



Departamento Académico de Administración

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

Teletrabajo:

**Su contribución en retener y desarrollar a las mujeres en empresas en
Argentina.**

Alumno: María Carolina Cabrera (20.044)

Mentor: Sebastián Steizel

Victoria

Mayo, 2012

Agradezco a Sebastián Steizel por su ayuda, esfuerzo y tiempo dedicado en este trabajo.

Gracias a las empresas entrevistadas y a las mujeres encuestadas por su tiempo y consideración.

Gracias a mi familia por su ayuda incondicional.

Gracias a Juampe por escucharme y por su constante ayuda, apoyo y paciencia.

Gracias a mis amigos por estar siempre.



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

Este trabajo se propone analizar si el teletrabajo ayuda al desarrollo y retención de las mujeres en empresas en Argentina. Los principales factores analizados son: los beneficios y desventajas del teletrabajo, las características familiares y laborales de las mujeres y, el desarrollo y retención de las mujeres en empresas en Argentina. Los instrumentos utilizados son: revisión bibliográfica, entrevista a empresas argentinas y encuestas a mujeres. Como resultado se encontró que el teletrabajo pareciera ayudar a la conciliación de la vida familiar y laboral de las mujeres, lo cual podría contribuir a su retención y desarrollo en empresas en Argentina. A su vez, el estudio muestra que hay que tener en cuenta diferentes variables en la implementación del teletrabajo para que no genere desventajas tanto para las mujeres como para las organizaciones. Sin embargo, sería óptimo ampliar el estudio a lo largo del tiempo, de otras áreas (industrias, países) y de otros métodos de implementación para ver si los resultados siguen siendo los mismos.

Palabras claves: teletrabajo, retención, desarrollo, conciliación laboral y familiar, retención de mujeres, desarrollo de mujeres.



Universidad de
San Andrés

Índice

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	5
1. Problemática.....	5
2. Preguntas de Investigación.....	9
3. Objetivos	9
4. Marco Teórico	9
4.1 ¿Qué es el teletrabajo?	10
4.2 Importancia de las mujeres en las organizaciones.....	12
4.3 Retención y desarrollo de las mujeres en las empresas.....	13
4.4 Mujeres y Teletrabajo	22
5. Metodología	23
CAPÍTULO II: TRABAJO DE CAMPO	28
1. Incorporación del teletrabajo y resultados obtenidos.....	28
1.1 Cisco.....	28
1.2 Siemens	30
1.3 Telecom.....	32
1.4 Accenture	34
1.5 Empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales	36
1.6 Análisis comparativo entre las empresas entrevistadas.....	37
2. Beneficios y aspectos negativos del teletrabajo.....	39
CAPÍTULO III: CONCLUSIÓN	49
1. Conclusiones generales de la investigación	49
2. Posibilidades de ampliación del estudio	54
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXOS	59
Anexo 1: ¿Qué es el PROPET?	59
Anexo 2: Entrevistas: Guía tentativa de preguntas a las empresas.....	61
Anexo 3: Encuestas	63
Anexo 4: Presentación de resultados	71

Capítulo I: Introducción

En esta primera sección se definirá la problemática, los objetivos y preguntas de investigación, los conceptos principales a tener en cuenta para la investigación y la metodología usada.

1. Problemática

Históricamente, las mujeres eran vistas en una postura que las limitaba a los quehaceres domésticos. Sin embargo, el concepto de que sólo el hombre de la casa se desarrolle en un empleo y sea la única fuente de ingresos para la familia ha quedado en el pasado. Según datos obtenidos¹ en América Latina, el 73% de las mujeres trabajadoras son, al mismo tiempo, jefas de su hogar. La mujer actual cuadra en un entorno dinámico que es estimulado por otras necesidades como la realización personal y profesional. A pesar de que la situación haya cambiado, los hombres siguen ocupando poco espacio en lo que respecta a las tareas del hogar. De esta manera, la mujer esta acosada de responsabilidades al ser, simultáneamente, madre-mujer-trabajadora². Es así, que uno de los grandes problemas que enfrenta la sociedad actualmente es la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, sobre todo para las mujeres, ya que es evidente que todavía los trabajos domésticos, el cuidado de los hijos y otros familiares dependientes y, la administración de los hogares continúan siendo una responsabilidad femenina (Pérez Sánchez & Gálvez Mozo, 2009). Estudios realizados demuestran los “malabarismos” que los trabajadores y, especialmente las mujeres trabajadoras, realizan para conciliar la vida laboral y el ámbito doméstico (Brullet, 2000; Candela, 2008; Cardús, Pérez y Morral, 2002; Carrasco, 1997 y Díaz Valero, 2008 en Pérez Sánchez & Gálvez Mozo, 2009).

De esta manera, si bien la participación de las mujeres en la fuerza laboral creció desde el 43% en 1970 al 59% en el 2004 (US Bureau of Labor Statistics, 2005 en Cabrera, 2007), en especial, en los campos profesionales y de administración, datos obtenidos del centro de

¹ Zaniuk, B. (2009). *Las dificultades femeninas en el ámbito laboral*. Recuperado el 21 de Abril de 2012, de <http://www.buscarempleo.es/opinion/las-dificultades-femeninas-en-el-ambito-laboral.html>

² Zaniuk, B. (2009). *Las dificultades femeninas en el ámbito laboral*. Recuperado el 21 de Abril de 2012, de <http://www.buscarempleo.es/opinion/las-dificultades-femeninas-en-el-ambito-laboral.html>

investigación Conciliación, Familia y Empleo en la Argentina revelan que el “57% de las mujeres dejan de trabajar o cambian su relación de trabajo cuando se convierten en madres”³. Por otro lado, una encuesta realizada muestra que las mujeres en Argentina ocupan apenas el 17% de los cargos gerenciales en las compañías. Esto se debe, en parte, a prejuicios sobre las capacidades femeninas y a la falta de políticas de recursos humanos que les permitan equilibrar su vida familiar y laboral⁴. En definitiva, las mujeres encuentran dificultades al momento de avanzar profesionalmente dentro de las organizaciones ya que muchas veces deciden abandonar sus puestos de trabajo por otros que sean más compatibles con su vida familiar (Cabrera, 2007). Es así, que las mujeres sacrifican oportunidades de desarrollo al ser ellas las que suelen tomarse descansos de su carrera para cuidar a sus hijos. (Sidle, 2011).

Según un artículo de Alvarez-Moro⁵, las razones por las cuales se contratan menos mujeres se debe a que las mismas se toman más tiempo para tener hijos y cuidarlos, para cuidar a sus familiares, hacen más trabajo en la casa (limitando su flexibilidad y dando la posibilidad de llegar más cansadas al trabajo) y están más dispuestas a interrumpir sus carreras por razones personales.

Asimismo, estudios realizados por profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia y de Maryland⁶ afirman que las empresas en las que las mujeres ocupan los altos cargos directivos dan mejores resultados debido a la diferencia en el estilo de dirección que tienen éstas con respecto a los hombres. Burgess y Tharenou (2002) señalan que grupos homogéneos de personas dentro de una organización tienden a resolver los problemas de manera homogénea y, en consecuencia, grupos heterogéneos ayudarían a evitar errores al aportar una variedad de perspectivas sobre cada cuestión. De esta forma, la inclusión de las mujeres permitiría a las compañías tener acceso a todo el capital intelectual disponible.

³ Zaniuk, B. (2009). *Las dificultades femeninas en el ámbito laboral*. Recuperado el 21 de Abril de 2012, de <http://www.buscarempleo.es/opinion/las-dificultades-femeninas-en-el-ambito-laboral.html>

⁴ Zaniuk, B. (2009). *Las dificultades femeninas en el ámbito laboral*. Recuperado el 21 de Abril de 2012, de <http://www.buscarempleo.es/opinion/las-dificultades-femeninas-en-el-ambito-laboral.html>

⁵ Alvarez-Moro, O. (2007). *Porque continua la desigualdad de género*. Recuperado el 19 de Abril de 2012, de <http://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/por-que-continua-la-desigualdad-de-genero>

⁶ Morales, R. (2008). *Las empresas dirigidas por mujeres tienen mejores resultados económicos*. Recuperado el 23 de Abril de 2012, de http://www.tendencias21.net/Las-empresas-dirigidas-por-mujeres-tienen-mejores-resultados-economicos_a2377.html

Por otro lado, se puede ver como el desarrollo del teletrabajo está en aumento en la Argentina. Un artículo del diario “La Nación”⁷, revela que el teletrabajo tuvo un avance de alrededor del 20% entre el 2008 y el 2009. Según un artículo de Dergerebian⁸, en el 2009 el teletrabajo ocupaba casi un 6% de la población empleada en el país. Además, Viviana Laura Díaz, asesora del ministro de trabajo, asegura que el teletrabajo “ya está presente en más de 1,3 millón y medio de hogares que funcionan como oficinas”⁹. Carlos Tomado, Ministro de Trabajo, señala que se trata de un crecimiento exponencial ya que, según estimaciones oficiales, en el 2004 había 320.000 hogares mientras que en el 2007 aumentó a 589.000 hogares. Se debe agregar que si bien el teletrabajo no está reglamentado en Argentina, el Ministerio del Trabajo envió un proyecto de ley de teletrabajadores en relación de dependencia al Congreso. Mientras tanto, dicho organismo desarrolló, a partir del 2009, un Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (ver Anexo 1). YPF, Telecom y Cisco son tres empresas que aceptaron participar en el programa y aceptaron los desafíos del teletrabajo¹⁰.

Cintia Perazo¹¹ destaca la conciliación entre el ámbito familiar y el laboral, la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades, el aprovechamiento del tiempo, la igualdad de oportunidades a través de la inclusión de grupos vulnerados, la disminución de costos para la empresa y la generación de mayor productividad como algunos de los beneficios del teletrabajo. Por otro lado, Alejandro Puche dice que el teletrabajo es una excelente oportunidad para aquellos empleados que tengan inconvenientes de viaje, familiares y otras cuestiones que deban realizarse a distancia. También dice que es beneficioso para las

⁷ Perazo, C. (2009). *El teletrabajo creció un 20% en la Argentina*. Recuperado el 19 de Abril de 2012, de <http://www.lanacion.com.ar/1159347-el-teletrabajo-crecio-un-20-en-la-argentina>

⁸ Dergaraberian, C. (2009). *El teletrabajo ya casi ocupa 6 por ciento de la población empleada*. Recuperado el 18 de Abril de 2012, de <http://www.iprofesional.com/notas/82018-El-teletrabajo-ya-ocupa-casi-el-6-por-ciento-de-la-poblacion-empleada.html&cookie>

⁹ Dergaraberian, C. (2009). *El teletrabajo ya casi ocupa 6 por ciento de la población empleada*. Recuperado el 18 de Abril de 2012, de <http://www.iprofesional.com/notas/82018-El-teletrabajo-ya-ocupa-casi-el-6-por-ciento-de-la-poblacion-empleada.html&cookie>

¹⁰ Dergaraberian, C. (2009). *El teletrabajo ya casi ocupa 6 por ciento de la población empleada*. Recuperado el 18 de Abril de 2012, de <http://www.iprofesional.com/notas/82018-El-teletrabajo-ya-ocupa-casi-el-6-por-ciento-de-la-poblacion-empleada.html&cookie>

¹¹ Perazo, C. (2009). *El teletrabajo creció un 20% en la Argentina*. Recuperado el 19 de Abril de 2012, de <http://www.lanacion.com.ar/1159347-el-teletrabajo-crecio-un-20-en-la-argentina>

mujeres que son madres ya que les permite dedicarles más tiempo a los hijos¹². Asimismo, investigaciones hechas por Cisco revelan que el teletrabajo podría ayudar a mejorar la satisfacción de los empleados aumentando la retención de los mismos¹³. Datos obtenidos de esta misma empresa muestran que el 60% del tiempo que las personas ahorran por el teletrabajo es destinado a la vida personal. Además, siendo el teletrabajo importante para la satisfacción general de los empleados, el mismo puede llevar a una mayor tasa de retención de los trabajadores¹⁴.

Hasta el momento se ha expuesto que a pesar de la mayor incorporación de las mujeres en el mercado laboral en los últimos años, el rol de éstas en el hogar no ha disminuido proporcionalmente. En consecuencia, las mujeres enfrentan problemas para conciliar estos dos ámbitos ocasionando, en muchos casos, que abandonen o modifiquen sus carreras profesionales. Desde el punto de vista de la empresa, se ha señalado, que la escasez de mujeres en la dirección no permite tener la heterogeneidad necesaria para mejorar la toma de decisiones. En este aspecto, el teletrabajo se presenta como una posibilidad para conciliar la vida laboral y familiar de las mujeres.

A partir de lo dicho anteriormente, mi trabajo consiste en investigar si el teletrabajo ayuda a las mujeres a desarrollarse profesionalmente aumentando, al mismo tiempo, el porcentaje de retención de las mismas en las organizaciones, ya que les permitiría – entre otras cosas – una mejor conciliación entre el trabajo y la familia¹⁵ sin la necesidad de abandonar sus carreras profesionales. Teniendo esto en cuenta, en la próxima sección se definirán los objetivos y las preguntas de investigación que serán abordadas durante este trabajo.

¹² Puche, A. (2009). *El Ministerio del Trabajo y Cisco incentivan el teletrabajo*. Recuperado el 20 de Abril de 2012, de <http://articulos.empleos.clarin.com/el-ministerio-de-trabajo-y-cisco-incentivan-el-teletrabajo/>

¹³ Mosquera, N. (2009). *Cisco, un ejemplo de apuesta por el teletrabajo*. Recuperado el 23 de Abril de 2012, de <http://www.idg.es/computerworld/Cisco.-un-ejemplo-de-apuesta-por-el-teletrabajo/seccion-mercado/noticia-82364>

¹⁴ Infosalarial. (2010). *Cultura del Teletrabajo*. Recuperado el 23 de Abril de 2012, de http://www.infosalarial.com/contenidos/index.php?option=com_content&view=article&id=82:teletrabajo&catid=72:grandes-empresas&Itemid=69

¹⁵ Por familia se entiende toda actividad que tenga que ver con el cuidado de la familia así como también del mantenimiento de la casa.

2. Preguntas de Investigación

- ¿Qué beneficios y qué desventajas trae aparejado el teletrabajo para las mujeres en empresas en Argentina?
- ¿Ayuda el teletrabajo a que las mujeres que trabajan en empresas en Argentina puedan mejorar el balance entre la vida laboral y la vida familiar?
- ¿Ayuda el teletrabajo a las mujeres que trabajan en empresas en Argentina a continuar con sus carreras?
- ¿Puede el teletrabajo ayudar a la retención y desarrollo de las mujeres en empresas en Argentina?

3. Objetivos

- Objetivo General
 - Identificar si el teletrabajo podría contribuir a retener y desarrollar a las mujeres en empresas en Argentina.
- Objetivos Específicos
 - Analizar los beneficios y desventajas que brinda del teletrabajo a las mujeres en empresas en Argentina.
 - Analizar si el teletrabajo ayuda a que las mujeres en empresas en Argentina puedan mejorar el balance entre la vida laboral y la vida familiar.
 - Analizar si el teletrabajo ayuda a las mujeres que trabajan en empresas en Argentina a continuar con sus carreras.

4. Marco Teórico

Se ha definido como objetivo del trabajo identificar si el teletrabajo podría contribuir a retener y desarrollar a las mujeres en empresas en Argentina. Para ello es importante detallar, en primer lugar, qué entendemos por teletrabajo a los fines de esta investigación. De la misma manera, para entender mejor cómo el teletrabajo podría ayudar tanto a las

mujeres como a las organizaciones, necesitamos comprender cuál es la importancia de las mujeres para las organizaciones, los factores que afectan su desarrollo y retención, y cómo esto se vinculan con el teletrabajo.

4.1 ¿Qué es el teletrabajo?

Existen diferentes autores que desarrollan el concepto de teletrabajo teniendo en cuenta diferentes variables. No todos están de acuerdo en su definición. Por ejemplo, algunos creen que el concepto requiere el uso de la tecnología mientras que otros consideran que solo se refiere a los empleados, es decir, al hecho de trabajar fuera de la casa sin importar el cómo¹⁶. Es por eso que, en una primera instancia, tendremos en cuenta las diferentes definiciones de lo que significa el teletrabajo para los distintos autores para, así, poder llegar a una única definición.

En primer lugar, podemos ver que Alicia Alles (1999) argumenta que el prefijo “tele” significa “a distancia” mientras que “trabajo” es la acción de trabajar. De esta manera, esta autora define el teletrabajo como la actividad de trabajar desde un lugar físico diferente a la oficina haciendo uso de las telecomunicaciones. Es así, que el teletrabajador puede hacerse cargo, en forma simultánea, de otras situaciones que no se vinculen con su labor diaria.

Otra definición que se puede encontrar es la desarrollada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que define al teletrabajo como “una forma de trabajar que se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas que estén en esa oficina, ayudado por la tecnología que hace posible esta separación”.

Asimismo, el Ministerio de Trabajo de La República Argentina define dicha modalidad como “una manera de organizar y realizar trabajo a distancia con el uso de las tecnologías de información y comunicación (TICs) en el domicilio del trabajador o en un lugar o establecimiento ajeno al empleador”¹⁷.

Por último, Liza Analy Ramírez Salinas dice que el teletrabajo involucra dos elementos fundamentales: la distancia y el uso de las telecomunicaciones. De esta manera, define al teletrabajo como una modalidad de trabajo donde no se requiere la presencia de las

¹⁶ (s.f.). Recuperado el 3 de Mayo de 2012, de <http://www.ivc.ca/part2.html>

¹⁷ (s.f.). Recuperado el 2 de Mayo de 2012, de <http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/>

personas en un lugar físico que pertenece al empleador. Según esta autora, el teletrabajo es una forma de trabajar a distancia haciendo uso de las telecomunicaciones (Ramirez Salinas, 2008).

Sin embargo, otras definiciones no se concentran en el uso de las tecnologías de información sino que se centran en el lugar en que se realiza y el tiempo empleado en teletrabajar. De esta manera, Tietze (2002) desarrolla una idea en la que el teletrabajo implica la separación de la actividad de trabajo del lugar material de trabajo, como también de las horas trabajadas prescriptas, el horario de trabajo y las prácticas. El trabajo se convierte en una actividad que puede ser hecha donde sea y cuando sea en lugar de tener que asistir a una ubicación precisa (Giddens, 1991 en Tietze, 2002).

Asimismo, siguiendo con este mismo eje, la Canadian Telework Association¹⁸ expresa que el teletrabajo se da cuando empleados pagos trabajan fuera de su lugar habitual, generalmente, en sus casas. Estos trabajadores pueden ejercer a distancia durante la totalidad o una fracción de su jornada laboral. La mayoría del teletrabajo toma lugar uno o dos días por semana.

Por último, en el “Telework Enhancement Act” de 2010 se describe el teletrabajo como un arreglo de trabajo flexible bajo el cual un empleado hace las tareas y responsabilidades de su posición y, otras actividades autorizadas, en un lugar de trabajo aprobado que no es el lugar común donde trabaja¹⁹.

En definitiva, se ha argumentado que la falta de una única definición de teletrabajo dificulta su estudio (Sullivan, 2003 en Pérez Sánchez & Gálvez Mozo, 2009). Sin embargo, existe un consenso dentro de la academia que considera que el teletrabajo es trabajo descentralizado que depende de las TIC's, y, que el uso de éstas, es crucial para diferenciar entre el trabajo en casa tradicional y el teletrabajo (Pérez Sánchez & Gálvez Mozo, 2009). Para los fines de esta investigación tomaremos esta definición que ha sido consensuada por la academia.

Habiendo definido el concepto de teletrabajo, a continuación, se pasará a ver la importancia que tienen las mujeres en las organizaciones.

¹⁸ (s.f.). Recuperado el 3 de Mayo de 2012, de <http://www.ivc.ca/part2.html>

¹⁹ (s.f.). Recuperado el 3 de Mayo de 2012, de <http://www.opm.gov/FAQS/QA.aspx?fid=88348d96-ddf7-40b3-9126-66c88abe1b00&pid=3e5ac2b0-3a30-42b0-85b6-00981489e8bd>

4.2 Importancia de las mujeres en las organizaciones

En esta sección se verá la importancia que tiene para las organizaciones contar con recursos humanos heterogéneos y motivados.

Como señala Simone (2009) “el talento humano es una parte muy importante de los insumos que las empresas necesitan para poder entregar al mercado un bien o servicio que satisfaga las necesidades del cliente”. Según Chiavenato (2009), la relación entre la organización y las personas cambió de un enfoque de ganar-perder a uno de ganar-ganar. Mientras que hace un tiempo la relación entre dichas partes se consideraba antagónica y conflictiva, actualmente, se piensa que para que una empresa alcance sus objetivos se requiere de la negociación, la participación y la sinergia de los esfuerzos de las partes mencionadas. “Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos” (Chiavenato, 2009).

Este mismo autor considera que las empresas dependen de las personas para alcanzar sus objetivos, es decir, que las personas son la principal ventaja competitiva para propiciar y sostener el éxito de la organización. En lugar de invertir en los productos y servicios destinados a los clientes, las organizaciones invierten en el personal humano ya que al conocer dichos productos y servicios saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. Por lo tanto, “en lugar de invertir simplemente en los clientes, invierten en las personas que los atienden y les sirven, y saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados” (Chiavenato, 2009). Por otro lado, las personas también dependen de las organizaciones para alcanzar sus objetivos personales e individuales. En definitiva, a las personas se las debe considerar asociadas a las organizaciones, es decir, parte de las organizaciones para lograr el éxito. Eso se debe a que constituyen una parte integral del capital intelectual de las empresas al aportar conocimientos, habilidades, competencias e inteligencia. “El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo” (Chiavenato, 2002).

Se ha visto que las organizaciones necesitan del talento humano para alcanzar sus objetivos, de la misma manera que las personas necesitan de la organización para lograr sus intereses personales. Más específicamente, las organizaciones se benefician especialmente de tener unos recursos humanos heterogéneos.

Según Burgess & Tharenou (2002) grupos homogéneos de personas dentro de una organización tienden a resolver los problemas de manera homogénea y, en consecuencia, grupos heterogéneos ayudarían a evitar errores al aportar una variedad de perspectivas sobre cada cuestión. De esta manera, la inclusión de las mujeres permitiría a las compañías tener acceso a todo el capital intelectual disponible.

Asimismo, Malone & Woolley (2011) dicen que la inteligencia colectiva de un grupo aumenta cuando las mujeres son incluidas. Un estudio realizado por los mismos, demuestra que esto se debe a que las mujeres tienen más sensibilidad social. Los valores y el modo en que funcionan las mujeres son diferentes al de los hombres (Chodorow, 1978; Gilligan, 1984; Lamsa et al., 2000 en Lamsa & Sintonen, 2001). Por otro lado, Lamsa & Sintonen (2001) argumentan que existen diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres: las mujeres tienden a orientarse más en las personas preocupándose por su satisfacción, son más democráticas, son más éticas que los hombres, etc. Dichos autores agregan la idea de que las mujeres poseen nuevas características como habilidad en la creación de redes, capacidad para motivar a otros y, capacidades sociales - entre otras - que son necesarias para las empresas de hoy en día.

Como breve conclusión, se puede decir que el aumento de las mujeres en las organizaciones es de gran importancia ya que aumentaría la heterogeneidad de la organización. Es así, que al haber personas con diferentes pensamientos e ideas, se disminuirían los errores ya que se resolverían los problemas teniendo en cuenta distintos puntos de vista.

4.3 Retención y desarrollo de las mujeres en las empresas

Como vimos en la sección anterior, es importante tener mujeres en la dirección para mejorar la toma de decisiones. Sin embargo, en la actualidad, esta heterogeneidad no se observa en gran parte del mercado laboral.

De esta manera, aunque el número de mujeres en la gerencia intermedia creció bastante rápido en las últimas dos décadas, el número de mujeres como directoras ejecutivas (CEO) sigue siendo extremadamente bajo en las grandes corporaciones (Oakley, 2000). Según este mismo autor, las mujeres que ocupan altos cargos ejecutivos y, especialmente, las directoras ejecutivas son extremadamente raras en las grandes corporaciones.

Por ejemplo, las mujeres en EE.UU abarcan, aproximadamente, un 40% del total de gerentes Sin embargo, ocupan menos del 0.5% de los puestos de dirección más pagados de las más grandes corporaciones (Fierman, 1990 en Oakley, 2000). Como dice Adler (1999), alrededor de un 3% de las posiciones de alta dirección en los EE.UU están ocupadas por mujeres y, solo un 11% de los directores de las compañías de “Fortune 500” son mujeres (Brett & Stroh, 1999 en Lamsa & Sintonen, 2001). Aunque las mujeres comprenden el 50% de la fuerza laboral en EE.UU solo ocupan el 30% de las posiciones gerenciales asalariadas, 20% de las posiciones gerenciales medias y, 5% de las posiciones de nivel ejecutivo (Bose and Whaley, 2001; Fargenson and Jackson, 1993; Rice, 1994 en Bell, McLaughlin, & Sequeira, 2002). Por lo tanto, se puede ver que las mujeres tienen posiciones de menores niveles comparado con los hombres en la vida laboral (Lamsa & Sintonen, 2001).

Estos datos fueron tomados en EEUU dado que en Argentina no se ha encontrado un nivel de análisis similar de la situación laboral de las mujeres. Esto se debe a que en EEUU la inclusión de la mujeres en el mercado legal está regulada por leyes que determinan los porcentajes de trabajadores de diferente sexo y raza. A pesar de ello, los datos mostrados ayudan a comprender la magnitud del problema a nivel internacional. Se puede ver que los datos obtenidos sobre la Argentina indican que la situación de la mujeres es mucho más precaria en el este mercado laboral. Como se ha visto en la problemática, una encuesta realizada²⁰ muestra que las mujeres en argentina ocupan apenas el 17% de los cargos gerenciales en las compañías.

Asimismo, si bien los datos presentados no son actuales, parecerían aún tener vigencia. Según un artículo del diario “El Cronista”²¹ el 21% de los cargos gerenciales a nivel mundial son ocupados por mujeres y, en América Latina, la presencia femenina en puestos altos asciende al 22%. Además, indica que el tope que encontraban las mujeres para seguir ascendiendo en la jerarquía organizacional parece ser una tendencia en retroceso. Sin embargo, a pesar de ello, aún no existen las mismas oportunidades para la mujer que para el hombre en el ámbito de las grandes empresas. En este mismo artículo se puede ver que,

²⁰ Zaniuk, B. (2009). *Las dificultades femeninas en el ámbito laboral*. Recuperado el 21 de Abril de 2012, de <http://www.buscarempleo.es/opinion/las-dificultades-femeninas-en-el-ambito-laboral.html>

²¹ Abeledo, X. (14 de Mayo de 2012). *Dueñas de su propio destino*. Recuperado el 14 de Mayo de 2012, de http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/14/noticia_0050.html

en Argentina, todavía es poca la cantidad de mujeres en altos puestos directivos. Menos de un 15% de las posiciones de primera línea son ejercidas por mujeres.

De esta manera, para analizar el menor desarrollo de las mujeres con respecto a los hombres se tendrá en cuenta dos puntos de vista, el de la mujer y el de la organización. El primero tiene que ver con como las mismas mujeres son una barrera para su desarrollo y, el segundo, con como las barreras que presentan las organizaciones disminuyen la posibilidad de que las mujeres avancen profesionalmente.

- **Punto de vista de las mujeres**

En el pasado, el modelo del “varón sustentador” establecía como principio de organización familiar que el hombre ganase el dinero y la mujer cuidase de la casa y su familia”. Sin embargo, posteriormente, se pasó al tipo de “dual-earner family”, es decir, familia de los dos sueldos, dando lugar a un nuevo tipo de “supermujer” que asume una duplicidad de funciones domésticas y profesionales (Moreno, 2000). De esta manera, se puede ver, como se mencionó anteriormente, como la participación de las mujeres en la fuerza laboral creció desde el 43% en 1970 al 59% en el 2004 según US Bureau of Labor Statistics (2005 en Cabrera, 2007), en especial, en los campos profesionales y de administración.

A pesar de este crecimiento, las carreras profesionales de las mujeres son muy diferentes a las de los hombres ya que, mientras que las carreras de las mujeres suelen ser no lineales, desarticuladas e interrumpidas; las trayectorias profesionales de los hombres suelen ser más lineales (Mainiero y Sullivan, 2006 en Cabrera, 2007). Por ejemplo, una investigación reveló que el 47% de las mujeres encuestadas dejaba de trabajar en algún punto de su carrera y, que de este 47%, el 35% lo hacía para criar a sus hijos (Cabrera, 2007). Además, se puede ver cómo el número de hijos con madres que se quedan en casa aumentó un 13% en la última década (Vanderkam, 2005 en Cabrera, 2007).

Según Gilligan (1982 en Cabrera, 2007), las mujeres son más relacionales y valoran la conexión con otras personas sacrificando sus necesidades por las de otros. Es por esta razón, que sus decisiones de carrera son fuertemente influenciadas por cómo esas decisiones van a afectar la vida de otras personas (Powell y Mainiero, 1992 en Cabrera, 2007). Por lo tanto, en general, son las mujeres las que eligen abandonar sus trabajos en las organizaciones por razones familiares (Cabrera, 2007). Al igual que argumenta otro autor, son las esposas las que, comúnmente, se toman descansos de su carrera para cuidar de los

hijos y, haciendo esto, suelen sacrificar oportunidades para el desarrollo de su carrera (Sidle, 2011).

De esta manera, el desarrollo de sus carreras decae cuando dejan de trabajar por un tiempo, en primer lugar, porque pierden oportunidades de ganar nuevas habilidades de trabajo y, al mismo tiempo, porque las habilidades adquiridas anteriormente pueden atrofiarse durante el tiempo que permanecieron sin trabajar (Cabrera, 2007). Es decir, que las mujeres que se toman un tiempo enfrentan oportunidades de desarrollo menores cuando deciden regresar (Terjesen, 2005 en Cabrera, 2007).

Según Cabrera (2007), el 29% de las mujeres que vuelven a trabajar dicen que les es difícil encontrar un trabajo. De este 29%, el 23% dice que esta dificultad se debe a que sus habilidades están deterioradas, un 15% reportan que es debido a frustración a la hora de explicar largos períodos de desempleo y un 13% dice que la edad es un obstáculo para las mujeres mayores que intentan reinsertarse. Asimismo, el acceso a redes claves y relaciones mentoriadas decrece cuando las mujeres se van por un tiempo de la fuerza laboral.

Otras barreras que las mujeres encuentran cuando quieren reinsertarse son, por un lado, el gran desafío que enfrentan para cumplir con las responsabilidades familiares una vez que vuelven a trabajar y, por el otro, la dificultad de encontrar un balance entre el trabajo y la familia debido a la falta de posiciones flexibles y de medio tiempo. De esta forma, puede verse, como las mujeres encuentran límites cuando buscan carreras a través de las organizaciones, en especial, si se toman descansos entre los trabajos (Cabrera, 2007).

En consecuencia, se puede ver como las mayores responsabilidades familiares que las mujeres asumen con respecto a los hombres hacen que les sea más difícil insertarse en la vida laboral. Como dice Joshi (2002), existe una incompatibilidad entre la participación de las mujeres en la economía y la crianza de los hijos, ya que se considera que el hecho de que las mujeres tengan mayores responsabilidades familiares hace que muchas de ellas deban abandonar sus carreras más temprano que los hombres aunque tengan iguales posibilidades de ascender en el empleo. Las mujeres tienen que hacer un balance entre el trabajo y las responsabilidades familiares. Como dice este mismo autor, hay un balance de costo-beneficio en esta cuestión ya que el incremento en las oportunidades laborales implica dejar de lado las responsabilidades maternas, mientras que, el incremento de las responsabilidades maternas implica una menor oportunidad económica para las mujeres.

Asimismo, un estudio realizado por GPI Consultores para el Instituto de la Mujer (2005 en Pérez Sánchez & Gálvez Mozo, 2009) muestra que para casi la mitad de la población consultada es algo “complicado” e, incluso, “muy complicado” compatibilizar la vida familiar y laboral. Además, esta calificación es mayor en las mujeres (donde se supera el 50%) y, en mayor medida, en las mujeres de familias donde hay presencia de menores de 14 años y/o mayores de 65 (donde el porcentaje se acerca al 60%) (Pérez Sánchez y Gálvez Mozo, 2009).

En definitiva, las mujeres presentan muchas dificultades a la hora de desarrollarse profesionalmente ya que la falta de políticas flexibles en las organizaciones hace que deban abandonar sus carreras en algún momento de sus vidas deteriorando su desarrollo. En muchos casos, les es complicado reinsertarse y continuar sus carreras profesionales o, aunque pudieran hacerlo, sus oportunidades profesionales decaen. Como expresó una mujer: *“Siento que, especialmente para las mujeres con hijos, la flexibilidad en la fuerza laboral es una necesidad que usualmente no está disponible...”*²² (Cabrera, 2007). De esta manera, se puede ver como la falta de estas políticas hace que la retención y el desarrollo de las mujeres en las organizaciones sea complicada, ya que a muchas mujeres no les queda otra opción que abandonar sus carreras en algún momento, al menos por un tiempo, para poder combinar satisfactoriamente el trabajo con la familia.

- **Punto de vista de la organización**

Con respecto al punto de vista de la organización, existen diferentes barreras que impiden que las mujeres se desarrollen profesionalmente y asciendan dentro de las organizaciones y, al mismo tiempo, sean un problema para su retención. Billing y Alvesson (1989, en Lamsa & Sintonen, 2001) argumentan que el hecho de que haya pocas mujeres en las posiciones de alta dirección y el hecho de que tengan dificultades de acceder a esas posiciones se debe a inequidades e injusticias que existen en la sociedad y en la vida laboral. De esta manera, las mujeres pueden ser vistas como un grupo discriminado que no tienen las mismas oportunidades que los hombres en un contexto de carrera y en obtener posiciones gerenciales. Estas desigualdades también son vistas como una restricción al desarrollo, ya que limitan la habilidad de las mujeres de ejercer todas sus capacidades.

²² *“I feel that, especially for women with children, flexibility in the workforce is a necessity that is usually not available...”*

Recientemente, la imagen viva del techo de cristal (“*glass ceiling*”) apela a factores organizacionales para explicar las carreras gerenciales de las mujeres (Andrew, Coderre, & Denis, 1990). El concepto de “*glass ceiling*” es una metáfora que se utiliza para denominar a dicha barrera que previene a las mujeres de crecer por arriba de cierto nivel organizacional (e.g., Morrison et al., 1992; U.S. Department of Labor, 1991 en Daily, Trevis Certo, & Dalton, 1999). Cotter, Hermse, Ovadia, & Vanneman (2001) señalan que el efecto “*glass ceiling*” implica que las desventajas de género son más fuertes en la cima de la jerarquía que en los niveles más bajos y, que estas desventajas, empeoran con el avance de la carrera. Si bien hay diferencias en la forma en que los diferentes autores presentan dichas barreras, en general, las mismas incluyen estereotipos de género, falta de oportunidades para las mujeres para ganar las experiencias laborales necesarias para avanzar y falta de compromiso de los directores ejecutivos para que haya equidad de género e iguales iniciativas de empleo (Bell, Mc Laughlin, & Sequeira, 2002).

Para explicar las barreras organizacionales que disminuyen las posibilidades de que las mujeres puedan desarrollarse dentro de las empresas se tendrá en cuenta la división principal hecha por Oakley (2000) en **Barreras creadas por las prácticas corporativas y, Explicaciones comportamentales y culturales.**

- **Barreras creadas por las prácticas corporativas:** estas barreras incluyen políticas y prácticas en entrenamiento y desarrollo de carrera, promoción y compensación. A menudo, las dificultades de estas políticas no aparecen en los menores rangos del gerenciamiento pero, cuando las mujeres suben a posiciones cerca de la cima, se encuentran excluidas de los altos rangos debido a un seguimiento inadecuado que se dió con anterioridad en sus carreras (Oakley, 2000). Estas barreras se pueden asociar con lo que Bell, McLaughlin, & Sequeira (2002) llaman “*overt discrimination*”, es decir, el uso del género como un criterio para tomar decisiones relacionadas con el empleo. A continuación se explicarán las diferentes barreras de este apartado:
 - **Entrenamiento y desarrollo de carrera:** las mujeres presentan dificultades dentro de las organizaciones para obtener las experiencias necesarias para ser consideradas en las posiciones de alta dirección por el solo hecho de que suelen no ofrecérseles estas experiencias (Oakley, 2000).

- **Políticas de promoción:** cuando las mujeres empezaron a entrar como gerentes en el mundo corporativo, entre 1960 y 1970, muy pocas perseguían una trayectoria profesional que llevaba a una posición de alta dirección. Por lo tanto, las políticas corporativas no incluían programas de acciones para promover mujeres a estas posiciones (Morrison, 1992 en Oakley, 2000). Según Catalyst (1990, en Oakley, 2000), las corporaciones no estaban creando, todavía, iniciativas diversas o políticas que disminuyeran los obstáculos que las mujeres que deseaban ascender enfrentaban. Este mismo autor concluyó que los problemas que enfrentaban las mujeres para ser promovidas no se debían, en la mayoría de las empresas, a los tipos de políticas o prácticas sino que las mujeres en posiciones gerenciales medias citaban, como un obstáculo adicional para ascender, una falta de *feedback* basado en el rendimiento comparado con los hombres.
- **Prácticas de compensación:** en general, las mujeres gerentes no reciben los mismos salarios y beneficios que los hombres gerentes en todos los niveles organizacionales (Gallese, 1991 en Oakley, 2000). El hecho de que ganen menos hace que las mujeres se encuentren en una situación donde es menos probable que sean promovidas a las altas posiciones, ya que menores ingresos tienden a retrasar su ascenso en la escalera corporativa a lo largo de sus carreras (Oakley, 2000).
- **Explicación comportamental y cultural:** La explicación comportamental y cultural va más allá de las prácticas y de las políticas organizacionales y abarca el impacto de la dinámica comportamental basada en el género. Esta explicación toma en cuenta el hecho de que las mujeres se enfrentan a diferentes estereotipos que impiden que puedan avanzar profesionalmente (Oakley, 2000).

De esta manera, el estereotipo que enfrentan las mujeres que se va a considerar como principal, y del cual se considera que otros estereotipos dependen (tono de voz, la apariencia física y el modo en que se visten), es el del estilo de liderazgo. Los estudios sobre el estilo de liderazgo asumen que las mujeres y los hombres tienen diferentes características que los hacen adecuados para diferentes tipos de trabajos (Lamsa & Sintonen, 2001). Kanter (1977, en Lamsa & Sintonen, 2001)

argumenta que las posiciones de gerenciamiento están caracterizadas como de hombre.

Estos estereotipos asumen que hay extendidas diferencias en las habilidades entre hombres y mujeres y toma un prejuicio cultural que asume que los hombres son mejores en las posiciones de liderazgo (Heilman et al., 1989 en Oakley, 2000). Un estudio realizado reveló que los gerentes asocian los tratos gerenciales más deseados con los hombres y los menos deseados con las mujeres (Broveman et al., 1972; Heilman et al., 1989 en Oakley, 2000). Dicho estudio también destacó que los gerentes hombres describían a las mujeres gerentes como menos seguras de sí mismas, menos analíticas, menos estables emocionalmente, menos consistentes, y que poseen habilidades de liderazgo menores que los hombres. Por lo tanto, el estereotipo cultural de los líderes se asocia con los hombres y describe a las mujeres como líderes menos capaces que estos (Oakley, 2000).

Estos estereotipos que enfrentan las mujeres se pueden asociar con lo que Andrew, Coderre, & Denis (1990) llaman factores sociales y psicológicos. Según dichos autores una de las causas de que las mujeres encuentren problemas para avanzar profesionalmente se debe a la diferencia en el proceso de socialización que enfrentan éstas con respecto a los hombres. Es decir, que las mujeres fueron criadas para enfatizar comportamientos y personalidades que no conducen a un rápido avance de la carrera de gerenciamiento.

Lamsa & Sintonen (2001) sugieren que el modo en que funcionan las mujeres y sus valores son diferentes que los de los hombres. Por ejemplo, Helegesen (1990 en Oakley, 2000) dice que las mujeres suelen poner énfasis en el proceso y orientación en las relaciones, mientras que los hombres enfatizan los resultados y la instrumentalidad en las relaciones. Además, hay evidencia que las líderes mujeres tienden a estar más orientadas a las personas, más democráticas, mostrando comportamientos interpersonalmente orientados y preocupación por la satisfacción de otras personas (e.g. Osland et al., 1998; Tucker et al., 1999 en Lamsa & Sintonen, 2001). Asimismo, se argumenta que las mujeres son más éticas que sus colegas hombres (e.g. Deshpande et al., 2000; Mason and Mudrack, 1996; Ruegger and King, 1992 en Lamsa & Sintonen, 2001).

De acuerdo con lo anterior, se puede ver la relación entre la socialización de las mujeres y los estereotipos que enfrentan teniendo en cuenta el estilo de comunicación. Según Tannen (1994 en Oakley, 2000), la mayoría de las mujeres están socializadas de manera que creen que sonar demasiado segura de sí mismas las hará poco populares entre sus compañeros. Sin embargo, las formas de comunicaciones menos agresivas y menos positivas que se asocian con las mujeres suelen ser, particularmente, inaceptables formas de comunicarse en los escalones altos de las corporaciones (Oakley, 2000). Esto suele resultar una desventaja para las mujeres que trabajan en sistemas jerárquicos donde la autoridad de negociación es algo que se necesita ejercer seguido y, en consecuencia, resulta en una ventaja para los hombres sobre las mujeres (Tannen, 1994 en Oakley, 2000).

De esta forma, se puede ver como el modo en que fueron socializadas las mujeres hace que posean características que no concuerden con el estereotipo del estilo de liderazgo. El hecho de que otras personas no vean a las líderes mujeres iguales de exitosas que los hombres pueden influenciar sus posibilidades de avanzar profesionalmente (Andrew, Coderre, & Denis, 1990). Por lo tanto, este estereotipo que asume que los hombres son mejores para ocupar posiciones de liderazgo se presenta como una barrera para las mujeres que aspiran a estas posiciones, poniéndolas en desventaja (Oakley, 2000).

A diferencia de las barreras creadas por las prácticas corporativas que se basan en las prácticas y políticas de las organizaciones, la explicación comportamental y cultural muestra que el desarrollo de las mujeres en las organizaciones se dificulta debido al hecho de que las mismas enfrentan diferentes estereotipos en los cuales no encajan debido al modo en que fueron socializadas. De esta manera, las mujeres terminan en posiciones con poco alcance de desarrollo de carrera por el simple hecho que esas posiciones se consideran apropiadas para las mujeres (Kanter, 1977 en Oakley, 2000). La teoría de socialización tiende a producir explicaciones en el sentido de que las mujeres tienen que cambiar y convertirse en masculinas y “excepcionales” si quieren triunfar en sus carreras profesionales (Lamsa & Sintonen, 2001).

A pesar del progreso que las mujeres experimentaron en ascender a los rangos de gerenciamiento medio, las fuerzas que están sosteniendo intacto al efecto “*glass ceiling*”

son, todavía, muy fuertes cuando se trata de ascender a las posiciones de alto gerenciamiento (Oakley, 2000).

Luego de ver cómo el desarrollo y la retención de las mujeres en las empresas puede ser afectado tanto por las mujeres mismas como por las organizaciones pasaremos a explicar cómo el teletrabajo podría contribuir a mejorar la situación laboral de las mujeres.

4.4 Mujeres y Teletrabajo

Resultados de una investigación hecha por Honeycutt & Rosen (1997) indicaron que todas las categorías de individuos, “*career salient*” (individuos que se enfocan más en la carrera), “*family salient*” (individuos que se enfocan más en la familia) y “*balance salient*” (individuos que consideran igualmente importante el trabajo y la familia), están más atraídas a organizaciones con trayectorias profesionales y políticas flexibles. Estos mismos autores destacan que se espera que las trayectorias profesionales y políticas que sustentan la familia empiecen a ser muy importantes para la gente que busca trabajo. Esto se debe al hecho de que la composición de la fuerza laboral comenzó a incluir números cada vez más altos de mujeres que trabajan, parejas que trabajan y padres que trabajan (Axel, 1985 en Honeycutt & Rosen, 1997). A partir de lo dicho, trayectorias profesionales y políticas amigables con respecto a la familia pueden convertirse cada vez más importantes para solicitantes de empleo, a medida que la composición de la fuerza laboral cambia, al proveer mayor flexibilidad para la gente con responsabilidades familiares. Pero, al mismo tiempo, esto puede ser un atractivo a futuro para las personas que, aún, no tienen estas responsabilidades (Honeycutt & Rosen, 1997).

Es por eso que podemos destacar que “gran parte de la literatura existente sobre teletrabajo destaca como principales ventajas de este tipo de organización laboral una mejor conciliación de la vida laboral, familiar y personal de los/as trabajadores/as, un incremento de la flexibilidad y una reducción en los tiempos de desplazamientos” (Mann & Holdsworth, 2003; Montreuil & Lippel, 2003; Tremblay, 2002 en Pérez Sánchez & Gálvez Mozo, 2009). Es así, que el teletrabajo otorgaría tiempo extra, por el ahorro de tiempo que supone evitar los desplazamiento a la oficina, y un incremento de la flexibilidad, que permite que cada persona maneje los horarios laborales a su conveniencia (Pérez Sánchez & Gálvez Mozo, 2009). Por otra parte, los tiempos de recreos que generalmente son pasados con los compañeros de trabajo, ahora podrían ser aprovechados para estar con la familia (Nilles 1994 en Jeffrey Hill, Hawkins, & Miller, 1996).

De esta manera, las tecnologías de información y comunicación, que son utilizadas cuando se teletrabaja, podrían ser un instrumento muy útil para crear dinámicas de conciliación, ya que resuelven dos de sus principales problemas: el tiempo y la distancia; permitiendo deslocalizar el trabajo y hacer las tareas más rápidamente restando tiempo al ámbito laboral y facilitando más tiempo para otros aspectos de la vida (la familia, el ocio, el propio cuidado, etc.). Como consecuencia de esto, la flexibilidad que da en el trabajo el teletrabajo puede darles a los individuos el control de integrar las responsabilidades familiares con responsabilidades del trabajo llevando a un buen balance entre estos dos ámbitos (Galinsky et al., 1993 en (Jeffrey Hill, Hawkins, & Miller, 1996)). Jenson (1994 en Jeffrey Hill, Hawkins, & Miller, 1996) afirma, que esta flexibilidad es la que los empleados necesitan para poder tener un equilibrio entre el trabajo y la familia.

Como consecuencia de las mayores responsabilidades familiares que tienen las mujeres frente a los hombres que influyen en el desarrollo de sus carreras, el teletrabajo podría funcionar como una opción positiva para que las mujeres no tengan que decidir entre el trabajo y el cuidado de su familia y, así, poder lograr una conciliación entre ambos teniendo la posibilidad de seguir desarrollándose profesionalmente al poder continuar ininterrumpidamente con sus carreras. Al mismo tiempo, podría ayudar a que las empresas retengan mayores porcentajes de mujeres. Hasta el momento no se han encontrado datos que vinculen específicamente el teletrabajo, con la posible retención de las mujeres en las organizaciones.

Habiendo definido los conceptos principales a tener en cuenta para la investigación a realizar, pasaremos a describir, en la próxima sección, la metodología para entender mejor en qué consiste el trabajo y su aporte.

5. Metodología

Hasta ahora se ha visto la problemática y los conceptos importantes a tener en cuenta para la realización del análisis. A partir de eso, a continuación, se definirá el tipo de estudio a realizar, las técnicas de recolección de datos utilizadas para la realización de la investigación, el modo en que los datos fueron procesados y una guía de lectura sobre el trabajo.

- Tipo de Estudio

El tipo de investigación a realizar para este trabajo combina un enfoque descriptivo con uno exploratorio.

Como señala Hernández Sampieri (1998) los estudios descriptivos “miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”. En este tipo de estudios se selecciona una serie de cuestiones que se miden independientemente para, así, describir lo que se investiga. De esta manera, en este trabajo se miden variables como las responsabilidades familiares de las mujeres, la posición de las mujeres en la organización, la cantidad de horas teletrabajadas y el desarrollo profesional, que permiten describir la conciliación entre la vida familiar y laboral.

Por otro lado, este mismo autor, destaca que para los estudios exploratorios el objetivo es examinar un tema o problema poco estudiado o que no haya sido tratado antes. Como se ha señalado, este trabajo intentará describir el aporte que el teletrabajo podría hacer a la retención y el desarrollo de las mujeres en empresas en Argentina al permitir una mayor conciliación de la vida laboral y familiar. Este tema no ha sido muy estudiado en Argentina.

Con esto definido, pasaremos a ver las técnicas de recolección de datos utilizadas que ayudaron a realizar el análisis.

- Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos para la investigación se basaron en fuentes primarias y secundarias, tanto cuantitativas como cualitativas, las cuáles fueron recolectadas durante los meses de febrero, marzo y abril de 2012.

En una primera instancia, se hizo una revisión de bibliografía para comprender bien la problemática y los factores principales a tener en cuenta en la investigación.

En una segunda etapa, se realizaron entrevistas (ver Anexo 2) con personas de recursos humanos de las empresas Cisco, Siemens, Telecom, Accenture y una empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales. De esta manera, se obtuvo información general de cómo fue y qué resultados se obtuvo a partir de la implementación del teletrabajo en cada una de las empresas.

Las personas entrevistadas en cada empresa fueron:

- Pablo Marrone y Tatiana Stariha (Recursos Humanos) en Cisco.
- Matías Gigena (Recursos Humanos) en Accenture.
- Matías Julio en Telecom.
- Mariela Bavilaqca (Recursos Humanos) y Bárbara Mehringer (Recursos Humanos) las cuáles fueron las encargadas de la investigación e implementación del teletrabajo en Siemens.
- El Gerente Senior de Recursos Humanos en la empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales.

En una tercera instancia, se efectuaron encuestas (ver Anexo 3) tanto a mujeres que teletrabajan/teletrabajaron como que no teletrabajan/teletrabajaron de las empresas entrevistadas, así como también a mujeres que teletrabajan/teletrabajaban en otras empresas. A partir de las mismas, se obtuvieron datos, tanto cualitativos como cuantitativos, sobre los beneficios y desventajas del teletrabajo que permitieron estudiar la relación del teletrabajo con el desarrollo y la retención de las mujeres.

Las encuestas fueron confeccionadas a través de un software y la información fue recolectada a través de internet. Esto posibilitó preservar la identidad de las personas que las realizaron para que éstas puedan responder con mayor sinceridad. Asimismo, permite que el estudio se pueda replicar fácilmente ampliando la muestra. El link para completar las encuestas fue compartido con las personas entrevistadas, las cuales lo pusieron a disposición de las mujeres de cada una de las empresas. Además, se hizo un seguimiento recordándoles por mail la existencia de las encuestas y la fecha límite que había para responder.

Asimismo, se buscaron mujeres (conocidas, amigos, familiares, etc.) que teletrabajaban en otras empresas que pudieran responder las encuestas. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos hechos por conseguir la mayor cantidad de respuestas posibles, fue muy difícil alcanzar un número significativo. Se obtuvieron, únicamente, dieciocho respuestas. Es por eso, que se hizo un análisis descriptivo sin intentar sacar conclusiones excluyentes, ya que la muestra no lo permitía. De esta manera, los resultados muestran una ilustración de lo que les pasa a las mujeres con el teletrabajo.

Como se puede observar, se han utilizado varias fuentes de información, lo que permitió hacer un análisis más profundo sobre el teletrabajo y, así, poder entender mejor los beneficios y desventajas que puede causarle a las mujeres.

Una vez descriptas las técnicas de recolección de datos se pasará a ver cómo se procesaron los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas.

- Procesamiento de datos

A partir de las variables seleccionadas, se hizo un análisis comparativo de las entrevistas realizadas y se analizaron los resultados de las encuestas.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos de estas últimas, en primer lugar, se sacaron los porcentajes de las características personales y laborales de las mujeres para tener una idea general de la muestra.

Luego, se procedió al análisis sobre las preguntas relacionadas con el teletrabajo. De las mismas, se analizaron las correspondientes a: los beneficios y aspectos negativos del teletrabajo (preguntas 24 y 25, Anexo 3), si las mujeres tuvieron que renunciar o pedir tiempo libre de su empleo (pregunta 16, Anexo 3), si las mujeres tuvieron que dejar de teletrabajar (pregunta 20, Anexo 3) y si fueron promocionadas mientras teletrabajaban (este dato se sacó teniendo en cuenta la pregunta 15 y la pregunta 21, Anexo 3). El análisis de dichas preguntas, exceptuando la primera, se basó en el cálculo de porcentajes.

Asimismo, para hacer un mejor análisis de las preguntas acerca de los beneficios y los aspectos negativos del teletrabajo se dividió la muestra en mujeres con hijos y mujeres sin hijos. De esta manera, se presentaron los datos obtenidos a dicha pregunta, también, de la muestra diferenciada. Para ello, del mismo modo que la muestra total, se sacaron los porcentajes de las características personales y laborales de ambos subgrupos.

El análisis de las encuestas se describió bajo la sección “Beneficios y aspectos negativos del teletrabajo”. Asimismo, todos los resultados obtenidos de las preguntas relacionadas con el teletrabajo y de la muestra diferenciada de mujeres fueron transcritos en tablas presentadas en el Anexo 4. En dicho anexo, también se describió como se analizaron los datos obtenidos acerca de las preguntas de beneficios y aspectos negativos del teletrabajo. Mientras que, por otro lado, el análisis comparativo de las entrevistas se describió bajo el apartado “Incorporación del teletrabajo y resultados obtenidos”.

De esta manera, a continuación, se presentará la guía de lectura.

- Guía de lectura

El trabajo consta, además de este capítulo introductorio en donde se desarrolló el marco teórico, de dos capítulos más. En el próximo capítulo, se describirá y se hará el análisis de las entrevistas y las encuestas realizadas mientras que, en el último capítulo, se hará la conclusión final sobre el tema investigado.



Universidad de
San Andrés

Capítulo II: Trabajo de Campo

En este capítulo se tratará de describir, en una primera sección, cómo las cinco empresas analizadas implementaron el teletrabajo, cómo es la situación de las mujeres en estas empresas y los resultados que obtuvieron. En una segunda sección, se analizarán las repuestas de las encuestas realizadas a las mujeres para entender y describir las responsabilidades que afrontan con respecto a la familia y a la vida laboral, cómo aplican el teletrabajo o no lo aplican y cómo influye esto en su desarrollo y vida profesional. De esta manera, se intentará describir cómo el teletrabajo puede contribuir a la retención y desarrollo de las mujeres.

1. Incorporación del teletrabajo y resultados obtenidos

En esta sección se presentarán las características generales del teletrabajo, la situación de las mujeres y los resultados obtenidos en las cinco empresas analizadas en base a la información recaudada en las entrevistas. Finalmente, se hará un análisis comparativo de los resultados obtenidos en estas empresas.

1.1 Cisco

- Características generales del teletrabajo

Cisco Systems es la internacional líder en lo que respecta a dispositivos y redes de internet.

La empresa es netamente teletrabajadora, es decir, que desde sus comienzos en Argentina (2005) tiene incorporada la opción de teletrabajar. Si bien siempre existió esta posibilidad, esta modalidad se intensificó y formalizó en 2009 cuando la empresa se incorporó al Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas que lanzó el Ministerio del Trabajo.

Por otra parte, al ser una empresa netamente teletrabajadora, el 100% de los empleados están habilitados para trabajar bajo esta modalidad (a menos que el puesto no lo permita, por ejemplo, en el caso de una recepcionista). El grado en que se teletrabaja, es decir, la cantidad de días o horas las define cada trabajador con su jefe.

La amplia extensión en la que se aplica el teletrabajo (cantidad de horas y empleados) en Cisco es posible debido a que es una empresa que trabaja por objetivos. Esto brinda la flexibilidad tanto horaria como física necesaria para implementar el teletrabajo, ya que no importa para la evaluación del empleado las horas trabajadas sino los resultados obtenidos y el cumplimiento de los objetivos pactados. De esta manera, el teletrabajo se presenta como un desafío para manejar los tiempos y, es por eso, que la gente debe saber autocontrolarse. Sin embargo, según los entrevistados, esto implica, en gran parte de los casos, que terminen trabajando más horas.

Además de ello, según los datos proporcionados en la entrevista, la empresa brinda los elementos para poder trabajar y ser productivo desde cualquier lugar físico. Entre estos elementos se encuentra la posibilidad de realizar “telepresencia”, es decir, reuniones virtuales. Asimismo, Cisco tiene diferentes métodos para dar seguimiento a sus trabajadores. Uno de ellos es el uso de un chat especial en el que se puede buscar a la persona con la que se está hablando para ver donde se encuentra. Igualmente, según lo dicho en la entrevista, en la práctica nadie usa este método, ya que el teletrabajo se basa en la confianza y el profesionalismo de los empleados.

- *Situación de las mujeres en la empresa*

Cisco Systems cuenta con 140 empleados en Argentina de los cuales el 35% son mujeres y, de esas mujeres, menos de un 10% ocupan cargos altos. La empresa no tiene registros sobre la cantidad de mujeres que trabajan bajo esta modalidad pero, según la entrevista realizada, la mayoría lo hace al menos un día a la semana. Por lo tanto, se podría interpretar que el 100% de las mujeres teletrabajan, y que de éstas, menos del 10% ocupan cargos altos.

- *Presentación de resultados*

Aunque no haya discriminación de los resultados entre hombres y mujeres, las encuestas de satisfacción realizadas destacan al teletrabajo como una de las principales razones por las cuales los empleados están satisfechos. Según los entrevistados, el teletrabajo es positivo con respecto a la conciliación de la vida familiar y laboral y con respecto al transporte. Por ejemplo, se puede hacer una reunión virtual cuando hay un piquete. Por otro lado, Tatiana Stariha, quien trabaja en la empresa hace seis años y tiene dos hijas, comentó: “*el teletrabajo me ayuda mucho a conciliar la vida familiar con la laboral*”.

Otro dato importante a considerar, si bien no está confirmado que se debe a la posibilidad de teletrabajar, es que los niveles de renuncias en Cisco son bajos. Por ejemplo, el índice de rotación es de aproximadamente un 2% anual.

1.2 Siemens

- Características generales del teletrabajo

La implementación del teletrabajo en Siemens, una empresa de tecnología que está hace más de 150 años en Argentina, empezó a partir de julio de 2011. Según la entrevista realizada, para dicha implementación se tuvo que hacer un cambio en la cultura organizacional y un cambio en la forma de trabajar de las personas, es decir, que las personas empezaran a trabajar por objetivos.

Asimismo, con respecto a la elección de los teletrabajadores, en primer lugar, se analiza el perfil del puesto, ya que no en todos los puestos es posible teletrabajar. Sólo se puede teletrabajar si la ubicación no afecta el desempeño en el puesto. Por ejemplo, una recepcionista no puede trabajar bajo esta modalidad ya que para realizar sus tareas es necesario que concurra a la empresa. En segundo lugar, se analiza si las personas poseían ciertas aptitudes y competencias que se necesitan para poder teletrabajar como el ser autónomo, ser organizado, tener dominio de la tarea, tener cierto nivel de compromiso, etc. Este análisis es definido con el *manager*, ya que es él quien conoce a sus empleados y, por lo tanto, es el que sabe si tienen las aptitudes y competencias necesarias para trabajar bajo esta modalidad. Por último, se investiga si las personas que están aptas para teletrabajar tienen la voluntad de participar o no en el programa. Por ejemplo, según una de las entrevistadas, hay gente que no quiere teletrabajar porque no tiene el espacio físico, porque si la mujer lo ve en la casa piensa que no está trabajando y lo manda a hacer otras tareas (en caso de los hombres), porque no le interesa, porque quiere ver a sus compañeros o, porque necesita ser guiado.

Por otra parte, cabe agregar, que en Siemens, actualmente, hay dos tipos de teletrabajo fijos que una persona puede elegir. El primero se basa en trabajar tres días desde la casa y dos en la oficina y, el segundo, en trabajar cuatro días desde la casa y uno en la oficina. En base a lo dicho en la entrevista, si bien esta posibilidad genera mayor flexibilidad que trabajar desde la oficina, hay ciertas horas en que la persona que teletrabaja tiene que estar disponible.

Las personas que entran en el programa de teletrabajo tienen ciertos beneficios como: un kit de elementos que la empresa les provee, una notebook y cierto monto adicional de sueldo para cubrir los gastos que se incurren en la casa por teletrabajar como serían la luz, el gas, etc. A esto último, se le llama adicional *homeworking* y la idea es compensar la proporción que gastan los teletrabajadores trabajando desde su casa.

Para analizar el rendimiento de las personas que están en el programa y ver el funcionamiento se realiza un seguimiento con el jefe. Tanto el jefe como el empleado pueden dar de baja el programa cuando quieran, si consideran que no está funcionando.

Por otro lado, Siemens cuenta con otra alternativa para las personas que no pueden entrar en el régimen de teletrabajo. Esta alternativa es el beneficio de la flexibilidad, el cual se refiere a trabajar desde la casa solo uno o dos días a la semana, acordándolo con el jefe. La diferencia con el teletrabajo es que, al no estar formalizado, no tiene los beneficios que el programa de teletrabajo brinda y tampoco se hace un seguimiento del desempeño de las personas que lo hacen. Si bien para Siemens esto no es considerado teletrabajo, si será considerado así para ésta investigación ya que la definición de trabajo flexible de Siemens entra dentro de la definición de teletrabajo dada anteriormente. Según la entrevista realizada, esta alternativa es beneficiosa para los jefes que se oponen al teletrabajo ya que les permite estar más tiempo en la empresa para controlar a sus empleados.

- *Situación de las mujeres en la empresa*

La empresa no cuenta con registros sobre el porcentaje de mujeres en la empresa y en los altos cargos, menos aún, sobre el porcentaje de las mujeres que teletrabajan.

- *Presentación de resultados*

En cuanto a resultados obtenidos a partir de la implementación del teletrabajo, según encuestas realizadas por la empresa, la gente que teletrabaja está satisfecha con el programa. En el caso de las mujeres que vuelven de las licencias por maternidad lo ven como algo muy positivo, por ejemplo, en el área de energía todas las mujeres que volvían de licencia por maternidad eligieron teletrabajar, mientras que en el caso de otra de las áreas el 50% decidió teletrabajar y el otro 50% decidió no hacerlo. Asimismo, en el área de energía incidió positivamente en la retención, especialmente cuando la empresa se mudó a Munro, por la reducción de los desplazamientos que implicaba el poder teletrabajar. Donde se encontró mayor resistencia fue por parte de los jefes debido a la dificultad que implica

manejar a los empleados si no los pueden ver, teniendo que establecer más reuniones periódicas para poder controlarlos.

1.3 Telecom

- Características generales del teletrabajo

Telecom es una empresa que ofrece una amplia variedad de servicios de comunicaciones a sus clientes²³. Al igual que Cisco, Telecom empezó con el equipo de proyecto para la implementación del teletrabajo con el PROPET (Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo) en julio de 2008 y en noviembre largó la prueba piloto. Dicha prueba se basó en una muestra de 50 personas de diferentes rangos etarios y de diferentes áreas en la que participaron tanto hombres como mujeres por seis meses. El 54% de la muestra eran mujeres y el resto hombres. Además, se trató de que el 10% de la muestra sean padres. Actualmente, hay más de 600 personas teletrabajando en Telecom y el 99% de la organización tiene teletrabajadores.

En cuanto a la elección de los teletrabajadores en Telecom primero se mira la silla, es decir, las tareas a realizar y si el teletrabajo no es un impedimento para realizar dichas tareas. Si la tarea no puede realizarse teletrabajando se deja pendiente para analizar más adelante. En segundo lugar, se mira a la persona y la visión que el jefe tiene de ella. Los líderes de clientes definieron una serie de aptitudes que tenían que tener los futuros teletrabajadores. Entre ellas se encuentran: orientación hacia los resultados, capacidad de resolver problemas en el momento, que sea tecnológicamente avanzado, que tenga poca dependencia de los aspectos sociales, independiente, responsable, autodisciplinario, con buena capacidad de planificación y altamente preparado para su tarea. Por último, se fijan si las personas seleccionadas están interesadas en el programa o no.

El proyecto se basa en trabajar tres veces por semana fuera de la oficina y dos veces por semana en la oficina. Según el entrevistado, no se permite que las personas trabajen bajo esta modalidad una semana de corrido ya que la relación semanal con los compañeros es necesaria. Asimismo, se destacó el hecho de que el teletrabajo no varía la forma en que las personas hacen sus tareas. La persona que teletrabaja en Telecom tiene las mismas condiciones de acceso a su oficina, es decir, trabaja del mismo modo que en su oficina y, además, tiene que estar disponible en los mismos horarios. Al igual que trabajando en la

²³ (s.f.). Recuperado el 2 de Mayo de 2012, de <http://www.telecom.com.ar/institucionales/perfil.html>

oficina, si la persona tiene que irse de la casa por unos minutos u horas tiene que avisar que no va a estar ya que es una cuestión de seguridad. Para que puedan trabajar bajo esta modalidad, la empresa les otorga la computadora portátil, una silla, un escritorio, un botiquín de emergencias y un matafuego.

- *Situación de las mujeres en la empresa*

Como se mencionó anteriormente, cuando se implementó la modalidad de teletrabajo el 54% de la muestra eran mujeres y, aproximadamente, este número no varió. Además, según lo dicho en la entrevista, aunque no tengan un número exacto de las mujeres que teletrabajan que ocupan altos cargos, hay desde gerentes hasta analistas.

- *Presentación de resultados*

Luego de los seis meses de la prueba piloto, evaluaron los resultados, los cuales fueron altamente satisfactorios. Por ejemplo, datos obtenidos revelan que de la muestra original el 96% manifestó que su calidad de vida había aumentado y el resto que se mantuvo igual. Además, cuando se expandió la muestra al doble el resultado fue el mismo. Asimismo, luego de la implementación del teletrabajo, se realizaron encuestas que revelaron que el 76% de los teletrabajadores dijeron estar muy satisfechos con esta nueva modalidad mientras que el resto dijeron estar satisfechos.

Según lo comentado en la entrevista, a partir de la implementación del teletrabajo, disminuyeron las licencias por enfermedad, es decir, que disminuyó el ausentismo. Eso se debe a que los menores desplazamientos que implica el poder teletrabajar, hacen que las personas tengan menor contacto con las enfermedades. Además, el entrevistado asegura que, si bien no puede otorgar datos exactos, en las áreas donde hay altas tasas de rotación dichas tasas disminuyeron más de un 50%.

Un ejemplo del aumento de la retención se observó en el área de unidad de red donde la tasa de rotación de un colaborador era de seis meses. Los trabajadores de esta área identificaron como un problema la imposibilidad de poder conciliar la vida laboral con la familiar. Ante este inconveniente, Telecom propuso que se incorporaran al programa de teletrabajo. A partir de este hecho, la tasa de rotación disminuyó drásticamente. Según el entrevistado, el teletrabajo es una herramienta que ayuda a la retención del talento y a la selección de nuevos talentos, ya que nuevas personas que quieren entrar a la empresa preguntan por estos planes flexibles. Asimismo, el tener una muestra mixta permitió ver a

quien le interesaba más el programa y, se encontró, que había poca diferencia entre hombres y mujeres.

En cuanto al desarrollo, se le preguntó al entrevistado si las mujeres que teletrabajan eran promovidas y si percibían que podían desarrollarse con el teletrabajo. Con respecto a lo primero, dijeron que trabajan en igualdad de género y que la relación mujeres-hombres está por encima de la media de la industria, pero que no tienen datos específicos sobre la promoción de las mujeres. También destaca que muchos de los teletrabajadores fueron promovidos. Sin embargo, al ser promovidos decidieron dejar de teletrabajar para poder controlar mejor a sus subordinados.

Con respecto a lo segundo, el entrevistado manifestó: *“tengo la sensación de que pueden desarrollarse porque lo manifiestan renovando el contrato de teletrabajo y porque a días de renovarlo están ansiosas y preguntan sobre dicha renovación. Si el teletrabajo no les ayudara a desarrollarse no estarían interesadas en renovar el contrato, ya que reversibilidad y voluntariedad son las principales características del mismo”*.

1.4 Accenture

- *Características generales del teletrabajo*

“Accenture es una compañía global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y *outsourcing*”²⁴.

Debido al hecho de que la encuesta de clima que realiza la empresa año tras año arrojaba resultados negativos con respecto al balance entre el trabajo y la familia, se decidió lanzar, en 2009-2010, un programa de trabajo flexible. Dicho programa cuenta con siete modalidades diferentes de trabajo flexible. La más utilizada de estas modalidades es el teletrabajo. La idea del programa es que la gente se sienta cómoda con su jornada de trabajo. Asimismo, no propone disminuir las horas de laborales sino organizar mejor la dicha jornada.

Con respecto a quienes pueden participar de este programa, cada líder de equipo analiza cuál de las siete modalidades aplica para su equipo. Una vez decidido esto, todos los trabajadores en dicha área pueden aplicar modalidad elegida siempre y cuando cumplan con ciertos requisitos. Los mismos incluyen: tener un año de antigüedad, tener alto nivel de

²⁴ (s.f.). Recuperado el 2 de Mayo de 2012, de <http://www.accenture.com/ar-es/company/Pages/index.aspx>

compromiso con la empresa e identificación con la cultura de Accenture, trabajar la jornada completa y haber demostrado consistentemente un alto grado de responsabilidad y manejo independiente de su carga de trabajo. Estos requisitos son necesarios ya que la participación en el programa es una resultante de la confianza que el empleado haya ganado por su fidelidad y compromiso. A partir de eso, cada persona puede elegir si quiere hacerlo y bajo cuales modalidades, siempre y cuando lo consensue con su supervisor.

Asimismo, como requisitos adicionales, es necesario tener conexión a internet, teléfono interno derivado al teléfono de su casa o al celular y la notebook de la empresa. Si salen por alguna razón tienen que avisar siempre a su supervisor.

La incorporación de las modalidades de trabajo flexible dificultaba el control tradicional por lo que se debió incorporar la modalidad de trabajo por objetivos.

- Situación de las mujeres en la empresa

La empresa no tiene registros sobre la cantidad de mujeres que teletrabajan ni tampoco sobre la cantidad que ocupan altos cargos pero, según la entrevista realizada, hay desde gerentes hasta analistas. En cuanto al desarrollo de las mujeres que teletrabajan, según Matías Gigena, el hecho de teletrabajar no cambia el desarrollo de las personas dentro de la organización.

- Presentación de resultados

En cuanto a los resultados obtenidos a partir de la implementación de todo el conjunto de programa flexible, según el entrevistado, el programa es exitoso un 100%. La mayoría de las personas en Accenture lo utilizan y, además, cuando entra gente nueva preguntan por este beneficio. El programa mejoró la satisfacción de la gente y ayudó a reducir costos. El poder trabajar desde la casa es un diferencial. La encuesta de clima laboral que se realizó luego de la introducción del programa de flexibilidad tuvo un resultado en el área del *work-life balance* mucho más positivo que antes. Además, redujo el costo de rotación, especialmente, disminuyó la rotación de las mujeres. En las áreas donde no se obtuvieron resultados positivos fue en las áreas con mayor carga horaria, como las de consultoría, ya que la mayor flexibilidad no resuelve el problema de la carga horaria.

1.5 Empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales

- Características generales del teletrabajo

En esta empresa el teletrabajo existe informalmente hace ocho años en las áreas donde se hace prestación de servicio. Esta modalidad se puede aplicar cuando los trabajadores no tienen que estar con el cliente. Debido a los picos de trabajo de esta industria, hay épocas del año donde se puede aplicar y otras en que no. La empresa brinda la flexibilidad de poder teletrabajar siempre que la asignación lo permita. Cualquier persona de esa área puede hacerlo siempre y cuando lo hable y coordine con su jefe.

Por otro lado, en áreas de soporte como diseño, traducciones y desarrollo de nuevas aplicaciones tecnológicas la modalidad de teletrabajo se incorporó hace dos años aproximadamente. La idea en esas áreas es que se teletrabaje 20% del tiempo total. El que lidera el área define que día los empleados de esa área pueden trabajar en su casa. Asimismo, todas las personas de dichas áreas pueden hacerlo (no se analiza las características de las personas para que puedan teletrabajar) en tanto el tipo de trabajo lo permita.

Los líderes tienen que saber cómo medir el resultado de cada persona. Tanto en el caso de las áreas prestadoras de servicios como en las de soporte, las personas tienen que estar disponibles a través del celular o la red, pero no tienen que avisar si salieron de su casa por alguna razón.

- Situación de las mujeres en la empresa

El 50% de la población de la empresa son mujeres y, el 40% del total de gerentes son mujeres. En cuanto a la cantidad de mujeres que teletrabajan, al no estar formalizado, la empresa no cuentan con un registro. Cualquiera puede teletrabajar cuando quiera o necesite, siempre y cuando lo acuerde con el jefe.

- Presentación de resultados

Los resultados del teletrabajo se pudieron medir en las áreas de soporte ya que en las áreas de servicio solo existe informalmente. Según lo comentado, a partir de la implementación, la respuesta a la pregunta de si las personas tienen mayor flexibilidad en la encuesta de satisfacción hecha todos los años mejoró en cinco puntos. Según el entrevistado y basándose en comentarios, la flexibilidad que te da poder hacer determinadas cosas desde

tu casa es un diferencial de la propuesta de valor de la empresa e incrementa el compromiso. En cuanto a los índices de rotación de la empresa, los datos son confidenciales.

1.6 Análisis comparativo entre las empresas entrevistadas

A continuación se hará un análisis comparativo entre los resultados de las distintas empresas. Si bien la implementación y los resultados del teletrabajo no fueron iguales en cada una de las empresas, hubo muchos aspectos en común.

En primer lugar, es importante notar que, en general, las empresas no tienen registro acerca de la situación de las mujeres en las mismas y, menos aún, sobre aquellas que teletrabajan. Sobre este asunto se podrían inferir dos cosas acerca de las empresas analizadas:

1. Que los temas de género no están en la agenda. El no tener registro sobre cómo es la situación de las mujeres demostraría que dichas empresas no están pendientes de si hay o no diferencias que tengan que ver con el género. Esto está vinculado con las estadísticas que se estuvieron analizando en el marco teórico. En dicho momento, habíamos presentado los números de desarrollo de mujeres en EEUU, donde llevar un *tracking* sobre la situación de las mujeres en el mercado laboral es necesario para cumplir los requisitos legales. De esta misma manera, se había señalado que este asunto está menos desarrollado en Argentina donde el tema de la igualdad de género no está tan presente.
 2. Que el teletrabajo se implementa con la finalidad de mejorar la calidad de vida, pero no como una forma de ayudar a las mujeres en su desarrollo y retención. De la misma manera que en el punto anterior, la ausencia de datos podría indicar que las empresas no ven al teletrabajo como un instrumento para que las mujeres alcancen puestos más altos en la organización. Sin embargo, esto no significa que el teletrabajo no contribuya al desarrollo de éstas, ya que el hecho de mejorar la calidad de vida hace que disminuyan los riesgos de abandono de trabajo.
- ***En cuanto a la implementación***, las empresas señalan algunos requisitos o temas a tener en cuenta que se repiten en las diferentes organizaciones. Algunas los implementan de manera más metódica, mientras que en otras lo realizan los jefes de manera más informal. Entre ellos se encuentran:

- En primer lugar, el teletrabajo parece requerir que se trabaje por objetivos. Esto significa que al final del día lo importante no son la cantidad de horas trabajadas sino los resultados a los que se llegaron. De esta manera, se elimina la necesidad de llevar un estricto control de horarios que no sería factible con el teletrabajo. Sobre este aspecto, las empresas, señalaron que el teletrabajo requiere de una confianza entre el supervisor y el supervisado y de autonomía para lograr los resultados independientemente de los medios.
- Por otro lado, es necesario evaluar las características del puesto, ya que algunos puestos requieren interacción directa con otras personas y no pueden realizarse a distancia.
- Además también es necesario evaluar las cualidades de la persona, sus aptitudes y habilidades. Entre ellas se encuentran: la confianza, orientación hacia los resultados, capacidad de resolver problemas en el momento, tecnológicamente avanzado, independiente, responsable, autodisciplinario, con buena capacidad de planificación y altamente preparado para su tarea.
- Siempre la persona involucrada tiene la decisión final sobre qué modalidad de trabajo prefiere. De esta manera, si una persona considera que no le es beneficioso o que no está hecho para este tipo de trabajo puede no hacerlo.

Como se puede ver, en general, las empresas entrevistadas señalan que al tener en cuenta estos requisitos se aseguran de que las personas que trabajen bajo esta nueva modalidad no disminuyan el desempeño.

- **En cuanto a los resultados** la mayoría de las empresas ha tenido resultados exitosos con la implementación y, en ningún caso, hubo resultados negativos.
 - En primer lugar, todas las empresas manifestaron que la satisfacción de los empleados mejoró a partir de la implementación del teletrabajo. Entre las distintas cosas que las empresas nombraron que mejoraron se encuentran: la conciliación de la vida familiar y laboral, el aumento en la calidad de vida y el aumento en la flexibilidad. En base a las entrevistas, se podría decir que el teletrabajo ayuda a la conciliación de la vida laboral y familiar ya que casi todas las empresas nombraron esto como un beneficio importante por el cual la gente que teletrabaja está satisfecha.

- Si bien no hay suficientes datos para decir que el teletrabajo ayudaría a aumentar el *desarrollo* de los empleados, tampoco hay suficientes datos para decir que lo disminuiría. Si las personas adecuadas están teletrabajando, entonces, el desempeño de las mismas no debería decaer y, por lo tanto, eso debería significar que tienen las mismas oportunidades de desarrollo que cuando no trabajaban bajo esta modalidad.
- Con respecto a la *retención* de los empleados, todas menos la empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales y Cisco, dijeron que efectivamente la rotación de los empleados había disminuido a partir de la implementación de esta nueva modalidad. En cuanto a Cisco, no se puede decir si la retención disminuyó a partir de la implementación del teletrabajo, ya que esta modalidad existe desde sus inicios. Sin embargo, el hecho de que tenga un índice de rotación bajo podría deberse a la existencia del teletrabajo. De esta manera, podemos concluir, aunque no completamente, que el teletrabajo podría ayudar a la retención de los empleados.
- Únicamente Telecom señaló disminuciones en el ausentismo debido a la disminución de las enfermedades. El resto de las empresas no habló al respecto. Esto puede deberse en parte a que no realizaron un seguimiento de los resultados tan profundo como lo hizo Telecom.

En definitiva, los resultados de las entrevistas con respecto a la implementación del teletrabajo fueron positivos para nuestro análisis. Sin embargo, al no haber discriminación de los resultados entre los hombres y las mujeres, no puede concluirse que los resultados sean los mismos si se toma solo a la población de mujeres. Por ello, en la próxima sección, profundizaremos sobre las respuestas de las mujeres en las encuestas. De esta manera, se podrá ver si las respuestas coinciden con la información presentada en esta sección.

2. Beneficios y aspectos negativos del teletrabajo

Hasta ahora se ha hecho una breve descripción de las características del teletrabajo en algunas empresas y de los resultados que dichas empresas observaron a partir de su implementación. En base a esto, se pudo obtener una breve conclusión acerca del tema analizado. Con esto en mente, se pasará a la descripción y análisis de las encuestas

realizadas para ver qué es lo que pueden aportar las mujeres mismas sobre la cuestión investigada.

De esta manera, en el siguiente apartado se analizarán los resultados de las encuestas enviadas. Observamos que si bien la encuesta fue enviada tanto a mujeres que teletrabajan/teletrabajaban como mujeres que no teletrabajan/teletrabajaban, se obtuvo solo respuestas de 18 mujeres de las cuales el 100% teletrabajó en algún momento de su carrera. El 28% de las encuestas fueron respondidas por mujeres que trabajan en Cisco, el 22% por mujeres que trabajan en Siemens, el 17% por mujeres que trabajan en IBM y el 33% por mujeres que trabajan en otras empresas.

- Características de la muestra tomada

Para el análisis de las encuestas, primero se describirán los datos generales de las personas encuestadas.

En cuanto a las características personales, el promedio de edad de la muestra es de 32 años. El 44% de las mujeres encuestadas están solteras, otro 39% están casadas, el 6% divorciadas, mientras que el 11% presenta una relación de concubinato. Por otro lado, el 55% de la muestra no tiene hijos mientras que el 45% si los tienen. Del 45% que tienen hijos, el 63% tiene algún hijo menor a 5 años y, otro 33% tiene algún hijo entre 5 y 15 años. Asimismo, es importante tener en cuenta que la mayor parte de las encuestadas no tienen que cuidar de sus padres (94%) y tampoco tienen alguien que las ayude para el cuidado de sus hijos o para el quehacer de las tareas domésticas (67%).

De la misma forma, el siguiente cuadro muestra las características laborales de las mujeres encuestadas:

Tabla 1**Situación laboral de la muestra total de mujeres**

Situación laboral	Cantidad de mujeres	Porcentaje
Tiempo de viaje		
Entre 0 y 30 minutos	5	28%
Entre 30 minutos y 1 hora	5	28%
Entre 1 y 2 horas	6	33%
Más de 2 horas	2	11%
Posición actual		
Senior	7	39%
Semi senior	7	39%
Junior	1	6%
Otros	3	17%
Promedio de horas trabajadas por día		
Menos de 4 horas	2	11%
Entre 4 y 6 horas	0	0%
Entre 6 y 8 horas	3	17%
8 horas o más	13	72%

Fuente: *Elaboración propia en base a las encuestas*

Es importante tener en cuenta que la mayoría de las encuestas fueron respondidas por personas que trabajan jornada completa y que viaja más de 30 minutos para llegar al trabajo. La mayoría de ellas se desempeñan en gerencias intermedias: un 78% son seniors o semi- seniors.

Teniendo en cuenta las características de la muestra tomada, pasaremos a analizar los resultados específicos sobre el teletrabajo.

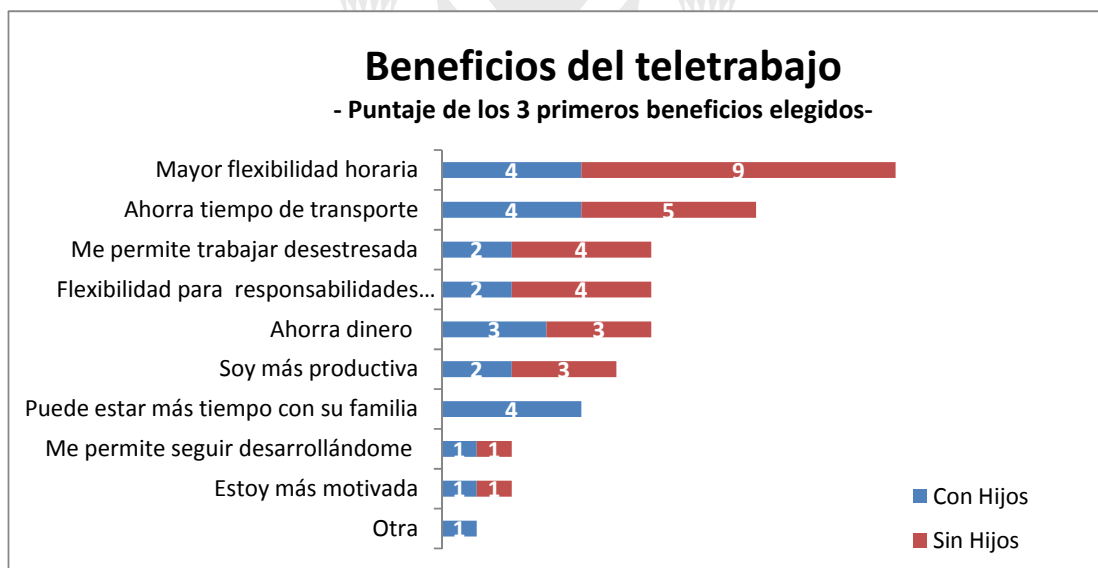
- *Análisis sobre el teletrabajo*

A partir de la información general brindada sobre las encuestas, se procederá a analizar los datos específicos sobre el teletrabajo teniendo en cuenta las preguntas de la encuesta que se consideran más relevantes para dicho análisis.

En primer lugar, se empezará analizando los beneficios y aspectos negativos que las mujeres consideran que el teletrabajo tiene para ellas. Para obtener información acerca de esto, se les pidió a las mujeres que elijan de una lista dada los beneficios y desventajas que consideraban que el teletrabajo tiene y, que los ordenen según la importancia que les daban (pregunta 24 y 25, Anexo 2). De esta manera, se pudo destacar cuáles beneficios y desventajas las mujeres consideraban más y menos relevantes.

A continuación se presenta el Gráfico 1 sobre los beneficios del teletrabajo (elaborado en base a la tablas 2, 3 y 4 de beneficios del Anexo 4) que muestra los datos de la muestra general y de la muestra diferenciada (mujeres con hijos y mujeres sin hijos).

Gráfico 1 - Beneficios del Teletrabajo (puntaje de los 3 primeros beneficios)



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

Es así que, analizando los resultados de los beneficios de la muestra en general (ver Gráfico 1), se encontró que entre los beneficios más destacados se encuentra **mayor flexibilidad horaria**, con mayoría de puntos, seguido de **ahorro de tiempo de transporte** con nueve puntos. Si bien **flexibilidad para hacerse cargo de las tareas domesticas** apareció a continuación, también, apareció entre las últimos tres beneficios. Esto, y el hecho de que la opción de **pasar más tiempo con la familia** no haya aparecido entre las primeras opciones más importantes quitaría relevancia a lo visto en la literatura sobre el teletrabajo, que plantea la conciliación familiar y laboral como una de las principales

ventajas de esta modalidad de empleo (aunque hay que considerar que el 44% de las encuestadas eran solteras, y el 55% no tiene hijos). Sin embargo, la opción **mayor flexibilidad horaria** puede haber sido considerada como una respuesta generalizada y, por lo tanto, las mujeres encuestadas la eligieron como muy relevante ya que agrupaba muchos aspectos de sus vidas – entre ellos la familia.

Lo mismo podría pasar con la opción de **ahorro de tiempo de transporte**, ya que la podrían haber elegido pensando en el tiempo extra que pueden dedicar a otras tareas, incluyendo la familia. Por ejemplo, una de las encuestadas manifestó lo siguiente con respecto a los beneficios que el teletrabajo le brinda: “*El teletrabajo permite aprovechar más el día si hay que hacer trámites u otras cosas cerca de la casa, o si se necesita estar por algún motivo en la casa (ejemplo: entrega programada de una compra, arreglos, instalaciones)*”. Mientras que otra manifestó: “*elijo dedicarme a lo que yo quiero, por ejemplo, ir al gimnasio*”. Es así, que puede verse como la elección **mayor flexibilidad horaria** y **ahorro de transporte** podrían abarcar distintos aspectos de la vida cotidiana pero, al mismo tiempo, incluir la vida familiar. De esta manera, a fin de identificar los principales *drivers* detrás de esta pregunta, a continuación, se analizará las respuestas de las mujeres con hijos versus las mujeres sin hijos (ver tabla 10 en el Anexo 4 para ver las características generales de las mujeres con y sin hijos).

Al analizar los resultados de los beneficios de la muestra diferenciada (ver Gráfico 1) se puede ver que, al igual que la muestra general, ambos grupos destacan **mayor flexibilidad horaria** y **ahorro de tiempo de transporte** entre los primeros tres puestos. No obstante, al analizar que otras opciones fueron mencionadas entre las más relevantes en cada uno de los subgrupos, se pudo ahondar en las necesidades más específicas de cada uno. En primer lugar, en el caso de las mujeres sin hijos, **flexibilidad para hacerse cargo de las tareas domésticas** está incluida entre las opciones que ocupan los tres primeros puestos – lo que tiene sentido ya que por ser solteras tienen más carga relativa de este tipo de tareas, más aún considerando el hecho de que más de la mitad de la muestra viven solas, en pareja o con otras personas que no son sus padres. Como una de las encuestadas subrayó: “*Veo también que es muy pedido por aquellas personas que viven lejos del trabajo o que viven solas (tienen una casa a cargo)*”.

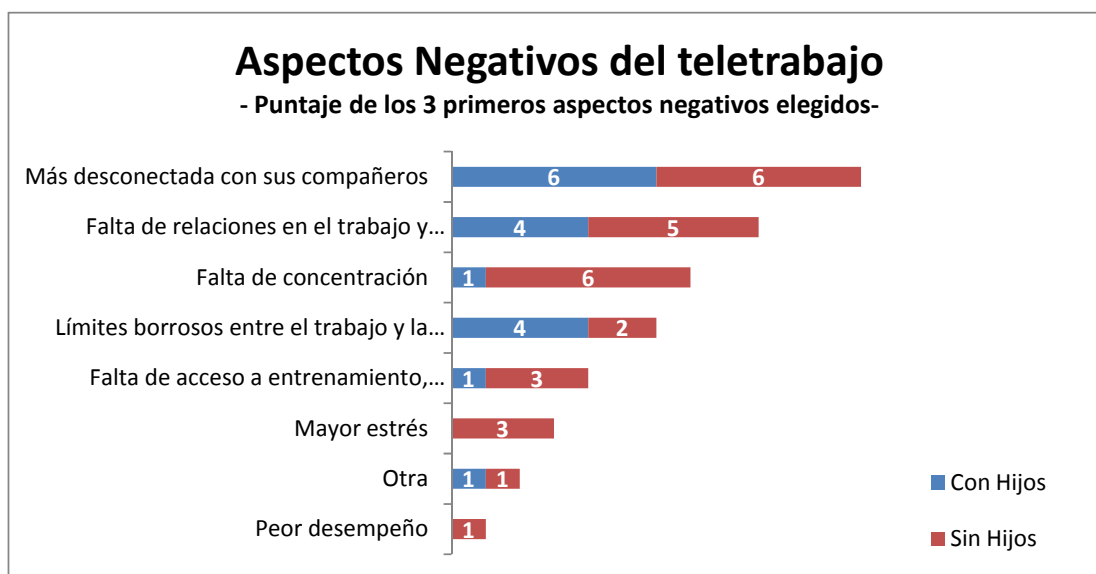
Asimismo, en la muestra de mujeres con hijos, se observa que, además de las ya mencionadas, **pasar más tiempo con la familia** está entre las principales opciones elegidas.

Por ejemplo, una de las encuestadas manifestó lo siguiente acerca del teletrabajo: *“Es la manera perfecta de combinar tiempo trabajo-familia. No dejar a los chicos en manos de desconocidos y perderse su crecimiento. Es poder ocuparse de llevarlos y buscarlos del colegio, ayudarlos a estudiar, estar más presentes. No gastar plata innecesariamente en ir a concentrarse en una zona donde los viajes para ir y volver en hora pico son de dos horas cada uno, cuatro horas perdidas en un auto que se ganan en trabajo o familia. Son demasiados los beneficios del teletrabajo”*. Al igual que ella, muchas opinaron que el ahorro de tiempo de transporte que implica no tener que moverse a la oficina les es un gran beneficio tanto para estar con los chicos como para dedicarlo al trabajo.

De este modo, resulta más creíble pensar lo dicho previamente sobre una posible generalización, de parte de las encuestadas, con la opción de **mayor flexibilidad horaria** y **ahorro de tiempo de transporte**. Es así, que se podría concluir, aunque no con completa determinación, que efectivamente el teletrabajo ayuda a las mujeres a conciliar mejor su vida laboral con su vida familiar. Sin embargo, la opción de **mayor flexibilidad horaria** sigue estando, en ambos subgrupos, por encima de **flexibilidad para hacerse cargo de las tareas domésticas** y **puedo estar más tiempo con la familia**, lo que podría significar que si bien estas opciones ayudan a conciliar la vida laboral y familiar, las mujeres valoran la flexibilidad y el tiempo extra que el teletrabajo otorga para todos los aspectos de la vida, no solo la familia.

Hasta aquí se han visto los beneficios considerados por las encuestadas a la hora de pensar en el teletrabajo. De la misma manera, a continuación, se verán los resultados de los aspectos negativos. Al igual que con los beneficios, a continuación, se presenta el Gráfico 2 sobre los aspectos negativos del teletrabajo (elaborado en base a la tablas 5,6 y 7 de aspectos negativos del Anexo 4) que muestra los datos de la muestra general y la diferenciada:

Gráfico 1 - Aspectos negativos del Teletrabajo (puntaje de los 3 primeros aspectos negativos)



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

De esta manera, se puede ver (ver Gráfico 2) que entre las desventajas más destacadas que las mujeres consideran que el teletrabajo les genera, *siente que está más desconectada con sus compañeros y eso influye negativamente y, falta de relaciones en el trabajo y aumento de soledad* están elegidas entre las primeras dos por la mayoría de las encuestadas. Por ejemplo, acorde a la opinión de una de las mujeres, “*Se perjudica el trabajo en equipo. Perdemos mucho tiempo en reuniones de equipo porque no trabajamos juntos*”.

Asimismo, se puede ver cómo, también, *falta de concentración* está puesta entre las primeras tres opciones seguida de *aumenta el conflicto con la familia por los límites borrosos entre el trabajo y la familia*. Si bien esta última no está entre las primeras tres más elegidas, es importante notar, que está bastante elegida en los primeros puestos. Pese a esto, al dividir, nuevamente, la muestra (esta vez de las desventajas) en mujeres con hijos y mujeres sin hijos (ver Gráfico 2) vemos que *falta de concentración* está elegida como más negativa por las mujeres sin hijos y, *aumenta el conflicto con la familia por los límites borrosos entre el trabajo y la familia* está elegida como más negativa por las mujeres con hijos. Esto tiene bastante sentido, ya que las mujeres con hijos son las que pueden llegar a tener más problemas al tener gente a cargo que necesita de ellas. Es de importancia aclarar

que si bien la falta de concentración fue elegida por la mayoría de las mujeres sin hijos, dos de las encuestadas destacaron el hecho de que trabajar en la casa favorece su concentración (“*El teletrabajo me resulta muy beneficioso al momento de tener que trabajar en archivos que requiere mayor concentración, ya que se evitan interrupciones y errores por falta de concentración*”). “*Trabajo más concentrada que en la oficina*”).

A pesar de los inconvenientes identificados que el teletrabajo pudieran generar en las mujeres, se puede ver, que tanto las mujeres que tienen hijos como las mujeres que no tienen hijos identifican ***peor desempeño y falta de acceso a entrenamiento, progreso/promoción y beneficios*** entre las últimos tres puestos de desventajas (ver tablas 5,6 y 7 de aspectos negativos en el Anexo 4). Esto significaría que si bien ***falta de concentración*** está entre las primeras desventajas (en la muestra general) y ***soy más productiva*** (ver tabla 2 de beneficios en el Anexo 4) esté entre los últimos beneficios no puede decirse que el teletrabajo disminuiría el desempeño o desarrollo de las mujeres. Además, si bien ***soy más productiva*** está entre los últimos puestos de beneficios no quiere decir que sea considerado como una desventaja, sino que podría estar en esa posición debido al hecho de que entre los beneficios que el teletrabajo brinda, las mujeres consideran este como el menos importante. Asimismo, en el caso de significar que la productividad no aumenta, no significa que disminuya.

Luego de ver los beneficios y desventajas destacados por las mujeres que teletrabajan, es de gran relevancia tener en cuenta si las encuestadas tuvieron que renunciar a su empleo o pedir un tiempo libre de él por alguna razón (ver pregunta 16, Anexo 2) y si, en dicho momento, tenían la posibilidad de teletrabajar (ver pregunta 17, Anexo 2). Si bien la mayoría (67%) de las encuestadas no tuvieron que dejar de trabajar o pedir tiempo libre, el 83% de las que sí tuvieron que hacerlo (ver tabla 8 en el Anexo 4) tenía la posibilidad de teletrabajar en dicho momento. Entre las razones que citaron por las cuales tuvieron que dejar el trabajo se encuentran: cuidar a los hijos, cuidar a los padres, razones familiares y otros (enfermedad, trámites/médico, licencia durante embarazo). De esta manera, los datos encontrados podrían significar que el teletrabajo no ayuda a la conciliación de la vida familiar y laboral ya que mujeres que tenían la posibilidad de teletrabajar tuvieron que dejar de trabajar en algún momento. Sin embargo, no se puede considerar esto como un determinante ya que, como se ha visto, la mayoría respondió que no tuvieron que dejar y, de las que sí tuvieron, se podría deber a casos muy especiales en los que no era posible trabajar de cualquier forma.

Asimismo, a fin de ver el desarrollo de las mujeres que teletrabajan, se observó si las mujeres fueron promovidas mientras que teletrabajaban (ver tabla 9 en el Anexo 4). De esta manera, se encontró que el 39% fueron promovidas mientras trabajaban bajo esta modalidad mientras que el 28% no estaban teletrabajando cuando fueron promovidas. Por lo tanto, no podría decirse que las mujeres que teletrabajan se desarrollan menos. Además, se pudo ver que las mujeres que no fueron promovidas cuando teletrabajaban, empezaron a trabajar bajo esta modalidad hace poco más de un año. Esto podría significar que el hecho de que no hayan sido promovidas mientras teletrabajaban podría deberse a que no hace mucho tiempo que trabajan bajo esta forma.

Para cerrar con el análisis de las encuestas habría que agregar, también, que el 84% de las encuestadas no dejaron de teletrabajar (ver pregunta 20, Anexo 2) lo que podría significar que si bien el teletrabajo tiene algunas desventajas los beneficios las superan.

Para terminar con este apartado, es de gran relevancia tener en cuenta alguna de las opiniones, tanto positivas como negativas, de las encuestadas con respecto al teletrabajo.

En principio, una de las encuestadas comentó lo importante que es estar cómodo cuando se teletrabaja, *“Muchas veces estoy en el living, la silla es incómoda y pasa todo el mundo, si hablo por teléfono hay ruido. Es una vergüenza si te llama alguien del exterior y hay ruido de fondo y demás. Te termina cansando. Si uno no está cómodo, es más improductivo. Si estás cómodo, es lo mejor, estás tranquilo”*. Asimismo, destaca lo importante que es que la persona que tenga el beneficio de teletrabajar sea autónoma ya que, de otra manera, hace que tanto ella como sus compañeros o superiores pierdan tiempo. Dicha mujer expresó, que tienen que entender que *“el teletrabajo es un beneficio sujeto a que responda exitosamente con su trabajo”*.

Por otro lado, se pudo ver que según el puesto o rol de cada persona es más fácil o más difícil poder trabajar bajo esta modalidad. Por ejemplo, comentarios hechos dieron a entender que cuando se está a cargo de un grupo es difícil asistirlo o evaluarlo si uno no está presente ya que se pierde el control y solo se puede confiar en el otro. Lo mismo puede suceder con respecto al área donde trabaja cada persona ya que, según la opinión de unas de las mujeres, en áreas como marketing o recursos humanos es más complicado trabajar bajo esta modalidad al requerirse un contacto más personal con los clientes o personas. Además, otro tema a tener en cuenta es que, muchas veces, es difícil teletrabajar ya que las reuniones requieren que uno esté en la oficina físicamente.

- Conclusión de las encuestas:

En definitiva, se podría concluir, en base a las encuestas realizadas, que el teletrabajo es una ventaja para mujeres ya que podría llevar a la conciliación de la vida familiar y laboral de las mismas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no solo les es una ventaja a las mujeres por esa razón, sino que también porque les permite llegar a un balance para toda su vida en general, es decir, personal, familiar y laboral. Sin embargo, es importante señalar, que si bien permite este balance, puede haber situaciones que las mujeres enfrenten en la vida cotidiana que el teletrabajo tampoco pueda resolverlas.

Además, es importante señalar que, si bien se ha visto que probablemente el teletrabajo no influye en el desarrollo de las personas que lo ejercen, trabajar bajo esta modalidad podría causar resultados negativos tanto para la organización como para las personas que lo hacen si no se implementa correctamente. Es decir, que hay que tener en cuenta varias variables como las características de las personas, el puesto y el lugar donde se teletrabaja.

Por último, hay que tener en cuenta que los resultados obtenidos dependen de las características de la muestra, por ejemplo, como se mencionó anteriormente, la mayoría de las personas encuestadas trabajan tiempo completo y ocupan posiciones altas. Por lo tanto, los resultados podrían ser diferentes en caso de que estas características varíen, ya que la muestra es una muestra aleatoria y en consecuencia puede no ser representativa. Consecuentemente, no se pueden generalizar los resultados para todas las mujeres.

Universidad de
San Andrés

Capítulo III: Conclusión

1. Conclusiones generales de la investigación

Se ha planteado como objetivo general en el Capítulo 1 identificar si el teletrabajo podría contribuir a retener y a desarrollar a las mujeres en empresas en Argentina. Teniendo esto en cuenta, se ha analizado la bibliografía que trata sobre este tema. Es así, que se han definido los factores más importantes a tener en cuenta para nuestro posterior análisis: la definición de teletrabajo, la importancia de las mujeres en la dirección para mejorar la toma de decisiones, los factores que afectan el desarrollo y retención de las mujeres y, como esto, se vincula con el teletrabajo. Habiendo entendido esto, para comprender con más profundidad el fenómeno que se deseaba analizar, se realizaron entrevistas a distintas empresas y encuestas a mujeres.

El trabajo de campo permitió evaluar el teletrabajo, y los beneficios y ventajas destacados por las mujeres y por las organizaciones. Los hallazgos nos permiten responder a los objetivos planteados en el trabajo:

- Como se ha visto anteriormente en el capítulo introductorio, como primer objetivo se planteó analizar las ventajas y desventajas que el teletrabajo brinda a las mujeres en empresas en Argentina.

De esta manera, a partir de los resultados de las entrevistas, se ha encontrado que la mayoría de las empresas ha tenido **resultados positivos** a partir de la implementación del teletrabajo y, en ningún caso, hubo resultados negativos. Como se puede ver todas las empresas señalaron el aumento de la satisfacción de los empleados nombrando la conciliación de la vida familiar y laboral, el aumento en la calidad de vida y el aumento en la flexibilidad entre las distintas cosas que mejoraron. Además, las encuestas realizadas confirman el hecho de que las mujeres ven al teletrabajo como algo positivo que aumenta la flexibilidad y permite el ahorro de tiempo, dando lugar a una mejor conciliación entre el trabajo y la familia.

En cuanto a los **aspectos negativos** que las mujeres encontraron en el teletrabajo, se puede destacar la desconexión y la falta de relaciones con los compañeros de trabajo como uno de los más importantes de la muestra total. Sin embargo, al dividir la muestra, se puede notar que para las mujeres con hijos toma importancia

la opción aumenta el conflicto con la familia por los límites borrosos entre la familia y el trabajo. Mientras que para las mujeres sin hijos cobra importancia la falta de concentración.

- Como segundo objetivo, se planteó el hecho de si el teletrabajo ayuda a que las mujeres en empresas en Argentina concilien su vida laboral y familiar.

Con respecto a este tema, se puede ver, que si bien a partir de las encuestas realizadas se encontraron diferencias entre las mujeres con y sin hijos, el teletrabajo podría llevar a la **conciliación de la vida familiar y laboral** de las mismas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las mujeres no solo consideran el teletrabajo una ventaja porque permite este balance sino que también, lo consideran positivo para el balance de toda su vida en general, es decir, familiar, laboral y personal. Esto surge del hecho de que los principales beneficios elegidos fueron mayor flexibilidad horaria y ahorro de tiempo de transporte por encima de pasar más tiempo con la familia y flexibilidad para hacerse cargo de las responsabilidades domésticas.

Además, cuando se observan las características de las mujeres que respondieron las encuestas, se puede ver que muchas de las mujeres que teletrabajan son solteras o no tienen hijos. Esto podría significar que también es un beneficio para aquellas mujeres que no tienen familia y, por lo tanto, no tienen estas responsabilidades ya que valoran estas cualidades del teletrabajo para su futuro.

Por otro lado, es importante destacar que cuando se hizo el análisis de las mujeres que tuvieron que dejar de trabajar en algún momento, la mayoría estaba teletrabajando. De esta manera, se puede decir que si bien el teletrabajo permite un balance entre la vida laboral y familiar, puede haber situaciones que las mujeres enfrenten en la vida cotidiana que el teletrabajo no pueda resolverlas. Sin embargo, esto no se puede considerar como un determinante ya que la mayoría de las mujeres no tuvieron que dejar de trabajar.

- Por último, como tercer y cuarto objetivo, se planteó analizar si el teletrabajo ayuda a las mujeres que trabajan en empresas en Argentina a continuar con sus carreras y, si el teletrabajo podría contribuir a retener y desarrollar a las mujeres en empresas

en Argentina. Los resultados obtenidos con respecto a este tema se pueden observar a continuación:

En primer lugar vamos a tener en cuenta lo que respecta al **desarrollo**. Si bien en las entrevistas realizadas no hubo suficientes datos aportados sobre el desarrollo de las mujeres, en las encuestas se encontró que más de la mitad de las mujeres encuestadas fueron promovidas mientras teletrabajaban. Además, como se identifico anteriormente, si bien varias mujeres no fueron promovidas mientras trabajaban bajo esta modalidad dicho hecho podría deberse a que las mismas lo hacían hace poco más de un año. Por otro lado, al analizar los aspectos negativos se encontró que peor desempeño y falta de acceso a entrenamiento, progreso/promoción y beneficios se encontraban entre las desventajas consideradas menores. Esto podría significar que el teletrabajo no afecta el desarrollo de las personas.

Asimismo, la mayoría de las empresas señalaron una **disminución de la rotación** de los empleados. Si bien Cisco no menciona esto, la baja tasa de rotación anual que tiene podría deberse a la existencia del teletrabajo en la empresa.

Resumiendo los resultados obtenidos, se podría concluir que el teletrabajo ayuda a que las mujeres puedan conciliar su vida laboral y familiar. Sin embargo, no solo el teletrabajo sería beneficioso para dicha conciliación, sino que daría más tiempo a las personas que lo realizan para cualquier otro ámbito de la vida, incluyendo la vida personal.

De esta manera, se podría decir que el teletrabajo ayuda al desarrollo y a la retención de las mujeres en las empresas en Argentina, ya que la mejor conciliación entre el trabajo y la familia que esta modalidad otorgaría disminuiría la posibilidad de que las mujeres abandonen sus carreras para estar más tiempo con la familia o para encargarse de las tareas de la casa. Más no se trataría tan solo de las mujeres que tienen responsabilidades familiares, sino que la posibilidad de poder teletrabajar podría aumentar la retención de las mujeres que aún no tienen esas responsabilidades, ya que esto podría ser un incentivo para que se queden en las empresas pensando en su futuro.

Si bien existen algunos aspectos negativos sobre el teletrabajo, se podría decir que los beneficios los superan ya que ninguna de las encuestadas manifestó la necesidad de abandonar el empleo trabajando bajo esta modalidad. Sobre este punto, Telecom señaló

que las mujeres que tenían un contrato de teletrabajo renovable, siempre estaban ansiosas por su renovación, inclusive, antes de que el mismo finalice. Esto indica que, las mujeres prefieren el teletrabajo a pesar de las desventajas que les pudiera generar.

Asimismo, luego de analizar como los resultados obtenidos respondieron a los objetivos planteados en el Capítulo 1, es importante destacar que, en general, las empresas no tienen datos sobre las mujeres. No hay datos de la proporción de mujeres sobre el total de la fuerza laboral, ni de las mujeres en los puestos gerenciales y, menos aún, con relación al teletrabajo. Esto nos podría llevar a pensar que la problemática de género y de desarrollo de las mujeres no está tenida en cuenta como tema a resolver en las empresas analizadas. Esta falta de conciencia sobre dicha problemática podría indicar que, probablemente, el tema del “glass ceiling” está mucho más presente de lo que aparenta. Es decir, que si bien no se está tomando ninguna acción concreta contra el “glass ceiling”, esto no significa que el problema no exista. Más aún, el hecho de que no sea reconocido como un problema significaría que Argentina está aún lejos de tomar acciones que lleven a su resolución.

Por último, el análisis permitió encontrar algunos puntos interesantes de los cuales se podrían inferir algunas lecciones sobre el teletrabajo tanto para las organizaciones como para las mujeres:

- Con respecto a las empresas, sería necesario que cuando implementen esta modalidad tengan en cuenta diferentes cuestiones que, si no son tomadas en serio, podrían ser perjudiciales tanto para los empleados como para las organizaciones.
 - En primer lugar, es importante que tengan en cuenta los puestos que permiten trabajar bajo esta modalidad y las cualidades, aptitudes y habilidades de las personas que van a teletrabajar. Esto se debe, a que es posible que algunos puestos no puedan realizarse a distancia y que algunas personas no estén hechas para este tipo de trabajo. Como dijo una de las encuestadas “*el teletrabajo no es para cualquiera*”.
 - Por otro lado, como se ha observado, la falta de relaciones y desconexión con los compañeros fue la principal desventaja del teletrabajo destacada por las mujeres en las encuestas. Por lo tanto, las empresas deberían tratar de reducir este inconveniente. Una opción, que es la que propone Telecom, es no dejar que teletrabajen en forma excesiva para poder mantener una

constante relación con los compañeros. Además, también se podrían implementar diferentes tipos de conexiones que permitan a los trabajadores estar en contacto, como la “telepresencia” mencionada en la entrevista con Cisco.

- Asimismo, es importante que las empresas conozcan el lugar en el que las personas van a trabajar y que exijan que dicho lugar tenga ciertas características. De esta manera, se asegurarían de que sus empleados tengan un ambiente propicio para poder realizar su trabajo correctamente.
- En cuanto al tema del “glass celing”, en la etapa en la que se encuentran las empresas analizadas, una de las cosas más importantes sería empezar a tomar datos y rastrearlos para poder determinar si hay diferencias de género o no. Esto se debe al hecho de que para resolver un problema, el primer paso es reconocer su existencia y medir su profundidad. De esta manera, si bien no es el mejor método a largo plazo ya que puede llevar a inequidades para los hombres, sería necesario medir la cantidad de mujeres en puestos gerenciales y ponerse objetivos para lograr una mejor equidad. Si bien esto puede parecer muy estricto, numérico y, podría generar inequidades en el corto plazo, es una de las maneras más efectivas para romper las barreras culturales y psicológicas que están vigentes.
- Por otro lado, las lecciones que las mujeres podrían extraer de este trabajo para poder seguir desarrollándose correctamente son las siguientes:
 - En primer lugar, a pesar de que el teletrabajo podría aminorar el desempeño, ya sea por una menor concentración o por la falta de relaciones con los compañeros de trabajo, ante la opción de dejar el trabajo por algún problema, sería importante que las mujeres se planteen si dicho problema podría resolverse teletrabajando. Si bien a corto plazo el teletrabajo no hace que el desarrollo de carrera sea más rápido, en el largo plazo, les permitiría no abandonar dicha carrera aumentando sus posibilidades de desarrollo.
 - Por otro lado, sería importante para las mujeres que quieran trabajar bajo esta modalidad tener en cuenta el ambiente donde lo hacen. Es decir, buscar formas para que el trabajo no se mezcle con la familia como ponerse

horarios, buscar un lugar tranquilo en la casa, establecerse límites, etc. Asimismo, sería de ayuda asegurarse de seguir teniendo una buena conexión con los compañeros para no empeorar el desempeño. De esta manera, podrían lograr que el teletrabajo efectivamente les sirva y sea algo positivo en sus vidas.

Es importante aclarar que este trabajo no puede establecer que el teletrabajo mejore la retención y el desarrollo de las mujeres en empresas en Argentina, pero intenta presentar una de las razones que pueden causar mayor incidencia en esta cuestión.

2. Posibilidades de ampliación del estudio

Cabe señalar que mi trabajo solo pretende hacer un pequeño aporte sobre esta cuestión y que existen algunas limitaciones sobre esta investigación que hay que tener en cuenta. En primer lugar, tanto las entrevistas como las encuestas no son una muestra representativa, habría que expandir la muestra a más mujeres y a más empresas para ver si los resultados siguen siendo los mismos. Además, en el caso de las entrevistas no hay discriminación de resultados entre hombres y mujeres, por lo tanto, los resultados obtenidos están generalizados para todos los empleados de la empresa.

De esta manera, a continuación, se presentará una breve descripción de cómo podría expandirse el estudio y las cuestiones que deberían considerarse.

- *Replicar el estudio según los distintos niveles de jerarquía en el trabajo.*

Sería interesante replicar el estudio para mujeres en distintos niveles de jerarquía para ver si tienen las mismas necesidades: ¿La necesidad de conciliar la vida familiar y laboral cambia dependiendo el nivel en que se encuentren? ¿Cómo cambian los beneficios y las desventajas considerados de las mujeres acerca del teletrabajo? ¿El desarrollo de las mujeres cambia según la jerarquía?

- *Replicar el estudio en otras industrias.*

Analizar en qué medida afecta los resultados en otra industria. ¿Los resultados son los mismos para todo tipo de industrias? ¿Hay restricciones en cierto tipo de trabajos para la aplicación de esta modalidad? ¿En qué industrias el teletrabajo puede ser más beneficioso

para mejorar el desempeño? Lo ideal sería realizarlo en más y diferentes empresas para llegar a resultados más globales.

- *Replicar el estudio en otros países.*

Como se ha visto anteriormente, cuando se habla del desarrollo de las mujeres, la situación puede ser distinta dependiendo del país del que se está hablando. Por lo tanto, sería de gran aporte para el análisis ver si estos resultados son los mismos en otros países para llegar a una conclusión más abarcativa. De esta manera, hay que tener en cuenta: ¿Cómo afecta la cultura de cada país al desarrollo profesional de las mujeres? ¿Son las estructuras de apoyo a las mujeres iguales (guarderías, servicios de limpieza del hogar, cuidado de los mayores) en los distintos países? ¿Tienen las mismas necesidades de conciliación de vida laboral y familiar en otros países?

- *Replicar el estudio teniendo en cuenta las condiciones de implementación.*

La implementación del teletrabajo no fue igual en cada una de las empresas entrevistadas. Algunas lo implementaron de manera más informal mientras que otras lo hicieron de manera más formal. De esta manera, se podría evaluar si los resultados cambian dependiendo de la forma de implementación. ¿Cómo afecta la implementación del teletrabajo a los resultados? ¿Hay lineamientos que se deben seguir siempre para obtener resultados positivos?

- *Replicar el estudio midiendo un antes y después de la implementación.*

Realizar el estudio pudiendo medir los factores analizados antes y después de la implementación del teletrabajo daría un gran aporte al análisis de esta cuestión. ¿Son los resultados anteriores a la implementación del teletrabajo iguales que los resultados después de la implementación? ¿Qué cambió?

Como se pudo observar, el estudio podría ser ampliado en una gran cantidad de cuestiones que permitirían llegar a un resultado más global acerca del tema y que no sea tan limitado como sucede en este trabajo. Sin embargo, este trabajo permite tener las bases sobre los principales temas a tener en cuenta para posteriores estudios.

Bibliografía

- (s.f.). Recuperado el 4 de Mayo de 2012, de <http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/proyectos/?cat=18&subc=3>
- (s.f.). Recuperado el 2 de Mayo de 2012, de <http://www.telecom.com.ar/institucionales/perfil.html>
- (s.f.). Recuperado el 2 de Mayo de 2012, de <http://www.accenture.com/ar-es/company/Pages/index.aspx>
- (s.f.). Recuperado el 2 de Mayo de 2012, de <http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/>
- (s.f.). Recuperado el 3 de Mayo de 2012, de <http://www.ivc.ca/part2.html>
- (s.f.). Recuperado el 3 de Mayo de 2012, de <http://www.opm.gov/FAQS/QA.aspx?fid=88348d96-ddf7-40b3-9126-66c88abe1b00&pid=3e5ac2b0-3a30-42b0-85b6-00981489e8bd>
- Abeledo, X. (14 de Mayo de 2012). *Dueñas de su propio destino*. Recuperado el 14 de Mayo de 2012, de http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/14/noticia_0050.html
- Adler, N. J. (Diciembre de 1999). "Global Leaders". *Executive Excellence* .
- Albornos, S. (2010). *Exclusivo: ultiman proyecto de ley para regular el trabajo de 1.600.000 personas*. Recuperado el 24 de Abril de 2012, de <http://management.iprofesional.com/notas/95335-Exclusivo-ultiman-proyecto-de-ley-para-regular-el-trabajo-de-1600000-personas.html>
- Alles, M. A. (1999). *Empleo: Discriminación, Teletrabajo y Otras temáticas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Alvarez-Moro, O. (2007). *Porque continua la desigualdad de género*. Recuperado el 19 de Abril de 2012, de <http://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/por-que-continua-la-desigualdad-de-genero>
- Andrew, C., Coderre, C., & Denis, A. (1990). "Stop or Go: Reflections of Women Managers on Factors Influencing their Career Development". *Journal of Business Ethics* , 9 (4/5), 361-367.
- Bell, M. P., McLaughlin, M. E., & Sequeira, J. M. (2002). "Discrimination, Harassment, and Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents". *Journal of Business Ethics* , 37 (1), 65-76.
- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). "Women Board Directors: Characteristics of the Few". *Journal of Business Ethics* , 37 (1), 39-49.
- Cabrera, E. F. (2007). "Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions". *Career Development International* , 12 (3), 218-237.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Cotter, D. A., Hermse, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). "The Glass Ceiling Effect". *Social Forces* , 80 (2), 655-681.

- Daily, C. M., Trevis Certo, S., & Dalton, D. R. (1999). "Research Notes and Communications: A Decade of Corporate Women: Some Progress in the Boardroom, None in the Executive Suite". *Strategic Management Journal*, 20 (1), 93-99.
- Dergaraberian, C. (2009). *El teletrabajo ya casi ocupa 6 por ciento de la población empleada*. Recuperado el 18 de Abril de 2012, de <http://www.iprofesional.com/notas/82018-El-teletrabajo-ya-ocupa-casi-el-6-por-ciento-de-la-poblacion-empleada.html&cookie>
- Honeycutt, T. L., & Rosen, B. (1997). "Family Friendly Human Resource Policies, Salary Levels and Salient identity as Predictors of Organizational Attraction". *Journal of Vocational Behavior*, 50, 271-290.
- Infosalarial. (2010). *Cultura del Teletrabajo*. Recuperado el 23 de Abril de 2012, de http://www.infosalarial.com/contenidos/index.php?option=com_content&view=article&id=82:teletrabajo&catid=72:grandes-empresas&Itemid=69
- Jeffrey Hill, E., Hawkins, A. J., & Miller, B. C. (1996). "Work and Family in the Virtual office: Perceived Influences of Mobile Telework". *Family Relations*, 45 (3), 293-301.
- Lamsa, A., & Sintonen, T. (2001). "A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life". *Journal of Business Ethics*, 34 (3/4), 255-267.
- Malone, T., & Woolley, A. (2011). "What Makes a Team Smarter?". *Harvard Business School*.
- Morales, R. (2008). *Las empresas dirigidas por mujeres tienen mejores resultados económicos*. Recuperado el 23 de Abril de 2012, de http://www.tendencias21.net/Las-empresas-dirigidas-por-mujeres-tienen-mejores-resultados-economicos_a2377.html
- Moreno, L. (2000). *Ciudadanos Precarios. La "última red" de protección social*. Barcelona: Ariel Sociología.
- Mosquera, N. (2009). *Cisco, un ejemplo de apuesta por el teletrabajo*. Recuperado el 23 de Abril de 2012, de <http://www.idg.es/computerworld/Cisco,-un-ejemplo-de-apuesta-por-el-teletrabajo/seccion-mercado/noticia-82364>
- Oakley, J. G. (2000). "Gender-based barriers yo Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs". *Journal of Business Ethics*, 27 (4), 321-334.
- Perazo, C. (2009). *El teletrabajo creció un 20% en la Argentina*. Recuperado el 19 de Abril de 2012, de <http://www.lanacion.com.ar/1159347-el-teletrabajo-crecio-un-20-en-la-argentina>
- Pérez Sánchez, C., & Gálvez Mozo, A. M. (2009). "Teletrabajo y Vida Cotidiana: Ventajas y Dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar". *Universitat Oberta de catalunya* (15), 57-79.
- Puche, A. (2009). *El Ministerio del Trabajo y Cisco incentivan el teletrabajo*. Recuperado el 20 de Abril de 2012, de <http://articulos.empleos.clarin.com/el-ministerio-de-trabajo-y-cisco-incentivan-el-teletrabajo/>
- Ramirez Salinas, L. A. (2008). *Aspectos legales del Teletrabajo en la Argentina*. Recuperado el 18 de Abril de 2012, de http://www.rmg.com.py/publicaciones/DerechoLaboralySocial/Liza_Teletrabajo.pdf

Sampieri, H. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw.

Sidle, S. D. (2011). "Career Track or Mommy Track: How do women decide?". *Academy of Management Perspectives* .

Simone, F. M. (2009). *Mecanismos de atracción y retención de profesionales con talento, analizando el caso de compañías líderes*. Buenos Aires: Tesis de Licenciatura: Universidad de San Andrés.

Tietze, S. (2002). "When "Work" Comes "Home": Coping Strategies of Teleworkers and their Families". *Journal of Business Ethics* , 41 (4), 385-396.

Zaniuk, B. (2009). *Las dificultades femeninas en el ámbito laboral*. Recuperado el 21 de Abril de 2012, de <http://www.buscarempleo.es/opinion/las-dificultades-femeninas-en-el-ambito-laboral.html>



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1: ¿Qué es el PROPET?

Las siglas PROPET se refieren a Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas. El objetivo de este programa es promover el teletrabajo en el sector privado. Desde la Coordinación se acompaña a las empresas participantes del PROPET en el desarrollo de prácticas de Teletrabajo, aportando herramientas, conocimientos y experiencia²⁵. El programa se dirige a distintas firmas que quieran contratar o pasar personas de la modalidad presencial a la de teletrabajo. Las compañías pueden adherirse obteniendo beneficios de distinto tipo²⁶. La adhesión es por seis meses y es renovable. En dicho programa las modalidades van de dos a cuatro días de trabajo a distancia²⁷.

Para adherirse al programa la compañía interesada debe hacer click en la página <http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo> y escribir a las direcciones que allí figuran. Luego, para ser aceptadas, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Un número de mínima de 50 en el universo de los empleados. Si tiene menos, puede firmar un convenio con el gremio con el cual negocia para ser aceptada en el PROPET.
- Tener una ART.
- Haber registrado correctamente a sus empleados.
- No poseer antecedentes de despidos masivos.

²⁵(s.f.). Recuperado el 4 de Mayo de 2012, de <http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/proyectos/?cat=18&subc=3>

²⁶ Albornos, S. (2010). *Exclusivo: ultiman proyecto de ley para regular el trabajo de 1.600.000 personas*. Recuperado el 24 de Abril de 2012, de <http://management.iprofesional.com/notas/95335-Exclusivo-ultiman-proyecto-de-ley-para-regular-el-trabajo-de-1600000-personas.html>

²⁷ Dergaraberian, C. (2009). *El teletrabajo ya casi ocupa 6 por ciento de la población empleada*. Recuperado el 18 de Abril de 2012, de <http://www.iprofesional.com/notas/82018-El-teletrabajo-ya-ocupa-casi-el-6-por-ciento-de-la-poblacion-empleada.html&cookie>

- No tener incumplimientos graves respecto de las obligaciones que le caben por ley²⁸.

Se les suministra a los teletrabajadores una computadora portátil, conexión de red, un matafuego y elementos de escritorio como sillas adecuadas para tareas de computación. Además, el participante firma una cláusula de protección y privacidad de datos²⁹.

Mediante este programa se harán entrevistas periódicas a los teletrabajadores para ver como se viene cumpliendo el programa y poder determinar lo que se va a mejorar. Además, se dialoga con los jefes para ver cómo trabajan y poder analizar cuáles son las deficiencias y mejoras que se pueden hacer. Luego, según los informes realizados se ve si a la empresa se les renueva el convenio o no³⁰.



²⁸ Albornos, S. (2010). *Exclusivo: ultiman proyecto de ley para regular el trabajo de 1.600.000 personas*. Recuperado el 24 de Abril de 2012, de <http://management.iprofesional.com/notas/95335-Exclusivo-ultiman-proyecto-de-ley-para-regular-el-trabajo-de-1600000-personas.html>

²⁹ Dergaraberian, C. (2009). *El teletrabajo ya casi ocupa 6 por ciento de la población empleada*. Recuperado el 18 de Abril de 2012, de <http://www.iprofesional.com/notas/82018-El-teletrabajo-ya-ocupa-casi-el-6-por-ciento-de-la-poblacion-empleada.html&cookie>

³⁰ Albornos, S. (2010). *Exclusivo: ultiman proyecto de ley para regular el trabajo de 1.600.000 personas*. Recuperado el 24 de Abril de 2012, de <http://management.iprofesional.com/notas/95335-Exclusivo-ultiman-proyecto-de-ley-para-regular-el-trabajo-de-1600000-personas.html>

Anexo 2: Entrevistas: Guía tentativa de preguntas a las empresas.

Preguntas de contexto:

- Porcentaje de hombres y mujeres que hay en la empresa
- Porcentaje de mujeres en altos cargos
- Causas por las cuales las mujeres dejan de trabajar

Sobre el teletrabajo...

- ¿Cuándo empezó el teletrabajo y por qué?
- Porcentaje de hombres y mujeres que teletrabajan
- Porcentajes de mujeres que teletrabajan que ocupan altos cargos
- ¿Cuándo se implementó el teletrabajo?
- ¿Dan beneficios a los que teletrabajan?
- ¿Hay una cantidad limitada de horas o días? ¿Hay ciertas horas que hay que estar disponible?
- ¿Todos pueden teletrabajar? ¿Se hizo un análisis de quienes podían? ¿Qué sectores pueden trabajar? ¿Hay un seguimiento?
- ¿Cómo cambió el tiempo?
- Promedio de mujeres que teletrabajan que fueron promocionadas en un año
- Promedio de mujeres que no teletrabajan que son promocionadas
- ¿Qué se percibe sobre los teletrabajadores, en especial, las mujeres? ¿Ayuda el teletrabajo al desarrollo o puede que les complique para avanzar en la empresa? ¿Ayuda al desarrollo o les cuesta más hacer carrera?
- Índice de rotación de la compañía antes del teletrabajo, porque cree que es así
- Índice de rotación de la compañía después del teletrabajo, porque cree que es así
- Perciben que hubo un aumento de la retención a partir de la implementación del teletrabajo??

- ¿Gente más satisfecha?
- Hicieron una encuesta a mujeres o algo... perciben que pueden desarrollarse mas

Datos a obtener

- Datos estadísticos sobre motivación, satisfacción, conciliación de la vida familiar y laboral, compromiso antes y después de la implementación del teletrabajo o como cambio luego de su implementación.
- Índice de rotación
- Posibilidad de realizar encuestas



Universidad de
San Andrés

Anexo 3: Encuestas

Mi nombre es Carolina Cabrera y estoy haciendo mi tesis de licenciatura, para recibirme de Administradora de Empresas, sobre el teletrabajo (es decir, trabajar uno o más días desde la casa). Agradecería muchísimo el hecho de que puedan responder las siguientes preguntas ya que son muy importantes para poder llevar adelante mi investigación.

Características Personales

1. ¿Edad?

2. Estado civil

- Soltera
- Casada
- Divorciada
- Separada
- Concubinato
- Viuda



Universidad de
San Andrés

Situación Familiar

3. Cantidad de hijos

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4 o más

4. ¿Tiene un hijo o más menor a 5 años?

- Si

No

5. ¿Tiene un hijo o más entre 5 y 15 años?

Si

No

6. ¿Con quién vive? (Marcar TODAS las que correspondan)

Marido

Hijos

Padre/Madre

Nadie

Otros

7. En caso de vivir en pareja, ¿Su pareja trabaja...? (Marcar TODAS las que correspondan)

Tiempo parcial Tiempo completo

En su casa

Fuera de su casa

8. ¿Tiene que cuidar de sus padres? (Enfermedad, Edad, Otros)

Si

No

9. ¿Recibe usted ayuda de alguien (padres, familia, empleada, etc.) para el cuidado de sus hijos y para el quehacer de las tareas domésticas?

Si

No

Situación Laboral

10. ¿Hace cuánto trabaja en esta organización?

0 a 1 año

- 1 a 2 años
- 2 a 3 años
- 3 a 4 años
- Más de 4 años

11. ¿Cuánto tiempo viaja hasta llegar al trabajo?

- Entre 0 y 30 minutos
- Entre 30 minutos y 1 hora
- Entre 1 y 2 horas
- Más de 2 horas

12. Posición actual

- Senior
- Semi Senior
- Junior
- Otra (Especificar):



Universidad de
San Andrés

13. Promedio de horas trabajas por día

- Menos de 4 horas
- Entre 4 y 6
- Entre 6 y 8
- 8 ó más

14. Desde que trabaja en esta empresa, ¿Cuántas veces fue promocionada?

- 0
- 1
- 2

- 3
- Más de 3

15. ¿Cuándo fue promocionada? (Mes, Año)

Preguntas relacionadas al Teletrabajo

16. En el pasado, ¿Alguna vez tuvo que renunciar o pedir tiempo libre de su empleo por alguna de las siguientes razones? (Marcar TODAS las que correspondan).

- No tuve que dejar de trabajar
- Cuidar a mis hijos
- Cuidar a mis padres
- Razones familiares
- Seguir a su esposo porque su trabajo requería que se mudara
- Otra (Especificar en el cuadro de abajo)

Otra:

17. En dicha ocasión, ¿Tenía la posibilidad de teletrabajar?

- Si
- No

18. En caso de haber tenido que renunciar o pedirse un tiempo libre en el trabajo y no tenía la posibilidad de teletrabajar, ¿Cree que podría haberlo evitado si tenía la posibilidad de teletrabajar?

- Si
- No
- No aplica

19. En esta organización, ¿Teletrabajó en el pasado o teletrabaja actualmente?

- Si
- No

En caso de haber respondido que “no” a la pregunta anterior pasar directamente a la pregunta 27. En caso contrario, pasar a la número 20.

20. Si teletrabajaba antes y ahora no, ¿Por qué dejó de hacerlo? (Marcar TODAS las que correspondan)

- No aplica
- Mi puesto no lo permitía
- La organización decidió que volviera a trabajar presencialmente
- El teletrabajo era un acuerdo temporario
- Sentía que el hecho de no estar presente todo el tiempo afectaba su desempeño
- Sentimiento de soledad por falta de relaciones con el trabajo
- Sentía que perdía oportunidades de entrenamiento, progreso/promoción y beneficios
- Aumentó el conflicto en la familia por los límites borrosos entre el trabajo y la familia
- Falta de concentración
- Estaba más desconectada de sus compañeros y eso influía negativamente
- Mayor estrés

Otros (Especificar):

21. Fecha aproximada en la que empezó a teletrabajar y fecha aproximada en la que dejó de hacerlo (en caso de que no siga teletrabajando)

22. ¿Cuántas horas o días por semana teletrabaja (o teletrabajaba)?

--

23. ¿Está satisfecha con esta modalidad de trabajo?

- Si
- No

24. De las siguientes características seleccione las que usted considera beneficiosas del teletrabajo y ordénelas de más a menos relevante seleccionándolas y arrastrándolas al cuadro que se encuentra a la derecha.

- Mayor flexibilidad horaria
- Flexibilidad para poder hacerse cargo de las responsabilidades domésticas
- Puede estar más tiempo con su familia
- Ahorra dinero (transporte, comida, cuidado de sus hijos)
- Ahorra tiempo de transporte
- Estoy más motivada
- Me permite seguir desarrollándome en mi profesión sin interrupciones
- Me permite trabajar desestresada
- Soy más productiva
- Otra (Especificar en el cuadro de abajo):

Otra:

25. Ahora seleccione las que usted considera negativas del teletrabajo y ordénelas de más a menos relevante seleccionándolas y arrastrándolas al cuadro de la derecha.

- Peor desempeño
- Falta de relaciones en el trabajo y aumento de soledad
- Falta de acceso a entrenamiento, progreso/promoción y beneficios

- Aumenta el conflicto en la familia por lo límites borrosos entre el trabajo y la familia
- Siente que esta más desconectada con sus compañeros y eso influye negativamente
- Falta de concentración
- Mayor estrés
- Otra (Especificar en el cuadro de abajo)

Otra:

26. En caso de haber estado de licencia por el nacimiento de un hijo o en caso de estar embarazada, ¿El hecho de poder teletrabajar es o fue un incentivo para que decida volver a trabajar finalizada la licencia?

- Si
- No

Dado que usted sí teletrabaja, pase a la pregunta 30.

27. El hecho de que exista la posibilidad de teletrabajar cuando lo necesite ¿Hace que usted se sienta más cómodo en la empresa pensando en su futuro?

- Sí, porque voy a tener flexibilidad en el futuro
- Sí, porque habla bien de la empresa en que trabajo
- No
- Otro:

28. ¿Por qué nunca teletrabajó?

- Mi puesto no lo permitía
- No tengo el espacio físico
- No me interesa
- Quiero ver a mis compañeros

- Habría más conflicto en la familia por lo límites borrosos entre el trabajo y la familia
- Falta de concentración
- Falta de organización
- Mayor estrés
- Otros (Especificar):

29. ¿Le gustaría teletrabajar?

- Si
- No

¿Por qué?

30. Si tiene algún comentario que le parece relevante con respecto al teletrabajo, y no fue contestado en las preguntas anteriores, por favor resúmalo a continuación:

Para poder realizar un trabajo mejor me sería de gran ayuda hablar con ustedes. Si están dispuestas a responder algunas preguntas por favor mándenme un mail a cabrera.m.c@hotmail.com avisándome y podemos coordinar para hacer una entrevista corta.

Muchas gracias por su tiempo.

Anexo 4: Presentación de resultados

Bajo este apartado se presentarán las tablas con los resultados a las preguntas analizadas de las encuestas. Estas son: las correspondientes a los beneficios y aspectos negativos del teletrabajo (preguntas 24 y 25, Anexo 3), si las mujeres tuvieron que renunciar o pedir tiempo libre de su empleo (pregunta 16, Anexo 3), si las mujeres tuvieron que dejar de teletrabajar (pregunta 20, Anexo 3) y si fueron promocionadas mientras teletrabajaban (este dato se sacó teniendo en cuenta la pregunta 15 y la pregunta 21, Anexo 3).

En primer lugar, las siguientes tablas presentan los resultados obtenidos a las preguntas de los beneficios y desventajas del teletrabajo (debajo de las mismas se explicará cómo deben interpretarse).

Tabla 2
Puntaje de los beneficios de la muestra total de mujeres

Opciones	Puntaje (1 máximo, 10 mínimo)										Total	3 primeros puestos	3 últimos puestos
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Mayor flexibilidad horaria	8	3	2	1	1	2	1	0	0	0	18	13	0
Flexibilidad para poder hacerse cargo de las responsabilidades domésticas	0	3	3	3	0	2	1	5	1	0	18	6	6
Puede estar más tiempo con su familia	3	1	0	2	4	0	3	1	3	0	17	4	4
Ahorra dinero (transporte, comida, cuidado de sus hijos)	1	1	4	2	0	1	3	4	1	0	17	6	5
Ahorra tiempo de transporte	0	4	5	4	2	2	0	0	1	0	18	9	1
Estoy más motivada	0	0	2	2	5	3	2	3	1	0	18	2	4
Me permite seguir desarrollándome en mi profesión sin interrupciones	0	2	0	2	5	4	2	1	1	0	17	2	2
Me permite trabajar desestresada	3	2	1	0	1	3	1	3	3	1	18	6	7
Soy más productiva	3	1	1	2	0	1	5	1	4	0	18	5	5
Otra	0	1	0	0	0	0	0	0	1	6	8	1	7
	18	18	18	18	18	18	18	18	16	7			

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

Tabla 3
Puntaje de los beneficios de las mujeres con hijos

Opciones	Puntaje (1 máximo, 10 mínimo)										Total	3 primeros puestos	3 últimos puestos
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Mayor flexibilidad horaria	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0	8	4	0
Flexibilidad para poder hacerse cargo de las responsabilidades domésticas	0	1	1	0	0	2	0	3	1	0	8	2	4
Puede estar más tiempo con su familia	3	1	0	0	2	0	2	0	0	0	8	4	0
Ahorra dinero (transporte, comida, cuidado de sus hijos)	0	1	2	1	0	1	1	1	0	0	7	3	1
Ahorra tiempo de transporte	0	1	3	2	1	1	0	0	0	0	8	4	0
Estoy más motivada	0	0	1	2	2	1	0	2	0	0	8	1	2
Me permite seguir desarrollándome en mi profesión sin interrupciones	0	1	0	0	2	1	2	1	0	0	7	1	1
Me permite trabajar desestresada	2	0	0	0	0	1	1	1	2	1	8	2	4
Soy más productiva	2	0	0	2	0	0	1	0	3	0	8	2	3
Otra	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	5	1	4

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

Tabla 4
Puntaje de los beneficios de la muestra sin hijos

Opciones	Puntaje (1 máximo, 10 mínimo)										Total	3 primeros puestos	3 últimos puestos
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Mayor flexibilidad horaria	7	1	1	0	0	1	0	0	0	0	10	9	0
Flexibilidad para poder hacerse cargo de las responsabilidades domésticas	0	2	2	3	0	0	1	2	0	0	10	4	3
Puede estar más tiempo con su familia	0	0	0	2	2	0	1	1	3	0	9	0	5
Ahorra dinero (transporte, comida, cuidado de sus hijos)	1	0	2	1	0	0	2	3	1	0	10	3	6
Ahorra tiempo de transporte	0	3	2	2	1	1	0	0	1	0	10	5	1
Estoy más motivada	0	0	1	0	3	2	2	1	1	0	10	1	4
Me permite seguir desarrollándome en mi profesión sin interrupciones	0	1	0	2	3	3	0	0	1	0	10	1	1
Me permite trabajar desestresada	1	2	1	0	1	2	0	2	1	0	10	4	3
Soy más productiva	1	1	1	0	0	1	4	1	1	0	10	3	6
Otra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

Tabla 5
Puntaje de los aspectos negativos de la muestra total de mujeres

Opciones	Puntaje (1 máximo, 10 mínimo)								Total	3 primeros puestos	3 últimos puestos
	1	2	3	4	5	6	7	8			
Peor desempeño	1	0	0	2	1	6	4	0	14	1	10
Falta de relaciones en el trabajo y aumento de soledad	5	1	3	3	1	1	0	0	14	9	1
Falta de acceso a entrenamiento, progreso/promoción y beneficios	1	2	1	2	2	2	2	1	13	4	5
Aumenta el conflicto en la familia por los límites borrosos entre el trabajo y la familia	1	3	2	2	2	0	3	0	13	6	3
Siente que esta más desconectada con sus compañeros y eso influye negativamente	2	8	2	0	2	0	0	0	14	12	0
Falta de concentración	2	1	4	0	3	2	2	0	14	7	4
Mayor estrés	1	0	2	4	1	2	2	0	12	3	4
Otra	2	0	0	0	0	0	0	2	4	2	2

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

Tabla 6
Puntaje de los aspectos negativos de las mujeres con hijos

Opciones	Puntaje (1 máximo, 10 mínimo)								Total	3 primeros puestos	3 últimos puestos
	1	2	3	4	5	6	7	8			
Peor desempeño	0	0	0	0	0	3	2	0	5	0	5
Falta de relaciones en el trabajo y aumento de soledad	3	0	1	1	0	0	0	0	5	4	0
Falta de acceso a entrenamiento, progreso/promoción y beneficios	0	1	0	0	2	0	2	0	5	1	2
Aumenta el conflicto en la familia por los límites borrosos entre el trabajo y la familia	1	1	2	1	0	0	0	0	5	4	0
Siente que esta más desconectada con sus compañeros y eso influye negativamente	1	4	1	0	0	0	0	0	6	6	0
Falta de concentración	0	0	1	0	2	1	1	0	5	1	2
Mayor estrés	0	0	0	3	1	1	0	0	5	0	1
Otra	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

Tabla 7
Puntaje de los aspectos negativos de las mujeres sin hijos

Opciones	Puntaje (1máximo, 10 mínimo)								Total	3 primeros puestos	3 últimos puestos
	1	2	3	4	5	6	7	8			
Peor desempeño	1	0	0	2	0	3	2	0	8	1	5
Falta de relaciones en el trabajo y aumento de soledad	2	0	2	2	1	1	0	0	8	4	1
Falta de acceso a entrenamiento, progreso/promoción y beneficios	1	1	0	2	0	2	0	1	7	2	3
Aumenta el conflicto en la familia por los límites borrosos entre el trabajo y la familia	0	2	0	1	2	0	2	0	7	2	2
Siente que esta más desconectada con sus compañeros y eso influye negativamente	0	4	1	0	2	0	0	0	7	5	0
Falta de concentración	2	1	3	0	1	0	1	0	8	6	1
Mayor estrés	1	0	2	0	0	1	2	0	6	3	3
Otra	1	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación de las tablas sobre beneficios y desventajas del teletrabajo:

En la primera columna se detallan las opciones que las mujeres podían elegir y poner en orden de importancia. Las columnas de al lado (bajo el nombre de puntaje) representan los puestos en que las mujeres podían ubicar cada opción (Ejemplo: 1 es el primer puesto y significa que la opción puesta bajo ese número es la considerada como más beneficiosa, en el caso de los beneficios, y como más negativa, en el caso de los aspectos negativos del teletrabajo). Por lo tanto, se puede ver que debajo de cada uno de los puntajes se detallan la cantidad de mujeres que eligió cada opción en cada uno de los puestos.

Por otro lado, la columna de totales representa el total de mujeres que eligió cada opción como un beneficio/aspecto negativo en alguno de los puestos. Por ejemplo, en el caso en el que el total de alguna de las opciones de los beneficios sea menor a 18, que es el número de encuestas realizadas, significa que alguna de las mujeres no consideró esa opción como beneficio. Asimismo, se puede ver que en el cuadro de las desventajas la cantidad máxima de mujeres que respondieron son catorce. Esto se debe a que varias de las mujeres encuestadas respondieron que el teletrabajo no les es una desventaja y, por lo tanto, no eligieron ninguna opción.

Para ver cuáles eran los beneficios y aspectos negativos más destacados se sumaron, en la anteúltima columna, el puntaje de cada opción en los primeros tres puestos. Mientras que para ver cuáles eran los menos destacados se sumaron, en la última columna, el puntaje de cada opción en los últimos tres puestos. De esta manera, la opción que tenga más puntos, con respecto al total, entre los primeros tres puestos va a ser la opción más elegida y, por lo

tanto, la más beneficiosa en el caso de los beneficios (más negativa en el caso de los aspectos negativos). Mientras que, por el otro lado, la que tenga más puntos, con respecto al total, entre los últimos tres puestos va a ser la menos beneficiosa en el caso de los beneficios (menos negativa en el caso de los aspectos negativos).

A continuación, se muestran las tablas correspondientes a los resultados de las mujeres que tuvieron que dejar de trabajar y a las mujeres que fueron promocionadas. Asimismo, se muestran las características personales y laborales de la muestra diferenciada nombrada en el cuerpo del trabajo.

Tabla 8
Condición de las mujeres que dejaron de trabajar

Mientras dejaron de trabajar...	Dejaron de trabajar (en %)
Teletrabajaban	83%
No teletrabajaban	17%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

Tabla 9
Condición de las mujeres promocionadas

Cuando fueron promocionadas...	Promocionadas (en %)
Teletrabajaban	39%
No teletrabajaban	28%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

Tabla 10
Características generales de las mujeres con hijos y sin hijos

Características Generales	Con hijos	Sin hijos
Promedio de edad	40 años	26 años
Estado Civil		
Casadas	75%	11%
Solteras	-	78%
Divorciadas	13%	-
Concubinato	13%	11%
Cantidad de Hijos		
0	-	-
1	38%	-
2	63%	-
3	-	-
4 o más	-	-
Hijos menores a 5 años	63%	-
Hijos entre 5 y 15 años	63%	-
Viven con...		
Marido	88%	22%
Hijos	88%	-
Padre/madre	-	44%
Nadie	-	11%
Otros	-	22%
Tiempo hasta llegar al trabajo		
Entre 0 y 30 minutos	13%	33%
Entre 30 minutos y 1 hora	25%	33%
Entre 1 y 2 horas	38%	33%
Más de 2 horas	25%	-
Posición Actual		
Senior	50%	33%
Semi Senior	50%	22%
Junior	-	11%
Otros	-	33%
Cantidad de horas trabajadas		
Menos de 4 horas	-	22%
Entre 4 y 6 horas	-	-
Entre 6 y 8 horas	25%	11%
8 horas o más	75%	67%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas