



Revista
FACES

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales



Universidad Nacional
de Mar del Plata

DIRECTOR:

Daniel H. Pérez
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata.
Argentina

COMITÉ EDITORIAL

Mariana Foutel
María Estela Lanari
Cristian Merlino Santesteban
Elsa M. Rodríguez
Gustavo Rondi
Patricia Santo Mauro

SECRETARIA COMITÉ EDITORIAL

Susana E. Wilches

REVISIÓN DE VERSIONES EN INGLÉS

Alicia Streitenberger

CORRECCIÓN DE ESTILO

Prof. Analía Carrizo

DIAGRAMACIÓN Y ARMADO:

Imprenta El Faro
faro@elfaroimprensa.com

Los artículos científicos fueron sometidos a referato externo.

Registrada en:

Latindex
Dialnet
ASFA (Aquatic Sciences and Fisheries Abstracts)

FACES, creada en 1995, es una publicación de periodicidad semestral editada por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. La revista publica colaboraciones relacionadas con la investigación y el desarrollo de las ciencias económicas y sociales.

Las opiniones expresadas en los trabajos son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la Institución.

Versión a texto completo en Portal Nulan.

FCEyS UNMdP

<http://nulan.mdp.edu.ar>

Correspondencia y remisión de trabajos

FACES

FCEyS. UNMdP

CC 462. B7600 Mar del Plata, Argentina

facesmdp@gmail.com

Canje

Centro de Documentación

FCEyS. UNMdP

CC 462. B7600 Mar del Plata, Argentina

cendocu@mdp.edu.ar

<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu>

Se permite la reproducción total o parcial de los trabajos mencionando la fuente y sin alterar su contenido. Se requiere la autorización de los editores para otros usos.

La negociación colectiva y el teletrabajo en la Argentina: una aproximación a su temática

Collective Bargaining and Telecommuting in Argentina: An Approach to the Subject

José Luis Lago¹

RESUMEN / SUMMARY

Este estudio ambiciona abrir un camino tendiente a promover nuevos contenidos en la negociación colectiva en materia de teletrabajo, coadyuvando a generar mejores condiciones laborales en el marco de las TICs (Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones). Se parte de una visión organizacional y se adopta, como el instrumento más idóneo para lograr una justa composición de intereses, la negociación colectiva. Tal elección se establece al entender que dicho proceso responde con mayor efectividad a los cambios en el contexto económico productivo y a las estrategias de los sujetos negociadores, que las variaciones de índole normativa.

El artículo se limita a la relación de subordinación con organizaciones privadas; independientemente de que persigan o no un fin de lucro y cuyas actividades sean de alcance nacional o transfronterizo. Se sostiene, asimismo, que el teletrabajo es una modalidad laboral -y no un oficio o profesión- que resulta apta para cualquier actividad con la sola limitación de la naturaleza, el estadio tecnológico, o el diseño organizacional.

This paper aims at promoting new contents for the collective bargaining as regards telecommuting, contributing to generate a better work environment within the framework of the ICTs. The latter is focused on the organisational vision that the collective bargaining is the ideal instrument to achieve a fair interest structure. Instead of arising from legal changes, the choice arises from the fact that the process tallies with

¹ Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina (UNMdP). jlago_mdq@yahoo.com.ar

the productive economic context and the strategies of the negotiators.

This work is limited to the subordinate relationship with private organisations, whether they are profit or non-profit ones and whose activities are national or cross-border. Telecommuting is not a trade or a profession but a work modality which is suitable to any activity with the following limitations: nature, organisational design or technological stage.

PALABRAS CLAVE / KEYWORDS

Teletrabajo - Negociación colectiva - Tecnología de la información y de las comunicaciones (TICs) - Trabajo móvil - Telecentros

Telecommuting / Telework - Collective Bargaining - Information and Communication Technologies (ICTs) - Hoteling - Telecentres

INTRODUCCIÓN

¿Es posible establecer un marco de referencia con representatividad y vigencia para compatibilizar los derechos del trabajador y las exigencias que el teletrabajo impone a las condiciones laborales de la organización?

Este trabajo ambiciona avanzar sobre lo hecho en nuestra realidad nacional e intenta responder a dicho interrogante; sin desconocer que el resultado en definitiva será, en buena parte, fruto de la contingencia y el estadio del proceso político del momento en que se lleve a cabo.

Así, comulgando con los objetivos propuestos por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySSN), se aspira a promover nuevos contenidos en la negociación colectiva en materia de teletrabajo, coadyuvando a generar mejores condiciones laborales en el marco de las TICs¹. Se aborda un enfoque organizacional sin por ello desconocer los restantes (sindicatos, Estado, trabajadores). Dicho enfoque, se limita, a su vez, a la relación de subordinación²; independientemente de que la organización privada³ persiga o no fin de lucro en el ámbito nacional o transfronterizo⁴.

Asimismo, dada la íntima vinculación entre la actividad económica que desarrolla la organización, la dinámica de las TICs y el eventual estadio del proceso político de los actores involucrados; este análisis no desarrolla los siguientes tópicos de las condiciones de trabajo: higiene

y seguridad; provisión, renovación y/o mantenimiento de equipos informáticos y/o de telecomunicaciones y la retribución y/o régimen de compensaciones complementarias a la misma.

¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO QUEREMOS INSTAURAR O AMPLIAR EL EMPLEO DEL TELETRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN?

El problema conceptual

La principal dificultad que abordan los actores sociales involucrados en el proceso de negociar condiciones de trabajo⁵ para esta modalidad, es la ausencia de una definición consensuada desde el ámbito académico. Tal carencia es consecuencia –según la mayoritaria visión doctrinaria– de la fuerte dependencia que el teletrabajo tiene respecto a las nuevas tecnologías y sus constantes evoluciones. Padilla (1998), por ejemplo, sostiene que la forma más útil de conceptualizar el teletrabajo es no considerarlo como un fenómeno unitario, sino como el punto de convergencia entre varias tendencias diferentes que afectan actualmente a la organización de trabajo. El teletrabajo surge como una respuesta a problemas de ineficiencia o mayor competitividad de la empresa; a problemas del personal (equilibrio familiar y laboral) o bien; problemas medioambientales, de circulación o desempleo de ciertos grupos sociales.

Por otra parte, la circunstancia de que el teletrabajo importe una vía más para la descentralización o deslocalización del trabajo desde la sede de la empresa, coadyuva a que esta nueva forma de organización laboral transite siempre por un terreno gris de delimitación entre el trabajo subordinado y el trabajo autónomo. Máxime, cuando el teletrabajo viene rodeado de una áurea de profesionalidad que psicológicamente hace ver al propio teletrabajador como autónomo o externo al verdadero dador de trabajo. Según mis estimaciones, en ocasiones, fomentado por el Estado en su accionar contra el desempleo⁶.

En este contexto (y para intentar resolver este déficit), la lógica aconseja alguna de las siguientes opciones: se comparte un concepto -a instancia de una de las partes- como el más fidedigno o se crea uno *ad hoc* consensuado, con limitaciones temporales, espaciales y personales acordadas durante la negociación.

Conceptos

Sin perjuicio de lo señalado y con el ánimo de paliar dicha problemática se seleccionará -de la abundante doctrina- cuatro definiciones. Se intenta que la complementariedad entre las mismas en materia descriptiva, resulte vigente⁷ y representativa ante la diversidad de situaciones que potencialmente puede abordar esta modalidad.

Ahora bien, si dicho esfuerzo, a juicio del lector, resulta estéril; entiendo pertinente remitirnos a los elementos que la doctrina señala como distintivos del teletrabajo. Los cuales, va de suyo, deben ser adoptados en su conjunto para su tipificación.

La Real Academia Española (RAE), define al teletrabajo como: “[La] utilización de las redes de telecomunicación para trabajar desde un lugar fuera de la empresa usando sus sistemas informáticos”.

Por su parte, Vocos y Martínez (2005) entienden al mismo como: “... una forma multiforme y diversa de realizar el trabajo de modo no presencial en la empresa”.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), especifica que el teletrabajo es:

«...una forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o de las instalaciones de producción, mediante la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación. Un sistema de comunicación que puede ser en tiempo real o diferido, y con una forma de organización que puede ser individual o colectiva y ser llevada a cabo por trabajadores independientes o asalariados».

Por último, el MTEySSN, en el proyecto de ley que propugna la regulación de esta modalidad señala:

“Se entiende por teletrabajo a los efectos de esta ley, a la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la Ley 20.744 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 información y de las comunicaciones (TICs).”

Elementos básicos

¿Qué distingue el trabajo asistido por tecnología informática y telecomunicacional, de aquel denominado teletrabajo? La ausencia de alguno de los elementos que la doctrina, prescribe como distintivo de este último.

Siguiendo a Vocos y Martínez (2004) de la definición de la OIT, se puede resaltar varias dimensiones que permiten precisar en qué consiste el teletrabajo.

El lugar donde se efectúa el trabajo: este suele ser el primer elemento que caracteriza esta modalidad. Desaparece la empresa (fábrica u oficina) como un espacio natural donde se efectúa el trabajo. Ahora bien, el teletrabajo es trabajo a distancia pero el trabajo a distancia no es necesariamente teletrabajo. Recordemos que el trabajo a distancia y el trabajo domiciliario son antiguos⁸ y habituales en algunas ramas de la actividad laboral; por caso, la textil. Tampoco el teletrabajo es sinónimo de trabajo en el hogar. Por otra parte, se puede decir que el teletrabajo es, por su propia naturaleza, potencialmente transnacional (u “*off-shore*”), hecho que se enfrenta con la definición nacional de la legislación laboral y de convenios colectivos de trabajo.

La tecnología: se trata primordialmente de transmisión y/o procesamiento de información. El teletrabajador utiliza equipamiento informático para trabajar (por ejemplo, para procesar información) y las telecomunicaciones para mantener el contacto con la compañía.

La comunicación: se remite a la forma con la que la empresa se vincula a su vez, con el grado de control empresario⁹. Se puede diferenciar dos tipos: fuera de línea (*off line*): no requiere una conexión continua del computador del trabajador con el servidor de la empresa. Sólo envía los resultados del trabajo por algún medio (correo electrónico, diskette, etc.). Es discutible que esto sea verdadero teletrabajo. En línea (*on line*) el trabajador está conectado en forma continua con la empresa a través del computador. A su vez, aquí se pueden distinguir dos formas: en línea unidireccional (en un solo sentido: empresa – trabajador o viceversa) o bidireccional (hay diálogo interactivo entre ambos). En un sentido estricto, es posible afirmar que solo se teletrabaja cuando existe una conexión telemática entre el equipo del teletrabajador y el de la empresa.

El tiempo de trabajo: puede ser a tiempo completo o parcial: es decir, parte en la empresa y parte fuera de ella. No es necesario que el trabajador esté todo el tiempo fuera de la firma, pero sí debe suceder en una práctica periódica y en un tiempo significativo.

El tipo de relación contractual, en este caso, puede adoptar dos formas: en relación de dependencia – asalariado – o por cuenta propia.

Modalidades

Al igual que no existe un concepto unívoco sobre la definición del teletrabajo, tampoco se advierte en la doctrina, un consenso en cuanto a la enunciación de los tipos de teletrabajo. Se adoptarán como modalidades nuevas formas, en la medida en que la experimentación brinde buenos resultados. No obstante, cabe reconocer la mayoritaria aceptación de tres categorías: el trabajo en casa, el trabajo móvil y el trabajo en telecentros¹⁰.

A continuación, este estudio los agrupa, –atento su propósito y alcance– y conforme a la subordinación del trabajador -directa o indirecta-¹¹.

Asociados a una relación subordinada con la organización que la adopta

Trabajo a domicilio

Murad y Kenny (1993) señalan que es una forma de empleo muy flexible. Puede realizarse desde el domicilio algunos días a la semana y el resto en la oficina convencional o bien, desde el domicilio cuando el volumen del trabajo sea muy elevado; también es posible trabajar en el domicilio durante la mayor parte del tiempo con visitas ocasionales a la oficina.

Al mismo tiempo, puede tratarse de un trabajo en conexión directa con la empresa, vía módem o similar o puede ser un trabajo diferido, en el que se envía el resultado del mismo por un medio tradicional¹².

Por su parte, Mummé (1983) lo conceptualiza como la producción en el domicilio de bienes o de servicios, con fines remunerativos, para un empleador o su agente, que sea fuente de los materiales utilizados por el trabajo a domicilio. Esta modalidad admite que el teletrabajador lleve a cabo su labor sin control directo por parte del empleador. Aquel tiene la posibilidad de organizar su trabajo.

El control patronal es directo y continuo, pues está representado en las directivas iniciales y luego en la verificación de la conformidad

del producto según indicadores dados. Además, las prestaciones están destinadas a uno o más comitentes -o empresarios bien determinados- y no al mercado, diferenciándolo así del teletrabajo autónomo.

En el teletrabajo, la “homogeneidad” puede ser entendida como la estricta y específica pertenencia de la tele prestación al proceso productivo de la empresa comitente, esto significa, que un trabajador a distancia podrá ceñirse únicamente a lo solicitado por la empresa comitente, utilizando sus propios medios y herramientas.

Con relación al teletrabajo “*on line*”, este será subordinado cuando exista una interacción directa entre el trabajador y la empresa. En consecuencia, la empresa siempre ejercerá un control de dirección de manera permanente sobre el teletrabajador, a través de medios telemáticos¹³.

En el teletrabajo “*off line*” el poder directivo estaría caracterizado por la facultad contractualmente reservada al patrón de escoger o sustituir discrecionalmente y en cualquier momento el denominado *software* aplicativo; en tal caso, el trabajador estaría rígidamente vinculado en cada fase de su actividad a las directivas dadas por el sistema y no a los simples procedimientos suministrados para el funcionamiento de la máquina.

Trabajo móvil - *hoteling*

Deloit & Touch, (1996) definen la oficina móvil como aquel dispositivo que a través de las comunicaciones, hace posible el desarrollo -en distintos entornos de trabajo- de tareas que constituyen el núcleo de la actividad de una organización o contribuyen claramente a la mejora de su competitividad y productividad.

Esta modalidad no tiene un sitio fijo para desarrollarse y normalmente es un teletrabajo a tiempo completo, pero cuando los teletrabajadores se desplazan a las oficinas centrales a atender clientes o a asistir a reuniones, necesitan un espacio determinado para ellos. Así surgió el *hoteling*¹⁴.

Previamente acordado con la empresa, esta le asigna por determinado tiempo y horario: espacio, persona auxiliar, mobiliario, conexiones telefónicas y demás insumos necesarios para el propósito del encuentro. Terminado el mismo; si así lo desea el trabajador, traslada a un *locker* del área de almacenamiento dispuesta para tal fin, documentación de soporte o elaborada al efecto. En este escenario, el *hoteling* no se supedita a una

modalidad de teletrabajo, sino que es una consecuencia de él y resulta pertinente al definir la condición de trabajo a negociar.

Asociado a la tercerización con la organización que la adopta

Esta opción de subordinación indirecta, se incluye con la finalidad de tenerla presente en ocasión de una potencial negociación, sea para su inclusión o exclusión convencional.

Un concepto y sus variantes contractuales.

La tercerización¹⁵ consiste - siguiendo a Messina (2006)- en una técnica que transfiere a terceros la responsabilidad por la ejecución de ciertos procesos que no forman parte del giro principal del negocio. El objetivo que se busca es obtener mejores resultados, concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en su actividad principal.

En la mayoría de los casos, las empresas convocadas suministran exclusivamente a la principal y reciben las órdenes de sus técnicos e incluso trabajan en su local. Existen, conforme la recopilación de la citada autora, diferentes tipos de contratos, entre los que cabe mencionar:

“*Right sourcing*”: es el tipo de *outsourcing* que se realiza buscando el proveedor óptimo del producto o servicio que se pretende contratar¹⁶.

“*In house o in sourcing*”: se da cuando el servicio que se contrata es prestado en las instalaciones de quien contrata el servicio¹⁷.

“*Off site*”: contrario a la anterior definición. Este tipo aparece cuando el producto o el servicio contratado se cumple fuera de las instalaciones de la empresa contratante¹⁸.

“*Co sourcing*”: en esta modalidad, la empresa contratante y el contratista, comparten riesgos a la hora de ejecutar el objeto del contrato. Es decir, no se entrega toda la responsabilidad por el producto o servicio al tercero, sino que por el contrario, la empresa contratante participa en el proceso¹⁹.

“*Out asking*”: modalidad de contratación a pequeña escala, en la cual se confían pocas tareas a terceros o se solicita a los mismos, para servicios muy especializados.

Los sujetos del teletrabajo tercerizado

El trabajador empresario. La actividad empresarial puede ser considerada como tal, cuando sea efectuada por un particular o por un grupo que se apoye preferiblemente en herramientas o medios propios y/o de otros sujetos dependientes. Existe una promesa para llegar a un resultado determinado, y el trabajo logrado es algo que concierne sólo al promitente de tal acuerdo. La finalidad buscada es el resultado final del servicio prestado o la obra concluida. Su accionar está dirigido al mercado, a diferencia de la siguiente modalidad.

Los centros de teletrabajo representan la modalidad más popular de esta figura creada para proveer servicios telefónicos a clientes en muy diversos sectores económicos²⁰ complementados con el auxilio de la telemática. Sin embargo, existen dentro de la doctrina dudas sobre el carácter de teletrabajo de esta modalidad; puesto que se asemeja al trabajo convencional (dentro de la empresa) con el empleo de medios informáticos en diferentes sucursales (división geográfica).

El trabajador para subordinado²¹. Remite a prestaciones de trabajo autónomo que se caracterizan por la presencia de tres elementos: continuidad, coordinación y personalidad prevaleciente.

Por **continuidad** se alude a que el trabajo esté dirigido a satisfacer un interés durable de la otra parte²². Que sea **coordinado**, indica la conexión funcional entre la actividad del trabajador y la del empresario. Es decir, el trabajador podrá organizar su labor como él disponga, siempre y cuando esté vinculada a la labor del empresario. Por último, por **personalidad prevaleciente**, se entiende que debe sobresalir el carácter personal de la actividad sobre el posible aporte de colaboradores y demás componentes del proceso productivo.

Esta forma de trabajo, se puede entender como aquella en la que hay trabajadores jurídicamente independientes, pero económicamente dependientes.

La autonomía. Aquí el teletrabajador debe servirse solo de sus medios y herramientas propias o del comitente, pero no de mano de obra externa que no sea aquella accesoria de los familiares. Punto que distingue esta modalidad de la del trabajador empresario, quien cuenta con todo el andamiaje de herramientas y procesos para la consecución de su labor.

Un ejemplo, lo representa los asistentes virtuales que trabajan de manera independiente, proveyendo atención personalizada a clientes en todo el mundo. Sobre la base de un acuerdo de prestación de servicios²³, cotizan los mismos por hora o por proyecto. Otro caso, puede hallarse en los periodistas “*free lance*” dedicados a labores investigativas.

El teletrabajo: ¿sirve para cualquier actividad económica?

Sin perjuicio de reconocer que la experiencia de esta modalidad²⁴ en nuestro país reside en el sector de servicios; este trabajo ha de sostener una respuesta afirmativa en términos potenciales, en la medida en la que involucre -en el accionar organizacional- actividades instrumentales económicamente viables ligadas con la generación, difusión, análisis y/o procesamiento de información. O bien, cuando se inserte conjuntamente con prácticas de flexibilización temporal (horario flexible, trabajo a tiempo parcial) y/o funcional (polivalencia).

EN UN ESCENARIO DE TRABAJO CADA VEZ MÁS PROPENSO A LA VIRTUALIDAD, ¿CUÁL ES LA TENDENCIA EN MATERIA DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LA POST SOCIEDAD SALARIAL²⁵ Y QUÉ ROL LE CABE AL TELETRABAJO?

Muchos de los convenios colectivos antes de priorizar un propósito de equilibrio y uniformidad, tienden a convertirse en instrumentos para favorecer la adaptación flexible de las condiciones de trabajo a las necesidades empresariales. Siendo esta condición requisito de su supervivencia como instituto. Así, irrumpen con fuerza nuevos productos colectivos, que van a convivir con el convenio general, y que tienen como características su informalidad, su especificidad y su descentralización²⁶. Ya no estarán dirigidos a mejorar o complementar la regulación legal o convencional, sino que ahora pueden cumplir una función integral, ocupándose de materias no reguladas en otra norma.

De este modo, se avanza hacia un sistema de negociación colectiva articulada, dentro del cual la adecuación de la negociación depende de la materia tratada; favoreciendo así un equilibrio más armonioso entre uniformidad y diversidad en regulación de las condiciones de trabajo.

Ante tal escenario, los sistemas de negociación colectiva responden mucho más a cambios en el contexto económico productivo y a estrategias

de sujetos negociadores, que a variaciones de índole normativa. Lo cual es rescatado en este trabajo como el instrumento más idóneo para lograr el necesario equilibrio de intereses de trabajadores y empleadores.

En este contexto, parece claro que el teletrabajo implicará, cuando se integre de manera regular y masiva en las organizaciones, una variación sustancial en la funcionalidad de estas, pues requerirá articular nuevas formas de coordinación y segmentación de procesos y un adecuado flujo de distribución de las informaciones precisas. La práctica del teletrabajo exige una cuidada planificación por parte de las empresas y unas condiciones culturales, psicológicas y formativas específicas en los trabajadores. He de sostener aquí que el teletrabajo no es alternativo, sino complementario respecto al trabajo dependiente “interno” en las empresas y, para su implantación y desarrollo, la mejor opción, necesariamente, debe pasar por la cultura del consenso y la negociación entre todos los agentes implicados.

¿QUÉ DEBO CONTEMPLAR EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA PARA INSTAURAR O AMPLIAR EL EMPLEO DE ESTA MODALIDAD?

Una cuestión previa: el diagnóstico organizacional

El teletrabajo -como ya se señalará- no es un fenómeno único y se organiza de forma diferente. Padilla (1998) entiende que la decisión de optar por dicha modalidad está supeditada a las necesidades de la organización, al grado de descentralización que se busque alcanzar y a las características de los puestos de trabajo involucrados.

En consecuencia, deviene necesario un análisis previo a la implementación del teletrabajo que responda a las siguientes cuestiones: ¿existe un ahorro real para la organización al implementar esta modalidad en casa?; ¿es el trabajo en casa la única forma posible para que personas con destrezas esenciales específicas puedan ser empleadas?; ¿necesita el trabajo mucha interacción personal o supervisión?; ¿hay áreas de trabajo que puedan aislarse?; ¿es apropiada la tecnología de información para posibilitar que las tareas puedan desarrollarse?; ¿requiere el trabajo la utilización de equipo que no podría proveerse en el hogar?; ¿es la seguridad del personal y/o los datos que éste maneje un problema?;

¿cómo tratamos la confiabilidad de la información que adquiera, desarrolle o genere?; ¿será la función de dirección un problema si el trabajo se realiza afuera?; ¿tendrá el teletrabajo en casa algún impacto en otras unidades del negocio?

De las respuestas saldrá la información para una agenda de temas a incluir en la negociación colectiva futura.

Desde el punto de vista gerencial, este estudio resume la información emergente de dicho análisis, en tres ejes temáticos: el análisis y diseño de puestos involucrados; la facultad de dirección de la organización y la formación y desarrollo que las TICs demandan a esta modalidad laboral.

¿Por qué estos ejes? En su elección se buscó que resulten lo más genérico y representativo posible en el accionar de cualquier implementación, con independencia de la actividad que desarrolle la organización y teniendo presente el alcance de este trabajo.

Asimismo, influyó en dicho accionar que el analista y futuros negociadores adviertan las mínimas cuestiones que no pueden obviar si pretenden que dicha implementación armonice con aquellas actividades que por razones de oportunidad y conveniencia (tácticas o estratégicas), la organización no decida “teletrabajar”.

Sin embargo, en la intención de arribar a una justa composición de intereses que las circunstancias ameriten²⁷, se adicionan a las cuestiones gerenciales dos aspectos potencialmente conflictivos en la futura administración del acuerdo a gestarse. Los mismos, entiendo, que adquirirán relevancia si la organización adopta la tercerización en ocasión de ampliar o implementar el teletrabajo. Estos son: la responsabilidad solidaria emergente de las prácticas de delegar actividades que se estiman propias y los potenciales conflictos de representación entre organizaciones gremiales²⁸.

Análisis y diseño de puestos

No todos los puestos son susceptibles de ser empleados en el teletrabajo. De modo que, corresponderá identificar las áreas (los puestos dentro de cada una de ellas) afectadas y su interdependencia.

Así, en el marco a negociar, resultará pertinente distinguir entre aquellos puestos que: se originan a consecuencia de la adopción de esta modalidad; se reconvierten por dicha causa o -por su interdependencia

ocasional, periódica o indirecta,- sea necesario adecuarlos respecto de las actividades principales involucradas.

A su vez, cabe señalar que tal discriminación será independiente a que el puesto en cuestión se cubra con personal de la organización (con o sin estabilidad) o con nuevos empleados. Es necesario, entonces, un análisis de los puestos existentes convencionados²⁹ o no convencionados, directa e indirectamente involucrados en la realización de los procesos y/o actividades que se pretende teletrabajar. Una vez determinado los mismos, ¿qué corresponde evaluar de cada uno? Su propósito, funciones y/o prácticas que justifican su existencia, las modalidades de realización, su oportunidad o frecuencia y su vinculación con los restantes puestos.

En otras palabras, lo que los especialistas en personal denominan sintéticamente la “descripción” del puesto. Esta labor apunta a responder los siguientes interrogantes: ¿para qué existe el puesto?; ¿qué debe hacer quien lo desempeñe?; ¿cómo debe actuar?; ¿cuándo?; ¿dónde?; ¿cuáles son los efectos de su accionar sobre los restantes puestos con los cuales se relaciona para cumplir su cometido?

En nuestro caso³⁰, reviste especial interés el **cómo** y el **cuándo**. Así, resulta vital en materia de coordinación e interacción humana, la cuestión comunicacional. Cuanto más “virtualidad”, paradójicamente, mayor necesidad de contacto personal resulta necesario. No solo para combatir el aislamiento, sino también para reforzar el compromiso institucional y sentido de pertinencia. Las futuras reuniones tendrán más que ver con los procesos que con la forma de llevar a cabo las funciones o actividades que estos puestos demandan.

En materia del “cuándo”, surge lo que en doctrina se denomina “la tele disponibilidad”, definida por Beltrán Puche y Sánchez Neira (2002) como el período rígido, más o menos amplio, en el cual la empresa tiene la facultad de contactarse con el teletrabajador, quien fuera de ese horario, goza de una libertad total con respecto al momento de concreción de su tarea. Resulta, entonces, importante establecer los horarios del día y los días de la semana en los que el trabajador ha de estar accesible para la empresa.

Los citados autores señalan que la jornada de labor no funciona de igual modo para todo tipo de teletrabajadores. Para aquellos menos calificados, el grado de supervisión será mayor³¹, así como la cuantificación de prestaciones

obligadas a realizar. Por lo cual, hay una mayor rigidez en cuanto al tiempo de trabajo. No sucede lo mismo con los más calificados³². En estos casos, el contralor reside en el logro de un resultado en cierto plazo.

No todos los buenos empleados son buenos trabajadores a distancia. Básicamente, el futuro teletrabajador debe demostrar su capacidad para cumplir con su ocupación, sin necesidad de una interacción continua con los supervisores. Esto resulta común a cualquier modalidad de teletrabajo. Dependiendo de la descripción es dable esperar -entre otras- las siguientes características personales: adaptable, auto disciplinado,³³acreditar buen manejo del potencial conflicto “vida fliar-trabajo” y “ocio-trabajo”.

Mientras que en materia profesional: buen administrador del tiempo, con capacidad resolutive, técnicamente actualizado, con capacidad de comunicación con sus pares y superiores.

Adoptando como caso paradigmático de teletrabajadores a los operadores de *call centers*, las búsquedas enfatizan las siguientes competencias³⁴: capacidad de negociar; tolerancia ante la frustración; aceptación y manejo de límites (no prometer más allá de lo posible); fluidez y riqueza de vocabulario.

El lector encontrará la conceptualización más adecuada de cada término en orden a reflejar los aspectos socioculturales que resuman la identidad de la organización y el nivel decisional; así como también los objetivos que persigan los puestos a debatir en ocasión de realizarse la negociación.

Sin perjuicio de ello, corresponde contemplar dentro del perfil del puesto en examen, aspectos que la doctrina en la materia entiende de necesario pronunciamiento como resultado de la negociación. Resultan factores fundamentales, entre otros: la responsabilidad por equipo; la información puesta a disposición del trabajador; la confidencialidad de la información que reciba, genere o transfiera como consecuencia de su labor; las condiciones de higiene y seguridad de su ámbito laboral; las limitaciones de la facultad del empleador en el ámbito familiar del trabajador (en el caso de la modalidad “a domicilio”).

Lo señalado pretende ser una somera guía para iniciar el proceso de negociación de los factores compensables o retributivos del trabajador de manera de preservar los principios de equidad interna y externa³⁵ que viabilicen la implementación de esta modalidad.

Dirección

Las facultades de dirección con los alcances y limitaciones que la normativa vigente impone³⁶: ¿debe ser objeto de negociación? O, por el contrario, ¿es una prerrogativa no negociable?

Este trabajo se inclina por el primer interrogante, con el ánimo de garantizar la implementación (o ampliación en su caso) de esta modalidad; teniendo presente que sus particularidades³⁷ representan un nuevo desafío a quien tiene que gerenciar los desempeños del trabajador. Sin embargo, ello no significa desconocer el presupuesto de necesaria existencia, dentro de toda relación laboral reglada: la subordinación. Definida aquí como la facultad del empleador (o beneficiario de la actividad) de dirigir en cualquier momento, el tiempo o la cantidad de la labor del trabajador.

La subordinación en el teletrabajo trae especial complejidad debido a la dificultad para fijar los límites de sus elementos constitutivos, es decir: el poder disciplinario que ejerce el empresario sobre el trabajador y el poder de dirección y orientación en sus labores específicas.

En este contexto se propone intentar allanar tales dificultades, teniendo presente en la futura negociación, las siguientes cuestiones a definir o delimitar: la programación; la coordinación; la autoridad y el poder disciplinario.

Si bien la normativa laboral le otorga al empleador facultades de dirección y organización; en el teletrabajo, el directivo no puede llevar a cabo la supervisión³⁸ inherente a ella cuando se le antoje. Debe programarla³⁹, temporal y espacialmente; ya que el teletrabajador no está accesible en la oficina todo el tiempo.

En materia de coordinación⁴⁰ y con el propósito de reducir la interacción con los supervisores; resulta recomendable tener presente las diferentes variantes en materia de normalización de conductas. Se sintetizan, a continuación, las señaladas por Mintzberg (1993).

* La normalización por procesos de trabajo, en la cual se reduce la necesidad de comunicación entre la supervisión y los trabajadores al, previamente, especificar el contenido de los diferentes procesos de trabajo a realizar. En otras palabras, aquí se estipula el **cómo hacer**, para lograr una uniformidad de resultados.

* La normalización de resultados, la cual pretende reducir comunicación

con la previa definición del propósito que se persigue con el trabajo. En otras palabras, se responde a **qué** debe lograrse.

* La normalización de habilidades. En ella, la labor de coordinación se logra antes de que el trabajador ingrese a la organización. Bajo esta modalidad, lo esencial es garantizar que el trabajador acredite un conjunto de habilidades (saber hacer) y conocimientos (saberes previos) que condicionen su accionar para garantizar el **cómo** o el **que** debe lograrse.

Si bien, justo es reconocer que el citado investigador identificó tales mecanismos para procesos y/o actividades ejecutadas en una época en la cual la informática y las telecomunicaciones no tenían el actual desarrollo; su inclusión en este trabajo aspira a su contemplación ante el siguiente interrogante por parte de los potenciales involucrados⁴¹: ¿cómo coordinar el accionar si no nos vemos cotidianamente?

En materia de autoridad⁴² la misma debiera redefinirse, dependiendo de las funciones (o resultados) por los cuales se responsabilice el trabajador. El teletrabajo exige que se cambie de la autoridad tradicional a una más colectiva, donde exista un equilibrio interdependiente del poder.

Los teletrabajadores deben ser flexibles en cuanto a sus papeles y pensar de forma independiente y directa por sí mismos; conforme a las exigencias que el perfil deseado les impone. Los directivos, por su parte, deben ser capaces de aceptar críticas y desplegar una lealtad hacia estos trabajadores. En este escenario y dependiendo de los propósitos del puesto, el trabajador debiera estar “facultado” o investido de la autoridad para cumplir con tales exigencias.

Si bien, algunos autores (Alles, 2000, entre otros) entienden que el teletrabajo resulta factible cuando existe cierta rutina, cuando involucra ejecución individual y de baja comunicación con otros; no menos cierto es que, en orden a la permanente evolución de las TICs, resulta aconsejable adecuar la autoridad del puesto. Entendida como la facultad otorgada al trabajador, en el marco de la asignación formal de labores y responsabilidades, para su adecuada realización.

En otras palabras, el teletrabajador para su eficaz desempeño debiera gozar de cierta independencia o discrecionalidad para adoptar su criterio⁴³. Dejar de ser un menor receptor pasivo, llegando al extremo –si las circunstancias lo habilitan⁴⁴- de tener la “libertad” para elegir entre varias

alternativas, el método de trabajo o la posibilidad de programar su accionar.

Por estas razones es que el trabajador debe acreditar una competencia acorde a tales exigencias y ser adecuadamente capacitado (e informado sobre las novedades).

Por último, en materia de poder disciplinario, y cuando la labor se encuentra altamente formalizada o programada, el mismo se ve disminuido, ya que la utilización de medios informáticos en el desarrollo de la actividad y la localización⁴⁵ de la prestación, así lo determina.

En este aspecto, cabe tener presente que en toda organización humana existen tipos de conducta que no pueden permitirse, pues alejan a la organización de sus objetivos; impiden a sus miembros realizar su trabajo o colisionan con los derechos personales de los demás.

Así la disciplina viene a aportar al quehacer organizacional un método para modelar la conducta deseada, más que un régimen de castigo. Ello adquiere, en esta modalidad de trabajo, particular relevancia, si recordamos lo señalado en materia de programación y autoridad. Cuanto mayor resulte la competencia del trabajador, mayor será el umbral de alternativas que puede adoptar para cumplir su cometido. *Ergo*: menor regulación sobre la conducta le resultaría potencialmente aplicable. Ello no significa que esté exento de la misma, sólo se debe modificar el campo a regular: pasando del **cómo hacer** al **qué lograr**.

Formación y desarrollo

La organización tiende a ser hoy en día, una organización del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce la tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia (Gore, 1996); y dicha pericia adquiere significatividad al adoptar esta modalidad por las particularidades previamente desarrolladas.

Conforme la pacífica doctrina en la materia: los teletrabajadores deben tener el mismo acceso a la formación y a las oportunidades de desarrollo de la carrera profesional, que los trabajadores que se desempeñan en los locales de la empresa; así como también deben estar sujetos a las mismas políticas de evaluación. Dichas políticas -como resulta de sana práctica-serán conocidas con anterioridad a que el teletrabajador las tenga que implementar.

Es importante resaltar que la formación debe estar a disposición

del teleempleado, ya que el mismo tendrá características de trabajador dependiente y autónomo a la vez.

Independientemente de la modalidad que se adopte, corresponde desarrollar competencias similares a las de un trabajador autónomo con respecto a la administración del tiempo de trabajo; la articulación del ocio y la vida familiar; el cumplimiento de sus tareas sin supervisión personal; el conocimiento ante problemas tecnológicos, etc. No debe resultar ajeno a tales demandas (de formación y desarrollo), los supervisores.

Ejemplos de temáticas a capacitar; en el caso de futuros teleoperadores, pueden ser: uso del teléfono como instrumento comercial; manejo de entrevistas telefónicas; técnicas de indagación y sondeo; técnicas de negociación; características del producto y políticas de la compañía, etc.

En posiciones iniciales⁴⁶ la demanda de trabajo en que frecuentemente se emplea esta modalidad (sector servicios) conlleva ambientes laborales que se caracterizan por la ambigüedad y la presión. En tal escenario, se espera que el trabajador en su desempeño reconozca diferentes situaciones y mantenga en todas ellas buen trato. En consecuencia, es fundamental que el trabajador pueda interpretar diferentes contextos y reconozca indicadores de comportamiento en ellos. Así, resulta que el desarrollo del pensamiento reflexivo y la capacidad de separar hechos de opiniones, es otro ejemplo de temáticas a capacitar.

Justo es reconocer que tal necesidad no resulta exclusiva del teletrabajador, pero adquiere particular relevancia en el teletrabajo; dado que aquí la ausencia del auxilio del supervisor, suele ser una característica predominante en sus principales variantes.

La formación persigue el propósito de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el cual los trabajadores estén preparados para superarse continuamente. Sin embargo, no menos cierto es, que la educación de adultos afronta la dificultad de vencer la preocupación central del trabajador: completar hoy adecuadamente su trabajo más que adquirir conocimiento o habilidades “nuevas”.

Por ende, es necesario incluir en la agenda la definición de escenarios que resuelvan la susodicha tensión entre las demandas acuciantes de lograr resultados; cómo se puede plantear en el teletrabajo y la necesidad

de actualizarse para mejorar su desempeño y contribuir a los cambios que la organización demanda.

Solidaridad

La reiterada vinculación que suele acreditarse cuando la organización decide adoptar la presente modalidad con alternativas asociadas a la flexibilidad, tanto temporal⁴⁷ como funcional,⁴⁸ y la disparidad de criterios jurisprudenciales que se advierten en esta materia, aconsejan su inclusión en la agenda⁴⁹.

Sosteniendo que en dichas opciones no importa la vulnerabilidad de los derechos de los trabajadores,⁵⁰ cabe poner a consideración en orden a las actividades que le son propias al empleador, aquellas que se reservara para sí y aquellas que -por razones de oportunidad y conveniencia- ha de encargar a otros su realización.

Ello no implica desconocer las obligaciones adicionales que le impone la normativa: la solidaridad por todas las obligaciones emergentes de la relación laboral y por las que deriven del régimen de la seguridad social.

Sin perjuicio de las consideraciones vertidas al desarrollar ¿Cuáles son las situaciones que contempla la Ley de Contrato de Trabajo (LCT)?

En primera caso, encontramos a los trabajadores contratados por terceros con vista a proporcionarlos a las empresas⁵¹. Aquí cabe adicionar, para el caso de personal contratado a través de empresas de servicios eventuales, que la relación laboral del trabajador está representada por el sindicato y la obra social de la actividad o categoría en la que efectivamente preste servicios en la empresa usuaria. Dato no menor a considerar, teniendo en cuenta la cuestión del “encuadre” a desarrollarse en el próximo acápite.

El segundo escenario⁵² se materializa al subcontratar o delegar -total o parcialmente a otros- el establecimiento o explotación habilitado a su nombre o si se contrata o subcontra, cualquiera sea el acto que le dé origen, trabajos o servicios correspondientes a la actividad normal y específica propia del establecimiento, dentro o fuera de su ámbito (como puede resultar en este último caso: el teletrabajo). Aquí, si bien la obligación impuesta reside en el control de las obligaciones de los cesionarios, contratistas o subcontratistas⁵³; su inobservancia penaliza a la organización con la aludida solidaridad.

El encuadre sindical y convencional

La falta de profundización en el tratamiento del tema -que seguramente advertirá el lector- obedece al solo propósito de llamar su atención sobre los potenciales conflictos que en materia de encuadre sindical y/o convencional pueden derivar de la futura administración del acuerdo; a la luz de lo previsto en materia de solidaridad por la Ley de Contrato de Trabajo (art. 29, 29bis y 30). Los cuales adquirirían particular relevancia, si la organización adopta la tercerización en ocasión de ampliar o implementar el teletrabajo.

El encuadramiento sindical (García, 2010) consiste en un procedimiento contradictorio, en el que son partes dos o más asociaciones sindicales con personería gremial⁵⁴. Mediante el mismo, se busca dilucidar cuál de las partes se encuentra legitimada para representar legalmente a un cierto grupo, categoría o sector de trabajadores de acuerdo con el alcance de la personería gremial que ha sido otorgada por la autoridad de aplicación en atención a la representatividad oportunamente invocada y acreditada.

Por su parte, en el encuadramiento convencional (García, 2010), la cuestión transita por establecer si un determinado grupo o sector de trabajadores está comprendido por el ámbito personal o profesional de aplicación de un convenio colectivo de trabajo, en función de la representatividad de las partes signatarias del mismo.

Los conflictos de este tipo no pueden clasificarse, con rigor, dentro del género de la conflictividad “intersindical”, en la medida en que los sujetos que formalmente aparecen como partes enfrentadas en los mismos no son dos o más organizaciones sindicales, sino que interviene en ellos, necesariamente, un empleador o un conjunto de empleadores. Por lo tanto, si bien el encuadramiento convencional puede enfrentar al susodicho empleador o grupo de empleadores con una organización sindical que demanda la aplicación del convenio colectivo que esta ha celebrado⁵⁵; en su escenificación más corriente presenta como contrapartes a un empleador y un trabajador, dependiente del mismo, que controvierte el convenio aplicado por el primero⁵⁶.

Si bien ambos encuadramientos se encuentran estrechamente relacionados, el cambio del primero no conduce necesariamente a la modificación del segundo. Esto último, en realidad, solo puede obtenerse

merced a un debate y un examen que ponga atención en otro aspecto sustancial: que la empleadora haya estado, o no, representada en la negociación y celebración del convenio que se pretende aplicar.

Así, Rodríguez Mancini⁵⁷ hace hincapié en la necesidad de distinguir entre las consecuencias de un encuadramiento sindical y uno convencional. Explica que en el primero se discute, como es sabido, la determinación de cuál es la asociación sindical representativa de un conjunto de trabajadores que se desempeñan en una empresa, y cómo la organización sindical puede generar distintos tipos de enucleación, de modo que en una misma empresa o establecimiento, concurren las representaciones de una asociación sindical vertical (o de actividad) y otra horizontal (de oficio o profesión) sin que esto signifique automáticamente que sean aplicables los respectivos convenios colectivos, ya que esto dependerá —cabe reiterarlo— de la necesaria representación empresarial en su celebración.

Por lo tanto —observa con claridad el citado autor—, eventualmente la solución del encuadramiento puede consistir en la admisión de ambas representaciones con las consecuencias que establece la ley y ante las cuales no se encuentra dificultad alguna de orden legal en mérito a la posibilidad que surge del art. 10 de la Ley 23.551.

Ahora bien, establecida la problemática: ¿por qué debe ser parte de la agenda?

Aquí se sostiene que el teletrabajo es una modalidad laboral, no un oficio o profesión. En consecuencia, su adopción no debiera acarrear dificultades, por resultar apropiable a todas las actividades con la sola limitación impuesta por la naturaleza, el estadio tecnológico o el diseño estructural de la organización. Si existiera un conflicto, el mismo estaría subyacente siendo la ampliación o implementación del teletrabajo un ingrediente más o a lo sumo, el detonante.

Es por lo anterior, aconsejable evaluar la potencial conflictividad del caso en ocasión de establecer la unidad negociadora con aquellas entidades gremiales con las que la empleadora ya registra antecedentes de negociación, sin por ello vulnerar el principio de libertad sindical.

Téngase en cuenta que buena parte de los antecedentes administrativos⁵⁸, jurisprudenciales y doctrinarios en esta materia, abogan por una intervención muy limitada del empleador, como promotor o desarrollador

de estos procesos (sea sindical o convencional), puesto que se entiende que lo contrario vulnera el principio de pureza sindical⁵⁹. De este modo, allanará la futura resolución de conflictos, lograr un acuerdo en materia de las premisas⁶⁰ que dirimen el adecuado encuadre en esta instancia (génesis del futuro acuerdo).

CONCLUSIÓN

¿Es posible crear un marco de referencia con representatividad y vigencia para compatibilizar los derechos del trabajador y las exigencias que el teletrabajo impone a las condiciones laborales de la organización?

En respuesta a dicho interrogante, este trabajo ambiciona promover nuevos contenidos en la negociación colectiva en materia de teletrabajo, coadyuvando a generar mejores condiciones laborales en el marco de las TICs. Se intenta construir sobre lo hecho en nuestra realidad nacional, sin desconocer que el resultado, en definitiva, será en buena parte fruto de la contingencia, la actividad económica en la que participe la organización y el estadio del proceso político del momento en el que la negociación se planifique.

Cabe señalar que el presente análisis no aboga por la materialización de un acuerdo convencional específico para la actividad del teletrabajo, independientemente del quehacer de la organización en la que se emplee. Por el contrario, solo propugna la necesidad de incluir en las actuales regulaciones convencionales, a esta especie de modalidad laboral.

Sin perjuicio de reconocer que la experiencia en nuestro país reside en el sector de servicios, aquí se sostiene que el teletrabajo -en términos potenciales- sirve para cualquier actividad económica, en la medida en la que involucre actividades instrumentales económicamente viables ligadas con la generación, difusión, análisis y/o procesamiento de información. O bien, se inserte conjuntamente con prácticas de flexibilización temporal y/o funcional.

En este contexto, parece claro que el teletrabajo implicará, cuando se integre de manera regular y masiva en las organizaciones, una variación sustancial en la funcionalidad de estas. Asimismo, requerirá articular nuevas formas de coordinación y segmentación de procesos y un adecuado

flujo de distribución de las informaciones precisas.

La adopción del teletrabajo exige una cuidada planificación por parte de las organizaciones, en la cual no deben resultar ajenas las condiciones culturales, psicológicas y formativas específicas de sus trabajadores.

La práctica de esta modalidad tiene que ser complementaria con respecto al trabajo dependiente “interno” de la organización. Para su implantación y desarrollo, la mejor opción, necesariamente, debe pasar por la cultura del consenso y la negociación entre todos los agentes afectados.

Los ejes temáticos propuestos (el análisis de puestos; la facultad de dirección de la organización y la formación y desarrollo del personal) persiguen advertir al lector sobre las mínimas cuestiones que no se pueden obviar si se pretende que dicha implementación armonice con aquellas actividades que por razones de oportunidad y conveniencia, la organización no decida “teletrabajar”. Teniendo presente en tal cometido dos aspectos de naturaleza legal y/o convencional: la solidaridad y el encuadre; potencialmente conflictivos en la futura administración del acuerdo a gestarse. Ambos, adquieren particular relevancia, si la organización adopta la tercerización en ocasión de ampliar o implementar el teletrabajo.

NOTAS

1 Se definen las TICs como el conjunto de recursos necesarios (ordenadores, programas informáticos, redes) para manipular, convertir, almacenar, administrar, transmitir y encontrar información.

2 En los términos de la Ley de Contrato de Trabajo (20 744, art. 21 y 22).

3 No se contempla -atento las particularidades de sus relaciones laborales- al actor Estado en su condición de empleador (indistintamente de su modalidad, pura o mixta).

4 Se entiende a este último, en el presente trabajo, como la situación en la cual un trabajador que reside permanentemente en el país, se vincula para cumplir su labor con el cliente o usuario que habita permanente u ocasionalmente en otro.

5 En este estudio, se entiende por tal a la siguiente enunciación no taxativa: denomínese a todo aquel régimen de remuneración, categorización profesional, ingreso, promoción y/o cobertura de reemplazos ocasionales; licencias ordinarias y especiales; jornada de trabajo, turnos rotativos; condiciones de salubridad, higiene y seguridad en el ámbito laboral; así como provisión de indumentaria, alojamiento, uso de equipo, herramientas y materiales.-

6 Al respecto, señala el proyecto de Ley del MTE y SS de la Nación. (Mensaje n° 8292. Julio, 2007): “El Ministerio sostiene que esta modalidad sirve como instrumento para la generación de puestos de trabajo genuinos y para la consolidación de las fuentes de empleo ya existentes” (*sic*).

7 Ante la permanente evolución de esta modalidad organizacional de trabajo.

8 En nuestro país, se encuentra regulado por la Ley n° 12 713, reglamentada en el año 1942 por el Decreto n° 20 423/42.

9 En el trabajo en línea, el empleado se encuentra potencialmente bajo las órdenes directas del empleador

en todo momento. A través de la comunicación continua que permite las nuevas tecnologías, el empresario puede controlar, dirigir, modificar, dar instrucciones, recibir resultados del trabajo, etc. Tal como si el trabajador tuviera presencia física en la empresa.

10 También denominados: centros de recursos compartidos, centros de barrios u oficinas satélites.

11 Según las dimensiones señaladas por los artículos 29 a 31 de la Ley de Contrato de Trabajo.

12 Correo, correo electrónico o archivo magnético.

13 Aplicación de las técnicas de la telecomunicación y de la informática a la transmisión a larga distancia de información computarizada.

14 U oficinas compartidas; oficinas flotantes; oficinas sin territorio o sin asignar.

15 También denominada: externalización u *outsourcing*.

16 Ejemplo: servicio de actualización de bases de datos para investigaciones de mercado.

17 Ejemplo: mediante el empleo de empresas de personal eventual o temporario. En nuestro caso, un *call center* que afronta campañas adicionales a las estacionalmente contratadas.

18 Ejemplo: *call centers*: por caso campaña de promoción.

19 Teletrabajo autónomo o teletrabajador empresario para subprocesos de la actividad principal que comercializa la organización.

20 Hotelaría, transporte aéreo, compañía de seguros, consultores de mercado.

21 Este concepto surge en Italia debido a la “crisis” de la subordinación, como un elemento determinante en la existencia de la relación laboral; ya que entre el trabajo autónomo y el dependiente han venido surgiendo nuevas formas de trabajo que no se enmarcan en las “tradicionales”.

22 También admite que sean varias las partes con intereses complementarios.

23 En los que se estipula el tipo de trabajo; las tareas o funciones a desarrollar; las necesidades y responsabilidades implicadas y su duración.

24 Bajo la forma de *call centers*.

25 Emergente de la crisis del taylorismo –fordismo- en los años ‘70. La caracteriza una gran cantidad de cambios entre los cuales cabe mencionar el desplazamiento de la producción central industrial hacia la rama de los servicios; la aparición de nuevas calificaciones, el incremento del trabajo precarizado. En esta sociedad, se acuña un concepto ampliado del trabajo. El proceso productivo implica compactaciones entre la actividad del trabajador que lo produce en el momento que lo genera, la distribución a los consumidores y el acto de consumo, esto significa una reformulación de quienes son los actores en el proceso productivo. Si el servicio es capitalista, se adicionará a los trabajadores asalariados y los empresarios, con sus cargos medios, un tercer actor: el consumidor, el usuario. Este entra de manera directa porque el producto no puede realizarse sin su presencia. Los servicios no se pueden almacenar, tienen que consumirse.

26 Ejemplo de ello son, en la ciudad de Mar del Plata, las empresas de *Call Centers*, cuya regulación de condiciones laborales se encuentra inmersa dentro del convenio de Empleados de Comercio (CCT n° 130/75), a pesar de que no se contempla dicha actividad.

27 Sostenida en el principio de buena fe (art. 63 LCT) y en las facultades limitadas que le asiste al empleador en materia de dirección y organización (art. 63,65 y 66 LCT).

28 Conocidos por la doctrina jurídica como: “la problemática de encuadre sindical y/o convencional”.

29 Se alude a las categorías de puestos establecidos en la convención colectiva de trabajo y sobre las cuales se establece el sueldo básico o el básico conformado, al que, adhirió explícita o implícitamente la organización.

30 Por ejemplo: las modalidades de trabajo en domicilio o trabajo móvil.

31 El *software* en las estaciones de trabajo posibilita el contralor de horario.

32 profesionales, personal de supervisión y/o ejecutivo, por ejemplo.

33 Para el caso de trabajo en domicilio.

34 Siguiendo a Levi Leboyer (1997) se entiende por tales a aquellos repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada.-

35 Se entenderá en este trabajo por *equidad interna* a la congruencia existente, dentro de la organización, entre los sueldos asignados a cargos similares en materia de las exigencias que le demanda a sus ocupantes. Mientras que por *equidad externa* se alude a la congruencia manifiesta al comparar los sueldos de dichos

puestos con los que abonan, en una determinada época y lugar, otras empresas intervinientes en el mercado de trabajo.

36 Artículos 65 y 66 de la Ley de Contrato de Trabajo.

37 Recordemos que la labor se realiza fuera del ámbito físico del establecimiento.

38 Proceso por medio del cual quien lo ejerce se asegura de que el proceder previamente establecido, está encaminado adecuada y eficazmente hacia el resultado esperado, evitando las posibles desviaciones que pudieran presentarse.

39 Acción que concibe y ordena las actividades necesarias para realizar un plan o proyecto.

40 Entendida como el accionar de “conectar medios, esfuerzos, etc., para una acción común. O bien, el acto de gestionar las interdependencias entre actividades.

41 Empleador, gremio y trabajadores.

42 Se define aquí como la facultad o atribución de actuar con cierta autonomía.

43 Algunos autores (ej.: Krieger, 2000) lo denominan “empoderamiento” o “participación decisional”.

44 Por ejemplo, en la modalidad del teletrabajo móvil.

45 Recordemos que el comportamiento a corregir se concreta en un ámbito físico alejado de las instalaciones de la organización.

46 Ej.: tele operador de *call centers*, profesional *junior* bajo teletrabajo móvil.

47 Concepto “paraguas” usado para describir cualquier relación de empleo que difiera del trabajo asalariado en una empresa a tiempo completo y de carácter permanente (o al menos con expectativa de empleo continuado). En una concepción amplia, este término engloba no sólo el trabajo por medio de empresas de servicio temporario, sino también otras formas de empleo tales como las de tiempo parcial, subcontratación temporal directa (en nuestra legislación: eventual o a plazo fijo) o bien contratación o subcontratación.

48 Concepto comprensivo de las siguientes modalidades: puestos polivalentes; trabajo por equipo y/o trabajo compartido entre dos o más personas sobre un puesto de jornada completa.

49 Con miras a dotar el futuro acuerdo colectivo de la representatividad personal o profesional correspondiente.

50 Comulgando con la visión que la empresa es un “todo” y su segmentación no debe ser llevada a cabo en su desmedro.

51 Artículos 29 y 29 bis de la Ley de Contrato de Trabajo.

52 Artículo 30 Ley de Contrato de Trabajo.

53 Respecto del personal que ocuparen en la prestación de dichos servicios o trabajos.

54 Según la doctrina no podría darse si una o todas las asociaciones sindicales en pugna no contasen con tal atributo.

55 Lo que configura la hipótesis de conflicto colectivo de encuadramiento convencional.

56 Hipótesis de conflicto individual de encuadramiento convencional.

57 Citado por García, Héctor (2010).

58 Más allá de la existencia del Decreto (PEN) n° 1040/01, el MTSSN no da curso a solicitudes iniciadas por el empleador ni las abre de oficio. Solo se toma en cuenta el reclamo cuando lo promueve la parte sindical interesada.

59 De accederse, habilitaría la posibilidad de que el empleador seleccione al interlocutor sindical de su preferencia o, cuanto menos, incida en un procedimiento del que puede derivar el apartamiento y reemplazo de este interlocutor por otro que le ofrezca mayor docilidad o permeabilidad ante sus planteos o intereses.

60 Por ejemplo: en base al contenido o ámbito de la personería gremial de los sindicatos potencialmente en controversia. O bien, por el criterio basado en la coexistencia de varias actividades significativas en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Albornoz, S. “asistentes virtuales”. Disponible en: www.iprofesional.com, [7.12.10].
- Alles, M. (2000), “Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Gestión de Competencias” Buenos Aires. Granica.
- Chiavenato, I. (1999), *Administración de Recursos Humanos* Bogotá, Editorial Mc Graw Hill Interamericano S.A.
- Beltrán Puche, A. y Sánchez Neira, L. O. (2002) *Las Relaciones laborales virtuales: el teletrabajo.*” Tesis de grado. Bogotá, F.C.J. Pontificia Universidad Javeriana.
- Ducrot, V. E. (1998), “Quéjese alguien lo escucha.” en, *La Nación*. [15.03.98].
- García, Héctor O. (2010), “Los conflictos intersindicales e intrasindicales en su tratamiento administrativo y Jurisprudencial”. Material de cátedra. *Modulo Derecho de Trabajo. Curso Post Grado Especialización en Relaciones Laborales.* Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (UNMDP). Abril- Mayo 2010.
- Gauthier, G. (2004), “Teletrabajo” Facultad de Derecho y C. Sociales. Universidad de la República de Uruguay. Montevideo.
- Gore, Ernesto (1996), *La Educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos.* Buenos Aires, Granica.
- Krieger, M. (2000), *Sociología de las Organizaciones. Desarrollo y Comportamiento Organizacional. Diagnostico e Intervención.* Buenos Aires, Prentice Hall y Pearson Educación S.A.
- Lenguita, P.; Duhalde, S. y Villanueva, M^a M. (2005), “Las formas de control laboral en tiempos de la tele disponibilidad. Análisis sobre la organización del teletrabajo a domicilio en Argentina”. 7^o Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo, 10 a 12 de agosto de 2005, Disponible en: <http://www.aset.org.ar/congresos/7/12016.pdf>
- Levi-Leboyer, C. (1997), *Gestión por Competencias*, Barcelona, Gestión 2000.
- Messina, L. B. (2006), “Nuevas formas de relación de dependencia”, en *Doctrina Laboral y Previsional*, N° 249, Buenos Aires. Errepar SA.,

- mayo de 2006.
- Mintzberg, H. (1993), *La Estructuración de las organizaciones*. Barcelona. Ariel S.A.
- Odiorne, G. (1990), *El lado Humano de la Dirección*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Ordóñez Ordóñez M. A. (2003), *La nuevas Fronteras del empleo*. AEDIPE (Asociación Española de Dirección de Personal). Madrid, Pearson. Prentice Hall.
- Padilla, A. (1998), *Teletrabajo: dirección y organización*. Madrid, Rama.
- Pardo de Vera, M^a Martín “El teletrabajo”. Revista informática jurídica. www.informática-jurídica.com/trabajos/teletrabajo.asp
- Southwell, Luciana F. “A la distancia, asistentes virtuales”, en Suplemento Empleos. *La Nación*. [11.06.06].
- Villavicencio Ríos A. (2006), “La redefinición de las funciones y los modelos de negociación colectiva en los albores del siglo XXI” en, *V Jornada Internacional de Relaciones Laborales*. Montevideo, Uruguay [21.05.2005] Revista de Trabajo. Año 2 número 3, Julio-diciembre 2006. MTE y SS N.
- Vocos, F. y Martínez, O. A. (2004), *Teletrabajo. ¿Otro canto de sirenas? El movimiento obrero frente a una nueva estrategia empresaria*. Buenos Aires, Taller de Estudios laborales.