



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**“HOME-OFFICE: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SU APLICACIÓN EN
UNA EMPRESA”**

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

Elaborada por Yamila Araceli Galván

Director C.P.N. Carlos Zucal

SAN JUAN, SEPTIEMBRE DE 2024

Trabajo Final de la Carrera de Contador Público

Aprobada por el tribunal examinador reunido al efecto, en San Juan,..... de
..... 2024.

Calificación obtenida:.....

Certificación de los Integrantes del Jurado		
	Apellido y nombre	Firma
Director de Trabajo Final	Zucal, Carlos	
Jurado		
Jurado		
Jurado		

.....
Firma (Alumno)

Observaciones (Puede ser recomendada para publicación, para presentación en congresos, para obtención de patente, para utilización en organismos públicos, entre otros.)

DEDICATORIA

Primeramente, quisiera agradecer profundamente a mis padres, Rosa y Martín, así como también a cada uno de los miembros de mi familia, quienes siempre me apoyan en todo momento, acompañan, incentivan para luchar por mis sueños y cumplir mis objetivos.

A mis amigos, compañeros y a cada una de las personas que me brindaron su apoyo durante la carrera, indispensable para culminar con mis estudios.

A todo el personal de INFOCONTROL S.A.S. que me permitió desarrollar el presente trabajo en la misma y por la ayuda en cada duda planteada.

A Carlos Zucal y Gustavo Gallego por la buen predisposición y ayuda brindada en todo momento durante el transcurso de mi Trabajo Final.

Y a Dios, mi pilar principal en cada uno de los pasos que componen el camino de mi vida.

CONTENIDO GENERAL

RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1. CAPITULO I: MARCO METODOLÓGICO	13
1.1 Justificación.....	13
1.2 Marco teórico conceptual.....	15
1.2.1 Origen del teletrabajo	15
1.2.1.1 A nivel global	15
1.2.1.2 Origen, evolución del teletrabajo en Argentina y antecedentes normativos	16
1.2.3 Conceptos básicos	19
1.2.3.1 Conceptos de teletrabajo.....	19
1.2.3.2 Modalidades de teletrabajo.....	21
1.2.3.3 Características	25
1.2.4 TICS.....	27
1.2.4.1 Concepto de TICS	27
1.2.4.2 Impacto en la sociedad de las TICS.	28
1.2.5 La cultura Organizacional y el Home-office.	31
1.3 Objetivos	32
1.4 Metodología.....	33
2. CAPITULO II: MARCO NORMATIVO.....	34
2.1 Antecedentes normativos	34
2.2 Disposiciones legales aplicables al teletrabajo en Argentina	37
2.2.1 Ley 27.555. Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo.....	38
2.2.2 Decreto 27/2021 Reglamentación del Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo	49
2.2.3 Resolución 54/2021.....	54
2.2.4 Resolución 142/2021: Limitaciones a la aplicación del régimen de teletrabajo	55
2.2.5 Resolución 21/2020.....	55
2.2.6 Resolución 595/2013.....	56
2.2.7 Resolución 239/2013.....	59
2.2.8 Ley 25.800	60
2.2.9 Ley 20.744 Ley de Contrato de Trabajo	61

2.3 Enfoque Internacional.....	61
3. CAPITULO III: IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	63
3.1 Descripción de la empresa INFOCONTROL S.A.S.....	64
3.1.1. Historia de INFOCONTROL S.A.S.	68
3.1.2. Descripción de la actividad de INCONTROL S.A.S. actualmente	69
3.1.2.1. Pilares Institucionales.....	70
3.1.2.2. Personal.....	72
3.1.2.3. Organigrama Estructural	81
3.1.2.4. Organigrama de Roles	83
3.1.2.5. Ubicación y Clientes	85
3.2. Ventajas y desventajas del teletrabajo.....	87
3.2.1. Tipo de teletrabajo aplicado en los equipos de trabajo de Infocontrol	87
3.2.2. Comienzo de la adopción de esta forma de trabajo.....	88
3.2.3. Desafíos experimentados por Infocontrol	89
3.2.4. Ventajas del teletrabajo en Infocontrol.....	90
3.2.4.1. Aumento en la productividad de sus empleados	90
3.2.4.2. Disminución de costos operativos	92
3.2.4.3. Disminución de ausentismo, rotación del personal y costos asociados.....	93
3.2.4.4. Otras ventajas relevantes del teletrabajo en Infocontrol	95
3.2.5. Desventajas producidas por el teletrabajo	97
3.2.5.1. Problemas para monitorear el desempeño laboral	98
3.2.5.2. Dificultad en la comunicación y coordinación del equipo	98
3.2.5.3. Perdida de la cultura empresarial	98
3.2.5.4. Soporte técnico	98
3.2.5.5. Otras	99
3.2.6 ¿Qué medidas ha adoptado la empresa para abordar los desafíos del teletrabajo?	100
4. CAPITULO IV: CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO DE TELETRABAJO	101
4.1. Pilares de la cultura organizacional de Infocontrol	101
4.2. Comunicación en los equipos de trabajo	102
4.3. Plataformas de comunicación.....	104
4.3.1. Humand.....	105

4.4. Estrategias para promover la colaboración y el trabajo en equipo	108
4.5. Medidas adoptadas por la empresa para preservar y fomentar la cultura organizacional en un entorno de teletrabajo	109
4.6. Beneficios laborales	110
4.7. Herramientas o recursos para la medición y evaluación del desempeño en cada área	112
4.7.1.KPI's.....	113
CONCLUSIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA.....	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 “Tres pilares del teletrabajo”. Fuente: Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado.....	17
Figura 2 “Modelo simplificado del Teletrabajo”. Fuente: “Análisis de las características del Teletrabajo y su aplicación en el aula de la Práctica Profesional”	28
Figura 3 “Bases legales del teletrabajo“. Fuente: “Análisis de las características del Teletrabajo y su aplicación en el aula de la Práctica Profesional”	33
Figura 4 “Los puntos más conflictivos de la Ley de Teletrabajo y las diferencias con otras de la región”. Fuente “Infobae”	60
Figura 5 “Organigrama Estructural”. Fuente: INFOCONTROL S.A.S.....	78
Figura 6 “Organigrama de Roles” Fuente: INFOCONTROL S.A.S.....	81
Figura 7 “Organigrama de General Audit” Fuente: INFOCONTROL S.A.S.....	82
Figura 8 “Países donde se encuentran ubicados los clientes de la empresa”. Fuente: Infocontrol S.A.....	83
Figura 9 “Clientes de la empresa”. Fuente: Infocontrol S.A.S.....	84
Figura 10 “Muro de Humand”. Fuente: Humand.....	103
Figura 11 “Vacaciones y permisos”. Fuente: Humand.....	104
Figura 12 “Chat de Humand”. Fuente: Humand.....	104
Figura 13 “Rueda de la Competitividad”. Fuente: Key Performance Indicators (KPI).....	112
Figura 14 “KPI-AUDIT”. Fuente: INFOCONTROL S.A.S.....	113
Figura 15 “Tiempos de control”. Fuente: INFOCONTROL S.A.S.....	113

Figura 16 “Cantidad auditada por colaborador”. Fuente: INFOCONTROL S.A.S.	114
Figura 17 “Cantidad de recursos auditados por colaborador”. Fuente: INFOCONTROL S.A.S.....	114
Figura 18 “Errores de auditoría”. Fuente: INFOCONTROL S.A.S.....	115
Figura 19 “Automatización de controles: INFOCONTROL vs IA”. Fuente: INFOCONTROL S.A.S.....	115
Figura 20 “Automación de controles”. Fuente: INFOCONTROL S.A.S.....	116
Figura 21 “Proporción de documentos auditados por subárea por IA”. Fuente: INFOCONTROL S.A.S.....	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 “Empleo formal en servicios de informática”. Fuente: Centro de Estudios para la Producción.....	64
Gráfico 2 “Ubicación de la totalidad de los empleados de Infocontrol”. Fuente: Elaboración propia.....	70
Gráfico 3 “Ubicación de la totalidad de los empleados de Infocontrol por país”. Fuente: Elaboración propia.....	71
Gráfico 4 “Ubicación de los empleados de Auditoría”. Fuente: Elaboración propia	72
Gráfico 5 “Ubicación de los empleados de D&T”. Fuente: Elaboración propia...	73
Gráfico 6 “Ubicación de los empleados de People”. Fuente: Elaboración propia	74
Gráfico 7 “Ubicación de los empleados de Comercial”. Fuente: Elaboración propia	75
Gráfico 8 “Ubicación de los empleados de Custommer Sucess”. Fuente: Elaboración propia.....	76
Gráfico 9 “Ubicación de los empleados de Finance”. Fuente: Elaboración propia	77
Gráfico 10 “Ubicación de los empleados de Operaciones”. Fuente: Elaboración propia.....	77
Gráfico 11 “Tipos de teletrabajo aplicados”. Fuente: elaboración propia.....	85
Gráfico 12 “Comienzo de aplicación del teletrabajo en la empresa”. Fuente: Elaboración propia.....	86

Gráfico 13 “Desafíos experimentados por Infocontrol a raíz de la aplicación del teletrabajo”. Fuente: Elaboración propia.....	87
Gráfico 14 “Efecto en la productividad”. Fuente: Elaboración propia.....	88
Gráfico 15 “Disminución de costos”. Fuente: Elaboración propia.....	89
Gráfico 16 “Diminución del ausentismo, rotación de personal y costos asociados”. Fuente: Elaboración propia.....	91
Gráfico 17 “Otras ventajas asociadas al teletrabajo”. Fuente: Elaboración propia.....	94
Gráfico 18 “Desventajas”. Fuente: Elaboración propia.....	96
Gráfico 19 “Pilares fundamentales de la cultura organizacional de Infocontrol”. Fuente: Elaboración propia.....	99
Gráfico 20 “Formas de fomentar la comunicación en los equipos de trabajo”. Fuente: Elaboración propia.....	101
Gráfico 21 “Plataformas de comunicación empleadas”. Fuente: Elaboración propia.....	102
Gráfico 22 “Estrategias implementadas para promover la colaboración y el trabajo en equipo”. Fuente: Elaboración propia.....	106
Gráfico 23 “Beneficios otorgados por Infocontrol a sus empleados”. Fuente: Elaboración propia.....	109
Gráfico 24 “Herramientas o recursos utilizados para medición y evaluación del desempeño en cada área”. Fuente: Elaboración propia.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 “Trabajadores por rama de actividad según modalidad de trabajo. En porcentaje. Septiembre 2021”. Fuente: Encuesta de Indicadores Laborales (EIL), SsPEyE, MTEySS.....	65
Tabla 2 “Tipos de teletrabajo aplicados”. Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los líderes de área de Infocontrol.....	85
Tabla 3 “Efecto en la productividad”. Fuente: Elaboración propia.....	88
Tabla 4 “Disminución de costos”. Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los líderes de área de Infocontrol.....	90

Tabla 5 “Diminución del ausentismo, rotación de personal y costos asociados”.
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los líderes de
área de Infocontrol.....91

Tabla 6 “Resumen de ventajas y desventajas del teletrabajo”. Fuente:
Elaboración propia.....97

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 “Infoweek”. Fuente: INFOCONTROL S.A.S.....107

RESUMEN

El “home-office” se ha consolidado en los últimos tiempos como una novedosa forma de trabajo, principalmente impulsada por la pandemia de COVID-19, que llegó para cambiar la forma en que los trabajadores desarrollan sus actividades laborales. Generando que las empresas que los aplican experimenten cambios en diversos aspectos como en sus costos, cultura organizacional o incluso en la productividad de sus equipos de trabajo.

Una de ellas es INFOCONTROL S.A.S, una empresa sanjuanina, que cuenta con clientes en la mayoría de los países de Latinoamérica, brindando una Plataforma de control y gestión de contratistas.

En función del análisis realizado, se decidió llevar a cabo el presente trabajo, con el objetivo de poder determinar cuáles son las ventajas y beneficios que experimenta una empresa que aplica esta modalidad, pero también cuáles son las desventajas y desafíos que debe sortear, tomando como objeto de estudio a INFOCONTROL S.A.S. También se persigue poder dejar material de consulta para empresas que deseen conocer el funcionamiento de una compañía que aplica esta modalidad de trabajo.

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de esta tesis es analizar la implementación del teletrabajo en la empresa INFOCONTROL S.A.S. y evaluar su impacto y efectos en la organización, con el fin de comprender cómo esta modalidad laboral afecta la dinámica interna y el desempeño de la empresa. Por lo que para implementar el teletrabajo de manera efectiva, es crucial identificar las leyes, resoluciones y decretos relevantes que rigen esta modalidad laboral en Argentina. Además, es fundamental analizar los beneficios y desventajas que el teletrabajo representa para la empresa, así como determinar las estrategias que INFOCONTROL utiliza para fortalecer su cultura organizacional en este contexto

Con este trabajo, por lo tanto, se busca contribuir a la comprensión del teletrabajo y su impacto en las empresas, identificando oportunidades y desafíos, y explorando estrategias efectivas para gestionar esta modalidad laboral en un contexto organizacional.

En el primer capítulo, se explorarán los fundamentos teóricos que permiten entender mejor la temática del teletrabajo. Se realizará un breve recorrido por los antecedentes de esta modalidad laboral innovadora, se analizarán los conceptos clave que diferentes autores han aportado sobre el tema, y se examinarán las diversas formas en que se aplica y las características que lo distinguen del trabajo presencial tradicional.

En el capítulo 2, se presenta un panorama de los antecedentes legales relacionados con el teletrabajo, seguido de un análisis detallado de las normas vigentes en Argentina que regulan esta modalidad laboral. Finalmente, se ofrece una visión internacional al revisar las principales normas implementadas por países vecinos en relación con el teletrabajo.

El capítulo 3 se estructura en tres secciones. La primera sección presenta una descripción detallada de la empresa INFOCONTROL S.A.S., incluyendo su historia, actividad, cantidad y ubicación de empleados, organigramas

estructurales y de roles, y la identificación y ubicación de sus clientes. La segunda sección analiza los resultados de la encuesta realizada a los líderes de área a fin de determinar las ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo en la empresa.

Finalmente, en la tercera sección, se concluye este estudio con un análisis de las estrategias implementadas por INFOCONTROL S.A.S para fomentar una cultura organizacional positiva en un entorno de teletrabajo.

1. CAPITULO I: MARCO METODOLÓGICO

1.1 Justificación

El hombre, hace unas décadas atrás solo conocía una forma de desarrollar sus tareas laborales, el clásico trabajo en oficina. Esta modalidad requiere que el trabajador se desplace desde su domicilio hasta el establecimiento del empleador, insumiendo un tiempo considerable de su rutina, así como también debiendo cumplir un determinado horario. Con la llegada de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevas carreras como las que brinda el mundo tech, abrió el panorama a una nueva forma de trabajo, el home office.

En este contexto, es que en la actualidad experimentamos una rápida evolución de las TICs, brindando así a las personas múltiples, mejores y más fáciles oportunidades de comunicación. La llegada de redes de telecomunicaciones a cada vez más hogares y el acceso a tecnología, de relativo bajo costo, ha permitido que se desarrollen nuevas formas de trabajo distintas al tradicional.

La conjunción entre la búsqueda constante que realiza el hombre por incrementar su bienestar y el aprovechamiento de las TICs para ello, ha llevado a que en la actualidad sean cada vez más las empresas alrededor del mundo que optan por adoptar un sistema de teletrabajo, o también denominado, home-office, que les permita mejorar la calidad de vida de sus empleados y su productividad, suceso que no escapa de las empresas sanjuaninas. Realidad que permitió a millones de empresas del mundo a transitar y subsistir a la pandemia del COVID-19, siendo esta también una de las causales del incremento significativo de esta modalidad de trabajo.

De acuerdo a la OIT, hasta 2021, al menos 23 millones de personas han transitado por el teletrabajo en América Latina y el Caribe. En la Argentina, según el informe del INDEC para el primer trimestre del 2022, el 9,8% de los ocupados asalariados trabajaron a través del mencionado sistema.

En cuanto a la situación en particular de la Provincia de San Juan, la adopción de la modalidad “home-office”, comenzó a tomar notoriedad a raíz del aislamiento obligatorio sufrido entre 2020-2021, donde varias empresas, particulares e incluso ciertas áreas de la Administración Pública, debieron adoptarlo, como una herramienta para dar continuidad a sus actividades. También le abrió las puertas a varios sanjuaninos a oportunidades laborales en empresas radicadas en otras provincias del país e incluso, permitiéndoles trabajar desde casa para el resto del mundo. De acuerdo con la CASETIC (Cámara Sanjuanina de Empresas TIC), entre 2020 y 2021 se registró un boom en la demanda de conexiones domiciliarias, gracias al auge del home office y de las clases virtuales. Con el retorno a la normalidad, algunas empresas decidieron mantener este esquema de trabajo o uno híbrido, tal es el caso de la empresa INFOCONTROL S.A.S.

Esta forma de trabajo le permite al empleado mantener un equilibrio entre su vida personal y profesional, en ciertos casos, facilita incluso a los jóvenes poder combinarla con sus estudios. Hoy en día son cada vez más las personas que consideran este factor como importante a la hora de aceptar una oferta laboral. Para los empleadores se ve traducido en mayor productividad para su empresa y permite una reducción de sus costos, aunque esto genere un impacto en su cultura organizacional. La aplicación de esta modalidad también genera un impacto en la misma sociedad, ya que descongestiona el tránsito vehicular, lo cual produce consecuencias positivas en el medio ambiente, ya que son cada vez menos los trabajadores que deben trasladarse desde sus casas a sus oficinas.

Por ello, el presente trabajo tiene por objetivo realizar un análisis de los beneficios, desventajas y desafíos a los que debe enfrentarse una empresa que decida aplicar el home-office en sus equipos, para ello se tomará como caso de estudio a INFOCONTROL S.A.S., una empresa tecnológica de San Juan dedicada a proveer a sus clientes una plataforma para el control documental de sus contratistas y recursos tercerizados. Esto les permitirá a las empresas conocer el funcionamiento de una compañía que aplica esta forma de trabajo.

1.2 Marco teórico conceptual

Para abordar el análisis de los efectos que genera la adopción del home office en una empresa, es necesario, para una mejor comprensión de la temática abordada, proceder a examinar ciertos conceptos.

Por ello, se hace imprescindible comenzar mencionando sobre su origen tanto a nivel global como en Argentina y su evolución en el país.

1.2.1 Origen del teletrabajo

1.2.1.1 A nivel global

El surgimiento del término “teletrabajo” se remota a aproximadamente 40 años atrás, de la mano del científico e ingeniero estadounidense, Jack Nilles, quien es considerado como el padre del teletrabajo. En medio de la crisis petrolera vivida en Estados Unidos en 1973, donde dentro de las principales preocupaciones del mundo era cómo abastecerse de combustible. Así es que Jack Nilles buscó nuevas formas, nuevas metodologías de trabajo que contribuyan a optimizar el uso de los recursos de energías no renovables, disminuir la contaminación producida por las mismas, las aglomeraciones producidas y reducir los problemas de traslado de los empleados a las oficinas, dando como resultado una mejora tanto de la calidad laboral como de vida de los trabajadores de las empresas que lo aplicaron.

Llevar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo generaba altas expectativas al brindar una alternativa que permita solucionar el inconveniente de la escasez de combustible y todos aquellos sucesos que pudieran ocasionar pérdidas de tiempos por el solo hecho de ir al trabajo. De allí el surgimiento de su denominación en inglés “telecommuting” (en inglés “to commute” implica viajar todos los días entre el hogar y el trabajo)” (Gallusser, 2005).

1.2.1.2 Origen, evolución del teletrabajo en Argentina y antecedentes normativos

Se puede mencionar la década de los 90' como aquella en la que tiene sus comienzos el teletrabajo en Argentina, en medio de un contexto de crisis social (Paternó et al., 2010). Dicha modalidad surge básicamente para poder darle respuesta a la problemática de la falta de empleo que se vivía en esos tiempos.

Dentro de los primeros hechos que antecedieron a la regulación en Argentina de esta modalidad de trabajo, se encuentra la creación en el año 2001 de la Asociación Argentina de Teletrabajo (Martín et al., 2008, p. 2), heterogénea y tripartita, que tal como señala el Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado, la misma tenía como objetivo avanzar sobre la elaboración de un proyecto de ley que regule el teletrabajo que se desarrolla bajo relación de dependencia. Motivo por el cual se debatió acerca de la necesidad de darle un espacio a esta novedosa forma de trabajo y brindarle asistencia desde el Ministerio de Trabajo. Lo cual se puede ver reflejado en los antecedentes que precedieron a la creación de esta comisión.

En el año 2005 se llevó a cabo la Cumbre de la Sociedad de la Información en Túnez, donde la Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social logró posicionar el tema y quedó como líder del Grupo de Teletrabajo del e-LAC (Agenda digital para América Latina y el Caribe) de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), hasta el 2016, año a partir del cual la Argentina ostenta la vicepresidencia hasta la actualidad. En el Manual de Buenas Prácticas en el Teletrabajo de Argentina se menciona una serie de logros que se obtuvieron a partir de la creación de la Comisión de Teletrabajo, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

- En el año 2005 se creó la Coordinación de Teletrabajo, dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- En 2007 se procede a la elevación del proyecto de Ley de Teletrabajo en busca de regular su régimen legal bajo relación de dependencia, pero el mismo no es

tratado, por lo cual perdió estado legislativo. En ese año, como parte de una política de orden público, se lanza el programa PROPET, el cual buscó establecer una cooperación entre empresas, el gobierno y sindicatos, en pos del impulso de plataformas de teletrabajo en empresas privadas, mejorar las condiciones laborales de los teletrabajadores, entre otras cosas. Las empresas adherentes al programa fueron: YPF, Telecom, Cisco, Byte Tech y Nielsen.

- Durante 2009 se avanzó en la creación de la Red de Teletrabajo entre las empresas integrantes del PROPET y otras empresas, fundaciones, organismos públicos y universidades, siempre bajo la articulación de la Coordinación de Teletrabajo. También se progresó en el tema incorporando por primera vez cláusulas relativas al teletrabajo en convenios colectivos de trabajo.

- Por iniciativa del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, en el transcurso del 2010 se lanzó el Programa de Teletrabajo para el Sector Público. Contó con la participación de CISCO y TELECOM quienes brindaron las herramientas necesarias para que 10 trabajadores del Ministerio de Empleo realicen su trabajo desde casa durante 6 meses. Sus resultados fueron tan exitosos que se incorporaron más trabajadores a dicho programa y se extendió el plazo por más tiempo. Arrojando, así como balance, una respuesta positiva del 98%.

- La Coordinación de Teletrabajo fue participe de las reuniones desarrolladas en el MERCOSUR en 2011. La OIT, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y la Unión Industrial Argentina firmaron una carta de intención, con el propósito de colaborar en la elaboración de un Manual de buenas prácticas en el teletrabajo, cuyos objetivos son: promover el teletrabajo, permitir que personas con discapacidad puedan insertarse laboralmente, lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal, entre otros.

En los años precedentes hasta la actualidad se continuaron con avances tendientes a regular esta modalidad de trabajo, por ejemplo:

- La Resolución N°1552/2012 de la SRT fue emitida en 2012, que define el teletrabajo y determina los estándares mínimos que deben cumplirse en términos de seguridad e higiene.
- En 2013, finalmente se norma formalmente la creación del PROPET, a través de la Resolución (MTESS) 595/2013.
- El día internacional de la Promoción y Protección del Teletrabajo es instaurado el 16 de septiembre del 2015, por iniciativa del Ministerio de Trabajo.
- En el trayecto de 2017 se lleva a cabo la elaboración de una encuesta de teletrabajo a través de la creación de un módulo especial para responder en la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) por un período específico. Estos indicadores laborales permiten obtener estadísticas útiles para analizar la evolución que experimentan en el desarrollo del empleo el sector privado en los principales centros urbanos de Argentina.
- En 2019 se elabora Teletrabajo Decente en Argentina: Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado, “el propósito de este documento es analizar la adopción del teletrabajo en la Argentina en momentos en que el cambio tecnológico y la innovación son fenómenos globales e incesantes, así como también brindar información eficaz a fin de contribuir, acompañar y asesorar en la materia. Se busca difundir el teletrabajo analizando sus ventajas, dificultades y aportes a la sociedad, además de orientar a los teletrabajadores, pares y superiores para optimizar su aplicación” (Guzmán et al., 2019, p. 8). Además, se avanzó en la redacción de un borrador para la emisión de un decreto en busca de nueva normativa.

A raíz del auge que cobró esta modalidad de trabajo debido al aislamiento obligatorio que transitó la Argentina con motivo de la Pandemia de Covid-19, la Superintendencia de Riesgos de Trabajo emitió la Res. N°21/2020, la cual, a grandes rasgos, establece que todos aquellos empleadores que le permitieron a sus trabajadores a realizar sus tareas desde casa con motivo de la emergencia sanitaria que dispuso el Decreto N° 260 del 12/03/2020 debían denunciar a su ART correspondiente, la nómina del personal incluido, así como también el domicilio desde donde trabajará el empleado y la cantidad de días y horas por

semana. Toda esta situación desembocó en que, ese mismo año, nuestro Honorable Congreso de la Nación aprobara la Ley N° 27.555, última norma que se sancionó en Argentina sobre el tema, el cual regula el régimen legal del contrato de teletrabajo. Dicha ley fue reglamentado a través del decreto N° 27/2021. Además, a través de la Ley N°25.800 se ratificó el Convenio N°177 de la Organización Internacional del Trabajo sobre teletrabajo.

1.2.3 Conceptos básicos

1.2.3.1 Conceptos de teletrabajo

La Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo a través del Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado, define al teletrabajo como “la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la Ley de Contrato de Trabajo N°20.744 (t.o 1976) y sus modificatorias, en las que el objeto de contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC)”. (Guzmán et al., 2019, p. 12).

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) junto con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y la Unión Industrial Argentina en su Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo de Argentina nos proporciona múltiples y diversas definiciones, pero que, en resumen, indican que el teletrabajo es una forma a través de la cual los trabajadores pueden organizar y realizar sus labores ya sea desde sus hogares o lugares distintos del establecimiento del empleador (OIT, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina, 2011, p. 11).

El teletrabajo es una modalidad laboral en la que los empleados realizan sus tareas desde un lugar fuera de las instalaciones físicas de la empresa, generalmente desde sus hogares o lugares remotos. Se apoya en la tecnología

de la comunicación, como internet y dispositivos electrónicos, para que los empleados puedan colaborar, comunicarse y desempeñar sus funciones sin necesidad de estar físicamente en la oficina. Esta forma de trabajo se ha vuelto más común y relevante, especialmente con el avance de la tecnología y los cambios en el entorno laboral.

En definitiva, el home office implica la conjunción de 3 pilares: la distancia respecto de la oficina y el uso de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC).

Tres pilares del teletrabajo



Figura 1 "Tres pilares del teletrabajo". Fuente: Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado

Distancia + ajenidad + TIC: El trabajo se realiza remotamente en un domicilio ajeno al empleador o no, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

Sin duda las TICs han llegado para cambiar y facilitar la forma de vida en la actualidad. Al respecto, Cabero (1998, p. 1 y 2) explica que "las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva y interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas."

Esta transformación tecnológica representa una verdadera revolución, no solo tecnológica sino también social, la cual se ve motivada por la creatividad del hombre que lo mueve a buscar nuevas, mejores y más cómodas formas de vivir. La globalización de la información y el veloz desarrollo tecnológico ha impactado la vida de las personas, de las organizaciones y de la sociedad en general.

1.2.3.2 Modalidades de teletrabajo.

El home office se caracteriza por poseer una gran multiplicidad de variantes dependiendo de cómo se lleva a cabo, “puede desarrollarse como una actividad empresarial, de prestación de servicios o trabajo autónomo, como un contrato de cooperación, e incluso como contrato de trabajo descentralizado” (OIT, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina, 2011, p. 11).

Se puede clasificar en diferentes categorías o modalidades, dependiendo de varios factores, como la frecuencia con la que se realiza, la ubicación de los trabajadores, el grado de supervisión y otros aspectos relacionados con la dinámica laboral.

Fernando Astaíza y otros (2017, p. 39-46), clasifica estas modalidades en función de los siguientes criterios:

- Según la localización o sitio donde se realiza el teletrabajo
 - a- Teletrabajo con base en el hogar: en este caso, se utiliza una computadora conectado por medios electrónicos a redes situadas en otro lugar. También se ha hecho una distinción entre los trabajadores en casa que están permanentemente en línea y quienes pueden estarlo cuando lo consideren oportuno.

En la práctica, la mayoría de las empresas optan por la solución denominada teletrabajo alternado (o trabajo híbrido): sus empleados trabajan en casa solo una parte del tiempo, y el resto de la jornada laboral en la oficina. Esta forma de teletrabajo ofrece mayores posibilidades de comunicación entre el empleado y la empresa que el trabajo en casa de tiempo completo.

- b- Teletrabajo móvil: lo desarrollan aquellos trabajadores cuya actividad requiere frecuentes desplazamientos, es decir, que pueden teletrabajar estén donde estén, ya sea desde un hotel, la casa, las oficinas de un cliente o incluso mientras están de viaje. Estos teletrabajadores

desarrollan la mayor parte de su actividad en diferentes lugares. De hecho, necesitan disponer de equipos fáciles de usar y transportar, lo cual es posible gracias a los avances tecnológicos en portabilidad y conectividad que han potenciado el teletrabajo móvil como una tendencia atractiva para nuevas generaciones de teletrabajadores.

- c- Oficinas satélites: esta es una forma colectiva de teletrabajo, parecida a la tradicional de la sucursal. Tal vez, la diferencia estribe en que, mientras las sucursales tienen la función de ocuparse de las necesidades de los clientes o de los mercados locales, hoy en día las oficinas satélites pueden estar ubicadas lejos de las oficinas centrales, pero desempeñar de todos modos una labor destinada a toda la organización, empleando conexiones informáticas y de telecomunicaciones. En ocasiones, las oficinas satélites son ubicadas en edificios de la empresa localizados cerca del domicilio de los empleados, para reducir las distancias de los viajes diarios. Se considera que estas oficinas permiten reducir gastos inmobiliarios y gastos generales. Los costos de personal pueden ser inferiores en las zonas geográficamente alejadas.
- d- Los telecentros: en este caso, se crea una oficina a distancia equipada con todas las conexiones necesarias. Actúan a menudo como infraestructuras de apoyo a la población en áreas periféricas o económicamente desfavorecidas, como medio para fomentar el desarrollo económico de las mismas. Aunque son lugares distantes entre sí, las personas trabajan conjuntamente en un entorno dirigido. Se distinguen de las oficinas satélites porque están más dirigidos a teletrabajadores autónomos y no necesariamente hacen parte de las empresas.
- e- Oficinas virtuales: es una forma de organización descentralizada del trabajo, en la que todo el personal de una empresa trabaja a distancia, comunicándose mediante la informática y las telecomunicaciones. En este tipo de teletrabajo, la empresa no posee oficinas centrales en el

sentido físico de la palabra. Las empresas virtuales pueden contar con teletrabajadores ubicados en muchos países distintos. Así, es común en actividades como el e-commerce, producción de software, mantenimiento de sistemas y gestión de datos. Lo cual implica una reducción de costos, uso de destrezas especiales, incluidas las idiomáticas, y empresariado capaz de aprovechar estas oportunidades económicas.

- Según el tiempo destinado al teletrabajo
 - a- Teletrabajadores marginales: se trata de aquellas personas que desarrollan actividades de teletrabajo en un margen suficiente como para que se les pueda considerar como “teletrabajadores”, pero la frecuencia o la regularidad es insuficiente para que el teletrabajo se convierta en el aspecto determinante de su forma de trabajar. En general, la persona sigue siendo un trabajador en el sentido convencional del término, ya que su lugar de trabajo principal sigue siendo las oficinas de la empresa.
 - b- Teletrabajadores sustanciales: son aquellos para los que el teletrabajo es tan regular y frecuente como para haberse convertido en un aspecto rutinario de su forma de trabajar. Las oficinas de la empresa se siguen considerando como el lugar de trabajo principal, pero el teletrabajador sustancial también se ha creado una rutina de trabajo en casa y, en la mayoría de los casos, dispondrá de los equipos adecuados en su vivienda.
- Según el estatus jurídico de empleo:
 - a- Teletrabajadores por cuenta ajena o empleados (trabajo en relación de dependencia): en este caso, la relación laboral incluye el hogar del empleado como lugar de trabajo, además de —o en lugar de— las oficinas de la empresa. Es necesario ubicarla dentro de los parámetros que la ley laboral, en general, y las demás leyes específicas en particular fijan, para efectos de su celebración, su terminación y sus

efectos, relacionados con derechos y deberes tanto del trabajador como del empleador, sea este privado o público.

- b- Teletrabajadores autónomos o independientes (freelance): la persona ofrece sus servicios con el compromiso de entregar el producto acordado en unas condiciones particulares. Por ejemplo, un diseñador gráfico que remite su trabajo en formato digital a su cliente. En este caso, para efectos legales, suele tratarse de un contrato de prestación de servicios y, por lo tanto, configura una relación civil.
- c- Teletrabajadores empresarios: son personas que empiezan su negocio en el hogar con el apoyo de las Tics, hasta que pueden hacer frente a los gastos generales de una oficina si así lo desean. Ahora, es común que los empresarios descarten la idea de una oficina formal y continúen expandiendo su negocio en red, con todos sus empleados utilizando el sistema de teletrabajo.

Esta clasificación se relaciona con la situación de muchos emprendedores sanjuaninos que durante la pandemia se valieron de las redes de telecomunicaciones, principalmente de plataformas de e-commerce para poder vender sus productos desde casa, como Mercado Libre y Pedidos Ya, entre otros.

A la clasificación citada anteriormente, puede agregarse lo propuesto por Nuria Giniger (2020), relacionado con el tipo de conexión.

- Según que el trabajo deba realizarse de forma asincrónica o no, se divide en:
 - a- Modalidad off-line: se caracteriza por el trabajo por objetivos, cuando se vence el plazo estipulado para la realización de este, el teletrabajador debe entregar a su empleador la tarea encomendada.
 - b- Modalidad on-line: el teletrabajador desarrolla sus tareas tal como si estuviera en el establecimiento laboral, pero mediante un «dispositivo de presencia» informático.

Si bien es posible encontrarse con una gran variedad de versiones del teletrabajo, generalmente, la normativa argentina se ha centrado a regular aquel trabajo que se realiza bajo relación de dependencia, es decir, “a toda actividad lícita que se presta en favor de quien tiene la facultad de dirigirla y que se realiza a cambio del pago de una remuneración” (Administración Federal de Ingresos Públicos [AFIP], s.f.).

1.2.3.3 Características

El teletrabajo, como modalidad laboral, presenta varias características distintivas que lo diferencian del trabajo tradicional en una oficina. Estas son algunas de las principales características del teletrabajo:

1. **Ubicación Remota:** Los empleados que realizan teletrabajo no se encuentran físicamente en las instalaciones de la empresa. Pueden trabajar desde sus hogares, lugares remotos o cualquier otro lugar de su elección, siempre que tengan acceso a las herramientas y la tecnología necesarias.
2. **Uso de Tecnología:** El teletrabajo depende en gran medida de la tecnología de la comunicación, como computadoras, acceso a internet, teléfonos móviles, software de colaboración en línea y videoconferencias, para llevar a cabo sus tareas y mantener la comunicación con colegas y superiores (TICS).
3. **Flexibilidad de Horarios:** A menudo, el teletrabajo ofrece flexibilidad en cuanto a horarios. Los empleados pueden tener un mayor control sobre su jornada laboral y adaptarla a sus necesidades personales, siempre que cumplan con los plazos y objetivos establecidos.
4. **Autonomía:** Los teletrabajadores suelen tener un mayor grado de autonomía en la gestión de sus tareas. Esto implica que son responsables de organizar su trabajo y cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva.

5. Reducción de Desplazamientos: Al no tener que recurrir a sus lugares de trabajo implica un ahorro de tiempo y costos de transporte, así como un cuidado del medio ambiente.
6. Comunicación Virtual: La comunicación con compañeros de trabajo, superiores y clientes se realiza principalmente a través de medios virtuales, como correo electrónico, chat, videoconferencias y llamadas telefónicas.
7. Evaluación por Resultados: En muchas situaciones de teletrabajo, la evaluación del desempeño se basa más en los resultados obtenidos que en el tiempo empleado. Se valora la productividad y el cumplimiento de objetivos sobre la presencia física en la oficina.
8. Requisitos Específicos: El teletrabajo requiere un ambiente adecuado en el lugar de trabajo remoto, con la infraestructura necesaria para llevar a cabo las tareas de manera efectiva. Esto incluye una conexión a internet confiable y equipos apropiados.
9. Normativas y Acuerdos: En muchos casos, el teletrabajo se rige por acuerdos formales entre empleadores y empleados que establecen las condiciones, derechos y responsabilidades de ambas partes en relación con esta modalidad laboral.
10. Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal: El teletrabajo a menudo se asocia con la posibilidad de lograr un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, ya que permite una mayor flexibilidad para atender responsabilidades familiares y personales.

Es importante destacar que las características del teletrabajo pueden variar según la empresa y el tipo de trabajo que se realice. Algunos empleados pueden teletrabajar de forma ocasional, mientras que otros lo hacen de manera permanente. Las empresas pueden adoptar diferentes políticas y enfoques para implementar esta modalidad laboral

1.2.4 TICS

1.2.4.1 Concepto de TICS

Las TIC son las siglas de "Tecnologías de la Información y la Comunicación". Este término se utiliza para referirse a "aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La tecnología de la información se encuentra generalmente asociadas con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones" (Gutiérrez, 2016, p. 26). De acuerdo con Gutiérrez (2016, p. 26-39), las TIC abarcan una amplia gama de tecnologías y dispositivos que tienen un impacto significativo en todos los ámbitos de la vida humana debido a sus características que contribuyen al conocimiento en la sociedad y a las oportunidades que ofrecen para el desarrollo de nuevas formas de organizarse, comunicarse, educar, enseñar y aprender, comunicación y acceso a la información lo que contribuye a la transformación y evolución de la misma sociedad. Algunos ejemplos de TIC incluyen:

1. **Computadoras y Portátiles:** Las computadoras personales y portátiles son dispositivos esenciales en el mundo de las TIC. Se utilizan para realizar una variedad de tareas, desde procesar datos hasta navegar por internet y crear contenido digital.
2. **Internet:** La conectividad a internet es fundamental en las TIC. Permite el acceso a una vasta cantidad de información, servicios en línea, comunicación en tiempo real y colaboración en línea.
3. **Teléfonos Inteligentes y Tabletas:** Los dispositivos móviles, como teléfonos inteligentes y tabletas, son esenciales para la comunicación y el acceso a servicios en línea desde cualquier lugar.

4. **Redes de Comunicación:** Las redes de comunicación, como internet, son infraestructuras que permiten la transmisión de datos y la comunicación entre dispositivos y personas.

5. **Software y Aplicaciones:** El software y las aplicaciones informáticas son esenciales para realizar una variedad de tareas, desde procesar texto y gráficos hasta administrar bases de datos y realizar análisis de datos.

6. **Tecnologías de Comunicación:** Esto incluye herramientas como el correo electrónico, la mensajería instantánea, las redes sociales y las videoconferencias, que permiten la comunicación en tiempo real y la colaboración en línea.

7. **Almacenamiento en la Nube:** Los servicios de almacenamiento en la nube permiten a las personas y las organizaciones almacenar y acceder a sus datos de manera remota a través de internet.

8. **Tecnologías de Seguridad Informática:** La seguridad de la información es fundamental en las TIC, por lo que se incluyen tecnologías como firewalls, antivirus, cifrado y autenticación.

9. **Tecnologías Emergentes:** Las TIC también abarcan tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, la realidad virtual, la realidad aumentada, la internet de las cosas (IoT) y la computación en la nube, que están transformando la forma en que interactuamos con la información y la tecnología.

En resumen, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) engloban una amplia gama de tecnologías y herramientas digitales que desempeñan un papel fundamental en la recopilación, el procesamiento y la transmisión de información en la sociedad moderna. Estas tecnologías tienen un impacto significativo en la forma en que vivimos, trabajamos y nos comunicamos en la era digital.

1.2.4.2 Impacto en la sociedad de las TICS.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han tenido un impacto profundo y transformador en la sociedad en muchas áreas. Aquí se presentan algunos de los impactos más significativos de las TIC en la sociedad:

1. **Conectividad Global:** Las TIC, especialmente la internet, han permitido una conectividad global sin precedentes. Las personas de todo el mundo pueden comunicarse, compartir información y colaborar en tiempo real, lo que ha acortado las distancias y ha eliminado las barreras geográficas.

2. **Acceso a la Información:** Las TIC han democratizado el acceso a la información. La gente puede acceder a una vasta cantidad de conocimiento en línea, lo que ha mejorado la educación, la toma de decisiones informadas y la investigación.

3. **Comunicación Instantánea:** Las TIC han revolucionado la comunicación, permitiendo la comunicación instantánea a través de correos electrónicos, mensajes de texto, redes sociales y aplicaciones de mensajería. Esto ha cambiado la forma en que las personas se comunican y mantienen relaciones personales y profesionales.

4. **Transformación del Trabajo:** Las TIC han facilitado el trabajo a distancia y la colaboración en línea. Esto ha cambiado la forma en que las empresas operan y ha permitido una mayor flexibilidad laboral.

5. **Comercio Electrónico:** Las TIC han impulsado el crecimiento del comercio electrónico, permitiendo a las empresas vender productos y servicios en línea. Esto ha transformado la forma en que las personas compran y han abierto nuevas oportunidades comerciales.

6. **Educación en Línea:** Las TIC han dado lugar a la educación en línea, que ofrece acceso a la educación en todo momento y en cualquier lugar. Esto ha transformado la forma en que las personas aprenden y se capacitan.

7. **Salud Digital:** Las TIC han mejorado la atención médica a través de registros electrónicos de salud, telemedicina y aplicaciones de salud. Esto ha

permitido un mejor seguimiento de la salud y un acceso más fácil a la atención médica.

8. Cambio Social: Las TIC han tenido un impacto en la cultura y la sociedad, desde la forma en que se consumen los medios hasta cómo se organizan los movimientos sociales y se ejerce la influencia política.

9. Transformación de Industrias: Las TIC han transformado industrias enteras, como la música, la industria editorial, la televisión y el cine. Han dado lugar a nuevos modelos de negocio y a la disrupción de los modelos tradicionales.

En resumen, las TIC han tenido un impacto significativo en la sociedad al cambiar la forma en que vivimos, trabajamos, nos comunicamos, aprendemos y accedemos a la información. Estos avances tecnológicos continúan evolucionando y moldeando nuestra sociedad de formas que a menudo son difíciles de prever, lo que hace que sea importante abordar tanto los beneficios como los desafíos que presentan. En tal sentido, Paternó (2010) indica que “las TIC’s promueven el teletrabajo, el teletrabajo favorece la globalización y en su contexto se favorece el desarrollo de tecnologías” (p. 5).

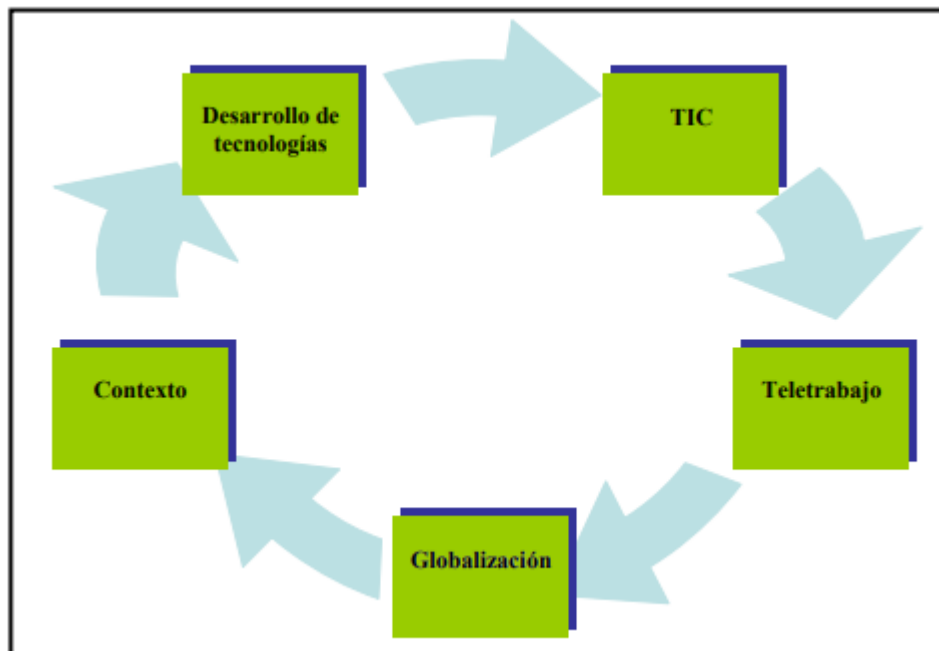


Figura 2 “Modelo simplificado del Teletrabajo”. Fuente: “Análisis de las características del Teletrabajo y su aplicación en el aula de la Práctica Profesional”

1.2.5 La cultura Organizacional y el Home-office.

Según Koontz, Wehrich y Cannice (2012, p. 263), definen a la cultura organizacional como el “modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización”.

El teletrabajo puede tener un impacto significativo en la cultura organizacional de una empresa, ya que introduce cambios en la forma en que los empleados trabajan, se comunican y se relacionan entre sí y con la empresa, dado a que esta se refiere a los valores compartidos, las creencias, las normas y las prácticas que caracterizan a una organización y guían el comportamiento de sus miembros. Entonces, para que la implementación del teletrabajo en una empresa sea exitosa la cultura organizacional va a desempeñar un papel fundamental. Cuando se introduce el teletrabajo en una empresa, es importante que esta cultura sea compatible con las demandas y las dinámicas del trabajo a distancia.

Debido a que unas de las características fundamentales del teletrabajo es la distancia que existe entre el empleado y su lugar de trabajo, de sus compañeros y superiores, se dificulta crear, transmitir y mantener esta cultura. “La falta de presencia física del trabajador en la oficina, sumado al uso de las TIC y la realización de sus tareas laborales en un domicilio ajeno al del empleador, generan un cambio de cultura organizacional que deben aceptar las partes que componen el grupo de trabajo. Los teletrabajadores y los empleadores, requieren nuevas competencias para avanzar en la aplicación del teletrabajo” (Guzmán et al., 2019, p. 13).

Hay quienes señalan que “la cultura sirve al negocio cuando, de un lado, motiva a los empleados a hacer bien su trabajo, y, de otro, cuando se conecta con las prioridades del negocio y se convierte en una plataforma para sus políticas y estrategias” (Rosario Sheen, 2017, p. 103).

En definitiva, las empresas que aplican esta modalidad de trabajo deben necesariamente trabajar ideando mecanismos en pos de desarrollar una cultura, ya que esta terminará influyendo en la efectividad de la organización e incluso en sus costos.

Una cultura que fomente la flexibilidad, la comunicación abierta, la orientación hacia resultados y el apoyo a la tecnología es fundamental para una implementación exitosa del teletrabajo. La cultura debe evolucionar y adaptarse a medida que la organización abra camino en esta modalidad laboral, y el liderazgo desempeña un papel clave en la promoción de estos valores y comportamientos.

1.3 Objetivos

Objetivo General

1. Analizar la aplicación de la modalidad de trabajo home-office. en la empresa INFOCONTROL S.A.S. para conocer su impacto en la misma.

Objetivos Específicos

1. Analizar el régimen laboral que deben tener en cuenta las empresas en sus relaciones laborales en un contexto de teletrabajo.
2. Determinar las ventajas y desventajas que obtiene la empresa “INFOCONTROL S.A.S.” a raíz de la aplicación del teletrabajo.
3. Proporcionar alternativas para lograr consolidar una cultura organizacional eficiente en empresas que desarrollan sus actividades bajo dicha forma de trabajo.

1.4 Metodología

Como punta pie inicial del presente proyecto de investigación resulta menester definir lo que se entiende por método científico, así como también conceptualizar lo que una investigación significa en sí.

La investigación científica puede ser definida como “la actividad que nos permite obtener conocimientos científicos, es decir, conocimientos que se procura sean objetivos, sistemáticos, claros, organizados y verificables” (Sabino, 2002, p. 31).

Por su parte, “el método científico es el procedimiento o conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener conocimientos científicos, el modelo de trabajo o secuencia lógica que orienta la investigación científica” (Sabino, 2002, p. 26 y 27).

Si tenemos en cuenta los objetivos intrínsecos o internos de la presente investigación, se puede clasificar el proyecto como una investigación descriptiva, ya que las mismas se ocupan de describir y caracterizar el fenómeno estudiado. Con este trabajo se busca determinar cuáles son las ventajas y las desventajas que implican para una empresa y sus equipos de trabajo tomar la decisión de aplicar esta modalidad de trabajo, que difiere del común trabajo de oficina.

Para poder llevar a cabo el presente proyecto de investigación y cumplir con los objetivos específicos que se han planteado con la misma y con ello lograr la resolución del objetivo general, se procederá a obtener la información y conocimiento necesario del tema abordado a través de observación indirecta,

mediante la recopilación y análisis exhaustivo tanto de leyes, resoluciones de distintos organismos intervinientes, decretos, etc., como de materia bibliográfica, publicaciones, artículos de revista, entre otros, inherentes a la materia.

También se efectuarán encuestas a empleados de IFOCONTROL S.A.S. y entrevistas a los propietarios de la empresa, a través de cuestionarios, a fin de poder obtener un conocimiento más exhaustivo e información de primera mano acerca de la temática tratada.

2. CAPITULO II: MARCO NORMATIVO

El contenido del presente capítulo guarda relación con el objetivo específico: “Analizar el régimen laboral que deben tener en cuenta las empresas en sus relaciones laborales en un contexto de teletrabajo”. La finalidad del desarrollo del mismo es permitir su entendimiento, para lo cual se realizará un repaso de las diferentes disposiciones legales que en cierto modo deberán ser tenidas en cuenta por las empresas que decidan aplicar esta novedosa modalidad de trabajo. Son partes integrantes del capítulo los siguientes componentes:

1. ANTECEDENTES NORMATIVOS
2. DISPOSICIONES LEGALES APLICABLES AL TELETRABAJO EN ARGENTINA
3. ENFOQUE INTERNACIONAL

2.1 Antecedentes normativos

Para poder tener un contexto más amplio y facilitar la comprensión acerca de las disposiciones legales que rigen el teletrabajo en nuestro país es necesario realizar un repaso de aquellas normas que antecedieron al actual marco legal del mismo

Los considerandos de la Resolución N° 595/2013 menciona los comienzos de la regulación de esta modalidad de trabajo, indicando que desde el año 2003 el

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social comenzó a trabajar en la regulación legal del Teletrabajo, conformando una Comisión de Teletrabajo, la cual estuvo conformada por funcionarios públicos, representantes de los actores sociales, expertos del ámbito académico y especialistas informáticos a fin de generar un espacio de intercambio de consultas y elaboración de propuestas que con un enfoque interdisciplinario permitiese establecer las bases para una reglamentación de la actividad.

A comienzos del año 2007, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) en conjunto con la Comisión de Teletrabajo, interdisciplinaria y tripartita, elaboró un proyecto de ley de teletrabajo en relación de dependencia, donde procedieron a realizar un análisis tanto de sus ventajas como de sus desventajas para poder justificar la necesidad de la existencia de una ley que regule el teletrabajo, estableciendo los requisitos mínimos para su implementación, que podrían ser complementados a través de cláusulas que resulten de negociaciones colectivas.

El proyecto elaborado y presentado por los organismos anteriormente citados perdió estado legislativo, es decir, el proyecto de ley fue sometido a la consideración del Congreso no obteniendo sanción en una de sus Cámaras durante el año parlamentario en que tuvo entrada en el cuerpo. Dicho proyecto de Ley también definía al Teletrabajo: como la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, en las que el objeto del contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC); y entiende por Teletrabajador en relación de dependencia: a toda persona que efectúa teletrabajo según la definición anterior.



Figura 3 "Bases legales del teletrabajo". Fuente: "Análisis de las características del Teletrabajo y su aplicación en el aula de la Práctica Profesional"








Podemos mencionar como uno de los primeros pasos que conducen a la creación del marco normativo de la modalidad de home-office, como parte de una política pública, al lanzamiento del Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET) durante el año 2008, como primer programa de teletrabajo para empresas, el cual fue formalizado normativamente a partir de la Resolución (MTESS) N° 595/2013. La primera empresa en el país en adherir a dicho programa fue YPF, registrando así un precedente importante para esta modalidad de trabajo.

A partir de la publicación el 24 de febrero de 2012 de la Resolución (MTESS) N° 147/2012, mediante la cual se crea la "Coordinación de Teletrabajo", en la órbita de la Secretaría de Empleo, del Ministerio de Trabajo y Empleo y Seguridad Social. Cabe mencionar que dicha Coordinación ya había sido creada por Resolución N°428/2008 pero en la Unidad Ministro. Al respecto podemos decir que se inaugura la creación de las normas de teletrabajo como política pública. Dicha Coordinación "tiene entre sus acciones la de promover, monitorear y propiciar la generación de condiciones de trabajo decente para los teletrabajadores y todos aquellos puestos que instrumenten las tecnologías de la información y comunicaciones ("TIC") para fomentar el "e-trabajo", y la de coordinar la red de empresas comprometidas en teletrabajo, conformando un

marco propicio para la cooperación en los niveles nacionales y regionales, respecto del intercambio de aprendizajes, investigaciones y buenas prácticas de teletrabajo promoviendo la implementación de plataformas de teletrabajo en el ámbito privado”.

2.2 Disposiciones legales aplicables al teletrabajo en Argentina

En nuestro país el teletrabajo y las nuevas formas de trabajo se encuentran reguladas por un conjunto de leyes, decretos y resoluciones. En la sección correspondiente al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la página del Gobierno Argentino se pueden encontrar mencionadas las siguientes:

- Ley 27.555  Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo.
- Decreto 27/2021  Reglamenta Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo.
- Resolución 54/2021  Fija la entrada en vigencia de la Ley de teletrabajo a partir del 1° de abril de 2021.
- Resolución 142/2021  Fija la entrada en vigencia el 1° de abril de 2021. Aclara que la permanencia en situación de trabajo en pandemia no equivale a lo fijado art. 7 Ley 27555. Trabajo en pandemia no es lo mismo que teletrabajo.
- Ley 20.744  Ley de Contrato de Trabajo
- Ley 25.800  Ratifica el Convenio N°177 sobre trabajo a domicilio de la OIT
- Resolución 595/2013  Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (PROPET)

- Resolución 21/2020 → Resolución de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT)
- Resolución 239/2013 → Promoción del Empleo

2.2.1 Ley 27.555. Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo

Tal como se puede observar en lo desarrollado anteriormente, el teletrabajo cuenta con importantes antecedentes en nuestra historia laboral que finalmente la pandemia por COVID-19 y por el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO), impuesto en el país, hizo que se agilizará el camino legislativo para el teletrabajo, el cual concluyó con la sanción de la ley 27.555.

Finalmente, es así que el 30 de julio de 2020 fue sancionada por el Congreso de la Nación Argentina la Ley 27.555, Ley de teletrabajo, con la finalidad de introducir modificaciones a la Ley de Contrato de Trabajo en lo referente a la regulación de todos aquellos derechos y obligaciones inherentes a cada una de las partes que intervienen en una relación laboral desarrollada bajo esta modalidad, reforzando algunos derechos existentes y ampliando el reconocimiento de otros.

Dicha ley cuenta con 20 artículos y “tiene por objeto establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades, que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan”. Con respecto a todos aquellos aspectos específicos, el art. 1 aclara que se establecerán en el marco de los convenios colectivos conforme las características de cada una de las actividades en el marco de las negociaciones colectivas.

En su 2do. artículo incorpora el Capítulo VI al Título III “De las modalidades del contrato de trabajo” del Régimen de Contrato de Trabajo a través del cual se incluye una definición de Contrato de Teletrabajo “Habrá contrato de teletrabajo

cuando la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios, en los términos de los artículos 21 y 22 de esta ley, sea efectuada total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja, o en lugares distintos al establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de tecnologías de la información y comunicación.

Los presupuestos legales mínimos del contrato de teletrabajo se establecerán por ley especial. Las regulaciones específicas para cada actividad se establecerán mediante la negociación colectiva respetando los principios de orden público establecidos en esta ley”.

Con el fin de entender con mayor precisión el contenido de la Ley 27.555 se procede a su desglose para analizar cada uno de sus artículos:

Derechos y Obligaciones

Respecto al tema, el art. 3° de la ley expresa: “...gozarán de los mismos derechos y obligaciones que las personas que trabajan bajo la modalidad presencial y su remuneración no podrá ser inferior a la que percibían o percibirían bajo la modalidad presencial. Los convenios colectivos deben, acorde a la realidad de cada actividad, prever una combinación entre prestaciones presenciales y por teletrabajo”. De lo mencionado se deduce que tanto los teletrabajadores como los trabajadores presenciales se encuentran amparados por los mismos derechos sin discriminación por modalidad de trabajo al igual que sus obligaciones no difieren entre unos y otros. Contini (2020) considera al respecto quienes trabajan home-office también les resulta aplicable el art. 14 bis de nuestra Constitución Nacional en lo referido a igual remuneración por igual tarea y que se acepta también que se combinen las modalidades, o sea, algunas veces se podrá trabajar virtualmente y otras de forma presencial, teniendo en cuenta cualquier circunstancia que afecte al teletrabajador de no poder realizar sus tareas en forma habitual, lo comúnmente conocido como “modalidad híbrida”.

Jornada laboral

En lo que respecta a la jornada laboral de la tratada modalidad de trabajo se encuentra tratada por el art. 4 de la norma, indicando que “..debe ser pactada previamente por escrito en el contrato de trabajo de conformidad con los límites legales y convencionales vigentes, tanto en lo que respecta a lo convenido por hora como por objetivos. Las plataformas y/o software utilizados por el empleador a los fines específicos del teletrabajo, y registrados según lo establecido en el artículo 18 de la presente, deberán desarrollarse de modo acorde a la jornada laboral establecida, impidiendo la conexión fuera de la misma.” Es decir, las partes deberán convenir con anterioridad la duración de la misma siempre por escrito y respetando las normales legales, se podrán pactar limitaciones horarias como por objetivos. También se prohíbe el uso fuera de la jornada laboral de la plataforma de software de la empresa.

Derecho de desconexión digital

Respecto al derecho de desconexión digital, el art. 5 hace mención a que quienes realicen su trabajo bajo esta modalidad tendrán derecho a no ser contactados y a desconectarse de los dispositivos digitales y/o TIC fuera de su jornada laboral y durante los períodos de licencias, y que bajo ningún término serán sancionados por ello, así como tampoco el empleador les podrá exigir que realicen tareas o emitir comunicaciones por cualquier medio una vez finalizado su horario de trabajo. Comprende el derecho de los empleados a no responder comunicaciones, llamadas, mails, sms, mensajes de WhatsApp fuera de la jornada laboral pactada por escrito. Con la última parte de este artículo, respecto a los mensajes de email, es suficiente no entrar a la casilla para ejercer este derecho, aunque la redacción del artículo alude a la prohibición del empleador de enviarle comunicaciones por ningún medio (Contini, 2020).

Tareas de cuidado

A través del art. 6 los trabajadores que tengan a su cargo el cuidado de personas menores de 13 años, personas con discapacidad o adultas mayores y que requieran de cuidados especiales, tendrán derecho a horarios que sean

compatibles con las tareas de cuidado a su cargo y/o a interrumpir la jornada, es decir, que se adapten a la problemática señalada. De esta manera se busca evitar la discriminación de aquellos trabajadores que deban hacerse cargo de esa situación.

Voluntariedad

El art. 7 descarta la obligatoriedad del teletrabajo, mencionando que quien trabaja en una posición presencial y pasa a la modalidad de teletrabajo, lo hará voluntariamente y prestará su conformidad por escrito.

Reversibilidad

La reversión de modalidad de trabajado se encuentra tratado por el art. 8 y dependerá de cada caso:

-Cuando una persona que trabaja de manera presencial presta su consentimiento de pasar a teletrabajar podrá revocar dicha decisión en cualquier momento de la relación laboral. Si esto sucede, el empleador tiene la obligación de otorgarle tareas en el mismo establecimiento donde trabajaba antes de su paso al teletrabajo, o en su defecto, en el más cercano al domicilio del dependiente, en el cual puedan ser prestadas. Salvo que por motivos fundados para el empleador sea imposible cumplir con tal deber.

En caso de incumplimiento de la obligación mencionada, se considera que el empleador se encuentra violando el deber de ocupación previsto en el art. 8 de la Ley de Contrato de Trabajo (20.774) .La negativa del empleador dará derecho a la persona que trabaja bajo esta modalidad a considerarse en situación de despido o accionar para el restablecimiento de las condiciones oportunamente modificadas.

-Cuando las partes desde un inicio pactaron que las tareas se desarrollarían bajo la modalidad de teletrabajo, el cambio a una modalidad presencial debe operar de acuerdo con las pautas que surjan de las negociaciones colectivas.

Elementos de trabajo

En el art. 9 se encuentran mencionados deberes tanto para el empleador como para el trabajador en lo que respecta a los elementos de trabajo:

Con respecto al empleador: debe proporcionar el equipamiento, tanto hardware como software, las herramientas de trabajo y el soporte necesario para el desempeño de las tareas, y asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación de ellos, o la compensación por la utilización de herramientas propias del trabajador. Dicha compensación se va a realizar de acuerdo con las pautas que se establezcan en los convenios colectivos de trabajo producto de las negociaciones colectivas.

Con respecto al trabajador: debe ser responsable del correcto uso y mantenimiento de los elementos y herramientas de trabajo provistas por su empleador, deberá procurar que estos no sean utilizados por personas ajenas a la relación o contrato de trabajo. También se aclara que en ningún caso responderá por el desgaste normal producto del uso o el paso del tiempo.

Al final del artículo se aclara que “en caso de desperfectos, roturas o desgaste en los elementos, instrumentos y/o medios tecnológicos que impidan la prestación de tareas, el empleador deberá proveer su reemplazo o reparación a fin de posibilitar la prestación de tareas. El tiempo que demande el cumplimiento de esta obligación patronal no afectará el derecho de la persona que trabaja a continuar percibiendo la remuneración habitual”.

Compensación de Gastos

El art. 10 establece el derecho de los empleados a recibir una compensación por los mayores gastos en conectividad y/o consumo de servicios que deba afrontar, debido a que al realizar sus labores en casa el trabajador experimenta claramente un incremento en sus facturas de energía eléctrica, servicio de internet y demás servicios relacionados. Dicha compensación quedará exenta del pago del impuesto a las ganancias.

Capacitación

Dentro de las obligaciones que se le imponen al empleador, el art. 11 menciona la de brindar capacitación a sus empleados, mencionando lo siguiente: "...deberá garantizar la correcta capacitación de sus dependientes en nuevas tecnologías, brindando cursos y herramientas de apoyo, tanto en forma virtual como presencial, que permitan una mejor adecuación de las partes a esta modalidad laboral. La misma no implicará una mayor carga de trabajo. Podrá realizarla en forma conjunta con la entidad sindical representativa y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación".

Derechos colectivos y Representación sindical

Al respecto el art. 12 expresa lo siguiente: "las personas que se desempeñen bajo la modalidad de teletrabajo, gozarán de todos los derechos colectivos. Serán consideradas, a los fines de la representación sindical, como parte del conjunto de quiénes trabajen en forma presencial", es decir, establece igualdad entre los trabajadores presenciales y teletrabajadores en lo que respecta a derechos colectivos.

Dichos derechos se encuentran previstos en el art 4 de la Ley de Asociaciones Sindicales (23.551), mencionando lo siguiente: "Los trabajadores tienen los siguientes derechos sindicales:

- a) Constituir libremente y sin necesidad de autorización previa, asociaciones sindicales;
- b) Afiliarse a las ya constituidas, no afiliarse o desafiliarse;
- c) Reunirse y desarrollar actividades sindicales;
- d) Peticionar ante las autoridades y los empleadores;
- e) Participar en la vida interna de las asociaciones sindicales, elegir libremente a sus representantes, ser elegidos y postular candidatos"

También el art. 13 aborda la temática indicando que “la representación sindical será ejercida por la asociación sindical de la actividad donde presta servicios, en los términos de la Ley 23.551. Las personas que trabajan bajo esta modalidad deberán ser anexadas por el empleador a un centro de trabajo, unidad productiva o área específica de la empresa a los efectos de elegir y ser elegidas, para integrar los órganos de la asociación sindical”.

Cabe aclarar que las asociaciones sindicales de trabajadores, de acuerdo con el art. 10 de la Ley 23.551, “las constituidas por:

- a) Trabajadores de una misma actividad o actividades afines;
- b) Trabajadores de un mismo oficio, profesión o categoría, aunque se desempeñen en actividades distintas;
- c) Trabajadores que presten servicios en una misma empresa”.

Es por esta razón que resulta de importancia que el empleador cumpla con lo prescripto por la última parte del art. 13 en cuanto a la anexión.

En caso de que la modalidad de teletrabajo fue acordada durante el transcurso de la relación laboral, dicha representación tendrá lugar en el establecimiento donde el empleado prestaba servicios presenciales con anterioridad. En los casos en que se pacte la modalidad de teletrabajo al inicio de la relación, aquella debe llevarse a cabo previa consulta con la entidad sindical

Higiene y seguridad laboral

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación es quien deberá dictar todas aquellas normas inherentes a la higiene y seguridad de los teletrabajadores y el cumplimiento de las mismas deberá contar con participación sindical. Resulta oportuno mencionar que, el art. 4 de la Ley 19.587 menciona que “la higiene y seguridad en el trabajo comprenderá las normas técnicas y medidas sanitarias, precautorias, de tutela o de cualquier otra índole que tengan por objeto:

- a) proteger la vida, preservar y mantener la integridad sicofísica de los trabajadores;
- b) prevenir, reducir, eliminar o aislar los riesgos de los distintos centros o puestos de trabajo;
- c) estimular y desarrollar una actitud positiva respecto de la prevención de los accidentes o enfermedades que puedan derivarse de la actividad laboral”.

Los accidentes que ocurran en el lugar, jornada y en ocasión del teletrabajo se presumen accidentes de trabajo. Todas aquellas enfermedades profesionales ocasionadas por el teletrabajo serán incluidas en un listado cuya autoridad de aplicación y encargado de su elaboración será la Superintendencia de Riesgos de Trabajo (SRT). Al respecto se puede citar el inc. 1 del art. 6 de la Ley 24.557, el cual indica que “se considera accidente de trabajo a todo acontecimiento súbito y violento ocurrido por el hecho o en ocasión del trabajo, o en el trayecto entre el domicilio del trabajador y el lugar de trabajo, siempre y cuando el damnificado no hubiere interrumpido o alterado dicho trayecto por causas ajenas al trabajo. El trabajador podrá declarar por escrito ante el empleador, y éste dentro de las setenta y dos (72) horas ante el asegurador, que el itinere se modifica por razones de estudio, concurrencia a otro empleo o atención de familiar directo enfermo y no conviviente, debiendo presentar el pertinente certificado a requerimiento del empleador dentro de los tres (3) días hábiles de requerido”.

Esta temática se encuentra abordada en el art. 15 de la ley.

Sistema de Control y Derecho a la Intimidad

En el art.15 se trata acerca de los sistemas de control destinados a la protección de los bienes e informaciones de propiedad del empleador, los cuales deberán contar con participación sindical a fin de salvaguardar la intimidad del trabajador y la privacidad de su domicilio. Para Contini (2020) en lo que respecta al tema tratado debe considerar que se cumpla lo establecido en la ley 24.766 referida a "confidencialidad sobre información y productos legítimamente bajo control de

una persona y se divulgue indebidamente de manera contraria a usos comerciales honestos". El art. 1 de la mencionada ley establece que las personas podrán impedir que la información que esté legítimamente bajo su control se divulgue a terceros, o sea, adquirida o usada por terceros sin su consentimiento y contrariando los usos comerciales honestos, siempre que ésta reúna las siguientes condiciones:

a) sea secreta en el sentido de que no sea fácilmente accesible para personas introducidas en los círculos en que normalmente se utiliza este tipo de información;

b) Tenga un valor comercial por ser secreta;

c) Haya sido objeto de medidas razonables, para mantenerla, secreta, tomadas por la persona que legítimamente la controla.

Es contrario a los usos comerciales honestos el incumplimiento de contratos, el abuso de confianza, la instigación a la infracción y adquisición de información no divulgada por terceros que supieran o no, por negligencia grave, que la adquisición implicaba tales prácticas. Según el art. 2, es aplicable a la información que conste en documentos, medios electrónicos o magnéticos, discos ópticos, microfilmes, películas o elementos similares. Mientras que el art. 3 menciona que toda persona por su trabajo, empleo, cargo, puesto, desempeño de su profesión o relación de negocios, tenga acceso a una información que reúna las condiciones del art. 1 y sobre cuya confidencialidad se los haya prevenido, deberá abstenerse de usarla y de revelarla sin causa justificada o sin consentimiento de la persona que guarda dicha información o de su usuario autorizado.

Protección de la Información Laboral

Por el art. 16 recae en el empleador el deber de tomar todas aquellas medidas necesarias para proteger aquellos datos que el trabajador deba procesar con motivo de sus labores. Dicho artículo también establece la prohibición en el uso

de cualquier software que viole la intimidad de su empleado. Al respecto Contini (2010) dice que debería haber una guía práctica de protección de datos y el software que usa el teletrabajador que debería estar autorizado por la autoridad de aplicación y supervisado por la asociación sindical. Surge la obligación para el empleador de salvaguardar la intimidad de sus contratados que desarrollen las tareas de forma virtual.

Prestaciones transnacionales

El art. 17 contempla el caso de personas residentes del país que teletrabajen para países extranjeros donde se considerará tanto la ley del lugar donde ejecutan sus tareas o la ley de su domicilio, aplicándose a su contrato de trabajo la que resulte más favorable para el mismo. Podemos relacionar lo indicado por el mencionado artículo con el art. 9 de la Ley 20.744, donde quedan expresos los principios del derecho individual del trabajo, por el cual en caso de duda sobre la aplicación de normas legales o convencionales prevalecerá la más favorable al trabajador, como así también si hubiese duda en la interpretación o alcance de la ley. Esto se debe a que se persigue la finalidad de proteger la dignidad del trabajador en su condición de persona humana, ya que este representa la parte más débil de la relación jurídica, dado que mientras los empleadores tienen los recursos suficientes para imponer determinadas condiciones de trabajo, los trabajadores sólo cuentan al negociar con su fuerza de trabajo. Este principio tiene amparo constitucional expresado en el art. 14 bis de la Constitución Nacional, donde se garantiza al trabajador la protección de las leyes.

En el caso de que una empresa argentina contrate personal extranjero, dicha contratación deberá ser autorizada previamente por la autoridad de aplicación. El artículo delega a los sindicatos a que, a través de los convenios colectivos de trabajo, se establezca un tope máximo a dichas contrataciones conforme que sea acorde a la realidad de cada actividad, de esta manera se busca dar prioridad a los argentinos en la ocupación de puestos de trabajo.

Autoridad de aplicación. Registro. Fiscalización

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación es designado por el art. 18 como autoridad de aplicación y a su vez establece que es quien deberá dictar la reglamentación pertinente.

El mismo artículo establece que todas las empresas que adopten y/o vengán aplicando la modalidad de teletrabajo deben inscribirse en un registro que se creó para tal fin. Se informa el software o plataforma que utilizan, junto con la nómina del personal que trabaja bajo esta modalidad. Esta última tiene que actualizarse ante cada alta que se produzca en esta modalidad o de manera mensual. Esta información debe remitirse a la organización sindical que corresponda.

El registro es un trámite que se realiza en línea a través de la página “argentina.gob.ar” donde se deberán seguir las instrucciones mencionadas en la misma.

En lo que respecta a la fiscalización el artículo menciona: “...La fiscalización del cumplimiento de las disposiciones legales y convencionales relativas a las tareas cumplidas bajo la modalidad del teletrabajo se ejercerá conforme a lo establecido por el título III - capítulo I, sobre inspección del trabajo de la ley 25.877 y sus modificatorias. Toda inspección de la autoridad de aplicación, de ser necesaria, deberá contar con autorización previa de la persona que trabaja”.

Aspectos adicionales

- El art. 19 de Ley 27. 555 (de creación del Régimen del Teletrabajo en la República Argentina), dispuso que sus disposiciones entrarían en vigencia a los 90 días de la finalización del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (A.S.P.O.). Era el deseo del legislador que hubiera un tiempo suficiente para poder reglamentar los importantes espacios vacíos dejados por el texto legal, sin los cuales, se hacía casi imposible su puesta en vigencia. Finalmente fue el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Trabajo, el que estableció la fecha de entrada en vigencia de una ley del Congreso Nacional, por medio de una “resolución”.

- Los aspectos específicos de esta norma se establecerán en el marco de las negociaciones colectivas.

2.2.2 Decreto 27/2021 Reglamentación del Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo

El Poder Ejecutivo finalmente, el 19 de enero de 2021, luego de 4 meses de sancionada la Ley 27.555, procedió al dictado del Decreto 27/2021, el cual reglamenta el texto de la mencionada Ley. Para un mejor entendimiento del mismo, se procede a analizar cada uno de los aspectos tratados por la misma:

- Objeto: con respecto al mismo, el decreto procede a aclarar en qué casos no son aplicables las disposiciones del régimen de teletrabajo. Siendo los siguientes:
 - × No serán aplicables cuando la prestación laboral se lleve a cabo en los establecimientos, dependencias o sucursales de los clientes a quienes el empleador preste servicios de manera continuada o regular, o
 - × En los casos en los cuales la labor se realice en forma esporádica y ocasional en el domicilio de la persona que trabaja, ya sea a pedido de esta o por alguna circunstancia excepcional.

Es decir, el nuevo régimen del teletrabajo se aplicará, cuando el trabajo se desarrolle en forma “habitual y permanente” y siempre que no sea en el domicilio de los clientes. No debe aplicarse el régimen de teletrabajo si el empleado realizara una tarea ocasional para su empleador en su domicilio particular.

- Derecho a la desconexión digital: La norma indica que “cuando la actividad de la empresa se realice en diferentes husos horarios o en aquellos casos en que resulte indispensable por alguna razón objetiva, se admitirá la remisión de comunicaciones fuera de la jornada laboral. En todos los supuestos, la persona que trabaja no estará obligada a responder hasta el inicio de su jornada, salvo que concurran los supuestos contenidos en el artículo 203 de la Ley N° 20.744. No se podrán establecer incentivos

condicionados al no ejercicio del derecho a la desconexión. Los incrementos vinculados a la retribución de las horas suplementarias no serán considerados incentivos”

Con esto, la norma pretende dejar por sentado que el empleador no puede pretender que su trabajador esté constantemente conectado y atento al trabajo y puede hacer caso omiso a aquellos pedidos del empleador hasta que comience su próxima jornada. También prescribe una prohibición para el empleador: la de no otorgar incentivos a quienes renuncien a su derecho de desconexión. Ahora bien, hay situaciones especiales, originadas en diferentes husos horarios, y formas de trabajo derivadas de guardias o sistemas de atención permanente.

Quedan exceptuadas de lo mencionado los casos mencionados en el art. 203 de la L.C.T, es decir, “en casos de peligro o accidente ocurrido o inminente de fuerza mayor, o por exigencias excepcionales de la economía nacional o de la empresa, juzgado su comportamiento en base al criterio de colaboración en el logro de los fines de la misma”.

- Tareas de cuidados: “La persona que ejerza el derecho a interrumpir la tarea por razones de cuidado en los términos del artículo 6° de la ley que por la presente se reglamenta, deberá comunicar en forma virtual y con precisión el momento en que comienza la inactividad y cuando esta finaliza. En los casos en que las tareas de cuidado no permitan cumplir con la jornada legal o convencional vigente se podrá acordar su reducción de acuerdo a las condiciones que se establezcan en la convención colectiva. No se podrán establecer incentivos condicionados al no ejercicio del derecho indicado en el párrafo anterior. Los empleadores y los trabajadores deberán velar por un uso equitativo, en términos de género, de las medidas dispuestas en este artículo, promoviendo la participación de los varones en las tareas de cuidado”.

Este nuevo régimen de teletrabajo y su reglamentación intentan consagrar un nuevo derecho al trabajador, que consiste en la prerrogativa del cuidado de menores, discapacitados y adultos mayores. Nos encontramos

de esta manera un nuevo derecho del tele-trabajador, ya que este no existía en el viejo régimen del trabajador presencial. La resolución no aclara respecto a la extensión o temporalidad de ese derecho y cómo se articulará con la jornada laboral, sólo se limita a decir que la Convención Colectiva de Trabajo respectiva, podrá acordar su reducción a fin de no limitar el ejercicio del derecho.

Al final del artículo, se deja en manos de las partes, tanto empleador como trabajadores, el deber de velar por su uso equitativo –en términos de género- del derecho vinculado al cuidado de personas.

- Reversibilidad: “El derecho a la reversibilidad y el cumplimiento de la obligación resultante deberán ajustarse a los deberes impuestos en los artículos 9° y 10 del Código Civil y Comercial de la Nación y 62 y 63 de la Ley de Contrato de Trabajo, de acuerdo con los fines que el ordenamiento tuvo al concederlo. Recibida la solicitud de la persona que trabaja, con la sola invocación de una motivación razonable y sobreviniente, el empleador o la empleadora deberá cumplir con su obligación en el menor plazo que permita la situación del o de los establecimientos al momento del pedido. En ningún caso dicho plazo podrá ser superior a TREINTA (30) días. A los efectos de evaluar la imposibilidad de cumplir con esta obligación se tendrá especialmente en cuenta el tiempo transcurrido desde el momento en que se dispuso el cambio de la modalidad presencial hacia la modalidad de teletrabajo.

Las personas que trabajan que hubiesen pactado la modalidad de teletrabajo desde el inicio de la relación laboral no pueden revocar su consentimiento ni ejercer el derecho a que se les otorguen tareas presenciales, salvo lo dispuesto en los Convenios Colectivos del Trabajo o en los contratos individuales”

El derecho a la reversibilidad que se le otorga al teletrabajo choca con la facultad que tiene el empleador para organizar, dirigir la empresa y

modificar las formas y modalidades del trabajo, otorgada por los actuales arts. 64, 65 y 66 de la Ley de Contrato de Trabajo.

De todas maneras, la reglamentación impone ciertos límites al ejercicio del mencionado derecho:

- 1) Invocar un motivo razonable y sobreviniente (no se aclara cuáles, pero se entiende que no pueden ser arbitrarios);
- 2) aplicación del principio de “buena fe” consagrados en los arts. 9 y 10 del Código Civil y Comercial de la Nación, y
- 3) los trabajadores que iniciaron su relación laboral con la modalidad de teletrabajo, no gozarán de este derecho a la “reversibilidad”.

El decreto reglamentario agrega que, en la evaluación del pase de la modalidad virtual a presencial, se tomará en cuenta el tiempo transcurrido en el pase de una a otra.

- Elementos de trabajo: La norma le otorga expresamente a la provisión de elementos de trabajo la condición de “no remunerativa”, por lo tanto, no va a integrar la base retributiva para el cómputo de ningún rubro emergente del contrato de trabajo, ni contribuciones sindicales o de la seguridad social. En el caso de que no resulte de aplicación ningún convenio colectivo de trabajo, se les confiere a las partes acordar las pautas para su determinación.

Respecto a los conceptos no remunerativos podemos mencionar que:

-No están sujetas a aportes ni contribuciones al Sistema Único de la Seguridad Social.

-No son base de cálculo de vacaciones, SAC, indemnizaciones, licencias pagas, etc.

- Compensación de gastos: “La compensación de gastos, aun sin comprobantes, no se considera remuneratoria, en los mismos términos del artículo precedente”.

Al respecto la norma es clara e indiscutible. Estos gastos se van a poder compensar aun cuando no tuviesen comprobantes y en la medida que sea razonable, se entenderá como un concepto “no remunerativo” y en consecuencia, no susceptible a la realización de aportes o contribuciones al sistema de la seguridad social.

- Representación sindical: La reglamentación se encarga de aclarar la anexión que se menciona en el art. 13 de la Ley 27.555.
 - Si al inicio de la relación laboral se pacta la modalidad de teletrabajo deberá realizarse una consulta previa a la entidad sindical;
 - Caso contrario, se anexará al lugar donde se encuentre el establecimiento donde prestaba servicios con anterioridad al cambio de modalidad.
- Higiene y seguridad social: Al respecto se menciona que será la Superintendencia de Riesgos de Trabajo quien deberá realizar estudio sobre las condiciones de higiene y seguridad aplicables de la eventual necesidad de incorporar al listado previsto en el artículo 6°, inciso 2 de la Ley N° 24.557 y sus modificaciones, las enfermedades profesionales relativas a la modalidad laboral del teletrabajo.
- Sistema de control y derecho a la intimidad: A lo establecido por la Ley respecto al tema, la reglamentación se encarga de aclarar que la mencionada participación sindical indicada tendrá lugar mediante auditorías conjuntas, compuestas por técnicos designados por la asociación sindical y por la empresa, garantizando la confidencialidad de los procesos y datos, y limitadas a preservar los derechos establecidos en favor de las personas que trabajan bajo la modalidad de teletrabajo.
- Autoridad de aplicación. Registro y Fiscalización: “El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social podrá delegar en las autoridades administrativas locales las tareas de registración previstas en el artículo 18 de la Ley, de modo tal de mantener la unidad del registro, bajo administración de las distintas jurisdicciones. Los requerimientos de información no alcanzarán a datos propios del giro comercial de la empresa.

La entidad sindical, dentro de su ámbito de representación, recibirá únicamente información correspondiente a la nómina de las personas que desarrollan las tareas, las altas y las bajas. Esta limitación no rige respecto de las obligaciones contenidas en el Título II, Capítulo IV de la Ley N° 25.877 y sus modificatorias”. Tal como se indicó en análisis de la Ley 27.555, la misma establece la obligatoriedad de que las empresas que desarrollen el teletrabajo, deben registrarse indicando el software o plataforma a utilizar además de la nómina de personas que se encuentren bajo esta modalidad. Respecto a lo mencionado, la reglamentación de dicha ley aclara que el MTESS podrá delegar dicha tarea encomendada en las autoridades locales de cada jurisdicción provincial, para poder mantener cierta “unidad de registro”.

La organización sindical sólo accederá a la información de altas y bajas de los teletrabajadores, salvo en lo relativo a la información del balance social.

2.2.3 Resolución 54/2021

Otras de las resoluciones que componen el conjunto de disposiciones que hacen al régimen legal del contrato de teletrabajo se encuentra la Resolución 54/2021 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, la misma fue publicada el 05 de febrero de 2021.

Con dicha resolución se estableció una fecha cierta a partir de la cual entró en vigencia la Ley 27.555 y normas reglamentarias, la misma fue el 01 de abril de 2021.

Más allá de lo que se expresa en la norma, si se puede destacar que la misma colisionaba con el art. 19 del texto de la Ley, el cual establecía que la misma entraría en vigencia a los 90 días de la finalización del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (A.S.P.O.).

2.2.4 Resolución 142/2021: Limitaciones a la aplicación del régimen de teletrabajo

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación publicó la Resolución N° 142/2021 la cual afectaba la interpretación sobre la entrada en vigencia de la Ley N° 27.555 de Teletrabajo.

Dicha resolución establece en su art. que: "... a partir del inicio de la vigencia de la Ley N° 27.555 y mientras se mantengan las restricciones y/o recomendaciones sanitarias dictadas por las autoridades nacionales, provinciales o locales, la circunstancia de que los trabajadores y las trabajadoras se vean impedidos de cumplir con el deber de asistencia al lugar de trabajo y realicen las tareas en su domicilio en función de lo dispuesto por el Decreto N° 260 del 12 de marzo de 2020, sus modificatorios y complementarios, y la Resolución del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL N° 207 y sus modificatorias, o de las medidas que el empleador hubiera decidido implementar en forma preventiva para minimizar los riesgos de contagio, no podrá ser considerada como sustitutiva del acuerdo escrito que exige el artículo 7° del Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo como expresión de voluntad de las partes". (Art. 7 referido a la voluntariedad del teletrabajo).

En definitiva si bien ratifica lo dispuesto por la resolución N° 54/2021 con respecto a la entrada en vigencia de la Ley N° 27.555 a partir del 1ro. de abril de 2021, también establece una aclaración indicando que no se aplicará a aquellas personas que presenten sus servicios ya sea porque pertenezcan a algún grupo de riesgo frente al COVID 19 o porque así los estableció el empleador como medida para prevenir su contagio.

2.2.5 Resolución 21/2020

El 16 de marzo de 2020 fue emitida por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (S.R.T.) la Resolución 21/2020, donde establece que los empleadores que habiliten a sus trabajadores a realizar trabajo de forma remota, en el marco

de la emergencia sanitaria, deberán informar a la ART a la que estuvieran afiliados, el siguiente detalle:

- Nómina de trabajadores afectados (Apellido, Nombre y C.U.I.L.);
- Domicilio donde se desempeñara la tarea y frecuencia de la misma (cantidad de días y horas por semana);
- El domicilio denunciado será considerado como ámbito laboral a todos los efectos de la Ley N° 24.557 sobre Riesgos del Trabajo.

También establece que la Res. 1.552/2012 de la misma S.R.T. no será aplicable a los casos mencionados precedentemente, por ser estas medidas excepcionales y no corresponderse con una situación típica de teletrabajo.

Las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo no podrán rechazar la cobertura de las contingencias mencionadas y deberán adoptar los recaudos necesarios para que, al tomar conocimiento de la denuncia del daño laboral acompañada del correspondiente diagnóstico, el trabajador damnificado reciba, en forma inmediata, las prestaciones previstas en la Ley de Riesgos del Trabajo.

2.2.6 Resolución 595/2013

Hasta el año 2020 el teletrabajo no estaba regulado mediante una ley pero sí existía un marco normativo que lo tratara, concretamente la Resolución 595/2013 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y la Resolución 1552/2012 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo.

La Resolución 595/2013, cuyo declarado propósito es la creación del Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (PROPET), cuyo objeto es el de “promover, facilitar y monitorear la aplicación de la modalidad de Teletrabajo en empresas del sector privado, a través de herramientas que brinden un marco jurídico adecuado para empleadores y teletrabajadores” y que en sus considerandos cita el proyecto de ley del año 2007 elaborado por la Comisión de Teletrabajo, creada en 2003.

En su artículo segundo define cuáles serán los objetivos específicos del PROPET, siendo los siguientes:

- 1) impulsar la implementación de plataformas de Teletrabajo en el sector privado, que permitan recoger diferentes experiencias, identificar dificultades prácticas y/o normativas, facilitar el desarrollo de soluciones y difundir las buenas prácticas;
- 2) evaluar el impacto del Teletrabajo en las relaciones laborales del sector privado, en las posibilidades de inserción socio-laboral y en la mejora de la empleabilidad de los teletrabajadores, y en el aumento de la productividad de las empresas;
- 3) promover, monitorear y propiciar la generación de condiciones de trabajo decente para los teletrabajadores.

Dicha resolución se encarga de definir al teletrabajo en su artículo 3 como:

“La realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias, en las que el objeto del contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC)”.

Ello exterioriza la decisión del estado de promover y facilitar la aplicación del teletrabajo en el sector privado

En el artículo 4 podemos encontrar también definido al teletrabajador como “a todo trabajador en relación dependencia que efectúe teletrabajo en los términos definidos en el artículo precedente.”

Para dar cumplimiento con acciones que hacen al objetivo de la Coordinación de Teletrabajo consignadas en la Resolución N° 147/2012 y teniendo en cuenta que no se contaba con una regulación legal de este modo de organización del trabajo,

resultó necesario contar con un programa específico que permita establecer y promover un marco jurídico adecuado para la adopción del Teletrabajo en empresas del sector privado, así como también para monitorear su impacto y resultados.

Por su parte, la Resolución 1552/2012 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, dictada con el fin de establecer las condiciones mínimas de seguridad e higiene de los teletrabajadores, en lo esencial establece que el empleador deberá notificar a la Aseguradora de Riesgos del Trabajo a la que estuviera afiliado, la localización de los teletrabajadores.

Dispone asimismo que el empleador deberá proveer a los teletrabajadores de ciertos elementos tales como silla ergonómica, extintor portátil contra incendio, botiquín de primeros auxilios, almohadilla para ratón (“pad mouse”) y Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en Teletrabajo,

A partir del art. 5 en adelante, la resolución marca pautas destinadas a aquellas empresas que se encuentren interesadas en adherirse al creado programa:

1er. paso: Deberán presentarse ante la Coordinación de Teletrabajo o ante la Gerencia de Empleo y Capacitación Laboral, el Formulario de Solicitud correspondiente, donde van a proceder a escribir cuáles son las características principales de la empresa en cuestión, también de los puestos de trabajo y deberán mencionar cuáles son los fundamentos para aplicar esta modalidad de trabajo.

2do. paso: Una vez evaluada la solicitud, si la misma resulta favorable, deberá suscribirse un Convenio de Adhesión al PROPET, donde se van a establecer las condiciones de participación y las pautas específicas que deberán contener los contratos individuales a suscribirse con los Teletrabajadores

En cuanto a su duración, será de 9 meses, pero podrá ser renovado a solicitud de la empresa por el mismo plazo previo consentimiento y conformidad técnica

por parte de la Coordinación de Teletrabajo, donde tendrá en cuenta los resultados obtenidos.

La resolución también menciona que los teletrabajadores participarán en el programa de manera voluntaria, la cual deberá ser expresada en el contrato de trabajo que celebre el empleado con la empresa adherente.

También establece la Coordinación de Teletrabajo deberá llevar un registro de las empresas incorporados al programa y de los convenios de adhesión y de sus respectivas renovaciones que se suscriban. A su vez, se delega en cabeza de la misma la facultad de firmar en representación del MTESS los convenios de adhesión de los mencionados convenios y renovaciones, así como cualquier documento complementario vinculado con la ejecución de los mismos.

También la Resolución expresa que el contrato individual de trabajo deberá “pautar el valor de la compensación adicional mensual que recibirá el teletrabajador, en concepto de posibles gastos en los que deba incurrir en ocasión del teletrabajo”.

2.2.7 Resolución 239/2013

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social dictó la Resolución N° 239/13, por la que dispuso que los trabajadores en la situación prevista por los artículos 211 y 212 de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT), es decir, aquellos que se encuentran en situación de “reserva de puesto” tanto por enfermedades como por accidentes, puedan optar por la modalidad de teletrabajo para continuar las prestaciones laborales en caso de no estar en condiciones de realizar anteriores tareas, pudiendo continuar de esta manera su vínculo y no perder la percepción de su salario.

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

promoción y sostenimiento de los empleos a favor de los trabajadores mencionados anteriormente propuesta por la norma.

En los considerandos de la resolución se menciona la conveniencia del aprovechamiento del plazo de 1 año de reserva de puesto para realizar la adecuación de las condiciones de trabajo a los fines de posibilitar la continuidad de la relación laboral.

Dicha Resolución en su artículo 2 menciona dentro de las acciones tendientes a la aludida promoción e incentivo, las siguientes:

“a) Certificados de crédito fiscal por los gastos efectuados en los cursos de formación profesional o para el desempeño en teletrabajo por la nueva empresa contratante, que se implementará a través de los mecanismos o circuitos previstos para la aprobación de proyectos del REGIMEN DE CREDITO FISCAL;

b) Participación del trabajador y de la empresa en acciones de Entrenamiento para el Trabajo (sólo cuando se trate de una actividad diferente a la desempeñada por la trabajadora o el trabajador con anterioridad) o en el Programa de Inserción Laboral;

c) Participación del trabajador o de la trabajadora en acciones de Formación Profesional;

d) Participación voluntaria y consensuada tanto de la empresa como de la trabajadora o del trabajador en la implementación de la modalidad de teletrabajo durante el período mencionado en el art. 212 de la Ley de Contrato de Trabajo Nº 20.744 (t.o. 1976) y bajo las previsiones contenidas en el art. 66 de la misma normativa”

2.2.8 Ley 25.800

Dicha ley fue sancionada el 05 de noviembre del año 2003, ratificando el estado argentino de esta manera el Convenio N° 117 el cual fue adoptado por la OIT el 04 de junio de 1996.

2.2.9 Ley 20.744 Ley de Contrato de Trabajo

Sancionada en el año 1974, es la encargada de regular las relaciones laborales individuales de los trabajadores que se encuentren en relación de dependencia en el sector privado, la cual establece un piso básico de derechos. La misma se va a encontrar complementada también por leyes, los estatutos profesionales que se aplican en algunas actividades, por los Convenios Colectivos de Trabajo y por las Leyes de Seguridad Social y de Accidentes de Trabajo, por voluntad de las partes y por los usos y costumbres. Las mencionadas disposiciones de la L.C.T no resultarán de aplicación a aquellos trabajadores dependientes de la administración pública ya sea nacional, provincial o municipal, excepto que expresamente se indique su inclusión en la misma o en el régimen de las convenciones colectivas de trabajo, los cuales cuentan con regulación específica.

2.3 Enfoque Internacional

En otros países de Latinoamérica los temas mencionados con anterioridad también fueron abordados por su legislación, dentro de los cuales podemos mencionar casos como los siguientes:

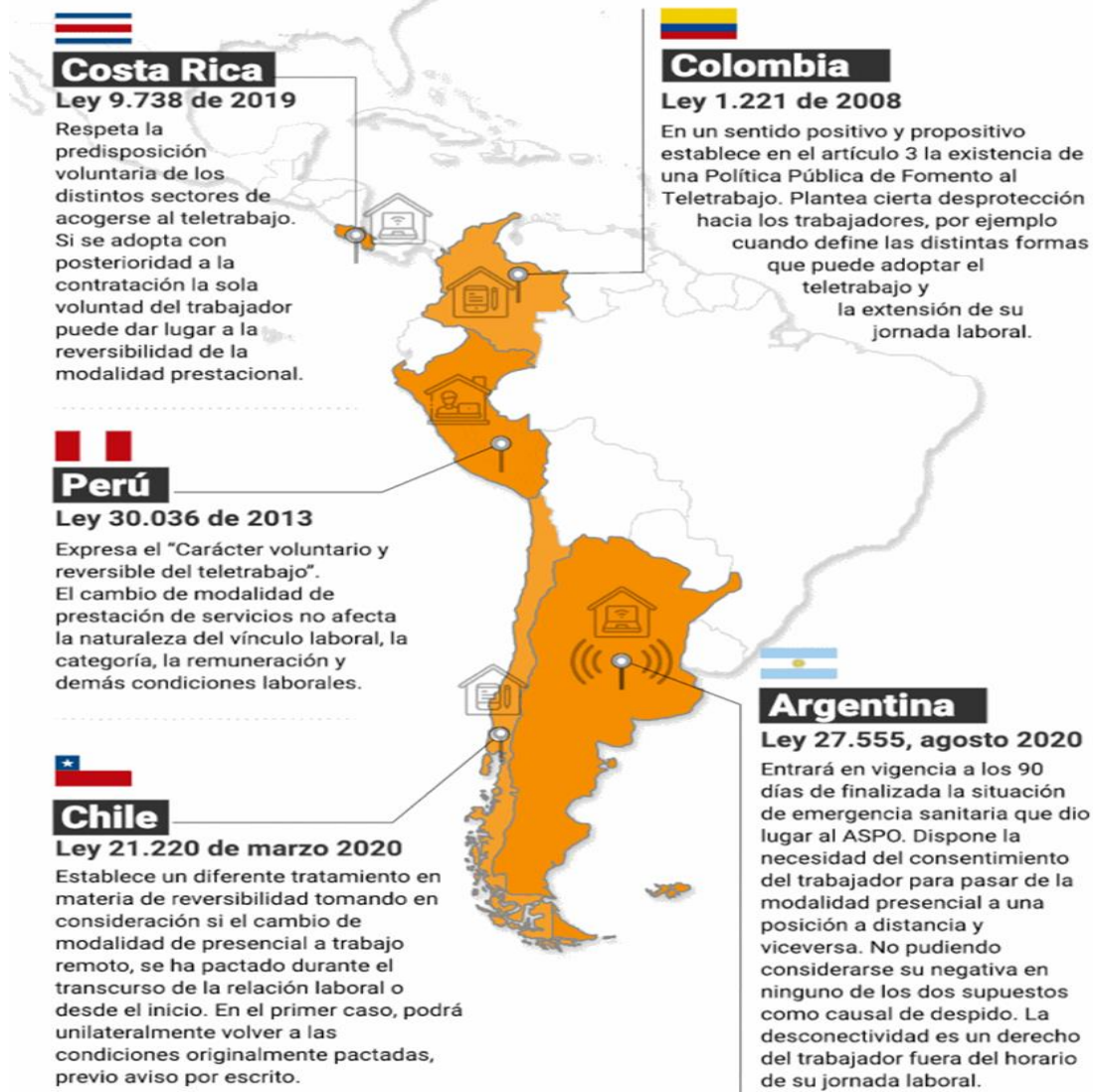
- ❖ Chile: en el país vecino, el 26 de marzo del año 2020 fue sancionada una ley donde se le da al teletrabajo un tratamiento similar al de Argentina pero con una ligera diferencia en materia de “reversibilidad”, dependiendo si el cambio de modalidad de presencial a trabajo remoto se ha pactado durante el transcurso de la relación laboral o desde el inicio.
En caso de que el cambio se pactó durante su transcurso podrá volver a las condiciones originalmente pactadas previo aviso por escrito, y no así en caso de que la citada condición se estableció desde un principio.
- ❖ Perú: se encuentra regulado a través de la Ley 30.036 del 2013 y su Decreto Supremo N°009-2015-TR. Regula el teletrabajo en las instituciones públicas y privadas. Define el teletrabajo “por su desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador, denominado

teletrabajador, en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez el control y a supervisión de las labores”. También expresa el carácter reversible y voluntario del teletrabajo. El cambio de modalidad, de prestación de servicios no afecta la naturaleza del vínculo laboral, la categoría, la remuneración, y demás condiciones laborales.

- ❖ Costa Rica: el Decreto N°39.225 enuncia la definición del teletrabajo y sus características. Actualmente se aprobó la Ley para regular el Teletrabajo en instituciones públicas y en empresas privadas, que se realizará al amparo del Código de Trabajo y toda la normativa de protección de los derechos laborales.
- ❖ Colombia: desde el año 2008 cuenta con la Ley N°1.221 para promover y regular el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante el uso de las TIC.

La Ley N°1.221 de Colombia describe el teletrabajo como “una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”.

Legislación del teletrabajo en la región



infobae

Figura 4 "Los puntos más conflictivos de la Ley de Teletrabajo y las diferencias con otras de la región". Fuente "Infobae"

3. CAPITULO III: IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Con el propósito de continuar con el presente trabajo de investigación se procede a desarrollar el presente capítulo, el cual se encuentra relacionado al siguiente

objetivo: “Determinar las ventajas y desventajas que obtiene la empresa INFOCONTROL S.A.S. a raíz de la aplicación del teletrabajo”.

La finalidad que se persigue con el mismo es para finalmente identificar cada uno de los beneficios que obtiene la empresa objeto de estudio debido a que sus empleados teletrabajan así como también detectar aquellas desventajas originadas por dicha modalidad. A continuación, se procede a detallar la secuencia narrativa que compone al presente capítulo en desarrollo:

1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA INFOCONTROL S.A.S.

1.1. Historia de INFOCONTROL S.A.S

1.2. Descripción de la actividad de INCONTROL S.A.S. actualmente

1.2.1. Pilares Institucionales

1.2.2. Personal

1.2.3. Organigrama Estructural

1.2.4. Organigrama de Roles

1.2.5. Ubicación y Clientes

2. VENTAJAS DEL TELETRABAJO

3. DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO

3.1 Descripción de la empresa INFOCONTROL S.A.S.

La empresa sujeto de estudio sobre la cual versa el objetivo planteado anteriormente es INFOCONTROL S.A.S, una startup dedicada al rubro de la teconología. Se puede mencionar que el término “startup” es relativamente reciente, surgiendo a mediados del siglo XX y acuñado en Sillicon Valley, California, Estados Unidos. Generalizándose en la década de los 70’ y 80’ con la aparición de empresas como Apple y Microsoft. También podemos mencionar como ejemplos de startup a Facebook, Google, Spotify, Uber, Amazon, las cuales

pasaron de ser startup a convertirse en empresas consolidadas en el mercado (Coderhouse, 2024).

Etimológicamente, proviene del inglés, start= empezar y up= alto, haciendo alusión al comienzo de un negocio con un gran impacto en el mercado. En definitiva puede traducirse como empresa emergente.

Existen diversas definiciones sobre qué constituye una startup. Sin embargo, Ries (2012) aclara que una startup no es simplemente una empresa pequeña, sino una entidad diseñada para desarrollar nuevos productos o servicios en un entorno de incertidumbre extrema. El propósito principal de una startup, según Ries, es determinar rápidamente qué productos o servicios satisfacen las necesidades de los consumidores y están dispuestos a pagar por ellos.

Por otro lado, Llamas Fernández y Fernández Rodríguez (2018) definen una startup como un experimento que cuestiona la viabilidad y conveniencia de crear un producto, enfocándose en la pregunta "¿Debería crearse este producto?" en lugar de "¿Puede crearse este producto?".

Ambas definiciones destacan la naturaleza innovadora y experimental de las startups, enfocadas en descubrir y satisfacer las necesidades del mercado de manera ágil y efectiva.

De acuerdo con una publicación realizada en Diario de Cuyo (2024), Infocontrol forma parte de las aproximadamente 41 empresas pertenecientes a la industria del conocimiento o del software que actualmente se encuentran en funcionamiento en la Provincia de San Juan, donde dicha industria constituye una de las de mayor crecimiento desde su explosión en la pandemia. Dichas empresas ocupan alrededor de 1000 empleados y constituyen una fuente de ingreso de divisas. Las empresas de Economía del Conocimiento están reunidas en la Cámara de Empresas TIC (Casetic).

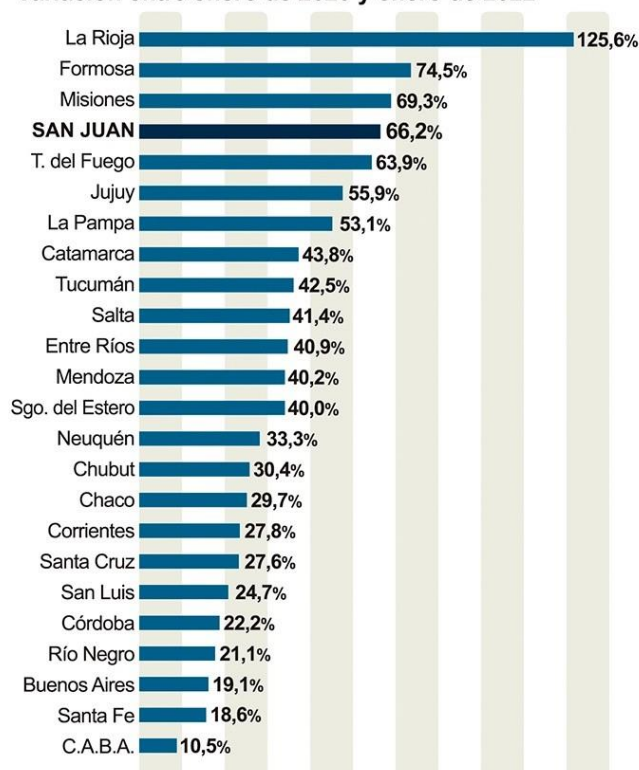
El sector de la Economía del Conocimiento sanjuanino cuenta con la particularidad de que los programadores no solamente trabajan para las

empresas pertenecientes a la provincia, sino que también se cuenta con una gran cantidad de programadores freelance que teletrabajan no solo para otras empresas pertenecientes a diversas provincias del país sino también de otros países.

De acuerdo con un informe realizado por el Centro de Estudios para la Producción, San Juan es una de las cuatro provincias en todo el país que ha experimentado un notable crecimiento en el empleo correspondiente a la industria en cuestión. La variación experimentada fue del 66,2% entre enero de 2020 y enero de 2022, por debajo de La Rioja, Formosa y Misiones.

Empleo formal en servicios de informática

Variación entre enero de 2020 y enero de 2022



Evolución de los puestos de trabajo en el país



Gráfico 1 "Empleo formal en servicios de informática". Fuente: Centro de Estudios para la Producción.

Según la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) realizada por la Subsecretaría de Planificación, Estudios y Estadísticas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina en 2021, se observó que la rama de servicios a empresas y financieras es la que tiene la mayor proporción de trabajadores en

modalidades mixta y de teletrabajo/home office exclusivo, con un 36% de los empleados. En segundo lugar, se encuentra el sector de transporte, almacenaje y comunicaciones, con un 20% de los trabajadores en estas modalidades. Ver Tabla 1.

Trabajadoras/es por rama de actividad según modalidad de trabajo. En porcentaje. Septiembre de 2021.

Rama de actividad	Presencial	Mixta	Teletrabajo/ home office exclusivo	Sin prestar servicio	Total
Construcción	96%	3%	0%	0%	100%
Industria manufacturera	91%	7%	2%	1%	100%
Servicios comunales, sociales y personales	88%	9%	2%	1%	100%
Comercio, restaurantes y hoteles	87%	10%	1%	2%	100%
Transporte, almacenaje y comunicaciones	78%	13%	7%	1%	100%
Servicios financieros y a las empresas	64%	20%	16%	1%	100%
Total	83%	11%	5%	1%	100%

Tabla 1 "Trabajadores por rama de actividad según modalidad de trabajo. En porcentaje. Septiembre 2021".
Fuente: Encuesta de Indicadores Laborales (EIL), SsPEyE, MTEySS.

De acuerdo con Coulter (2023), la exportación de servicios a través del trabajo remoto en Argentina ha experimentado un crecimiento significativo desde la pandemia y se ha consolidado como una tendencia laboral estable en el último año. Además señala que de acuerdo con un informe de SherlockHR y Computrabajo, Argentina lidera la región en teletrabajo. También indica que el INDEC reportó un aumento del 23% en las exportaciones argentinas de la "industria del conocimiento".

3.1.1. Historia de INFOCONTROL S.A.S.

INFOCONTROL S.A.S. se trata de una sociedad cuyos socios fundadores son Sebastián Lobo y Francisco Pontoriero quienes, tras trabajar juntos durante mucho tiempo en otros proyectos, en 2016 inician el proyecto Infocontrol para abordar una problemática presentada por la compañía Sibelco (Minera TEA), quien se trató de su primer cliente, contaban con apenas solo 2 empleados.

Desde entonces, han estado colaborando estrechamente para expandir la empresa a nivel internacional. Durante el transcurso del año 2019, lograron sumar a su primer cliente en el extranjero, y en 2020 expandieron sus operaciones a Chile y México. Además, en la actualidad se encuentran trabajando para formar tres nuevas compañías: Doczy, Infotrack y Checkforms. Hoy en día cuenta con más de 50 empleados tanto de la Provincia de San Juan como de otras provincias de la Argentina e incluso de otros países.

3.1.2. Descripción de la actividad de INCONTROL S.A.S. actualmente

Infocontrol es una empresa especializada en soluciones de gestión y control de información. Proporciona herramientas y servicios para ayudar a las organizaciones a gestionar eficientemente sus datos y procesos.

Sus productos permiten a las organizaciones organizar, almacenar, buscar y acceder fácilmente a su información, mejorando la productividad y la toma de decisiones.

Además, ofrece servicios de consultoría y desarrollo personalizados para adaptar sus soluciones a las necesidades específicas de cada cliente. Su objetivo es proporcionar soluciones innovadoras y de calidad para optimizar la gestión de la información y mejorar la eficiencia operativa.

Desde Infocontrol se diseña su sistema de inteligencia artificial para mejorar el proceso de control documental. Automatiza las tareas repetitivas para que pueda concentrarse en las actividades que agreguen valor a su negocio. Cuenta con dos tipos de Inteligencia Artificial:

- Con Assistant IA: automatiza las tareas básicas, como buscar y extraer información de documentos. Así, se ahorra tiempo en auditorías y evita errores.
- Con Expert IA: obtiene la máxima eficiencia en el control de documentos. Valida formatos, detecta problemas y asegura que todo esté en orden.

Ayuda a reducir el riesgo de fraude, mejora la eficiencia operativa y garantiza la precisión en los controles.

En resumen, Infocontrol se dedica a facilitar la gestión y control de la información en las organizaciones, brindando soluciones tecnológicas y servicios especializados para mejorar la productividad y la toma de decisiones.

3.1.2.1. Pilares Institucionales

La empresa tiene bien determinados aquellos pilares que definen, guían el camino e impulsan a la institución:

- Misión: “En Infocontrol nos especializamos en facilitar el progreso y la eficiencia de las empresas a nivel global mediante soluciones tecnológicas innovadoras y servicios de control de personal tercerizados.
Nuestra misión y compromiso es proporcionar seguridad, agilidad y adaptabilidad mediante un enfoque personalizado, impulsando la evolución y el éxito de nuestros clientes”.
- Visión: “Aspiramos a ser la referencia global por excelencia en servicios tecnológicos B2B, destacando como líderes en la revolución de la gestión de personal tercerizado. Nos visualizamos como agentes de cambio positivo, ofreciendo soluciones transformadoras que redefinen la forma en la que las empresas afrontan los desafíos del control de personal. Destacaremos por nuestra resiliencia, innovación y un compromiso inquebrantable con la experiencia, marcando así el estándar global en nuestro sector.”
- Valores: “En el núcleo de Infocontrol, fundamentamos nuestra cultura en valores que reflejan nuestra pasión por la excelencia y el compromiso con la innovación constante. Estos principios no sólo guían nuestro actuar diario, sino que también representan la esencia de nuestra identidad como equipo comprometido con la excelencia y el servicio a nuestros clientes.

- **Innovación Pionera:** Nos apasiona la creatividad y la constante búsqueda de soluciones vanguardistas. Este compromiso nos impulsa a superar las expectativas del mercado, ofreciendo soluciones que anticipan y responden a las necesidades cambiantes de nuestros clientes;
- **Resiliencia:** Afrontamos desafíos con determinación, aprendiendo de cada experiencia para fortalecernos y evolucionar de manera continua;
- **Adaptabilidad a las necesidades del mercado:** Estamos comprometidos a anticiparnos y ajustarnos a las demandas cambiantes del mercado, asegurando la relevancia y eficacia de nuestras soluciones;
- **Optimismo:** Abramos una mentalidad positiva y proactiva que infunde confianza en nuestro equipo y clientes, independientemente de la situación;
- **Compromiso:** Nos comprometemos a la excelencia en el servicio, cumpliendo de manera rigurosa con nuestras promesas y creando un impacto positivo que mejora la experiencia del cliente;
- **Servicio de Atención Personalizado:** Ofrecemos un trato individualizado, comprendiendo las necesidades únicas de cada cliente y proporcionando soluciones adaptadas precisamente a sus requerimientos;
- **Cultura organizacional:** Fomentamos un ambiente colaborativo y diverso donde la innovación y el desarrollo personal son piedras angulares para el crecimiento de cada miembro de nuestro equipo;
- **Evolución:** Buscamos incesantemente la mejora y el crecimiento, a nivel tanto individual como organizacional, manteniéndonos a la vanguardia de las tendencias tecnológicas y de gestión;
- **Trabajo en Equipo:** Valoramos la colaboración y reconocemos que el éxito surge del esfuerzo conjunto. En Infocontrol, cultivamos un ambiente donde cada miembro contribuye de manera significativa

al logro de metas comunes, impulsando así nuestra capacidad colectiva para alcanzar la excelencia.”

- Propósito: “Nuestra startup se caracteriza por amar el desafío de soñar en grande, somos apasionados por resolver problemas, innovar y crear un ambiente que fomente el desarrollo persona y el trabajo remoto. Sostenemos con convicción que el mundo demanda nuestra contribución para brindar soluciones rápidas, seguras, adaptables, flexibles, empáticas e intuitivas.

Estamos plenamente convencidos que hay disposición a invertir hacia nuestros servicios, ya que nos destacamos por no contentarnos con lo convencional.

Nuestro propósito va más allá de satisfacer necesidades; es un compromiso con la excelencia, la agilidad y la creación de soluciones que contribuyan de manera significativa al mundo que estamos construyendo.”

- Legado: “Nuestro legado y motivación se fundamentan en la convicción de que las soluciones tecnológicas pueden transformar la manera en que las empresas gestionan su personal y abordan los desafíos del mundo laboral contemporáneo.

Nos impulsa el deseo de dejar una huella duradera al liderar la innovación constante, la resiliencia ante los retos y el compromiso inquebrantable con la excelencia.

Nos consideramos arquitectos del cambio, guiados por el optimismo y la determinación para ofrecer a nuestros clientes no solo soluciones efectivas, sino también una experiencia única y personalizada.

Nuestro legado es construir un futuro donde la adaptabilidad, la empatía y la eficiencia sean los pilares que definen el estándar en la gestión de personal tercerizado, impulsando la evolución constante hacia ese ideal.

3.1.2.2. Personal

La empresa en cuestión, actualmente cuenta con un total de 72 empleados. Al realizar un análisis de la ubicación desde la cual dichos empleados prestan sus servicios remotamente se llegó a la conclusión de que se encuentran ubicados en diversos puntos del país, e incluso en otros países.

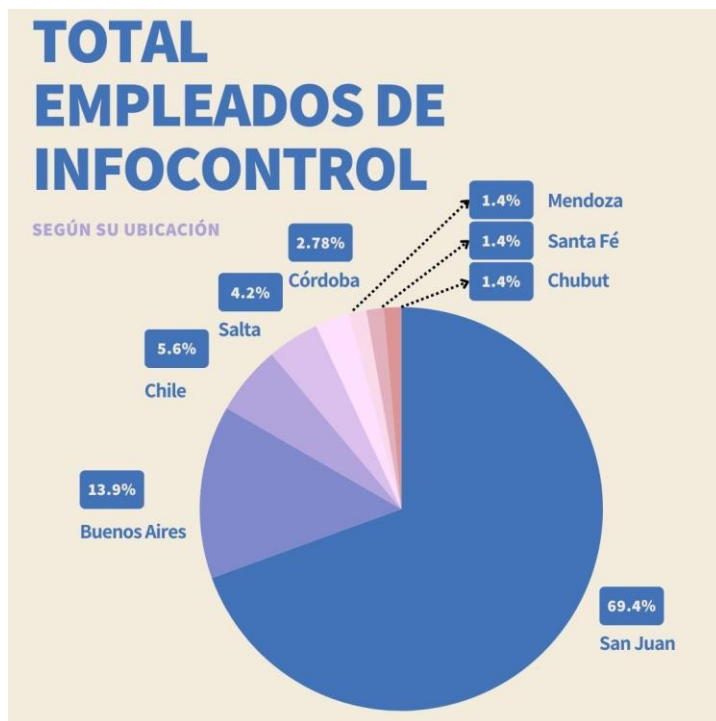


Gráfico 2 "Ubicación de la totalidad de los empleados de Infocontrol". Fuente: Elaboración propia

Al analizar el gráfico, del total de empleados de Infocontrol un 69,4% prestan sus servicios desde la Provincia de San Juan, mientras que un 13,9% lo realizan desde Buenos Aires, en tercer lugar, se puede mencionar a Chile con un 5,6%, mientras que un 4,2% de sus empleados son de Salta y un 2,78% de Córdoba, finalmente, los empleados de Mendoza, Santa Fé y Chubut solo representan el 1,4% cada uno respectivamente.

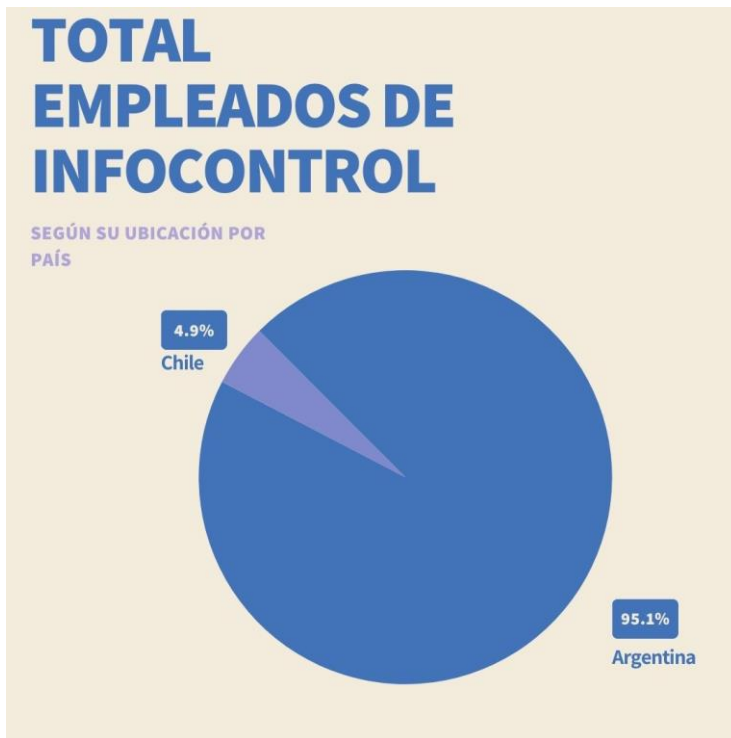


Gráfico 3 "Ubicación de la totalidad de los empleados de Infocontrol por país".
Fuente: Elaboración propia

Si tenemos en cuenta el país de procedencia de los trabajadores, principalmente provienen de Argentina con un 95,1%, mientras que los trabajadores chilenos tan solo representan un 4,9%.

UBICACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE AUDITORÍA

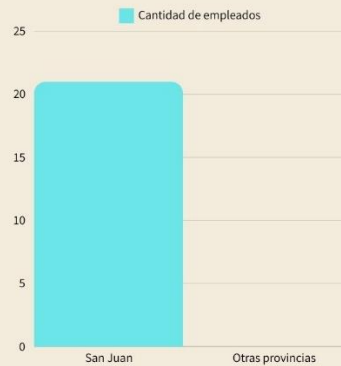


Gráfico 4 "Ubicación de los empleados de Auditoría". Fuente: Elaboración propia

Si analizamos cada una de las áreas que componen la empresa podemos concluir que el Área de Auditoría, integrado a su vez por Auditoría General y Auditoría Laboral, cuenta con su equipo formado por 21 empleados íntegramente de la Provincia de San Juan.

UBICACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE D&T

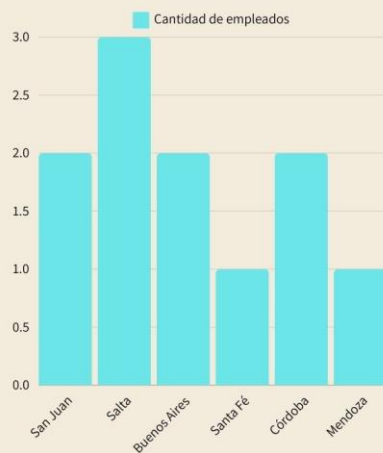


Gráfico 5 "Ubicación de los empleados de D&T". Fuente: Elaboración propia

También podemos concluir que los integrantes del equipo de D&T trabajan desde diferentes provincias de la Argentina: 2 son de San Juan, 3 desde Salta, 2 de Buenos Aires, 2 de Córdoba, 1 de Santa Fé y 1 de Mendoza.

UBICACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE PEOPLE

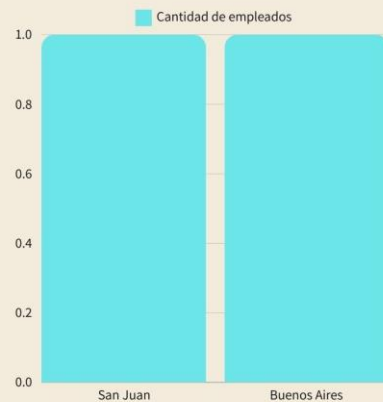


Gráfico 6 "Ubicación de los empleados de People". Fuente: Elaboración propia

El team People, quien tiene a su cargo la gestión de los recursos humanos de la empresa está integrado por 2 personas, de los cuales 1 de sus miembros es proveniente de Buenos Aires y 1 de San Juan.

UBICACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE COMERCIAL

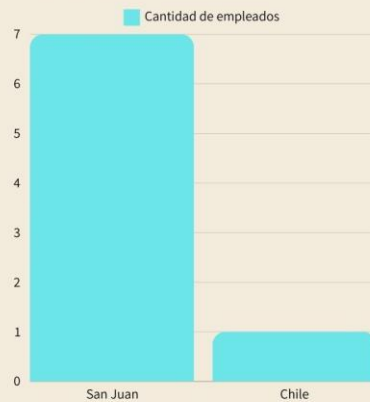


Gráfico 7 "Ubicación de los empleados de Comercial". Fuente: Elaboración propia

El equipo comercial cuenta con 7 empleados de San Juan y 1 de Chile.

UBICACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE CUSTOMMER SUCESS

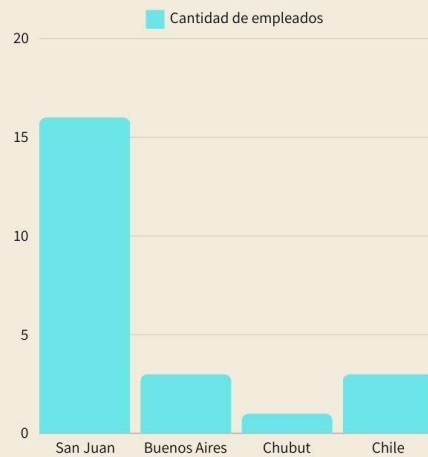


Gráfico 8 "Ubicación de los empleados de Custommer Success". Fuente: Elaboración propia

Custommer Success también tiene empleados con variadas ubicaciones, compuesto por un total de 23 empleados, podemos concluir que 16 son sanjuaninos, 3 de Buenos Aires, 3 de Chile y 1 de Chubut.



Gráfico 9 "Ubicación de los empleados de Finance". Fuente: Elaboración propia

El equipo de Finanzas (Finance) está compuesto mayoritariamente por empleados de Buenos Aires (3), mientras que 2 son de San Juan, siendo en total 5 empleados.

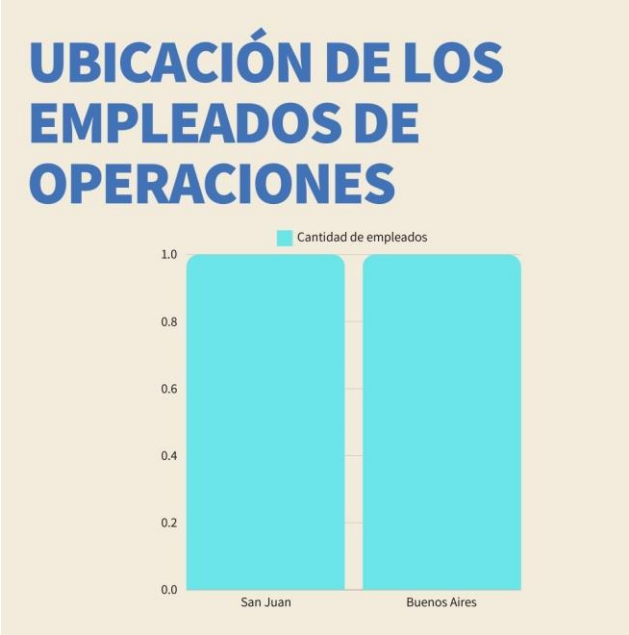


Gráfico 10 "Ubicación de los empleados de Operaciones". Fuente: Elaboración propia

El equipo de Operaciones también se encuentra integrado por 2 personas, 1 proveniente de San Juan y 1 de Buenos Aires.

3.1.2.3. Organigrama Estructural

De la siguiente manera se entrelazan los equipos de Infocontrol para contribuir al logro del éxito.

Figura Organigrama Estructural

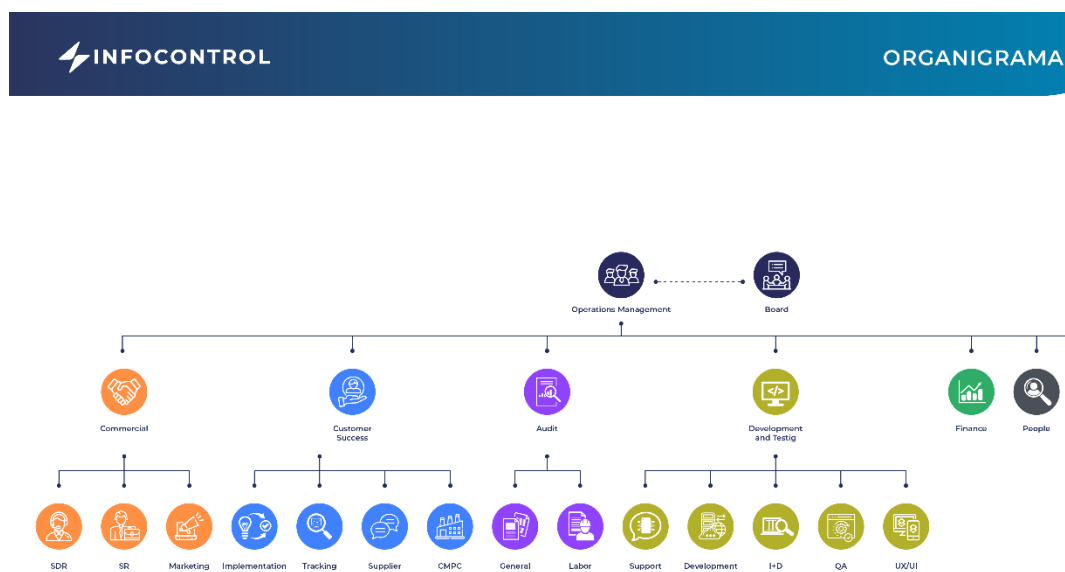


Figura 5 "Organigrama Estructural". Fuente: INFOCONTROL S.A.S.

Posteriormente se procede a describir cada una de las áreas que componen el organigrama estructural de INFOCONTROL:

- **DIRECTORIO (BOARD):** Compuesto por los socios fundadores;
- **ÁREA DE OPERACIONES (OPERATIOS MANAGEMENT):** Dicha área persigue el logro de eficiencia y excelencia operativa que destaque. Se encarga de supervisar procesos clave, implementando estrategias efectivas y asegurando el flujo sin problemas de las operaciones diarias de la empresa. Aplicando un enfoque apasionado en la innovación y la

ejecución efectiva, se busca impulsar el rendimiento operativo que permita que la institución destaque en el mercado;

- **COMERCIAL (COMMERCIAL):** Se encarga de la comercialización de los servicios a través de la planificación estratégica de la oferta de la Plataforma. Algunas de las acciones realizadas por la misma incluye la prospección de posibles clientes a través de LinkedIn, correo electrónico y llamadas telefónicas, así como la realización de reuniones para llevar a cabo demostraciones de los servicios, con el objetivo constante de ampliar la cartera de clientes actual. Se encuentra compuesta por:
 - ✓ SDR;
 - ✓ SR: y;
 - ✓ **MARKETING:** cuya misión es comunicar y compartir todas las novedades y logros que se producen dentro de INFOCONTROL, tratando de asegurarse de que cada miembro, tanto interno como externo, tenga acceso a las actualizaciones de la empresa. Las comunicaciones se gestionan a través de diversas plataformas, incluyendo redes sociales, Slack y correos electrónicos.
- **CUSTOMER SUCESS:** su misión es garantizar la mejor experiencia para cada cliente. Configurar la Plataforma según sus necesidades, capacitar a los usuarios, tanto proveedores como clientes, y seguir de cerca sus requerimientos para asegurar su satisfacción y continuidad. Se componen a su vez por:
 - ✓ IMPLEMENTATION;
 - ✓ TRAKING;
 - ✓ SUPPLIER SUPPORT;
 - ✓ CMPC;
- **AUDITORÍA (AUDIT):** Se compone por 2 subáreas:
 - ✓ **AUDITORÍA GENERAL (GENERAL AUDIT):** Son los encargados de hacer los controles documentales en Plataforma de ítems globales, los mismos van desde un DNI hasta las Cédulas de los Vehículos, incluyendo Pólizas de Seguro, entre otros. Intervienen solo para los Clientes de Infocontrol que son Modalidad Integral.
 - ✓ **AUDITORÍA LABORAL (LABORAL AUDIT):** Son los encargados de hacer los controles documentales de ítems de índole laboral, comenzando por recibos de sueldo y junto a eso, todos los documentos relacionados al mismo, como constancias de acreditación de haberes, entre otros. Al igual que Auditoría General, solo intervienen cuando los clientes de Infocontrol son Modalidad Integral
- **DEVELOPMENT AND TESTING (D&T):** Se trata del equipo donde se fusiona la innovación y la calidad para impulsar proyectos. Nuestra

dedicación técnica, combinada con la agilidad y la adopción de las últimas tecnologías, nos destaca en la creación de soluciones innovadoras y eficientes.

- **FINANCE:** Tiene como misión realizar una gestión efectiva y planificación estratégica de los recursos económicos de la empresa, detectando oportunidades de mejora y brindando información que permita contribuir a la toma de decisiones.
- **PEOPLE:** Su misión es contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante una gestión eficaz del capital humano. Se trabaja en el desarrollo de estrategias y políticas que fomenten el crecimiento y el bienestar de todos y se esfuerzan por crear un ambiente de trabajo inclusivo, donde la diversidad sea celebrada y donde cada uno tenga la oportunidad de alcanzar su máximo potencial.

3.1.2.4. Organigrama de Roles

Con el siguiente organigrama se menciona a cada miembro y el rol que desempeñan en los proyectos de la empresa.

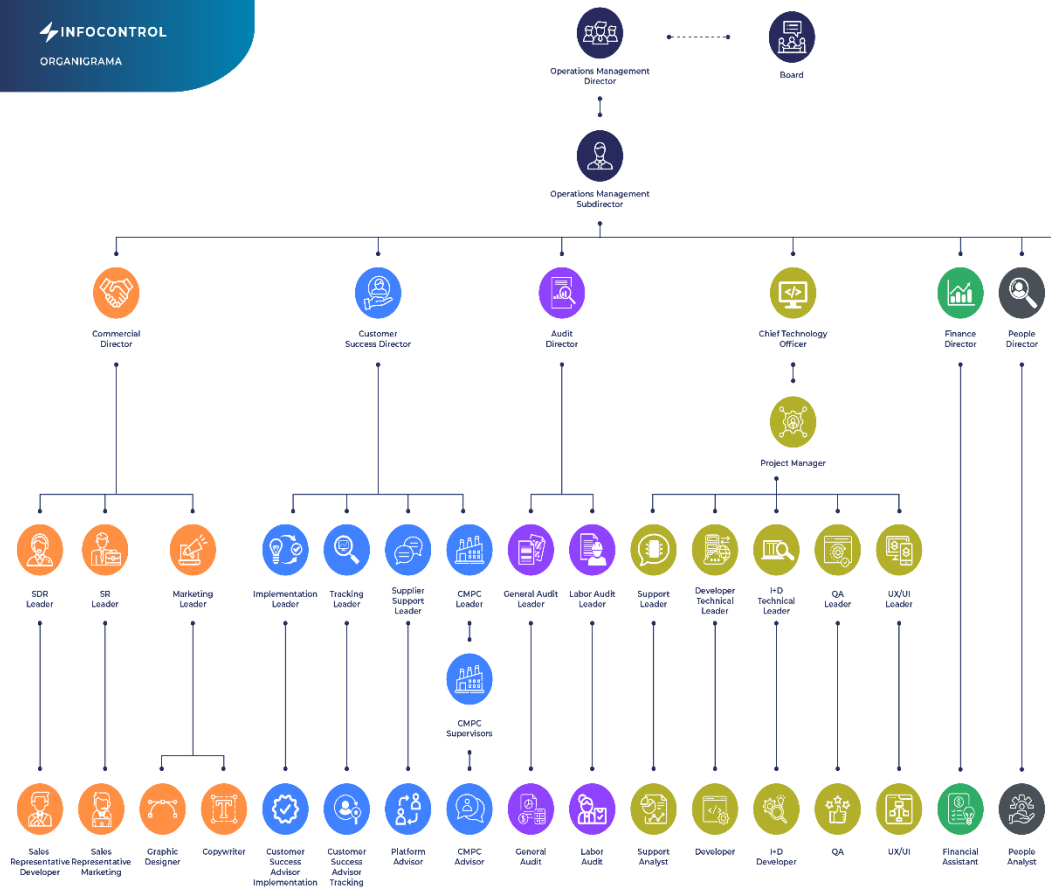


Figura 6 "Organigrama de Roles" Fuente: INFOCONTROL S.A.S.

A su vez, las áreas que cuentan con su propio organigrama, tal es el caso de General Audit:

Organigrama del área

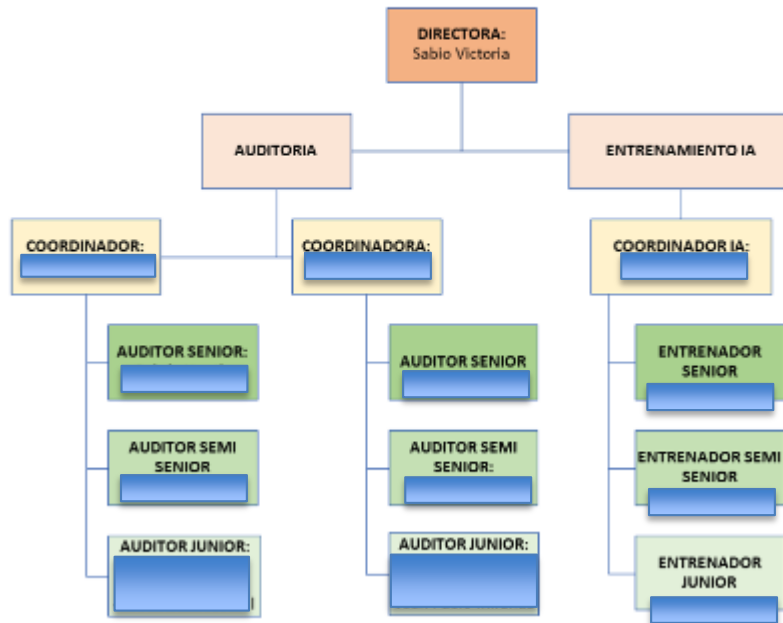


Figura 7 "Organigrama de General Audit" Fuente: INFOCONTROL S.A.S.

3.1.2.5. Ubicación y Clientes

Las oficinas centrales de la empresa se encuentran ubicadas en Arenales (oeste) 1249 en el Departamento de Capital, Provincia de San Juan, pero también cuenta con oficinas en Chile, México y Perú.

La plataforma de INFOCONTROL se adapta a la legislación específica de cada país, garantizando el cumplimiento todos los requisitos y regulaciones locales. Operando de esta manera en todos los rincones de Latinoamérica, brindando sus servicios y soluciones personalizadas para cada mercado.



Figura 8 "Países donde se encuentran ubicados los clientes de la empresa". Fuente: Infocontrol S.A.S

Sus clientes se dedican a diversos rubros como minería, servicios, vitivinícola, de logística, entre los que podemos mencionar: Molinos Rio de la Plata, Coca Cola, Grupo Calidra, Grupo Mineros, BENEIO, Grupo Chandon, entre otros.

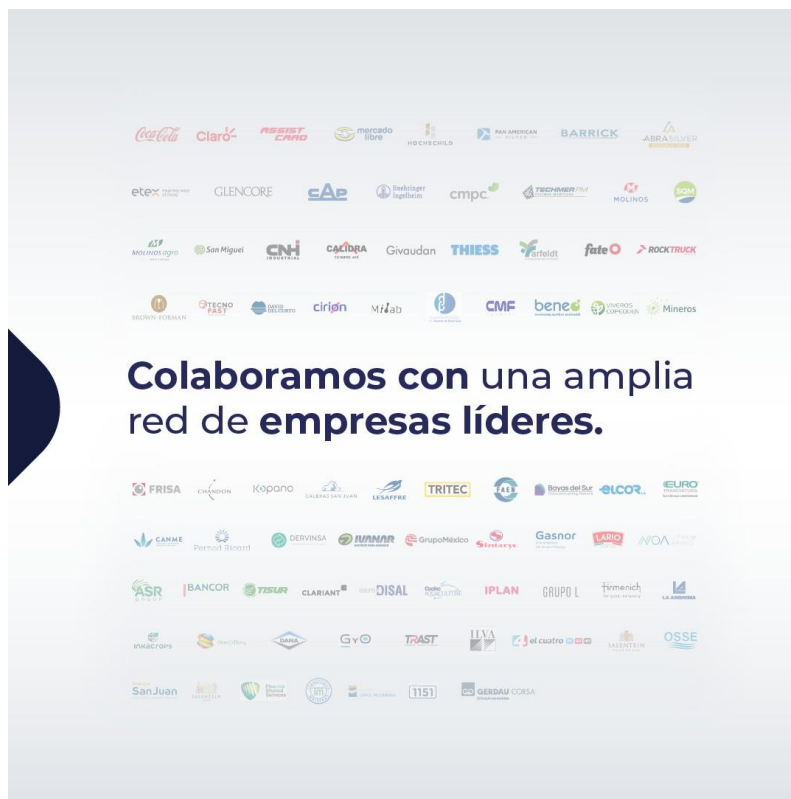


Figura 9 “Clientes de la empresa”. Fuente: Infocontrol S.A.S

3.2. Ventajas y desventajas del teletrabajo

La presente investigación tuvo por finalidad indagar respecto del impacto que la implementación del teletrabajo ha tenido en la empresa INFOCONTROL, haciendo hincapié en determinar sus ventajas y desventajas.

Se realiza un análisis de la información recaba de la encuesta llevada a cabo de manera virtual donde se indagaron a los diferentes líderes de área de la mencionada empresa, acerca de las características y efectos del teletrabajo implementado actualmente.

3.2.1. Tipo de teletrabajo aplicado en los equipos de trabajo de Infocontrol

De los resultados arrojados se ha logrado establecer que el 54,5% de los equipos de trabajo desarrolla sus tareas laborales con base completamente en el hogar, es decir, no acuden a la oficina.

Adicionalmente, el 45,5%, es decir, 5 del total de 11 líderes de área entrevistados, manifestó que sus equipos de trabajo aplican teletrabajo híbrido, asistiendo al menos una vez a la semana a la oficina. Ver Gráfico 11 y Tabla 2.



Gráfico 11 "Tipos de teletrabajo aplicados". Fuente: elaboración propia

¿Qué tipo de teletrabajo se aplica en su equipo de trabajo?

Concepto	Valor	Porcentaje
Teletrabajo con base en el hogar	6	54,5%
Teletrabajo híbrido	5	45,5%
TOTAL	11	100,0%

Tabla 2 "Tipos de teletrabajo aplicados". Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los líderes de área de Infocontrol

3.2.2. Comienzo de la adopción de esta forma de trabajo

Tal como se puede observar en el Gráfico 12, con un rotundo 100%, se ha podido establecer que en Infocontrol, el teletrabajo fue implementado como una solución para hacer frente a la pandemia y debido a que la actividad desarrollada por la empresa permitía prestar sus servicios de esta manera.

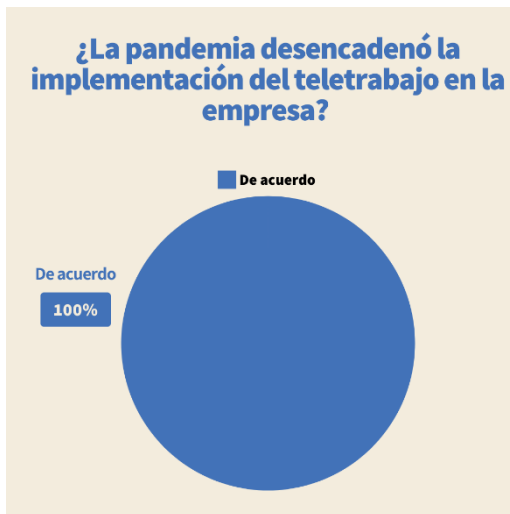


Gráfico 12 "Comienzo de aplicación del teletrabajo en la empresa". Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Desafíos experimentados por Infocontrol

Dentro de los desafíos que tuvo que enfrentar la empresa al comienzo de su implementación los líderes mencionan: la comunicación, la realización de manuales e instructivos para que estén al alcance de todos de manera remota, la confianza en los colaboradores debido a que no había en un principio una forma de seguimiento de las tareas y la necesidad de capacitación. Ver Gráfico 13.

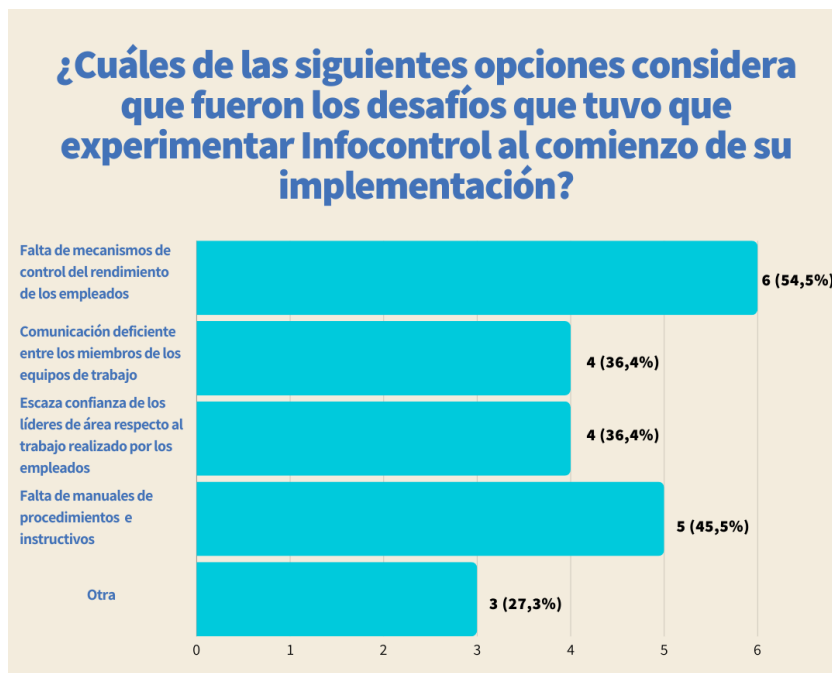


Gráfico 13 “Desafíos experimentados por Infocontrol a raíz de la aplicación del teletrabajo”.
Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Ventajas del teletrabajo en Infocontrol

3.2.4.1. Aumento en la productividad de sus empleados

Al realizar la pregunta “¿Considera que la implementación del teletrabajo favorece a que los empleados experimenten un aumento en su productividad? se buscó conocer si los líderes de área consideran que sus colaboradores tienen un mayor rendimiento desarrollando sus tareas laborales principalmente desde sus hogares a que si las realizaran desde las oficinas. Tal como se puede visualizar en el Gráfico 14 y Tabla 3, un 72,7% considera que sí, los miembros de sus equipos tienen una mayor productividad desde su casa que desde las oficinas. Al observar la Tabla 1 podemos concluir que solo 3 personas (27,3%) de las 11 encuestadas considera que tal vez si se genere dicho aumento mientras que ninguna persona opinó que no se genere algún incremento de productividad.

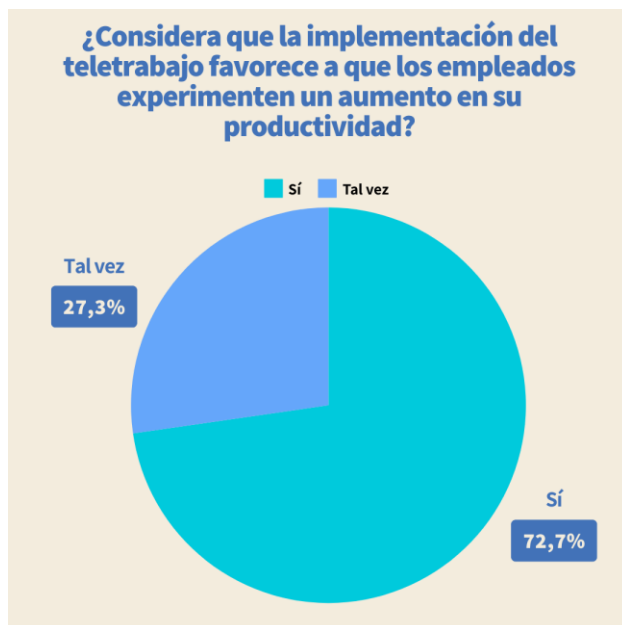


Gráfico 14 "Efecto en la productividad". Fuente: Elaboración propia

¿Considera que la implementación del teletrabajo favorece a que los empleados experimenten un aumento en su productividad?

Concepto	Valor	Porcentaje
Sí	8	72,7%
No	0	0,0%
Tal vez	3	27,3%
TOTAL	11	100,0%

Tabla 3 "Efecto en la productividad". Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Berruti (2022) se ha logrado observar que los equipos virtuales, especialmente cuando son gestionados de manera eficiente, pueden evitar distracciones innecesarias, experimentar un flujo de trabajo más eficaz y sin interrupciones, y aumentar la productividad. Mckinsey en 2021 llevó adelante una investigación donde se determinó que el 83% de los empleados que trabajaban remotamente coincidieron en que trabajar desde sus casas les permitían ser más productivos, una proporción mayor que en una oficina promedio (64%) e incluso que en los lugares de trabajo mejor valorados.

Así, el trabajo remoto puede eliminar muchas de las distracciones que suelen presentarse en un entorno de oficina, como conversaciones, reuniones innecesarias, llamadas telefónicas y otras interrupciones. Por esta razón, los empleados tienen la posibilidad de concentrarse más en sus tareas y logren completarlas con mayor rapidez y precisión.

3.2.4.2. Disminución de costos operativos

La consulta “¿Considera que la empresa experimenta una disminución en sus costos operativos debido a la implementación de esta modalidad laboral? (tales como luz, agua, alquiler, etc.)?” permite determinar de primera mano si para Infocontrol dicha reducción representa una ventaja derivada del teletrabajo.

De acuerdo a lo señalado en el Gráfico 15 y la Tabla 4 un total de 10 (90,9%) de los líderes encuestados considera que si, el realizar las tareas laborales desde la casa de sus empleados o yendo solo algunos días a la oficina, le representa a la organización una disminución de costos operativos, mientras que solo uno se inclinó por la opción “tal vez” (9,1%).

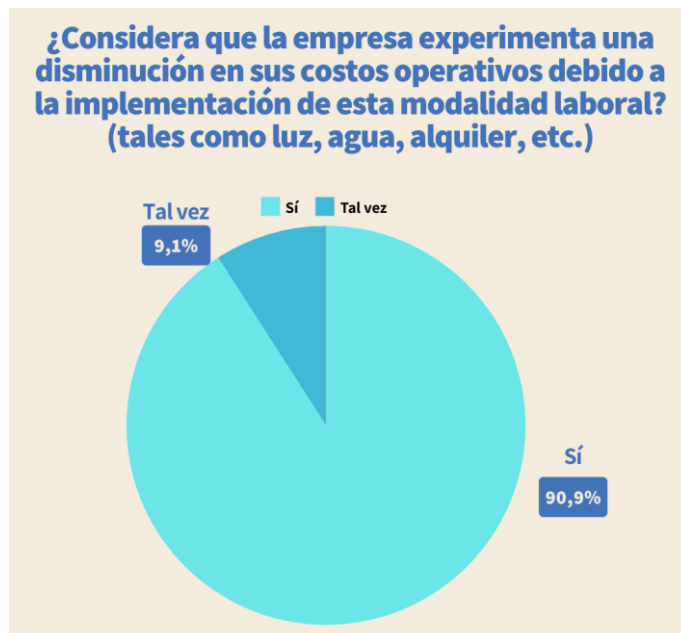


Gráfico 15 “Disminución de costos”. Fuente: Elaboración propia

¿Considera que la empresa experimenta una disminución en sus costos operativos debido a la implementación de esta modalidad laboral? (tales como luz, agua, alquiler, etc.)		
Concepto	Valor	Porcentaje
Sí	10	90,9%
No	0	0,0%
Tal vez	1	9,1%
TOTAL	11	100,0%

Tabla 4 "Disminución de costos". Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los líderes de área de Infocontrol

Con respecto al tema en cuestión, un artículo desarrollado por Hybo en 2022 habla sobre el tema donde se menciona que la implementación del trabajo híbrido trae consigo beneficios económicos relacionados con la reducción de espacios corporativos. Algunos de los beneficios mencionados incluyen:

- Reducción de gastos en infraestructura, como ahorro en alquiler debido a la reducción del espacio de oficinas, seguridad, agua y electricidad;
- Implementación de hot desking, es decir, el empleado no tiene un lugar fijo de trabajo, lo que reduce la necesidad de escritorios y espacios fijos;
- Reducción de tareas de mantenimiento y limpieza debido al menor uso de las instalaciones;
- Ahorro en costos de mantenimiento del espacio físico;

3.2.4.3. Disminución de ausentismo, rotación del personal y costos asociados

A través de la pregunta: "¿Crees que este tipo de trabajo contribuye a la disminución del ausentismo, rotación de personal y costos asociados?" se pretende averiguar si los líderes de área ven esto como un beneficio derivado de la implementación del teletrabajo.

Los resultados observados en el Gráfico 16 y Tabla 5 muestran que todos los encuestados (100%) están de acuerdo en que este tipo de trabajo contribuye a la disminución del ausentismo, la rotación del personal y los costos asociados.

Ninguno de los encuestados expresó una opinión neutral o en desacuerdo. Este consenso absoluto sugiere una fuerte percepción positiva sobre el impacto de este trabajo en esos aspectos.

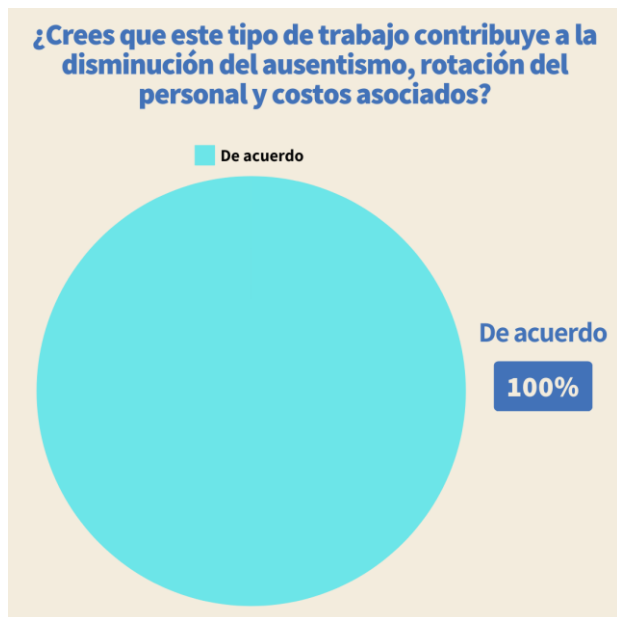


Gráfico 16 “Diminución del ausentismo, rotación de personal y costos asociados”. Fuente: Elaboración propia

¿Crees que este tipo de trabajo contribuye a la disminución del ausentismo, rotación del personal y costos asociados?

Concepto	Valor	Porcentaje
De acuerdo	11	100,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
TOTAL	11	100,0%

Tabla 5 “Diminución del ausentismo, rotación de personal y costos asociados”. Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los líderes de área de Infocontrol

Autores como Giniger (2020) se explayan sobre el tema, mencionando que considerando la importancia del ausentismo en el ámbito laboral (MTEySS, 2015), las empresas implementan programas y proyectos para reducirlo. Sin embargo, el teletrabajo puede tener un impacto positivo en esta problemática.

Según estudios como el de García Chávez (2016), la principal causa de ausentismo laboral es la salud y la enfermedad. No obstante, el teletrabajo permite que los empleados continúen trabajando incluso cuando están enfermos o no se sienten bien, lo que sugiere que esta modalidad laboral puede ayudar a mitigar, aunque no eliminar completamente, uno de los problemas más significativos en las relaciones laborales de las últimas décadas.

El ausentismo laboral es un problema costoso y difícil de medir que afecta significativamente la productividad y organización de las empresas. Sin embargo, la implementación del trabajo híbrido ha demostrado ser efectiva para reducir las causas de ausentismo, como visitas médicas, problemas familiares y salud leve, gracias a la flexibilidad horaria, el trabajo desde casa y el ahorro de tiempo y costos en desplazamientos.

El Libro Blanco del Teletrabajo de España (2012), estudia de casos como Endesa y Línea Directa donde se muestra una disminución significativa del ausentismo después de implementar el trabajo híbrido. Además, el trabajo flexible permite a los empleados realizar sus tareas a pesar de pequeños problemas físicos o familiares, sin afectar su productividad.

3.2.4.4. Otras ventajas relevantes del teletrabajo en Infocontrol

Los encargados de área también fueron consultados acerca de qué otro tipo de ventajas consideran que el home office aporta a sus equipos de trabajo y con ello, a la empresa.

De esta manera, podemos mencionar las siguientes ventajas (Ver Gráfico 17):

Compromiso con la organización:

✓ 4 (36,4%) de los encuestados lo indicaron como un punto positivo.

Pérez Sánchez y Gálvez Mozo (2009) sostiene que una cultura organizacional que fomenta el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar permite a los empleados gestionar de manera más eficaz los conflictos entre ambas esferas, lo que a su

vez promueve su retención laboral y fomenta una mayor lealtad y compromiso con la organización.

Al poder satisfacer sus aspiraciones tanto profesionales como familiares, los colaboradores experimentan una profunda sensación de realización personal. En este contexto, el teletrabajo se presenta como una oportunidad para alcanzar la plenitud personal, al permitir a los empleados desarrollar sus funciones de manera autónoma y equilibrada.

Retención del personal capacitado:

- ✓ También, 4 (36,4%) de los encuestados indicaron que el teletrabajo contribuye con la mencionada ventaja para la empresa.

Hybo (2022), en su estudio indica como otro beneficio del trabajo híbrido es su capacidad para atraer y retener talento, ya que la flexibilidad laboral es un incentivo importante para los empleados. De hecho, una encuesta de Workplace Analytics muestra que el 25% de los empleados renunciarían a su trabajo si no pudieran trabajar de forma remota, y el 56% permanecería en su puesto actual, pero estaría menos dispuesto a hacer un esfuerzo adicional si no hubiera flexibilidad.

Mejora del clima laboral:

- ✓ En cuando al presente punto, 8 (72,7%) seleccionó la mejora del clima laboral.

Acceso a personal más capacidad sin barreras geográficas:

- ✓ Del total encuestado, 7 optaron por señalar el acceso a personal ubicado en diferentes lugares.

Con el trabajo remoto la empresa puede superar las barreras geográficas que a menudo limitan su capacidad para acceder al talento. Ello significa que tiene la posibilidad de contratar a trabajadores altamente cualificados y con experiencia, independientemente de su ubicación.

Otras:

- ✓ 2 líderes agregaron otras opciones entre las mencionadas, como permitirle a la empresa prestar servicios para empresas de diferentes países y facilita a sus empleados realizarlo desde cualquier parte y otra más vinculada a los colaboradores: permite a los colaboradores lograr flexibilidad entre la vida laboral y familiar.

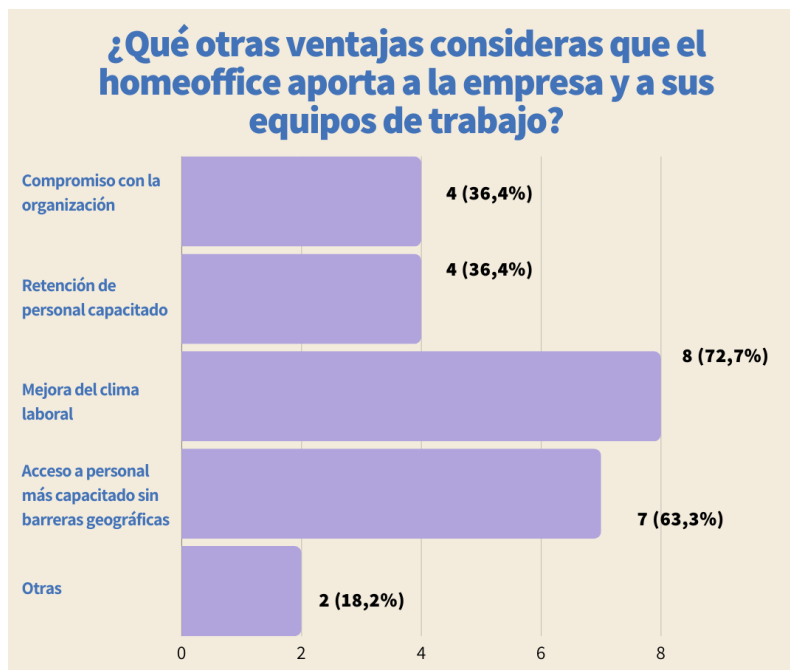


Gráfico 17 "Otras ventajas asociadas al teletrabajo". Fuente: Elaboración propia

3.2.5. Desventajas producidas por el teletrabajo

La implementación del teletrabajo también puede traer aparejado ciertas desventajas en comparación con el trabajo desarrollado de manera presencial. Los encargados de gestionar los equipos de trabajo fueron consultados acerca de cuáles consideran que son las principales desventajas del teletrabajo para la empresa, permitiéndonos conocer de primera mano cuál es el lado negativo de esta novedosa modalidad de trabajo.

Los resultados se pueden visualizar en el Gráfico 18:

3.2.5.1. Problemas para monitorear el desempeño laboral

El seguimiento del trabajo que realizan los trabajadores desde sus hogares puede llegar a constituir una desventaja surgida como consecuencia de la adopción del teletrabajo si lo comparamos con quienes continúan desarrollando sus actividades de manera tradicional cuando no existen mecanismos para dicho control.

Si observamos el Gráfico 18 solo 3 (27,3%) lo consideraron como una desventaja, esto viene acompañado en que la Plataforma de Infocontrol permite, en algunas áreas, como la de General Audit, Laboral Audit y CMPC, controlar, por ejemplo, el horario de ingreso de cada uno de los usuarios, los horarios de control de cada documento, total de documentos auditados y si cada uno de ellos alcanzó el rendimiento mínimo establecido de acuerdo a las horas de su jornada de trabajo.

3.2.5.2. Dificultad en la comunicación y coordinación del equipo

Teniendo en cuenta lo señalado por el Gráfico 18 (36,4%) de los líderes entrevistados ve como una arista negativa de esta forma de trabajar la dificultad y la falta de sincronicidad que plantea comunicarse por medios electrónicos y no cara a cara.

3.2.5.3. Perdida de la cultura empresarial

Ninguno de los encuestados consideró la posibilidad de que el teletrabajo traiga aparejada la perdida de la cultura empresarial, por lo tanto, no se consideraría como una desventaja en el caso en estudio.

3.2.5.4. Soporte técnico

Dicha opción se encuentra vinculada con los problemas que puedan llegar a experimentar los trabajadores en cuanto a problemas técnicos en los equipos

empleados para trabajar, problemas específicos en la Plataforma de Infocontrol, de conectividad, etc.

De acuerdo a el Gráfico 18 solo 3 (27,3 %) de los 11 encuestados indicaron dicha opción como una desventaja. Al contar con al área de D&T se cuenta con apoyo para la resolución de dichos problemas, pero con ciertas limitaciones en cuanto a la disponibilidad de sus miembros.

3.2.5.5. Otras

Dentro de las desventajas adicionadas por los encuestados a las señaladas se mencionaron la falta de contacto humano y social que se genera entre los miembros de los equipos al ser reemplazada por la comunicación virtual y también se menciona que se genera cierta limitación a la hora de poder resolver las dudas que puedan presentarse en cuanto a la forma de realización de las tareas. Ver Gráfico 18.

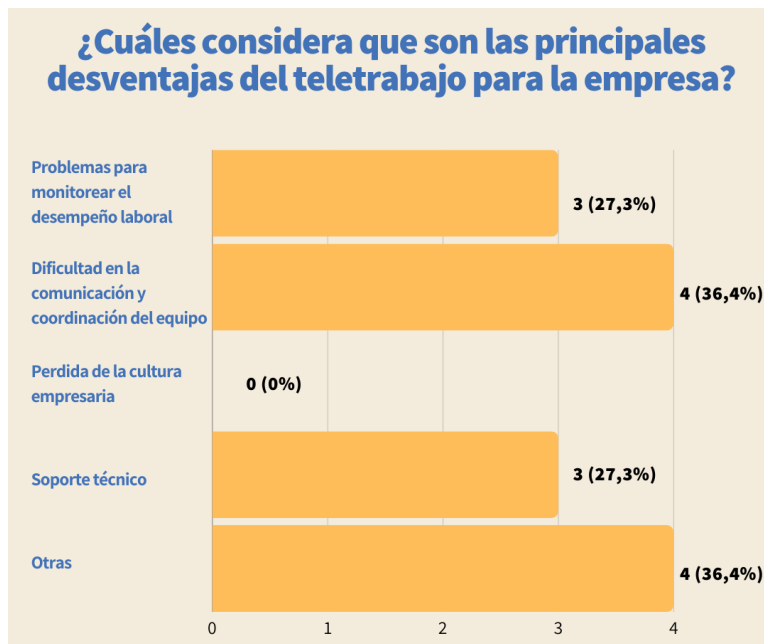


Gráfico 18 "Desventajas". Fuente: Elaboración propia

3.2.6 ¿Qué medidas ha adoptado la empresa para abordar los desafíos del teletrabajo?

Al ser consultados sobre las medidas que Infocontrol ha implementado para poder afrontar los desafíos que se presentan al aplicar teletrabajo los líderes mencionaron las siguientes:

- Poniendo énfasis en la creación de manuales e instructivos de procedimientos claros al alcance de todos.
- Generando canales de comunicación que permitan que la comunicación tanto entre los miembros del equipo como con otras áreas sea más fluida;
- Buscando construir una buena cultura organizacional;
- Mejorar la comunicación entre los miembros
- Fomentando la confianza y autonomía en los empleados;
- Realizando seguimiento y evaluación del desempeño de los empleados
- Modificando la Plataforma de trabajo para que permita medir el rendimiento de los empleados y el recontrol del trabajo realizado por los mismos.

En base al estudio realizado se pueden sintetizar las ventajas y desventajas del home office para Infocontrol de la siguiente manera:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Aumento en la productividad	Problemas para monitorear el desempeño laboral
Disminución de costos operativos	
Disminución de ausentismo, rotación del personal y costos asociados	Dificultad en la comunicación y coordinación del equipo
Compromiso con la organización	Soporte técnico
Retención del personal capacitado	Falta de contacto humano y social
Mejora del clima laboral	

Acceso a personal más capacitado sin barreras geográficas	Limitación para resolver dudas sobre la forma de realización de tareas
---	--

Tabla 6 "Resumen de ventajas y desventajas del teletrabajo". Fuente: Elaboración propia

4. CAPITULO IV: CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO DE TELETRABAJO

El contenido de esta sección está estrechamente vinculado al objetivo específico de proporcionar alternativas para lograr consolidar una cultura organizacional eficiente en empresas que desarrollan sus actividades bajo dicha forma de trabajo.

En esta sección 3.2, se continuarán analizando los resultados obtenidos en la encuesta llevada a cabo a líderes de área de Infocontrol, con el fin de determinar qué estrategias aplica la empresa para mantener una cultura organizacional eficiente en este contexto de teletrabajo. A través de este análisis, se buscará identificar fortalezas y áreas de mejora, para proponer recomendaciones que permitan consolidar y mejorar la cultura organizacional de empresas que aplican este tipo de trabajo.

4.1. Pilares de la cultura organizacional de Infocontrol

Dentro de la encuesta se realizó la siguiente pregunta: "¿Cuáles de las siguientes opciones consideras que son pilares fundamentales de la cultura organizacional de Infocontrol?" a fin de determinar los mismos. Los resultados indican que el "Trabajo en equipo" es el pilar fundamental más mencionado como parte de la cultura organizacional de Infocontrol, ya que aparece en 10 (90,9%) de las 11 opciones. Ver Gráfico 19.

Otros pilares fundamentales que se mencionan con frecuencia son:

- La "Innovación" (4 menciones)

- El "Respeto de diferencias" (3 menciones)
- La "Colaboración" (3 menciones)
- El "Manejo del conflicto" (3 menciones)
- La "Comunicación asertiva" (2 menciones)
- La "Orientación al cliente" (2 menciones)

Esto sugiere que la cultura organizacional de Infocontrol valora la colaboración, la innovación y el respeto por las diferencias, y considera el trabajo en equipo como fundamental para su éxito.



Gráfico 19 "Pilares fundamentales de la cultura organizacional de Infocontrol".
Fuente: Elaboración propia

4.2. Comunicación en los equipos de trabajo

Al ser consultados por las formas empleadas para fomentar la comunicación entre los miembros de sus equipos de trabajo se obtuvieron los siguientes resultados (Ver Gráfico 20):

- El 72,7% de los equipos (8 de 11) utilizan una combinación de reuniones periódicas y uso de plataformas de comunicación para fomentar la comunicación.
- El 27,3% de los equipos (3 de 11) también incluyen el feedback regular como parte de su estrategia de comunicación.
- El 18,2% de los equipos (2 de 11) ofrecen otras opciones como la de trabajar un día presencial en las oficinas como forma de fomentar la comunicación o también incluyen capacitaciones virtuales como parte de su estrategia de comunicación.
- El uso de plataformas de comunicación es la forma más común de fomentar la comunicación, mencionada por el 100% de los equipos (10 de 10).

En general, los resultados sugieren que los equipos utilizan una combinación de tecnología (plataformas de comunicación) y reuniones regulares para fomentar la comunicación, y que el feedback regular y las capacitaciones virtuales son prácticas menos comunes, pero aún importantes.

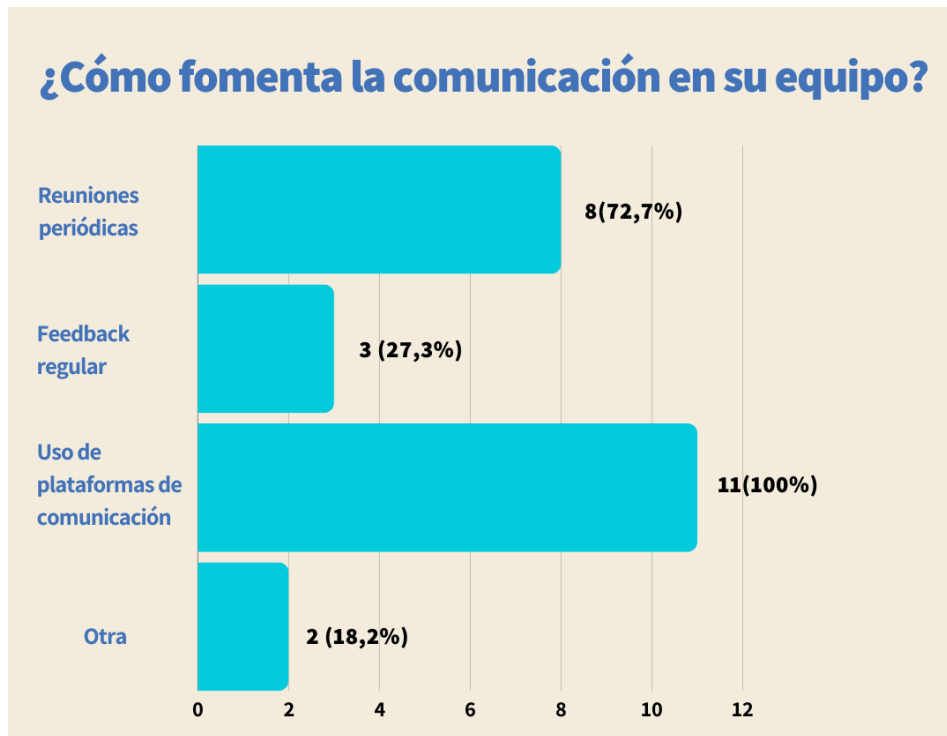


Gráfico 20 "Formas de fomentar la comunicación en los equipos de trabajo". Fuente: Elaboración propia

4.3. Plataformas de comunicación

Los resultados indican que las plataformas de comunicación más utilizadas para mantener al equipo de trabajo conectado son (Ver Gráfico 21):

1. Slack (mencionado por el 100% de los equipos, 11 de 11)
2. Notion (mencionado por el 100% de los equipos, 11 de 11)
3. Gmail (mencionado por el 100% de los equipos, 11 de 11)
4. Google Meet (mencionado por el 100% de los equipos, 11 de 11)
5. WhatsApp (mencionado por el 45% de los equipos, 5 de 11)

Esto sugiere que la mayoría de los equipos utilizan una combinación de herramientas de comunicación y colaboración en línea, como Slack y Notion, junto con correo electrónico (Gmail) y videoconferencias (Google Meet), para

mantenerse conectados. WhatsApp es una herramienta adicional utilizada por algunos equipos, pero no es tan común como las otras cuatro opciones.

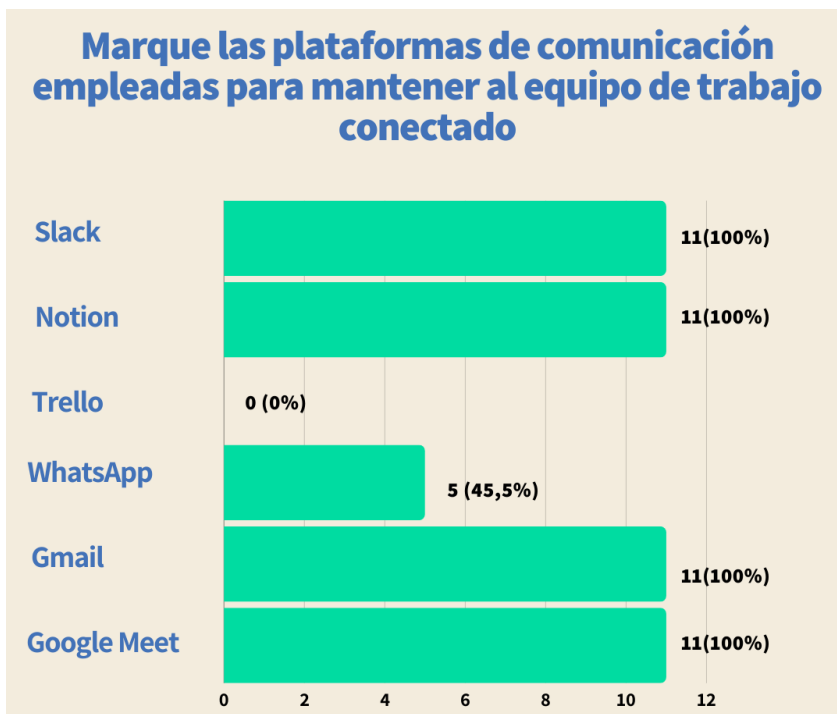


Gráfico 21 "Plataformas de comunicación empleadas". Fuente: Elaboración propia

4.3.1. Humand

A partir de agosto de 2024, Infocontrol se une a la plataforma Humand para centralizar la experiencia laboral de los empleados en un solo sistema, enfocándose en la comunicación interna, la gestión de capital humano, la cultura y el bienestar, y los procesos administrativos.

Con esta nueva implementación se busca lograr:

- ✓ Digitalizar y facilitar procesos internos, reduciendo considerablemente tiempos.
- ✓ Transversalizar la comunicación, generando una red social interna.
- ✓ Medir la gestión interna y conocer la experiencia del colaborador.

✔ Fortalecer la cultura y potenciar el bienestar organizacional.

Humand es una plataforma para gestionar todos los aspectos relacionados con el área de People de manera más sencilla y eficiente. A través de esta app o la web, se puede acceder a los datos de los empleados, solicitar permisos, visualizar organigramas y mucho más, todo desde un solo lugar.

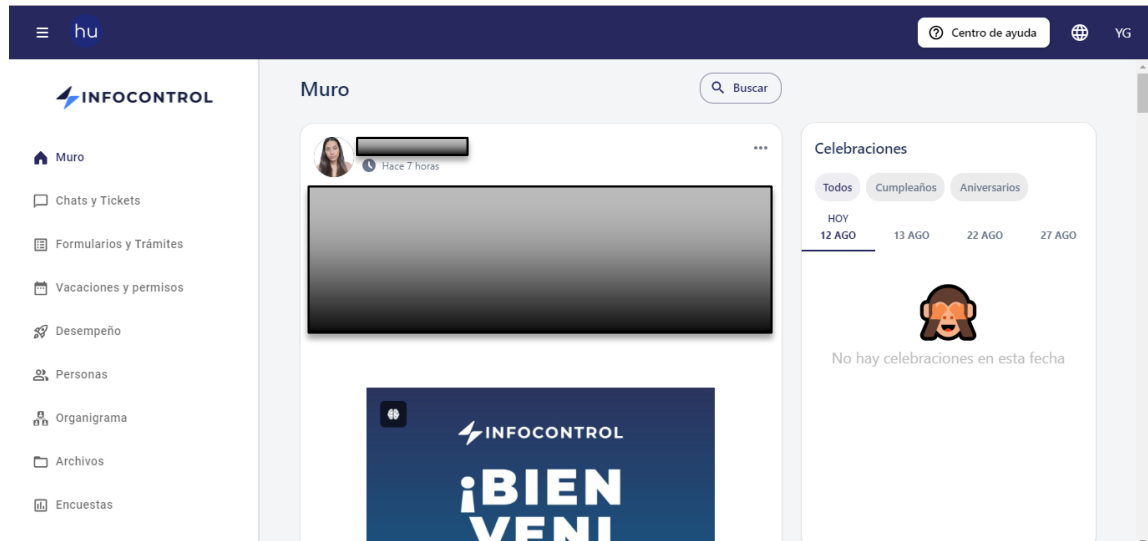


Figura 10 “Muro de Humand”. Fuente: Humand

Dentro de dicha aplicación se pueden encontrar diferentes secciones como la de “Formulario y Trámites”, donde, por ejemplo, cada área puede, en caso de generarse la necesidad de incorporar un nuevo colaborador, llenar un formulario informando la necesidad, también se pueden informar las horas extras realizadas por los colaboradores, entre otras.

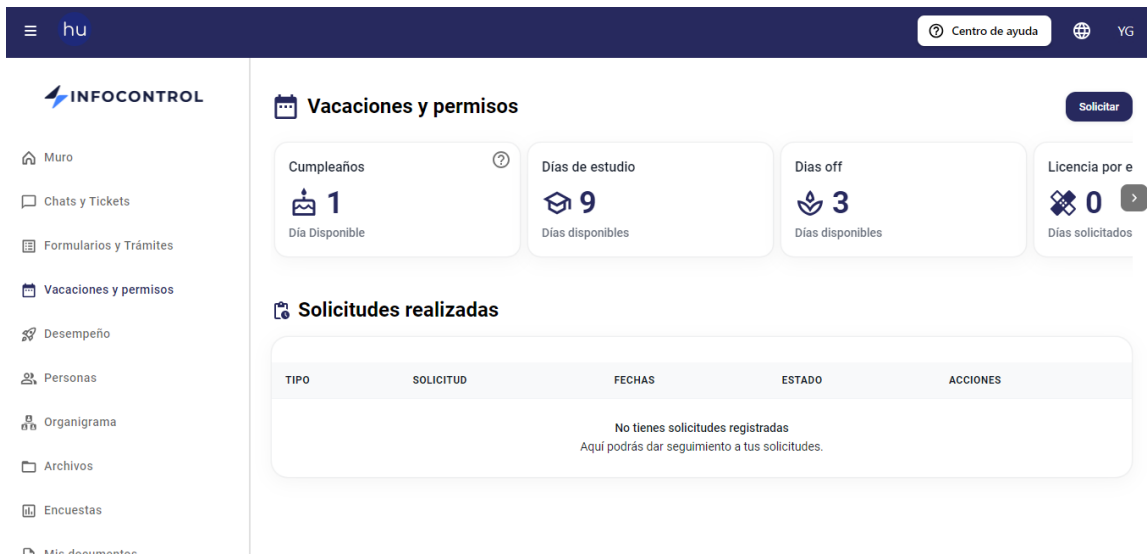


Figura 11 “Vacaciones y permisos”. Fuente: Humand

Dentro de “Vacaciones y permisos” permite al empleado solicitar vacaciones, licencias por enfermedad o solicitar ciertos beneficios otorgados por la empresa.

También se encuentran secciones como “Desempeño” donde se visualizan ciclos de revisión asignados. Además, se encuentran secciones de “Organigrama”, “Encuestas”, entre otros.

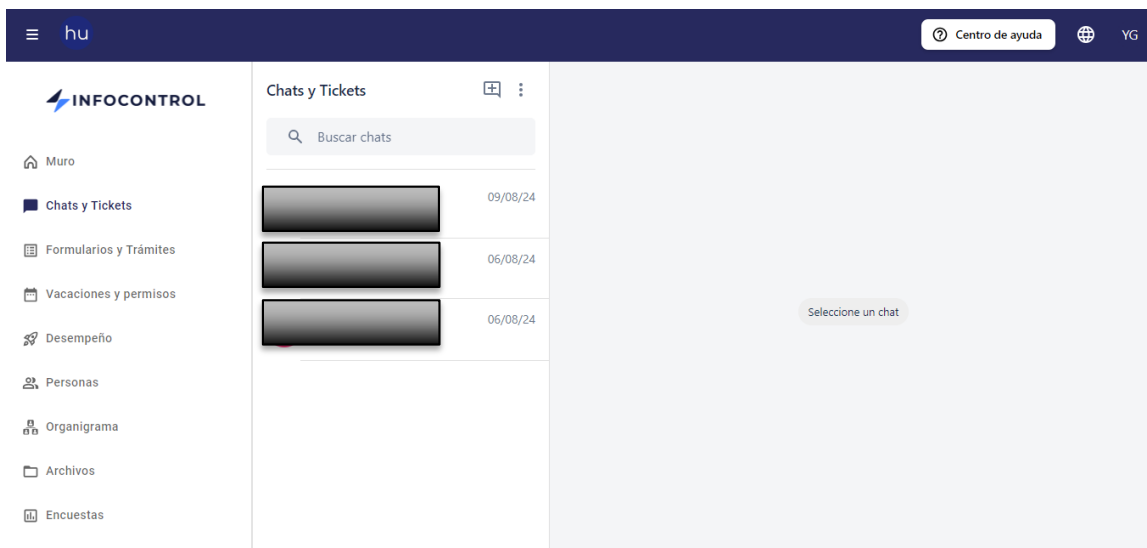


Figura 12 “Chat de Humand”. Fuente: Humand

4.4. Estrategias para promover la colaboración y el trabajo en equipo

Las estrategias más comunes, de acuerdo a los resultados, para promover la colaboración y el trabajo en equipo son (Ver Gráfico 22):

1. Realización de actividades en equipo (mencionada por el 91% de los equipos, 10 de 11)
2. Reconocimiento y recompensas (mencionada por el 64% de los equipos, 7 de 11)
3. Proyectos conjuntos (mencionada por el 45% de los equipos, 5 de 11)

Esto sugiere que la mayoría de los equipos utilizan actividades en equipo como una forma efectiva de promover la colaboración y el trabajo en equipo. El reconocimiento y las recompensas también son una estrategia común, ya que ayudan a motivar y recompensar a los miembros por su trabajo en equipo. Los proyectos conjuntos son una estrategia menos común, pero aun así importante para fomentar la colaboración.

En el caso de realización de actividades en equipo se hace referencia a las diferentes actividades programadas por People para generar un momento de vinculación entre todos los miembros de la empresa.

Dentro de los reconocimientos y recompensas podemos mencionar la obtención de premios tales como día libre o bonificación económica cuando el colaborador haya alcanzado un rendimiento y cantidad de errores previamente establecidos para acceder al mismo.

En proyectos conjuntos en el caso del área de General Audit se puede mencionar la realización de investigaciones o capacitaciones en equipo.



Gráfico 22 “Estrategias implementadas para promover la colaboración y el trabajo en equipo”.
Fuente: Elaboración propia

4.5. Medidas adoptadas por la empresa para preservar y fomentar la cultura organizacional en un entorno de teletrabajo

Los resultados indican que las medidas más comunes que ha tomado la empresa para preservar y fomentar la cultura organizacional en un entorno de teletrabajo son:

1. Organización de eventos y actividades virtuales y presenciales, creando espacios de encuentro e integración, como por ejemplo la Infoweek, donde se reúnen en San Juan todos los miembros de la empresa, tanto de la provincia como de otras (mencionada por el 72,7% de los equipos, 8 de 11);
2. Creación de un buen clima laboral (mencionada por el 18% de los equipos, 2 de 11);

3. Estableciendo valores claros (mencionado por el 9%, 1 de 11).

Esto sugiere que la empresa está enfocada en crear oportunidades para que los empleados se conozcan y se integren, tanto de manera virtual como presencial, y en reconocer y recompensar sus logros. También se enfoca en generar un buen clima laboral y en fomentar la participación grupal.

Es notable que el 9% de los equipos (1 de 11) mencionó "Estableciendo valores claros" como medida, lo que sugiere que algunos equipos pueden estar enfocados en establecer una base sólida para la cultura organizacional.

En general, los resultados indican que la empresa está tomando medidas para fomentar la cultura organizacional en un entorno de teletrabajo, pero puede haber oportunidades para mejorar y expandir estas iniciativas.



Imagen 1 "Infoweeek". Fuente: INFOCONTROL S.A.S.

4.6. Beneficios laborales

Los resultados visualizados en el Gráfico 23 indican que los beneficios más comunes que se brindan a los colaboradores son:

1. Flexibilidad horaria (mencionada por el 91% de los equipos, 10 de 11)
2. Plan de carrera y crecimiento profesional (mencionada por el 73% de los equipos, 8 de 11)
3. Premios por productividad (mencionada por el 45% de los equipos, 5 de 11)
4. Cursos y capacitaciones gratuitas (mencionada por el 27% de los equipos, 3 de 11)

Esto sugiere que la flexibilidad horaria es el beneficio más valorado por los colaboradores, seguido de cerca por el plan de carrera y crecimiento profesional. Los premios por productividad y los cursos y capacitaciones gratuitas también son beneficios importantes, pero menos comunes.

Es notable que el 91% de los equipos (10 de 11) mencionó la flexibilidad horaria como un beneficio, lo que sugiere que este es un aspecto crucial para la satisfacción y el bienestar de los colaboradores en un entorno de teletrabajo.

En general, los resultados indican que la empresa está brindando beneficios que apoyan el crecimiento profesional y la flexibilidad, lo que puede contribuir a una mayor satisfacción y retención de los colaboradores.

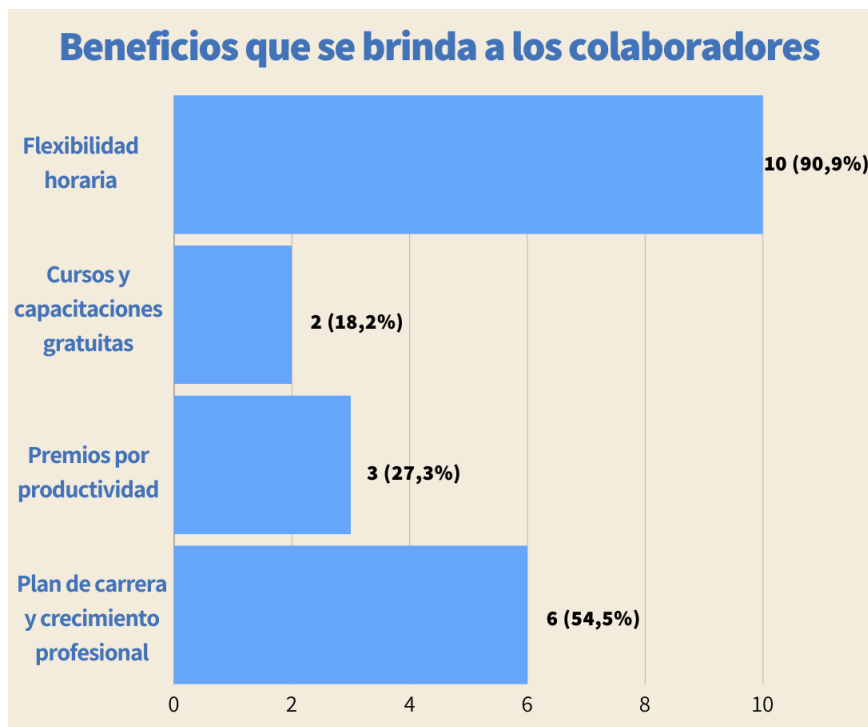


Gráfico 23 "Beneficios otorgados por Infocontrol a sus empleados". Fuente: Elaboración propia

4.7. Herramientas o recursos para la medición y evaluación del desempeño en cada área

Los resultados que se observan en el Gráfico 24 indican que las herramientas o recursos más comunes utilizados para medir y evaluar el desempeño de los equipos de trabajo lo cual repercute en la cultura organizacional son:

1. KPI's (Indicador clave de rendimiento) (mencionado por el 100% de los equipos, 11 de 11)
2. Análisis de datos (mencionado por el 36% de los equipos, 4 de 11)
3. Encuestas de satisfacción (mencionado por solo el 9% de los equipos, 1 de 11)

Esto sugiere que los KPI's son la herramienta más utilizada para medir y evaluar la eficiencia de la cultura organizacional, lo que indica que los equipos están enfocados en medir y evaluar el desempeño y los resultados.

El análisis de datos es otra herramienta comúnmente utilizada, lo que sugiere que los equipos están interesados en analizar y comprender los datos para tomar decisiones informadas.

Las encuestas de satisfacción son menos comunes, lo que sugiere que los equipos pueden no estar tan enfocados en medir la satisfacción de los empleados como en medir el desempeño y los resultados.

En general, los resultados indican que los equipos están utilizando herramientas y recursos para medir y evaluar la eficiencia de la cultura organizacional, pero puede haber oportunidades para mejorar y expandir estas iniciativas.

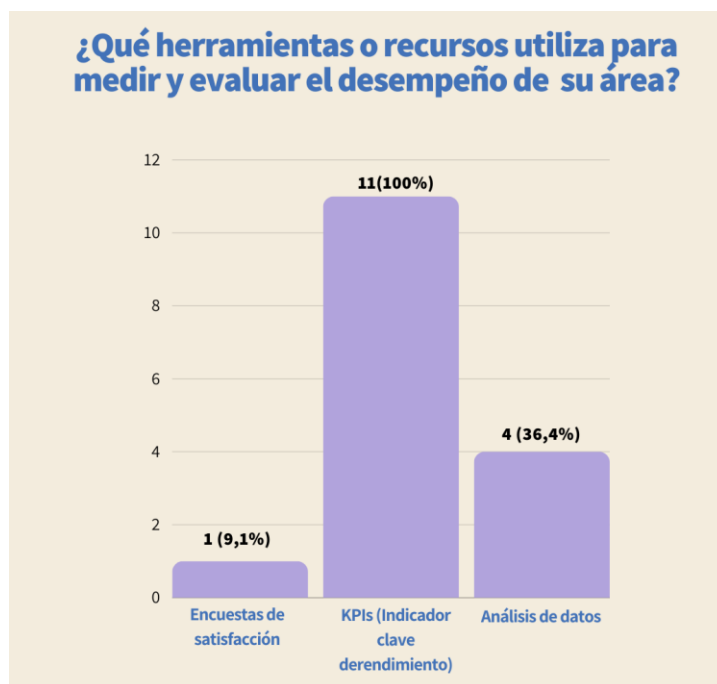


Gráfico 24 "Herramientas o recursos utilizados para medición y evaluación del desempeño en cada área". Fuente: Elaboración propia

4.7.1.KPI's

Los KPI's o Indicadores de Desempeño son herramientas que ofrecen datos cuantificables sobre el progreso y logros de una institución, programa o proyecto, en relación con sus objetivos estratégicos y misión. Estos indicadores establecen una relación entre dos o más variables, que al efectuar una comparación ya sea

con periodos anteriores o metas establecidas, permiten evaluar los avances y logros institucionales (Dirección General del Presupuesto Público de Perú, 2010).

Los KPI's (Indicadores de Desempeño) son fundamentales para aumentar la competitividad de una organización, ya que proporcionan una medición cuantitativa del desempeño de la organización o una parte de ella. Al comparar los KPI's con un nivel de referencia, se pueden identificar desviaciones y tomar medidas correctivas o preventivas. Su valor radica en los resultados de la medición, que proporcionan un punto de referencia para evaluar el progreso hacia metas específicas. Los KPI's son herramientas que permiten estandarizar y evaluar procesos con argumentos cuantitativos, lo que permite a las empresas y personas analizar y corregir fallas de manera oportuna. Aunque están estrechamente relacionados con la estrategia, es importante utilizar un lenguaje claro y accesible para asegurar que se disponga de suficientes datos para su cálculo y aplicación efectiva (Rios O., s.f.).

Rios (s.f.) a su vez señala que una estrategia de cambio en determinado proceso debe tener en cuenta lo que él llama la rueda de la competitividad, la cual destaca la importancia del cliente en el centro de la estrategia empresarial. El cliente es el motor de la competitividad y su satisfacción es crucial para el éxito de la organización. La rueda se divide en cuatro círculos:

Círculo 1: El cliente es el centro, y su satisfacción es el objetivo principal. La organización debe adaptarse a las necesidades individuales del cliente y garantizar su lealtad.

Círculo 2: La logística y la manufactura deben trabajar juntas para entregar productos de alta calidad a tiempo y a un costo razonable.

Círculo 3: El círculo de soporte, que incluye la planificación, el control y la mejora continua, es esencial para combinar las metas de calidad, tiempo y costo.

Círculo 4: La adopción de estos conceptos tiene un impacto significativo en la cultura organizacional, requiriendo un cambio en los valores, creencias y principios fundamentales.



Figura 13 "Rueda de la Competitividad". Fuente: Key Performance Indicators (KPI)

En definitiva, sirven para medir el rendimiento del área y que los resultados estén orientados hacia el objetivo de la empresa. Ayudan a planificar y tomar acciones correctivas a tiempo cuando existen desviaciones. Además, internamente otorga a los colaboradores del equipo una idea clara sobre el aporte individual para lograr el objetivo grupal.

A modo de ejemplo se presentan a continuación los KPI's correspondientes al área de Audit para el mes de JULIO 2024.



Figura 14 "KPI-AUDIT". Fuente: INFOCONTROL S.A.S.

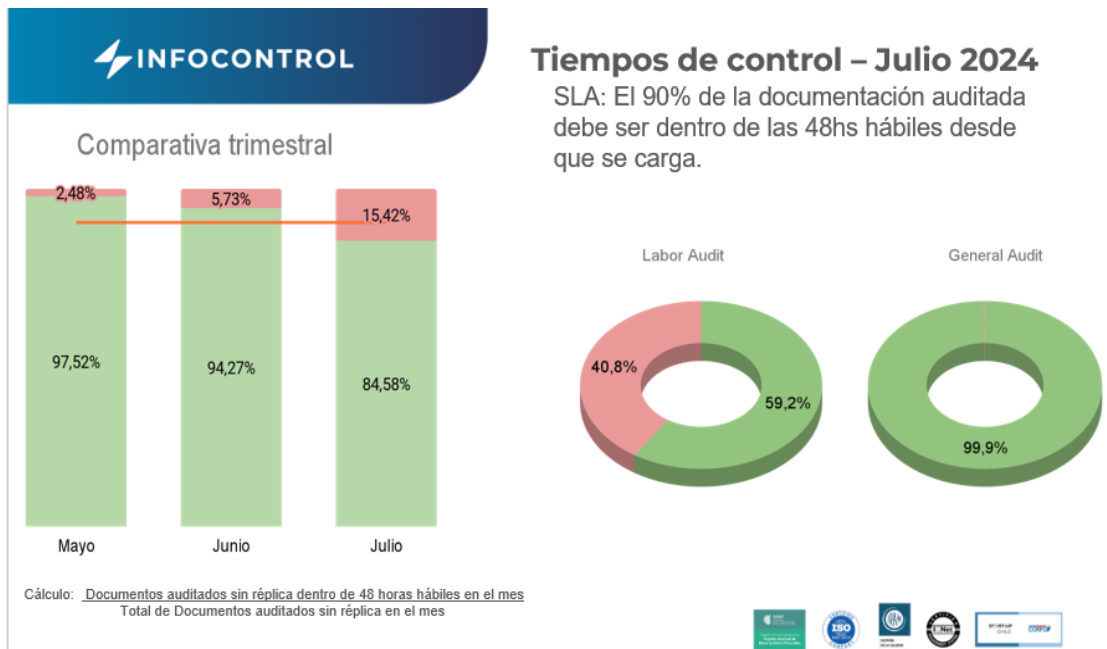
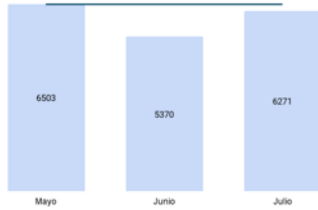


Figura 15 "Tiempos de control". Fuente: INFOCONTROL S.A.S.

Cantidad auditada por colaborador

SLA: La cantidad de documentos controlados por colaborador en el mes debe ser igual o superior a 6500



Cálculo:

Documentos Auditados en el mes

Cantidad de Auditores activos en el mes

Total de documentación auditada

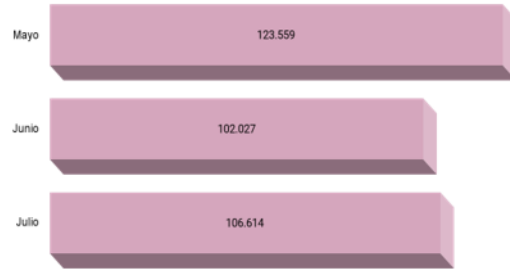


Figura 16 "Cantidad auditada por colaborador". Fuente: INFOCONTROL S.A.S.

Cantidad de recursos auditados por colaborador

SLA: La cantidad de recursos auditados por colaborador debe ser superior a 4000. Recursos son contratistas, empleados, vehículos y socios en Plataforma. Un recurso puede tener 1 o más documentos para auditar.

Cálculo:

Recursos activos en el mes de Clientes Mod. Integral

Cantidad de Auditores activos en el mes

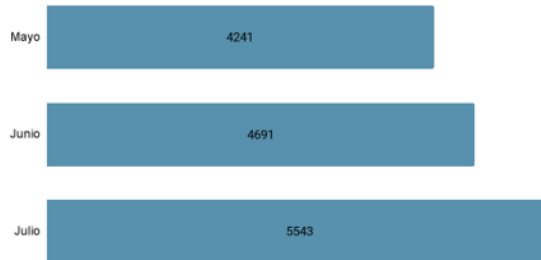
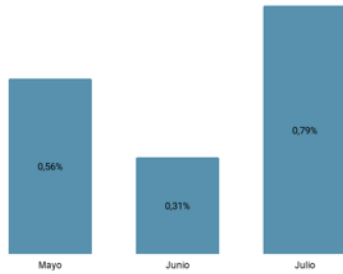


Figura 17 "Cantidad de recursos auditados por colaborador". Fuente: INFOCONTROL S.A.S.

Errores de auditoría

SLA: La cantidad total de errores en el mes debe ser menor o igual al 0,75% del total de documentos auditados

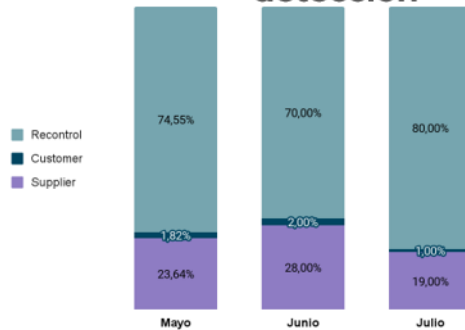


Cálculo:

Cantidad de errores estimados en el mes s/recontrol + Cantidad Errores. Externos

Cantidad de Controles sin réplica en el Mes

Origen de la detección

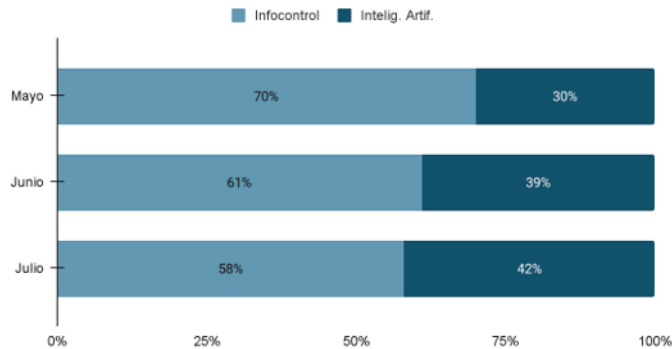


JULIO: Del total de errores, el 80% fue por recontrol, el 1% por Customer, el 19% por Supplier

Figura 18 "Errores de auditoría". Fuente: INFOCONTROL S.A.S.

Automatización de controles - IA

Infocontrol vs IA



JULIO: De toda la documentación que suben los usuarios, el 58% fue controlada por Infocontrol y el 42% por automatizaciones varias

Figura 19 "Automatización de controles: INFOCONTROL vs IA". Fuente: INFOCONTROL S.A.S.

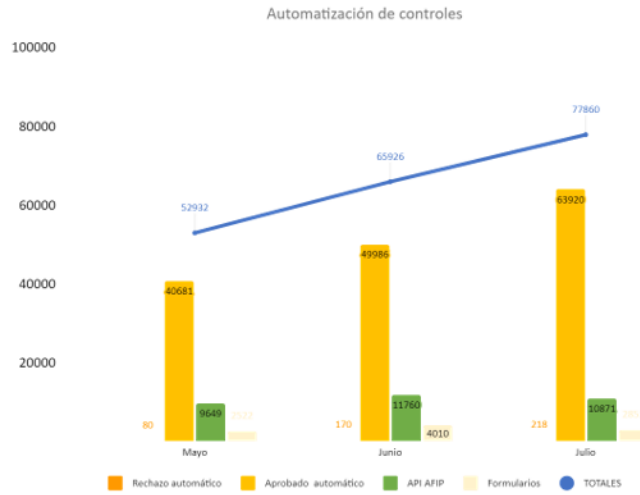


Figura 20 "Automación de controles". Fuente: INFOCONTROL S.A.S.

Proporción de documentos auditados por subárea por la IA

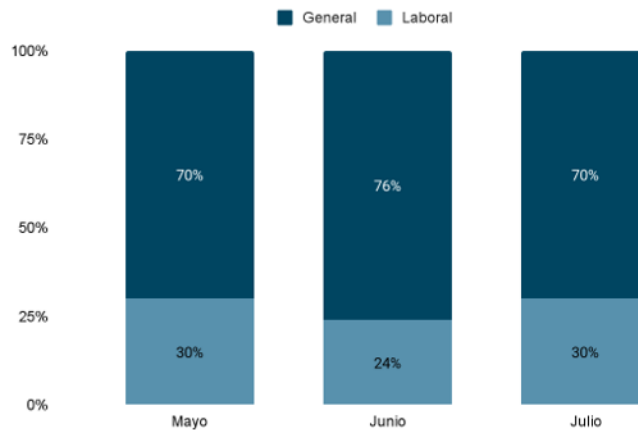


Figura 21 "Proporción de documentos auditados por subárea por IA". Fuente: INFOCONTROL S.A.S.

Con base en los KPI's mencionados, se puede concluir que INFOCONTROL prioriza:

1. Eficiencia en el control de documentación: Los KPI's de tiempos de control de la documentación y cantidad auditada por colaborador sugieren que la empresa busca optimizar el proceso de auditoría y reducir el tiempo invertido en él.
2. Productividad de los colaboradores y trabajo en equipo: La cantidad de recursos auditados por colaborador y la cantidad auditada por colaborador indican que la empresa busca evaluar y mejorar la productividad de sus empleados en el proceso de auditoría. Además, permite tener una idea clara sobre el aporte de cada uno de los miembros para lograr el objetivo del equipo.
3. Calidad y precisión en la auditoría: El KPI de errores de auditoría sugiere que la empresa busca minimizar los errores y mejorar la calidad del proceso de auditoría.

4. Identificación de áreas de mejora: El origen de la detección de errores sugiere que la empresa busca identificar las áreas donde se producen los errores y tomar medidas correctivas.

5. Innovación y automatización: La inclusión de KPI's relacionados con la automatización de controles por IA y detalles de la automatización sugiere que la empresa busca innovar y mejorar la eficiencia a través de la tecnología.

En general, INFOCONTROL parece priorizar la eficiencia, productividad, trabajo en equipo, calidad e innovación en su proceso de auditoría y control de documentación.

Los KPI's deben reflejar los valores y objetivos de la organización. Si la cultura valora la innovación, pueden centrarse en la medida de la innovación y la creatividad. Una cultura que enfatiza el desempeño y los resultados tenderá a utilizar KPI's que midan el progreso hacia metas específicas. También pueden diseñarse para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, reflejando una cultura que valora la cooperación. Una cultura que fomenta el aprendizaje y la mejora continua puede utilizarlos para medir el progreso e identificar áreas de mejora.

En resumen, la cultura organizacional influye en la selección, implementación y uso de los KPIs, y a su vez, pueden reflejar y reforzar la cultura existente. Deben diseñarse e implementarse de manera que reflejen y apoyen la cultura organizacional, y no al revés. Al hacerlo, los KPI's pueden ayudar a reforzar la cultura deseada e impulsar el éxito de la organización

En conclusión, los resultados indican que la cultura organizacional de Infocontrol valora la colaboración, la innovación y el respeto por las diferencias, y considera el trabajo en equipo como fundamental para su éxito.

Los equipos utilizan una combinación de tecnología y reuniones regulares para fomentar la comunicación, y el feedback regular y las capacitaciones virtuales son prácticas menos comunes, pero aún importantes. Las plataformas de

comunicación más utilizadas son Slack, Notion, Gmail, Google Meet y WhatsApp, aunque recientemente se ha comenzado con la aplicación de la plataforma Humand.

Las estrategias más comunes para promover la colaboración y el trabajo en equipo son la realización de actividades en equipo, el reconocimiento y las recompensas, y los proyectos conjuntos. La empresa ha tomado medidas para preservar y fomentar la cultura organizacional en un entorno de teletrabajo, como la organización de eventos y actividades virtuales y presenciales, el reconocimiento de logros y la generación de reuniones y jornadas de interacción conjunta.

Los beneficios más comunes que se brindan a los colaboradores son la flexibilidad horaria, el plan de carrera y crecimiento profesional, los premios por productividad y los cursos y capacitaciones gratuitas. Los KPI's son la herramienta más utilizada para medir y evaluar el desempeño de cada área, seguida del análisis de datos y las encuestas de satisfacción.

Los resultados en términos generales indican que la empresa está tomando medidas para fomentar la cultura organizacional en un entorno de teletrabajo, pero puede haber oportunidades para mejorar y expandir estas iniciativas.

La cultura organizacional y el teletrabajo están estrechamente relacionados en la era digital actual. En el caso de Infocontrol, se destaca la importancia de la colaboración, la innovación y el respeto por las diferencias, lo que sugiere que la empresa valora la diversidad y la inclusión. El uso de tecnología para fomentar la comunicación y el trabajo en equipo es fundamental en un entorno de teletrabajo, y la combinación de plataformas de comunicación y reuniones regulares parece ser efectiva.

Sin embargo, es importante destacar que el teletrabajo puede presentar desafíos para la cultura organizacional, como la falta de interacción cara a cara y la posible sensación de aislamiento. Por lo tanto, es crucial que la empresa continúe monitoreando y evaluando la eficiencia de su cultura organizacional para

asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos y se esté promoviendo un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Además, es interesante observar que la empresa ofrece beneficios como la flexibilidad horaria y el plan de carrera y crecimiento profesional, lo que sugiere que valora la satisfacción y el desarrollo de sus colaboradores. Sin embargo, es importante considerar que el teletrabajo puede requerir habilidades y competencias diferentes a las del trabajo presencial, por lo que la empresa debe asegurarse de que sus colaboradores estén equipados con las herramientas y recursos necesarios para tener éxito en este entorno.

En general, la reflexión sugiere que la cultura organizacional y el teletrabajo están estrechamente relacionados, y que la empresa debe continuar adaptándose y evolucionando para asegurarse de que su cultura organizacional sea efectiva en un entorno de teletrabajo.

4. CAPÍTULO IV

4.1 CONCLUSIÓN

El propósito principal de esta investigación fue examinar la implementación de la modalidad de teletrabajo (home-office) en la empresa INFOCONTROL S.A.S., con el fin de comprender su efecto e influencia en la organización.

La contribución más significativa de este trabajo fue identificar el impacto de la implementación del trabajo remoto en varios aspectos de la empresa, desde la productividad laboral hasta la cultura organizacional, pasando por la disminución de costos operativos. Así como también, se examinó la normativa que regula esta modalidad de trabajo, la cual es reciente y se encuentra en constante evolución.

El presente trabajo comenzó con una revisión de conceptos básicos, con el objetivo de entender su origen, definición y enfoques de diferentes autores, así como las diversas formas de aplicación en la realidad, sus características y una breve exploración de la conexión entre las TICs y el home office. También se estudiaron conceptos relacionados con la cultura organizacional para comprender cómo el teletrabajo afecta a la misma y desarrollar estrategias para lograr una cultura organizacional sólida en empresas que implementan esta modalidad de trabajo

Posteriormente, se llevó a cabo un examen detallado de los antecedentes legales y las normativas vigentes que regulan el teletrabajo, con el objetivo de identificar los requisitos legales que deben cumplir las empresas que optan por esta modalidad laboral. Además, se realizó un análisis de las principales normativas aplicadas en países vecinos, con el fin de obtener una perspectiva internacional y comprender cómo se aborda el teletrabajo a nivel global.

Se presentó un perfil detallado de la empresa INFOCONTROL S.A.S., incluyendo su actividad principal, servicios ofrecidos, ubicación de clientes, siendo estos aspectos claves que posibilitan la aplicación del home office. También se realizó una descripción del número de empleados, distribución geográfica de los

mismos, organización de áreas y estructura laboral. Así mismo, se analizó los resultados de una encuesta realizada a los líderes de las áreas de la empresa, enfocándose en las ventajas y desventajas experimentadas por cada equipo de trabajo debido a la implementación del teletrabajo. Además, se identificaron las estrategias que la empresa ha empleado para abordar los desafíos surgidos como resultado de esta modalidad laboral.

Finalmente, se realizó un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta con respecto a aquellos aspectos relacionados específicamente con la cultura organizacional de la empresa. El objetivo principal fue determinar las medidas que la empresa adopta para mantener una buena cultura organizacional, en el contexto de la implementación del teletrabajo. Para lograr este objetivo, se examinaron las respuestas en relación con aspectos clave como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la motivación y el compromiso. Se buscó identificar las estrategias y prácticas que la empresa utiliza para fomentar una cultura organizacional positiva y saludable, a pesar de los desafíos que implica el teletrabajo. El análisis reveló que la empresa ha implementado varias medidas para mantener una buena cultura organizacional, como la creación de canales de comunicación efectivos, la realización de actividades grupales virtuales, la oferta de programas de capacitación y desarrollo, etc. En general, el análisis proporcionó valiosas ideas para entender cómo la implementación del teletrabajo ha impactado en la dinámica laboral y las relaciones entre los empleados. También se obtuvieron recomendaciones prácticas para que la empresa pueda mejorar su cultura organizacional y mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Para concluir, en general, se demuestra que, si bien el teletrabajo genera cambios significativos en la dinámica laboral e implica para una empresa la existencia de desafíos y desventajas con respecto a una modalidad de trabajo presencial, con una planificación y ejecución adecuadas, el teletrabajo puede ser una herramienta valiosa para mejorar la productividad, la satisfacción laboral,

entre otros aspectos, siempre y cuando se priorice la cultura organizacional y el bienestar de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- Gallusser, P. (2005). *“Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. El caso de la teletraducción en Rosario”*. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Universidad Nacional de Rosario. Rosario. Argentina. Recuperado el 22 de noviembre de 2023 de <https://www.redalyc.org/pdf/3239/323927060015.pdf>
- Paternó, S. et al. (24 de septiembre de 2010). *Análisis de las características del Teletrabajo y su aplicación en el aula de la Práctica Profesional*. Universidad de Buenos Aires. http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/04/PATERNO_SUAREZKIMURA_VIOLA_Metodologia_Teletrabajo_Aula.pdf
- Martín, M. et al. (28 de junio de 2008). *Formación a distancia de teletrabajadores: Una experiencia del Proyecto TEDEL*. Universidad Nacional de La Plata. Recuperado el 25 de octubre de 2022 de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/107461>
- Guzmán, G. et al. (2019). *TELETRABAJO DECENTE EN ARGENTINA: Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado*. Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191009_libro_blanco_d_e_teletrabajo.pdf
- Organización Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina (septiembre de 2011). *Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf
- Cabero, J. (15 de junio de 2022). *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas*. Universidad de Sevilla. Recuperado el 02 de septiembre de 2022 de <http://ardilladigital.com/DOCUMENTOS/TECNOLOGIA%20EDUCATIVA/>

[TICs/T2%20NNTT%20Y%20N%20ED/CABERO%20organizacion%20ed.
.pdf](#)

- Astaíza, F. et al. (2017). *Teletrabajo: aspectos sociojurídicos en el campo publicitario*. Ediciones Universidad Central.
- Giniger, N. (02 de septiembre de 2020). *Teletrabajo. Modalidad de trabajo en pandemia*. Universidad de Buenos Aires. Instituto de Estudios de América Latina y el Caribe; Observatorio Latinoamericano y Caribeño. <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/observatoriolatinoamerica/no/article/view/5451>
- Administración Federal de Ingresos Públicos. (s.f.). *LOS TRABAJADORES EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA - INTRODUCCIÓN A LA LEY DE CONTRATO DE TRABAJO*. Recuperado el 02 de septiembre de 2022 de <https://www.afip.gov.ar/educacionTributaria/programas/documentos/1-los-trabajadores-en-relacion-de-dependencia.V.5.pdf>
- Koontz, H. et al. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (14^a ed.). Mc Graw Hill.
- Sheen, R. (2017). *La Cultura Organizacional y su Impacto en la Gestión Empresarial. Un Acercamiento a Tres Compañías Peruanas*. Universidad de Lima. <https://docplayer.es/202545219-La-cultura-organizacional-y-su-impacto-en-la-gestion-empresarial-un-acercamiento-a-tres-companias-peruanas-rosario-sheen.html>
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación*. Editorial Panapo de Venezuela.
- Gutierrez, M. (2016), *El impacto de las TIC's en la sociedad*. Recuperado el 22 de noviembre de 2023 de <https://is.uv.mx/index.php/IS/article/view/1096/2520>
- Ley N° 20.744 de 1974. Ley de Contrato de Trabajo. 20 de septiembre de 1974. B.O. No. 23003.

- Ley N° 27.555 de 2020. Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo. 30 de Julio de 2020. B.O. No. 34450.
- Ley N° 25.800 de 2003. Por la cual se ratifica el Convenio N° 117 de la OIT. 05 de Noviembre de 2003. B.O. No. 30289.
- Ley N° 24.766 de 1996. Ley de confidencialidad sobre información y productos que estén legítimamente bajo control de una persona y se divulgue indebidamente de manera contraria a los usos comerciales honestos. 18 de diciembre de 1996. B.O. No. 28.553.
- Decreto N° 27 de 2021. Por el cual se reglamenta la Ley N° 27.555. 19 de enero de 2021. B.O. No. 2447
- Resolución N° 54 de 2021 [Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social]. Por la cual se establece la fecha de entrada en vigencia del Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo. 03 de febrero de 2021.
- Resolución N° 142 de 2021 [Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social]. Por la cual se ratifica la fecha de entrada en vigencia de la Ley N° 27.555 y establecía la no aplicación de la misma para quienes trabajaban desde su domicilio con motivo del A.S.P.O. 18 de marzo de 2021.
- Resolución N° 595 de 2013 [Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social]. Por la cual se crea el Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo. 01 de julio de 2013.
- Resolución N° 21 de 2020 [Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social]. Por la cual se establece que los empleadores que habiliten a sus empleados a trabajar desde su domicilio denuncien tal situación a la A.R.T. 16 de marzo de 2020.
- Resolución N° 239 de 2013 [Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social]. Por la cual se establecen acciones de sostenimiento y promoción del empleo. Reserva de puesto de trabajo. 15 de marzo de 2013.

- Deloitte Legal (diciembre de 2020). *Ley de Teletrabajo en Argentina – 27555*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2023. <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/legales/articulos/ley-teletrabajo-argentina-27555.html>
- Contini, V. (22 de octubre de 2020). *Comentarios a la Ley de Teletrabajo*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2023. <http://www.saij.gob.ar/valerio-emanuel-contini-comentarios-ley-teletrabajo-dacf200220-2020-10-22/123456789-0abc-defg0220-02fcanirtcod?&o=0&f=Total%7CFecha/2020/10%7CEstado%20de%20Vigencia%5B%2C1%5D%7CTema%5B%2C1%5D%7COrganismo%5B%2C1%5D%7CAutor%5B%2C1%5D%7CJurisdicci%F3n%5B%2C1%5D%7CTribunal%5B%2C1%5D%7CPublicaci%F3n%5B%2C1%5D%7CColecci%F3n%20tem%E1tica%5B%2C1%5D%7CTipo%20de%20Documento/Doctrina&t=1>
- Ginzo, J. (06 de septiembre de 2020). *Los puntos más conflictivos de la Ley de Teletrabajo y las diferencias con otras de la región*. Infobae. <https://www.infobae.com/opinion/2020/09/06/los-puntos-mas-conflictivos-de-la-ley-de-teletrabajo-y-las-diferencias-otras-de-la-region/>
- Coulter, P. (04 de julio de 2023). *El teletrabajo en Argentina: datos e información sobre su impacto en nuestro país*. Recuperado el 13 de Agosto de 2024. <https://100seguro.com.ar/el-teletrabajo-en-argentina-datos-e-informacion-sobre-su-impacto-en-nuestro-pais/>
- *En el sector del software apuestan a quintuplicar los puestos laborales* (12 de febrero de 2024). Diario de Cuyo. <https://www.diariodecuyo.com.ar/noticias/en-el-sector-del-software-apuestan-a-quintuplicar-los-puestos-laborales-1582126.html>
- Subsecretaría de Planificación, Estudios y Estadísticas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (Septiembre de 2021). *Encuesta de Indicadores Laborales, Impacto del COVID-19 en las*

modalidades de trabajo. Recuperado el 13 de Agosto de 2024. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/eil_2109_informe-de-resultados-modulo-covid.pdf

- García Chavez, V. (29 de abril de 2016). *Ausentismo laboral y salud: estudio de su importancia en el teletrabajo*. Recuperado el 13 de Agosto de 2024. <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/60111/1237-4211-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2015). *Incidencia del ausentismo laboral en las empresas privadas de los principales centros urbanos. 1° semestre 2015*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024. http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/eil/al_Ausentismo%20laboral_1_semestre_2015.pdf
- *Libro Blanco del Teletrabajo en España* (Junio de 2012). Recuperado el 14 de Agosto de 2024. <https://www.equiposytalento.com/contenido/download/estudios/Teletrabajo.pdf>
- *El ahorro económico del trabajo híbrido* (2022). HYBO. Recuperado el 14 de Agosto de 2024. <https://hybo.app/wp-content/uploads/2022/06/El-ahorro-del-trabajo-hibrido-hybo.pdf>
- Berrutti, F. et. al. (06 de junio de 2022). *La expansión del trabajo virtual acelera la innovación*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/how-virtual-work-is-accelerating-innovation/es-ES>
- Coderhouse (06 de agosto de 2024) *¿Qué es una startup? Características, financiación y ejemplos*. <https://www.coderhouse.com/blog/que-es-una-startup-caracteristicas-financiacion-y-ejemplos>
- Llamas Fernández, F. J. y Fernández Rodríguez, J. C. (07 de marzo de 2018). *La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el*

emprendimiento. Revista EAN .Recuperado el 14 de Agosto de 2024.<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00079.pdf>

- Álvarez, M. et. at. (s.f.). *Software y Servicios de Informática - Sectores federalizantes*. Subsecretaria de Políticas para el Desarrollo con Equidad Regional. Recuperado el 13 de Agosto de 2024. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/software_y_servicios_de_informatica_-_sectores_federalizantes_1_1.pdf
- Dirección General del Presupuesto Público de Perú (Junio de 2010). *Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño*. Ministerio de Economía y Finanzas de Perú. Recuperado el 16 de Agosto de 2024. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto_publico/normativa/Instructivo_Formulacion_Indicadores_Desempeno.pdf
- Rios, O. (s.f.). *Key Performance Indicators (KPI)*. Recuperado el 16 de Agosto de 2024. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24174w/S8_desarrollo_aplicacion_gestion.pdf
- Pérez Sánchez, C. y Gálvez Mozo, A. (2009). *Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar*. Recuperado el 16 de Agosto de 2024. <https://atheneadigital.net/article/view/n15-perez-galvez>