

TELETRABAJO

DEL LUGAR AL QUE VOY A LAS TAREAS QUE REALIZO

Olga Bravo

Cada vez más, las empresas utilizan Internet como medio de comunicación y mercadeo. La red permite articular directamente mercados, insumos y proveedores con todas las áreas de la empresa. Pero, ¿agota esto el potencial de esa tecnología? ¿Cuáles son sus implicaciones para la organización interna de las empresas, particularmente en lo concerniente al trabajo a distancia?

INTERNET ES UN NUEVO ENTORNO de comunicación. Todas las áreas del quehacer humano están siendo modificadas por esta tecnología. Desde hace poco más de dos décadas ha surgido una nueva estructura social: la sociedad red. El término «sociedad red» fue acuñado en 1991 por el sociólogo holandés Jan van Dijk y, como explicara el sociólogo español Manuel Castells (1999), en esta forma de organización social la realidad es construida por redes que procesan, almacenan y transmiten información sin restricciones de distancia, tiempo ni volumen. La sociedad red se está estableciendo en todo el planeta, en formas diversas y con consecuencias diferentes para las vidas de personas y organizaciones.

Hoy es posible crear entornos virtuales o semipresenciales, en los que se desarrollan conductas regulares y otras que comienzan a aparecer. En el ámbito de las relaciones cliente-empresa, el caso de la cadena española Zara muestra que es posible conocer, en tiempo real, las necesidades de inventario de sus tiendas distribuidas por todo el mundo, para planificar la producción según las preferencias particulares de sus clientes. En el ámbito de las relaciones internas de trabajo, en Cisco, el gigante estadounidense de tecnología de información, el cuarenta por ciento de los empleados entrevistados en un reciente estudio sobre teletrabajo vive en una ciudad diferente de la ciudad donde vive su supervisor. La compañía contabiliza beneficios en el orden de 277 millones de dólares derivados de esta modalidad de trabajo.

Los entornos virtuales o semipresenciales se caracterizan por: (1) la deslocalización espacial del conocimiento, (2) la destemporalización de la comunicación, (3) la transformación de los actores de la comunicación de sujetos pasivos a activos y participantes, (4) la diversidad de códigos y lenguajes puestos a disposición de los usuarios y (5) la rapidez de su implantación y la globalización de su influencia en multitud de sectores. Tanto el espacio como el tiempo han sido alterados en su naturaleza (Cabero, 2000).

Las empresas venezolanas y la sociedad red

La expresión «nueva economía» —acuñada por el economista Brian Arthur a finales de los años noventa para describir el cambio de una economía basada en la fabricación a otra basada en el conocimiento— no se refiere a las empresas que diseñan y producen Internet, sino a las que funcionan con y por medio de Internet. Lo que en su momento fue el «fordismo» —el modelo de la gran empresa industrial basada en la producción estándar y la cadena de montaje— es hoy la capacidad para funcionar en red: articular directamente mercados, insumos y proveedores con la organización interna de la empresa (Castells, 1999).

Olga Bravo es consultora gerencial, especialista en tecnología de información y desarrollo organizacional.

Un estudio reciente de la empresa Tendencias Digitales (2010) revela que el número de personas que se conectan a Internet en Venezuela ha crecido más de diez veces en los últimos diez años: de 850.000 en el año 2000 a 8.714.000 en junio de 2010. El 68 por ciento de estos usuarios pertenece a los estratos D y E. Para 2012 se espera que más de la mitad de la población venezolana esté conectada a Internet. Según el mismo estudio, las empresas utilizan cada vez más la red como medio de comunicación y mercadeo. Pero, cabe preguntarse, ¿agota esto el potencial de esta tecnología para las organizaciones? ¿Qué sucede, por ejemplo, con el trabajo a distancia mediado por Internet o con la incorporación de personas con capacidades especiales a las empresas?

Conectarse con el trabajo

Conectarse con el trabajo, en lugar de ir hasta él, se ha vuelto cada vez más popular en Estados Unidos y la Unión Europea. En América Latina, el teletrabajo ha comenzado a extenderse, particularmente en las empresas de tecnología. En Costa Rica, por ejemplo, algunas oficinas gubernamentales han comenzado a practicarlo regularmente. En Argentina, el Ministerio del Trabajo inició en 2009 el desarrollo de un «Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo». Colombia ha legislado sobre la materia y ha dispuesto que se definan políticas públicas tendientes a la promoción del teletrabajo, especialmente en poblaciones vulnerables. La Ley 1.221 de 2008 define como población vulnerable a personas en situación de discapacidad, desplazados, personas que viven en lugares de difícil acceso, mujeres cabeza de hogar, población en reclusión, entre otras. Sin embargo, otros países y sectores diferentes del tecnológico se muestran tímidos ante la posibilidad de que sus empleados realicen parte de su jornada fuera de la oficina.

¿En qué consiste el teletrabajo? Según la «Guía de Teletrabajo» del gobierno federal de Estados Unidos, califican como teletrabajo aquellos arreglos de trabajo en los cuales el empleado atiende regularmente algunas tareas desde su casa o en lugares de trabajo acondicionados cerca de su casa. En Colombia, el teletrabajo se considera una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o la prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de información y comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerir la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. Según la Ley colombiana, el teletrabajo puede adoptar alguna de las siguientes formas:

1. Autónomo: el trabajador utiliza su domicilio para desarrollar su actividad profesional, o un lugar escogido para ello (una pequeña oficina o un local comercial). En esta modalidad se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a ella en algunas ocasiones.
2. Móvil: el trabajador no tiene un lugar de trabajo establecido y sus herramientas primordiales para desarrollar su actividad profesional son las TIC en dispositivos móviles.
3. Suplementario: el trabajador labora dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo en la oficina.

El teletrabajo es una tendencia en ascenso. Se calcula que el 25 por ciento de los estadounidenses teletrabaja o ha teletrabajado alguna vez, en cualquier modalidad. La Unión Europea se muestra preocupada, porque esa estadística sólo incluye al trece por ciento de sus ciudadanos. En Argentina, las estadísticas del Ministerio del Trabajo señalan que el número de teletrabajadores se incrementó de 300 mil en 2004 a 1,3 millones en 2008.

Beneficios del teletrabajo

Las experiencias muestran que esta forma de trabajar reporta beneficios para organizaciones, empleados y sociedades: incremento de productividad, reducción de gastos operativos, protección de la continuidad de las operaciones, mejora del balance entre trabajo y vida personal de los empleados, disminución de índices de ausentismo y rotación de personal, oportunidades de inclusión de discapacitados y mitigación de los impactos negativos de las operaciones sobre el ambiente, entre muchos otros. Estos beneficios suelen agruparse en tres categorías: económicos, ambientales y sociales.

Beneficios económicos

En esta categoría se agrupan resultados tales como el incremento de productividad, la reducción de gastos operativos, el aumento del capital humano y la protección de la continuidad de las operaciones.

Productividad

Numerosas empresas reportan incrementos significativos en la productividad de los empleados que teletrabajan. British Telecom, por ejemplo, reporta un incremento de treinta por ciento en la productividad de sus teletrabajadores (The Telework Coalition, 2010), mientras que el gigante detallista de tecnología Best Buy obtuvo un 35 por ciento (Brandon, 2007).

El incremento de productividad podría atribuirse a factores ajenos a esta modalidad de trabajo; por ejemplo, un efecto Hawthorne (efecto general, no intencionado, pero generalmente beneficioso sobre una persona o un grupo, derivado del hecho de estar siendo tratados de manera diferente y no necesariamente del teletrabajo) o un efecto del

El teletrabajo constituye un incentivo poderoso para atraer personal y mantenerlo, pues permite atender necesidades y expectativas de las personas con respecto al trabajo en las diferentes etapas de sus vidas

modo como se llevan a cabo las evaluaciones. Sin embargo, los incrementos de productividad pueden explicarse, principalmente, por tres factores:

1. Disminución de interrupciones e interferencias provenientes de los compañeros de trabajo.
2. Incremento de la motivación de los empleados, quienes perciben beneficios por el ahorro en traslados (tiempo, dinero, incomodidad y tensión) o la posibilidad de pasar más tiempo cerca de su familia.
3. Adopción de prácticas de organización del trabajo que favorecen el desempeño. El teletrabajo requiere planificación y esquemas de gerencia por objetivos que favorecen la eficacia. Los teletrabajadores y sus supervisores acuerdan, explícitamente, las tareas y el teletrabajador sabe que será evaluado por su desempeño y no por «permanecer» en su lugar de trabajo.

Reducción de gastos operativos

Se calcula que un puesto de trabajo puede ser compartido por un grupo de tres a seis personas que teletrabajan. En IBM, por ejemplo, se implantó el teletrabajo en el marco de un programa dirigido a mejorar el balance entre el trabajo y la vida familiar de los empleados. Sin embargo, como resultado adicional, se obtuvieron ahorros calculados en setenta millones de dólares al año por cada 10.000 teletrabajadores.

Cisco ahorró el 37 por ciento de sus alquileres al acomodar más gente en la misma cantidad de espacio en los últimos años, lo que significó un incremento en su productividad de 2,4 millardos de dólares en 2005 (Conlin, 2006).

La implantación del teletrabajo tiene sus costos: equipamiento y suministros a los empleados para que desempeñen sus labores fuera de la oficina, entrenamiento del personal que teletrabaja y sus supervisores, seguros para los empleados que teletrabajan y creación de una estructura de apoyo (*helpdesk*). Sin embargo, estos costos suelen ser sustancialmente menores que los ahorros conseguidos.

Capital humano

El teletrabajo constituye un incentivo poderoso para atraer personal y mantenerlo, pues permite atender necesidades y expectativas de las personas con respecto al trabajo en las diferentes etapas de sus vidas. Según el estudio realizado por Sun Microsystems (2009), una persona puede gastar hasta

El teletrabajo presenta también varias desventajas: sólo es viable para ciertas tareas y personas, y eso puede generar resentimientos; se presta para abusos por parte de los empleados; conduce al aislamiento y la disminución del sentido de pertenencia; o crea conflictos entre tareas domésticas y laborales

treinta días al año en traslados a la oficina. En Venezuela, ese número de días puede ser mayor para quienes viven en ciudades como Los Teques, Charallave o Guarenas y se desplazan a diario para trabajar en Caracas.

El trabajo a distancia posibilita la contratación de personas en ciudades diferentes. Procter & Gamble, por ejemplo, tiene personal ubicado en ciudades como Barquisimeto o Coro que trabajan para la oficina de Caracas; en el primer caso, porque la persona poseía un perfil de competencias muy específico, y en el segundo, debido a una mudanza familiar.

Otras empresas han reportado disminuciones en sus índices de ausentismo y rotación. Sun Microsystems (2009) reportó que la rotación de personal entre sus teletrabajadores es la mitad de la registrada en el resto de los empleados. Una cifra similar fue reportada por AT&T (Bednarz, 2005). Best Buy inició la implantación de su programa de teletrabajo en una unidad que presentaba problemas por baja moral. Luego de tres meses de implantado el proyecto piloto, la rotación de personal se redujo de 14 por ciento a cero (Brandon, 2007).

La flexibilidad en el manejo del tiempo facilita el acceso a oportunidades de formación académica y desarrollo personal, lo que resulta atractivo para las personas y beneficioso para sus empleadores. Sin embargo, trabajar a distancia puede dificultar el acceso a recursos organizacionales, lo cual debe ser tomado en cuenta al impulsar esta modalidad de trabajo.

Protección de la continuidad de las operaciones

Trabajar de manera distribuida permite a las personas continuar sus labores aun cuando no puedan llegar a sus sitios de trabajo, por circunstancias tales como accidentes, obstáculos en la vía o desastres naturales, siempre y cuando éstos no afecten la disponibilidad de las tecnologías que sirven

de plataforma al teletrabajo. Por ejemplo, el gobierno del presidente Obama ha ordenado a todas las oficinas federales implementar el teletrabajo, para proteger la continuidad de las operaciones en caso de desastres. Ahora bien, durante las tormentas de nieve que azotaron a Washington en el invierno 2009-2010, las oficinas que practicaban regularmente el teletrabajo siguieron funcionando; mientras que en las que sólo lo tenían como plan de contingencia, sin practicarlo regularmente, surgieron problemas que limitaron la eficacia del procedimiento. La mayoría de los problemas que se presentaron fueron técnicos; por ejemplo, configuraciones erradas, aplicaciones mal instaladas, el apoyo (*helpdesk*) no estaba en línea, etc. (*Federal Computer Week*, 2010).

Beneficios ambientales

Esta categoría incluye factores tales como ahorro de energía y reducción de emisiones de CO₂, de creciente relevancia en el mundo contemporáneo.

Ahorro de energía

Los edificios de oficinas son grandes consumidores de energía. Trabajar desde casa reduce el consumo de electricidad hasta en un cincuenta por ciento (Sun Microsystems, 2009). En casa se suele trabajar con iluminación y ventilación naturales, y se minimiza el uso de ascensores o escaleras mecánicas.

Reducción de las emisiones de CO₂

Hay estudios que señalan que entre el cuarenta y el cincuenta por ciento de las emisiones de CO₂ de una empresa son producidas por sus trabajadores durante sus traslados hacia y desde su lugar de trabajo ("Las oficinas "verdes" ahorran y, además, mejoran la productividad", *Eleconomista.es*, 9 de noviembre de 2008), por lo que reducir esos desplazamientos tendería a disminuir la contaminación. La empresa Cisco Systems calculó, para 2008, una reducción de 47.320 toneladas métricas de emisiones de CO₂ y un ahorro de 10,3 millones de dólares en combustible en traslados no realizados gracias al teletrabajo.

Beneficio sociales

Al teletrabajo se atribuyen también importantes beneficios sociales, por la posibilidad que ofrece de incorporar al trabajo a personas en desventaja y mejorar el balance entre vida personal y trabajo.

Inclusión

La Ley 1.221 de 2008 de Colombia le da carácter de política pública al teletrabajo y establece la necesidad de promoverlo, con especial énfasis entre la población vulnerable: personas en situación de discapacidad, población en situación de desplazamiento forzado, población en situación de aislamiento geográfico, mujeres cabeza de hogar, población en reclusión, personas con amenaza de su vida, entre otros. En Estados Unidos, la compañía TecAccess se especializa en soluciones informáticas para la integración de personas con capacidades especiales a los entornos laborales. Todos sus integrantes tienen alguna discapacidad y, en lugar de ser un obstáculo para su desarrollo, ha sido el motor para generar soluciones eficaces y ganar reconocimientos, premios y certificaciones de orden mundial.

Balance entre vida personal y trabajo

El teletrabajo permite aumentar el tiempo dedicado a la familia, por la disminución de los traslados y la posibilidad de pasar más tiempo en casa. IBM de Venezuela fue una de las empresas pioneras en el país en la implantación del

teletrabajo —o trabajo móvil, como lo llaman— cuando, a comienzos de la década pasada, se ofreció esta modalidad de trabajo a las madres luego de finalizado su permiso postnatal. Hoy es práctica habitual entre sus integrantes, incluyendo el personal de las áreas administrativas y de apoyo. El resultado ha sido positivo, de acuerdo con su director de Recursos Humanos. Una empleada comentó que suele llevar

Las organizaciones tienen que establecer las tareas que pueden ser ejecutadas a distancia, los criterios de elegibilidad de los teletrabajadores, las circunstancias en las cuales se pedirá a alguien que regrese a la oficina y las formas de evaluar el desempeño

a su hijo a la escuela y regresar a su casa a trabajar desde su computadora hasta que pasa la hora del tráfico, usualmente las 9:30 a.m. Luego se traslada a la oficina; pues, según dice, necesita el contacto con sus compañeros de trabajo. Este arreglo le ha permitido ahorrar entre 60 y 90 minutos en sus traslados diarios, sin retrasarse en sus entregas de trabajo. Otra empleada menciona que el teletrabajo le ha permitido ser productiva, incluso cuando su bebé se enferma y debe permanecer junto a él, pues aprovecha los momentos en que se queda dormido para avanzar en su trabajo.

Una gerente de área de Procter & Gamble trabajó desde su casa durante sus últimas semanas de embarazo, para evitar el tráfico y la tensión que éste le producía, sin impactos negativos en la productividad de su equipo de trabajo. Otro ejemplo venezolano se encuentra PepsiCo, donde una empleada trabaja desde su casa, debido a una condición especial de salud que le impide el traslado a la oficina, sin merma de su productividad.

Más allá de los obstáculos y temores

Con frecuencia, el mayor obstáculo al teletrabajo es el temor de los supervisores a perder autoridad, influencia y control sobre el desempeño de sus subordinados. El teletrabajo presenta, además, otras desventajas: sólo es viable para ciertas tareas y personas, y eso puede generar resentimientos; se presta para abusos por parte de los empleados; conduce al aislamiento y la disminución del sentido de pertenencia; o crea conflictos entre tareas domésticas y laborales. Todas estas desventajas señalan peligros reales para las compañías que deciden instituir el teletrabajo entre sus prácticas.

La mejor manera de paliar estos riesgos consiste en implantar el teletrabajo como una iniciativa formal en la organización. Esto requiere, entre otros esfuerzos, definir políticas y acuerdos de teletrabajo, entrenar a las personas que teletrabajarán y a sus supervisores, y sensibilizar a quienes, por su perfil o la actividad que desempeñan, no puedan acceder a esta modalidad de trabajo.


El teletrabajo no es un derecho del trabajador, sino un arreglo de trabajo sujeto a las necesidades de la empresa. Las organizaciones tienen que establecer las tareas que pueden ser ejecutadas a distancia, los criterios de elegibilidad de los teletrabajadores, las circunstancias en las cuales se pedirá a alguien que regrese a la oficina y las formas de evaluar el desempeño. El arreglo se diseñará en atención a estos elementos, según las características de cada organización. Por ello, no existe un único arreglo.

Tampoco existe un único patrón en cuanto al tiempo que se pasa en la casa y el que transcurre en la oficina. Hay

compañías que piden a sus empleados asistir a la oficina dos o tres días de la semana y otras lo hacen por franjas horarias. De ese modo se rompe el aislamiento y no se descuida el sentido de pertenencia. Incluso hay quienes se trasladan a las oficinas una vez al mes, o cuando deben reunirse con otras personas, como es el caso de una trabajadora de IBM de Venezuela.

Las implicaciones legales del teletrabajo dependen de las leyes laborales de los diversos países. En el caso de Venezuela, el jurista César Augusto Carballo Mena señala que la legislación actual da cuenta del teletrabajo en la definición de trabajo que adopta en su artículo 15 y en los artículos referidos al trabajo a domicilio, por lo que no considera necesario legislar específicamente en esta área. Sin embargo, como todo acuerdo laboral, el teletrabajo requiere la participación de especialistas que aseguren el respeto al marco laboral vigente.

A pesar de que los beneficios son tan diversos, y los casos de éxito tan numerosos, continúan siendo pocas las organizaciones venezolanas que han adoptado el teletrabajo (la mayoría de ellas son empresas de tecnología o grandes transnacionales). Mientras que el número de empresas que hace uso de Internet para relacionarse con sus proveedores y clientes crece significativamente cada año, independientemente de su tamaño o el origen de su capital.

Una buena implantación del trabajo a distancia brinda la oportunidad de atender, al mismo tiempo, las necesidades de la empresa y las necesidades particulares de sus integrantes, crecer a menor costo y establecer una cultura que privilegie la productividad y el cumplimiento de las metas más que la mera presencia en un puesto de trabajo. Ignorar esta tendencia representa un peligro, pues la falta de comprensión y adaptación a las reglas de la nueva economía seguramente acabará por socavar la competitividad de quienes no sean capaces de asumir y administrar el cambio. 

REFERENCIAS

- Bednarz, A. (2005): «Telework thrives at AT&T». *Network World*, 19 de diciembre.
- Brandon, J. (2007): «Rethinking the time clock». *Business 2.0*. Vol. 8. No. 2.
- Cabero, J. (ed) (2000): *Nuevas tecnologías aplicadas a la educación*. Madrid: Síntesis.
- Carballo Mena, C.A. (2001): *Delimitación del contrato de trabajo*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Castells, M. (1999): «Internet y la sociedad red: lección inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento de la Universitat Oberta de Catalunya» (www.buenastareas.com/ensayos/Manuel-Castells-Internet-Y-La-Sociedad/775303.html). Consulta: noviembre de 2010.
- Cisco (2009): «Teleworker survey». http://newsroom.cisco.com/dlls/2009/prod_062609.html. Consulta: noviembre de 2010.
- Conlin, M. (2006): «Square feet. Oh, how square!». *BusinessWeek*, 3 de julio.
- *Federal Computer Week* (2010): «Telework: from “what if...” to “what now?”», 22 de febrero.
- Sun Microsystems (2009): “Sun’s open work energy measurement project: a study of energy consumption and savings”. White Paper. Santa Clara, California: Sun Microsystems, Inc.
- Tendencias Digitales (2010): “Internet y redes sociales: implicaciones para las organizaciones contemporáneas” (www.tendenciasdigitales.com/799/internet-y-redes-sociales-implicaciones-para-las-organizaciones-contemporaneas/). Consulta: noviembre de 2010.
- The Telework Coalition (2010): “Telework facts” (www.telcoa.org/id33.htm). Consulta: noviembre de 2010.
- *ElEconomista.es* (2008), «Las oficinas ‘verdes’ ahorran y, además, mejoran la productividad», 9 de noviembre (www.eleconomista.es/ahorro-energetico/noticias/849507/11/08/Las-oficinas-verdes-ahorran-y-ademas-mejoran-la-productividad-.html) Consulta: noviembre de 2010.