinas. En las relaciones de trabajo en las cuáles se desarrolla más del 40% de la tarea a distancia el grado de informalidad es mayor y, en consecuencia, no es posible ponerlo abiertamente de manifiesto.

En las PyMEs³⁸, el modelo de gestión de los empleados que trabajan mayormente fuera de la empresa se instrumenta a través de pago por producción (o a destajo) o mediante el acuerdo sobre el cumplimiento de una determinada cantidad de tareas específicas, frecuentemente monótonas y rutinarias, que son más fácilmente controlables. En los casos observados, el empleado debe contar con la conexión a Internet y con el equipamiento necesario (en general sólo una PC y una impresora multifunción).

Es común que los empleados de las pequeñas y medianas empresas que necesiten excepcionalmente realizar algún trámite cuenten con la posibilidad de trabajar desde su casa. Las políticas no están formalmente expresadas, son beneficios que con el correr del tiempo se convierten en derechos adquiridos y se integran a la cultura de las empresas. Estas políticas, en un gran número de casos, nacieron como consecuencia de la pandemia de Gripe A que azotó la Argentina en abril de 2009. Durante el período que duró dicha pandemia, muchas empresas debieron adaptarse rápidamente para disminuir el impacto en la productividad que causaba el hecho de que los empleados no pudieran ir a trabajar a la empresa para evitar el contagio.

Los sistemas informáticos fueron modificados para permitir el acceso a los trabajadores desde fuera de la empresa, los procesos fueron simplificados e informatizados para adaptarlos a la necesidad imperante. Luego de retirada la emergencia sanitaria, algunas de las medidas de excepción adoptadas por las empresas siguieron vigentes y se incorporaron como beneficios para el empleado.

³⁸ Acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa

En el otro extremo, encontramos a las grandes multinacionales. En ellas se da la particularidad de que, por naturaleza, la concepción de trabajo es descentralizado. Las capacidades técnicas son indispensables para mantener el flujo de trabajo entre los distintos centros productivos. Es común que los proyectos de trabajo se organicen en base a un *pool* de recursos. Estos recursos pueden encontrarse en las filiales que la empresa posee en Argentina, en India, en Estados Unidos o, prácticamente, en cualquier país.

El empleado de las grandes corporaciones, frecuentemente trabaja con una laptop que le permite movilizarse por los diferentes espacios de trabajo dentro de la empresa; si necesita reunirse con parte de su equipo, tener una videoconferencia con un cliente en el exterior o desarrollar un tema puntual con un compañero de trabajo simplemente toma su laptop y se dirige a cualquier sala que se encuentre libre en ese momento. Los modelos de gestión incorporan elementos más evolucionados, que incluyen evaluaciones formales periódicas, gestión por objetivos y premios por desempeño.

A pesar de contar con herramientas de gestión más avanzadas que las PyMEs, se observó que el tiempo que el empleado tiene permitido trabajar desde fuera de la empresa no suele superar un día por semana. Es frecuente que la empresa ofrezca esa posibilidad dentro de un paquete de beneficios al que el empleado accede a partir de cumplido determinado tiempo en la empresa (generalmente un año). Entre los beneficios de flexibilidad ofrecidos se encontraron:

- **Anti-tráfico:** Consiste en que el empleado se retire hasta 2 horas antes de la empresa y continúe trabajando 2 horas después de llegar a su casa.
- **Horario Flexible:** Permite que el empleado ingrese hasta 2 horas antes a la empresa de forma tal de poder retirarse más temprano al cumplir las horas de trabajo.
- **Medio día libre una vez al mes:** El empleado puede acumular horas extra trabajadas para contar con medio día libre, esto puede realizarlo sólo una vez por mes.

- **Feriados puente:** En caso de que un feriado sea martes o jueves, el empleado puede acumular horas para no trabajar el lunes anterior o el viernes posterior de forma tal de contar con 4 días libres para descansar o hacer mini turismo.
- **Viernes jornada de medio día:** Se encontró que este beneficio se aplica de dos modalidades diferentes: en una el empleado compensa el medio día que no trabaja el viernes con tiempo adicional de lunes a jueves, y en la otra modalidad directamente se otorga el medio día libre sin necesidad de compensación.
- **Home office extendido por maternidad:** Luego de cumplido el período de licencia por maternidad, se permite que hasta cumplido un año del hijo, las madres puedan trabajar desde su hogar hasta 2 veces por semana.

Contrariamente a lo que *a priori* puede suponerse, el diseño de los beneficios relacionados con la flexibilidad del trabajo no son parte de un plan de reingeniería productiva con base en la relación laboral. Aún en grandes corporaciones, la implementación de estos modelos surge de iniciativas aisladas promovidas por el área de recursos humanos como un elemento adicional que colabore con el reclutamiento y la retención. La implementación se hace muchas veces sin considerar aspectos críticos requeridos, el 54% de las empresas que aplican modelos de trabajo a distancia no cuentan con un proceso formal periódico de definición y evaluación de objetivos.

Llamativamente, se encontró que en los mandos medios de grandes empresas, 1 de cada 5 implementa algún tipo de trabajo flexible con su equipo sin que la organización tenga un modelo formal para hacerlo. Al ser consultados mediante la encuesta realizada para el presente estudio, el 82% de los representantes de mandos medios no consideran que se requiera un alto nivel de conocimiento legal para implementar estos modelos. Esto pone de manifiesto que, aún aquellos que lo implementan, no abordan el tema desde una perspectiva integral y multidisciplinaria.

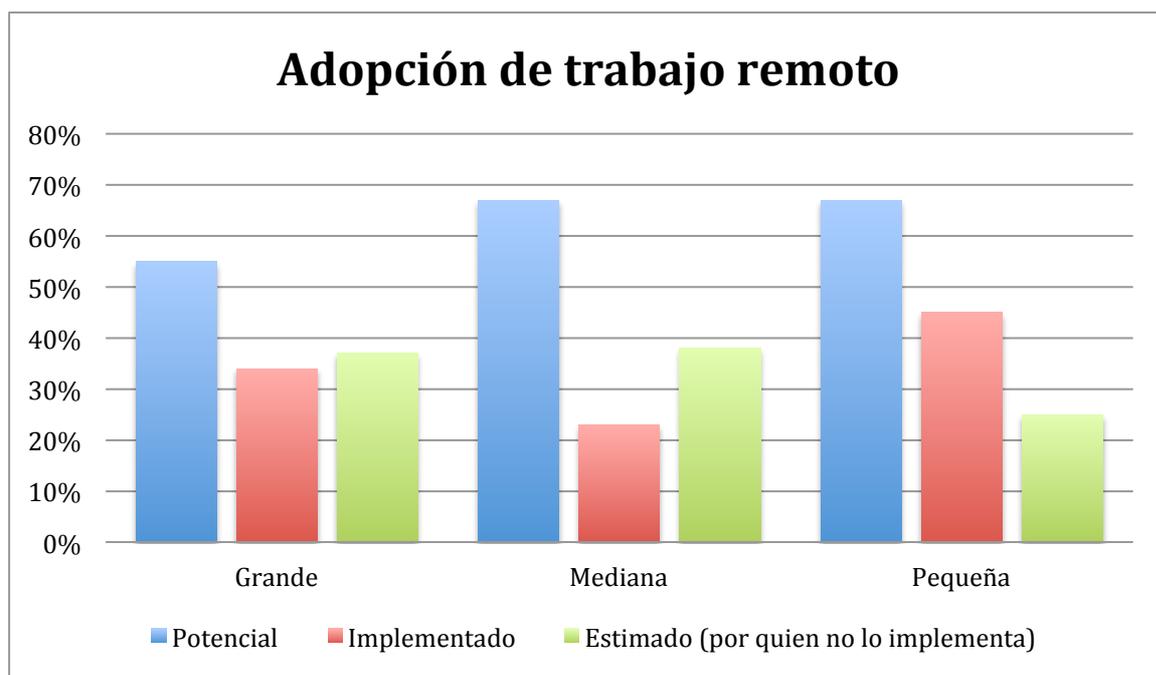


Figura 12: Adopción de trabajo remoto por tamaño de empresa. Comparación entre el tiempo potencial y el real de las empresas que lo implementan y el estimado por aquellas empresas que no los implementan.

Existe una clara diferencia entre el porcentaje de adopción de estas modalidades en grandes empresas comparadas con las PyMEs. Sin embargo, a pesar de contar con las herramientas metodológicas y tecnológicas para implementar modelos de trabajo remoto, se observa que las grandes empresas no los implementan en todo su potencial.

Pasaremos a analizar el resultado de su adopción.

Resultados de su aplicación

Los trabajadores consultados manifiestan que le asignan un alto valor a las políticas de trabajo flexible en sus organizaciones. Reconocen los amplios beneficios de estas modalidades para su persona y para el resultado de su trabajo y desean que se amplíe su aplicación.

Las mujeres con bebés e hijos pequeños así también como las personas con limitaciones físicas que aplican modelos de teletrabajo, presentan menores índices de rotación en las empresas. La conciliación entre la vida familiar y laboral es un aspecto indispensable para su desarrollo personal, e identifican en los modelos flexibles de trabajo una posibilidad única.

Por su parte, el nivel de satisfacción de los gerentes que aplican estas políticas es alto. En el trabajo de campo realizado, no se detectaron casos en los que se haya dado marcha atrás luego de haberse implementado modelos flexibles de trabajo.

Adicionalmente a las mejoras en la productividad, calidad y compromiso previamente analizadas³⁹, los gerentes identifican a la disminución de costos y a las mejoras en la calidad de vida como los aspectos más beneficiosos de su aplicación.

³⁹ Ver figura 10: “Percepción del impacto de las experiencias de implementación de nuevos modelos de trabajo por aspecto clave de la empresa”

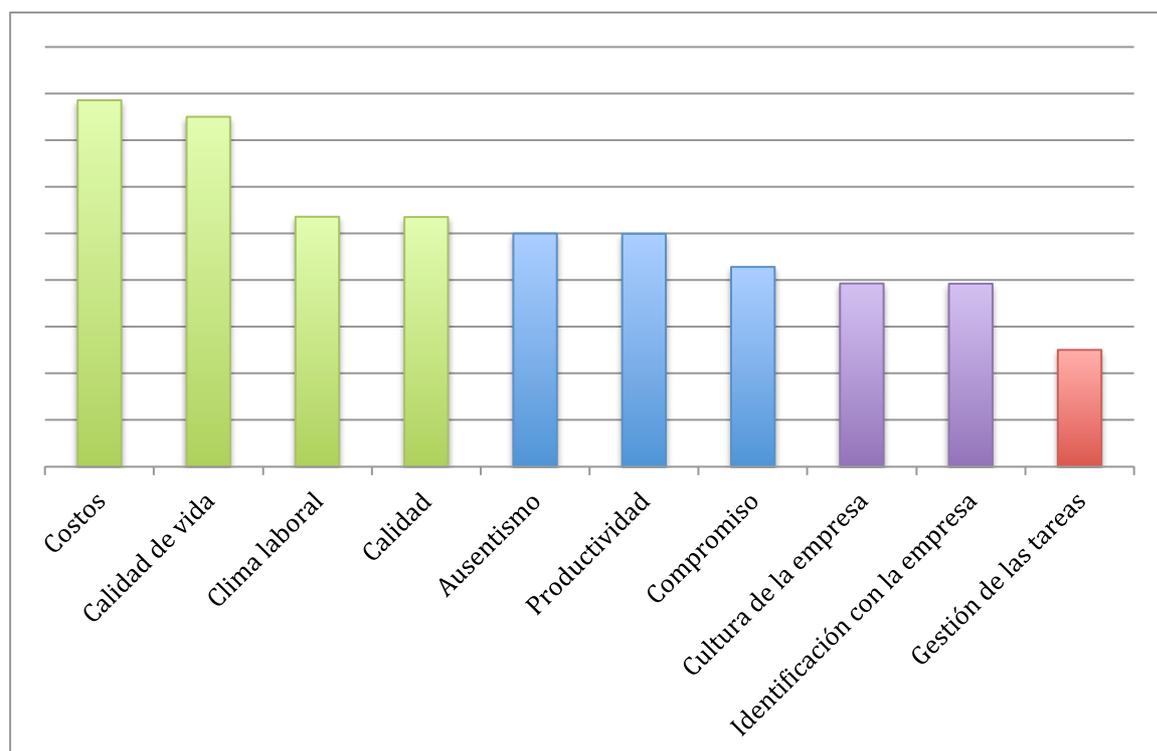


Figura 13: Percepción de beneficios por aspecto relacionado con la implementación de nuevos modelos de trabajo.

La disminución de los índices de ausentismo, producto de la posibilidad de trabajar desde el hogar a pesar de que el empleado no pueda ir a la oficina, así también como el mayor compromiso con la empresa, son aspectos que se identifican como consecuencias positivas de la adopción de las modalidades de trabajo remoto.

Entre los problemas identificados por los gerentes en el estudio realizado, el más recurrente está relacionado con la gestión de las tareas. Según expresan, la asignación de trabajo y la evaluación de los resultados es más difícil y requiere un mayor esfuerzo. Se deben planificar más y mejor las tareas y deben establecer parámetros claros de evaluación de la calidad de los resultados esperados. Ya no alcanza con ver a la persona trabajando durante las horas establecidas por contrato, se deben considerar correctamente el esfuerzo y el tiempo requerido para cada tarea antes de asignarla.

Por otra parte, un número importante de gerentes entrevistados indica que les genera problemas el hecho de que el colaborador no se halle en la empresa cuando se requiere resolver urgentemente un incidente. El hecho de que no se encuentre físicamente en el

mismo edificio requiere un tiempo adicional para ponerse en contacto con el empleado que se necesita para resolver el problema, quien puede no estar disponible en ese momento.

También se indica que puede existir cierto aislamiento y pérdida de familiaridad con el grupo de trabajo si no se gestiona bien el modelo desde la perspectiva comunicacional y de recursos humanos. La correcta definición de procesos de trabajo no es suficiente para alcanzar un buen nivel de productividad, el conocimiento de las personas del equipo de trabajo es importante para resolver los problemas que se presentan en el desarrollo de las tareas.

Es importante destacar que todos los resultados obtenidos de las empresas se basan en percepciones. En las entrevistas realizadas se encontró que los gerentes no realizan evaluaciones objetivas que permitan comparar aspectos fácilmente medibles, como la productividad y la calidad de las tareas realizadas, con las nuevas modalidades en relación con las tradicionales. Aún en el caso de grandes corporaciones consultadas, las empresas no poseen información dura sobre los resultados de la adopción de estas modalidades.

La adopción de estos modelos con la carencia de un contexto adecuado dentro de la organización, que contemple la evaluación de desempeño de los trabajadores de acuerdo a objetivos explícitamente acordados, pone en riesgo la obtención de resultados y la profundización de los modelos en el futuro.

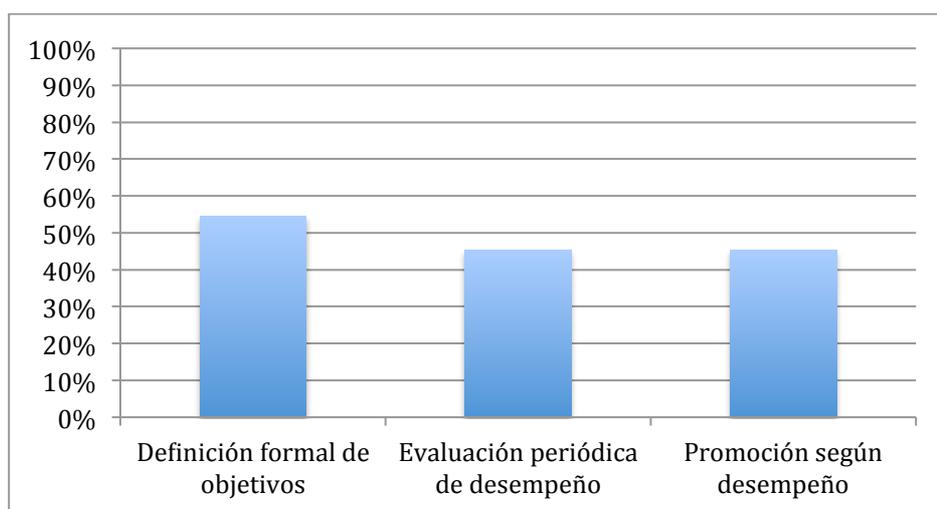


Figura 14: Prácticas aplicadas en empresas que adoptan modelos de trabajo flexibles.

En ese sentido, se detectó que una considerable proporción de las empresas que adoptan modalidades flexibles de trabajo, lo hacen sin aplicar las herramientas metodológicas necesarias para gestionar las prácticas de trabajo remoto a través de modelos basados en objetivos.

Análisis y propuestas

De la situación analizada, se observa que muchos de los problemas mencionados surgen como consecuencia de que los procesos tradicionales de asignación y control del trabajo no son reformulados en función de las necesidades de los nuevos modelos de trabajo.

Si consideramos que los empleados de “generación X” actualmente tienen entre 30 y 50 años y los de “generación Y” entre 20 y 30 años, podemos inferir que, en sólo 15 años, se estará jubilando el primer grupo perteneciente a la “generación X”. En tan sólo 15 años la “generación Y” habrá tomado el lugar preponderante que ocupan hoy los X. Cuando ello ocurra el *modus operandi* dentro de las empresas, indefectiblemente, será muy distinto del que conocemos.

Los líderes que dirigen las organizaciones en la actualidad deben comenzar de inmediato a transformar gradualmente sus empresas, deben preocuparse por entender las necesidades de la generación que viene porque serán ellas las que determinen las reglas del juego empresa-empleado.

El profundo proceso de cambio requerido necesita tiempo. Aquellas empresas que sean capaces de adaptarse rápidamente contarán durante cierto período con una importante ventaja competitiva, quienes entiendan el juego tarde pondrán en riesgo a la organización.

El primer paso que deben dar las empresas consiste en incorporar el tema a su agenda estratégica. Un aspecto clave a dominar es el entendimiento del impacto en los modelos de producción y la estructura de costos que la adopción de nuevos modelos de trabajo tendrá para la actividad que desempeña la organización.

El desarrollo de las capacidades técnicas y el soporte tecnológico requerido para la adopción de nuevos modelos debe ser priorizado por las organizaciones que pretendan mantenerse competitivas.

Los líderes de las empresas argentinas deben comprender rápidamente los requerimientos del mercado laboral sobre el cuál necesiten abastecerse, y las limitantes técnicas que afecten la aplicación de estos modelos de acuerdo a la actividad que desarrollen. Por ejemplo, si no se realizan inversiones en infraestructura de comunicaciones, las empresas que no se encuentren en provincias como Buenos Aires, San Luis y Tierra del Fuego tendrán importantes restricciones para adoptar estas modalidades y podrían ver afectada su competitividad.

Las decisiones respecto a la ubicación geográfica de las locaciones de la empresa así también como de los espacios de trabajo que se diseñen deberán contemplar las necesidades de las nuevas modalidades de empleo. Los conceptos de flexibilidad y movilidad reemplazarán a la exclusividad y rigidez. Lo funcional se impondrá sobre lo tradicional.

Una práctica que permitirá que las empresas vayan desarrollando las capacidades sobre la base de la experiencia de sus propios empleados consiste en la implementación de pruebas piloto. Al participar a los empleados de la redefinición de los procesos y la implementación de las herramientas que los soporten, se minimizarán resistencias y riesgos en la adopción de los modelos. Todas las experiencias realizadas en este sentido deben ser gestionadas a través de modelos pertinentes y evaluadas de manera objetiva mediante métodos precisos que se adapten a la naturaleza del trabajo realizado.

En Argentina existen ciertos limitantes legales que no pueden ser desconocidos por quienes implementen los nuevos modelos de trabajo. Las empresas están corriendo grandes riesgos por avanzar sobre la adopción de modalidades de trabajo flexibles sin considerarlos desde la perspectiva legal. Se analizará a continuación las características de la legislación argentina, los cambios requeridos y las iniciativas de cambio tomadas.

Legislación laboral en Argentina

En la ley argentina, al momento de escribir esta tesis, no se contempla al teletrabajo ni a cualquier otro de los nuevos modelos de trabajo tratados en apartados anteriores.

La legislación laboral argentina vigente está basada en la “Ley de Contrato de Trabajo”. Dicha ley, que fue sancionada durante el gobierno de Isabel Perón en Septiembre de 1974, tuvo una fugaz vigencia de poco más de un año y medio, ya que en abril de 1976 la dictadura militar cercenó 123 de los 301 artículos que integraban su redacción original mediante derogaciones y modificaciones.

En la actualidad, son esencialmente 5 las leyes que regulan el trabajo en Argentina:

- Ley de Contrato de Trabajo de 1974, modificada en 1976 (Nro. 20.744): Rige todo lo relativo a la validez, derechos y obligaciones del empleador y el empleado, del trabajo ejecutado en el territorio argentino. La concepción de trabajo abarca a “toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración”⁴⁰.
- Ley de Protección del Trabajo de 1991 (Nro. 24.013): Trata la regularización del empleo no registrado, la promoción y defensa del empleo, la protección de los trabajadores desempleados y la indemnización por despido injustificado.
- Ley de Riesgos de Trabajo de 1995 (Nro. 24.557): Define la prevención de riesgos del trabajo, determina el modelo de aplicación de Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ARTs) así también como de los entes de regulación y supervisión.
- Ley de Reforma Laboral de 1998 (Nro. 25.013): Determina como nuevas modalidades de empleo el trabajo por plazo fijo, el trabajo eventual o temporario, el trabajo por temporada, el trabajo por equipo, el trabajo a tiempo parcial, el trabajo por pasantía y el trabajo por período de prueba.

⁴⁰ (Ley de Contrato de Trabajo, artículo 4to.)

- Ley de Régimen Laboral de 2004 (Nro. 25.877): Determinó mecanismos de promoción del empleo, modificó los derechos colectivos de trabajo, estableció la obligatoriedad de presentar el “balance social” de las empresas con más de 300 empleados, y creó un organismo destinado al control y fiscalización del cumplimiento de las normas del trabajo y de la seguridad social

Asimismo, dentro del cuerpo de la ley⁴¹ denominada “Pacto Federal del Trabajo” (Nro. 25.212) se insta a la Nación y a las Provincias a fomentar la aplicación de trabajo a domicilio y teletrabajo para promover la incorporación de personas con discapacidad al mercado laboral.

La legislación Argentina, como consecuencia de lo antedicho y a excepción de lo establecido por la reforma laboral de 1998, contempla como características normales de empleo el que sea por tiempo completo, para un solo empleador, por tiempo indeterminado y que se realice en el domicilio del empleador.

Pese a la naturaleza universal de la ley sancionada en 1974, cualquier forma de empleo que difiera en alguna de estas características no cuenta con la misma protección de la legislación laboral y la seguridad social que posee el empleo tradicional. Este factor pone fuertes límites a la adopción de los nuevos modelos de trabajo, que serán analizados a continuación.

Limitaciones legales a la implementación de nuevos modelos de trabajo

Desde la perspectiva legal, son tres los aspectos que se identifican como de mayor riesgo para la empresa Argentina que desea introducir nuevos modelos de trabajo: el relativo al contrato de trabajo, el concerniente a las normas de seguridad e higiene y el inherente a los riesgos del trabajo.

De acuerdo a la investigación realizada, se encontró que en la legislación argentina no existe el concepto de “prestación de servicios desde un lugar diferente al del establecimiento del empleador, libremente elegido por el trabajador o convenido entre las

⁴¹ (Anexo H, artículo 1)

partes”⁴². Asimismo, la contratación de trabajo *freelance* que se realice con cierta periodicidad expone al empleador a juicios laborales en los que se le reclamen daños y perjuicios por el no reconocimiento del carácter de relación de dependencia del acuerdo laboral. Diversos estudios contables y legales consultados, manifestaron estos aspectos como determinantes en su recomendación de no aplicar este tipo de modelos en las empresas.

En relación a los vacíos legales relacionados con seguridad e higiene y riesgos del trabajo, de los anteproyectos presentados, sólo el propuesto en 2011 identifica la problemática y contempla en su artículo 12, titulado “Higiene y Riesgos Profesionales”, que *“la Autoridad Administrativa deberá promover la adecuación de las normas relativas a higiene y seguridad en el trabajo a las características propias de la prestación, y la inclusión de las enfermedades causadas por este tipo de actividad dentro del listado previsto en el artículo 6 Inc. 2) de la ley 24.557 y sus modificatorias.”*.

En este sentido, los estudios profesionales consultados advierten sobre crecientes conflictos legales entre empleados y empleadores en relación a problemas de salud ocasionados por falencias ergonómicas de los espacios y elementos de trabajo; las indemnizaciones y costas legales de los juicios no son cubiertas por los seguros de riesgos del trabajo y deben ser afrontados completamente por la empresa.

Según datos oficiales, el número de demandas iniciadas por enfermedades y accidentes de trabajo aumentó un 50% entre los años 2009 y 2010, confirmando una tendencia sostenida de fuerte crecimiento desde el año 2005. El aumento mencionado se genera por errores de la ley actual. La legislación vigente no sólo no contempla los problemas de los nuevos modelos de trabajo, sino que además falla en regular el modelo de trabajo tradicional.

Otro problema legal que el trabajo a distancia introduce es la determinación de jurisdicción. En tanto y en cuanto la empresa y el empleado desempeñen sus funciones en un mismo país, la solución vendrá de la mano de los códigos de procedimientos aplicables, los que resultan coincidentes en permitir al trabajador la elección entre el domicilio de trabajo o aquel de residencia de la empresa para promover su acción. Sin embargo, en el

⁴² Proyecto de ley: “Regulación del trabajo a distancia”, Chile, 2010 (Mensaje 224-358, V.b)

caso en que la empresa y empleado residieran en distintos países, los conflictos deberán ser resueltos a través del derecho internacional privado⁴³, el cuál prioriza el lugar de ejecución sobre el lugar de contratación⁴⁴.

Proyectos de ley en curso

En relación a la existencia de proyectos de ley que busquen enmarcar los nuevos modelos de trabajo, las tentativas de avance estuvieron vinculadas exclusivamente al trabajo desde el hogar de empleados en relación de dependencia. Los intentos de progresar sobre una regulación amplia de los nuevos modelos de trabajo fueron inexistentes.

Durante los últimos años han sido presentados tres proyectos de ley relacionados con el régimen jurídico del teletrabajo en relación de dependencia. El primero⁴⁵, propuesto por el Poder Ejecutivo en 2007, caducó en 2009 por no haberse dado lugar a su tratamiento y no fue presentado nuevamente. En 2010, diputados de la oposición, presentaron un nuevo proyecto de ley⁴⁶ que tampoco ha sido tratado aún. Posteriormente, en 2011, se giró a las comisiones de “Legislación del trabajo” y “Comunicaciones e informática” un proyecto⁴⁷ que incorporó al presentado en 2010 el derecho de las madres a optar por teletrabajar durante los primeros 12 meses posteriores al parto, siempre que sea compatible con el rol desempeñado por la trabajadora.

Por su parte, el Ministerio de Trabajo editó en diciembre de 2010 un “Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo”⁴⁸, con recomendaciones relacionadas con cinco aspectos preventivos:

- Trabajo con pantallas de visualización de datos.
- Medidas de seguridad en los trabajos de carácter administrativo.
- Prevención de incendios.
- Actuación ante un incendio.
- Primeros auxilios.

⁴³ Código Civil de la Nación artículos 1 a 22

⁴⁴ Ley de contrato de trabajo, artículo 3

⁴⁵ Proyecto de Ley S-159/07

⁴⁶ Proyecto de Ley S-3498/10: “Régimen jurídico del teletrabajo en relación de dependencia”

⁴⁷ Proyecto de Ley 1172-D-2011: “Régimen de promoción y regulación del teletrabajo”

⁴⁸ Incorporado como anexo a este trabajo

El documento presenta simples recomendaciones y no implica obligaciones legales para la empresa ni para el trabajador.

Tomando en consideración la complejidad e importancia de contar con una legislación que resguarde los derechos del trabajador y, al mismo tiempo, promueva dentro de un marco de seguridad la aplicación de estos modelos dentro de las empresas, resultan pocos e insuficientes los avances realizados en la materia. Este aspecto puede, en el futuro mediano, generar asimetrías en la región respecto a la competitividad de los países para ofrecer productos y servicios en la nueva economía.

Legislación de los nuevos modelos de trabajo en otros países de la región

Comparado con otros países de la región, Argentina se encuentra claramente atrasada en lo referido a la legislación sobre el tema.

El país más avanzado en la regulación legal de los nuevos modelos de trabajo es Chile, que cuenta con una legislación precursora en la región. En 2001 dieron los primeros pasos incorporando en el código de trabajo la figura del teletrabajador. El presidente chileno, Sebastián Piñera, presentó en Septiembre de 2010 el proyecto de ley integral denominado “Contrato de Trabajo a Distancia”, que permite una adecuada y justa flexibilización respecto al régimen antiguo, promoviendo la aplicación de los nuevos modelos por parte de las empresas en pos de la calidad de vida de sus empleados y de su propia competitividad. El proyecto se trató en marzo de 2011 y espera ser aprobado por una de las cámaras.

En el caso de Brasil, está en pleno debate un proyecto de ley⁴⁹ presentado en el año 2008 que reglamenta el trabajo a distancia. Se encuentra aprobado por las comisiones de trabajo (CTASP) y de ciudadanía (CCJC), en febrero de 2011 fue enviado a la Cámara de Diputados para ser tratado.

⁴⁹ “Regulamenta o trabalho à distância, conceitua e disciplina as relações de teletrabalho e dá outras providências.” PL 4505/2008

Colombia, por su parte, sancionó en julio de 2008 la “Ley 1221 de Promoción del Teletrabajo”. Esta ley no sólo contempla a los empleados en relación de dependencia sino que también promociona el teletrabajo para los trabajadores independientes.

Asimismo, el gobierno de Costa Rica decidió impulsar la implementación de nuevos modelos de trabajo dando el ejemplo. Mediante un decreto del poder ejecutivo dictó normas que posibilitan el teletrabajo en instituciones públicas.

Con el objetivo de promover las políticas estatales tendientes al desarrollo del teletrabajo en todas sus formas, en septiembre de 2009, Uruguay creó por ley el “Comité Nacional para el Teletrabajo”. Dicho comité está integrado por las figuras más importantes de cada sector involucrado: el presidente de la república, el ministro de educación y cultura, el ministro de trabajo y seguridad social, el ministro de desarrollo social, el ministro de industria, energía y minería y el presidente de la principal empresa de comunicaciones uruguaya.

República Dominicana sancionó en octubre de 2010 la “Ley de promoción y difusión del teletrabajo” con el objeto de establecer un marco regulatorio claro y específico que permita la mantención y generación de empleos. La misma tiene como ámbito de aplicación tanto el sector privado y como el sector público del país.

Propuestas

La legislación vigente presenta importantes límites a la implementación de los nuevos modelos de trabajo, lo que implica perjuicios para el trabajador, su familia, la empresa y la sociedad en su conjunto.

Es indispensable que se sancione una “Ley de Promoción de los Nuevos Modelos de Trabajo” y que se reformule la “Ley de Contrato de Trabajo” de forma tal de fomentar su adopción, proveer un marco legal que proteja los derechos de los trabajadores y disminuir

los riesgos legales para aquellas empresas que apuesten a la implementación de los nuevos modelos de trabajo.

La “Ley de Promoción de los Nuevos Modelos de Trabajo” debe contemplar dentro del diseño de políticas públicas⁵⁰:

- a) Infraestructura en telecomunicaciones.
- b) Acceso a la Internet gratuita como un derecho humano.
- c) Accesibilidad a equipos de computación y software.
- d) Exenciones impositivas.
- e) Actividades de difusión y sensibilización.
- f) Programas de implementación.
- g) Capacitación.
- h) Incorporación a las currículas educativas.
- i) Incentivos.
- j) Estadísticas y evaluaciones.
- k) Subsidios, créditos y préstamos.

El ámbito de aplicación de estas leyes debe ser amplio. Debe incluir tanto a la actividad privada como a la pública y contemplar todas las formas que adoptan los nuevos modelos de trabajo, no sólo el trabajo en relación de dependencia.

Los sindicatos, que tienen como razón de ser “la defensa y promoción de los intereses sociales, económicos y profesionales de los trabajadores en relación con su actividad laboral”⁵¹, deberían ser los principales impulsores de este tipo de medidas, más aún cuando todas las propuestas realizadas en materia legal tienen como base las recomendaciones realizadas por la Organización Internacional del Trabajo⁵².

Todos los actores involucrados (gobierno, cámaras empresariales, empresas, sindicatos y aseguradoras) deben comenzar a tratar el modelo de seguridad e higiene y riesgos del trabajo, ya que ninguno de los anteproyectos presentados hasta el momento los trata y se

⁵⁰ Adaptado de lo propuesto en el artículo 6 del Proyecto de Ley S-3499/10

⁵¹ Fuente: Wikipedia

⁵² <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/magazine/30/news.htm>

requiere un tiempo considerable para resolver la complejidad de la problemática y llegar a un acuerdo entre todas las partes.

Los procesos de globalización y los avances hechos por otros países de la región obligan a que se comience a trabajar de inmediato en la discusión e implementación de estas leyes. La mayoría de ellos comenzaron a discutir las leyes en 2008, hasta el momento le llevan 3 años de ventaja a la Argentina. En el caso en que se demoren los avances en esta materia se corre un serio riesgo de perder competitividad en relación con el resto de los países de la región.

Conclusiones

Si se pudiera resumir en una palabra el concepto principal de esta tesis el término elegido sería el de “sustentabilidad”. Un concepto que tiene su origen en la ecología, que se usa para referirse al equilibrio entre la especie y su entorno, justamente, en donde radica la naturaleza de estas nuevas modalidades de trabajo, las cuales permitirán recuperar el equilibrio entre el empleado, su trabajo, su persona, su familia y su sociedad perdido desde los orígenes de la era industrial.

En 15 años, la “Generación Y” será la predominante en número dentro de las organizaciones. Por ello habrá que prepararse. Las empresas deberán replantearse sus creencias dogmáticas para integrar los valores de la nueva generación. La “Generación Y”, con sus modelos mentales basados en la inmediatez y en la libertad, representan un desafío posible siempre que las empresas sean capaces de romper con la concepción tradicional de aceptar las cosas como son sobre un paradigma que lleva más de una centena de años.

La nueva sociedad requiere cambiar algunas creencias arraigadas en el management alrededor de lo que Douglas McGregor denomina Teoría X: monitoreo estrecho, control sobre la persona, cumplimiento del horario, apego obsecuente y obediente a la norma, destrucción consecuente de la capacidad de innovar, exceso de uso de métodos de la zanahoria y garrote para alinear comportamientos de las personas a los objetivos de la empresa.

Los individuos están pasando de ser simples lectores y espectadores a generadores de conocimiento. Los cambios son cada vez más fuertes y disruptivos. Los consumidores son más exigentes requirentes de productos cada vez más personalizados. Probablemente, parte del cambio de paradigma consista en que los empleados pasen de ser simples trabajadores a gravitar sobre la concepción del puesto que ocuparán, a punto tal de que su función dentro de una empresa esté personalizada de acuerdo a sus habilidades e intereses, obteniendo los mejores resultados para la organización y para la persona.

Aún aquellas empresas que tengan una visión puramente utilitarista deberán adoptar las nuevas modalidades. El desaprovechamiento de la capacidad intelectual de los trabajadores deberá ser resuelto en lo inmediato, las organizaciones no pueden darse el lujo de subutilizar el recurso más valioso dentro de la nueva economía.

Las empresas argentinas deben resolver las deficiencias en los procesos de trabajo y reformular sus modelos de gestión para incorporar prácticas compatibles con lo requerido por las nuevas modalidades de empleo. Los gerentes, por su parte, tienen el desafío de desarrollar habilidades que les permitan mantener continuamente un nivel adecuado de cantidad y complejidad de trabajo dentro de nuevos modelos de gestión. Deberán comprender como coordinar, motivar, supervisar y comunicar con equipos distribuidos entre diferentes lugares y horarios. Del éxito que alcancen en este aspecto dependerá la productividad y competitividad de la empresa en la nueva sociedad.

La experiencia que algunas empresas están construyendo en la aplicación de políticas trabajo flexible son muy importantes. El éxito de esas implementaciones, su extensión a casos de estudio en las universidades, sus comentarios en revistas técnicas que son formadoras de teoría, servirá como base a fin de mejorar la predisposición de los directivos para la aplicación de los nuevos modelos. Sin embargo, debe acompañar las experiencias con el desarrollo de las competencias directivas que aún no se poseen.

Un aspecto a resolver son los riesgos que corren las empresas argentinas por la implementación de las nuevas modalidades de trabajo. En muchos casos, el lanzamiento desde el área de recursos humanos, como beneficios adicionales para los empleados, no está adecuadamente contrabalanceado por el debido cuidado de ciertos aspectos críticos requeridos para minimizar conflictos legales, modificar la estructura de costos de la empresa y aprovechar todas las ventajas adicionales que estos modelos presentan.

La sustentabilidad mencionada alcanza también a uno de los problemas sociales más importantes a nivel mundial: la concentración en grandes ciudades.

Los problemas de hacinamiento, contaminación, inseguridad y tránsito no fueron resueltos con las medidas tradicionales que se aplican desde su aparición durante el inicio de la Era Industrial, hace dos siglos. La ampliación de autopistas, la construcción de subterráneos y

trenes, el cambio de sentido de avenidas y el delineamiento de carriles exclusivos para transporte público son medidas que exigen una fuerte inversión en infraestructura pero que llegan tarde, sus efectos son insuficientes y fugaces. Los gobiernos, en lugar de invertir dinero y tiempo en contrarrestar las consecuencias, deben ser capaces de resolver la concentración extrema de la población en ciudades que genera la concepción tradicional de los modelos de producción. Los nuevos modelos de trabajo presentan una gran oportunidad para avanzar de manera sostenible en ese sentido.

Los países que no generen un ambiente propicio para que las empresas se desarrollen en la nueva economía mediante la adaptación de su legislación, la generación de una infraestructura de comunicaciones adecuada y la inclusión digital de los futuros trabajadores, se tornarán poco competitivos en el ámbito mundial y también en el regional.

En el caso particular de Argentina, las limitación de conectividad en las provincias con menos recursos dificultará la incorporación de los beneficios que acarrear los nuevos modelos de trabajo evitando que puedan ser fructificados por los trabajadores que habiten esas provincias. De manera similar a lo que ocurría con los caminos de tierra hace algunos años, que impedían que el trabajador pudiera llegar a su trabajo, hoy encontramos la desconexión informática como factor indispensable. La enorme asimetría encontrada en la capacidad de conexión de las personas en las diferentes provincias, representa un problema muy importante a resolver. Cuando la aplicación de los nuevos modelos de trabajo sea un factor determinante de la competitividad y la eficiencia en costos, las personas que habiten esas provincias (al tener menos posibilidades de acceder a Internet) van a seguir condenadas a la pobreza; y tal como sucede en la era industrial, se verán obligadas a emigrar a otras ciudades para contar posibilidades de progreso, acelerando los problemas ciudadanos que hoy sufren los grandes centros urbanos.

A excepción de la provincia de San Luis, a nivel nacional, sólo se identificaron anuncios desconexos de abordaje carentes de un plan integral que contemple los diferentes aspectos de la problemática.

Los requerimientos de las nuevas modalidades de trabajo no es un tema instalado en la agenda de los gobernantes, a pesar de que se presentaron varias propuestas desde el año 2008.

Por otro lado, el “Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo” compilado por el Ministerio de Trabajo, presentado como un gran avance, hace un aporte prácticamente nulo a la resolución de los aspectos que requiere el tema.

Dicha problemática no concierne exclusivamente al Ministerio de Trabajo. La Presidencia de la Nación en conjunto con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Infraestructura, la Confederación General de Trabajadores (CGT), la Central de Trabajadores de Argentina (CTA), la Cámara de Comercio Argentina (CCA), la Unión Industrial Argentina (UIA) y todas las comisiones parlamentarias relacionadas deben analizar los beneficios del nuevo paradigma en cada uno de los aspectos que les atañen e impulsar su adopción desde las diferentes dimensiones requeridas.

Lamentablemente, se ha perdido mucho tiempo y el atraso en relación con Europa, Estados Unidos y muchos países de la región⁵³ es significativo.

Se requiere que nuestro país avance en la concepción del marco propicio para que las empresas y los ejecutivos adopten rápidamente los nuevos modelos de trabajo en Argentina.

El cambio social en relación a los modelos de trabajo está próximo. Es irreversible e ineludible. Las empresas que no se transformen, tendrán dificultades en su supervivencia.

⁵³ Chile, Brasil, Uruguay, Costa Rica, Colombia y República Dominicana.

Anexos

Formulario de Encuesta

Nuevos modelos de trabajo en Argentina

Tipo de Empresa

1.) Nombre de la empresa (opcional): _____

2.) Actividad Principal de la empresa

- Industrial Extractiva
- Industrial Manufacturera
- Comercial Mayorista
- Comercial Minorista
- Transporte
- Turismo
- Institución Financiera
- Servicios Públicos
- Contable/Administrativo
- Ventas/Publicidad
- Servicios Informáticos
- Educación
- Salud
- Finanzas
- ONGs
- Otra

3.) Ubicación (Ciudad / Barrio): _____

4.) Tamaño

- Grande (+ de 500 personas)
- Mediana (entre 100 y 500)
- Pequeña (menos de 100)

5.) Propiedad

- Personal
- Familiar

- Inversores
- Corporación

6.) Distribución Geográfica

- Posee más de una locación en la ciudad en la que trabajo
- Posee locaciones en otras provincias
- Posee locaciones en otros países de Latinoamérica
- Posee locaciones en Norteamérica y Europa

7.) Modelo de gestión: La empresa...

- | | Si | No |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Establece un modelo de definición formal de objetivos a sus empleados? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aplica una política de retribución variable (bonus) en base a resultados? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Implementa un sistema de evaluación formal periódico para todos los niveles? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Define los ascensos y aumentos salariales en base al desempeño medido de sus empleados? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8.) Posee un modelo formal de trabajo flexible válido para toda la empresa? (Teletrabajo, "home office", etc.)

- Si
- No

Rol dentro de la empresa

9.) Profesión: _____

10.) Puesto dentro de la organización: _____

11.) Modalidad de Contratación

- Relación de dependencia a tiempo completo (Full-Time)
- Relación de dependencia a tiempo parcial (Part-Time)
- Autónomo/Monotributista (Full-Time)
- Autónomo/Monotributista (Part-Time)
- Freelance
- Trabajo por producción (a destajo)

12.) Posee empleados a su cargo?

- Si

No

Trabajo remoto en su equipo

13.) # de personas dentro de su equipo: _____

14.) Implementa algún tipo de trabajo remoto con sus empleados?

Si

No

Como empleador implementa trabajo remoto

15.) Qué porcentaje de su equipo puede implementar trabajo remoto? _____ %

16.) Qué porcentaje de tiempo, en promedio, aplica su equipo trabajo remoto? _____ %

17.) Desde hace cuántos meses implementa trabajo remoto en su equipo? _____

18.) Indique, desde su experiencia, el impacto del trabajo remoto sobre los siguientes aspectos:

| | Muy positivo | Positivo | Neutral | Negativo | Muy negativo |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Productividad | <input type="checkbox"/> |
| Calidad | <input type="checkbox"/> |
| Costos | <input type="checkbox"/> |
| Ausentismo | <input type="checkbox"/> |
| Compromiso | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de vida | <input type="checkbox"/> |
| Rotación | <input type="checkbox"/> |
| Clima laboral | <input type="checkbox"/> |
| Cultura de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| Identificación con la empresa | <input type="checkbox"/> |
| Gestión de las tareas | <input type="checkbox"/> |

19.) Describa, según su propia experiencia, los BENEFICIOS de implementar trabajo remoto (opcional)

20.) Describa, según su propia experiencia, los PROBLEMAS que genera la implementación trabajo remoto (opcional)

21.) Indique el nivel de conocimiento y capacidades organizacionales para la implementación de modelos flexibles de trabajo según los diferentes aspectos

| | Alto | Medio-Alto | Medio | Medio-Bajo | Bajo |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Técnico | <input type="radio"/> |
| Operativo o de procesos | <input type="radio"/> |
| Comunicacional (RR.HH.) | <input type="radio"/> |
| Administrativo | <input type="radio"/> |
| Legal | <input type="radio"/> |

Como empleador no implementa trabajo remoto

22.) Por favor, indique las causas por las cuáles no ha implementado la modalidad de trabajo remoto

23.) Tiene intención de implementar nuevas modalidades de trabajo en su equipo?

- Si
 No

24.) Indique el nivel de conocimiento y capacidades organizacionales para la implementación de modelos flexibles de trabajo según los diferentes aspectos:

| | Alto | Medio-Alto | Medio | Medio-Bajo | Bajo |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Técnico | <input type="radio"/> |
| Operativo o de procesos | <input type="radio"/> |
| Comunicacional (RR.HH.) | <input type="radio"/> |
| Administrativo | <input type="radio"/> |
| Legal | <input type="radio"/> |

25.) Qué porcentaje del trabajo que realiza su equipo estima que podría hacerse sin necesidad de encontrarse en la empresa? _____ %

26.) Indique el impacto que el trabajo remoto tendría sobre los siguientes aspectos de su empresa

| | Muy positivo | Positivo | Neutral | Negativo | Muy negativo |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Productividad | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Calidad | <input type="radio"/> |
| Costos | <input type="radio"/> |
| Ausentismo | <input type="radio"/> |
| Compromiso | <input type="radio"/> |
| Calidad de vida | <input type="radio"/> |
| Rotación | <input type="radio"/> |
| Clima laboral | <input type="radio"/> |
| Cultura de la empresa | <input type="radio"/> |
| Identificación con la empresa | <input type="radio"/> |
| Gestión de las tareas | <input type="radio"/> |

Trabajo desde el punto de vista personal

27.) Cuántas horas trabaja por día, en promedio? _____

28.) Cuántas horas, en promedio, debe viajar diariamente para ir y volver del trabajo? (Ej.: si viaja una hora y media entre ida y vuelta poner 1,5) _____

29.) Califique la calidad de los medios de transporte de su ciudad

| | Excelente | Bueno | Aceptable | Malo | Muy Malo |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Colectivos | <input type="radio"/> |
| Trenes | <input type="radio"/> |
| Subtes | <input type="radio"/> |
| Calles, Avenidas y Autopistas | <input type="radio"/> |

30.) Está conforme con la calidad, el tiempo y el costo insumido para desplazarse hasta su lugar de trabajo?

- Si
 No

31.) Estaría dispuesto a considerar un trabajo de iguales características por una remuneración un 10% menor pero que evite desplazarse a la oficina todos los días?

- Si
 No

32.) Qué porcentaje de tiempo realiza su trabajo desde fuera de la empresa? _____ %

33.) Qué porcentaje de su trabajo estima que podría hacerlo sin necesidad de encontrarse en la empresa? _____ %

34.) Indique el porcentaje de su potencial intelectual que estima desarrolla dentro de la empresa que lo contrata _____ %

35.) Posee algún beneficio adicional respecto a programas de flexibilidad laboral (como por ej. trabajar medio día los viernes, feriados puente, etc.). De poseerlos indique su experiencia respecto a ello.

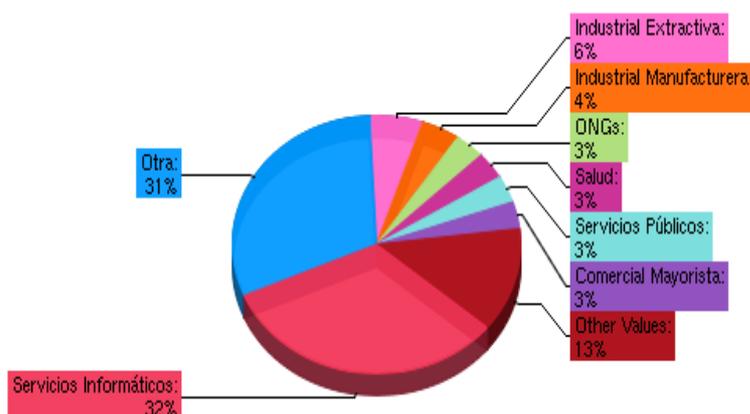
36.) Indique el nivel de adecuación de las condiciones de trabajo en su hogar

| | Muy adecuado | Adecuado | Escasamente adecuado | Inadecuado | No posee |
|--------------------------------|---------------------|-----------------|-----------------------------|-------------------|-----------------|
| Equipamiento | () | () | () | () | () |
| Conectividad a Internet | () | () | () | () | () |
| Iluminación | () | () | () | () | () |
| Espacio libre de distracciones | () | () | () | () | () |

Estadísticas de la encuesta realizada

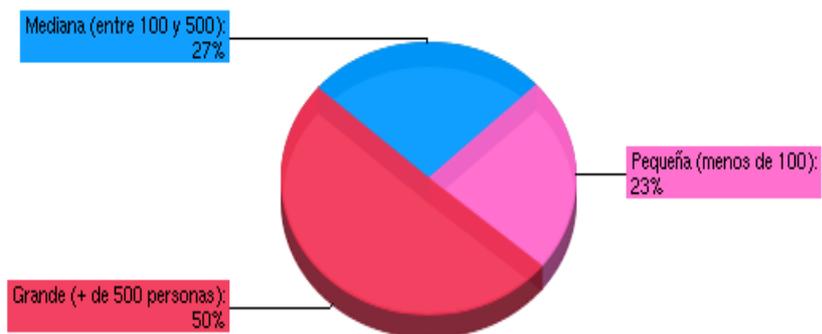
Encuesta: Nuevos modelos de trabajo en Argentina

Actividad Principal de la empresa



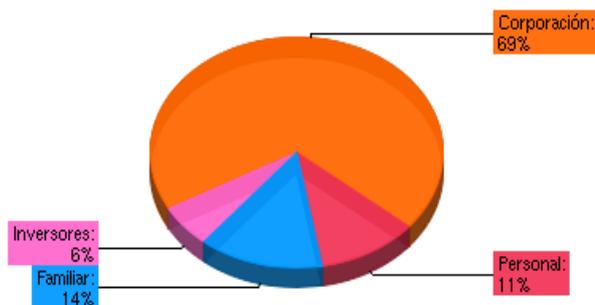
| | # | % |
|--------------------------|----|-------|
| Industrial Extractiva | 7 | 6% |
| Industrial Manufacturera | 5 | 4.3% |
| Comercial Mayorista | 4 | 3.4% |
| Comercial Minorista | 2 | 1.7% |
| Transporte | 1 | 0.9% |
| Turismo | 1 | 0.9% |
| Institución Financiera | 1 | 0.9% |
| Servicios Públicos | 4 | 3.4% |
| Contable/Administrativo | 3 | 2.6% |
| Ventas/Publicidad | 1 | 0.9% |
| Servicios Informáticos | 38 | 32.5% |
| Educación | 3 | 2.6% |
| Salud | 4 | 3.4% |
| Finanzas | 3 | 2.6% |
| ONGs | 4 | 3.4% |
| Otra | 36 | 30.8% |

Tamaño



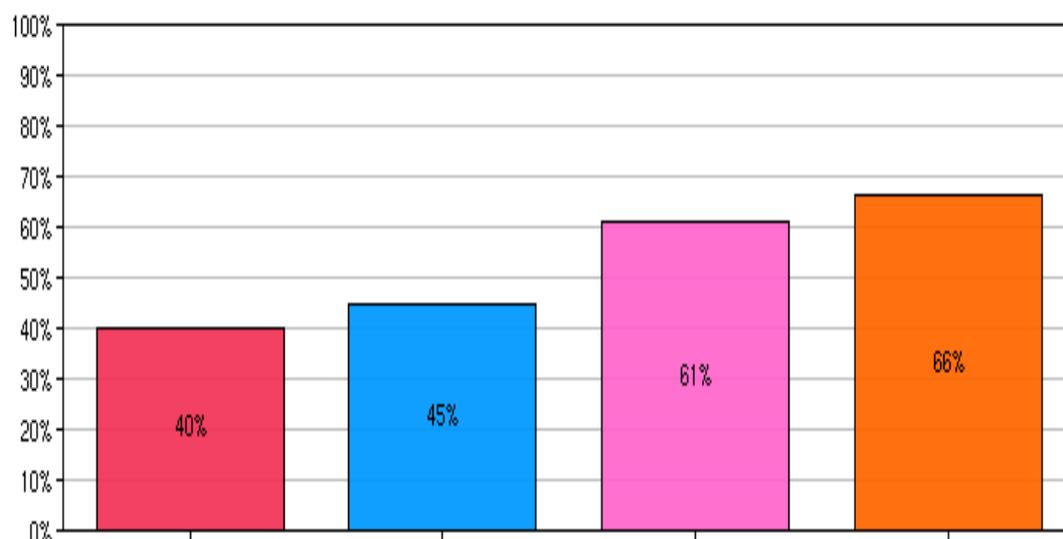
| | # | % |
|----------------------------|----|-------|
| Grande (+ de 500 personas) | 59 | 50.4% |
| Mediana (entre 100 y 500) | 31 | 26.5% |
| Pequeña (menos de 100) | 27 | 23.1% |

Propiedad



| Value | # | % |
|-------------|----|-------|
| Personal | 13 | 11.1% |
| Familiar | 16 | 13.7% |
| Inversores | 7 | 6% |
| Corporación | 81 | 69.2% |

Distribución Geográfica

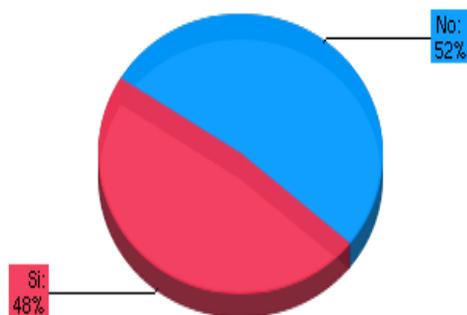


| | # | % |
|----------------------------------------------------------|----|-------|
| Posee más de una locación en la ciudad en la que trabaja | 37 | 40.2% |
| Posee locaciones en otras provincias | 41 | 44.6% |
| Posee locaciones en otros países de Latinoamérica | 56 | 60.9% |
| Posee locaciones en Norteamérica y Europa | 61 | 66.3% |

Modelo de gestión: La empresa...

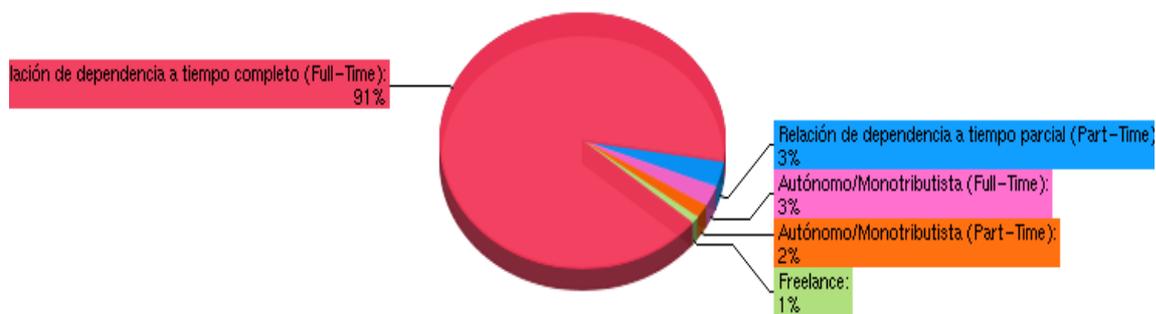
| | Si | No | Total |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Establece un modelo de definición formal de objetivos a sus empleados? | 67.5% 79 | 32.5% 38 | 100% 117 |
| Aplica una política de retribución variable (bonus) en base a resultados? | 61.5% 72 | 38.5% 45 | 100% 117 |
| Implementa un sistema de evaluación formal periódico para todos los niveles? | 58.1% 68 | 41.9% 49 | 100% 117 |
| Define los ascensos y aumentos salariales en base al desempeño medido de sus empleados? | 58.1% 68 | 41.9% 49 | 100% 117 |

**Posee un modelo formal de trabajo flexible válido para toda la empresa?
(Teletrabajo, "home office", etc.)**



| | # | % |
|----|----|-------|
| Si | 56 | 47.9% |
| No | 61 | 52.1% |

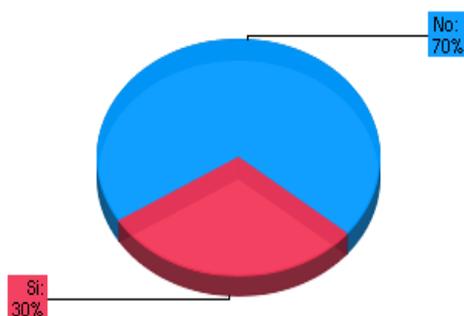
Modalidad de Contratación



| | # | % |
|-------------------------------------------------------|-----|-------|
| Relación de dependencia a tiempo completo (Full-Time) | 107 | 91.5% |
| Relación de dependencia a tiempo parcial (Part-Time) | 4 | 3.4% |
| Autónomo/Monotributista (Full-Time) | 3 | 2.6% |
| Autónomo/Monotributista (Part-Time) | 2 | 1.7% |

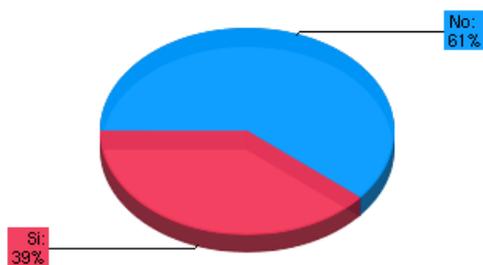
| | # | % |
|-----------|---|------|
| Freelance | 1 | 0.9% |

Posee empleados a su cargo?



| | # | % |
|----|----|-------|
| Si | 35 | 29.9% |
| No | 82 | 70.1% |

Implementa algún tipo de trabajo remoto con sus empleados?



| | # | % |
|----|----|-------|
| Si | 14 | 38.9% |
| No | 22 | 61.1% |

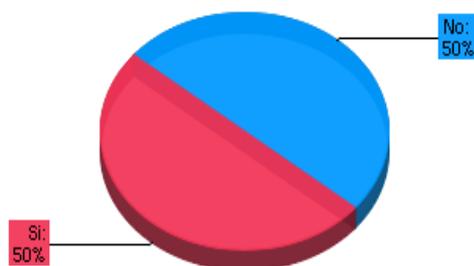
Indique, desde su experiencia, el impacto del trabajo remoto sobre los siguientes aspectos

| | Muy positivo | Positivo | Neutral | Negativo | Muy negativo | Total |
|--------------------------------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|------------|
| Productividad | 21.4% 3 | 57.1% 8 | 21.4% 3 | 0.0% 0 | 0.0% 0 | 100% 14 |
| Calidad | 35.7% 5 | 35.7% 5 | 28.6% 4 | 0.0% 0 | 0.0% 0 | 100% 14 |
| Costos | 64.3% 9 | 28.6% 4 | 7.1% 1 | 0.0% 0 | 0.0% 0 | 100% 14 |
| Ausentismo | 35.7% 5 | 35.7% 5 | 21.4% 3 | 7.1% 1 | 0.0% 0 | 100% 14 |
| Compromiso | 14.3% 2 | 57.1% 8 | 28.6% 4 | 0.0% 0 | 0.0% 0 | 100% 14 |
| Calidad de vida | 64.3% 9 | 28.6% 4 | 0.0% 0 | 7.1% 1 | 0.0% 0 | 100% 14 |
| Rotación | 7.1% 1 | 28.6% 4 | 64.3% 9 | 0.0% 0 | 0.0% 0 | 100% 14 |
| Clima laboral | 28.6% 4 | 50.0% 7 | 21.4% 3 | 0.0% 0 | 0.0% 0 | 100% 14 |
| Cultura de la empresa | 14.3% 2 | 57.1% 8 | 21.4% 3 | 7.1% 1 | 0.0% 0 | 100% 14 |
| Identificación con la empresa | 21.4% 3 | 35.7% 5 | 42.9% 6 | 0.0% 0 | 0.0% 0 | 100% 14 |
| Gestión de las tareas | 14.3% 2 | 42.9% 6 | 21.4% 3 | 21.4% 3 | 0.0% 0 | 100% 14 |

Indique el nivel de conocimiento y capacidades organizacionales para la implementación de modelos flexibles de trabajo según los diferentes aspectos

| | Alto | Medio-Alto | Medio | Medio-Bajo | Bajo | Total |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Técnico | 21.4% 3 | 42.9% 6 | 28.6% 4 | 7.1% 1 | 0.0% 0 | 100% 14 |
| Operativo o de procesos | 21.4% 3 | 28.6% 4 | 42.9% 6 | 7.1% 1 | 0.0% 0 | 100% 14 |
| Comunicacional (RR.HH.) | 21.4% 3 | 42.9% 6 | 14.3% 2 | 21.4% 3 | 0.0% 0 | 100% 14 |
| Administrativo | 7.1% 1 | 28.6% 4 | 42.9% 6 | 21.4% 3 | 0.0% 0 | 100% 14 |
| Legal | 14.3% 2 | 21.4% 3 | 35.7% 5 | 14.3% 2 | 14.3% 2 | 100% 14 |

Tiene intención de implementar nuevas modalidades de trabajo en su equipo?



| | # | % |
|----|----|-----|
| Si | 11 | 50% |
| No | 11 | 50% |

Indique el nivel de conocimiento y capacidades organizacionales para la implementación de modelos flexibles de trabajo según los diferentes aspectos

| | Alto | Medio-Alto | Medio | Medio-Bajo | Bajo | Total |
|--------------------------------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------|
| Técnico | 13.6% 3 | 36.4% 8 | 18.2% 4 | 18.2% 4 | 13.6% 3 | 100% 22 |
| Operativo o de procesos | 9.1% 2 | 22.7% 5 | 31.8% 7 | 22.7% 5 | 13.6% 3 | 100% 22 |
| Comunicacional (RR.HH.) | 0.0% 0 | 9.1% 2 | 54.5% 12 | 18.2% 4 | 18.2% 4 | 100% 22 |
| Administrativo | 0.0% 0 | 13.6% 3 | 40.9% 9 | 27.3% 6 | 18.2% 4 | 100% 22 |
| Legal | 4.5% 1 | 13.6% 3 | 40.9% 9 | 13.6% 3 | 27.3% 6 | 100% 22 |

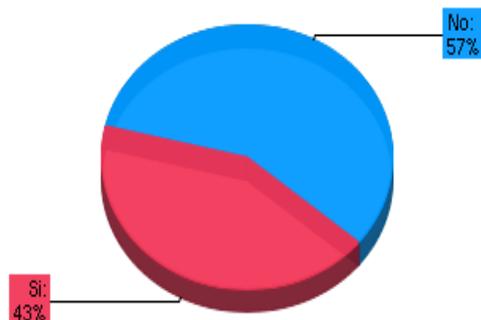
Indique el impacto que el trabajo remoto tendría sobre los siguientes aspectos de su empresa

| | Muy positivo | Positivo | Neutral | Negativo | Muy negativo | Total |
|--------------------------------------|--------------|-------------|-------------|------------|--------------|------------|
| Productividad | 4.5% 1 | 45.5% 10 | 18.2% 4 | 18.2% 4 | 13.6% 3 | 100% 22 |
| Calidad | 4.5% 1 | 18.2% 4 | 50.0% 11 | 22.7% 5 | 4.5% 1 | 100% 22 |
| Costos | 27.3% 6 | 45.5% 10 | 27.3% 6 | 0.0% 0 | 0.0% 0 | 100% 22 |
| Ausentismo | 13.6% 3 | 36.4% 8 | 40.9% 9 | 4.5% 1 | 4.5% 1 | 100% 22 |
| Compromiso | 13.6% 3 | 31.8% 7 | 36.4% 8 | 13.6% 3 | 4.5% 1 | 100% 22 |
| Calidad de vida | 50.0% 11 | 45.5% 10 | 0.0% 0 | 4.5% 1 | 0.0% 0 | 100% 22 |
| Rotación | 31.8% 7 | 36.4% 8 | 27.3% 6 | 4.5% 1 | 0.0% 0 | 100% 22 |
| Clima laboral | 31.8% 7 | 40.9% 9 | 18.2% 4 | 4.5% 1 | 4.5% 1 | 100% 22 |
| Cultura de la empresa | 9.1% 2 | 36.4% 8 | 36.4% 8 | 18.2% 4 | 0.0% 0 | 100% 22 |
| Identificación con la empresa | 13.6% 3 | 27.3% 6 | 36.4% 8 | 22.7% 5 | 0.0% 0 | 100% 22 |
| Gestión de las tareas | 9.1% 2 | 18.2% 4 | 31.8% 7 | 36.4% 8 | 4.5% 1 | 100% 22 |

Califique la calidad de los medios de transporte de su ciudad

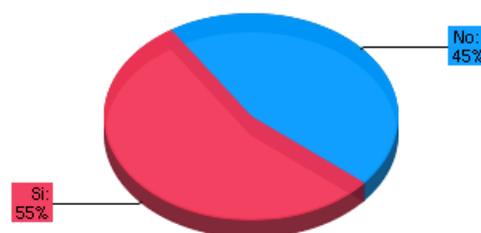
| | Excelente | Bueno | Aceptable | Malo | Muy Malo | Total |
|--------------------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Colectivos | 0.0% 0 | 17.9% 21 | 37.6% 44 | 31.6% 37 | 12.8% 15 | 100% 117 |
| Trenes | 0.0% 0 | 8.5% 10 | 25.6% 30 | 41.9% 49 | 23.9% 28 | 100% 117 |
| Subtes | 0.0% 0 | 18.8% 22 | 33.3% 39 | 32.5% 38 | 15.4% 18 | 100% 117 |
| Calles, Avenidas y Autopistas | 2.6% 3 | 9.4% 11 | 36.8% 43 | 37.6% 44 | 13.7% 16 | 100% 117 |

Está conforme con la calidad, el tiempo y el costo insumido para desplazarse hasta su lugar de trabajo?



| | # | % |
|----|----|-------|
| Si | 50 | 42.7% |
| No | 67 | 57.3% |

Estaría dispuesto a considerar un trabajo de iguales características por una remuneración menor pero que evite desplazarse a la oficina todos los días?



| | # | % |
|----|----|-------|
| Si | 64 | 54.7% |
| No | 53 | 45.3% |

Indique el nivel de adecuación de las condiciones de trabajo en su hogar

| | Muy adecuado | Adecuado | Escasamente adecuado | Inadecuado | No posee | Total |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Equipamiento | 47.7% 53 | 40.5% 45 | 9.0% 10 | 0.9% 1 | 1.8% 2 | 100% 111 |
| Conectividad a Internet | 53.2% 59 | 36.9% 41 | 4.5% 5 | 2.7% 3 | 2.7% 3 | 100% 111 |
| Iluminación | 55.0% 61 | 36.0% 40 | 6.3% 7 | 0.9% 1 | 1.8% 2 | 100% 111 |
| Espacio libre de distracciones | 34.2% 38 | 37.8% 42 | 13.5% 15 | 8.1% 9 | 6.3% 7 | 100% 111 |

Bibliografía

- ARAGÓN, J.: “*El trabajo en la sociedad de la información: un futuro por construir*” en: *Revista Novática*, Madrid, Mayo-Junio de 2000, pp. 27 a 29.
- ARRAIGADA, I.: *Políticas sociales, familia y trabajo en la América Latina de fin de siglo*, Chile, 1997.
- ARTOPOULOS, A.: *Sociedad del conocimiento en Argentina. El caso de una empresa-red: Tenaris*, Internet Interdisciplinary Institute, Barcelona, 2004.
- BENNIS, W. y GOLDSMITH, J.: *Learning to lead, a workbook on becoming a leader*, Addison-Wesley, Massachusetts (USA), 1997.
- BIRKINGSHAW, J.: *Reinventing management: Smarter choices for getting work done*, John Wiley & Sons Inc., USA, 2010.
- CASTELLS, M.: *The rise of the network society. The information age: economy, society and culture vol. I*, Oxford, Cambridge, 1996.
- CASTELLS, M.: *The power of identity. The information age: economy, society and culture vol. II*, Oxford, Cambridge, 1997.
- CASTELLS, M.: *End of millennium. The information age: economy, society and culture vol. III*, Oxford, Cambridge, 1998.
- COUPLAND, D.: *Generation X: Tales for an accelerated culture*, St. Martin's Press, New York, 1991.
- DRUCKER, P.: “*Más allá de la revolución de la información*” en: *Revista Harvard Deusto Business Review*, Nro. 100 de 2001, pp. 4-15.
- DRUCKER, P.: *El management del futuro*, Sudamericana, Bs. As., 2003.
- DRUCKER, P.: *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*, Transaction Publishers, USA, 1992.
- DRUCKER, P.: *Innovation and entrepreneurship. Practicles and principles*, HarperBusiness, USA, 1986.
- DRUCKER, P.: *Post-Capitalist Society*, HarperCollins, USA, 1993.
- DRUCKER, P.: *Management challenges for the 21st century*, HarperCollins, USA, 1999.
- DRUCKER, P.: *Managing in the next society*, Truman Talley Books, USA, 2002.
- ECHEVERRÍA, R.: *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*, Granica, Bs. As., 2000.

- FRIEDMAN, T.: *La tierra es plana. Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*, Planeta, Bs. As., 2006.
- FULLONE, E.: *La alquimia emocional en las organizaciones*, Dunken, Bs. As., 2010.
- GORE, E.: *Conocimiento colectivo. La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas*, Granica, Bs. As., 2005.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K.: *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- HAMEL, G.: *Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*, Plume, USA, 2002.
- HAMEL, G.: *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston, 2007.
- HUETE, L.: *Servicios y Beneficios*, Deusto, Barcelona, 2003.
- IBM: *The globalization of traffic congestion: IBM 2010 pain traffic survey*, USA, 2010.
- INDEC: *Accesos a Internet Cuatro Trimestre de 2010*, Argentina, 2011. Disponible online: http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/14/internet_03_11.pdf
- INDEC: *Datos Provisorios de Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*, Argentina, 2011. Disponible online: <http://censo2010.indec.gov.ar/>
- INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION: *Measuring the Information Society*, Suiza, 2010. Disponible online: http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/2010/Material/MIS_2010_without_annex_4-e.pdf
- JENSEN, B. y KLEIN, J.: *Hacking work: Breaking stupid rules for smart results*, Portfolio, USA, 2010.
- KALIA, M.: “Assessing the economic impact of stress – The modern day hidden epidemic” en: *Metabolism*, año 2002 vol. 51 nro. 6 supl. 1, pp. 49 a 53.
- KIM, W. y Mauborgne, R.: *Blue Ocean Strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, 2005.
- KUHN, T.: *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.
- MALONE, T.: *The future of work*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.

- MELO, J.L.: *Ergonomía Práctica*, Publicaciones Contartese, Buenos Aires, 2009, disponible online:
http://www.fundacionmapfre.com.ar/libros/ergonomia_libro_digital.pdf
- MURRAY, CJL y LOPEZ, AD: *The Global Burden of Disease: a comprehensive assessment of mortality and disability from diseases, injuries, and risk factors in 1990 and projected to 2020*, Harvard University Press, Cambridge, 1996.
- PETERS, T.: *Reinventando el trabajo*, Nowtilus, Madrid, 2004.
- ROCES, J. L.: *El líder vital. Integrando el management y el bienestar personal*, Temas, Bs. As., 2005.
- SENGE, P.: *La quinta disciplina*, Granica, Bs. As., 1992.
- STEPHEY, M. J.: “*Gen-X: The ignored generation?*”, *Revista Time*, USA, publicado el 16 de Abril de 2008, consultado el 4 de diciembre de 2010, disponible online: <http://www.time.com/time/arts/article/0,8599,1731528,00.html>