

---

## EL TELETRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS: ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL TELETRABAJO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL INDIVIDUO Y DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

---

INGOLF KRAUSS, VICTOR PALACIOS.<sup>1</sup>

### RESUMEN

En términos prácticos, el teletrabajo consiste en el paso de un trabajador desde la organización a cumplir funciones en un espacio físico ubicado fuera del territorio de aquella (teleoficina), manteniendo su vínculo contractual y enviando los trabajos realizados a través de medios electrónicos de comunicación (correo electrónico, fax, etc.). El trabajador que asume esta modalidad de trabajo se denomina teletrabajador. Los cambios que experimenta la organización por un lado y el teletrabajador por otro, son de tal magnitud que justifican una investigación que permita conocerlos, analizarlos y sacar conclusiones de ella. El cambio que experimenta el trabajador que se incorpora al teletrabajo está relacionado con modificaciones al entorno laboral, comprendiendo aspectos tales como la comunicación, la interacción social y la esquematización del trabajo. Estos cambios, que producen un fuerte impacto en los involucrados, deben ser conocidos para lograr éxito y evitar errores en su implementación. Por otra parte, la organización que adopte esta modalidad de trabajo debe conocer el impacto que producirá, resultando vital la visión que sobre ello tienen los administradores de recursos humanos. La implementación del teletrabajo no cuenta con herramientas técnicas conocidas de Administración, por lo que es necesario adaptar o acondicionar una de las existentes, surgiendo así la "Transición Asistida", que está basada en la desvinculación programada (*outplacement*).

Palabras claves: teletrabajo, teletrabajador, entorno laboral, transición asistida

### ABSTRACT

#### **Telework in modern organisations.**

In practical terms, "telework" is the movement of a worker from the organization's territory to an external physical space (teleoffice), while maintaining a contractual bond and sending completed work through electronic means of communication (electronic mail, fax, etc). The worker that assumes this

---

<sup>1</sup> Profesores del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Concepción, Chile.

modality is denominated “teleworker”. The changes experienced by both the organization and the teleworker are of such a magnitude that they warrant an investigation. The change that the teleworker experiences is related to modifications in the labor environment, including aspects such as communication, social interaction, and the outline of the work. These changes have a strong impact on those involved, and they should be explored in order to achieve success and avoid implementation errors. At the same time, the organization adopting this work modality should be aware of the impact that will take place; the vision that the Human Resource Administrators have regarding these changes and their impact is vital. As well-known technical administrative tools for the implementation of telework do not exist, it is necessary to adapt or condition the existing administration. Thus the “Assisted Transition” based on outplacement arises.

Key words: telework, teleworker, labour environment, assisted transition.

## I. INTRODUCCIÓN

El teletrabajo ha sido un tema que últimamente ha acaparado la atención de diversas áreas de investigación. El actual surgimiento de esta modalidad de trabajo en diversas partes del mundo, permite vislumbrar la magnitud del impacto sociológico que tendrá el teletrabajo en un futuro cercano<sup>2</sup>. A nivel internacional, la internet permitió renacer al teletrabajo en forma masiva, por lo que los estudios se concentraron en la incorporación de esta forma de trabajar al funcionamiento de las organizaciones, y en el posterior impacto en los diversos aspectos funcionales de éstas.

Todo lo anterior evidencia el hecho de que el teletrabajo es una realidad y no es cuestión de resolver si nos afectará o no nos afectará; más bien, se debe atender a la problemática de cómo enfrentar este inmenso cambio cultural, social y organizacional. En diversos estudios sobre la materia se ha tendido a excluir al principal afectado en todo este proceso, el individuo teletrabajador, aún cuando se mencionan aspectos importantes tales como el aislamiento, la mayor incertidumbre y la ambigüedad con la que deben lidiar los futuros teletrabajadores.

Este artículo presenta los resultados de un estudio del impacto del teletrabajo en el individuo que asume esta nueva forma de trabajar. Para comprender integralmente dicho impacto, se extiende el estudio a las áreas sociolaborales, psicolaborales, comunicacionales y generales, que se relacionan tanto con el nuevo entorno laboral, como con la nueva modalidad de realizar las labores. Por ello, es importante conocer cómo es percibido el cambio que experimentan los individuos que adoptan esta nueva modalidad de trabajo, de modo de poder diseñar y gestionar la transición desde el entorno tradicional hacia el teletrabajo. Es importante que la incorporación del teletrabajo a la organización sea un proyecto gestionado, que se desarrolle en forma de una transición, por lo cual se requiere disponer de herramientas, procedimientos y metodología, que permitan a la organización éxito en el proceso. Este

---

<sup>2</sup> OIT, 2001, pág. 8: “En el Reino Unido, por ejemplo, el porcentaje de teletrabajadores habituales u ocasionales representa casi el 6% de la población activa total. Quizá resulta aún más significativo que esta cifra haya aumentado en casi un 40% en sólo dos años.”

artículo atiende también a ello, presentando una adaptación de una herramienta conocida de la administración de los recursos humanos, al teletrabajo.

## **II. METODOLOGIA**

El análisis bibliográfico realizado evidencia que la información existente y relacionada con el teletrabajo se centra, fundamentalmente, en los impactos organizacionales y sociales que éste tiene. Lo que más se acerca al estudio del teletrabajo desde el enfoque del individuo, son las descripciones de perfil que el teletrabajador debe cumplir para su exitoso desempeño en las nuevas condiciones laborales.

La carencia de material bibliográfico sobre el tema, hace indispensable la necesidad de generar información a través de entrevistas con profesionales de áreas afines a la administración de recursos humanos y teletrabajadores. Por ello, aparte de una exhaustiva revisión bibliográfica, se realiza varias entrevistas a expertos en Psicología y Sociología, que han sido elegidos por constituir un complemento para la administración del recurso humano, además de que ello permite tener una visión integral de las percepciones del ser humano acerca del nuevo entorno en el cual se deberá desempeñar como teletrabajador.

## **III. APLICACIÓN DEL TELETRABAJO**

Para que el teletrabajo resulte útil y productivo, es fundamental que tanto las organizaciones como las personas interesadas en él, tengan claro conocimiento de las características e implicancias que tiene. En particular, se puede señalar los siguientes aspectos e instancias:

a) Las organizaciones. Su dirección superior y la unidad de recursos humanos deben conocer profundamente el tema, para adoptar todas las medidas necesarias que permitan enfrentar adecuadamente el teletrabajo: asignación y control del trabajo, forma de contactarse y comunicarse con el teletrabajador, remuneración y otros beneficios, y en general, todas las materias referidas a su relación contractual laboral. Una organización que desconozca cómo enfrentar adecuadamente esta nueva modalidad de trabajo, puede incurrir en variados errores, tales como querer intervenir en la forma en que el teletrabajador desarrolla su trabajo o, incluso, en su vida personal, más allá de lo que debería corresponder. Ello se produciría por ejemplo, en el caso de fijarle horarios de trabajo específicos, intervenir en la forma en que implementa su teleoficina, pretender establecerle controles mayores a los deseados, etc., todo lo cual traerá consecuencias negativas en su relación con el teletrabajador. Incluso, puede llevar a la organización a no implementar el teletrabajo, desaprovechando sus ventajas.

b) El teletrabajador. Debe conocer las características e implicancias que tiene esta forma de trabajar, puesto que ellas podrán influir en su actividad profesional, en su vida diaria, en la relación con su familia y en su persona. Desconocer lo que el teletrabajo

significa podría llevarlo, por ejemplo, a un eventual relajamiento, al verse trabajando sin control directo; o surgirle problemas familiares, por no fijar “reglas del juego” claras en el desarrollo de su trabajo, entre otros.

Por ello, es indispensable que toda organización y toda persona que deseen iniciar esta nueva forma de trabajo, junto con conocer sus ventajas, tengan conocimiento de sus características, sus consecuencias, sus problemas y los efectos que pueden producirse en su accionar diario, organizacional o familiar, e incluso en su futuro. Por otro lado, es importante que la sociedad en su conjunto esté interiorizada de las características, ventajas y problemas que presenta esta nueva modalidad de trabajo. En este sentido, se puede señalar a modo de ejemplo, la integración familiar, el menor uso de movilización colectiva y sus efectos en la contaminación ambiental, el cambio en el destino y uso de las viviendas, la globalización del trabajo, la utilización de expertos de otros países, la transferencia de conocimientos, proyectos y proposiciones de especialistas de elevado nivel, los cambios culturales, derivados de la recepción, conocimiento y/o incorporación de costumbres, valores, ideas y normas de otros países, etc.

#### **IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

Cuando una organización adopta el teletrabajo como una forma más de realizar su actividades, uno o más de sus empleados se ven enfrentados a la alternativa y desafío de llevar a la práctica una nueva modalidad de desarrollo de tareas y obligaciones. Es tal el cambio cultural que involucra esta modalidad de trabajo, que es indispensable analizar cómo es percibido por el empleado la alternativa de asumirla. Su valores personales, la pertenencia a la organización y otros aspectos importantes, que se definen en una relación laboral, son cuestionados o cambiados. Sin embargo, dado que es la organización la que resuelve implantar el teletrabajo, también se ha estudiado cómo visualiza el administrador de recursos humanos este cambio. Asimismo, se ha analizado lo que la organización debe hacer para implantar adecuadamente esta nueva modalidad de trabajo. Los resultados obtenidos en la investigación se señalan en los puntos siguientes.

##### **IV.1. Análisis desde el punto de vista del individuo.**

###### **IV.1.1. Lugar de trabajo y jornada laboral**

En primer lugar, se ha estudiado dos componentes fundamentales de la relación laboral, el lugar de trabajo y la jornada laboral, y ambos condicionan e influyen en los otros que se analizarán posteriormente. Con todo, es evidente que el entorno en el cual se desarrolla la actividad laboral tiene un efecto en el individuo y, por lo tanto, en sus percepciones acerca de cómo cambia su vida laboral.

## **a) Lugar de trabajo**

Por definición, se exige que el lugar donde se realiza el teletrabajo sea fuera de lo que tradicionalmente se llama “oficina”. Por ello, se asume que la nueva ubicación de la “teleoficina” es el hogar del teletrabajador, distinguiéndose dos aspectos: la funcionalidad y los valores personales y culturales.

### **o La funcionalidad**

El ser humano tiene la tendencia a asociar el entorno con una tarea o función; es decir, el entorno condiciona las actividades que se “pueden” realizar en él. Esto es importante si se considera que el hogar no figura en asociación con el lugar de trabajo. El término “trabajo” es asociado en forma inmediata con el estereotipo tradicional de oficina, ubicada en las dependencias de las organizaciones y no con el hogar. Por ello, surge una primera necesidad: el teletrabajador debe definir un espacio físico dentro de su hogar, que él reconozca como su “oficina”, lo que le dará seguridad y le transmitirá el sentimiento de estar trabajando mientras se encuentra en su teleoficina. Es importante que él logre la separación física de las otras habitaciones del hogar, ya que así se podrá desprender mejor de las distracciones que presentan las necesidades personales o familiares. Dado que el teletrabajo se relaciona con la habitación designada con el nombre de “oficina”, es preciso reforzar este aspecto, con el mobiliario adecuado a ella, considerando como aspectos primordiales la ergonomía y la funcionalidad.

El teletrabajador debe sentirse cómodo y tener todo lo que necesita a su alcance para la realización de su labor, sin depender del espacio privado del hogar. Lo óptimo es que el teletrabajador pueda replicar el puesto de trabajo fuera de la sede central de la organización, sin que ello suponga cambios sustanciales en el producto final (Chismol, 2001). Por lo general, al principio, el teletrabajador no logrará implementar su teleoficina de manera que logre eficiencia en su labor, ya que no visualiza la magnitud de lo que significa equipar una oficina. Por ende, la implementación va paulatinamente tomando forma y en muchos casos se utilizan las “sobras” del espacio privado.

### **o Los valores personales y culturales**

Este segundo aspecto tiene que ver con la ambientación de la oficina, es decir, con la decoración, los objetos personales y los estímulos audiovisuales que el teletrabajador le incorpora. Al respecto, recuérdese que en las oficinas tradicionales se encuentran objetos que tienen una estrecha vinculación con la organización, existiendo algunos que tienen incorporados el nombre o el logotipo de ella. Dichos objetos pueden tener relevancia dentro de la organización, ya que marcan la vida social entre colegas y muchas veces tienen relación con variables como la antigüedad, jerarquía o mérito y son, por lo tanto, parte de la comunicación no verbal. Estos símbolos son parte de la realidad de la organización; sin embargo, su importancia es limitada, ya que fuera de aquella no son percibidos como tales por terceros y por ende, se puede concluir que pertenecen a una

cultura cerrada: la cultura organizacional. En el momento en que la oficina se traslada al hogar, se produce un enfrentamiento de dos culturas, la organizacional y la familiar. Debido a que la cultura familiar predomina, los teletrabajadores no incorporan elementos que asocien la teleoficina a la organización, ya que buscan resguardar la integridad del hogar.

### **b) La jornada laboral**

En el teletrabajo, la jornada laboral de las ocho horas diarias deja de existir bajo el concepto de horario de oficina, y se acomoda más bien a las necesidades individuales del teletrabajador, siendo la flexibilidad laboral el mayor beneficio que él percibe. La distribución del tiempo depende de las necesidades particulares de cada teletrabajador y, por lo tanto, no obedece a una norma; más bien, respeta ciertos factores funcionales individuales. La distribución del tiempo acentúa la separación de los aspectos personales de los laborales, es decir, desde el momento de incorporarse a la teleoficina, el teletrabajador deja de atender necesidades que son netamente personales o familiares. La familia debe programarse de acuerdo al nuevo horario para limitar las interrupciones y otras transgresiones. Es muy importante que el teletrabajador respete en general el horario propuesto, de manera que exista un equilibrio en la atención de ambas necesidades<sup>3</sup>.

La flexibilidad de distribuir el horario de acuerdo a las necesidades personales lleva a romper el paradigma de que no es el tiempo el que se debe gestionar, sino que son las acciones y “tareas” que se deben llevar a cabo y que requieren de un tiempo determinado. Es, por lo tanto, importante que dentro de un período se encuentren espacios de tiempo lo suficientemente grandes como para atender las necesidades derivadas de las tareas que se debe desarrollar. La flexibilidad se expresa en la libertad de encontrar esos espacios de tiempo de acuerdo a las condiciones personales. Toda esta flexibilidad se posibilita debido a que debe entenderse que las labores que se asumen lo son por objetivos o proyectos, que se ordenan dentro de un marco de tiempo más amplio y general, debiéndose respetar un orden secuencial de las tareas asociadas a él.

Una de las ventajas del teletrabajo es el “menor” tiempo de locomoción que requiere el trabajador para llegar a su teleoficina y volver al hogar; por ello, el teletrabajador gana tiempo que puede destinar a actividades personales o familiares y, por ende, mejora su calidad de vida social, personal y familiar, lo que permite que también perciba un tiempo de holgura con respecto a la jornada tradicional. Este lo puede utilizar de forma efectiva y en casos excepcionales, puede ser ocupado para continuar o finalizar un trabajo. Los dos aspectos mencionados contribuyen a la disminución del estrés laboral, causado por la rigidez de la jornada laboral tradicional. Es común que un trabajador se quede en la oficina tradicional más allá de la jornada laboral para lograr cumplir con las tareas programadas o que se lleve trabajo a la casa; sin embargo, el trabajador percibe dicha carga como estresante, ya que traspasa la “jornada de las ocho horas”.

<sup>3</sup> [www.nexus.cas.junta-andalucia.es/castellano/proyecto\\_andalucia/modulo/concepto.htm](http://www.nexus.cas.junta-andalucia.es/castellano/proyecto_andalucia/modulo/concepto.htm), “Módulo de orientación al teletrabajo”; IASS España

En el caso de la flexibilidad laboral del teletrabajador, se tiende a perder la noción del tiempo; es decir, en el caso que no haya trabajo suficiente como para llenar de trabajo las “ocho horas”, el teletrabajador tiene la posibilidad de terminar la jornada laboral antes de tiempo, permitiendo que el sobrante lo dedique a asuntos personales. Dicha libertad no le es posible a un trabajador tradicional que debe cumplir las ocho horas diarias (en el mejor de los casos, puede hacer un “coffee – break”). En el caso de exceso de trabajo, el teletrabajador tiende a incluir el trabajo nocturno a su jornada laboral, lo que se compara con las horas extras que deben realizar los empleados en las dependencias de las oficinas. Sin embargo, al trabajador tradicional le falta el sentimiento de compensación que tiene el teletrabajador, debido a que existen días en los cuales la carga laboral es menor. Este sentimiento se traduce en menor estrés.

El trabajo nocturno es una expresión de la flexibilidad que permite el teletrabajo en la distribución de la jornada laboral. No obstante, puede ocurrir que esta flexibilidad de la jornada laboral sea mal usada por el teletrabajador, dedicándose a trabajar en espacios de tiempo en los cuales debería atender a las necesidades personales o familiares. Esto implica que no logre parar de trabajar. Por lo tanto, es evidente que la separación física no es condición suficiente para lograr una clara delimitación entre los espacios temporales. El respeto de la jornada laboral se debe mantener en toda forma y magnitud, de manera de respetar un día de descanso en la semana y días feriados. Este aspecto es importante, cuando existe temor a perder el trabajo y cuando predominan los aspectos laborales por sobre los personales.

### **c) Ausentismo laboral**

Dadas las condiciones que presenta el teletrabajo, es claro que el ausentismo laboral debe ser redefinido para el teletrabajador. En concreto, el ausentismo laboral pasa a ser equivalente al no-cumplimiento de un proyecto u objetivo. Debido a la característica cualitativa del ausentismo laboral, es evidente que el teletrabajador no puede argumentar causales de ausencia laboral por enfermedades u otras causas, ya que no es posible medir cuánto significó su ausentismo en la consecución del proyecto u objetivo que tiene asignado.

### **IV.1.2. Diferencias de percepción según género**

El teletrabajo tiene la peculiaridad de mezclar fronteras entre los ámbitos del trabajo y de lo personal o familiar. Como ocurre en otros ámbitos de la vida cotidiana, hombres y mujeres perciben el trabajo de forma diferente, aunque no necesariamente contradictoria. Tales diferencias de percepción se presentan también en el teletrabajo. A las teletrabajadoras, esta nueva modalidad les permite atender en forma más directa las necesidades derivadas de su rol familiar, en conjunto con las tareas laborales. Por ello, la flexibilidad del teletrabajo les permite una mejor integración a la vida laboral. La posibilidad de poder reaccionar en forma inmediata si se requiere atender una necesidad de la familia, sin tener que caer en una ausencia al trabajo, hace que las mujeres sean abiertas a esta modalidad de trabajar. Así, se logra una disminución de ausentismo laboral causado por las necesidades de la familia, sobre todo en aquello derivado del cuidado de los niños.

Según John Haley, los hombres perciben el teletrabajo como un privilegio, porque desean y reciben mayor autonomía, y como beneficio extra, tienen mayor interacción con sus familias. Las mujeres, por su parte, ven el teletrabajo como una solución intermedia, porque las responsabilidades familiares les limitan sus horas de trabajo y desean horarios flexibles. En mayo del 2000, la “IDC - Internet Data Corporation” realizó una entrevista on-line con la información presentada en Cuadro N°1 sobre las razones para adoptar el teletrabajo y así poder determinar las preferencias y diferencias que existen entre hombres y mujeres acerca de esta nueva modalidad de trabajo. En ella se resume el resultado en cuanto a las variables que mayor diferencia demostraron entre los géneros. Cada porcentaje muestra la proporción de los entrevistados que estaban a favor de los distintos aspectos mencionados.

**CUADRO N° 1**  
**APRECIACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TELETRABAJO**  
**SEGÚN GÉNERO. AÑO 2000.**

	<b>TOTAL</b>	<b>HOMBRE</b>	<b>MUJER</b>
1. Necesidad de flexibilidad	91,2%	68,2%	97,4%
2. Cuidado de niños/familia durante las horas de trabajo	87,9%	60,0%	93,2%
3. Demandas familiares	71,5%	50,0%	86,7%
4. Demandas del estilo de vida (posibilidad de combinar trabajo con aficiones u otros)	71,0%	42,1%	78,2%
5. Transporte diario al trabajo (coste en tiempo y en dinero)	69,7%	60,9%	71,1%

Fuente: [www.nexus.cas.junta-andalucia.es](http://www.nexus.cas.junta-andalucia.es)

La problemática de tener que unir el mundo laboral con las obligaciones familiares está ligada al ciclo de vida de la familia. Según este ciclo, la diferencia entre los géneros es más acentuada en familias jóvenes o padres solteros, que deben atender tanto las obligaciones familiares como laborales.

El ciclo familiar se puede dividir en las siguientes etapas:

- Familia joven sin hijos
- Familia con hijos mayores
- Familia joven con hijos pequeños
- Familia independiente (hijos fuera de la casa)
- Familia con hijos
- Familia mayor (tercera edad)

De acuerdo al ciclo de vida, se presume que el teletrabajo es más atractivo en la etapa de la familia joven con hijos pequeños, ya que estos últimos requieren de atención continua, dificultándose la inserción laboral de la madre durante la mayor parte de la etapa de escolaridad de los hijos. Según estudios efectuados sobre el particular, la mujer busca una integración a la vida laboral una vez que los hijos se independizan. También se presume que las características de continua evolución, dinamismo y mayor incertidumbre que acompañan al teletrabajo, son asimiladas de manera más natural por personas de menor edad, lo que lleva a concluir que, con el avance en el ciclo familiar, las personas buscan la seguridad en un entorno estable y con un horizonte conocido, lo que es entregado por el trabajo tradicional.

Lo que queda por estudiar es, si a partir de una cierta edad, vuelve el atractivo por el teletrabajo, ya que permite la inserción laboral a personas con dificultades de movilidad, como lo son las de la tercera edad. Este aspecto toma mayor importancia al considerar la necesidad o deseo de lograr una previsión más adecuada para la etapa del retiro laboral, lo que hace aumentar la necesidad de extender la vida laboral.

#### **IV.1.3. Condiciones de trabajo**

En relación a las condiciones de trabajo que presenta esta nueva modalidad de trabajar, en primer lugar se encuentra el aislamiento personal, que se refiere a la pérdida de las relaciones interpersonales entre los trabajadores. Esto es así porque se entiende que la actividad que realiza el teletrabajador no requiere de la intervención directa de varias personas, bajo la modalidad de trabajo secuencial. El aislamiento es percibido como la principal desventaja del teletrabajo, aunque ello pierde importancia en la medida que se incorpore flexibilidad dentro del contexto del ciclo de vida familiar; de allí que dicho aspecto tendrá cada vez un mayor peso negativo en la evaluación del teletrabajo, en la medida que el individuo aumenta su edad.

El aislamiento laboral se debe entender de dos formas: falta de interacción social y falta de posibilidades de aportar con experiencia personal:

- La primera forma se refiere a que los teletrabajadores no pueden participar en la vida social de la empresa, ya que no tienen contacto directo con el resto del personal, porque han sido asignados a un proyecto determinado. Sin embargo, por naturaleza el ser humano busca el contacto emocional, más aún cuando hay un alineamiento de intereses. En todo caso, el teletrabajador busca formas alternativas de cómo suplir esta falta de interacción social, ya que es esencial el trabajo en equipo, aún cuando éste último sea realizado de manera virtual. Las formas de cómo el teletrabajador suple esta necesidad se analizarán en el apartado que se refiere a la comunicación; con todo, debe quedar claro que el entorno familiar no es suficiente interacción social, como para sustituir la falta de interacción con los colegas de trabajo.

- La segunda forma de aislamiento se refiere a la falta de oportunidades de poder aportar con conocimientos, experiencias e ideas a la solución de problemas. En efecto, debido a la reducida frecuencia de comunicación entre los teletrabajadores de un equipo, frecuentemente causada por la falta de instalaciones técnicas en las teleoficinas (como para realizar teleconferencias), ellos perciben que no se producen suficientes oportunidades en las cuales han tenido una influencia directa y dominante en la dirección y concepción del proyecto.

#### **IV.1.4. Cultura organizacional v/s cultura familiar**

En la descripción del lugar de trabajo se ha mencionado que se producen conflictos entre la cultura organizacional y la cultura familiar. Se puede afirmar que la cultura predominante se determina de acuerdo a la intensidad y al tiempo que influye la cultura respectiva en la persona. Desde este punto de vista, en el caso del teletrabajo, es evidente que la cultura familiar predominará por sobre la cultura organizacional; lo que se debe a que la teleoficina se encuentra dentro del ámbito familiar y no existe separación física suficiente entre la esfera laboral y la esfera personal o familiar. Por lo tanto, se entiende que el teletrabajador minimiza la influencia que tiene el empleador sobre la teleoficina (por ejemplo, el primero no permite que el empleador tenga una influencia y poder decisional en cuanto a cómo equipar la teleoficina). Sin embargo, los teletrabajadores no tienen conciencia, necesariamente, de que un lugar de trabajo con malas instalaciones implica riesgos de salud. Por ello es importante que el ambiente de la teleoficina armonice con el ambiente familiar, en cuanto al estilo de muebles utilizados.

Del mismo modo, es percibido como natural por parte del teletrabajador que a él le corresponde el pago de los gastos asociados a la mantención de la teleoficina. Estos gastos incluyen, entre otros, la iluminación, climatización, servicios sanitarios y el teléfono. No obstante, el servicio de telefonía es el único que causa conciencia de asignación de gastos en el teletrabajador; es decir, él se preocupa de llevar registro de las llamadas personales y de aquellas realizadas en función del empleo. Dicha concientización ha llevado a la mayoría de los teletrabajadores a instalar dos líneas de teléfono, con el fin de separar no sólo las cuentas, sino que de disminuir fuentes de distracción. Con todo, tal separación no se da en los otros servicios. Es poco común que el teletrabajador busque la negociación con el empleador acerca de una participación en los gastos de mantención de la oficina. La participación del empleador la percibe como fuente de empeoramiento en la relación trabajador – empleador, debido a la posibilidad de malas interpretaciones y a la falta de comparación con otras teleoficinas.

Dentro de las condiciones de trabajo, son percibidos como positivos el uso de comida informal y la alimentación de acuerdo a gustos personales siendo lo primero más importante para el género femenino. Asimismo, alimentarse de acuerdo a gustos personales, es percibido como positivo por parte de ambos sexos. En general, mencionan la posibilidad de compartir las comidas con la familia como principal motivo, y les preocupa luego la variedad de los platos (Chismol, 2000).

#### **IV.1.5. Aspectos comunicacionales**

En el desarrollo del teletrabajo, desde sus inicios en los años '70, se han dado tres etapas que han marcado la forma de comunicación.

La primera etapa se caracterizó porque la información era fija, es decir, el trabajador era la parte móvil, ya que debía trasladarse hacia donde se generaba la información. En la segunda etapa, debido a la crisis del petróleo de los años '70, se buscó la manera de movilizar la información siendo el principal motivo de este cambio el ahorro de combustibles. Sin embargo, la información estaba atada al medio que la contenía (cinta magnética, disquete o archivo), lo que limitaba la cantidad de usuarios que tenían acceso a la información; generalmente, sólo tenía acceso a ella una persona a la vez. Esto explica la forma secuencial de trabajar, en el sentido de que una etapa se realizaba tras otra, en función de que desocupara la información y traspasara el medio con la información modificada.

Hoy día se está en la tercera etapa, la cual es dominada por la internet, que le ha dado renovación al teletrabajo debido a que ha cambiado la relación entre información y trabajador. La internet permite al teletrabajador permanecer fijo en su hogar, y la información es la que llega a él.<sup>4</sup> El modo secuencial de trabajo no se ha modificado, aunque la velocidad y eficiencia han mejorado considerablemente, pues se limita a cero el tiempo de traspaso de la información de una persona a otra.

##### **a) Contacto físico**

A consecuencia de la evolución de la comunicación en el teletrabajo, es evidente que el contacto físico entre los involucrados al procesar la información ha disminuido. Por esta razón, se concluye que el medio principal de comunicación entre los teletrabajadores y la organización tiene que ser el escrito. La tecnología avanza cada día a pasos gigantescos; no obstante, se presume que pasará algún tiempo hasta que se haya establecido un estándar de comunicación que incluya tanto elementos visuales, auditivos y mensajes por escrito. La video - conferencia es una realidad, pero son pocas las organizaciones y oficinas que han implementado este tipo de comunicación y aún no es el estándar.

La comunicación por escrito deja menos espacio para malentendidos y malinterpretaciones, por lo que es más cómoda de usar, ya que solamente se tiene que atender al contenido del mensaje. Esta última característica es importante para personas que tienen dificultades para comunicarse, tal como las tímidas, las con problemas de pronunciación o con problemas psicológicos, ya que estos problemas impiden que ellas se desarrollen bien en una comunicación de tipo verbal. Además, la comunicación por escrito permite evadir situaciones requeridas al exponer frente a un grupo, por lo que se evita el pánico escénico. A su vez, se evita las situaciones en las cuales la comunicación es expuesta a crítica, ya que en la mayoría de los casos la crítica es acerca de la forma de presentación y no en cuanto al contenido del mensaje. Esto evita que las personas con poca capacidad para aceptar críticas se expongan a ella.

---

<sup>4</sup> [www.nexus.cas.junta-andalucia.es/castellano/proyecto\\_andalucia/modulo/historia.htm](http://www.nexus.cas.junta-andalucia.es/castellano/proyecto_andalucia/modulo/historia.htm)

La comunicación por escrito reduce la posibilidad del intercambio emocional. Existen necesidades intrínsecas en el ser humano de compartir las emociones con las personas que lo rodean. En la comunicación funcional no hay lugar para las emociones “malas”, es decir, se prefiere enviar un mensaje para no tener que relacionarse y prolongar las comunicaciones con una persona que tiende a cargar de emociones las conversaciones. Ya no se escucha a la otra persona y sólo se lee lo que quiere comunicar aunque, esto es desde el punto de vista receptivo, ya que aún permanece la necesidad de comunicar las propias emociones.

La falta de contacto físico en las comunicaciones se incrementa en el teletrabajo, lo que tiene impacto en dos áreas de la comunicación personal. El primer impacto se refiere a la influencia o aporte personal que las personas buscan en trabajos que se realizan en grupos, lo que se dificulta cuando los grupos son de carácter virtual, esto es, existe una cohesión sólo por designación a un proyecto y por la alineación de intereses. Sin embargo, persisten las necesidades normativas de la comunicación, que se expresan en el temor de las personas a no ser tomadas en cuenta con la respectiva seriedad al no poder imponerse a través de la presencia física. Ello lleva a generar formalismos que buscan salvaguardar la importancia personal y la jerarquía en los procesos de generación y de decisión dentro del grupo.

La segunda componente de la comunicación que se ve afectada por la falta de presencia física, es la social. Está en la naturaleza del ser humano buscar el sentido de pertenencia. En el teletrabajo no existe la posibilidad de una amplia socialización entre los miembros de un grupo de trabajo, lo que da lugar a que se busquen formas de enriquecer los canales de comunicación y así poder transmitir las componentes emocionales y sociales. Un ejemplo para dicho enriquecimiento es el uso de notas personales en los envíos de material a través de un “*post it*”. El ser humano buscará la forma de lograr una comunicación personal escrita que contenga emociones, lo que explica el uso informal de los e-mail, en los cuales se utilizan símbolos para describir estados de ánimo. Además, se mantendrá una comunicación personal que se basará en el intercambio de información acerca de acontecimientos personales, mediante el uso de preguntas.

#### **b) Material de trabajo no físico**

La incorporación de la internet a la comunicación ha eliminado los medios portadores físicos de información, tales como libros, notas, archivadores u otros. Al respecto, existen dos aspectos que generan reserva sobre los trabajos realizados por medios informáticos: el resguardo del material generado y enviado a través de la internet y el trabajo en tiempo real. Por una parte, el paso del archivo respaldado en disquete al archivo existente en la internet no es asimilado con facilidad por las personas y en particular por aquellas de mayor edad, lo que acentúa la brecha generacional del teletrabajo; por otra parte, el teletrabajador es más cuidadoso al enviar información, ya que el seguimiento de las personas que continúan trabajando con su información es difícil, puesto que el trabajo se realiza en tiempo real. Esto explica la preferencia del trabajo secuencial por sobre el trabajo en red, ya que aparenta una mayor seguridad.

### **c) Retroalimentación y consultas**

En el teletrabajo no existe una comunicación continua y la frecuencia depende de acuerdos previos. Dado que no se exige presencia física y hay una amplia flexibilidad en cuanto a los horarios de trabajo, es limitada la posibilidad de recibir una información en forma inmediata. La retroalimentación depende de cuándo el destinatario reciba la información y la procese, ya que el correo electrónico tiene por naturaleza un retraso. En la naturaleza del ser humano está arraigada la necesidad de recibir la confirmación de que su labor estaba bien realizada, ya que elimina el sentimiento de incertidumbre causado por la poca confianza en las propias habilidades y conocimientos. De allí que el teletrabajador debe soportar un mayor grado de incertidumbre, lo que hace que el envío de trabajos vaya acompañado de una petición de confirmación y/o revisión. Debido a la falta de posibilidades de consultas, los trabajos deben ser bien estructurados y repetitivos, eliminando así la interpretación personal y las pérdidas de tiempo causadas por la falta de comprensión y las correcciones necesarias. Además, elimina la retroalimentación emocional, que busca mantener el ánimo frente a la consecución de logros o etapas comunes.

### **d) Símbolos de estatus y poder**

La comunicación no verbal tiene como función establecer jerarquías informales y tipos de relaciones entre los miembros de un grupo. En la dinámica clásica de los grupos se cristalizan tres participantes: el protagonista, el antagonista y finalmente los seguidores, que se dividen en dos bandos. Para establecer el rango de cada actor se utiliza con frecuencia elementos que confieren un cierto estatus a su portador y lo distinguen frente a los miembros de una comunidad. Debido a que el grupo de teletrabajadores adquiere carácter virtual, dichos elementos no mantienen y no adquieren importancia fuera del grupo. Además, personas ajenas al grupo no comparten el código de comunicación que intrínsecamente explica el símbolo y su significado. Dado que todos los teletrabajadores están en las mismas condiciones, no buscan sustituir la falta de los símbolos de estatus. La comunicación no verbal adquiere importancia durante las reuniones físicas entre los miembros asignados a un proyecto. En dichas ocasiones empiezan a estudiarse mutuamente y tratan de imponerse unos sobre otros, estableciendo un orden informal de carácter transitorio que puede variar en las próximas reuniones.

### **e) El individuo frente al grupo**

La cohesión del grupo está en función del atractivo y de la duración del proyecto. Mientras mayor es el atractivo del proyecto al cual están asignados los teletrabajadores, mayor es la cohesión del grupo. Del mismo modo ocurre con la duración del proyecto, ya que proyectos de corta duración no permiten la interacción social suficiente entre los teletrabajadores como para forjar un grupo de alta cohesión. Es de entender que los grupos virtuales requieren mayor tiempo para distribuir los roles tradicionales dentro de la jerarquía del grupo. Tanto el protagonista como el antagonista se definirán en un proceso más lento. Durante las reuniones

“cara a cara” se definirán los primeros límites y roles del grupo de teletrabajadores. Se requiere cierta interacción entre los miembros, de manera que lo definan ellos a través de la comunicación no verbal. La característica dominante es el conocimiento acerca del proyecto y la antigüedad dentro del grupo. La carga de trabajo es individual y programada de acuerdo a la planificación del proyecto. Debido a la funcionalidad secuencial del trabajo, es más difícil delegarlo; sin embargo, se compensa con la flexibilidad de poder distribuir la jornada de acuerdo a las necesidades personales.

#### **VI.1.6. Control del teletrabajo**

La forma tradicional de control es denominada “*over the shoulder*”. Sin embargo, ella es difícil de reproducir en el teletrabajo. La angustia del empleador de perder el control, hace que utilice todos los medios a su alcance para llevar a cabo un control de carácter cuantitativo. Así por ejemplo, deseará utilizar el teléfono para comprobar si el teletrabajador se encuentra en el lugar de trabajo acordado como teleoficina, lo que hace perder la mayor ventaja del teletrabajo, que es programar la jornada laboral de acuerdo a las necesidades personales.

El teletrabajo requiere un control cualitativo, que es bien recibido. El control cualitativo es en parte sustituto de la motivación, ya que el teletrabajador busca recibir un “*feed-back*” positivo acerca del trabajo realizado – y no hay motivación mayor que recibir una felicitación por las labores realizadas. Por lo que el control debe ser en calidad de retroalimentación y ser reflejo del estado de avance.

El control cuantitativo deja de tener importancia, especialmente si se considera que en este esquema de trabajo disminuye el ausentismo laboral, ya que existen menos casos en los cuales se falta al trabajo por razones familiares, por su tipo de modalidad, acompañado por la tendencia de aumentar la carga laboral de los teletrabajadores. Es decir, los teletrabajadores postergan descanso, fines de semana y feriados, a favor de labores a realizar. Por ello, el control debe actuar en cuidado de los teletrabajadores. Esta experiencia es similar a los trabajadores independientes que tienen su oficina en el hogar. En las oficinas tradicionales existe un control latente que es ejercido permanentemente por los compañeros de trabajo que comparten la misma oficina y que limita el ritmo de trabajo. Este control debe ser sustituido y ejercido por parte de la familia del teletrabajador, de manera que no se posterguen las actividades personales y familiares a favor de lo laboral.

#### **IV.1.7. Dirección del teletrabajo**

La dirección del teletrabajo se debe dividir en dos aspectos: interna y externa. La dirección externa es uniforme y afecta a todos los teletrabajadores por igual. Por lo general, se trata de un esfuerzo de coordinar el proyecto realizado por los teletrabajadores con el funcionamiento general de la organización. Se trata aquí de asignación de recursos y personal a los distintos proyectos, sean éstos realizados por teletrabajadores o no. La dirección interna trata de la coordinación secuencial de las tareas que deben realizar los teletrabajadores para lograr el avance de un proyecto, el cual es de carácter individual, ya que la carga laboral asignada es difícilmente delegada. Es importante que se haga una planificación de las tareas que se deben

realizar y finalmente, es el grupo quien debe dirigir las tareas y los recursos entre los teletrabajadores. Se debe asignar un responsable de la planificación temporal y las decisiones de dirección se deben tomar en conjunto, buscando el mutuo acuerdo entre los implicados. Es posible utilizar la técnica delphi, ya que el teletrabajo cumple con todas las características que ésta requiere para su funcionamiento. Dichas características son la separación física de los miembros, instalaciones de TIC (Tecnología de Información y Comunicación) y cuestionario o problemática a solucionar. Es decir, la dirección interna del teletrabajo se realiza por consenso, lo cual respeta la estructura de red y a su vez logra el mayor compromiso entre los participantes.

La dirección ejercida por parte de la organización, que busca integrar a los teletrabajadores en la planificación estratégica, debe respetar la naturaleza secuencial del teletrabajo y cumplir las cualidades de facilitación y de asignación de recursos, de acuerdo a las necesidades de cada secuencia y determinado por cada teletrabajador implicado.

#### **IV.1.8. Remuneraciones y carrera laboral**

El teletrabajo se realiza en torno a proyectos, metas y tareas que son asignados a distintos grupos de teletrabajadores. En base a esa concepción se organizan todas las actividades de la administración del recurso humano, incluyendo sus remuneraciones. Dado que el control se realiza en forma cualitativa, midiendo el avance de un proyecto, es evidente que la remuneración debe ser un reflejo de dicho avance. En función de esta situación, la remuneración debería componerse de una parte fija y una parte variable, fijándose esta última en función del cumplimiento parcial o total de los objetivos. Sin embargo, el teletrabajador no tiene puntos de referencia en el mercado laboral para orientarse acerca de cuál es el nivel justo de remuneración; por lo tanto, es factible que esté conforme si la remuneración es similar a aquella percibida por un trabajador tradicional, que realiza las mismas labores en la oficina. El teletrabajador siente que en toda ocasión él es el más perjudicado, ya que no tiene referencias para orientar un nivel de remuneración justa.

Por otra parte, existe temor de los teletrabajadores de no ser tomados en cuenta en las promociones y los ascensos, lo cual se debe y justifica por la falta de presencia física en la organización. De allí que los teletrabajadores busquen encontrar un equilibrio entre las ventajas y desventajas del teletrabajo. Una de las desventajas más notorias es la falta de poder “hacer acto de presencia” en la vida organizacional, lo que no significa que no tengan clara esa desventaja. En el momento en que las desventajas sean superiores a las ventajas, buscarán integrarse más a la estructura tradicional – reflejo de la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentra el teletrabajador. Si bien es cierto que las promociones (ocupar cargos de mayor jerarquía) no tienen mucha importancia para los teletrabajadores, ya que todos tienen status similar, no ocurre lo mismo con los ascensos (aumento permanente de sus remuneraciones), ya que a través de ellos se refleja la antigüedad y los conocimientos acumulados. Por ello, los teletrabajadores esperan que se respeten esas variables en cuanto a la comparación entre ellos mismos y los trabajadores tradicionales.

#### **IV.1.9. Aspectos sociales**

Los aspectos sociales del teletrabajo están muy ligados a la comunicación y a los canales de comunicación entre los teletrabajadores y la organización en general, lo que se debe a que ésta cumple tanto necesidades funcionales como normativas. Dado que los aspectos funcionales se abordaron en la sección pertinente, aquí solo se analizará lo normativo de ella. Se entiende por función normativa de la comunicación la expresión de la necesidad del ser humano de socializarse con sus pares. Es decir, su vida social requiere una forma de expresión, la cual se manifiesta a través de la comunicación. Cualquier forma de comunicarse le permite al ser humano percibir los sentimientos de pertenencia, de importancia, de cariño y otros.

En este contexto, se debe considerar que los canales de comunicación son primordialmente escritos. Es en virtud de las limitaciones de comunicación y por ende de socialización, que el teletrabajador empieza a clasificar los canales en función del tipo de comunicación que busca satisfacer. Así, prefiere los medios escritos o dinámicos que permitan una interacción entre las partes, para satisfacer respectivamente necesidades funcionales y normativas. Sin embargo, el valor que el teletrabajador le asigna al medio de comunicación aumenta en función de las características audiovisuales que son intrínsecas a éste. Dado que la comunicación funcional se limita a los teletrabajadores asignados al proyecto, es de entender que como consecuencia lógica se limita la comunicación normativa al mismo grupo o al menos a una parte de este grupo. Es decir, el grupo con el cual el teletrabajador comparte su vida social es más reducido que en el caso de las organizaciones tradicionales, lo que se explica por la falta del intercambio informal del teletrabajador, como ocurre al interior de las organizaciones.

La falta de un grupo informal amplio se suple con la intensidad de comunicación normativa entre los teletrabajadores. Es posible que esto se deba a que la distancia física haga a su vez más fácil la comunicación personal y se involucren más sentimientos, resultando en una comunicación más intensa y profunda. Ello queda más claro al observar que la presencia física de una persona en muchos casos impide hablar acerca de problemas personales, ya que se teme demostrar debilidad emocional. No obstante, se debe recordar el ciclo de vida que condiciona las necesidades de las personas. El teletrabajador requerirá, con el avance de las etapas del ciclo de vida, de un aumento del intercambio informal de la vida social con sus colegas. En el caso del teletrabajo, esto se expresa en la necesidad de aumentar la frecuencia de las reuniones, resultando al final un cambio del teletrabajo al trabajo tradicional.

El último aspecto en relación con los temas sociales, es la percepción del teletrabajador acerca de la modalidad de realizar el trabajo desde el hogar. En lo tradicional el no ir al lugar de trabajo tiene una connotación negativa por parte de la sociedad, ya que ello se relaciona con el estado personal de “desempleado”. En países en los cuales el teletrabajo no es parte del diario vivir y de la cultura, se requiere un esfuerzo por parte del teletrabajador para concientizar a su entorno, de que el teletrabajo es una forma equivalente a realizar un empleo, por lo que merece el mismo respeto y las mismas condiciones que un trabajo normal. Esto es, que tanto la familia como vecinos o amigos deben crear conciencia de que el tiempo que el teletrabajador permanece en casa, es en función de su trabajo y no está a libre disposición por su simple presencia.

## **IV. 2. Analisis desde el punto de vista del administrador superior de recursos humanos.**

El administrador o responsable de los recursos humanos de la organización se ve confrontado con una nueva modalidad de realizar las tareas y labores. Es tal el cambio cultural que involucra el teletrabajo, que es importante analizar cómo es percibida esta nueva modalidad por el directivo del área, ya que su función clásica es cuestionada y en parte eliminada, en este esquema de trabajar desde el hogar.

### **IV. 2.1. El hogar como lugar de trabajo**

El hogar no puede ser considerado parte de la organización. Por ello, involucrarse en el diseño de la teleoficina y aconsejar al teletrabajador acerca de su implementación, debe realizarse con cautela. Lo contrario sería no respetar esa frontera o invadir la privacidad del teletrabajador. Sin embargo, esto no resuelve la duda sobre los aspectos de este tema que deben preocupar a la administración y la normativa que debe regularlo, ya que el teletrabajador está contribuyendo a la organización y por ende, sigue siendo parte de ella. Por la problemática planteada, se debe considerar el lugar de trabajo como preocupación de la organización, pero no el hogar mismo. Es necesario mantener la distancia una vez implementado el teletrabajo, ya que al teletrabajador no se le puede obligar ni limitar en su accionar.

De allí que la preocupación de la organización debe comenzar en forma de capacitación, concientización y preparación, antes de implementar el teletrabajo, a fin de que el nuevo teletrabajador conozca las reglas del juego y por sí solo esté dispuesto aceptar la responsabilidad que asume, en cuanto se refiere al lugar de trabajo, limitado al espacio que ocupa o teleoficina. Esto significa, entre otras cosas, que la organización debe incorporar actividades de preparación, control y supervisión en aspectos relacionados con el área de prevención de riesgos.

En todo momento se debe limitar la invasión a la privacidad; sin embargo, debe tenerse en cuenta que es el teletrabajador quien debe aceptar, en primera instancia, que la preparación y el control de las condiciones del lugar del trabajo son responsabilidad de la organización. En una segunda instancia, a la organización le será posible diseñar una metodología de control, que se implementará de común acuerdo con el teletrabajador. Del mismo modo, es evidente que el empleador deberá entregar una compensación monetaria, que será parte de la remuneración y que estará destinada a la mantención de la teleoficina, para que el teletrabajador cumpla con las condiciones acordadas para su lugar de trabajo. Sin embargo, esta compensación da lugar al derecho de controlar estas condiciones de trabajo por parte del empleador.

### **IV.2.2. Condiciones del entorno y control**

El teletrabajador no puede por sí solo, simular o crear las condiciones de una teleoficina en su hogar, porque no es posible separar las necesidades familiares y personales de las necesidades laborales. Se entiende que el teletrabajador no puede destinar el tiempo de su jornada laboral en forma exclusiva al trabajo, ya que está expuesto a interrupciones por parte de la familia o a otros intereses personales. Es claro que las interrupciones a la actividad laboral existen

tanto en la oficina tradicional como en la teleoficina; sin embargo, las interrupciones al teletrabajo tienen una intensidad diferente. En tanto las interrupciones en el entorno tradicional se suponen de forma organizada, en el teletrabajo las interrupciones no siguen un esquema organizado, por lo que se entiende que cualquier interrupción puede descolocar por completo al teletrabajador y desvincularlo de las labores que está realizando.

Se concluye entonces, que existen diferentes formas de interrupción y que las del teletrabajador son más intensas. No obstante, es válido destacar que aquél logra una mayor concentración en la realización de su labor, debido al aislamiento y a la condición de estar solo durante la jornada laboral, es decir, no está expuesto a distracciones por parte de los colegas de la oficina. Sin embargo, la posibilidad de distracción va acompañada de una falta de control, por lo que el teletrabajador puede distraerse sin ser visto, lo que no le es posible al trabajador de la oficina tradicional.

Desde el punto de vista del control organizacional, el teletrabajo implica una ganancia para la organización, ya que al trabajador tradicional se le debe controlar en cuanto a la permanencia física, y tareas u objetivos a lograr, lo que se reduce sólo a lo último en el caso del teletrabajo. Con todo, es posible confundir o perder algo del control del teletrabajador, especialmente al inicio de su trabajo como tal. Ello, porque al no existir experiencias similares, se requiere cierto tiempo para construir los parámetros requeridos para controlar efectivamente por objetivos o proyectos. Esta nueva forma de control es percibida como una gran ventaja por parte de la administración superior. Si la organización tiene que continuar con un control cuantitativo, es posible que no se implemente el teletrabajo, ya que significa mayores costos que mantener un esquema tradicional de trabajo.

#### **IV.2.3. Horario de trabajo**

También en materia de horario es importante mantener la distancia y dejar que el trabajador se organice de acuerdo a sus necesidades particulares. La jornada laboral deja de existir, en cuanto al factor permanencia en las oficinas de la organización. El teletrabajador debe crear y manejar un horario de trabajo esquematizado, de manera que se facilite el autocontrol. No es posible limitar al teletrabajador, prohibiéndole o no permitiéndole el trabajo nocturno, cuando él lo estime necesario. Sin embargo, es necesario preparar al trabajador en cuanto al uso del tiempo, de manera que tenga conocimiento suficiente para organizarse sin perjudicar su salud y a su familia y de lograr los objetivos que la organización le ha encomendado, en el tiempo previsto. Es importante en este aspecto, que él logre crear hábitos y los mantenga, lo que hace necesario extender la capacitación y la preparación, al menos en la fase inicial, a la familia del teletrabajador.

#### **IV.2.4. Cultura organizacional**

La premisa fundamental en la relación empleador y teletrabajador es toda la distancia y libertad posible, mientras que toda la cercanía y el control cuando sean necesarios.

En cuanto a la cultura organizacional, es importante mantener la distancia, de manera de no invadir el hogar del teletrabajador imponiendo la cultura organizacional. Hay que tener en

cuenta que no es posible lograr su total apego a esta cultura, ya que él trabaja y se desarrolla en su hogar y la cultura dominante será la familiar.

Tampoco es objetivo de la organización crear una subcultura entre los teletrabajadores. Sin embargo, es necesario lograr que ellos tengan una identidad y un sentimiento de pertenencia grupal hacia la organización, lo que hace importante encontrar mecanismos para que ellos reciban y adopten parte de la cultura organizacional. Los aspectos de la cultura organizacional que serán transmitidos, deben ser escogidos y dirigidos por la organización, pero teniendo claro que se debe buscar fortalecer los aspectos de pertenencia y de identidad. Los instrumentos que puede utilizar la organización son, entre otros, revistas, visitas periódicas, reuniones grupales o individuales.

#### **IV.2.5. Diferencias según género**

En el teletrabajo se establecen claras diferencias entre los géneros, que es preciso considerar. En efecto, debido a que los hombres se involucran menos con las tareas del hogar, es probable que realicen su labor de manera más eficiente desde la teleoficina, logrando un aumento en la eficiencia para la organización. Sin embargo, las teletrabajadoras organizarán su jornada de modo de lograr un equilibrio entre las necesidades familiares y las necesidades laborales. Es decir, se espera que las teletrabajadoras logren un beneficio personal, si se les permite realizar las mismas labores desde el hogar, resultando la flexibilidad generada por el teletrabajo en una ganancia personal.

#### **IV.2.6. Falta de contacto físico con los empleados**

Sin duda, la gran desventaja del teletrabajo es la falta de contacto físico con los empleados de la organización. No es posible percibir el estado de ánimo de sus empleados, ya que no hay intercambio de comunicación “no verbal”. La comunicación se vuelve impersonal, ya que no existe un matiz personalizado en el intercambio con el empleado. Esto es una limitante grave si se tiene presente que el cuidado emocional de los empleados es, en parte, responsabilidad de la administración superior. En el teletrabajo se dificulta el cuidado emocional, ya que no hay un contacto físico que permita la percepción del estado de ánimo de los empleados. Por lo que el uso de herramientas modernas de comunicación debe ser complementado con conversaciones cara a cara, en forma individual, con los teletrabajadores.

#### **IV.2.7. Liderazgo, autoridad y jerarquía**

El teletrabajo va a exigir un nuevo tipo de líder, que se destaque por convencer a sus “seguidores” con ningún o poco contacto físico. En la forma de trabajo tradicional es posible que después de diez contactos se logre crear un vínculo con el trabajador. Esta posibilidad no se da en el teletrabajo. En este último, el intercambio personal es mínimo, por lo que el líder debe necesariamente ser más fuerte y las características principales que deben destacarlo en el grupo son personalidad, carisma y capacidad de convencimiento; y como requerimiento adicional, debe dominar la escritura para transmitir emociones y mensajes funcionales a la vez.

Si bien es cierto las reuniones con los teletrabajadores tendrán como objetivo principal cumplir un rol normativo, también es efectivo que deben tener un segundo objetivo: la necesidad de transmitirles que existe una organización y que son parte de ella. En ese contexto, es importante aprovecharlas para esquematizar la jerarquía organizacional, ya que el grupo de teletrabajadores tiene su propio esquema. Así, se establecerá una jerarquía formal que debe complementar la jerarquía informal que conforman los teletrabajadores.

#### **IV.2.8. Remuneración y carrera laboral**

La remuneración de los teletrabajadores es un tema delicado para la administración, ya que existen limitados parámetros de comparación y mercado para estudiar el tema. Aún así, en general se puede afirmar que la remuneración debe corresponder tanto a la importancia particular del trabajo que realice el teletrabajador, como a su aporte personal.

Dado que la organización no cuenta con información ni experiencia suficientes sobre el teletrabajo, la única forma de determinar la importancia del trabajo y el aporte del teletrabajador, es comparándolos con los de los trabajadores tradicionales. Por ello, para fijar las remuneraciones de los teletrabajadores, la organización tendría que incluir las tareas del teletrabajo en el proceso de evaluación de cargos, con los ajustes respectivos.

Por otra parte, la composición de la remuneración debería ser diferente a la percibida por los trabajadores tradicionales. En concreto, debería ser eminentemente variable y estar conformada por parámetros claros que representen, por una lado, el avance y logro de metas y objetivos y, por otro, factores ajenos a lo anterior y que se relacionan con condiciones personales del teletrabajador, tales como su antigüedad, capacitación y otros similares.

En cuanto a la carrera laboral del teletrabajador, sería conveniente establecer algunas jerarquías formales en un esquema organizacional de red. De esta manera, es posible por ejemplo, distinguir entre el teletrabajador “junior” y el teletrabajador “senior”, manteniendo así una motivación mínima para realizar el teletrabajo durante un período prolongado.

Los aumentos de remuneración se harían efectivos a través del reconocimiento de los aspectos o condiciones personales establecidos para la remuneración.

#### **IV.2.9. Lealtad hacia la organización**

En general, el teletrabajador es percibido como un desconocido para la organización, por lo que es importante que la pertenencia sea fortalecida. Se entiende que la menor lealtad del teletrabajador hacia la organización se expresa por un apego inferior y por el poco sentido de pertenencia que en principio experimenta el teletrabajador hacia ella. Esto se debe a que el teletrabajador comparte menos con la organización; es decir, comparte menos con los compañeros de trabajo y no hay una influencia del administrador superior sobre él. En este sentido, es importante establecer formalismos que logren crear el apego del teletrabajador hacia la organización.

### **IV.3. Implantación del teletrabajo**

El grado de éxito que se logre en un proyecto de teletrabajo depende, en gran medida, de la adaptación del teletrabajador al nuevo entorno al que se enfrenta. Su preparación psicológica para realizar las mismas tareas que venía desempeñando en condiciones distintas y los mecanismos para recomponer sus vínculos con el entorno social, se transforman en factores claves del éxito en la implantación de un programa de teletrabajo.

Es importante que la organización planifique y asegure adecuadamente el éxito del proyecto. Es por esto que debe conocer de antemano las características principales y requisitos que debe tener un teletrabajador, única forma de garantizar excelentes procesos de reclutamiento y selección. Sin embargo, el proyecto no termina en esa etapa ya que se trata de una experiencia dinámica, por lo que la preocupación de la organización debe ser continua.

#### **VI.3.1. El perfil del teletrabajador**

Un aspecto fundamental para lograr éxito en la implantación del teletrabajo, es determinar si un trabajador es apto o no para realizar las labores desde su hogar, independiente de que tenga muy buena voluntad. La organización debe seleccionar cuidadosamente a los trabajadores para evitar que vayan a un fracaso programado. Anteriormente, se señaló que el ciclo de la vida familiar tiene una gran importancia en la predisposición de un trabajador a incorporarse a un proyecto de teletrabajo. Sin embargo, para que sea apto, también se requiere que tenga un conjunto de habilidades y haya desarrollado ciertas destrezas.

Es significativo que un trabajador presente ciertas habilidades, ya que no se puede alterar su perfil. Sin embargo, pesa menos la carencia de ciertas destrezas, ya que ellas se pueden desarrollar en programas de capacitación y preparación. En el Cuadro N°2 se presenta una lista<sup>5</sup> de habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que debe tener un empleado, para ser considerado en un proceso de selección de teletrabajo<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> [www.nexus.cas.junta-andalucia.es/castellano/proyecto\\_andalucia/modulo/concepto.htm](http://www.nexus.cas.junta-andalucia.es/castellano/proyecto_andalucia/modulo/concepto.htm), “Módulo de orientación al teletrabajo”; IASS España

<sup>6</sup> [www.tresdefebrero.com.ar/teletrabajo/formtres.html](http://www.tresdefebrero.com.ar/teletrabajo/formtres.html)

**CUADRO N°2**  
**REQUISITOS PARA SELECCIÓN DE UN TELETRABAJADOR**

<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La Automotivación</li> <li>•La Autodisciplina</li> <li>•La Adaptabilidad</li> <li>•La Autonomía</li> <li>•La Autoconfianza</li> <li>•La Iniciativa</li> </ul>
<b>Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La Flexibilidad</li> <li>•La Preparación</li> <li>•La Buena Organización</li> <li>•El Manejo de las Tecnologías de la Información y Comunicación</li> <li>•La Planificación</li> <li>•La Capacidad de Resolución de Problemas</li> <li>•Disciplina / Responsabilidad</li> </ul>
<b>Actitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Análisis crítico de los contenidos</li> <li>•Observación y detección de oportunidades y problemas</li> <li>•Predisposición a la búsqueda de solución a los problemas</li> <li>•Desarrollo de actividades que facilitan el autoaprendizaje</li> <li>•Claridad en la transmisión y promoción de ideas</li> </ul>
<b>Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Manejo del correo electrónico</li> <li>•Teoría de la información</li> <li>•Pragmática de la comunicación humana</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de esta investigación.

#### IV.3.2. Análisis del trabajo inicial

En la mayoría de los casos los trabajadores tienen sólo una noción acerca de lo que significa teletrabajar. Dado que no tienen experiencia práctica, se pueden imaginar sólo en parte el impacto que significará cambiar el entorno laboral. Por ello, es necesario que después de un tiempo corto, se estudie si el teletrabajo recompensa a los teletrabajadores de acuerdo a sus expectativas. Es importante analizar el estado de ánimo de los teletrabajadores después de un tiempo corto, sobre todo, si no han tenido experiencia previa. Puede ocurrir que la moral del teletrabajador baje si las nuevas condiciones le parecen y las percibe como adversas, por lo que se supone que no va a rendir con su eficiencia y eficacia potencial.

En los primeros tres meses debe orientarse y observarse al teletrabajador para ver si soportará las condiciones del entorno. Esta información es importante para la administración de recursos humanos, ya que debe mantener una cierta movilidad interna al comienzo del proyecto, porque es posible que a ciertos teletrabajadores sea necesario reubicarlos dentro de la organización. Esto tiene incidencia en la situación contractual, por lo que no conviene es-

tablecer contratos rígidos y de amplio plazo, ya que se requiere de flexibilidad al comienzo del proyecto.

### **IV.3.3. Desarrollo organizacional y gestión del cambio**

La organización que incorpora el teletrabajo a su funcionamiento, contrae una responsabilidad social frente a sus empleados, que debe gestionar con precaución. La administración de recursos humanos entrega una amplia variedad de herramientas para hacerlo; sin embargo, no son herramientas que hayan sido diseñadas para implementar y acompañar con éxito un programa de este tipo. Es importante tener en cuenta que todo el proceso de implementar proyectos de teletrabajo en la organización debe ser gestionado de una manera estratégica. Para que la transición resulte de manera óptima, es necesario gestionar todo el proceso desde sus inicios, es decir, tener en cuenta los requerimientos, desarrollar el proceso de transición y finalmente poder comparar el resultado obtenido con el resultado planificado. Esto permite medir el rendimiento real y tener parámetros que sirvan para futuras incursiones en la materia.

### **IV.3.4. Herramientas de trabajo.**

Es difícil planificar un proyecto de teletrabajo si no existe experiencias previas y si además existe poca experiencia en el mercado, ya que no hay posibilidades de copiar procedimientos para implementarlo con éxito. Lo que queda es adaptar herramientas conocidas de la administración de los recursos humanos, a la situación concreta. Dentro de las herramientas que pueden adaptarse para realizar el proceso, están la desvinculación programada o *outplacement*, el *outsourcing* y el *empowerment*. Pero, de ellas, la que presenta características especialmente adaptables al proceso en estudio y por tanto, la más importante de analizar, es la primera. Para efectos del estudio, se denominó transición programada, cuyo análisis consideró la teoría de la desvinculación programada (López - Mena, 1998).

### **IV.3.5. La transición programada**

#### **a) Generalidades**

El desarrollo de un proceso de puesta en marcha del teletrabajo presenta muchas similitudes con la desvinculación programada. En efecto, en ambos se busca preparar al empleado para que vea el evento como una oportunidad. Asimismo, que en todo momento el empleado esté acompañado por especialistas y sienta una verdadera preocupación de la organización, y que se enfrenta a algo desconocido. La transición programada es un proceso que debe empezar antes que se inicie el teletrabajo, de manera de poder preparar al futuro teletrabajador (*counseling*). Es evidente que la actividad de preparación debe abarcar a la totalidad de los empleados afectados: teletrabajadores y directivos que participarán en el proyecto. El contenido de la preparación tendrá puntos en comunes y específicos para cada grupo, contando con la asistencia de especialistas.

De lo que se trata entonces, es de preparar el cambio de lugar de trabajo y de ajustar o modelar el perfil del futuro teletrabajador. Es importante que los trabajadores vean que no se trata de un cambio imposible, ya que el cambio en el mix de las habilidades se refiere a que cambia la importancia relativa que ellas tienen. Esto significa que ciertas habilidades pasan a tener mayor importancia en el teletrabajo, aunque no la tenían en la situación de trabajo tradicional. En todo momento hay que señalar a los trabajadores seleccionados que ellos poseen dichas habilidades.

Con la reubicación de un jefe de hogar a su nuevo lugar de trabajo, se provocará un cambio en las relaciones familiares. Cualquier cambio del entorno se percibe en tres etapas: información, conciencia y asimilación. Las dos primeras van acompañadas de mecanismos de defensa emocionales, que hacen aumentar el estrés y el nerviosismo de la persona sometida al cambio. Partiendo de esta base, es posible que aumenten los roces familiares al inicio del teletrabajo. También se puede generar alteraciones en el orden familiar, ya que el teletrabajador se involucra más en la familia, situación que antes no le era posible, debido a que no pasaba tanto tiempo junto a ella. Ahora se involucrará en decisiones referentes a temas como educación, aspectos cotidianos, formación, valores familiares y otros. Dependiendo del ciclo de vida familiar en el que se encuentra el teletrabajador, es importante involucrar a la familia en la preparación general de la persona. Al menos, se debe involucrar a la pareja del teletrabajador, siendo ésta el principal apoyo emocional para aquél.

## **b) Objetivos**

El objetivo principal que persigue la transición programada, es tratar de lograr con éxito la inserción de los trabajadores seleccionados en el nuevo entorno laboral y llevar a cabo óptimamente el proyecto de teletrabajo. Sin embargo, se puede desglosar su objetivo principal en metas particulares, que marcan al avance y el éxito general del plan de marcha. Desde este punto de vista, uno de los objetivos iniciales es aminorar la incidencia negativa en las personas afectadas y en las que quedaron fuera del proyecto, demostrando que existe una auténtica preocupación de parte de la organización y que ningún empleado es mandado a un “fracaso programado”. Es decir, los empleados deben percibir que la organización mantiene una preocupación ante y post proyecto, lo que demuestra la seriedad del compromiso con su recurso humano (López - Mena, 1998). Esto agregará valor a todas las actividades futuras que se realicen en función del teletrabajo. También busca aminorar el sentimiento de incertidumbre de quienes tienen que tomar las decisiones, fortaleciendo así las funciones de liderazgo de las personas encargadas y responsables de la dirección del recurso humano.

Otro objetivo que persigue la transición programada, es no dañar la relación entre el trabajador y la organización, lo cual tiene incidencia en la imagen corporativa; esto es, busca resguardar la responsabilidad social de la organización y trata de minimizar las perturbaciones del clima organizacional.

### **c) Proceso de la transición programada**

El primer paso que debe enfrentar la transición programada es tratar de eliminar las emociones contraproducentes que acompañan cualquier cambio e impiden el pensamiento racional. Los psicólogos laborales deben controlar emociones negativas, como la angustia y la ansiedad (López - Mena, 1998).

En la primera fase de la preparación se debe mostrar al teletrabajador que se trata de un cambio positivo, en general, con ventajas para la sociedad, para la organización y para él mismo. Sin embargo, también se debe tratar adecuadamente las desventajas y dificultades. De esa forma, el teletrabajador se percibirá como participante activo y no como un simple objeto que es designado para aceptar el cambio que implica el teletrabajo. En el mismo sentido, es importante que la dirección de recursos humanos tome un rol activo en este proceso, de modo que se perciba la seriedad, el compromiso, la ética, la moral y la participación de toda la organización en este cambio. Para que se dé dicho ambiente y se mantenga un buen clima laboral, es esencial que se hable en forma natural y transparente acerca del proyecto (López - Mena, 1998).

Por otra parte, es importante tener presente que en todo cambio es fundamental que los involucrados perciban que se está actuando con equidad. El principio de equidad se debe extender a todas las actividades y procesos que comprende el teletrabajo. De esta manera, se logrará que el empleado no reclame, que tenga una actitud positiva y abierta frente al cambio, que se incorpore sin problema a los diferentes talleres y seminarios que se requieren para mejorar, aprender y fortalecer los conocimientos, hábitos, destrezas y actitudes requeridos.

La transición programada se puede realizar de dos formas: con expertos pertenecientes a la organización o con profesionales de fuera de la organización. Ambas formas de realizar el proceso constan de dos partes: la preparación del trabajador y su capacitación. Sin embargo, es preferible que la transición programada se realice por profesionales de fuera de la organización, porque el trabajador puede percibir como contradictorio que quién lo transfiere a otro lugar de trabajo, sea aquella persona que lo está aconsejando, por lo que pierde credibilidad el proceso (López - Mena, 1998). Esta falta de credibilidad se acentúa si la organización no tiene experiencia previa en el teletrabajo.

### **c) Etapas**

La transición programada, que debe entenderse como una herramienta dinámica, ya que el proceso es una modelación conductual de los involucrados, consta de las siguientes etapas: observación y evaluación psicométrica inicial, intervención propiamente tal (preparación y capacitación), observación y evaluación psicométrica final, evaluación y seguimiento, y análisis funcional del proceso (retroalimentación para la organización).

### **d) Conclusiones**

Se puede concluir que la transición programada es valiosa en la etapa inicial de cualquier proyecto de teletrabajo. Es fundamental para todas las organizaciones evitar un deterioro en

el clima laboral, ya que este último es vital para su funcionamiento óptimo. En conjunto, se busca lograr que los trabajadores acepten positivamente el cambio, fortaleciendo así la relación entre empleador y empleado, lo que se traduce en un mayor apego del trabajador a la organización.

#### **IV.4. Otros aspectos a analizar**

En relación con el teletrabajo y lo que él significa para la comunidad y la organizaciones, es necesario tener presente su naturaleza integral, por lo que se extiende a aspectos como los siguientes: la Reforma laboral chilena aprobada en el último Código del Trabajo, el rol de los sindicatos y otras organizaciones sindicales y los avances que han experimentado las ciencias relacionadas.

#### **V. CONCLUSIONES**

De la investigación realizada se ha obtenido las siguientes conclusiones:

a) Para la implantación del teletrabajo en una organización, se requiere que sus ejecutivos superiores consideren un conjunto variado de factores, entre los cuales se encuentran los referidos al área de los recursos humanos. En este grupo se encuentran los relacionados con el futuro teletrabajador y su familia, con la teleoficina y con la organización propiamente tal (resto de trabajadores, control, instalaciones, cultura, etc.).

b) En dicho proceso de implantación sigue resultando fundamental la premisa de que es la organización la principal responsable de adoptar las medidas que sean necesarias para que el teletrabajo y los teletrabajadores tengan éxito. Uno de los fundamentos en que se basa dicha afirmación, es el hecho de que la relación con el teletrabajador sigue siendo la contractual de todo trabajador de la organización, en el entendido que aún cuando la teleoficina puede ser propiedad del trabajador (o arrendarla), en la práctica pasa a transformarse en un “territorio” organizacional.

c) El éxito del teletrabajo implica la obligación de capacitar a los trabajadores que entran en el nuevo sistema y de preparar a sus respectivas familias y a los supervisores de la organización.

d) Una alternativa para toda organización que desea implantar el teletrabajo es recurrir a la herramienta propuesta en la investigación, la transición programada, puesto que es valiosa en la etapa inicial de cualquier proyecto de esta naturaleza, siendo fundamental para todas las organizaciones evitar un deterioro en el clima laboral, ya que éste último es vital para su óptimo funcionamiento.

e) En conjunto, se busca lograr que los trabajadores acepten positivamente el cambio, fortaleciendo así la relación entre empleador y empleado, lo que se traduce en un mayor apego del trabajador a la organización.

f) Finalmente, es posible concluir que en el caso de Chile, aún existen algunos aspectos que es necesario resolver para que las organizaciones tengan éxito al implantar el teletrabajo. Estos aspectos están referido a lo siguiente, donde cada uno puede dar origen a nuevos puntos

de inflexión y nuevas líneas de investigación: una nueva reforma laboral chilena que profundice aún más el tema, ya que el contenido actual del Código del Trabajo es insuficiente; el rol de los sindicatos y otras organizaciones sindicales, con directa participación en el tema; y los avances que han experimentado las ciencias relacionadas.

## REFERENCIAS

- CHISMOL, RAMÓN. 2001. Teletrabajo: de lo inevitable a la oportunidad. [www.sappiens.com/web\\_cast/comunidades teletrabajo](http://www.sappiens.com/web_cast/comunidades_teletrabajo); 2001;
- CHISMOL, RAMÓN. 2000. El Teletrabajo. [www.sappiens.com/web\\_cast/comunidades/teletrabajo](http://www.sappiens.com/web_cast/comunidades_teletrabajo)
- Galileo Problem Solving. Concepto de teletrabajo.
- HALEY, JOHN. 2000. RR.HH debe medir el Impacto. C&d 34. Revista Conocimiento y Dirección. CEO Watson Wyatt.
- IASS España. Módulo de orientación al teletrabajo. [www.nexus.cas.junta-andalucia.es/castellano/proyecto\\_andalucia/modulo/concepto.htm](http://www.nexus.cas.junta-andalucia.es/castellano/proyecto_andalucia/modulo/concepto.htm)
- LÓPEZ-MENA, LUIS. 1998. La desvinculación asistida y la continuidad en el empleo. Revista de Psicología. Facultad de Cs. Sociales Universidad de Chile.
- OIT. 2001. El camino hacia el teletrabajo. Trabajo. N°38. Pág. 8.
- [www.galileo.it/crypto/teletrabajo/la\\_tarea.html](http://www.galileo.it/crypto/teletrabajo/la_tarea.html)
- [www.tresdefebrero.com.ar/teletrabajo/formtres.html](http://www.tresdefebrero.com.ar/teletrabajo/formtres.html);