

TELEWORK ARGENTINA

Teletrabajo para el desarrollo sustentable


El Cid Editor

© Sonia Boiarov (Argentina)
Autores por país: Wendy Spinks (Japón),
Francisco Ortiz Chaparro (España), Gil Gordon (USA),
Andrew Gaudes (Canadá), Harri Virolainen (Finlandia),
Alvaro Mello (Brasil), Vera Regina Alexandre Boscatte (Brasil),
Adriano Bandini T. Campos (Brasil), Jorge Llubere (Costa Rica),
Cristian C. Salazar (Chile), Claudia Giraldo Gallo (Colombia)
Eduardo Alfredo Castillo Builes (Colombia), Mario Thorp (Argentina),
Luis Miguel del Águila Umeres (Perú),

© El Cid Editor, IaP *impresión a pedido*.

© e-libro.net

Estados Unidos y Argentina, mayo 2011.

ISBN 978-1-4135-7810-2

Coordinadora

Sonia Boiarov

Autores por país

Wendy Spinks (Japón)

Francisco Ortiz Chaparro (España)

Gil Gordon (USA)

Andrew Gaudes (Canadá)

Harri Virolainen (Finlandia)

Alvaro Mello (Brasil)

Vera Regina Alexandre Boscatte (Brasil)

Adriano Bandini T. Campos (Brasil)

Jorge Llubere (Costa Rica)

Cristian C. Salazar (Chile)

Claudia Giraldo Gallo (Colombia)

Eduardo Alfredo Castillo Builes (Colombia)

MarioThorp (Argentina)

Luis Miguel del Aguila Umeres (Perú)

TELEWORK2010

(Fecha: 21.05.2011)

CONTENIDO

Telework2010.....	8
Contenido.....	8
Prólogo.....	9
La evolución del teletrabajo.....	9
Introducción.....	15
Declaración de Buenos Aires.....	19
El Teletrabajo en Brasil.....	23
Teletrabajo, subjetividad y lazo social.....	29
Estrategias para fomentar el teletrabajo en las comunidades rurales de México, el caso de la comunidad indígena de Matlapa, San Luis Potosí, México.....	39
El teletrabajo, ¿cómo controlar a quien no se ve?.....	49
Teletrabajo: La construcción de una nueva identidad organizacional en el contexto de las organizaciones de estado.....	57
El teletrabajo visto desde adentro.....	71
Propuesta para mejorar la gestión integral del teletrabajo.....	81
Factores de sobrecarga en el trabajo de los equipos virtuales.....	93
Formación universitaria en trabajo a distancia. Una experiencia de trabajo en equipos virtuales.....	101
Nuevas formas organizativas para el trabajo. De la fábrica al edificio virtual.....	115
El Teletrabajo como tipo de organización laboral y la estructura del Capital Intelectual en dos compañías finlandesas modernas, en los albores del tercer milenio.....	127
EPILOGO.....	141
Telework 2010 Argentina: Breve relato de un evento fantástico!.....	141

PRÓLOGO

LA EVOLUCIÓN DEL TELETRABAJO

Wendy A. SPINKS

Presidente de la Academia Internacional del Teletrabajo
Profesora de Ciencia de la Gestión, Universidad de Ciencias de Tokio

La Academia Internacional Teletrabajo (ITA), es una asociación internacional de investigadores académicos involucrados en el área del teletrabajo y en otras nuevas formas de trabajo. Si bien en un principio formó parte de la Fundación Internacional del Teletrabajo (ITF), la ITA, que es una asociación independiente sin fines de lucro, tuvo inicio en 1995 y alberga a una comunidad de investigaciones en línea. Organiza desde el año 1996 una conferencia anual de investigadores sobre el tema. Estos talleres se han realizado en diferentes ciudades del mundo, incluyendo Londres, Ámsterdam, Tokio, Estocolmo, San Pablo y la Isla de Creta. La Academia tuvo enorme placer en colaborar con la preparación para el evento de 2010 en la ciudad de Buenos Aires.

Desde el momento en que comencé a incursionar en la investigación sobre teletrabajo a fines de la década del 80, nunca he dejado de sorprenderme ante la amplia variedad de temas en los cuales el teletrabajo puede ser de ayuda para los individuos, negocios, comunidades, estados y naciones. Y sin embargo, a pesar de la increíble versatilidad de esta modalidad de trabajo, el teletrabajo muchas veces no ha conseguido estar a la altura de sus posibilidades. Esta puede ser tal vez una indicación con relación ya sea a nuestro espíritu conservador inherente en tanto seres humanos, a la resistencia que presentan las prácticas organizativas familiares, a las fallas de las políticas públicas, o a una combinación de las tres. No obstante, tal como lo demuestra claramente esta colección de ponencias, el teletrabajo es hoy en día más importante que nunca, a medida que las economías emergentes en América Central y del Sur se dirigen al teletrabajo a fin de abordar una variedad de temas que van desde la creación de modelos de negocio eficaces, inyectando mayor equidad social en el mercado de trabajo, promoviendo más acceso a las oportunidades educativas y persiguiendo maneras de trabajar más sostenibles.

Dejaré que el lector explore estas aplicaciones, que surgen de las ponencias individuales incluidas en esta colección, dirigiéndome entonces a considerar lo que considero ser las etapas claves a través de las cuales el teletrabajo ha evolucionado en todo el mundo. Al hacerlo así, trataré de mapear al teletrabajo a lo largo de cuatro décadas y en consonancia con tres corrientes principales, es decir, las fuerzas sociales conductoras, las fuerzas conductoras en el lugar de trabajo, y los facilitadores tecnológicos (ver cuadro). Afortunadamente, esto brindará un panorama de utilidad para aquellos que recién incursionan en el tema y servirá también de breve relato histórico a aquellos de nosotros que hemos estado involucrados en el teletrabajo durante décadas.

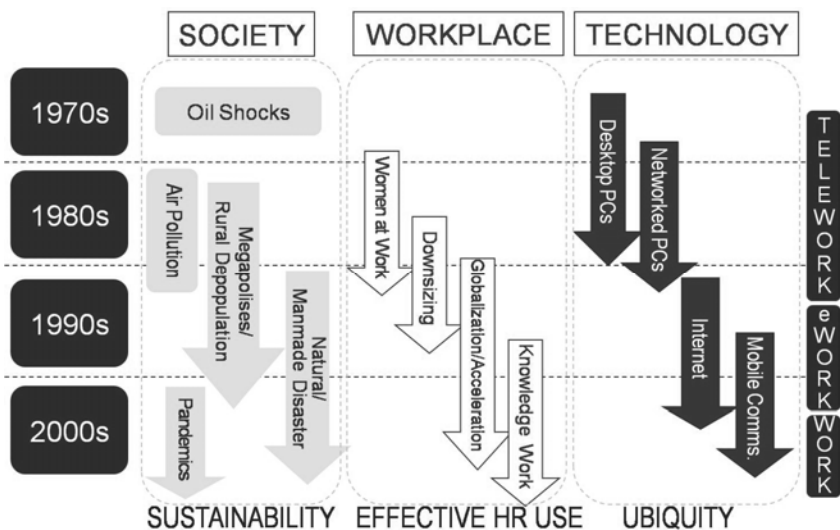
IMPULSORES SOCIALES

Aunque existen documentadas algunas incidencias aisladas de modalidades de teletrabajo que datan de los años 60, se considera que el teletrabajo como movimiento se expandió en la década del 70 en California. El impulsor inicial fue el denominado *Shock del Petróleo* de 1973, que hizo surgir temores de elevación de los precios del petróleo e interrumpió el suministro, incluso en los Estados Unidos de América. Tales temores fueron particularmente fuertes en el sur californiano con su elevada dependencia de transportes en vehículos privados. Con el advenimiento de la tecnología de las comunicaciones, nació el germen de una idea de sustituir el transporte de conmutación vehicular con el transporte del trabajo de la oficina al hogar por medio de las telecomunicaciones. Reflexionando con este motivo inicial, el fenómeno fue caratulado de “*telecommuting*” (trabajo a distancia, teledesplazamiento), y fue razonablemente popular durante un período de tiempo, si bien es cierto que en un área geográfica limitada. Una vez que los temores del Shock Petrolero se hicieron a un lado, ocurrió lo mismo con el interés en el teletrabajo.

El siguiente impulsor social a aparecer en escena fue una vez más en California del Sur, esta vez alrededor del inicio de los años 80. El tema en esta oportunidad fue la calidad del aire y el tema en consideración en los ámbitos gubernamentales eran las autopistas. Comparado con la situación de compartir el automóvil con varias personas, que fue también promovido activamente, el teletrabajo fue visto incluso como una manera más efectiva de disminuir la cantidad de viajes con motivo del trabajo, es decir, que las personas podían trabajar en casa. A pesar de producirse un gran debate y de realizarse investigaciones sobre el tema de qué cantidad de viajes el teletrabajo vendría a reducir, no existe duda alguna que el impulso para mejorar la calidad del aire constituyó una fuerza de envergadura en la promoción del trabajo desde el hogar y el teletrabajo desde el telecentro.

También en la década del 80, y mayormente en Europa, aunque en cierta medida en Japón, emergió una tercera fuerza social conductora del teletrabajo: el deseo de aprovechar el teletrabajo para limitar la expansión urbana descontrolada y para revitalizar las comunidades rurales. Muchas economías líderes estaban sufriendo una recesión severa en la década del 80 y la falta de oportunidades laborales en las áreas rurales estaba acicateando el traslado de la población a los grandes centros urbanos. En países tan diversos como Finlandia y Japón, el teletrabajo, con su habilidad de transferir el trabajo a las líneas de comunicación en vez de hacerlo a las autopistas, fue visto como una herramienta valiosa para llevar el trabajo a las áreas del interior, y de esta manera retener a la población allí y haciendo que pequeños asentamientos fuesen aún viables como comunidades. Las numerosas tele-cabañas diseminadas por Europa datan de esa época y son el resultado de esta táctica política.

En los años 90 se agregó incluso un impulsor más a los ya existentes: la necesidad de que la sociedad respondiese a desastres naturales y/o a aquellos producidos por la mano del hombre. Incidentes de utilidad en la colocación de esta aplicación del teletrabajo en la agenda de las políticas fueron el bombardeo de 1993 del World Trade Center en Nueva York; el terremoto de Northridge de 1994, cerca de Los Ángeles; el gran terremoto de Hanshin de 1995 en Kobe y sus alrededores, en Japón; y los ataques de gas venenoso de 1994 y 1995 en Japón. La lógica empleada aquí fue que utilizando acuerdos de teletrabajo para dispersar la fuerza de trabajo, no solamente se disminuiría el atractivo para los posibles ataques terroristas, sino que también limitaría el costo de tales ataques en términos de vidas humanas y paralización de los negocios. De hecho, muchos bancos importantes mudaron sus servicios de back-up cruzando el río, a New Jersey, en la estela del bombardeo del World Trade Center de 1973 e incluso implementaron programas de teletrabajo en los hogares.



CUADRO: Cómo evolucionó el teletrabajo¹

Este enfoque de gestión de riesgos con relación al teletrabajo fue luego reforzado en los años 2000, en virtud de que la necesidad de hacer frente a la posibilidad de pandemias se hizo más urgente al desencadenarse varios brotes de gripe avícola y especialmente el brote de gripe porcina en 2009. En la actualidad, el teletrabajo se incluye con frecuencia en los Planes de Continuidad del Negocio en muchas corporaciones, a fin de evitar el contagio en gran escala.

En todos estos casos puede advertirse la misma preocupación: el de mantener la sostenibilidad de la sociedad en términos electricidad, calidad del aire, desarrollo urbano y rural y gestión de los riesgos. Huelga decir que todos estos impulsores son aún importantes y pueden ser de relevancia particular en aquellas sociedades donde la infraestructura básica no se encuentre bien desarrollada.

IMPULSORES EN EL LUGAR DE TRABAJO

En lo que hace a los motores del teletrabajo en el lugar de las tareas, lo primero más importante tanto cronológicamente y también en términos de impacto debe ser el aumento que tiene lugar con relación al trabajo femenino a partir de fines de la década del 70. Por supuesto, en las economías avanzadas las mujeres ya estaban ingresando a la fuerza de trabajo en grandes cantidades en los años 60. Lo que torna a la década del 70 tan crucial es que es en

¹ Traducción: SOSTENIBILIDAD USO EFICAZ DEL RRHH UBIQUIDAD

Flechas en gris claro: Shocks del Petróleo – contaminación del aire – Pandemias

Megaciudades. Despoblación rural – desastres producidos por la mano del hombre

Flechas blancas: Mujeres en el trabajo – Disminución de Personal – globalización/aceleración.

Trabajo del conocimiento.

Flechas negras: Computadora – Computadoras en red – internet – comunicaciones a través de dispositivos móviles

esta época cuando las mujeres, luego de una década de incursionar en el lugar de trabajo, comienzan a asumir posiciones de responsabilidad en el mundo corporativo. Lamentablemente en lo que hace a la gestión corporativa, esta nueva jerarquía coincidió también con el avance del reloj biológico, forzando a muchas mujeres a elegir entre la carrera o la familia. El teletrabajo fue visto como una manera de retener al personal clave, ayudando al mismo tiempo a las mujeres a compatibilizar la carrera con sus responsabilidades familiares, y constituye aún una herramienta de importancia en los actuales programas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

En los albores de los años 80 muchos lugares de trabajo, especialmente en Norteamérica, fueron duramente golpeados por la recesión económica, apretando el gatillo de la racionalización de personal con frecuencia y en gran escala. En efecto, a fines de la década del 80 la reducción de personal constituía una estrategia propia del recorte de costos. Independientemente de cuán correcta en retrospectiva fue esta estrategia en los negocios, para el gerente de la línea de frente la reducción generalizada se tradujo en tener que hacer más trabajo con menos personal, lo que a su vez dio lugar a la elevación de la productividad. Puesto que el teletrabajo prometió los beneficios de menos viajes y en consecuencia menor fatiga física, menor cantidad de interrupciones en la oficina, dado que los teletrabajadores tenían su base en casa, y un cronograma más flexible, muchos gerentes comenzaron a aprobar esta modalidad de trabajo incluso en ausencia de una política interna formal.

La necesidad de hacer más con menos se vio más agravada por la denominada Revolución de las TI, creando una economía global y de movimientos rápidos. Ahora, el desafío de la gerencia no era solamente hacer más con menos, sino más velozmente, para que cualquier apalancamiento de la efectividad del trabajador viniese a ser bienvenida. Permitiendo que más miembros del personal teletrabajasen desde casa, este hecho contribuyó también con las comunicaciones en el exterior, con la posibilidad de que los trabajadores pudiesen contactar a sus contrapartes "fuera" del horario normal de trabajo, sin tener que estar atados al escritorio de la oficina. En efecto, muchos negocios comenzaron a utilizar oficinas en otros lugares para realizar las operaciones de back-up que se aprovechaban de las diferencias de horario.

Y, por supuesto, cuando ingresamos en la década del 90, la fabricación comenzó a ser rápidamente reemplazada por las nacientes industrias de la información y servicios, como los generadores principales de la actividad económica, conduciendo al aumento de mayor trabajo de conocimiento. Como los trabajadores utilizaban de forma creciente la tecnología de la información a fin de agregar valor, el lugar físico de trabajo se convirtió en menos importante. La innovación, la creatividad y la gestión del conocimiento eran ahora el foco del negocio y los lugares diversos así como los equipos diversos eran vistos como componentes clave. Es en ese tiempo que los equipos virtuales, y verdaderamente, la oficina virtual, se tornan partes de la escena de una dimensión más extendida del negocio.

A través de todos estos motores del lugar de trabajo la constante común es: el uso efectivo de los recursos humanos, o en el lenguaje de hoy en día, la "participación". En un mundo donde sus trabajadores son sus medios de producción, cualquier modalidad de trabajo que optimiza sus contribuciones debe gozar de buena consideración. Sobre todo, estos motores del lugar de trabajo son incluso más importantes hoy en día y serán cruciales para ayudar a los negocios a satisfacer sus necesidades competitivas sin importar de dónde se encuentren localizados.

FACILITADORES TECNOLÓGICOS

Finalmente, las últimas cuatro décadas han testimoniado cambios enormes en lo referente a las herramientas con las cuales se hacen negocios. Estos facilitadores o dinamizadores tecnológicos han coadyuvado a la implementación del teletrabajo, especialmente mediante la

expansión de la cantidad y de la naturaleza del trabajo que puede realizarse fuera de la oficina. Por ejemplo, el advenimiento de las primeras computadoras de mesa en los años 70 sirvió para fomentar las “teleguerrillas”, un tipo de trabajador que tenía una computadora en casa y otra en su hogar, y que encontraba cada vez más fútil tener que viajar en un automóvil para utilizar la misma máquina que tenía sobre su escritorio en casa. Cuando fue posible colocar en red a estas computadoras en los años 80, la variedad de tareas que el teletrabajador podría realizar aumentó significativamente. El trabajador ya no necesitaba llevar todo a su casa para poder trabajar; la cantidad de archivos referidos al trabajo disponible en línea aumentó gradualmente. Y cuando la internet hizo su aparición en escena en los años 90, el teletrabajador no sólo podía tener acceso a los archivos internos, sino que podía comunicarse con personas en otras redes, y también tener acceso a una gran variedad de material en línea. Los contratistas autónomos podía ahora enviar y recibir trabajo sin tener que visitar las instalaciones de sus clientes; los negocios en internet podían anunciar y vender sus productos sin la presencia de un mercado físico. La computación en nube es el próximo paso en una larga fila de accesos mejorados a los datos y a la información.

Estas tendencias han aumentado de manera exponencial con el advenimiento de las telecomunicaciones móviles a mediados de los años 90. Un teléfono ya no conecta con un lugar determinado, sino a una persona determinada. En este sentido, ha revolucionado la manera en que la gente hace contacto entre sí. Aún más, un teléfono ya no es solamente un teléfono; es un grabador de voz, cámara, libro de direcciones, diario de negocios y mucho más. Como herramienta, permite al teletrabajador estar siempre en contacto con la oficina (y con eso, trae toda una nueva serie de temas a ser abordados).

El enlace constante y común que une a todos estos facilitadores tecnológicos es la ubicuidad: en cualquier lugar, en cualquier momento, con acceso a la información que se necesita para trabajar, para contactar a los compañeros de trabajo y a los clientes. Lo interesante es que ahora que podemos trabajar en cualquier parte, a cualquier hora, debemos vérnoslas con la elección activa de cuándo y dónde vamos a trabajar. Sin embargo, este arsenal de herramientas tecnológicas ha cambiado la forma y el lugar donde trabajamos, y hasta este momento brinda a los países geográficamente marginalizados las posibilidades, antes inconcebibles, de crecimiento y empleo, siendo la transformación *hi-tech* de India un caso puntual.

Lo que es bastante interesante, es que el nombre aplicado a este tipo de modalidad de trabajo en la prensa popular ha evolucionado también. Lo que una vez fue “*telecommuting*” se transformó en teletrabajo, a medida que el fenómeno se diseminaba a negocios basados en el hogar, al sector público y a comerciantes solitarios. A medida que la denominada Revolución de la TI comenzó a modificar muchos aspectos de cómo vivimos y trabajamos y la electrónica se tornó un pilar del negocio, vimos que el nombre adoptó la contracción “e-Work” (trabajo electrónico), imitando a otros términos populares con el prefijo “e” (electrónico/a), tales como *e-mail* (correo electrónico), *e-commerce* (comercio electrónico), *e-government* (gobierno electrónico), *e-books* (libros electrónicos), etc. Y... ¿qué queda para el siglo XXI? La eliminación completa de todos los prefijos, para adoptar simplemente el “trabajo” dado que todos nosotros utilizamos al teletrabajo de una manera u otra para la consecución diaria de nuestras tareas, de la educación y de la vida, en una diversa variedad de lugares.

INTRODUCCIÓN

Carolina ROBINO, PhD.

Asesora de Programa

Centro de Investigaciones para el Desarrollo Internacional

El Centro de Investigaciones para el Desarrollo Internacional (IDRC) es una entidad pública creada en 1970 por el Parlamento de Canadá para brindar asistencia a los países en desarrollo en el uso de la ciencia y tecnología, a fin de encontrar soluciones prácticas y a largo plazo para hacer frente los problemas sociales, económicos y ambientales que se les presentan.

Durante más de cuarenta años, el IDRC ha trabajado en estrecha cooperación con investigadores latinoamericanos. El IDRC ha financiado aproximadamente tres mil actividades de investigación, coordinadas y desarrolladas por instituciones e investigadores de la región latinoamericana, sobre temas variados, tales como gestión de recursos naturales, salud, sistemas innovadores y tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs) y políticas económicas y sociales. El presente volumen explora algunos aspectos de la interrelación entre estas dos últimas áreas de investigación.

El enfoque del IDRC ha sido guiado por una perspectiva de solución de los desafíos del desarrollo, con relación a la programación sobre TICs. Las TICs tienen la posibilidad de ofrecer nuevas respuestas frente a problemas cruciales del desarrollo. Al mismo tiempo, ellas plantean nuevos desafíos para el desarrollo. Fue bajo esta perspectiva que el IDRC brindó su apoyo a los programas sobre teletrabajo y las oportunidades y desafíos que el mismo ofrece a fin de ayudar a resolver uno de los retos cruciales de la región: La creación de oportunidades de trabajo decente. ¿Puede el teletrabajo ofrecer nuevas oportunidades de trabajo? ¿Qué grupos específicos podrían verse beneficiados? ¿Acaso esta solución incrementará la polarización y la desigualdad en el mercado de trabajo o, en vez de ello, será capaz de ofrecer oportunidades alternativas de trabajo a ciertos grupos marginalizados? ¿Existen otras implicaciones posibles que podría presentar el desarrollo de esta manera de trabajo, tales como las concernientes a dinámica y desarrollo local? Estas preguntas motivaron la puesta en marcha de un primer flujo de proyectos en América Latina y el Caribe, con el apoyo del IDRC desde 2004.

Un proyecto regional titulado "Teletrabajo, Nuevas Formas de Trabajo y de Oportunidades de Empleo" se abocó a examinar las implicaciones del teletrabajo en lo que hace a inclusión social y laboral, competición, y desarrollo local y actividades en red iniciadas entre varios equipos de investigación con otras partes interesadas (Ministerios del Trabajo, agencias de comunicaciones, empresas privadas, organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) que estaban inicialmente trabajando en forma aislada. Un componente de este proyecto examinó las implicaciones de la exportación (oferta y demanda) de teleservicios para la inclusión social y laboral por medio de estudios en cuatro países seleccionados: Argentina, Brasil, Colombia y Costa Rica. Los investigadores encontraron inicialmente que contaban con escasas estadísticas en el área de comercio internacional de servicios. A través de investigaciones iniciales (en forma de encuestas) llegaron a descubrir que el perfil del teletrabajador actual era similar en los cuatro países. La mayoría se trataba de hombres viviendo en áreas urbanas densamente pobladas, con educación superior, y con edades que oscilaban entre los 34 y 39 años de edad, siendo titulares de las herramientas necesarias para teletrabajar. El proyecto resultó en la publicación de varios informes y libros y ejerció un impacto considerable en los países participantes. Los investigadores del proyecto brindaron asesoría especializada a fin de instalar el debate sobre la legislación de Mercado laboral con relación a esta nueva modalidad de trabajo. Como

resultado, el teletrabajo fue incluido dentro de la ley general de trabajo de Chile y el Congreso Colombiano aprobó la Ley de Teletrabajo No. 1221 (16 de julio de 2008).

Un par de años después, se desarrolló una nueva iniciativa a fin de examinar las oportunidades que se abrían gracias a la difusión de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs) para las personas con discapacidad, en busca de empleo y del logro de una vida independiente. El proyecto explora la importancia de las TICs como equalizadores de habilidades. Los investigadores analizaron la situación socio-laboral y el perfil de las personas con discapacidad en nueve países latinoamericanos y verificaron si la generación de capacidades en las TICs y el teletrabajo constituyen una alternativa para incluirlos en la fuerza de trabajo. Exploró asimismo cómo las formas y las regulaciones existentes para la inclusión de los discapacitados en la fuerza de trabajo están siendo cumplidas en cada país y las recomendaciones que emanan de la investigación están siendo dirigidas a las personas interesadas involucradas en la inclusión social y laboral de las personas con discapacidad.

El teletrabajo está emergiendo ahora en América Latina y el Caribe (ALC) y el debate entre sus partidarios y los escépticos no se basa aún en evidencias rigurosas. Muy recientemente, el IDRC dio inicio a una iniciativa sobre una dimensión relativamente inexplorada asociada al teletrabajo: sus posibilidades como herramienta para reducir los desplazamientos y las emisiones de gases de efecto invernadero. Los desplazamientos diarios de millones de personas hacia su lugar de trabajo constituyen una fuente importante de contaminación en las áreas urbanas. Las TICs tornan posible trabajar desde lugares remotos, resultando en una reducción de emisiones de gases de efecto invernadero causadas por el transporte. Por medio del 'teletrabajo' los desplazamientos diarios se ven reemplazados por los enlaces en telecomunicación, ofreciendo una manera innovadora de resolver los problemas ambientales y derivados del tránsito. Este proyecto, no obstante, apunta a brindar a los formuladores de políticas, a los negocios y a los trabajadores información precisa y actualizada sobre los beneficios y las limitaciones del teletrabajo en la región. El proyecto busca verificar en qué medida el teletrabajo podría contribuir para reducir las emisiones y reducir energía, tanto en el hogar como el lugar de trabajo. El proyecto está explorando también las implicaciones sociales, culturales y económicas del teletrabajo, su impacto sobre la dinámica familiar, los roles de género y equilibrio de la vida de trabajo. El estudio enfoca 3 ciudades: Buenos Aires (Argentina), Ciudad de México y Lima (Perú). Se espera que ello dé como resultado tres casos de estudio comparativos, tres modelos legislativos sobre teletrabajo (cada uno de ellos adaptado al país en cuestión), un número de artículos en periódicos académicos y un libro.

Como parte de los esfuerzos arriba mencionados para ampliar el conocimiento y el debate sobre las implicaciones del teletrabajo en el desarrollo de la región, el IDRC brindó su apoyo a la conferencia sobre Telework en Costa Rica en 2009 y la Conferencia de 2010 de la ITA en Buenos Aires Costa Rica "Teletrabajo para el desarrollo sustentable". Al reunir a investigadores de diferentes partes del mundo, las discusiones giraron alrededor de algunas de las cuestiones cruciales mencionadas más arriba. Este volumen incluye algunas de las ponencias presentadas en la Conferencia de 2010 de la ITA en Argentina.

El primer artículo incluido en el libro, de autoría de Vanessa Cravero, propone una serie de cuestiones que son luego exploradas en ponencias subsiguientes. Si el teletrabajo enfoca primeramente la función (actividades, tareas desarrolladas) más que la organización, ¿cómo sostener a la función fuera de la organización? ¿Dentro de una organización pero fuera del edificio? Varios artículos de la presente obra discuten los desafíos a la identidad organizacional y del trabajador, referidos a esta forma de trabajo.

Otra cuestión levantada en el documento se refiere a la tensión entre teletrabajo como un medio para la inclusión, pero que puede, al mismo tiempo, aumentar la desigualdad. Para ilustrar una de las muchas dimensiones del debate entre inclusión y exclusión y como contribución para el examen de las posibilidades y desafíos del teletrabajo en el caso de los grupos

marginalizados, el estudio de Cabrera Rico enfoca el teletrabajo y las comunidades rurales, y examina una serie de estrategias que han sido utilizadas en un proyecto piloto con el fin de promover los beneficios del teletrabajo en una comunidad rural en el estado de San Luis Potosí (México).

Una serie de estudios en el libro enfoca entonces los desafíos en términos de redefinición de prácticas de gestión, así como la reorganización total del lugar de trabajo. El artículo de Castillo Builes examina la experiencia de una institución de educación superior colombiana, la “Católica del Norte Fundación Universitaria” que fue la primera universidad virtual del país. En razón de su naturaleza virtual, todos los profesores y la mayoría del personal administrativo son teletrabajadores. El autor argumenta que más allá de la tecnología apropiada, la voluntad política de avanzar en esta modalidad de trabajo es crucial. Además, argumenta que se necesitan perfiles específicos del personal así como políticas institucionales. La capacitación para los teletrabajadores también ha sido relevante. El documento examina una serie de estrategias para el monitoreo y control de los teletrabajadores.

Como una nueva manera de trabajar, el teletrabajo propone desafíos a la organización del lugar de trabajo, incluyendo la identidad de la organización. A través de sesiones de grupos focales con gerentes y teletrabajadores, el estudio de Brizuela y Picado se basa en la experiencia de la UNED (Universidad Estatal a Distancia) para examinar el fenómeno de la construcción de la identidad del teletrabajador así como de la identidad del grupo. El estudio encuentra que una parte importante de este proceso de construcción de la nueva identidad está dada por la relación entre gerente – teletrabajador, como forma de enlace así como la reconceptualización que se hace necesaria en lo atinente a las maneras y canales de comunicación, monitoreo y sistemas de evaluación.

El estudio realizado por Castro García examina la experiencia del teletrabajo en el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y argumenta que precisan tenerse en cuenta tres cuestiones críticas para que el teletrabajo rinda los beneficios prometidos: tecnología, la compañía y la persona. La cultura y dinámica del grupo donde se implementará el teletrabajo constituyen un cuarto elemento crucial a ser considerado, dado que la introducción del teletrabajo transformará sin duda alguna la dinámica grupal. Trayendo esta experiencia como Coordinador Nacional de Teletrabajo en Costa Rica, Llubere Azofeifa, analiza en este libro una serie de limitaciones en las variadas iniciativas de teletrabajo en el sector público de Costa Rica, incluyendo la resistencia de la gerencia media, la falta de programas de comunicación, la carencia de capacitación para la aplicación de los procedimientos de teletrabajo, falta de estructura de equipo, y de conectividad y software que permitirían una adecuada implementación del teletrabajo. El artículo propone una serie de líneas de acción a fin de mejorar la experiencia y poder así ampliar tales iniciativas. Las propuestas incluyen el desarrollo de un programa de capacitación tanto para teletrabajadores y gerentes y el diseño de un paquete de soluciones de software que torne más fácil el acceso a los servicios básicos de teletrabajo.

El ambiente virtual establece nuevas demandas y desafíos laborales referidos al bienestar en el trabajo. Se establece un debate sobre si el teletrabajo puede contribuir para acrecentar el bienestar del trabajador o si lo que en realidad aumenta es la carga de trabajo. La ponencia de Virolainen examina estas cuestiones a partir de datos recogidos de 10 equipos virtuales diferentes en cinco organizaciones finlandesas. Sus hallazgos refieren que el teletrabajo no explica la cuestión relativa a la carga de trabajo, aunque establece algunos desafíos para el bienestar laboral.

A pesar de la creciente familiaridad de las nuevas generaciones con las TICs, el sistema educativo aún está basado en un proceso de socialización que descansa en la educación frente a frente y con escasa capacitación en ambientes virtuales. El documento de Steizel y Mayoral presenta una experiencia colaboracionista con más de 70 estudiantes de diferentes universidades argentinas, reunidos en 15 grupos virtuales. El estudio comienza con una identificación

de los desafíos del aprendizaje a distancia incluyendo la construcción de la confianza, el enfrentamiento con el conflicto y la preservación de la interacción y la comunicación en el trabajo. Pasa luego a examinar los dispositivos educativos que apuntan al desarrollo de las habilidades en el caso del aprendizaje a distancia de los estudiantes universitarios.

La ponencia de Boiarov titulada "Nuevas formas organizativas para el trabajo: de la fábrica al edificio virtual", describe la iniciativa denominada "Torres del Teletrabajo": Un edificio de oficinas virtual que reúne en un lugar a los trabajadores que colocan sus servicios a disposición de cualquier persona que los necesite y que desee contratar estos servicios. Estos esfuerzos resultaron en el agregado de 208 teletrabajadores situados en 15 países en las oficinas virtuales.

El documento final de autoría de Pekkola explora cómo el capital intelectual se estructura en una organización que incluye prácticas de teletrabajo. Examina el caso de dos compañías finlandesas y define los elementos de eficiencia y de inconvenientes del teletrabajo y desarrolla un modelo teórico y empírico relacionado con el teletrabajo de capital intelectual.

La mayoría de los artículos incluidos en este volumen se basan en estudios de caso y levantan tal vez más preguntas que respuestas. En ese sentido, esperamos que venga a estimular un flujo constante de investigaciones sobre los temas abordados a fin de construir una masa de evidencias que pueda eventualmente ayudar a diseñar políticas públicas orientadas a lograr sociedades más inclusivas y sustentables en América Latina y el Caribe.

DECLARACIÓN DE BUENOS AIRES

El Telework 2010² culminó con la formulación de la "Declaración de Buenos Aires sobre teletrabajo". El propósito de este documento es colaborar en el desarrollo de la modalidad de teletrabajo que propicie una mayor equidad e inclusión en la región con oportunidades laborales para todos.

TEXTO DE LA DECLARACION DE BUENOS AIRES SOBRE TELETRABAJO

Luego de tres intensos días de trabajo organizados en los ejes temáticos: Inclusión; Nuevas relaciones del trabajo y Desarrollo Sostenible, los participantes de más de 14 países del TELEWORK 2010: 15TH INTERNATIONAL ITA WORKSHOP que llevó por lema "Teletrabajo para el desarrollo sustentable" desarrollado entre los días 25 y 27 de agosto de 2010 en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina, organizado por la Comisión TIC de USUARIA y la International Telework Academy, acordamos realizar las siguientes declaraciones a los diferentes actores sociales y gubernamentales de los diferentes países:

1.- INCLUSIÓN:

- Se requiere establecer un **marco legal general** para todos los grupos de teletrabajadores, con énfasis particulares para cada grupo, mediante la regulación de leyes, decretos u otras normas legales. Ello permitirá la protección del teletrabajador con discapacidad y de otros grupos vulnerables, pues de esta manera se le podrá dar amparo contra todo tipo de abusos. Se podrá también establecer mecanismos que hagan más atractiva la contratación de esos grupos vulnerables que normalmente no se tenían en cuenta. Por ejemplo se podrá conseguir que los trabajadores que por lo general no tienen oportunidades laborales, puedan gozar quizás de períodos de prueba para que las empresas pierdan los temores y conozcan en la práctica acerca de su verdadero rendimiento o productividad. También se recomienda establecer reglamentos que permitan que, por el hecho de trabajar, no excluyan a los grupos vulnerables de los beneficios sociales que ya anteriormente les fueron concedidos.
- **Establecer políticas, incentivos y recursos** para proveer los medios necesarios (legales, económicos, tecnológicos etc.) que permitan el desarrollo masivo de la práctica del teletrabajo, en el sector público y privado, y sobre todo promover la capacitación en las nuevas tecnologías.
- Promover las prácticas de **responsabilidad social y empresarial**: dentro de ese rubro se lograrán establecer nuevos estándares para la inserción de los grupos vulnerables.
- Trabajar el tema de la **difusión e información acerca de la naturaleza y las bondades del teletrabajo**, mostrar los beneficios tanto para empleadores como para teletrabajadores. Para ello se requiere comprometer a los medios de comunicación, principalmente los estatales, para poder lograr la difusión y conocimiento de esta nueva modalidad laboral.
- Bajo la filosofía de la inclusión se requiere lograr **que las escuelas, institutos y centros de educación regulares integren a las personas con discapacidad**, esto permitirá una mayor aceptación y nuevos acostumbramientos a la experiencia de la discapacidad en especial desde una edad temprana.

² Ver más información del Evento en el Epílogo.

- En la misma línea de lo anterior se requiere la **inclusión de computadoras, periféricos y aplicaciones y-o software especializado dentro de la escuela especial**, para lograr la "naturalización" del uso de la tecnología.
- Se requiere también la adaptación de los recursos tecnológicos a las nuevas prácticas así como a las características especiales de cada discapacidad y de cada persona. En ese sentido se requiere desarrollar expertos en la adaptación para que puedan capacitar a otros.
- Se requiere generar convenios entre organismos de gobierno, universidades, empresas y organizaciones no gubernamentales, a fin de colaborar en la capacitación en las nuevas **competencias para el teletrabajo**, en las nuevas formas de trabajar que implica, y en la profesionalización de estas nuevas modalidades de trabajo. También para que se puedan establecer nuevos estándares. Se sugiere complementar con pasantías a distancia. Conciliar con formas inclusivas de trabajo y colaboración.
- A fin de vencer la tendencia al aislamiento y segregación, siempre que se pueda, **el teletrabajo debería ser mixto**, es decir no solo trabajar desde la casa sino establecer algunos tiempos de interacción y presencia en la empresa, puesto que las relaciones cambian con el contacto directo.
- **Utilizar, difundir y aplicar de manera intensiva las conclusiones y recomendaciones de la investigación Telecapacitados** (www.telecapacitados.tic.org.ar) sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad mediante el teletrabajo.

2.- LAS NUEVAS RELACIONES DEL TRABAJO: TELETRABAJO Y FLEXIBILIDAD LABORAL.

- La flexibilidad debe de considerarse como un principio dentro de la ley de teletrabajo. Por otra parte, se debe de abarcar dentro del concepto de flexibilidad sus diferentes tipos, multidimensional, basándose en el respeto de la autonomía e independencia del trabajador; en este sentido, el teletrabajo no debe diferenciarse en absoluto del trabajo presencial.
- Los acuerdos entre teletrabajadores y empresarios deben de fundarse en un cambio de cultura y de paradigma de parte de todos los actores productivos, incluyendo también a los sindicatos y organizaciones empresariales.
- Las organizaciones deben desarrollar políticas de gestión, tendientes a garantizar las condiciones de trabajo, tales como seguridad social, salario, mecanismos de evaluación, seguimiento, control, retroalimentación.
- El teletrabajo implica un cambio organizacional y de comunicación. Entre los acuerdos básicos se pueden identificar:
 - El contrato debe definir si es por tiempo indefinido o por tiempo limitado.
 - Evaluación del desempeño y del desarrollo de carrera.
 - Materiales y equipos del trabajo.
 - Manuales de proceso.
 - Plataforma tecnológica con tecnologías de la información y comunicación con los periféricos y aplicaciones especiales en caso de requerirse (especialmente por la contratación de teletrabajadores con discapacidad).
 - Código de ética y conducta.
 - Diagnostico antes de la selección de personal (competencias personales, familiares y del entorno).
- Se debe de contemplar el derecho a la sindicalización y libertad de organización de los teletrabajadores y garantizar la seguridad social.

- El rol del Estado ante esta nueva modalidad de trabajo debe contemplar la heterogeneidad de las distintas formas y condiciones de teletrabajadores (bajo relación de dependencia y duración del contrato de trabajo para teletrabajadores).
- Deberá de haber políticas públicas, leyes y reglamentos, convenios internacionales; en especial de teletrabajo y de protección de datos personales, y sancionar el spam, así como adecuar la legislación que sea impactada.
- Las empresas del Estado deberían incluir el teletrabajo dentro de su nómina para el cumplimiento de las leyes de cupo o cuotas.
- Se deberá otorgar que las empresas promuevan subsidios por la contratación de personal bajo la modalidad de teletrabajo.
- Las políticas públicas deberán tender a asegurar la conectividad, el acceso a servicios de Internet de banda ancha con extensión geográfica priorizando el acceso desde los hogares o a través de centros de acceso comunitario a las TIC (telecentros), la capacitación, la divulgación y los programas de actualización.
- Desarrollar políticas públicas tendientes a la planificación territorial, mejorar la calidad de vida, la preservación del medio ambiente.
- En el tema de derecho internacional se debería aplicar la legislación más favorable al teletrabajador.

3.- DESARROLLO SOSTENIBLE:

El **desarrollo sostenible** debe entenderse en tres planos:

- En el plano social, es la posibilidad de lograr entornos amigables, inclusivos e integradores para las personas, los trabajadores, sobre la base de la preservación de valores éticos, la igualdad de oportunidades, la equidad y la sostenibilidad intergeneracional, es decir que las generaciones presentes no comprometan negativamente a las futuras.
- En el plano económico: el desarrollo sustentable implica un crecimiento constante y sostenido de la riqueza producida en un país y en un tiempo determinado.
- En el plano ambiental, está referida al cuidado y la preservación de nuestros recursos naturales, preservando y respetando los derechos de las personas.

Ciudad de Buenos Aires, Argentina el día 27 de agosto de 2010

EL TELETRABAJO EN BRASIL

Alvaro MELLO

Miembro del Consejo Directivo de la ITA y organizador del Telework 2003 en Brasil.

Las tecnologías de la información y de las comunicaciones incorporan, actualmente, un nuevo concepto en las prácticas de trabajo en el cotidiano de las organizaciones. Las organizaciones, hasta hace poco tiempo concebidas como entidades geográficas, pasarán cada vez más a ser entendidas como un espacio en red, o sea, una forma organizativa físico-virtual de trabajo. Esto inducirá, consecuentemente, a los cambios radicales en la organización y cultura empresarial, quedando cada vez más difusa la distinción entre empleado y autoempleado, así como la propia definición del lugar de trabajo.

Estas mutaciones en los ambientes empresariales en un contexto mayor de globalización y de liberalización de mercados, pasan a ser el quehacer diario de las organizaciones. Por ello, para sobrevivir en este ambiente turbulento, las empresas están buscando cada vez más respuestas coherentes a sus negocios, estructuras orgánicas y formas de trabajo. El teletrabajo a partir de esta perspectiva, surge como una interesante alternativa de gestión empresarial, bajo el enfoque de las opciones de trabajo flexible, para volver a hacer a las organizaciones más competitivas y dinámicas, diferentes de aquellas otras que aún están acostumbradas a la estabilidad y a la rutina del trabajo tradicional.

La idea del teletrabajo en Brasil, en realidad no es nueva. Ella comenzó a ser usada en formas primitivas durante años, por vendedores y representantes comerciales, que visitaban a sus clientes en lugares diferentes del lugar de trabajo. Luego de ello, lo que realmente es novedad en el área de la organización del trabajo, tanto en el sector público como en el privado, independientemente de la magnitud de la empresa, son las redes de telecomunicaciones y las tecnologías de la información, de costo razonable y con alto desempeño organizacional, que se hicieron socias constantes y fundamentales en la gestión de las organizaciones exitosas.

Se considera que el Teletrabajo fue introducido oficialmente en Brasil y en América Latina el 20 de agosto de 1997, cuando se realizó el "Seminario Home Office/Telecommuting - Perspectivas de Negocios y de Trabajo para el 3er. Milenio", evento coorganizado por la empresa Brasil Entrepreneur S/C (hoy Beca e-Work), al cual concurrieron 300 participantes y donde se lanzó el primer libro en portugués en Brasil y en la región, con el título "*De Volta para Casa - Desmistificando o Telecommuting*" (Alvaro Mello).

Se destaca que, en 1986, la empresa pública federal Serpro, filial Río de Janeiro, ya había hecho tentativas en este sentido, cuando implantó un proyecto piloto para cuatro empleados que desarrollaban programas de computación. Sin embargo, esta experiencia fue interrumpida. Ya en el área empresarial, en 1988, el empresario Ricardo Semler innovó en su empresa Semco, al estimular a sus gerentes a trabajar en casa, a partir de la propia experiencia personal. En 1996, la oficina de Serpro de Florianópolis, retoma la idea para implantar el teletrabajo para todos los empleados de la oficina pero con muchas resistencias, y que consecuentemente, tampoco tuvo continuidad.

En 1999, se creó en el CRA-SP Consejo Regional de Administración de San Pablo, el Grupo de Excelencia denominado "Teletrabajo y Nuevas Formas de Trabajo", hoy denominado de "CTMC - Convergencia Tecnológica y Movilidad Corporativa", con la finalidad de discutir y divulgar las informaciones relativas a los estudios y prácticas del Teletrabajo, en el ámbito de la movilidad corporativa y de la convergencia digital. Entre sus actividades, este grupo de excelencia ya ha realizado lo siguiente: en 2001, el lanzamiento del libro "*Telework - El trabajo en cualquier lugar y a cualquier hora*" (Alvaro Mello); realización de la conferencia del renombrado consultor norteamericano en Teletrabajo Gil Gordon (2002); fue representado en los

eventos del ITF - International Telework Foundation (hoy ITA - International Telework Academy) en Tokio (1999), Estocolmo (2000), Ámsterdam (2001) y Badajoz (2002); en 2003, organizó junto con el ITA, en San Pablo, el evento internacional Telework 2003, cuando se lanzó el libro “*Estrategias Empresariales y Teletrabajo*” (Alvaro Mello); también, en este mismo año, en el CRA-SP fue realizado el FLAT - Foro Latinoamericano de Teletrabajo. El 29 de julio de 1999 se fundó la Sobratt - Sociedad Brasileña de Teletrabajo y Teleactividades, que también fue representada en eventos internacionales y nacionales. Por otro lado, se organizaron eventos, tales como el FBT Foro Brasileño de Teletrabajo (2005) y el “Taller de Expertos – Teletrabajo en América Latina y el Caribe” organizado por el IDRC – Centro de Investigaciones para el Desarrollo Internacional, en el Uruguay (2005).

En septiembre del 2006, se realizó el CBT 2006 - Congreso Brasileño de Teletrabajo, en San Pablo.

En el 2006, nuevamente, el Serpro retoma el tema teletrabajo e implanta el proyecto piloto de teletrabajo, con éxito.

En el 2009, fue lanzado el libro Teletrabajo – Alternativa de Trabajo Flexible, de la autora Joselma Oliveira, coordinadora del Proyecto Teletrabajo en el Serpro.

En el período del 2007 al 2010, el CRA-SP y la Sobratt promovieron varios eventos conteniendo temas sobre el Teletrabajo; tales como trabajo a distancia y sostenibilidad, Teletrabajo como una oportunidad para personas con discapacidad, las soluciones móviles corporativas, la gestión del conocimiento y el Teletrabajo.

También, algunos miembros de la Sobratt, representando a Brasil a través de la presentación de ponencias y conferencias, participaron en los siguientes congresos internacionales : III CIT Congreso Iberoamericano de Teletrabajo (Colombia), II CIT Congreso Iberoamericano de Teletrabajo (Argentina), Congreso Internacional de Teletrabajo (Costa Rica) y en el Telework 2010 (Argentina).

Cabe destacar la iniciativa de la BSP Business School San Pablo que, en diciembre del 2009, creó el GESTEC Grupo de Estudios e Investigación de Gestión, Trabajo y Tecnología, (hoy CETEL Centro de Estudios e Investigación de Teletrabajo y de Alternativas de Trabajo Flexible), que tiene al Teletrabajo y a las modalidades de trabajo flexible como foco principal de actuación académica.

PANORAMA ACTUAL

En el mercado de trabajo de Brasil se verifica que existen formas diferentes de teletrabajo, donde esta modalidad de trabajo flexible presenta distintas denominaciones y es ejecutada de distintas maneras. Por ejemplo, para trabajos de naturaleza repetitiva, como la transmisión de datos, la prestación del servicio puede ser hecha a partir de la casa del trabajador, por medio de un terminal, o utilizando una red de centro satélite, al mismo tiempo que, para trabajos en los cuales se hace necesario un contacto más próximo con los clientes y con otros colegas de trabajo que permanecen en la sede de la empresa, son aconsejables, por ejemplo, el *hoteling* o el trabajo móvil. En cuanto a las experiencias con la utilización del teletrabajo en el país, se destacan las siguientes organizaciones:

En el *Banco do Brasil*, los auditores internos, son considerados teletrabajadores parciales. En las áreas de tecnología y manutención de equipamientos, algunos trabajos son ejecutados parcialmente a distancia o en el hogar de los empleados;

La Kodak de Brasil llegó a poseer aproximadamente 120 empleados de las áreas administrativas y de ventas trabajando en sus casas, donde fueron invertidos R\$ 3,5 millones (tres millones y quinientos mil reales) para equipar la vivienda de esos funcionarios.

En la SAP de Brasil, al adoptar el *hoteling*, hay mesas de trabajo fijas sólo para 1/3 de sus 220 empleados, que pasan de 80% a 90% del tiempo fuera de la sede de la empresa;

En la IBM, el representante de ventas, al bajar del ascensor del edificio en San Pablo, digita su nombre en una microcomputadora ubicado en el hall, mientras espera la respuesta de la localización de la mesa en que irá a trabajar en ese día y para donde sus llamadas serán transferidas, en el lugar indicado por la microcomputadora. Al llegar, conecta su notebook a la red IBM, revisa el correo electrónico, tiene acceso al banco de datos y comienza una nueva rutina de trabajo. Iniciado hace poco más de un año en Brasil y contando con 500 integrantes, el Proyecto Mundial de la IBM (Mobility) ya alcanzó un aumento promedio de 82% de productividad de sus empleados. Ellos cuentan con total flexibilidad para administrar sus horarios de trabajo y la comunicación con los clientes se realiza por correo electrónico y celular.

De esta forma, el Teletrabajo está siendo visto con amplitud de miras, llegando no sólo a las empresas privadas, sino también al área pública, que ya está creando mecanismos de evaluación de la productividad, teniendo plena consciencia de que la calidad de vida de los servidores públicos brasileños está directamente relacionada a la producción con eficacia. Por otro lado, las empresas de *call center/contact center* ya comienzan a utilizar el teletrabajo, también, como una solución para la inclusión de la persona con discapacidad, de los jubilados y de personas con movilidad reducida.

El trabajo remoto, o teletrabajo, ya está presente en 25% de las empresas de Brasil, de acuerdo al estudio divulgado por el Centro de Estudios Sobre las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (CETIC- br Teletrabajo llega a 25% de las empresas James Della Valle, de INFO Online (04 de mayo del 2010) considerando aún que son muchas las definiciones y criterios que han adoptado la práctica del Teletrabajo en Brasil.

De allí la razón de creer que existen muchos más teletrabajadores en el país, comparados con las estadísticas oficiales existentes, pues ya se cuenta con una cantidad de empresas en el Brasil que permitían oficialmente que sus funcionarios trabajasen a distancia, sea en casa o en otro lugar fuera de la sede o filial de la empresa. Entre ellas, la mayoría es de capital extranjero; se destacan IBM, Dupont, Avon, Nortel, Shell, Ticket, Kodak, Citibank y PriceWaterhouseCoopers, así como las empresas brasileñas Natura, Uranet, Avape, Redecard, Virtual Call, Cobranças Services, Movicarga, Cosipa y la Semco (Sobratt).

Se cree que estos datos irán verdaderamente a confirmar la importancia de las TICs (tecnologías de la información y del conocimiento) y de la internet en el desarrollo económico y en el cambio de comportamiento de las empresas y de la sociedad, con relación a la organización y a las formas flexibles de trabajo, como es el caso del teletrabajo.

Se constata, entonces, que el uso del teletrabajo por las organizaciones está creciendo en el país. Específicamente, se verifica que el número de empresas que ofrece a sus empleados la posibilidad de trabajar fuera de la oficina aumenta, así como también muchos profesionales acaban optando por esta modalidad de vida. Por lo tanto, aunque hayan sido los países anglosajones los que primero tomaron esa iniciativa, actualmente el teletrabajo es una práctica habitual en cualquier parte del mundo y con grandes perspectivas de crecimiento en América Latina y en el Caribe.

Esta situación quedó comprobada por la empresa Virtual Call, actuante en el área de Call Center fundada en el 2007 que, al ser pionera con el trabajo virtual en el área de relacionamiento con clientes en el país, adoptó el teletrabajo con más de 400 empleados, todos trabajando en sus casas, monitoreados por supervisores y, también, trabajando directamente en sus hogares, usando un software específico para el ejercicio de sus funciones.

Por otro lado, algunos hechos nuevos que representan una evolución en la sociedad brasileña se relacionan con el interés por el teletrabajo.

El primero de ellos se refiere a los congestionamientos del tránsito, tanto en áreas urbanas como interurbanas, en las principales metrópolis del país, cuando determinadas regiones quedaron prácticamente inaccesibles en los horarios pico. Las organizaciones están, por lo tanto, siendo forzadas a considerar opciones para disminuir la necesidad de que sus funciona-

rios viajen de casa para el trabajo, facilitando de esta manera, la movilidad, la disminución de la contaminación atmosférica y la emisión de CO₂ (dióxido de carbono) particularmente durante la realización del Campeonato Mundial de Fútbol de 2014 y de las Olimpiadas en el 2016, que tendrán lugar en el país. Estos temas, asociados a la necesidad de equilibrar la vida profesional con la vida personal, presentan otros beneficios tales como la reducción de estrés debido a la presión por los resultados, más allá del hecho de mejorar la calidad de vida de la sociedad, evitando los congestionamientos de automóviles, emisión de contaminantes y las horas de improductividad no registradas. Otro hecho habla sobre el desarrollo de la sociedad unido al teletrabajo, en lo que concierne al mayor poder de negociación de algunas categorías de profesionales, especialmente los especialistas y consultores en el área de TIC. En este caso, específicamente, el teletrabajo es un modo de hacer con que un empleador sea más atractivo para esta categoría de profesionales. Este mecanismo está unido al desarrollo conclusivo de la sociedad que se puede relacionar con el teletrabajo: el deseo progresivo de sincronizar la vida privada con la vida profesional. Así, el teletrabajo puede proporcionar la flexibilidad en horas y lugar de trabajo, de modo a permitir mayor equilibrio entre la vida privada y la profesional. Un teletrabajador, por ejemplo, en su rutina diaria, puede comenzar el día trabajando durante media hora, llevar después los niños a la escuela, volver a trabajar, almorzar con la familia, trabajar, cenar con la familia, jugar con los niños, ponerlos a dormir y, finalmente, trabajar otra vez.

La legislación del Teletrabajo, en Brasil, está siendo vista como altamente necesaria, en complementación al carácter contractual de forma plena y legal. La Cámara de los Diputados ya aprobó el Proyecto de Ley en dos de sus comisiones, y el mismo está en fase de vistas con mayor detallamiento, para la aprobación final. En este sentido, estas iniciativas contarán con el apoyo de la Sobratt, y de instituciones tales como el CRA-SP Consejo Regional de San Pablo, la ABRH-SP - Asociación Brasileña de Recursos Humanos y la BSP *Business School* San Pablo.

En ocasión del Telework 2010, que se realizó en Buenos Aires en el mes de agosto de 2010, bajo la coordinación eficiente y eficaz de Sonia Boiarov, pudo observarse con toda claridad que el teletrabajo está en plena expansión en los países de América Latina y el Caribe. Algunos países, conscientes de la responsabilidad social que les cabe, están utilizando esta forma de trabajo en el atendimento al área rural, a través de los *call centers*, permitiendo que las personas que allí habitan puedan tomar conciencia de todos los avances tecnológicos que les permiten tener derechos y facilidades.

También quedó clara la necesidad de que todos los países avancen en la legislación del teletrabajo, como forma de garantizar mayor seguridad entre las partes, o sea, empresa y empleados.

Objetivando un trabajo en conjunto, para el fortalecimiento de la concienciación gubernamental de todos los países presentes al Congreso, fue creado el FIDT – Foro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo, teniendo como consecuencia documentos adecuados a los países que desarrollan tan relevante forma de trabajo.

El teletrabajo es, por lo tanto una forma de trabajo que ofrece beneficios importantes a las empresas, flexibilidad para una convivencia equilibrada de la familia, responsabilidad en el trabajo, además de reducir el estrés y los gastos provenientes de las constantes idas y venidas a la oficina. El mundo de los negocios está saliendo rápidamente de la Era Industrial y entrando en la Era de la Información, que requiere nuevos estilos de liderazgo, tales como el uso del teletrabajo. Sin embargo, existen empresas que demuestran preocupación en la utilización de esta nueva forma de trabajo, aun considerando que el teletrabajo es un estilo exitoso de actividad, el que solamente una legislación clara y puntual podrá resolver.

En el ambiente de trabajo, así como en otros contextos, los cambios siempre estarán presentes. Mientras tanto, es válido destacar que con la verificación de las tendencias demográficas y tecnológicas de largo plazo, ellas no sólo aceleran el ritmo de los cambios sino

que también lanzan desafíos nuevos y difíciles, colocando riesgos significativos para la agenda emergente de crecimiento de muchas organizaciones, particularmente aquellas que se encuentran en América Latina.

A partir de allí, los gestores deben generar los cambios teniendo en mente mejores maneras de aliviar el descontentamiento de la fuerza del trabajo, competir para atraer y retener los mayores talentos, atender las expectativas aumentadas de los funcionarios y ayudar al trabajo virtual con la utilización del teletrabajo.

Así, con publicaciones tales como ésta y también con los textos conceptuales y experiencias exitosas de otros países, se hace necesaria la concienciación, especialmente en Brasil y en América Latina, de que con la adopción del teletrabajo se propiciará a la comunidad la utilización de conceptos y prácticas de naturaleza sostenible, el aumento de la productividad, al mismo tiempo en que contribuye para la disminución de los congestionamientos de tránsito, de la emisión de gases de efecto invernadero y de la contaminación del aire, con significativos reflejos para el enfriamiento global.

TELETRABAJO, SUBJETIVIDAD Y LAZO SOCIAL

Lic. Vanessa E. CRAVERO

Especialista en Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Consultor Independiente.
Córdoba, Argentina.
vcravero@yahoo.com

RESUMEN

El escrito reflexiona sobre el Teletrabajo intentando abrir interrogantes sobre los cambios que instala en cuanto a la organización del trabajo. Para ello, se exploran sus condiciones de producción.

Esta nueva organización, recuerda al ideal de red de flujos interconectados, coordinados en sus nudos por colectivos auto-organizados, donde ninguno constituye el centro.

Interesa reflexionar sobre cómo se producen transformaciones en la manera de construir lazos sociales y en la construcción de subjetividades. En definitiva provoca reactualizar el debate sobre la centralidad del trabajo.

Dichas reflexiones intentan explorar líneas de acción profesional para contribuir al desarrollo e implementación de programas que promuevan estas prácticas y también reflexionar sobre sus fundamentos y pensar por ejemplo si desde la empresa se busca perpetuar una modalidad existente por medio de una nueva estrategia o bien acompañar la emergencia de lo instituyente, con un nuevo modo de trabajar.

Palabras clave: producción social de subjetividad- modos de organización del trabajo- binarismos.

INTRODUCCIÓN

La intención de este escrito es reflexionar sobre las iniciativas de Teletrabajoⁱⁱ. Debido a que es un fenómeno en crecimientoⁱⁱⁱ, no se pretende agotar aquí los alcances del mismo, pero sí abrir la reflexión a fin de poder orientar el abordaje profesional ya que se no se trataría sólo de una manera diferente de trabajar sino que invita a pensar las profundas transformaciones que conlleva.

Por un lado, interesa pensar y abrir interrogantes sobre los cambios que instala en cuanto a la lógica organizativa del trabajo. En este sentido, se plantea el ideal de Red de flujos interconectados, coordinados en sus nudos por colectivos auto-organizados, donde ninguno constituye el centro, produciendo desplazamientos en términos de la dinámica del poder. Por otro, cómo se producen transformaciones en la manera de construir lazos sociales y en la construcción de subjetividades y en definitiva cómo provoca reactualizar el debate sobre la centralidad del trabajo.

En suma dichas reflexiones no buscan un lugar vacío sino que intentan explorar líneas de acción profesional en el intento de contribuir al desarrollo e implementación de programas que promuevan estas prácticas y también reflexionar sobre sus fundamentos y pensar por ejemplo si desde la empresa se busca perpetuar una modalidad existente por medio de una nueva estrategia o bien acompañar la emergencia de lo instituyente, con un nuevo modelo o modo de trabajar.

1. CONDICIONES DE PRODUCCIÓN DEL TELETRABAJO

Castoriadis invita a reflexionar desde una perspectiva histórico-social. De alguna manera advierte que ni la simplificación sincrónica, ni la simplificación diacrónica, permitirá un

abordaje amplio y profundo como para dar lugar a preguntas potentes que lleven a reflexiones poderosas en términos de la acción profesional.

Así, se habilita a pensar las múltiples y recíprocas interacciones que generan el marco de posibilidad de la emergencia del Teletrabajo. Asumiendo que es una lectura fragmentada, la presentación cronológica de algunos hitos del Teletrabajo, aportarán cuestiones de lo diacrónico que contribuyen a ilustrar el fenómeno y así diversificar la reflexión.

Algunas iniciativas de Teletrabajo datan de fines de los años 50, en la sociedad post-industrial. Con la crisis económica de los años 70 se crean grandes expectativas sobre su difusión ya que era necesario pasar de sistemas fijos de producción a procesos y sistemas flexibles que permitan adaptarse rápidamente y a menor costo a las demandas o cambios del mercado (postfordismo), pero el bajo desarrollo masivo de las TICs^{iv} impidieron ese desarrollo. Sin embargo, sí aparecieron la subcontratación, el achatamiento y reducción de estructuras organizacionales, etc. y llegados los 80s, el Teletrabajo todavía se practicaba muy escasamente. Los proyectos piloto no lograban ser exitosos fundamentalmente por la resistencia empresarial hacia un cambio tan profundo de la organización del trabajo. Fue la década del noventa la que dio un gran impulso, a partir de la generalización de las TICs (De la Cámara Arrilla 2000; Lenguita, P. Duhalde, S. Villanueva, M. 2005).

La regulación – compleja por la diversidad del Teletrabajo- llega más tarde en Italia en 1998 y en 2002 en la Comunidad Europea con la firma del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo. Sin embargo esto constituye todavía un punto crítico en la mayoría de los países en donde se desempeñan los teletrabajadores.

¿Pero qué otros aspectos de los 90s, además del desarrollo de las TICs, explican este renovado impulso hacia el Teletrabajo? Esta década presenta un colectivo de trabajadores, especialmente los profesionales, con elevadas expectativas de desarrollo y de reconocimiento por un lado y de organizaciones escasamente preparadas para brindar oportunidades, por otro. Por el contrario la vida dentro de la misma requiere el agotamiento del tiempo productivo, con jornadas que en la jerga interna se conocen como “full life”^v impidiendo a su vez el despliegue de esas necesidades en el afuera, durante el tiempo libre que es cada vez más acotado. La crisis del empleo a nivel mundial ocurre en simultáneo con debates en torno al rol de la familia, el uso del tiempo libre, la importancia de la calidad de vida, la demanda de acceso equitativo sin restricciones de género o físicas. Todo ello impulsa la revisión de las modalidades de trabajo.

En oposición a los preceptos de la modernidad que instala la separación entre la racionalidad sustantiva (ética) y la racionalidad de medios (resultados), desplazando al ámbito privado los planteos éticos^{vi}, el trabajador actual se cuestiona cada vez más sobre la racionalidad sustantiva y de fines del trabajo que realiza dentro de esas organizaciones. Esta separación de racionalidades, de espacios y de roles, provocó entre otras cuestiones, el desplazamiento del lugar central de la familia como eje organizador de la vida social, al delegarse sus funciones en diferentes organizaciones (escuela, hospitales, etc.).

Paradójicamente, se explican fenómenos actuales como la delincuencia, la inseguridad, las adicciones, entre otras, por la crisis de valores y éstos son habitualmente adquiridos en el seno de las familias. Es decir, el planteo de calidad de vida, no sólo se refiere a la organización dentro de la cual la persona desarrolla su rol laboral, sino que se extiende a la trama de instituciones y organizaciones que involucran la vida en sociedad.

2. TRABAJO, TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TICS) Y PRODUCCIÓN DE SUBJETIVIDADES Y LAZOS SOCIALES

La adquisición de tecnologías implica un proceso acumulativo de elaboración de modos de acción y de conocimientos que son el soporte para su utilización efectiva. Podría decir-

se que en lo manifiesto aparecen nuevas maneras de trabajar (desde el hogar, en una oficina remota, etc.) y tareas que se ejecutan de manera diferente, siendo necesarias otro tipo de competencias (autoadministrar el tiempo, autocontrolar, etc.), pero la organización entera es objeto de otros cambios a veces poco perceptibles. ¿Cómo pensar las transformaciones que estos procesos que se viven como naturales, producen en la constitución de los grupos al interior de la organización y cómo esto afecta la construcción de subjetividad? Al decir de Crozier y Friedberg (en Villavicencio D., 2006), el sujeto en una organización es un actor que participa en un juego de relaciones contingentes que circunscriben su acción productiva y social, es decir, el sujeto no es un ente disciplinado y desprovisto de proyectos o carente de recursos de transacción. El uso de sus competencias, los conocimientos, el lugar ocupado, sus historias personales, constituyen aspectos que puede utilizar como recurso de negociación. A esto se suma que los cambios introducidos por las TICs están, comparativamente con décadas anteriores, más afianzados y a su vez más naturalizados dificultando la lectura de los profundos efectos que en las tramas de relaciones produce.

¿Cómo comprender o abordar las prácticas de Teletrabajo en relación con el concepto de subjetividad? Según algunas estadísticas (De la Cámara Arrilla 2000), el Teletrabajo está más difundido entre poblaciones con estudios universitarios. Las competencias que se requieren para acceder a esta modalidad son parte de la explicación de esta estadística (dominio de las TICs, posibilidad de complementar la ausencia de vínculos cotidianos con iniciativas extralaborales, autogestión del tiempo, etc.). Será necesario dar cuenta de las nuevas exclusiones que se instalan y que se soslayan tras los beneficios de acortar distancia geográfica y el tiempo. Exclusión que desde lo técnico/instrumental -los que poseen acceso a la tecnología y los que no- es complejizada por la exclusión provocada por las condiciones de uso, como son las competencias necesarias para operar y la modalidad de relación que se desprende.

En suma, interesa visibilizar los efectos o implicancias de estos desplazamientos sobre el sentido subjetivo (González Rey, 2005) pensando a la subjetividad no como interioridad sino como subjetividad social, es decir, aquella que excede los límites físicos del individuo y que responde a este sujeto en acción y contexto.

La noción de *imaginario social* propuesta por Castoriadis (en Fernández, A. M. 1993), alude al conjunto de significaciones por las cuales un colectivo, una sociedad, un grupo, se instituye como tal: para ello no sólo debe inventar sus formas de relación social y sus modos de contrato, sino también sus figuraciones subjetivas. Constituye, así, sus universos de *significaciones imaginarias sociales*^{vii} que operan como los *organizadores de sentido* de los actos humanos en cada época social/histórica, orientando y dirigiendo la vida de los individuos que constituyen una sociedad, estableciendo lo permitido y lo prohibido, lo valorado y lo devaluado; dando los atributos que delimitan lo instituido como legítimo o ilegítimo, acordando consensos o disensos. En esta línea, es interesante plantear cómo opera en el marco de las significaciones sociales colectivas, la idea de un trabajador fuera de la fábrica/oficina/corporación e inserto en su hogar. Al hogar, se atribuyen significaciones de privado, íntimo pero también se lo asocia a lo femenino, y al “no trabajo” -vale decir, no “asalariado”-. Se invisibiliza allí, la elección que el trabajador realiza. Una vez más lo diferente, sería sinónimo de negativo o inferior. Algunos teletrabajadores sintetizan lo anterior bajo el Mito “trabajar en la casa no es trabajar”, generando profundos efectos en la subjetividad e identidad del trabajador.

El teletrabajo y particularmente el trabajo desde el hogar, busca instituir nuevos modos de pensar el trabajo y las relaciones entre los trabajadores en un juego dialéctico de ‘invencción’ que genera nuevas realidades y que a su vez, dichas realidades refuerzan tal invencción. Asimismo, las TICs contribuyen a la división de oficios, marcando por ejemplo más profundamente la diferencia entre trabajo manual y no manual y, en consecuencia, la puesta en valor en tanto reconocimiento de la labor realizada, asimismo en cuanto a cómo se remunera

y cómo se definen trayectorias laborales de éxito o fracaso, entre otras, generando efectos directos en la construcción social de las subjetividades.

La cuestión del imaginario social en tanto universo de significaciones que instituyen una sociedad es inseparable del problema de poder. Ubicar la naturaleza de poder supone interrogar sobre la inscripción de sus dispositivos no sólo en la organización de una sociedad y sus instituciones, sino también su inscripción en la subjetividad de hombres y mujeres.

El poder entendido como la relación de fuerzas invita a pensar en los dispositivos de control. Así, el dispositivo panóptico^{viii}, característico de la sociedad moderna y de control, permitía controlar a un grupo de personas sin la necesidad de la presencia de alguien que controle y debido a la imposibilidad de quien es controlado de observar su posición en relación al resto, éste se autocontrolaba. El Teletrabajo como modalidad mediada por las TICs, sostiene este mecanismo pero permite instalar multiplicidad de relaciones que antes eran impensables. A diferencia de una organización en donde "Cada cual en su lugar, está bien encerrado. Es visto, pero él no ve, objeto de una información, jamás sujeto en una comunicación. ... La multitud, masa compacta, lugar de intercambios múltiples, individualidades que se funden, efecto colectivo, se anula en beneficio de una colección de individualidades separadas." (Foucault 1989) con el Teletrabajo se instala una lógica de inclusión en una red. Se utilizan términos como "estar conectados" para mencionar un hecho puntual y tecnológico pero también implícitamente, la posibilidad de vincularse a otros donde el no compartir espacios y temporalidades hace infinita la posibilidad de interacciones, incluso en forma simultánea, siendo el control, no imposible desde lo técnico pero sí difícil en tanto la magnitud de relaciones que pueden establecerse. Ya que el Teletrabajo posibilita interactuar con un número superior de personas en forma simultánea sin necesidad de compartir el espacio, probablemente sea necesario no sólo la formación en aspectos técnicos para acceder y utilizar competentemente los medios de comunicación electrónica, sino que además, se hace necesario el estudio de idiomas y códigos culturales. En este sentido, implica un esfuerzo de parte de la organización para proveer de medios alternativos a este trabajador para mantener su sentido de pertenencia a la organización (Bélanger 1999). Podrían pensarse modalidades combinadas en donde el Teletrabajador realice su trabajo en un lugar diferente, pero que comparta regularmente reuniones de trabajo ya sea con contacto cara a cara o bien por video conferencia o bien actividades con objetivos exclusivamente sociales.

Es interesante pensar qué nuevas maneras de distribuir y sostener posiciones de poder serán necesarias crear en esa red virtual de trabajadores. Es que el teletrabajador en general, trabajador del conocimiento, impulsa a pensar otras maneras de organizarse ya sea de manera autónoma o bien en el marco de la empresa posfordista. Dice Gorz, (1999) "El paradigma de la organización es reemplazado por el de la red de flujos interconectados, coordinados en sus nudos por colectivos auto-organizados, de los cuales ninguno constituye el centro. En lugar de un sistema central-mente hetero-organizado (como lo era el modelo fordista), tenemos un sistema auto-organizador descentrado, comparable a un sistema nervioso al que las redes interconectadas intentan imitar."

El dispositivo panóptico automatiza y des-individualiza el control y en consecuencia el poder (Foucault 1989). En la modalidad del Teletrabajo el poder no sólo está desindividualizado, sino que está además "deshumanizado", es decir el control, la observación no implica solamente a otro sujeto sino que es la tecnología la que posee también tiene esa facultad.

Entonces, ¿qué conexión, lazo, vínculo se construye desde esta lógica? ¿Qué potencialidades y dificultades presenta ese ideal de red en la construcción de subjetividades? ¿Quizá ayude a pensar los hábitos de los adolescentes cuyo medio de vinculación, expresión y diálogo es el Chat. La novedad de esa lógica, produce simultáneamente adultos temerosos y jóvenes que construyen en un ámbito y manera diferente ¿aparece nuevamente allí la rotulación de lo diferente como negativo y hasta nocivo?

Por otra parte, ¿qué pasa con esa relación con el otro que permite construir a partir de compartir conocimientos de alguien que sabe más? Pareciera que existe un desplazamiento de la fuente de poder desde el sistema de autoridad, al sistema de habilidad (Mintzberg, H. 1992).

Si la sociedad moderna, con la emergencia de la organización como “norma universal de las estructuras sociales” (Lapassade y Loreau 1973) implicó una gran concentración de poder en estos espacios, el Teletrabajo podría verse como una amenaza a esa concentración de poder ya que éste estaría distribuido en los diversos nudos de la red. En este sentido, el Teletrabajo refuerza la idea de la estrategia sin estrategia de Foucault. Esto contribuye a generar resistencia a esta modalidad por parte de los jefes o mandos medios pero también de los máximos referentes de poder de la organización.

3. LOS BINARIMOS

En la sociedad pre-industrial el trabajo estaba integrado a lo familiar, a lo doméstico, incluso el trabajo rural, puertas afuera del hogar, se desarrollaba en un espacio cercano a la vida familiar. La era industrial, le propone a las personas una alocaión diferente no sólo por ir a trabajar a la fábrica como espacio diferente al doméstico, sino porque muchos abandonaron sus oficios (trabajadores rurales, artesanos, entre otros) para desarrollar su labor como obrero en una fábrica en la ciudad.

Así, con la sociedad moderna e industrial, se instala con fuerza el binarismo vida privada versus vida laboral y en consecuencia, desarrollo personal versus desarrollo profesional. También, instaló la idea de eficiencia y en este sentido otro binarismo tiempo productivo versus tiempo libre, donde el uso eficiente del tiempo implica “agotamiento” del tiempo, desvalorizando el tiempo de ocio y de descanso, produciendo desde la significación, desigualdad o inferioridad con respecto al tiempo productivo.

Pero esta división taxativa del tiempo, invisibiliza o desvaloriza aquel tiempo libre que existe dentro del tiempo productivo. Es frecuente escuchar frases como “otra vez de reunión, ¿cuándo van a trabajar?”, es decir, división taxativa e irreal y también desvalorización de los espacios de trabajo que implican producción colectiva. En ese marco, ¿qué podría pensarse sobre la subjetividad que se construye en esos espacios? Es llamativo observar que algunos de los fundamentos que se esgrimen en contra del teletrabajo tiene que ver con discursos de temor sobre la pérdida de lo vincular en el trabajo. Sin embargo, pareciera que tras ese argumento, se presenta la preocupación por la pérdida de un tipo de vínculo que es el de control, por ejemplo, superior-colaborador. Diferente es la preocupación si pensamos la construcción de la subjetividad como un proceso colectivo ¿cómo impactará en la construcción de subjetividad y del lazo social el desplazamiento del espacio físico y cotidiano como punto de encuentro? ¿Qué se pierde y qué se capitaliza en ese sentido con el Teletrabajo?

Es interesante detenerse unos segundos a pensar por qué nombrar al Teletrabajo como “alternativa” y recordar que la elección de esta palabra implica también una toma de posición en relación a un centro (Fernández, A. M. año 2009). En este sentido, pareciera que es alternativa en relación con trabajo “normal” –como sinónimo de asalariado, fuera del hogar, en blanco, etc.-. El desafío es reflexionar y proponer más allá de esos centros, intentando pensar desde la diferencia sin connotaciones, al decir de Deleuze “pensar la diferencia de la diferencia”.

El foco estará puesto entonces, en el Teletrabajo como una elección personal o laboral –una de tantas otras igualmente válidas- planteada desde el deseo del trabajador y no sólo como una medida que las organizaciones proponen como parte de sus estrategias de flexibilización y afrontamiento de las crisis y cambios contextuales.

Pareciera que tras la fuerza instituyente, aparecen significaciones que hacen pensar en un trabajo de menor calidad, o de menor jerarquía, desarrollado por una minoría que no elige

esta modalidad sino que la asume pasivamente y que sin una adecuada mirada y abordaje potencialmente es capaz de polarizar aún más a los trabajadores entre los que están dentro o fuera del sistema. Esto es de suma relevancia, porque ese imaginario social opera como una fuerza centrífuga que silenciosamente puede impedir o desacreditar lo que se piense o realice por fuera de un orden de cosas dado.

Es necesario entonces, propiciar otras 'formas de pensar' posibilitando la superación de la episteme 'de lo uno' que hegemonizó los saberes modernos de occidente y llevó a pensar por separado lo que ahora se intenta vincular (Bozzolo, 2008).

4. LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL EN LA RED

Lo precedente, impacta desde el marco ético-profesional para pensar la intervención (venir entre). Será importante tener en cuenta el entramado de relaciones de la organización en cuestión en este momento, es decir cómo la historia particular, las relaciones sociales que se establecen, la cultura que se vive y que se pregona, los conflictos de intereses, etc. definen un marco a la misma.

En ese contexto, la principal herramienta será la pregunta. Por ejemplo, ¿qué sucede cuando no existe una condición de mercado o de empresa que legitime el medio (Tele)? Vale decir, ¿qué sucede cuando no es el mercado el que solicita... sino el trabajador?

Algunas empresas del medio entienden el Teletrabajo como una herramienta que cubre su necesidad de posicionamiento nacional-, por ejemplo, aquellas donde no es posible que su casa matriz, se localice en el mismo lugar que sus centros productivos o sus clientes, como los Bancos, los Hipermercados, la industria alimenticia, cementeras, entre otras. Otras, entienden al teletrabajo como una alternativa para incluir a personas con necesidades diferentes y en este sentido buscan retener a sus "talentos". Otras como una manera de responder a personas con capacidades diferentes, en el marco de sus prácticas de RSE (Responsabilidad Social Empresarial),

En este sentido es relevante reflexionar si el Teletrabajo implica un trabajo de primera o segunda, reservado para aquellas poblaciones con capacidades diferentes, o con deseos diferentes o con géneros diferentes.

Así, se hace necesario, pensar en cómo sostener reglas claras y equitativas que garanticen que el Teletrabajo sea realmente un modo legítimo. Por ejemplo, deberán esclarecerse los criterios de promoción del personal e indicar si las personas que teletrabajan están comprendidas en los planes de sucesión o no y en caso de estarlo, si el cambio de puesto implicaría abandonar dicha modalidad.

Por otra parte, es posible que muchos oficios o puestos, no puedan desarrollarse bajo la modalidad del Teletrabajo al menos de la manera que se ha concebido la organización hasta este momento. Será necesario revisar el diseño de estructuras y herramientas disponibles. También plantea desafíos profesionales en cuanto la distribución y gestión del poder, las competencias de los equipos de teletrabajadores y en este sentido ¿cómo contribuir a generar las condiciones necesarias para la implementación de esta modalidad? ¿Cómo seleccionar y formar líderes competentes para trabajar con equipos de teletrabajadores?, ¿cómo acompañar en la formación de las competencias necesarias para Teletrabajar? ¿Cómo pensar lo grupal desde esta nueva modalidad? ¿Qué dispositivos facilitar? ¿Cómo fortalecer la dinámica vincular y grupal desde lo virtual?

5. REFLEXIONES DE CIERRE

Se presentarán algunas ideas y una serie de preguntas en lugar de conclusiones ya que en Ciencias Sociales las afirmaciones encierran parte de "la verdad" o de "la realidad" y a su

vez ocultan otras, más aún por tratarse el Teletrabajo de un fenómeno contemporáneo sobre el cual se están construyendo saberes.

La modernidad trajo consigo a las organizaciones, sin introducir nuevas funciones sino diferenciando las existentes realizadas hasta ese momento en el seno de la familia o del grupo social de referencia organizándolas en torno a nuevos espacios y nuevas reglas. Es decir, lo novedoso no fue educar, sino, la escuela. En esta línea, podría decirse que el Teletrabajo centra su interés en la función en primer lugar y en segundo lugar en la organización. Y la pregunta, ¿cómo sostener la función fuera de la organización? ...especificando... ¿cómo dentro de una organización pero fuera del edificio? Detrás de este interrogante, una pregunta más poderosa ¿Las organizaciones serán el lugar donde las personas desarrollarán su vida laboral/profesional en el futuro?

Al decir de Gorz (1999) “es hora de pensar al revés: de definir los cambios que se deben realizar partiendo del fin último al que se quiere llegar y no los fines partiendo de los medios disponibles, de los parches inmediatamente realizables”.

En este sentido, se busca en el Teletrabajo reproducir un orden dado cambiando el contexto o bien se busca pensar el trabajo y el trabajador de manera diferente, como una manera de integrar las actividades de la vida cotidiana al trabajo, dando al trabajo un espacio equivalente a otras facetas de la vida humana -no necesariamente el central ni el único-. ¿Cómo pensarlo como medio de inclusión sin instalar en esa misma operación desigualdades?

Gorz plantea que ese cambio es posible pero implica salirnos de las posiciones mágicas e instantáneas propias del modelo que se instaló con la sociedad salarial y sus promesas de satisfacer todas las necesidades y lograr la felicidad y el progreso. Es necesario iniciar hoy para construir ese mundo que el autor llama el éxodo, es decir “...empezar a ser conscientes del hecho de que empieza a ser posible una sociedad al lado, por debajo, por encima de la que deja de existir. No es que deje de existir, pero ya nadie encuentra el camino en ella. Ya nadie tiene su lugar. Para tener un lugar, hoy, hay que ubicarse afuera” (Gorz, A. 1999).

¿Cómo unir lo separado? ¿Cómo superar las contradicciones y los mandatos que se sostuvieron durante décadas? ¿Cómo contribuir a instalar en el imaginario colectivo la idea de que quien teletrabaja... “trabaja”? ¿Cómo atraviesa esta integración la problemática de género? ¿Cómo garantizar una adecuada regulación que permita pensar al Teletrabajo como trabajo digno? ¿Cómo generar invención y no reproducir la lógica “empresaria” en los espacios hogareños? Probablemente la relativa novedad del Teletrabajo sobre todo en Argentina brinde la posibilidad de no colocar apresuradamente en categorías a-históricas y universales y por el contrario invite a reflexionar y problematizar ya que como señala Gorz “(...) no comprendemos más que lo que sabemos y no sabemos más que lo que somos capaces de comprender. Si percibimos e interpretamos lo nuevo según esquemas interpretativos y los estereotipos culturales de lo viejo, seguimos ciegos a lo que constituye su novedad.”

¿Es el Teletrabajo una modalidad “alternativa” que viene a *aggiornar* un dispositivo o modelo o concepto o la institución del trabajo y junto con ello, las subjetividades y lazos que se construyen? ¿O bien el Teletrabajo es una fuerza instituyente que intenta modificar la institución del Trabajo o bien cuestionar su centralidad?

Probablemente parte de esta respuesta tiene que ver con el medio en donde se implemente y los intereses a los cuales responda. Desde la perspectiva de la empresa en el marco de políticas o necesidades de ajuste a la lógica del mercado, podría decirse que el Teletrabajo podría acrecentar el poder del dispositivo panóptico, es decir el superpanóptico electrónico. Desde la perspectiva de los trabajadores u organizaciones que buscan crear espacios de trabajo que posibiliten el desarrollo de otros aspectos de la vida del trabajador - equilibrio entre vida laboral y vida personal-.

Podría decirse que es al menos un camino en el cual los trabajadores pueden pensar su relación con el trabajo. De alguna manera remite al debate sobre la centralidad del trabajo -

en el sentido de trabajo=empleo- ya que el teletrabajo no sólo incluye el trabajo remoto en el marco de la relación de dependencia sino que habilita a pensarse en otra relación con el salario y con las organizaciones productivas. Se abre el espacio para la invención de otras modalidades que puedan integrar la diversidad de intereses o necesidades vitales de un trabajador.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

ⁱⁱ A los fines de este escrito se entenderá por teletrabajo siguiendo a la OIT (Organización Internacional del Trabajo) como “una forma de trabajo efectuada en un lugar alejado de la oficina central o del centro de producción y que implica una nueva tecnología que permite la separación y facilita la comunicación”

ⁱⁱⁱ “Particularmente en Argentina el último año esta modalidad aumentó un 20% comparativamente con el año anterior, con lo que la población de Teletrabajadores asciende al 1,8 millones de personas” según estudio publicado en newsletter “Comentarios” de la Consultora Carrier y Asociados. Mayo de 2009

ⁱⁱⁱⁱ Tecnología de la Información y la Comunicación.

^v Ley N. 191 del 16 de junio de 1998 reglamentó la implantación del Teletrabajo en la Administración Pública (Lengueta et. al 2005).

^{vi} Es decir “vida completa”, en relación con modalidades de contratación que tiene como alternativas la jornada part-time y full-time, tiempo parcial y tiempo completo respectivamente.

^{vii} Montenegro, Roberto. Clases Sociología del Trabajo y de las Organizaciones Seminario correspondiente a la Carrera de Especialización en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Junio 2009.

^{viii} Estas significaciones son imaginarias porque están dadas por creación o por invención, es decir, no corresponden a esencias universales eternas; y son sociales porque sólo existen a partir de la participación de n ente colectivo y anónimo.

^{ix} “Es una construcción en forma de anillo, tienen en el centro una torre con anchas ventanas que se abren en la cara interior del anillo. Está dividida en celdas, cada una de las cuales atraviesa toda la anchura de la construcción; estas tiene dos ventanas, una que da al interior (correspondientes a las ventanas de la torre) y la otra que da al exterior permite que la luz atraviese la celda”. (Foucault, M., Vigilar y Castigar 1989).

BIBLIOGRAFÍA

- De La Cámara Arilla, C. España. (2005). El Teletrabajo, un indicador de cambio en el mercado de trabajo. Cuadernos de Relaciones Laborales. 17:227-256
- Echeverría, Rafael (2000). La Empresa Emergente: La Confianza y los desafíos de la transformación. Ediciones Granica, S.A.
- Fernández A. M. (2007). “Las diferencias desigualadas”. Ponencia en mesa redonda: "Multiculturalismo. Subjetividad y diferencia". Biblioteca Nacional. Buenos Aires.
- Fernández A. M. (2007). “Haciendo Métodos” en Las LÓGICAS COLECTIVAS IMAGINARIAS, CUERPOS Y MULTIPLICIDADES. Biblos. Bs. As. cap. 1
- Foucault, M., Vigilar y Castigar (2002), Siglo XXI Editores. Argentina.
- Gorz, André. (1999) “El trabajo desencantado” MISERIAS DEL PRESENTE, RIQUEZA DE LO POSIBLE. Paidós. Bs. As.

- González Rey, F. (2005) “Subjetividad y Subjetividad Política. Entrevista con el psicólogo cubano Fernando González Rey”. Entrevista realizada por Álvaro Díaz Gómez. Recuperado en: http://www.liberaccion.org/Joomla/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=28&limit=1&limitstart=2
- Mattelart, A. - García Castro, A. (2008) “Sociedad del conocimiento, sociedad de la información, sociedad de control - Entrevista con Armand Mattelart”, Cultures & Conflits, Inédits de Regards sur l'entre deux, , [En ligne], mis en ligne le 15 noviembre 2007. URL: <http://www.conflits.org/index2682.html>.
- Mintzberg, Henry (1992). El poder en las organizaciones. Editorial Ariel. Barcelona.
- Neffa, Julio César (2003). El Trabajo Humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece. Grupo Editorial Lumen. Bs. As.-México.
- Lenguita, P. Duhalde, S. Villanueva, M. Argentina. (2005) Las formas de control laboral en tiempos de la teledisponibilidad Análisis sobre la organización del Teletrabajo a domicilio en Argentina 7º Congreso Nacional de Estudios del Teletrabajo. ASET Asociación de Especialistas en Estudios del Trabajo.
- López. M (2009) “Punteos conceptuales en torno a la noción de subjetividad y acerca de los abordajes teóricos sobre las organizaciones”. Material de circulación interna de la Carrera de Especialización en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, dirigido por la Dra. Mercedes López. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Córdoba. Manuscrito no publicado. “Punteos conceptuales en torno a la noción de subjetividad y acerca de los abordajes teóricos sobre las organizaciones”.
- OIT (1999). El Teletrabajo. El reto de las negociaciones laborales en las nuevas condiciones de trabajo, Trabajo N° 30.
- Villavicencio, D. (2006). Trabajo, aprendizaje tecnológico e innovación. En de la Garza Toledo, Enrique (Coord.) Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques. 2006 | 412 pp | ISBN: 9788476587898
- Entrevista a Andre Gorz (1999) por Michel Klotowsky. Clarín y Michel Zlotowski. Traducción de Cristina Sardoy. Disponible en: http://www.antroposmoderno.com/antro-articulo.php?id_articulo=63
- Taller con Ana María Fernández (2009). El pasaje. Córdoba.

ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR EL TELETRABAJO EN LAS COMUNIDADES RURALES DE MÉXICO, EL CASO DE LA COMUNIDAD INDÍGENA DE MATLAPA, SAN LUIS POTOSÍ, MÉXICO

Dr. Juan Antonio CABRERA RICO

Universidad Politécnica de San Luis Potosí
Urbano Villalón #500, Col. La Ladrillera, San Luis Potosí, S.L.P. México
antonio.cabrera@upslp.edu.mx

RESUMEN

El presente artículo muestra una serie de estrategias que han sido utilizadas en un proyecto piloto orientado a fomentar las bondades del teletrabajo en una comunidad rural del Estado de San Luis Potosí (México) con el objetivo de que las personas puedan mejorar su situación económica y que han demostrado ser viables durante el tiempo que ha venido operando el proyecto. Dichas estrategias pueden ser tomadas en consideración para futuros proyectos de teletrabajo en otras comunidades rurales de México y América Latina.

En la investigación se encontró que una vez que el personal ha recibido entrenamiento técnico para ofrecer soporte técnico a distancia, es necesario desarrollar un conjunto de estrategias de capacitación orientadas al buen uso e incremento del lenguaje, desarrollar las habilidades de trabajo bajo presión, trabajo en equipo y orientado a resultados.

Palabras clave: Transferencia de tecnología, tecnologías de información y comunicaciones, marginación, zonas rurales, dispositivos móviles, México, América Latina, teletrabajo, innovación.

1. INTRODUCCIÓN

Comúnmente el día de hoy encontramos iniciativas en diferentes ciudades del mundo orientadas al teletrabajo, ya que esta modalidad de trabajar a distancia representa alcanzar nuevas oportunidades laborales para diferentes sectores de la población. Sin embargo, el común denominador de las personas que desean acceder al teletrabajo (así como de las organizaciones que desean contratar servicios a distancia) se basa en la presencia y utilización de un cierto nivel de infraestructura de tecnologías de información y comunicaciones que comúnmente existen en las poblaciones con una densidad de población considerable.

Sin embargo, en muchos países de América Latina encontramos una gran cantidad de pequeñas comunidades con una población menor a los 2,000 habitantes y que se encuentran dispersas en grandes extensiones territoriales y que tienen acceso limitado a las redes de telecomunicaciones y por ende a servicios que se pueden ofrecer a través de dicha infraestructura.

Aunado a la falta de acceso a la infraestructura de telecomunicaciones, existe el problema del bajo nivel de conocimiento en el uso de las tecnologías de información y comunicaciones, por lo que combinados estos dos factores (la falta de acceso a la infraestructura y el nivel de conocimiento del uso de las TICs) se conoce como la brecha digital. La brecha digital está íntimamente relacionada al índice de marginación humana, por lo que podemos esperar niveles muy bajos de penetración de las TICs en las comunidades con un alto índice de marginación.

Este es el caso de México, donde existen cerca de 198,000 comunidades rurales [1] dispersas en el territorio nacional y de las cuales solo cerca del 28% tienen acceso al servicio

básico de telefonía a través de la red pública telefónica conmutada y el restante 72% de las comunidades rurales no tienen acceso a dicha infraestructura. De igual forma encontramos altos niveles de marginación en diferentes zonas (zona centro, sur y sureste) de la República Mexicana (figura 1) por lo que cualquier iniciativa de teletrabajo en estas comunidades resultaría complicada pero principalmente costosa por los altos precios de utilizar redes de telecomunicaciones alternativas (principalmente vía satélite) para poder acceder a las comunicaciones básicas de voz y datos y aunado al bajo nivel de conocimiento en el uso de las tecnologías de información y comunicaciones.

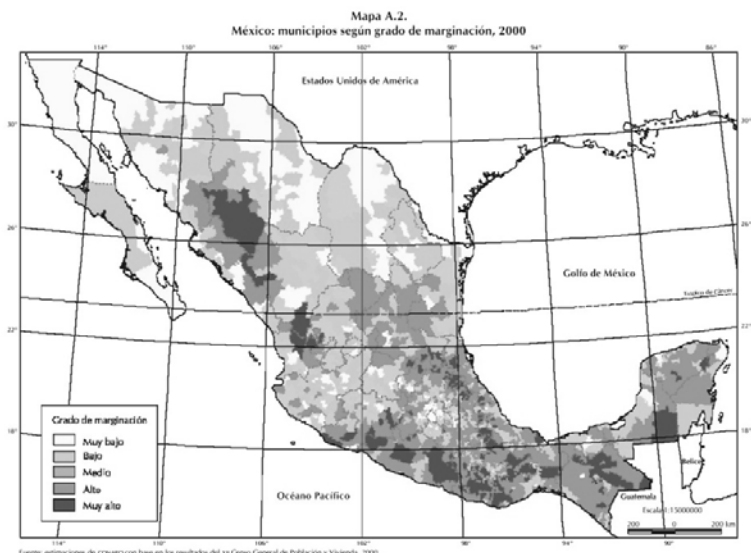


Figura 1 Municipios en México según grado de marginación.

A pesar de estos indicadores de brecha digital e índice de marginación en México, encontramos que existen alternativas de desplegar infraestructuras de telecomunicaciones de menor costo en las comunidades marginadas, pero persiguiendo siempre un objetivo claro y tangible al llevarles a los pobladores y organizaciones locales las tecnologías de información y comunicación. Este es el caso del proyecto denominado “tecnologías de información y comunicaciones para las comunidades rurales de México” el cual lidera la Universidad Politécnica de San Luis Potosí con impacto principalmente en el mismo Estado de San Luis Potosí y donde existe una prueba piloto desde el año 2007 en una comunidad indígena en el municipio de Matlapa y donde uno de los objetivos finales es acercar el teletrabajo a sus pobladores para mejorar su nivel económico.

A continuación se explicarán cada una de las estrategias que hemos desarrollado y aplicado en dicho proyecto con el fin de evaluar las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es el nivel de conocimiento actual de las personas que han tomado entrenamiento formal en tecnologías de información y comunicaciones para ofrecer sus servicios a través del teletrabajo? ¿Es posible consolidar una alianza laboral entre una empresa que requiere servicios de teletrabajadores y este grupo de personas?

2. ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR EL TELETRABAJO EN LA COMUNIDAD RURAL DE MATLAPA, SAN LUIS POTOSI

El municipio de Matlapa se encuentra ubicado en la región sur del Estado de San Luis Potosí en la región centro de la República Mexicana (coordenadas 21° 20' Norte y 98° 50' Oeste). Dicho municipio cuenta con una población mayoritariamente indígena y con un muy alto nivel de marginación.

Las estrategias que se han venido utilizando en el proyecto son las siguientes:

Establecimiento de alianzas estratégicas entre los integrantes del proyecto piloto.

El proyecto nace de la participación de la Universidad Politécnica de San Luis Potosí en una convocatoria internacional organizada por La Escuela Latinoamericana de Redes en Mérida Venezuela en conjunto con el Centro Internacional para la Investigación y el Desarrollo (IDRC) de Canadá en donde fuimos acreedores a recibir una donación de infraestructura de telecomunicaciones básica para ser instalada en una comunidad rural.

El compromiso de la Universidad Politécnica de San Luis Potosí fue alcanzado al seleccionar una comunidad con población mayoritariamente indígena y con un muy alto índice de marginación y donde encontramos 4 participantes altamente importantes para la sustentabilidad de un proyecto de esta naturaleza: el gobierno local, los servicios de salud, servicios educativos y representación del comercio local. La función de la Universidad Politécnica de San Luis Potosí en el proyecto obedece a la de un centro de transferencia de innovaciones y tecnologías bajo procesos bien definidos [2]. Las alianzas establecidas entre los participantes están orientadas principalmente a convenios de colaboración académica y científica donde no se busca una retribución económica entre los participantes, sino más bien el desarrollo conjunto de la comunidad a través de las diferentes fortalezas que cada uno puede ofrecer a los demás.

Despliegue de infraestructura básica de telecomunicaciones

El proceso de despliegue e implementación de la infraestructura tecnológica obedeció a una secuencia de procesos bien definidos y que se pueden resumir en:

Capacitación a personal técnico que instaló la infraestructura

El proceso de capacitación se llevó a cabo en las instalaciones de la Universidad de los Andes en Mérida, Venezuela durante el mes de marzo del 2007. Durante el evento se obtuvieron conocimientos específicos sobre:

- Conceptos básicos de telecomunicaciones
- Comunicaciones inalámbricas para zonas rurales
- Medios de transmisión, técnicas de acceso, voz sobre IP
- Mapeo de alcances como metodología para medir el impacto
- Energía y protección
- Entre otros.

Pruebas en laboratorio

Una vez recibido el equipo en las instalaciones de la Universidad Politécnica de San Luis Potosí, se realizaron una serie de actividades con el fin de verificar el funcionamiento de la tecnología recibida. Dichas actividades se pueden resumir en:

- Desembalaje de los equipos en nuestras instalaciones.
- Pruebas en forma individual de cada uno de los equipos y accesorios recibidos con el fin de verificar que no tuvieran daño físico.
- Pruebas con el servidor con el fin de verificar sistema operativo
- Pruebas de conectividad local utilizando todos los radios y enlazados al radio del nodo central, resultando positiva la prueba.
- Prueba de interconexión de la red inalámbrica de los equipos recibidos hacia el servicio de Internet de nuestra Universidad con el fin de verificar esta acción y resultando positiva la prueba.

Instalación de infraestructura en los diferentes participantes del proyecto

La infraestructura de telecomunicaciones inalámbricas de bajo costo se instaló en las instalaciones de la Universidad Indígena de San Luis Potosí, el H. Ayuntamiento de Matlapa y el Hospital Materno Infantil obteniéndose resultados positivos en cada enlace inalámbrico que interconecta a todos los participantes.

La principal estrategia que se utilizó para integrar a la población de Matlapa en el proyecto fue la participación durante la instalación de 4 alumnos de la carrera de licenciatura en informática de la Universidad Indígena de san Luis Potosí, por lo que este grupo de personas desarrolló las habilidades técnicas necesarias para dar un soporte posterior a la infraestructura sin necesidad de que personal de la Universidad Politécnica de San Luis Potosí tenga que estar presente para desarrollar el soporte local.

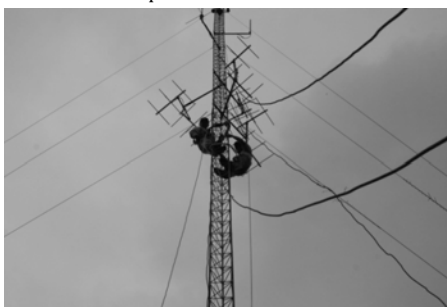


Figura 2. Instalación de nodo principal de telecomunicaciones



Figura 3. Aulas interconectadas en la Universidad Indígena de San Luis Potosí

Capacitación a un sector clave de la población en el uso de las tecnologías de información y comunicaciones

Se brindó un periodo de capacitación en materia de tecnologías de información y comunicaciones al personal que finalmente administra la infraestructura desplegada. Los conceptos de entrenamiento se orientan principalmente a la resolución a fallas y optimización de los equipos de telecomunicaciones de la propia infraestructura.

De igual forma se brindó capacitación básica sobre la importancia del proyecto a los usuarios finales de la infraestructura de telecomunicaciones y del servicio de Internet. Se hizo hincapié en los posibles beneficios que la población puede obtener al acceder a Internet como una herramienta de desarrollo.

Algunos de los cursos básicos que se ofrecieron a los usuarios finales son:

- Introducción a las computadoras
- Introducción a Internet
- Búsqueda de información específica en Internet
- Correo electrónico y servicios de mensajería para que la población pueda comunicarse con familiares en otras localidades (este último punto despertó el interés generalizado de la población).

Asistencia remota a la infraestructura

Actualmente la Universidad Politécnica de San Luis Potosí ofrece asistencia remota al proyecto a través de la Universidad Indígena de San Luis Potosí (ya que ellos administran el proyecto actualmente).

Dentro de las principales actividades dentro de esta estrategia se encuentran:

- Resolución de dudas para detectar fallas en la infraestructura
- Asistencia para el uso de herramientas informáticas (procesadores de palabras, hojas de cálculo y aplicaciones administrativas).

Establecimiento de alianzas con empresas líderes de tecnologías de información y comunicación

Con el fin de acercar el teletrabajo a los estudiantes de la carrera de licenciatura en informática de la Universidad Indígena de San Luis Potosí, nos dimos a la tarea de buscar alianzas estratégicas con empresas que ofrecen modelos educativos a distancia en dichos temas.

Se estableció un convenio de colaboración con la empresa Cisco Systems con el objetivo de ofrecer a sus estudiantes los cursos de IT Essentials, en los cuales se ven temas básicos acerca de las computadoras personales y temas de redes de computadoras (cabe hacer mención que esta alianza es la primera en su tipo donde se establece una academia Cisco en una comunidad indígena en América Latina)

Se detectó que si bien no existe un mercado local potencial en donde los graduados de la carrera de Licenciatura en Informática puedan ejercer sus conocimientos, existe la demanda en las grandes ciudades de personal técnico especializado que pueda ofrecer soporte técnico a distancia para clientes de dichas empresas, es en este punto donde se conjuga el proyecto actual con el teletrabajo.

Hasta este momento han tomado el curso de IT Essentials de Cisco un total de 35 alumnos de la carrera de Licenciatura en Informática y todos adscritos a la Universidad Indígena de San Luis Potosí.



Figura 4. Grupo de alumnos tomando capacitación en tecnologías de información

Entrenamiento a personal especializado en tecnologías de información y comunicaciones para ofrecer soporte técnico a distancia

Con el fin de realizar un análisis y evaluar la posibilidad que los alumnos que han recibido entrenamiento en los temas de Cisco puedan acercarse al teletrabajo, se estableció un acercamiento con una empresa de telecomunicaciones en México la cual ofrece servicios de acceso a Internet a sus clientes a través de su infraestructura, pero al mismo tiempo ofrece servicios de soporte técnico a los clientes una vez que han contratado dichos servicios.

El servicio de soporte técnico está basado en procesos de detección y atención a fallas bien definidos y donde existen niveles de atención a los problemas dependiendo de la complejidad técnica del problema.

Se utilizaron 2 procesos de atención a fallas de primer nivel (nivel básico de un problema reportado por un cliente) con el fin de capacitar a un grupo de estudiantes en la Universidad Indígena de San Luis Potosí y así poder evaluar el nivel de conocimiento obtenido por los estudiantes.

El entrenamiento recibido fue utilizando 2 estrategias: a) a través del envío en forma electrónica de los procedimientos a los estudiantes y b) a través de la explicación personal de cada uno de los procedimientos por parte de un instructor en las instalaciones de la Universidad Indígena de San Luis Potosí.

El entrenamiento fue ofrecido a un total de 30 personas de las cuales todas han recibido el entrenamiento de IT Essentials de Cisco.

Aplicación de exámenes para evaluar nivel de conocimiento adquirido

Se aplicaron exámenes a 30 estudiantes de la Universidad Indígena de San Luis Potosí los cuales cursan actualmente la carrera de Licenciatura en Informática y se encuentran entre el cuarto y octavo semestre.

El perfil de los participantes es el siguiente:

- Edades entre 18 a 23 años
- Originarios del municipio de Matlapa, San Luis Potosí, México
- Idioma español como lengua materna y conocimiento de lenguas indígenas como Tenek y Náhuatl

- Todos de origen Indígena
- Todos viviendo en una zona geográfica con un nivel muy alto de marginación

El examen consistió en la aplicación de dos pruebas:

- Examen escrito sobre estrategias para resolver fallas de usuarios basadas en los procedimientos de soporte técnico y
- Entrevista a distancia para observar el nivel de confianza del estudiante y la forma en atender vía telefónica una determinada situación basada en los procedimientos de soporte técnico.

3. RESULTADOS OBTENIDOS Y DISCUSIÓN

Los resultados muestran que en primera instancia si existiría la posibilidad de que los estudiantes que han recibido un entrenamiento básico en materia de tecnologías de información y comunicaciones pudieran ofrecer el servicio de soporte técnico a través del teletrabajo, ya que el conocimiento y dominio de los aspectos técnicos que se requieren para esta actividad pueden ser desarrollados con cierta facilidad.

En esta primera actividad se analizó la viabilidad de resolver problemas orientados a las posibles fallas en un equipo de comunicaciones el cual se conecta a la red pública de telecomunicaciones y permite la conexión a Internet por parte del suscriptor.

Otra de las evaluaciones se orientó a posibles problemas de navegación en Internet que un usuario puede externar a la compañía de telecomunicaciones.

En ambos ejercicios se encontró que los estudiantes poseen un cierto nivel de conocimiento técnico que podría ser de utilidad en la realidad. Por supuesto es necesario un entrenamiento formal sobre las diferentes marcas de equipos que pueden manejar las compañías de telecomunicaciones.

En las entrevistas personales se encontró que los estudiantes dan respuestas certeras sobre la solución de problemas, sin embargo el lenguaje utilizado no es del todo correcto para atender a un cliente de una empresa, ya que podrían confundir al cliente con algún término no utilizado correctamente.

La seguridad personal de los estudiantes es indispensable para obtener una conversación fluida con los clientes, ya que en este tipo de servicios se pueden encontrar clientes enfadados o que requieren solución inmediata a su problema y el personal de soporte debe dar solución al problema con un nivel de seguridad aceptable.

El trabajo bajo presión y orientado al cumplimiento de objetivos (como lo pudieran ser el tiempo para solucionar una falla y atender múltiples clientes en forma simultánea) es necesario en este tipo de servicios a distancia. Los estudiantes han desarrollado en cierto modo el trabajo bajo presión en su escuela al tener que entregar ciertos proyectos académicos en determinado tiempo y forma, sin embargo no es un indicador que pueda ser homologado puesto que los maestros utilizan diferentes estilos de aprendizaje, pero al menos el alumno está aprendiendo estas competencias en comparación de otras personas.

Algunos aspectos que todavía se deben trabajar con los estudiantes evaluados son:

- Capacitar y ofrecer temas sobre aspectos de seguridad personal con el fin de poder establecer una conversación fluida con clientes.
- Entrenamiento/capacitación para obtener un vocabulario más amplio.
- Entrenamiento en las competencias necesarias para trabajar bajo presión y orientado al cumplimiento de objetivos.

- Entrenamiento formal en los equipos de comunicaciones que ofertan las empresas de telecomunicaciones.
- Recalcar en los estudiantes la importancia de cumplir con horarios de trabajo establecidos o en su caso tener disponibilidad cuando se requieran los servicios.
- Entrenamiento/orientación sobre el aspecto financiero personal de los estudiantes.
- Entrenamiento formal en temas de teletrabajo y sus beneficios, ya que en las comunidades rurales es común encontrar la presión social por entrar a trabajar a una compañía con presencia en la comunidad.
- Entrenamiento en técnicas de negociación básicas.

4. CONCLUSIONES

A las preguntas de investigación planteadas en el presente artículo encontramos:

¿Cuál es el nivel de conocimiento actual de las personas que han tomado entrenamiento formal en tecnologías de información y comunicaciones para ofrecer sus servicios a través del teletrabajo?

El nivel de conocimiento técnico detectado en los estudiantes de la Universidad Indígena de San Luis Potosí y que han recibido entrenamiento en temas de tecnologías de información y comunicaciones es aceptable para acercar el teletrabajo a la comunidad.

Sin embargo algunos aspectos orientados al manejo correcto del idioma, vocabulario más amplio, trabajo bajo presión, orientado a resultados, sentido de responsabilidad, entre otros, son necesarios mayores niveles de entrenamiento y orientación, ya que las personas que recurrirían a la solución de problemas a través de estos estudiantes pueden estar distribuidas por toda la República Mexicana.

Una estrategia orientada a la empresa de telecomunicaciones que pudiese contratar a este grupo de tele-trabajadores sería el que dieran soporte técnico a una región geográfica que comparta ciertos valores y creencias culturales, inclusive ciertas lenguas indígenas.

¿Es posible consolidar una alianza laboral entre una empresa de telecomunicaciones que requiere servicios de tele-trabajadores y este grupo de personas?

Si es posible, sin embargo hay que tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

Es preferible agrupar laboralmente a los tele-trabajadores en un sitio dentro de su comunidad y donde tengan acceso a la infraestructura básica para desarrollar las actividades encomendadas.

Establecer programas de entrenamiento formal no solo en los aspectos técnicos de los equipos de comunicaciones, sino también en los temas relacionados a las competencias necesarias para la actividad (manejo del lenguaje, vocabulario amplio, trabajo bajo presión, etc.)

Es recomendable establecer una alianza entre la empresa de telecomunicaciones y una entidad del sector educativo dentro de la comunidad, ya que ahí se podrían preparar a las personas para dicha actividad.

Preferentemente este grupo de tele-trabajadores debe dar soporte técnico a las zonas geográficas aledañas a ellos, ya que comparten ciertos valores y creencias culturales lo que les permitiría identificarse.

En la medida de lo posible traducir a las lenguas indígenas locales los manuales de capacitación y entrenamiento, esto permitiría a los familiares darse una idea de la importancia del trabajo desarrollado por los jóvenes.

Utilizar contratos laborales en español y en la lengua indígena local para que también puedan ser interpretados por las autoridades locales y así brindar confianza a los familiares. Este modelo pudiera replicarse a otras zonas geográficas de la República Mexicana.

REFERENCIAS

[1] Consejo Nacional de Población de México: *Índices de marginación 2005 en la República Mexicana*.

[2] Cabrera Rico Juan Antonio: *A technology transfer model for rural communities in Mexico, the case of information and communications technologies*, 2010.

EL TELETRABAJO, ¿CÓMO CONTROLAR A QUIEN NO SE VE?

Eduardo Alfredo CASTILLO BUILES

Director Académico

Católica del Norte Fundación Universitaria

Calle 52 No. 47 – 42 Edificio Coltejer Of. 702, Medellín, Colombia

diracademica@ucn.edu.co

RESUMEN

La Católica del Norte Fundación Universitaria es una institución de educación superior colombiana conocida como la primera universidad totalmente virtual en este país, en más de una década de vida institucional y experiencia en educación virtual. Dada la naturaleza virtual, todos los docentes y parte del personal administrativo son teletrabajadores.

Para que este sistema de interacciones entre personas funcione desde lugares remotos, es menester el concurso de la tecnología (hardware y software). Pero anterior a la tecnología, es necesaria la decisión política de las directivas de crear en esta modalidad laboral, perfiles apropiados de personal (docente y administrativo), políticas y lineamientos institucionales y capacitación para el teletrabajador.

Con base en los anteriores medios, recursos y concepciones laboran hoy más de 257 personas (docentes y administrativos) en la modalidad teletrabajo. Por eso los resultados arrojados son una sistematización de estrategias apoyadas en tecnologías para el control y seguimiento de la gestión de los teletrabajadores de que trata esta experiencia en los aspectos más relevantes.

Palabras clave: Teletrabajo, marco legal, control del teletrabajador, educación virtual, tecnología de información y comunicación

1. INTRODUCCIÓN

Trabajar desde la casa o desde cualquier lugar donde haya un dispositivo tecnológico como un computador con acceso a internet puede ser un sueño para un empleado. Pero, ¿lo será también para el empleador?; muchas empresas y empleadores se preguntan aún ¿cómo controlar a quien no vemos o no se halla en el espacio físico tradicional donde se labora? Este es en concreto el planteamiento polémico abordado en este texto.

En la Católica del Norte Fundación Universitaria nos propusimos aportar nuestra experiencia en teletrabajo, como posible respuesta al problema antes abordado, y como campo de reflexión, discusión y análisis que enriquezcan la tendencia a la modalidad laboral denominada teletrabajo. Estamos conscientes de que aún en pleno siglo XXI, esta modalidad es aún un concepto en estado adolecente que se analiza sus reales posibilidades en un mundo que arrastra todavía toda la herencia de la era industrial.

Del asunto en cuestión, es decir del teletrabajo, se sabe que es una opción de descentralización, y de flexibilidad laboral. Además, que se apoya en las tecnologías de información y comunicación para la interacción de personas, el libre tránsito de datos, información, productos y evidencias. Asimismo, que ahorra tiempos de desplazamiento de las personas hasta y desde los sitios de trabajo; incluye en este aspecto también el ahorro de combustible con lo que mucho lo agradece nuestro menguado medio ambiente. Más aún que el teletrabajo conlleva más innovación social que cambios en los hábitos de vida o procedimientos de trabajo (Barba, L. 2001) [1]

Todas las buenas razones esgrimidas en el anterior párrafo, sin embargo, aún no convencen plenamente al empleador de que el trabajo de sus empleados se mide hoy más por la productividad que por la presencia física en el sitio de trabajo. El teletrabajo se mira con desconfianza toda vez que se requieren estrategias, experiencias y buenas prácticas que animen y demuestren a un empleador u organización que le va a apostar a una realidad tangible y no a un bonito discurso retórico. En concreto, la empresa está demandando formas de control, seguimiento y acompañamiento de la gestión del teletrabajador en correspondencia con las responsabilidades asignadas. Y son esas estrategias las que la Católica del Norte Fundación Universitaria aporta en este artículo, con base en la experiencia y práctica en teletrabajo en Colombia.

2. APROXIMACIÓN A UN MARCO LEGAL Y CONTEXTUAL DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA

El teletrabajo en Colombia aún es incipiente en contraste con el incremento exponencial de tecnologías de información y comunicación, TIC. De acuerdo el Ministerio de la Información y de las Comunicaciones, a diciembre de 2009 el país tuvo un incremento del 46% de conexiones a internet (fijas y móviles), al compararlo con el 2008 [2]. Solamente en líneas activas de telefonía móvil Colombia tenía en abril de 2010 un estimado de 42,4 millones, lo que significa literalmente que habría una línea celular por colombiano [3]. Estas cifras evidencian que existe y crece el acceso y conectividad a tecnología; y que faltan visiones innovadoras para el aprovechamiento que generen posibilidades de empleo.

Pero no todo está en cero. Justamente ya hay personas y empresas pioneras que visionaron el uso de esta infraestructura tecnológica instalada y en crecimiento, en oportunidades para el trabajo digno de personas. Por eso, podemos decir que el auge y desarrollo de las veloces tecnologías en telecomunicaciones, aunado a la masificación y acceso al computador, internet y la telefonía móvil, y la mentalidad visionaria de personas pioneras, son los ingredientes que hoy posibilitaron descentralizar el trabajo, en ciertos renglones de la actividad laboral, más allá de los espacios físicos tradicionales. Hoy en día un computador con acceso a internet es en potencia una oficina virtual. La tecnología por sí sola carece de sentido sin el concurso de las personas, por eso, apareció la figura del teletrabajador quien desde cualquier lugar y tiempo labora, colabora, interactúa, produce resultados apoyados en las posibilidades de esas tecnologías utilizadas.

Estas realidades encontradas son las que en el año 2007 sustentaron los argumentos de Marcela Rodríguez Mejía quien se refería a la necesaria regularización e institucionalización, por parte del Derecho, de la modalidad laboral denominada teletrabajo en Colombia, como ocurrió en la Unión Europea [4]. Las experiencias en teletrabajo en el país eran pruebas pilotos e intentos aislados de personas e instituciones, y sin un marco legal apropiado. En este marco, la regularización del teletrabajo era necesaria no por el presente, sino por las posibilidades futuras que vendrán.

La tesis de Rodríguez Mejía en el sentido de regularizar e institucionalizar el teletrabajo desde el Derecho, obtuvo frutos porque en julio de 2008 el Congreso de la República de Colombia expidió la Ley 1221. Dicho código se constituyó en el primer marco legal para el establecimiento de normas que promueve y regula el teletrabajo, cuyo objeto consideró también la posibilidad de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de (TIC), con lo cual se agrega y actualiza las formas o modalidades laborales a las demandas laborales en el país. Al mismo tiempo, se ordena al Gobierno a que formule una política pública de fomento al teletrabajo, lo cual abre un abanico de posibilidades e inclusividad a la sociedad en general y poblaciones distantes de los ejes tradicionales de vinculación laborales.

De acuerdo con dicha ley, son formas de teletrabajo:

- *Autónomos*, que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina, un local comercial. En esta forma se incluyen también las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones.

- *Móviles*, personas que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las TIC en dispositivos móviles.

- *Suplementarios*, teletrabajadores que alternan el tiempo de trabajo entre su casa y la oficina.

Adicional a lo anterior, esta Ley contempla una serie de buenas intenciones que demarcan claramente los retos presentes y futuros del teletrabajo en Colombia, a saber: a) Creación de una red nacional de fomento al teletrabajo con participación de entidades públicas y privadas designadas por el Gobierno colombiano, operadores de telefonía pública, cafés internet y asociaciones profesionales. b) Aplicación de la legislación laboral colombiana al teletrabajador, con lo cual éste goza de los mismos derechos y beneficios descritos en el código sustantivo de trabajo y de seguridad social. c) Garantías sindicales y laborales. d) Fomento del teletrabajo en las asociaciones y organizaciones públicas y privadas, desde el Gobierno nacional

Pese al anterior marco normativo y el acceso e incremento tecnológico, muchas empresas y empleadores se preguntan aún ¿cómo controlar a quien no vemos o no está en el espacio físico que está a nuestro alcance? Es decir, no es suficiente una ley y el componente tecnológico, si no opera un cambio de mentalidad y credibilidad en el Estado, la empresa, el empleador y potenciales teletrabajadores en darle oportunidad al teletrabajo.

2.1 La Católica del Norte Fundación Universitaria y el teletrabajo.

La naturaleza virtual de la Católica del Norte Fundación Universitaria adopta el teletrabajo como uno de sus fines misionales y estratégicos. Esta institución de educación superior con sede en Colombia, pero con estudiantes y facilitadores en al menos 19 países y en 72% de los Departamentos o provincias del país, ya tenía vinculado un grupo significativo de teletrabajadores antes de la expedición de la Ley 1221 de 2008. Su sistema de estudio virtual, permitió darnos cuenta de que no era necesaria la presencia física del docente (facilitador) y parte del personal administrativo, sino que las TIC utilizadas nos garantizaban el control, seguimiento y acompañamiento mediante datos, estadísticas y evidencias de fácil acceso.

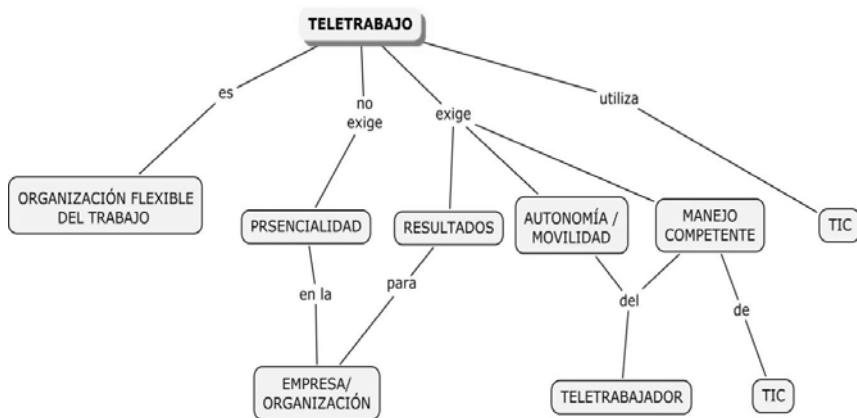
De acuerdo con lo anterior, desde las residencias u oficinas particulares 194 docentes desarrollan su gestión de tutoría virtual de forma personalizada y regular con los estudiantes asignados. Por eso, desde la ciudad de Quebec (Canadá) y pequeños municipios como Salgar (Departamento de Antioquia en Colombia) los docentes interactúan y orientan cursos virtuales, gracias a las posibilidades de las TIC utilizadas. En suma, el ciento por ciento de los docentes de esta Institución son realmente teletrabajadores que han aprendido a desarrollar sus responsabilidades de forma descentralizada y desde cualquier lugar del mundo donde exista un computador con acceso a internet. Por su parte, el personal con funciones administrativas y jefes de programas, en número de 63 laboran para la Institución desde su residencia, oficina o cualquier lugar de la geografía patria o del mundo.

2.2 Conceptos de teletrabajo

La Ley 1221 de Colombia define el teletrabajo como una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a ter-

ceros mediante soportes TIC, para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. Para Gray, Hodson y Gordon, citados por Rodríguez Mejía [4], el teletrabajo es “una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa”. Cita también a Ortiz Chaparro para quien esta modalidad laboral es trabajo a distancia que utiliza las telecomunicaciones. La articulación de los conceptos, permite a la autora definir teletrabajo como una forma de organización del trabajo, que implica la prestación del servicio en un lugar distinto a la empresa y utiliza como herramienta fundamental las tecnologías de la información.

En esta misma línea coincide la Católica del Norte en definir esta modalidad de trabajo, con base en su experiencia en educación virtual en más de un década de vida institucional. El concepto de teletrabajo, entonces, se presenta en el mapa conceptual siguiente (ver gráfica 1) [5]:



Gráfica 1. Concepto de teletrabajo en la Católica del Norte Fundación Universitaria. (Roldán López, N., 2008).

Del conjunto de conceptos de diferentes fuentes y autores surgen elementos comunes que configuran el teletrabajo. Por un lado, la coincidencia de las TIC como medios de interacción empresa y teletrabajador; herramientas que permiten además la descentralización laboral. Por otro, la concepción de flexibilidad laboral más allá del cumplimiento de horarios estrictos en un sitio de trabajo. Otro elemento, es que no se necesita la presencia física del trabajador en el sitio específico de trabajo, con lo cual se configura una relación de confianza y por resultados entre teletrabajador y empresa. Inferimos, entonces, que el teletrabajo reclama necesariamente un trabajo en equipo (comunidad) entre las personas, propósitos y TIC en las que se apoya.

3. ESTRATEGIAS Y PRÁCTICAS DE CONTROL Y ACOMPAÑAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TELETRABAJADOR

Desde la experiencia en educación virtual y teletrabajo de la Católica del Norte Fundación Universitaria, presentamos a continuación la combinación de lineamientos, prácticas y herramientas, que responden al planteamiento problemático del presente artículo.

3.1 Adopción de lineamientos institucionales para el teletrabajo

La decisión política de la alta Dirección de esta Institución de apostarle al teletrabajo, derivó en la reglamentación interna. Entonces, la sistematización de la experiencia permitió: a) un estatuto general de teletrabajo; b) un protocolo institucional para reuniones virtuales (sincrónicas y asincrónicas) para teletrabajadores (Ver gráfica 2).

Gráfica 2. Portadas de los lineamientos institucionales en materia de teletrabajo: Estatuto general sobre teletrabajo y Protocolo institucional de reuniones virtuales.

Esta regulación involucra necesariamente el componente tecnológico instalado en la residencia u oficina de cada teletrabajador, a saber: a) computadores personales de última generación (*hardware*); b) programas (*software*);

c) acceso a internet banda ancha. La mirada a dicha tecnología es de medios convenientes por la Institución para la comunicación de personas y el intercambio de información, datos, resultados y evidencias.

3.2 Competencias generales del teletrabajador

3.2.1 Del teletrabajador con responsabilidades administrativas

El teletrabajador de la Católica del Norte Fundación Universitaria demuestra en el desempeño de sus actividades las siguientes competencias: a) Capacidad para trabajar sin vigilancia presencial constante; b) Habilidades y destrezas comunicativas escritas, orales y digitales; c) Habilidades y destrezas para resolver problemas; d) Habilidades y destrezas para el trabajo en equipo, colaborativo y cooperativo mediante las herramientas convenientes; e) Capacidad para alcanzar las metas establecidas en los plazos dados; f) Establece mecanismos eficaces de comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo, y entre éstos y los clientes; g) Domina las herramientas de comunicación disponibles para la virtualidad (plataformas tecnológicas –LMS–, blogs, wikis, páginas web, Google Docs, Livemeeting, correo electrónico, Messenger, Skype, Google Talk); h) Domina, utiliza y recomienda las utilidades y recursos propios de la Institución para los roles propios del teletrabajo; i) Capacidad para proponer alternativas innovadoras que agreguen valor a la gestión del teletrabajador; j) Capacidad para sistematizar la experiencia de teletrabajo y convertirla en una buena práctica; k) Capacidad de automotivación, autogestión, autoevaluación y automejoramiento.

3.2.2 Del teletrabajador con responsabilidades de docencia

Además de las expresadas en 3.2.1, el teletrabajador con funciones de docencia demanda: a) Disposición de capacitación continua en usos educativos e innovadores de TIC; b) Ejecución del ejercicio de tutoría en los cursos virtuales asignados y en los periodos correspondientes; c) Disponibilidad de acompañamiento, control y seguimiento de su gestión docente por parte de la Institución; d) Actualización de metodologías, materiales didácticos, contenidos, estrategias de evaluación que agreguen valor al modelo de virtualidad.

3.3 La oficina virtual del teletrabajador

El espacio de trabajo del teletrabajador por lo general es su residencia, por lo que se constituye en una extensión de la Institución u oficina virtual. Entonces, son realmente dos espacios: uno físico, y uno virtual presente en hardware y software convenidos, como demuestra la sistematización de experiencia Alejandro Franco Jaramillo [6] como teletrabajador con funciones administrativas y de docencia de la Católica del Norte Fundación Universitaria, y cuyos aportes enriquecieron los lineamientos institucionales indicados en título 3.1 del presente documento.

En consecuencia, la oficina virtual demanda la tenencia de elementos básicos de comunicación entre los usuarios de la oficina y el teletrabajador, así como otros que faciliten el teletrabajo. Existe entonces, un esquema físico (ambiente, equipos, hardware, software), un esquema virtual (mecanismos de información para usuarios y líderes del equipo), como muestra al gráfica 3.

Gráfica 3. Elementos de la oficina virtual del teletrabajador, según Franco Jaramillo (2008)

Adicional a lo anterior, el rol del teletrabajador demanda plan de riesgos definido con anterioridad, en el que se defina, entre otros, los siguientes puntos: a) qué hacer en caso de fallas eléctricas; b) qué hacer en caso de fallas en internet; c) qué hacer en caso de problemas de comunicación vía telefonía móvil; d) qué hacer en caso de que el teletrabajador deba ausentarse; e) qué hacer en caso de contaminación por virus informático; f) qué hacer en caso de incapacidad médica o cambio de cargo.

En concreto, la oficina virtual del teletrabajador es una real amalgama de espacios, tecnología, recursos y plan de trabajo para el desempeño esperado.

3.4 Dinámica de supervisión del teletrabajador

La Católica del Norte empodera a personas (coordinadores o líderes virtuales) como *coachs* capaces y con responsabilidades de acompañar, ejercer control y seguimiento de manera personalizada a teletrabajadores asignados para que sean exitosos en la gestión esperada.

Para ayudar a los teletrabajadores a lograr sus metas, estos *coachs* desarrollan: a) revisión regular de las funciones y responsabilidades de las personas encargadas; b) animan a los teletrabajadores asignados para que definan un horario de trabajo, así varíe día a día, que permita disponibilidad para reuniones virtuales, llamadas telefónicas, entre otros acuerdos de encuentros; c) asegurarse de que el teletrabajador disponga de los elementos de hardware, software y redes necesario para llevar a cabo su labor; d) utilizan persuasión e influencia en vez de órdenes; e) utilizan hechos y datos a la hora de dar directrices; f) respetan la experiencia y pericia de los miembros del equipo; g) están abierto al diálogo y al trabajo en equipo; i) evaluar desempeño con base en evidencias y no por subjetividades; j) proponer y acordar planes de mejoramiento de común acuerdo con los teletrabajadores asignados.

Por otra parte, para un adecuado desarrollo de un proceso de supervisión es necesario previamente identificar en el teletrabajador aspectos como el cargo, responsabilidades, dependencia y equipo al cual pertenece. También, el plan de acción detallado en términos mesurables y confiables que demanda una revisión periódica para determinar el nivel de logro alcanzado. Esta revisión o “rendición de cuentas” ocurren en las denominados “informes de gestión” cuando los líderes virtuales presentan resultados, exponen dificultades de los procesos, con base en los planes de acción, a instancias superiores de la Institución para la adopción de acciones de mejora.

Adicional a lo anterior, se proponen también en algunos casos las denominadas métricas. Éstas son medidas contabilizables de las tareas que se realizan dentro de las funciones de un cargo dado. No son el resultado final de una evaluación de desempeño, pero sí pueden ser la base para la realización, según Franco Jaramillo [6]. La utilización de métricas tiene importancia en la medida que se identifiquen, analicen y contrarresten casos críticos y cíclicos que puedan perturbar el normal desempeño del teletrabajo.

Con base en lo expuesto hasta este punto, podemos concluir de manera general que:

- La experiencia de teletrabajo de la Católica del Norte Fundación Universitaria demuestra, y pone a consideración de la comunidad interesada en general, estrategias y prácticas que derivan en la credibilidad de esta modalidad laboral.

- Migrar a una cultura de teletrabajo está más allá normatividades o regulaciones; la condición inicial e indispensable es de cambio cultural y apertura mental de empresas, empleadores y potenciales teletrabajadores. No toda persona está dispuesta emplear y a trabajar a distancia por las connotaciones históricas y sociológicas que arrastramos aún desde la era industrial donde el trabajador hacía presencia física.

- Es claro que no todos los campos laborales son susceptibles de mirarse desde una perspectiva de teletrabajo. Pero será la imaginación e innovación de las personas que hallen posibilidades de que esas profesiones y campos laborales alternen también en momentos y escenarios de teletrabajo.

- La tecnología tiene que ser una aliada para el teletrabajo y no un ruido u obstáculo. Por tanto, las TIC involucradas adquieren el rol de acercar personas, procesos, información, intercambio de datos y evidencias entre una comunidad de teletrabajadores que comparten los mismos intereses. Y en consecuencia, éstas requieren ser instrumentos transparentes que faciliten el trabajo y el logro de procesos.

- Las empresas que le apuestan al teletrabajo demandan definir claramente e internamente estrategias, instrumentos de validación y políticas que demarquen bien las responsabilidades y alcances de sus teletrabajadores. También, los mecanismos de acompañamiento, control y seguimiento de los desempeños esperados.

REFERENCIAS

[1] Barba, L. *El teletrabajo y los profesionales de la información*. (Español). El Profesional de la Información, Vol. 10, Nro. 4, (Abril, 2001), pp. 4-13.

[2] Ministerio de Tecnologías y de las Comunicaciones. *Informe semestral del sector TIC (2S-2009) julio 2010*. República de Colombia (Julio, 2010), disponible en: [http://www.mintic.gov.co/mincom/documents/portal/documents/root/Informacion sectorial/FINALINFORM ESECTORIAL2S-2009JUL810.pdf](http://www.mintic.gov.co/mincom/documents/portal/documents/root/Informacion%20sectorial/FINALINFORM%20ESECTORIAL2S-2009JUL810.pdf)

[3] Enter 2.0. *Colombia cuenta con 42,4 millones de líneas móviles activas, unas 236.000 más que en marzo*. Casa Editorial El Tiempo, (Abril, 2010), disponible en: http://www.eltiempo.com/enter/actualidad_a/ARTICULO-WEB PLANTI-LLA_NOTA_INTERIOR-7821012.html

[4] Rodríguez Mejía, M. *El teletrabajo en el mundo y Colombia*. (Español). Gaceta Laboral, (Enero, 2007), 13(1), pp. 29-42.

[5] Roldán López, N. *Experiencia de teletrabajo en la Católica del Norte Fundación Universitaria*. Sistema de capacitación de facilitadores virtuales, Centro Desarrollo Virtual, Cedevi, (Febrero, 2008)

[6] Franco Jaramillo, A. *El teletrabajo en la Católica del Norte*. (documento inédito), (Agosto, 2008), pp. 3

TELETRABAJO: LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES DE ESTADO

Mag. Lilliana PICADO ALVARADO.

Psicóloga Industrial. Encargada de Reclutamiento y Selección UNED, Costa Rica.
lipicado@uned.ac.cr

Lic. Carlos Steve BRIZUELA ÁVILA.

Administrador de Recursos Humanos. Técnico Oficina de Recursos Humanos UNED
Costa Rica.
cbrizuela@uned.ac.cr

RESUMEN

La implementación del Primer Plan Piloto de Teletrabajo en la UNED hizo surgir una serie de interrogantes que serían contestadas únicamente con la vivencia del proyecto y surgirían de la misma más interrogantes que deben abordarse antes de que el teletrabajo se convirtiera en una modalidad de contratación permanente para la institución; entre estas: ¿Cómo seleccionar a las personas que podrían participar en el plan piloto? ¿Qué características personales se requieren para teletrabajar de forma exitosa? ¿Cómo medir el desempeño de un teletrabajador?, ¿cómo lograr que los trabajadores no perdieran la vinculación con sus compañeros de oficina?, entre otras. La presente investigación cuenta la experiencia de la UNED, enfocándose en el fenómeno de la construcción de la identidad del teletrabajador; se ha abordado el tema de las competencias personales de los teletrabajadores. Asimismo se abordó la construcción de identidad de grupo a través de la realización de grupos focales en sesiones con los teletrabajadores y jefes de teletrabajadores, utilizando como “recurso disparador” el uso del humor, denominadas por la comisión “*Teleprovocaciones*”.

Parte importante de esta nueva construcción de la identidad del teletrabajo en la UNED es la relativa a la relación jefatura – teletrabajador, ya que la forma de vincularse, así como las formas y canales de comunicación, sistemas de evaluación y seguimiento deben variar, lo que hace que el establecimiento del “contrato psicológico inicial” sea determinante en el éxito en la implementación de esta modalidad. Es por lo anterior que en un segundo momento se han identificado las prácticas de supervisión que tiene la UNED para dirigir al personal teletrabajador.

Los hallazgos realizados han dado origen a la construcción de una propuesta metodológica que intentará guiar el quehacer de las jefaturas de la UNED al momento de contar dentro de su equipo con teletrabajadores, ya que se ha comprobado a través de la investigación realizada que la modalidad implica para la organización como un todo, un cambio en sus diversas formas de vinculación.

Palabras claves: Identidad, e-dirección, factores psicosociales, cambio-perfil psicológico.

1. INTRODUCCIÓN

El teletrabajo como modalidad de prestación de servicios brinda el espacio para ese momento de reflexión, de replanteamiento y por qué no, la oportunidad de reinventarse como individuos y organizaciones. Lo anterior porque la construcción de la identidad no es otra

cosa que la búsqueda de una respuesta a la pregunta ¿Quién soy? ¿Quiénes somos dentro de una sociedad globalizada? ¿Quiénes estamos llamados a ser en una sociedad virtual?

Si la sociedad del conocimiento a la cual pertenecemos ha apostado a que el recurso más valioso que poseen las organizaciones, son precisamente, sus talentos, es necesario entonces, redefinirlo de cara al teletrabajo, porque antes de hablar de indicadores de productividad, de economía, de ahorro de recursos que indudablemente son resultado ya demostrado de la implementación de esta modalidad de trabajo, es necesario hablar de las personas.

Hemos partido entonces de varios supuestos:

- a) Teletrabajo como modalidad de prestación de servicios implica una nueva forma de ser en el mundo.
- b) Esta nueva forma de ser en el mundo involucra un replanteamiento de las organizaciones, sobre todo de aquellas de carácter estatal, cuyas estructuras tienden a ser rígidas y altamente burocratizantes.
- c) Implica además un cambio para aquellas personas que han apostado pasar de un sistema presencial a ofrecer sus servicios de forma virtual, que los impacta como personas al igual que a su entorno inmediato (factores psicosociales).
- d) Teletrabajo requiere una serie de competencias no solo técnicas, sino de carácter personal para poder abordarlo de forma exitosa, ya que encierra no sólo el saber, el saber hacer, el saber ser, sino además el saber transferir.
- e) Las formas de relación laboral de los teletrabajadores cambian, sobre todo aquellas referidas a la relación con los iguales y la relación jefatura – teletrabajador, lo cual revierte en una nueva forma de subcultura.
- f) Teletrabajo requiere nuevas formas de e-dirección, de establecimiento de parámetros de productividad (desempeño) y nuevas formas de evaluación del talento humano.

2. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES REFERIDOS AL TALENTO HUMANO DENTRO DEL PROYECTO DEL PRIMER PLAN PILOTO DE TELETRABAJO EN LA UNED.

En el marco del Plan Piloto de Teletrabajo en la UNED, con el propósito de poder medir el impacto que el cambio de modalidad de trabajo podría tener en los teletrabajadores como individuos, se definieron una serie de indicadores relacionados con la “calidad de vida” que permitieran realizar una comparación entre el antes y el después de la implementación.

Lo anterior con el propósito de descartar o confirmar la hipótesis que se ha venido planteando en la cual el teletrabajo implica un mejoramiento en la calidad de vida.

Los indicadores de calidad de vida propuestos fueron los siguientes:

2.1. Satisfacción personal con la experiencia:

2.1.1. *Entorno favorable*: valoración de la familia del teletrabajador, apoyo de los colaboradores, apoyo de los jefes.

2.1.2. *Impacto en la vida laboral*: Integración con el equipo de trabajo, rendimiento personal, nivel de coordinación UNED- sitio de trabajo, frecuencia y calidad de la comunicación, mejoramiento de las relaciones interpersonales con los compañeros, mejoramiento de las relaciones laborales con la jefatura, aumento o disminución de las responsabilidades laborales.

2.1.3. *Integración vida social- laboral*: equilibrio ocio- trabajo, aumento o disminución de los contactos sociales, aumento o disminución del tiempo libre para la resolución de asuntos personales, manejo de las interrupciones, distracciones y tentaciones del entorno familiar, aumento o disminución de las responsabilidades domésticas.

- a. Grado de coincidencia entre las expectativas previas y la evaluación de la experiencia (confirmación de expectativas).
- b. Grado de compromiso con el proyecto.

3. DEFINICIÓN DEL PERFIL PERSONAL DEL TELETRABAJADOR EN LA UNED

La contratación de personal bajo la modalidad de teletrabajo obliga a prestar especial atención a aquellas variables relacionadas con la autogestión del talento humano, aunadas a las requeridas para el puesto de trabajo de forma específica.

Para efectos de la primera fase del plan piloto de teletrabajo en la UNED, los filtros aplicados para la selección de los teletrabajadores, dado que no se contaba con un perfil del Teletrabajador, fueron: la disposición del teletrabajador a participar en el proyecto, la aprobación por parte de la jefatura inmediata y la disposición de los recursos materiales mínimos requeridos para desempeñar el puesto desde la casa.

Dentro de este contexto, la medición psicológica se realizó con dos propósitos fundamentales:

Identificar factores de personalidad que pudieran resultar contraindicados para el desempeño de las funciones del teletrabajador o que implicarán un riesgo para su bienestar psicológico y emocional.

Establecer una "línea base" del grupo de teletrabajadores que permitiera, una vez concluida la primera fase del plan, establecer correlaciones entre el "perfil de entrada" y los resultados obtenidos, en términos de cumplimiento de metas, nivel de satisfacción personal y contribución al mejoramiento de la calidad de vida de los teletrabajadores de la UNED.

3.1. METODOLOGÍA:

Para el establecimiento de los criterios a evaluar mediante las pruebas psicológicas, se realizó una detallada revisión documental de experiencias de teletrabajo realizadas en otras latitudes, extrayéndose aquellas variables coincidentes entre los diferentes estudios y que presentaron una correlación positiva con el desempeño exitoso y el aumento en la calidad de vida. Se propusieron tres grandes dimensiones de análisis: variables relacionadas con la actitud proactiva, variables relacionadas con la afectividad y variables relacionadas con la apertura al cambio.

Dentro de cada dimensión se procedió a identificar variables psicológicas que dieran sustento al construir, obteniéndose la siguiente descripción de variables psicológicas asociadas al desempeño exitoso en teletrabajadores:

- Actitud proactiva: energía, dinamismo, tesón, escrupulosidad, perseverancia, eficacia, independencia, control cognitivo, integridad honestidad.
- Afectividad: Estabilidad emocional, control de emociones, control de impulsos, autoconfianza y seguridad en sí mismo.
- Apertura al cambio: apertura mental, apertura a la experiencia, ansiedad.

a. RESULTADOS:

Para poder brindar los resultados que se desprenden de las valoraciones psicométricas, se hace necesario realizar la descripción del grupo de funcionarios que participaron en la primera fase del Plan Piloto.

i. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN:

El grupo correspondiente al plan piloto estuvo integrado por 16 personas; 9 hombres y 7 mujeres. Sus *edades* se encuentran en el rango de los 29 a los 52 años.

Con respecto al *ámbito en la que se desempeñan* se presenta la siguiente distribución: 38 % corresponden al sector administrativo, 43 % al académico y el restante 19 % al de apoyo a la academia.

De acuerdo a la información contenida en el gráfico 1 se tiene que el plan piloto incorporó de forma equilibrada (43% y 38%) funcionarios del ámbito administrativo y del ámbito académico.

ii. ANÁLISIS DE RESULTADOS:

ACTITUD PROACTIVA	CARACTERÍSTICAS EN NIVEL SUPERIOR (PUNTUACIONES DE 8 O MÁS)	CARACTERÍSTICAS EN NIVEL INFERIOR (POR DEBAJO DE LA MEDIA).
ACADÉMICOS	AQUELLAS VARIABLES RELACIONADAS CON LA EFICIENCIA, EL CONTROL COGNITIVO Y LA INTEGRIDAD.	EN LAS VARIABLES ASOCIADAS A LA ENERGÍA Y AL TESÓN. SE OBSERVA ADEMÁS UNA RELACIÓN INVERSAS ENTRE ÉSTAS Y LA EDAD DE LAS PERSONAS EVALUADAS, ES DECIR, A MAYOR EDAD MENOR PRESENCIA DE LA CARACTERÍSTICA MEDIDA.
APOYO A LA DOCENCIA	TESÓN, ESCRUPULOSIDAD Y PERSEVERANCIA.	ENERGÍA, DINAMISMO Y LA INDEPENDENCIA.
ADMINISTRATIVO	ALTAS PUNTUACIONES EN LA MAYORÍA DE LAS VARIABLES ASOCIADAS A LA PROACTIVIDAD, SOBRETUDO EN EL GRUPO CORRESPONDIENTE A LOS INFORMÁTICOS.	INDEPENDENCIA.

AFFECTIVIDAD	CARACTERÍSTICAS EN NIVEL SUPERIOR (PUNTUACIONES DE 8 O MÁS)	CARACTERÍSTICAS EN NIVEL INFERIOR (POR DEBAJO DE LA MEDIA).
ACADÉMICOS	ESTABILIDAD EMOCIONAL. CONTROL DE EMOCIONES.	CONTROL DE IMPULSOS.

AFECTIVIDAD	<i>CARACTERÍSTICAS EN NIVEL SUPERIOR (PUNTUACIONES DE 8 O MÁS)</i>	<i>CARACTERÍSTICAS EN NIVEL INFERIOR (POR DEBAJO DE LA MEDIA).</i>
APOYO A LA DO- CENCIA	<i>SE PRESENTA GRANDES DIFERENCIAS ENTRE EL GRUPO, SI BIEN TODOS POSEEN UN ALTO NIVEL DE ESTABILIDAD EMOCIONAL, EL 50 % PUNTÚA ALTO EN LAS DEMÁS VARIABLES, MIENTRAS QUE EL OTRO 50 % PUNTÚA POR DEBAJO DE LA MEDIA EN EL CONTROL DE IMPULSOS Y EMOCIONES.</i>	
ADMINISTRATIVO	<i>EL 75 % DE LOS EVALUADOS PUNTÚA ALTO EN LAS VARIABLES CORRESPONDIENTES A ESTA DIMENSIÓN.</i>	<i>25% DE LOS EVALUADOS REFLEJAN BAJO CONTROL DE IMPULSOS Y EMOCIONES.</i>

APERTURA AL CAMBIO	<i>CARACTERÍSTICAS EN NIVEL SUPERIOR (PUNTUACIONES DE 8 O MÁS)</i>	<i>CARACTERÍSTICAS EN NIVEL INFERIOR (POR DEBAJO DE LA MEDIA).</i>
ACADÉMICOS	<i>TODOS LOS EVALUADOS PRESENTAN UN ALTO NIVEL DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES ASOCIADAS A LA APERTURA AL CAMBIO.</i>	
APOYO A LA DO- CENCIA	<i>LA MAYORÍA DE LOS EVALUADOS PRESENTAN ALTOS NIVELES EN LAS CARACTERÍSTICAS CORRESPONDIENTES A ESTA DIMENSIÓN.</i>	
ADMINISTRATIVO	<i>BUEN NIVEL PARA MANEJAR LA ANSIEDAD EN SITUACIONES DESCONOCIDAS.</i>	<i>EN EL CASO DE LOS INFORMÁTICOS PRESENTAN UN NIVEL RESERVADO (CERCANO A LA MEDIA) CON RELACIÓN A LA APERTURA A NUEVAS EXPERIENCIAS.</i>

A partir de los resultados anteriormente se podría plantear que las personas que participaron en el plan piloto se acercan al perfil ideal del teletrabajador.

Se podría hipotetizar que la coincidencia entre el perfil teórico y el de los evaluados se encuentre relacionado con dos situaciones concretas:

- El carácter voluntario de la participación en el proyecto, ya que el reclutarse para un proyecto de este tipo es una evidencia de la apertura al cambio, la disposición a las nuevas experiencias, la búsqueda de innovación.
- El área de especialización de los teletrabajadores ya que la mayoría corresponden a áreas del saber enfocadas a la innovación, a la planificación y al alcance de metas específicas, tales como la Informática, la planificación, evaluación de proyectos y la administración, por lo que estaríamos frente a la confluencia de 3 factores: características de personalidad + elección vocacional + procesos de trabajo.

4. FACTORES PSICOSOCIALES ASOCIADOS AL ÉXITO DEL TELETRABAJADOR

Se entenderá lo psicosocial como el área de la psicología que se encarga del estudio de las relaciones interpersonales que existen entre el ser humano y su medio. Involucra todos los aspectos de la vida cotidiana y su relación directa sobre la psique del individuo.

Partiendo de la definición anterior se pueden anotar algunas consideraciones básicas acerca de las implicaciones psicosociales del teletrabajo:

- **El ruido:** al ubicarse el teletrabajador en el espacio privado, el ruido es variable ya que dependerá del lugar en donde se ubique la vivienda, el número de ocupantes, los horarios de los mismos, los usos y costumbres familiares y vecinales. Por lo tanto, no es una variable que controle la organización sino que estará en manos del teletrabajador, hasta cierto punto.
- **Las interrupciones:** al ser la casa un espacio de encuentro, es probable que si el teletrabajador ésta acompañado por otros ocupantes durante sus horas de trabajo, sufra interrupciones. Se hace necesario entonces, establecer límites y nuevos “contratos” en las formas de interrelación familiar. Corresponde al teletrabajador promover en su entorno familiar, una cultura de teletrabajo, es decir, que a pesar de encontrarse físicamente en la casa, está cumpliendo con su trabajo. FUNDESCO plantea la aparición de un “perfil de residencia o hábitat”, traducido en la habilidad para crear una barrera entre el trabajo y la vida doméstica.
- **El espacio:** para el desempeño de sus labores el teletrabajador necesitará un espacio que cuente con ciertas condiciones, lo que puede implicar una redistribución de ciertos espacios de la vivienda, significando para los cohabitantes una pérdida o la aparición de nuevos límites espaciales.
- **Ruptura de los hábitos:** con el teletrabajo se da una doble ruptura de los hábitos: los familiares y los laborales, este cambio puede causar incertidumbre en el teletrabajador y de las personas de su entorno inmediato.
- **Relación con la jefatura:** dado que el mayor de los encuentros con la jefatura no suceden cara a cara, las formas de relacionarse varían. Mantener una relación que facilite la consecución de las metas dependerá tanto del teletrabajador como de la persona que ejerce la edirección.
- **Aislamiento social:** la organización provee al individuo de una fuente de relaciones tanto laborales como sociales. Al desligarse físicamente de la misma, las personas pueden desarrollar un sentimiento de aislamiento que en algunos casos puede llevar a afectar el sentido de pertenencia.

4.1. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA MEDICIÓN DE LOS ASPECTOS PSICOSOCIALES DEL GRUPO DE TELETRABAJADORES UNED:

Para esta fase se utilizaron dos instrumentos: la realización de entrevista psicológica individual y una visita al entorno familiar del teletrabajador.

SU APLICACIÓN SE REALIZÓ COMO RESPUESTA A CUATRO OBJETIVOS:

- Validar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las pruebas.
- Realizar un análisis de entorno inmediato del evaluado a fin de identificar variables que pudieran incidir en su experiencia como teletrabajador.
- Servir de espacio para detonar interrogantes sobre cómo sería su nueva realidad como teletrabajador; que les permitiera prever eventualidades y explorar las emociones que la experiencia les podría provocar.

- Las visitas al domicilio tenían como propósito facilitar un espacio de consulta en el cual se pudiera brindar asesoría psicológica de factores que hubiesen sido detonados por la implementación de la nueva modalidad laboral.

Como parte de la estructura de la entrevista se abordaron aspectos tales como: motivaciones para participar en el proyecto, conformación del núcleo familiar del teletrabajador, descripción de un día típico, exploración de pasatiempos, identificación de posibles características de personalidad que pudieran facilitar y/o dificultar el teletrabajo, calidad de las relaciones con la jefatura, compañeros y usuarios, exploración de estrategias para evitar las distracciones en la casa y visualización sobre el equilibrio necesario entre la vida personal y el trabajo.

a. RESULTADOS:

i. *Evaluación de la “línea base” anterior a la aplicación del plan piloto:*

- *Motivación para participar en el proyecto:* Ahorro de tiempo en el desplazamiento, posee el espacio y las herramientas necesarias para llevar a cabo sus labores desde la casa, es una solución al problema de hacinamiento en la dependencia en que labora, se visualiza como una experiencia que puede servir para la preparación para una pronta jubilación, mejorar la concentración y una oportunidad para autogestionarse.
- *Estructura del núcleo familiar:* En las entrevistas se encontraron 3 tipos básicos de estructura familiar: Personas que viven solas, personas que viven únicamente con una persona (pareja, padre o madre o hijo(a) en edad adulta y el grupo más pequeño, correspondiente a personas que cohabitan con su pareja e hijos, en la mayoría de los casos se trata de hijos en edad adulta. En términos generales ya existía una preparación previa de la familia para el cambio de la rutina de trabajo y la aceptación del proyecto por parte de los mismos.
- *Descripción del día típico:* Por la constitución del núcleo familiar los momentos de encuentro se reducían al tiempo de desayuno o cena. La mayor parte del día el teletrabajador permanece solo en su residencia.
- *Pasatiempos:* Entre los principales se mencionaron el cine, el teatro, la lectura y el deporte. Con relación a éste último se practica con poca frecuencia, por lo que se ve en el teletrabajo la oportunidad de hacerlo más frecuentemente.
- *Características de personalidad:* la mayoría considera poseer las características de personalidad necesarias para teletrabajar, se mencionan entre otras: la responsabilidad, la autonomía, la autoorganización, el orden, la capacidad para planificarse, la facilidad para manejar las TIC, etc. Entre las que podrían obstaculizar el trabajo se visualiza la dificultad para seguir su propio horario y la capacidad para separar el trabajo de la vida personal, aunque la gran mayoría no visualizaba dificultad alguna
- *Relaciones interpersonales:* la totalidad de los entrevistados manifestó poseer una buena relación con su jefe y compañeros de trabajo, así como con los usuarios.
- Entre las principales *estrategias* que se mencionaron para *evitar las distracciones* propias de la casa, los teletrabajadores mencionaron las siguientes: crear una disciplina de trabajo, establecer límites en conjunto con los miembros de la familia con relación al horario y el espacio de trabajo, establecimiento de prioridades y metas a cumplir por día, contemplar dentro del cronograma espacios “colchón” para los imprevistos de forma de que no se produzcan atrasos en el cumplimiento de las metas, cuando se den las distracciones compensar el tiempo que se invirtió en ellas y presencia de personas cuya prioridad uno es el trabajo sobre la vida personal.

ii. *Evaluación resultados posteriores a la aplicación del plan piloto:*

• Satisfacción personal con la experiencia:

Entorno favorable: Los días típicos de los teletrabajadores son similares a los que se experimentaban en un día laboral presencial. Básicamente las diferencias se basan en levantarse un poco más tarde que cuando vienen a la UNED ya que no tienen que desplazarse, en hacer los tiempos de comida con más calma y en el comedor, no en la estación de trabajo, además de trabajar en algunas ocasiones después de las 4:30 p.m. ya que durante el día pueden salir a hacer diligencias o rutinas de ejercicios.

Otros aspectos positivos son tener más tiempo para hacer ejercicio, compartir los tiempos de comida con su familia o su pareja, no sentirse vigilado, mejor organización de las funciones y el tiempo, no tener que desplazarse en bus o manejar y el ahorro de combustible.

Impacto en la vida laboral: En los aspectos positivos de teletrabajar, se destaca el hecho de poder concentrarse mejor en las labores que tienen que hacer, tienen menos distractores, mayor flexibilidad del tiempo y menos estrés.

La mayoría se sienten más productivos y con mejor rendimiento, haciendo más rápido su trabajo, además de tener un espacio físico más amplio y cómodo que el asignado en la UNED. Para la mayoría de los teletrabajadores el éxito alcanzado se encuentra relacionado en la apertura para asumir retos cambiantes, lo que también contribuyó con el poco tiempo requerido para la adaptación a la nueva modalidad.

En la relación con los compañeros, algunos opinan que no ha tenido cambios importantes, que igual se comunican todos los días y funciona. Para otros ha mejorado ya que verse menos hace que cuando están juntos puedan disfrutar más de sus relaciones. Otros indican que si ha cambiado negativamente ya que no vienen del todo a la UNED, entonces si les hacen falta. La alternativa ha sido tratar de buscar espacios fuera de la oficina para verse.

La dificultad casi generalizada ha sido que algunos de sus compañeros creen que los días que teletrabajan no hacen nada y les hacen bromas al respecto. También en esa línea, no les piden cosas porque creen que los van a molestar por estar en la casa. El concepto de teletrabajar no es muy claro para los demás.

Respecto a la relación con el jefe inmediato, todos coinciden en que se ha mantenido igual o mejor, tienen buena comunicación, tanto por correo electrónico como por teléfono. Las instrucciones son claras ya que los objetivos y planes fueron diseñados al inicio.

Integración vida social- laboral: La relación con la familia ha mejorado en la mayoría, ya sea con sus parejas o sus hijos, están en casa temprano y más tiempo, por lo que pueden compartir las comidas y otros momentos de encuentro, la forma en que la familia asumió el cambio es definido como un éxito por los teletrabajadores. En la gran mayoría, el resto de los miembros de la familia trabajan o estudian, de manera que el horario de trabajo se puede mantener sin interrupciones.

En el tema de las distracciones, plantean casi de manera unánime que en la casa tienen menos que en la oficina por los teléfonos y visitas que reciben. En casa están solos la mayoría, sin embargo, los que sí tienen miembros de la casa con ellos, delimitan su tiempo para que no los distraigan. El tiempo disponible para ocuparse de las obligaciones familiares ha aumentado.

• Grado de coincidencia entre las expectativas previas y la evaluación de la experiencia (confirmación de expectativas).

Sobre las expectativas iniciales que tenían los participantes del proyecto, manifiestan que las mismas se han superado en algunos casos por la efectividad del tiempo y mayor ren-

dimiento, la comodidad, la tranquilidad y menos estrés. El grado de coincidencia entre las expectativas iniciales y los resultados alcanzados tuvieron como consecuencia un alto nivel de satisfacción con el proyecto. También se rescata en este aspecto el papel fundamental que tuvo la automotivación.

- Grado de compromiso con el proyecto.

Por último, los participantes están dispuestos a continuar trabajando en esta modalidad o retomarlo en otro momento porque parece tener más beneficios que limitaciones, aunque si consideran importante mantener un horario en el cual puedan venir a trabajar a la UNED para no perder el contacto con la Institución, los compañeros y el entorno en general.

5. CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD DE GRUPO DE LOS “TELETRABAJADORES DE LA UNED”

Para la construcción de la identidad de las personas que se convertirían en el primer grupo de teletrabajadores en la UNED se realizaron varios encuentros:

5.1. Primer encuentro:

Se realizó en la sesión de apertura del plan piloto, en donde, tanto teletrabajadores como jefaturas fueron capacitados en materia de teletrabajo, en donde se reconocieron como “compañeros de viaje” de este primer plan piloto, se compartieron inquietudes y expectativas entre los participantes.

a. Segundo encuentro:

Este segundo encuentro se visualizó como un convivio entre teletrabajadores, para co-responder con esta visión lúdica se efectuó un focus grupo, en donde se utilizó como detonante el humor, el cual fue denominado “Teleprovocaciones”,

La sesión consistió en presentar humor gráfico relacionado con el teletrabajo, ante las cuales los participantes en pequeños grupos compartían sus percepciones al respecto. Entre los principales hallazgos se encuentran los siguientes:

5.2.1. El teletrabajo no es doble trabajo:



- El teletrabajador cuenta con una mayor concentración. El uso del teléfono no distrae.
 - El trabajo es el mismo, sólo que se realiza de una forma más relajada, se administra mejor el tiempo.
 - Hay un aumento y mejora en la calidad de relación con los miembros de la familia. Ahora existen más momentos de compartir, como son los almuerzos o cenas.
 - No se asumen más funciones o responsabilidades por estar en la casa.
- Se cuenta con más facilidades y comodidades del espacio físico para trabajar.
 - Algunos aumentaron su colaboración en el hogar.
 - Se deben enfrentar a comentarios de la gente o vecinos, pues creen que el teletrabajador no está trabajando.

- Hay que trabajar en el sentimiento de demostrar la libertad y el beneficio que tienen los teletrabajadores al estar en este programa, pues no se trata de que si les quedó un tiempo libre, deben ir a la oficina para no tener algún tipo de sentimiento de culpa.

5.2.2. Fricción o Realidad:

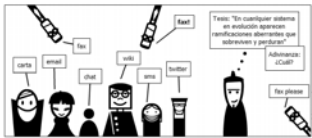
Se siente más libertad, por lo que se necesita mucha disciplina.



- Se elimina el estrés, pues aumenta su calidad de vida.
- En relación con la jefatura se da más un autocontrol. Se demuestra que es un trabajo por objetivos.
- Sienten una necesidad personal de estar conectados, hasta sábados.
- Han podido establecer contactos y amistades, pues al tener acceso a programas que están prohibidos en la institución (como Messenger y Skype), logrando así socializar tanto con sus compañeros de oficina como con otras amistades.

- Existe un sentimiento en-contrado, pues consideran necesario e importante estar reportando para que no se pierda la credibilidad de cuánto trabajan.

5.2.3. Resistencia al cambio



- El canal de comunicación cambió de teléfono al correo electrónico principalmente.
- Se ve la necesidad de una capacitación previa en el uso de las diversas opciones que existen de tecnologías de información y comunicación.
- Ampliar las políticas sobre el acceso a herramientas de uso libre.

5.2.4. Último grito de la moda



- En la casa se puede estar más cómodo.
- El gasto en presentación personal se disminuye.

6. CONSTRUCCIÓN DE LA RELACIÓN JEFE – TELETRABAJADOR

Para el análisis de la construcción de la relación jefe-teletrabajador se aplicaron encuestas tanto al personal teletrabajador como a las jefaturas en las cuales se analizaron diferentes indicadores dentro de los que se pueden mencionar:

- **Comunicación:** Es factor vital en el buen desempeño del Teletrabajo, desde el punto de vista de los “canales de comunicación” se visualiza la utilización de medios como chat, video llamadas, entre otras tecnologías.
- **Establecimiento de objetivos:** Al ser una labor que desempeña fuera de la oficina es importante que tanto el jefe como su colaborador establezcan los objetivos de manera conjunta con el fin de que se compartan responsabilidad.

- **Supervisión:** Debido a que el teletrabajo implica un cambio en la modalidad de prestación de servicio, impacta de la misma forma la coordinación y la metodología de supervisión.
- **Periodicidad:** Se debe definir la frecuencia o periodicidad con la cual se reunirán jefe - teletrabajador para revisar los avances y objetivos definidos con anterioridad, con el fin de que si se presentan retrasos en las tareas definidas se detecte el problema y brinde una solución para alcanzar los objetivos planteados.

6.1. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA MEDICIÓN DE LOS ASPECTOS DEL GRUPO DE TELETRABAJADORES UNED:

Se realizaron encuestas tanto a los teletrabajadores como a las jefaturas inmersas en el Plan, su aplicación se realizó para responder al objetivo propuesto: "Identificar las prácticas de supervisión que tiene la UNED para dirigir al personal teletrabajador."

Como parte de la estructura de la encuesta, se abordaron aspectos tales como: comunicación, establecimiento de metas y objetivos, supervisión, e-dirección, periodicidad o seguimiento.

6.2. RESULTADOS:

6.2.1. EVALUACIÓN ANTERIOR A LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA:

- **Comunicación:** los avances en la tecnología han provocado que los medios de comunicación normales como el uso del teléfono, telegramas, entre otros, varíen, provocando así un giro en la relación jefe - teletrabajador.
- **Establecimiento de metas y objetivos:** eficacia en la elaboración de las tareas a desempeñar, identificación de las actividades claves y definición de objetivos, identificar el propósito de trabajo, son, entre muchos, los elementos para una adecuada planificación estratégica en un plan de teletrabajo.
- **Supervisión:** Tecnológicamente avanzado, actitud positiva hacia el teletrabajo, buen comunicador, flexible y poco jerárquico, métodos de supervisión basados en resultados, buen delegador, da mucha autonomía, proporciona feedback, son algunas de las características de la jefatura que tenga a cargo personal teletrabajador.
- **Periodicidad:** al existir flexibilidad horaria se deben establecer en común acuerdo las tareas a desempeñar, las mismas serán medidas por resultados y no por cumplir un horario de trabajo.

6.2.2. Evaluación de resultados posteriores a la aplicación de la encuesta:

Con respecto al establecimiento de metas y objetivos es importante indicar que los mismos, según indican los teletrabajadores, no se realizan en forma conjunta, por lo que se propone realizar el establecimiento de metas y objetivos por etapas, las cuales se indican a continuación:

I Etapa

- Determinar el propósito general del área o departamento de trabajo, para lo cual se debe de identificar:
 - Objetivo esencial del área o departamento.
 - Funciones que desarrolla.
 - Los pasos a seguir para desarrollar dicha funciones de manera adecuada.

II Etapa

- Identificación de las actividades claves y definición de objetivos.
- Examinar todas las actividades que se desarrollan cotidianamente, con el fin de establecer un orden de importancia.
- Establecer las prioridades en las actividades que así lo ameriten.
- Definir objetivos prioritarios.
- Establecer un número limitado de objetivos.
- Definir los objetivos con precisión, para poder delimitar los resultados esperados.
- Seleccionar los objetivos, en función del impacto que tienen en los resultados.

III Etapa

- Identificar el propósito de trabajo, para lo cual es necesario:
- Identificar qué necesita el trabajador para cumplir en forma efectiva con sus responsabilidades.

IV Etapa

- Preparar un listado de las posibles metas y objetivos que debe alcanzar el trabajador, para lo cual la jefatura debe elaborar un borrador y solicitar a su trabajador elaborar también un borrador de sus propias metas y objetivos que considere importante desarrollar, en la cual:
 - Exista vinculación con los objetivos del área o departamento de trabajo.
 - Se consideren los aspectos más importantes del trabajo.
 - Sean metas u objetivos alcanzables en un período de tiempo determinado.

V Etapa

- Establecimiento de metas y objetivos. Para la definición de metas y objetivos que propongan tanto el trabajador como la jefatura se brindan las siguientes reglas:
 - Establecer metas y objetivos de manera precisa.
 - Redactar claramente las metas y objetivos, tomando en cuenta, lo siguiente: Uso de verbos activos, especificar un tiempo o fecha límite para alcanzar la meta u objetivo.

VI Etapa

- Revisión de los avances de las metas y objetivos acordados, para lo cual tanto la jefatura como el teletrabajador deben establecer la frecuencia con la cual se reunirán para revisar el avance, esto con el fin de discutir acerca de las actividades que se han realizado de manera correcta y aquellas en las cuales existieron factores externos o internos que afectaran el cumplimiento de la meta u objetivos con el fin de buscar una solución.

- En la comunicación se detectó que aún se siguen utilizando los medios como el teléfono como principal medio de comunicación, por lo cual se recomendó que se utilicen los medio telemáticos como el correo electrónico u otros paquetes informáticos para la comunicación eficaz. Dentro del cual se puede recomendar medios o herramientas de uso libre gratuitas que integra voz, datos y video.
- Por otro lado, se ve la necesidad de una capacitación tanto a funcionarios como a Jefaturas en el uso de las diversas tecnologías.
- Por último, la supervisión. Se indica a las jefaturas que alienten la autonomía entre sus subalternos, con el fin de que estos no sientan altos grados de control, lográndolo al establecer de manera conjunta las metas y objetivos, y tener una responsabilidad compartida. Asimismo que se utilicen más las herramientas informáticas con el fin de incentivar una cultura informativa con la cual el personal, tanto de planta como teletrabajador, se sentirán seguros y apoyados en las tareas que realicen.

A través de los hallazgos expuestos, donde se han rescatado no sólo aspectos formales de la evaluación, sino además, la percepción de las personas involucradas en esta vivencia de la primera fase del plan piloto de teletrabajo en la UNED, desde el arista del teletrabajador como del e-supervisor, quedan en evidencia el impacto que tiene el cambio de modalidad para el primero, no sólo en su realidad laboral sino también en el entorno personal inmediato, así como para la organización de estado, siendo un factor determinante de éxito la preparación previa al inicio de una nueva experiencia, lo cual conlleva - como se planteara al inicio del escrito - a la construcción de una nueva identidad, es decir, una nueva manera de ser en un mundo teletrabajable.

EL TELETRABAJO VISTO DESDE ADENTRO...

Carlos Alberto CASTRO GARCÍA
Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)
San José, Costa Rica, Centroamérica

RESUMEN

Conozcamos del teletrabajo exitoso del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) de Costa Rica, empresa líder en electricidad y telecomunicaciones y referente para la región de lo que puede ser el teletrabajo en el sector público.

No se debe ir por el mundo sin ver cómo va el mundo... ¿Qué es esto?; si el teletrabajo da resultados y trae beneficios, es importante ser parte de ello también.

El teletrabajo, para el autor, se desarrolla con éxito sobre la base de tres pilares: la *tecnología*, la *empresa* y la *persona*.

Es necesario conocer la idiosincrasia del país o región y la empresa; y cuál es su efecto en las personas y el proyecto.

La cultura y dinámica de los grupos laborales son importantes, hay que tomarlos en cuenta por ser parte de la gestión por impactar en el grupo que va a teletrabajar y está intrínseco en los retos propuestos al ICE.

Palabras clave: Actividades teletrabajables, Adendum al contrato de trabajo, Asistencia técnica para el teletrabajador, Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Jornada de teletrabajo, Teletrabajo

1. INTRODUCCION

A continuación se presenta lo que ha sido la experiencia del autor como participante activo de esta modalidad de trabajo desarrollada en el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) de Costa Rica; la cual inició siendo parte de los 9 funcionarios de la institución que dieron el primer paso con el plan piloto de teletrabajo el 16 de noviembre del 2007 y se ha mantenido hasta el presente, julio del 2010, laborando a través del teletrabajo.

Para el autor es importante la perspectiva del teletrabajo visto desde el aporte que hace la tecnología, la empresa y la persona; vistos estos tres elementos como los pilares que deben guardar un sano y adecuado equilibrio a fin de ser exitosos, tomando en consideración que en el ICE el objetivo es mejorar la calidad en el servicio al cliente, aumentar la productividad, la rentabilidad de la empresa y brindar el mejor desarrollo laboral a los trabajadores.

En Costa Rica el ICE históricamente ha sido un agente de cambio de gran impacto y en este momento lo está siendo también con el impulso dado al teletrabajo al punto de convertirse en apoyo y referencia para el gobierno de la República en ese campo. Por las evaluaciones realizadas esta modalidad ha sido de provecho tanto para la empresa como para el teletrabajador. El ICE ya se encuentra en una etapa de madurez del teletrabajo pero siempre con retos importantes entre los que se puede destacar el evaluar lo que se está entendiendo por calidad de vida del teletrabajador.

2. LA TECNOLOGÍA, LA EMPRESA Y LA PERSONA...

En la visión del autor, de la misma manera que no existe un asiento de tres patas inestable, es su parecer que el teletrabajo fundamentado en los aportes sanos y equilibrados que hagan estos tres elementos o recursos, ha de llevar a que, en el transcurso de la ejecución de

un proyecto o modalidad de trabajo, si bien es cierto pueden hacerse necesarios ajustes a fin de que se pueda dar una adecuada estabilidad y desempeño de la tarea; si se guarda el debido equilibrio entre el aporte de cada uno de estos tres recursos; si ellos están bien administrados, el resultado a esperar ha de ser el éxito, logro y superación de las metas propuestas y un devenir promisorio para los actores que se ven involucrados en el teletrabajo.

Así las cosas se presenta de manera resumida algunas consideraciones en relación con estos tres elementos y su contexto en el ICE.

2.1. La Tecnología:

Esta consiste en la autopista a través de la cual se desarrolla el quehacer y la cual debe estar provista de todos los servicios computacionales y periféricos que garanticen llegar al destino a través de esa vía.

Por supuesto en número uno se encuentra la Internet, que por las facilidades de comunicación que ofrece como video conferencias, medios como el MSN, Facebook y todas las otras oportunidades de conectividad, la mayoría de estas, abiertas al uso popular, permiten que la tecnología sea un complemento de aquellas aplicaciones empresariales para poder cumplir a cabalidad, a pesar de la distancia, con todas las obligaciones y responsabilidades asignadas a los empleados.

Se cuenta a través de esta autopista con el acceso a los servicios administrativos, financieros y de control necesarios para llevar a cabo la tarea. No pueden faltar por supuesto los servicios de fax, teléfono, escáner y fotocopidora que se convierten en accesorios necesarios para realizar las funciones que demanda el trabajo de una oficina y las tareas que se deban realizar.

Si no se tiene un respaldo adecuado en este recurso aunque se cuente con personal idóneo y el apoyo empresarial, es difícil poder alcanzar el éxito debido a que la interacción entre los tres recursos para el desarrollo de la actividad debe ser equilibrado de manera que los tres recursos se complementen en una sinergia que tenderá al logro de los objetivos propuestos y por qué no, a superar las metas establecidas tanto por la empresa como por el teletrabajador.

Es un hecho que nadie nace provisto de todos los conocimientos y destrezas para el desempeño de sus funciones. Por lo tanto se puede dar el caso de que existan actividades teletrabajables debidamente respaldadas por la organización y que el empleado, pese a estar dispuesto al teletrabajo, no cuente con toda la destreza y conocimiento, al menos de momento, se puede diseñar y ejecutar un plan de capacitación que permita nivelar la destreza y conocimiento tecnológico necesario para desempeñarse de manera productiva como teletrabajador, con lo cual se podría desarrollar de manera productiva la gestión de teletrabajo. Este no ha sido el caso del proyecto realizado en el ICE pero es importante plantearlo como un eventual escenario que no debe representar una barrera que limite la práctica exitosa del teletrabajo.

La dinámica de país y de empresa ha de llevar a la existencia de telecentros de trabajo que serán edificios que reúnan todas las condiciones necesarias en cuanto a infraestructura tecnológica y de soporte necesarios para la prestación de los servicios por parte de los teletrabajadores.

2.1.1 Referencia Normativa del ICE.

En el caso particular del ICE, se presentan enseguida algunas consideraciones que guardan relación con el tema desarrollado y que están en el Reglamento para implementar la modalidad de teletrabajo en el ICE [1] que constituye la política institucional que regula el teletrabajo en esta organización.

En materia de tecnología de la información el ICE cuando lo considere necesario podrá dotar a los empleados que se incorporen en la modalidad de Teletrabajo de: acceso a internet, línea telefónica, equipo, materiales y herramientas, asumiendo los costos en que incurra para lograrlo. En caso de que el teletrabajador aporte estos recursos debe ser responsable de su uso, actualización, mantenimiento y costos asociados.

Por su parte el ICE le brinda el soporte técnico a los sistemas informáticos para que labore el teletrabajador, se exime de brindar soporte a los problemas provocados por el mal uso de los recursos informáticos.

2.2. La Empresa.

Un segundo elemento clave es la empresa, la importancia de la empresa trasciende las expectativas del éxito del teletrabajo, ya que debe intervenir toda la organización si se desea alcanzar el éxito en el intento de llevar a cabo un programa tan complejo como este. Y al hablar del ICE es importante tener una idea del tipo de empresa a la cual nos estamos refiriendo, para ello se presenta enseguida en el Cuadro 1, una breve reseña de la misma, teniendo en cuenta que presta para Costa Rica tanto el servicio eléctrico como de Telecomunicaciones.

Instituto Costarricense de Electricidad
<p>Sector Energía: El ICE se fundó en 1949 para promover el desarrollo del país a través del suministro eléctrico a Costa Rica. Verticalmente integrado desarrolla las actividades de producción, transmisión y distribución de electricidad.</p> <p>Adicionalmente lleva a cabo labores de planificación energética.</p> <p>Realiza funciones de operador de mercado y operador del sistema eléctrico a nivel de la interconexión eléctrica con el Mercado Eléctrico Regional (MER), en la región centroamericana.</p> <p>En la actualidad cuenta con una cobertura eléctrica aproximada al 99,2% del territorio costarricense.</p>
<p>Sector telecomunicaciones: En 1963 se le encargó el fortalecimiento y desarrollo de las telecomunicaciones en el país.</p> <p>Desarrolla todas las actividades relacionadas con la prestación de los servicios de telecomunicaciones en el país.</p> <p>Actualmente incursiona en la prestación de nuevos servicios tales como televisión por cable, conexión inalámbrica a internet y otros utilizando la plataforma de telecomunicaciones, acorde al potencial de este negocio y conforme a la demanda del mercado por estos servicios.</p> <p>En Costa Rica a mayo 2010, el 66,05% de los hogares cuenta con servicio telefónico y un 45,5% del área geográfica con población cuenta con cobertura móvil.</p> <p>En la actualidad se está gestionando en la Asamblea Legislativa cambios legales tendientes a abrir ambas actividades, la eléctrica y la telefónica, a la competencia de mercado con mayor participación privada.</p>

Cuadro 1: Información general sobre el ICE

Al valorar el rol de la empresa, el área de recursos humanos o personal debe desarrollar probar y aprobar métodos de diagnóstico, evaluación, seguimiento y control que le permitan llevar el pulso del desarrollo de la gestión. Deben no sólo investigar sino definir criterios de aceptación tanto de los instrumentos de diagnóstico y evaluación utilizados como de los funcionarios que podrán participar con éxito en esta modalidad de trabajo; deben contar con elementos de control en evolución constante con el apoyo y respaldo de personal especializado.

También debe proveer la empresa la plataforma tecnológica que comentábamos anteriormente y procurar el mantenimiento de la misma. Debe la empresa proveer de un espacio apto y adecuado en la oficina matriz para que al llegar, eventualmente, el teletrabajador a la empresa pueda dar continuidad al desarrollo de su trabajo sin limitaciones ni contratiempos.

Es importante también formular y establecer un plan de incentivos o estímulos bien estructurado y razonado que permita premiar el desempeño sobresaliente del teletrabajador una vez que se alcancen los objetivos y metas propuestos.

Elementos claves del proceso lo constituyen las jefaturas y dentro de ellas se proponen por el autor dos clasificaciones, las jefaturas superiores y las jefaturas inmediatas.

Las jefaturas superiores de la organización no deben decir que creen en lo que se hace sino creer y comprometerse con lo que se hace, de la misma manera que no todas las personas pueden irse a teletrabajar, no todas las jefaturas tienen la capacidad de enviar a su personal a teletrabajo... Los superiores entonces deben respaldar el proyecto empresarial de manera general y con acciones y lineamientos concretos; deben creer y respaldar el esfuerzo y trabajo del grupo de personas que teletrabajan. Es importante motivar así como instruir a los niveles de la organización "duros" para que no frenen la participación de funcionarios y el éxito del programa.

Corresponde a este nivel superior evaluar integralmente los beneficios que produce el teletrabajo no sólo para la empresa y sus finanzas sino también para la sociedad, la persona o teletrabajador y su familia.

Las jefaturas inmediatas tienen tanto o mayor importancia dentro del esquema de la organización al impulsar el teletrabajo ya que si la jefatura inmediata cree en su gente, respalda el equipo de trabajo de manera integral, apoya con los requerimientos del teletrabajador, da seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos; evalúa y da seguimiento a la dinámica integral del grupo de trabajo, tendrá la capacidad de buscar un adecuado balance en la distribución del trabajo del equipo a su cargo; conviene que evalúe y de seguimiento no sólo al teletrabajador y su gestión sino al equipo de manera integral; mediante su seguimiento y evaluación de esta modalidad de trabajo. Estará en capacidad y con la responsabilidad de proponer mejoras y retroalimentar a los niveles superiores de la organización; esta jefatura, al cumplir su rol dentro del programa no puede esperar más que el éxito como resultado del esfuerzo emprendido por la organización y sus colaboradores; lo anterior si el proceso de selección y dinámica integral se ha llevado de la manera correcta.

Ciertamente el rol de la empresa es complejo ya que involucra a cualquier área de la organización o externo a ella del cual se requiera su concurso para alcanzar el éxito con el teletrabajo y sobre su equipo de trabajo multidisciplinario recae el apoyo y soporte para alcanzar el éxito continuo del programa organizacional. Dentro de sus funciones por ejemplo está el evaluar las distintas áreas de la organización a fin de establecer cuáles de ellas tienen funciones teletrabajables.

Corresponde por ejemplo a la organización definir y evaluar al equipo humano y técnico necesario a fin de promover la disposición de los funcionarios hacia el trabajo, la salud emocional y física y la relación de familia que permitan a la organización generar un efecto de ganar al acogerse sus funcionarios al teletrabajo.

2.2.1 Referencia Normativa del ICE.

Siempre, con base en el Reglamento para implementar la modalidad de teletrabajo en el ICE [1] se presentan enseguida elementos importantes de la misma asociados a este tema.

Las actividades teletrabajables deben cumplir con las siguientes características:

.. Se pueden desarrollar fuera de la oficina sin afectar el normal desempeño del proceso mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación.

.. Está asociada a objetivos claros y metas específicas que permiten la planificación, seguimiento y control.

.. La supervisión es indirecta y por resultados.

..La comunicación se da fundamentalmente por medios telemáticos.

El rol de las jefaturas llevará a planificar las actividades y establecer las metas por las cuales se evaluará el rendimiento del teletrabajador. Debe supervisar dichas actividades mediante informes con plazos establecidos e indicadores, debidamente acordados con el teletrabajador.

La jefatura debe acondicionar un espacio físico para cuando requiera de la realización de actividades presenciales en las oficinas, para lo cual debe disponer de conectividad y las condiciones adecuadas que le permita al teletrabajador hacer sus funciones de forma transitoria en esos sitios.

Las jefaturas deben velar porque se mantengan las condiciones adecuadas de ambiente laboral, las retribuciones, oportunidades de desarrollo e integración social de los teletrabajadores que participan en la modalidad de teletrabajo.

Algunas Dependencias Involucradas en la gestión de teletrabajo del ICE son las siguientes:

El Centro de Atención de Llamadas de la Dirección de Informática y Comunicaciones (CALDIC), es el responsable de brindarle al teletrabajador asistencia técnica oportuna para la resolución de los problemas de infraestructura tecnológica mediante medios remotos. En caso en que no se pueda dar asistencia remota, serán atendidos por el soporte técnico regional.

La División Clientes del Sector Telecomunicaciones, es la responsable de instalar y dar mantenimiento oportuno a los enlaces telemáticos requeridos para realizar las labores de teletrabajo.

Las áreas de Gestión de Recursos Humanos de las Divisiones, Direcciones y UEN deben apoyar en el proceso de inclusión y seguimientos de los y las teletrabajadores/as al programa de teletrabajo.

2.3 La Persona

La persona constituye, según el autor, el tercer soporte sobre el que descansa el éxito del teletrabajo, en función de las actitudes, aptitudes, cualidades y capacidades personales que quienes deseen incorporarse a esta modalidad de trabajo deben llenar satisfactoriamente para alcanzar el éxito.

De la misma manera que la empresa logra ahorros es de esperar que el funcionario también tenga algunos beneficios, aunque sin duda verá incrementada su factura eléctrica, por servicios de agua y otros gastos; sería de esperar que tenga beneficios producto de la reducción de sus gastos en transporte o combustible, mejoramiento de sus hábitos alimenticios, mejoramiento de la relación familiar al estar más de cerca de sus familiares; y no se trata en este punto de que la persona vaya a descuidar su tarea por la familia, porque para eso se establecen los controles y seguimientos por parte de la jefatura, pero si ayuda en la relación familiar y afectiva el hecho de estar, aunque sea parcialmente, más tiempo cerca de los hijos o fa-

miliares mayores o enfermos; esto es de esperar que ayude no sólo a mejorar la calidad de vida del teletrabajador sino también de sus familiares cercanos.

2.3.1 Referencia Normativa del ICE. [1]

Al igual que en los apartados anteriores, se mencionan enseguida algunas consideraciones de la regulación del ICE en relación con el teletrabajador.

El trabajador debe firmar un adendum o un nuevo contrato de trabajo según corresponda a su situación laboral, donde se especifican las condiciones del sistema de teletrabajo.

El teletrabajador debe estar disponible dentro de la jornada laboral acordada, para atender asuntos de su jefatura, compañeros y clientes ya sea por medio del correo electrónico, teléfono, videoconferencia u otro medio. En caso de que la jefatura requiera la presencia física del teletrabajador, este se encuentra obligado a hacer acto de presencia para realizar las actividades que correspondan. Caso contrario, se aplicará lo que establece el Estatuto de Personal sobre abandono del trabajo.

El teletrabajador debe asumir los gastos de electricidad, agua y alimentación, relacionados con el desarrollo de las actividades teletrabajables. En el caso de traslados para realizar giras o reuniones de trabajo como parte de su función, aplica lo establecido la normativa laboral vigente.

El Teletrabajador, debe cumplir con la jornada oficial de la Institución, sin embargo el horario puede ser flexible, siempre y cuando sea consensuado con su jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades de otros compañeros y procesos de trabajo que reciben o entregan insumos a su gestión.

3. ¿QUÉ SE HA LOGRADO EN EL ICE?

De manera resumida se describe lo que ha sido el proceso vivido en el ICE en materia de teletrabajo, para llegar a lo que se podría llamar hoy una etapa de madurez del proceso.

3.1 Plan Piloto de teletrabajo. [2]

Se venía estudiando y analizando por algunos funcionarios del ICE la viabilidad y conveniencia de llevar a cabo en la institución un plan piloto de teletrabajo con el fin de estudiar su productividad para implementar esta modalidad de trabajo en la organización.

Es así como sin tener referencias claras de este tipo de trabajo en el país, se promovió la idea, teniéndose poca participación en la invitación inicial para ser parte de este proyecto, lo cual aunado a los vacíos de normativa o legales existentes en el país, se impulsó desde el ICE un cambio importante para el país en materia de la normativa aplicable a esta modalidad de trabajo. Otros elementos importantes eran la conectividad e infraestructura de soporte para el teletrabajo que se fue estudiando y mejorando a medida que se avanzaba en el desarrollo del plan piloto.

Un elemento importante y establecido en la Ley Constitutiva del ICE, indica que esta Institución debe ser modelo y referente para el Estado costarricense, incluyendo en ello la gestión administrativa; de ahí que el teletrabajo nace con el fin de mejorar la productividad, eficiencia y eficacia empresarial, así como las condiciones sociolaborales del empleado, su calidad de vida, y también, mejorar el Servicio al Cliente, con lo cual se tenían las expectativas e intereses claros de porqué era importante apoyar, impulsar y llevar al éxito este proyecto.

Con el involucramiento y participación de un equipo interdisciplinario se llevó a cabo la caracterización de puestos y actividades teletrabajables; la definición y evaluación de condiciones físicas y ergonómicas del lugar en que se desarrollaría el teletrabajo. También se de-

finió cuál sería el apoyo o soporte tecnológico necesario para que el teletrabajador cumpliera con el desempeño deseado.

El proyecto en su ejecución llevaría a valorar y hacer ajustes en la planificación organizacional y coordinación, llevando a la ejecución de actividades en términos de objetivos cuantitativos y propiciando un cambio de cultura hacia el mejor uso de las tecnologías de información. La Cuadro 2 muestra un resumen de las referencias del plan piloto de teletrabajo en el ICE.

Descripción	Referencia
Fecha de inicio del plan piloto	15 de noviembre, 2007
Participantes que iniciaron en el plan	9
Participantes que finalizaron el plan piloto	16 (63% hombres, 37% mujeres)
Fecha de finalización del plan piloto	15 de mayo, 2008
Participantes actuales en teletrabajo	184

Cuadro 2: Características generales del plan piloto en el ICE.

Llegado el momento de la puesta en marcha del plan piloto, se contó con la participación de 9 teletrabajadores inicialmente el 15 de noviembre del 2007 y finalizaron 16 el 15 de mayo del 2008, de ellos un 63% de hombres y un 37% mujeres; de este grupo un 63% eran profesionales, el 31% fueron administrativos y un 6% técnicos. De este grupo el 56% tenía menos de 11 años de trabajar para la empresa. Se tuvo participación de funcionarios ubicados en el Gran Área Metropolitana (GAM) que es donde se concentra la mayor cantidad de población del país, contándose con la participación de funcionarios de 4 de las 7 provincias costarricenses.

El gráfico 1 siguiente presenta cómo este plan se llevó a cabo en el ICE desde una perspectiva organizacional. El equipo coordinador fue formado por un grupo interdisciplinario de trabajadores de varias áreas de la empresa y se puede visualizar el proceso que el plan piloto siguió a través de las diferentes actividades que se llevaron a cabo en cada etapa [2]:

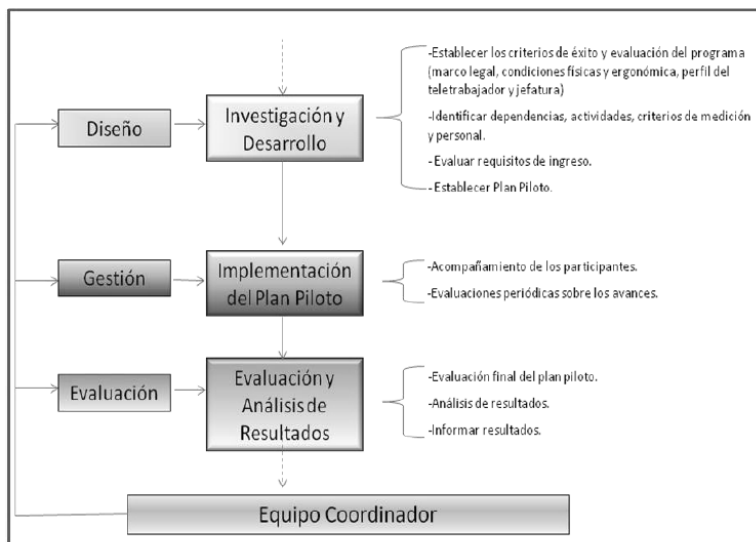


Gráfico 1: Organización para la ejecución del Plan Piloto [2]

El Cuadro 3 presenta los criterios generales que sirvieron de base para la selección de los participantes a ser parte del plan piloto del ICE [2]. Esto fue parte de la primera etapa prevista en la tabla anterior y representa la base para el éxito de este plan [2]:

<p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES</p> <p>Flexibilidad, adaptabilidad, merecedor de confianza, autodisciplinado, independiente, dinámico.</p> <p>CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS CON EL TRABAJO</p> <p>Capacidad de trabajar sin supervisión y sin presión de los superiores, buenas capacidades de comunicación, habilidades sociales, bien organizado, buen gestor del tiempo, capacidad de resolución de problemas, experiencia con el trabajo, experiencia y conocimiento de la organización.</p> <p>CIRCUNSTANCIAS PERSONALES</p> <p>Espacio adecuado en casa, vida social fuera de casa, entorno familiar positivo, deseo de teletrabajar, ¿niños?, ¿cuidado de personas mayores?</p>

4. TELETRABAJO: RESULTADOS POSITIVOS Y DESAFÍOS EN EL ICE.

4.1 Los resultados positivos En el criterio del autor los buenos resultados del Plan Piloto de Teletrabajo realizado en el ICE constituyen una plataforma importante para promover esa actividad tanto dentro como fuera de la empresa; algunos de estos resultados son:

4.1.1 El proceso de aprendizaje y crecimiento que se da tanto para la organización como para los teletrabajadores.

4.1.2 Es importante reconocer que ningún teletrabajador ha tenido que volver a la oficina matriz por no cumplir su papel de teletrabajador (a).

4.1.3 El ICE ha tenido ahorros por mes de aproximadamente \$400 por teletrabajador.

4.1.4 El ICE se convirtió en un impulsor y soporte en el país para el teletrabajo al ser modelo y apoyo de este tipo de gestión para el gobierno de la República y cuya labor y ejemplo llevó a la publicación por parte del gobierno de un decreto respaldando y promoviendo el teletrabajo en el país; a la vez que promovió la modificación de los artículos 109, 110 y 111 del Código de Trabajo de Costa Rica.

4.1.5 A esta fecha hay 23 instituciones públicas llevando a cabo planes piloto de teletrabajo motivadas por el éxito alcanzado por el ICE.

4.1.6 El plan piloto lo iniciamos 9 trabajadores, lo terminamos 16 y hoy somos 184 empleados de distintas áreas y grupos ocupacionales. Esta participación va creciendo de manera gradual producto de la dinámica de un programa que da resultados positivos.

4.1.7 Se va modificando la cultura organizacional que ha ido percibiendo los beneficios que produce el teletrabajo.

4.1.8 Se ha demostrado en forma cuantitativa que en promedio la productividad aumentó un 110% por encima de las metas propuestas.

4.1.9 Se ha demostrado por una investigación de ambiente laboral que las relaciones laborales entre teletrabajadores y sus jefaturas ha mejorado.

4.1.10 El autor es un ejemplo de que disminuyó radicalmente el ausentismo de la oficina por incapacidades y es un elemento que se estará investigando más ampliamente a fin de valorar si es una condición que se podría generalizar.

4.2 Retos y desafíos.

Asimismo y como parte de esta experiencia se plantean enseguida algunos retos, que a su vez se convierten en estímulos asociados a esta modalidad de trabajo en el ICE, y sin duda, con el tiempo irán surgiendo otros que deberán ser atendidos.

4.2.1 El ICE como Empresa Virtual.

Son conocidas en el ámbito empresarial distintas organizaciones que llevan a cabo la prestación de sus servicios amparados en plataformas virtuales, tanto hacia el interno como hacia afuera de la empresa, por ello este constituye uno de los desafíos más relevantes para el ICE, por cuanto ello le permitiría hacer un enfoque de servicio al cliente que retribuya un mayor logro y beneficio tanto para el cliente como para la empresa.

4.2.2 Cultura y Liderazgo de Jefaturas.

No cabe duda de la importancia del rol que desempeñan las jefaturas en el éxito del teletrabajo; de ahí que se hace prioritario crear e impulsar las acciones necesarias a fin de que, en los casos que así sea necesario; se dote a las jefaturas del conocimiento requerido a fin de que puedan ver la importancia y beneficios asociados al teletrabajo.

4.2.3 Estudiar la Calidad de Vida del Teletrabajador.

Es frecuente que se hable del mejoramiento de la Calidad de Vida de los empleados que se desempeñan como teletrabajadores, es por ello que el ICE promoverá una serie de acciones tendientes a evaluar la motivación de estos funcionarios, su proyección y estabilidad emocional, y aquellos otros elementos que permitan valorar adecuadamente el tema de la Calidad de Vida de los teletrabajadores y sus distintas interacciones de manera que se pueda establecer un seguimiento adecuado de los distintos elementos y situaciones que garanticen el éxito general de esta modalidad de trabajo y cómo se traslada ese beneficio de la empresa a sus funcionarios.

4.2.4 Red de Telecentros de Trabajo.

Es un hecho que en el ICE se están llevando a cabo las acciones necesarias a efecto de establecer al menos 10 telecentros de trabajo en sitios estratégicos del país que permitan promover la gestión de teletrabajo desde una perspectiva que podría ir más allá del teletrabajo aplicado a funcionarios del ICE sino que podría abarcar a otros funcionarios del sector público costarricense también.

5. CONCLUSIONES

Enseguida se presentan lo que a criterio del autor son conclusiones del trabajo realizado, considerando resultados de algunas entrevistas y consultas realizadas al coordinador general de Teletrabajo en el ICE y enlace institucional con el Gobierno de la República, algunas jefaturas, compañeros de trabajo y funcionarios en general, que forman parte del entorno empresarial en el cual se desarrolla el Teletrabajo en el ICE y que resume lo que ha sido la experiencia del teletrabajo en el ICE así como las expectativas en esta materia para la institución.

1. El ICE es una de las empresas más importantes de Latinoamérica que en distintos momentos de su historia dentro del país ha marcado hitos que trascienden en el tiempo; uno más de ellos es el teletrabajo, siendo la primer empresa pública que desarrolló y puso en marcha un plan piloto y después la modalidad de teletrabajo en dicha organización costarricense.

2. Con esta modalidad de trabajo la empresa vio aumentada su productividad, mejoró la calidad del producto final, pudo hacer un mejor aprovechamiento del espacio físico que se

dejó en la oficina al desplazarse el teletrabajador a su casa, a la vez que se pueden determinar ahorros institucionales producto del trabajo a distancia de los teletrabajadores.

3. El teletrabajador ve mejorada su productividad lo que resulta estimulante a la vez que cuenta con mayor tiempo para compartir y estar más cerca de su familia, sobre todo en el caso de cuando hay niños que requieren de orientación de sus padres, o personas mayores que puedan requerir de un apoyo especial y mayor presencia o compañía aunque esta sea parcial por la gestión propia del trabajo.

4. Referencias importantes lo constituyen la disminución de incapacidades, la expresión de manejar mejor el estrés laboral al no verse involucrados en los congestionamientos vehiculares en las carreteras, o el espacio para el parqueo, o los tiempos muertos de traslado entre la casa y la oficina. La flexibilidad del horario es importante, en el entendido que no se deja de apoyar a los compañeros de la oficina que así lo requieran.

5. Es un reto para el ICE ahondar en el tema de la idiosincrasia empresarial y de país al analizar: ¿cómo somos?; ¿cómo actuamos?; ¿qué se puede esperar de nuestros compañeros, jefes y superiores?; ¿qué se puede esperar de mi familia y vecinos al trabajar desde la casa? Y ¿cómo podría afectar esto el desempeño? Si se encontrara una empresa que no estudie o valore estos temas, es importante que quien esté interesado en esta modalidad de trabajo piense un poco en estos temas ya que todo ello será parte del diario vivir al trabajar desde la casa hasta que se alcance una etapa de madurez en el proceso.

6. El ICE actualmente se encuentra en una etapa de madurez del teletrabajo ya que tras haber iniciado con 16 funcionarios ahora están participando alrededor de 184 y se van incorporando más gradualmente en un comportamiento sano que permite ver con optimismo el desarrollo o ejecución del trabajo desde la casa o en un telecentro de trabajo.

7. El ICE constituye el soporte o referente de ayuda y apoyo a la gestión del Gobierno de la República en materia de teletrabajo, lo que indica que se están haciendo bien las cosas y que se pueden esperar mejoras cosas para el futuro, no sólo en el ICE sino a nivel del país como un todo.

Ha sido un gusto para el autor el poder compartir parte de la experiencia personal en cuanto al desarrollo exitoso de la modalidad de teletrabajo en el ICE de Costa Rica.

6. BIBLIOGRAFÍA

[1] Instituto Costarricense de Electricidad, Subgerencia Administrativa Institucional, Unidad Gestora de Teletrabajo y Videoconexiones: Reglamento para implementar la modalidad de teletrabajo en el ICE. Versión: 2, (2010), pp. 2-12.

[2] Instituto Costarricense de Electricidad, Subgerencia Administrativa Institucional, Unidad Gestora de Teletrabajo y Videoconexiones: Resumen del Plan Piloto de Teletrabajo en el ICE, (Junio 2008), pp. 4-54.

PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN INTEGRAL DEL TELETRABAJO

Jorge LLUBERE AZOFEIFA

Coordinador Nacional de Teletrabajo, Costa Rica
jllubere@ice.go.cr

Desde que se firmó el decreto 34704-MP el 31 de julio del 2008, se han logrado concretar una serie de acciones para implementar el teletrabajo en el Sector Público y Privado. Si bien en la actualidad hay 11 instituciones con planes piloto, se considera necesario hacer un esfuerzo mayor para incorporar más instituciones y empresas a este programa.

Las principales limitaciones que se presentan son: resistencia de los mandos medios para enviar el personal a teletrabajar, falta de un programa de comunicación entre la población, falta de capacitación para aplicar los procedimientos del teletrabajo, falta de equipo, conectividad y software que facilite el teletrabajo.

Las acciones de mejora que se proponen aplicar son: Desarrollar un programa de capacitación y de manejo del cambio en los mandos medios del Sector Público. Crear una red de Telecentros donde se pueda teletrabajar. Crear una red de Videoconferencias como apoyo al teletrabajo. Diseñar un “paquete” de soluciones de software que facilite el acceso a los servicios básicos para teletrabajar: voz- video- datos. Mantener un canal de comunicación permanente con la sociedad para impulsar la aplicación del teletrabajo, el uso de los telecentros y las videoconferencias.

Se recomienda apoyar a la Comisión Central de Teletrabajo desde tres instancias: La UNED, la Unidad de Teletrabajo y Videoconexiones del ICE y la Comisión Intersectorial de Gobierno Digital, de acuerdo con lo que establece el Decreto N° 36176-MP del 08-09-2010. Esta propuesta, no implica cambios en la estructura de ninguna de las instancias involucradas, lo que se busca es tener mayor capacidad ejecutora, mas cobertura y menor tiempo de respuesta.

PROPUESTA PARA ELABORAR UN PLAN DE ACCION INTEGRAL DE TELETRABAJO Y VIDEOCONFERENCIAS EN COSTA RICA

1. Por qué desarrollar un plan integral de teletrabajo

Es claro que el Teletrabajo ofrece una serie de beneficios para los trabajadores, las empresas y la sociedad en general. Esto ha quedado demostrado con los programas que se han desarrollado en el ICE y otras instituciones, así como las referencias obtenidas de otros países que así lo confirman.

En ese sentido, si bien desde la promulgación del decreto N° 34704 en julio del 2008, se han logrado avances importantes; lo cierto es que la experiencia acumulada y el entorno económico actual, muestran la necesidad de dar un fuerte impulso a una serie de variables que permitan obtener un aumento cualitativo y cuantitativo a nivel nacional.

Lo anterior, se fundamenta en la necesidad articular una serie de esfuerzos para que esta modalidad de trabajo, contribuya con aumentos significativos en la productividad del trabajo, la inclusión social, la rentabilidad y la calidad de vida.

2. Dentro de los factores que se considera deben ser tomados en cuenta sobresalen:

2.1- Enfoque: En muchos casos se ha entendido que el Teletrabajo es solo en la casa, cuando en la práctica bien se puede practicar de forma móvil, como es el caso de inspectores, agentes de ventas, técnicos, profesionales de campo y ejecutivos entre otros. De igual forma se puede realizar desde telecentros.

También es importante indicar que las Videoconferencias, ya sean estas en salas, en computadora, o en el teléfono celular, constituyen un medio para teletrabajar. Por tal razón forman parte integral de esta propuesta.

2.2- Alcances: El Teletrabajo se relaciona de forma directa con mejoras en:

2.2.1- Productividad: La reducción en los tiempos de respuesta, así como la disminución de los costos administrativos, de transporte y uso del espacio físico, entre otros, genera una mayor productividad.

2.2.2- Trámites: La mayor parte de los trámites tienen años de haber sido diseñados bajo el criterio del trabajo fijo y dentro de una oficina.

2.2.3- Planta física: Los diseños de las oficinas y cubículos responden a criterios antiguos que en poco contribuyen a la movilidad, agilidad y atención al cliente.

2.2.7- Videoconferencias: La costumbre es desplazar al personal a reuniones que bien pueden ser desarrolladas utilizando las Videoconferencias en PC, o en Salas, o en los celulares con 3G.

2.2.8- Telecentros: Es la optimización del espacio físico para facilitar la ejecución de las actividades y reduce costos tanto para los trabajadores como a las empresas. Su puesta en práctica requiere considerar los “Centros Comunitarios Inteligentes”

2.2.9- Tecnología: Los Teletrabajadores, tanto en la casa, como móviles, requieren de un conjunto de soluciones y accesos que les facilite su gestión, como puede ser: Data card, Wii-Fi. Cómputo en la nube, virtualización y otros.

2.2.10- Conectividad: De forma paralela al crecimiento en la cobertura y capacidad de la banda ancha, se favorece la aplicación del teletrabajo y las videoconferencias.

2.2.11- Inclusión Social: Se busca contribuir con la disminución del desempleo, el acceso al empleo remoto en zonas rurales, a mujeres empresarias, discapacitados y otras poblaciones,

3- Visión Propuesta del Enfoque del Trabajo Virtual

- Incorporado en la estrategia de modernización de las organizaciones.
- Integrado a las acciones para aumentar la productividad.
- Posicionado en zonas urbanas y rurales para promover la inclusión social.
- Articulado con los programas de formación profesional y técnica de centros de estudio universitarios y parauniversitarios
- Locales acondicionados para Teletrabajar y hacer Videoconferencias

4-Objetivo general

Establecer el Teletrabajo y las Videoconferencias como una práctica usual en las instituciones y empresas de Costa Rica.

5- Objetivos específicos

- Consolidar el teletrabajo en el sector público y privado.
- Crear Telecentros para promover y favorecer el teletrabajo.
- Utilizar la videoconferencia como herramienta para teletrabajar
- Desarrollar programas de formación para impulsar el teletrabajo.
- Establecer un sistema de certificación para teletrabajar.
- Disponer de un ente que coordine, planifique, asesore en todos los aspectos relacionados con el teletrabajo.

- Apoyar el rediseño de trámites y procesos que faciliten el trabajo virtual.
- Contribuir a desarrollar una cultura que favorezca la aplicación del teletrabajo
- Proponer los cambios que requiere el marco jurídico para teletrabajar.
- Apoyar el cumplimiento de los acuerdos y convenios internacionales en materia de Sociedad del Conocimiento y Gobierno Digital.

6- Productos esperados:

- Tener en el 2010 no menos de 5 instituciones aplicando el teletrabajo.
- Disponer en el 2011 de una red de Videoconferencias a nivel nacional.
- Tener en el 2011 dos Telecentros en operación.
- Tener en el 2011 dos municipalidades con planes piloto de Teletrabajo.
- Haber capacitado en el 2012 a no menos de 1 000 funcionarios públicos en la aplicación del sistema de teletrabajo.
- Disponer en el 2013 de un sistema de Certificación para Teletrabajar.
- Tener en el 2013 una evaluación de todo el sector público para identificar los puestos que pueden teletrabajar.
- Tener para el 2013 la oferta de cursos y programas virtuales que demanden los teletrabajadores y la población en general.
- Posicionar antes del 2014 a Costa Rica como referencia en el uso de la tecnología de información en materia de: Teletrabajo-Formación Virtual- Videoconferencias.
- Concretar cuatro alianzas con organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de programas teletrabajo, videoconferencia y formación virtual.

7- Organización:

Para alcanzar la visión, objetivos y productos señalados anteriormente, se requiere una organización que comprenda los siguientes ejes:

7.1- Eje Tecnología: Refiere al Acceso a las redes de datos, la disponibilidad de Telecentros y Videoconferencias, al uso de software integrado para teletrabajar (nube), disponibilidad de equipo.

Rectoría: ICE, Gobierno Digital y alianzas

7.2- Eje Formación: Es la Capacitación que se necesita para Teletrabajar, la capacitación que requieren las comisiones, la formación a incluir en los programas estudio. También refiere al manejo del cambio cultural dentro de las organizaciones.

Rectoría: UNED y alianzas

7.3- Eje Gestión: Incluye los ajustes a la Normativa, el diseño y administración de la red de Videoconferencias y Telecentros, la investigación, capacitación y asesoría de las acciones que permitan la aplicación del Trabajo Virtual.

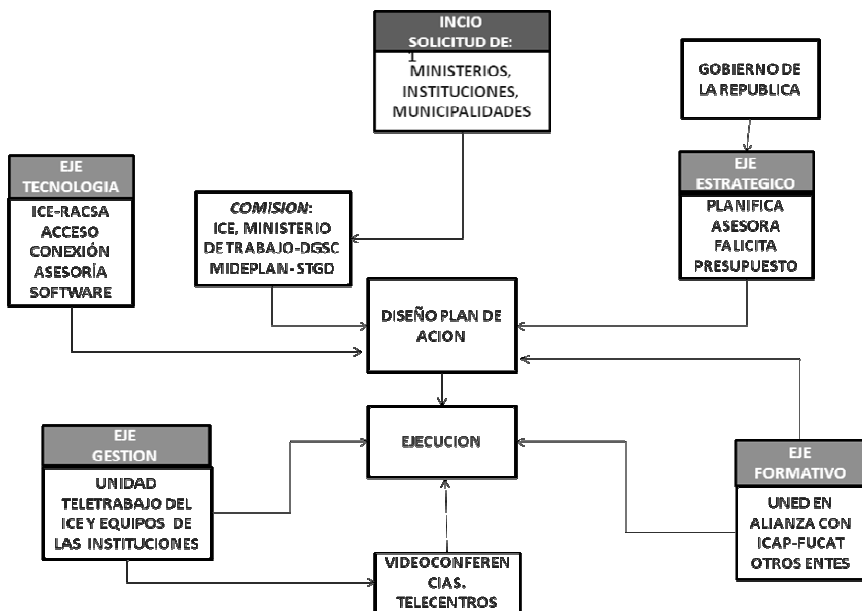
Rectoría: Unidad Teletrabajo y Videoconexiones del ICE, Secretaría Técnica Gobierno Digital y alianzas.

7.4- Eje Estrategia: Bajo este eje se integran y coordinan las acciones de planificación, soporte, cooperación y control del programa.

Rectoría: Comisión Intersectorial de Gobierno Digital

El esquema organizativo para articular las acciones de cada uno de los ejes se muestra en el siguiente diagrama.

ESQUEMA DE LA ORGANIZACIÓN PARA DESARROLLAR EL ENFOQUE INTEGRAL DEL TELETRABAJO



8- Roles de las Instancias Involucradas:

8.1- Comisión Intersectorial Gobierno Digital

1. Patrocina el desarrollo general del proyecto
2. Asesora y aprueba acciones para consolidar el Teletrabajo, los Telecentros y la Videoconferencia.
3. Apoya el establecimiento de alianzas y cooperación de organismos.

8.2- Secretaría Técnica de Gobierno Digital- STGD

Establece alianzas y convenios con organismos nacionales e internacionales para promover la aplicación del teletrabajo y las videoconferencias.

Integra las políticas, directrices y procedimientos entre el Gobierno de la República, el Sector Público, la Empresa Privada y organismos internacionales.

Coordina con los organismos involucrados el aporte de recursos para el desarrollo del Teletrabajo y Videoconferencias.

Gestiona y administra los recursos financieros destinados al programa de teletrabajo y videoconferencia.

8.3- Comisión de Teletrabajo

Planifica, coordina y controla la ejecución de las actividades relacionadas con la aplicación del Teletrabajo.

Identifica necesidades de las comisiones de Teletrabajo de las instituciones y canaliza su atención.

Retroalimenta a la Comisión Intersectorial de Gobierno Digital,
Mantiene actualizada información estadística de la situación del Teletrabajo en el país.

8.4-Unidad de Teletrabajo y Videoconferencias del ICE

Colabora en la ejecución, junto con los equipos de las Instituciones, las acciones que define la Comisión de Teletrabajo.

Elabora los documentos e instrumentos necesarios para garantizar la normalización del programa de teletrabajo en instituciones y empresas.

Propone contenidos temáticos de los programas formativos a impartir en las instituciones y empresas.

Coordina la ubicación, acondicionamiento y operación de los telecentros y salas de videoconferencia que se establezcan a nivel nacional.

Estandariza los criterios técnicos de los equipos que soportan la Red de Videoconferencia y los protocolos de acceso.

Certifica el diseño y funcionamiento de los Telecentros, de salas y software de videoconferencia.

8.5-Instituto Costarricense de Electricidad- ICE

Desarrolla acciones para facilitar el acceso a la conectividad de los teletrabajadores, a los telecentros, a las salas de videoconferencia y al software de videoconferencia que se incorporen al programa.

Aporta personal calificado para diseñar, desarrollar y mantener los aspectos técnicos que requiere la aplicación del teletrabajo, los telecentros y la red de videoconferencias.

8.6-Universidad Estatal a Distancia –UNED.

Brinda soporte a la Secretaría Técnica de Gobierno Digital en las acciones formativas para implementar el sistema de Teletrabajo.

Capacita a los funcionarios públicos en la aplicación del programa de teletrabajo.

Desarrolla eventos orientados al cambio cultural para aplicar el Teletrabajo

Coordina la cooperación y alianzas para desarrollar acciones formativas en materia de Teletrabajo.

Apoya el programa de certificación de competencias para teletrabajar.

Facilita el acceso a la red de videoconferencias para estimular actividades teletrabajables.

8.7-Ministerio de Trabajo y Seguridad Social-MTSS.

Asesora a la Secretaría Técnica de Gobierno Digital y al Equipo Coordinador de Teletrabajo en los aspectos laborales que surjan como producto de la aplicación del sistema de Teletrabajo.

Propone y coordina la ejecución de los cambios que requiere la legislación laboral del país.

Coordina encuentros con empresarios y organizaciones para promover la contratación de Teletrabajadores.

Contribuye a identificar poblaciones susceptibles a incorporarse a la fuerza laboral por medio del Teletrabajo.

8.8- Dirección General del Servicio Civil – DGSC-

Promueve las acciones de implementación del programa de Teletrabajo en las instituciones cubiertas por su ámbito.

Apoya al Ministerio de Trabajo en el análisis y recomendación de los cambios que requiere el marco normativo en las instituciones cubiertas por su ámbito.

8.9- Ministerios e Instituciones Públicas

Aplica los requerimientos que presente la Secretaría Técnica de Gobierno Digital para aplicar el programa de teletrabajo.

Designa un representante ante el Órgano Coordinador de Teletrabajo, que se encarga al interno de la institución de coordinar las acciones de aplicación del programa.

Comparte con el Órgano Coordinador y otras instituciones la información y experiencias que se generen como producto del programa.

Cubre los costos de los diagnósticos, las asesorías técnicas y formación del personal que se capacite dentro del programa de Teletrabajo y de Videoconferencia.

Retroalimenta a la Comisión Central de Teletrabajo sobre los planes y acciones en materia consultorías y pasantías relacionadas con el Teletrabajo.

9- Estrategia general

Desarrollar el teletrabajo y la videoconferencia como modalidades de trabajo en todo el Sector Público y brindar acceso a la empresa privada y la comunidad en general a estos servicios.

Poner en funcionamiento Telecentros donde los funcionarios públicos y la comunidad puedan teletrabajar, realizar videoconferencias y formarse de manera virtual en temas que les facilite su acceso al mercado laboral.

Diseñar una oferta de software que integre todas las aplicaciones que requieren los distintos puestos de teletrabajo.

Diseñar los contenidos temáticos a incorporar en los programas de estudio de educación superior para promover el trabajo virtual.

Desarrollar un programa de manejo del cambio cultural.

Establecer un centro de certificación de competencias para desarrollar el trabajo virtual.

Para cada fase indicada en el punto anterior, se hará un proceso evolutivo que inicia con la conformación de equipos en cada Ministerio e Institución Pública, luego se realizan los diagnósticos, se capacita al personal en el enfoque, metodologías y herramientas que comprende el programa.

Dichos equipos a su vez replican al interno y en las comunidades el uso y contenidos que proporciona el teletrabajo y las videoconferencias, dando como resultado la conformación de una “red” nacional de teletrabajadores y centros de videoconferencia.

10- Estrategias específicas

Definir el equipo de trabajo que gerencie todo el programa.

Seleccionar un sector específico como piloto para aplicar el “software de teletrabajo”

Seleccionar una localidad de la Gran Área Metropolitana, para desarrollar un plan piloto de Telecentro, para los funcionarios que no pueden laborar desde su hogar.

Poner al servicio de los ciudadanos programas formativos de teletrabajo.

Realizar una estrategia de posicionamiento del programa en poblaciones meta:

5.1- Gobierno - Comisión intersectorial de Gobierno Digital.

5.2- Hacer sesiones de trabajo con jerarcas de las instituciones seleccionadas

5.3 Hacer publicaciones en los medios de comunicación.

11- Acciones de Implementación

11.1- Aprobaciones

Secretaría Técnica Gobierno Digital avala la propuesta del plan.

ICE avala propuesta del plan.

UNED avala propuesta del plan.

Ministerio de Trabajo avala propuesta del plan

Comisión Intersectorial de Gobierno Digital aprueba plan acción.

Se formaliza el apoyo de la Unidad Teletrabajo y Videoconexiones del ICE en las acciones ejecutoras que define la Comisión Teletrabajo.

11.2- Diseño plan de acción

La Comisión Central de Teletrabajo, en forma conjunta con la UNED y la Unidad de Teletrabajo del ICE, formulan el plan de acción 2010- 2014.

11.3- Diseño de la Red Nacional Videoconferencias.

Diseño de la topología de la RED.

Diseño de las características técnicas de los equipos

Elaborar política, reglamento y procedimientos uso

Elaborar herramientas de apoyo al reglamento y procedimiento

11.4- Diseño de la Red Nacional de Telecentros

Estudio de factibilidad y ubicación de los telecentros

Diseño de las instalaciones.

Diseño de las características técnicas de los equipos

Elaborar política, reglamento y procedimientos uso

Elaborar herramientas de apoyo al reglamento y procedimiento

11.5- Aplicación campaña de comunicación

Diseño de la campaña para cada población meta.

Inicio de la campaña de comunicación.

11.6- Puesta en práctica Telecentros y Videoconferencias

Poner en operación dos telecentros.

Utilizar salas de videoconferencia en cabeceras de provincia

Aplicar software de videoconferencias en PC para Ministros y Presidentes Ejecutivos.

12-Recursos para implementar el programa de Teletrabajo y videoconferencias

La puesta en práctica de este programa, busca que el Teletrabajo y la Videoconferencia formen parte de organización actual que tiene cada institución y empresa. Esto significa que no se pretende crear “estructuras paralelas”, visualizando más la conformación de “equipos” que hacen sus aportes para promover al interno de cada dependencia que el programa funcione de manera formal.

Sin embargo, todas las actividades que se han señalado, requieren de recursos humanos, materiales y financieros que permiten el normal funcionamiento del programa. En ese sentido, los recursos que se necesitan pueden ser segmentados en dos grandes campos.

12.1- Recursos de Coordinación

Esto comprende los recursos que se destinan a la Planificación, Coordinación y control del programa que desarrolla el Órgano Coordinador donde sobresale.

1- Un Coordinador General del Programa de Teletrabajo y Videoconferencia

2- Tres expertos en la administración y gestión de la red de Videoconferencia.

3- Un experto en investigación y desarrollo de soluciones tecnológicas.

3- Dos expertos en el diseño y aplicación de programas de teletrabajo.

4- Un experto en Gerencia de Proyectos.

5- Un experto en análisis financiero y gerencia de costos.

6-Un experto en levantamiento procesos/indicadores gestión.

7-Un vehículo, preferiblemente doble tracción.

8- Presupuesto específico para que el equipo del Órgano Coordinador, pueda adquirir: bienes y suministros de oficina, combustible, organizar y participar de eventos formativos.

El personal indicado en este punto ya se encuentra laborando actualmente en la Unidad de Teletrabajo y Videoconexiones, por lo que no se está planteando contratar más funcionarios.

12.2 - Recursos de Gestión

Son los recursos financieros que se necesitan para la ejecución del programa, tales como:

- Cubrir el costo de la capacitación que van a recibir todos los funcionarios públicos que integren al programa de teletrabajo.
- Cubrir el costo del material didáctico.
- Cubrir el costo de alquiler de locales para eventos formativos.
- Cubrir el costo de asesorías, pasantías que se requieran.
- Cubrir el costo de acondicionamiento de telecentros y salas de videoconferencias.
- Cubrir el costo de talleres, seminarios y congresos que se organicen para desarrollar el programa de teletrabajo y videoconferencias.

13- Plan de Acciones Inmediatas

De forma paralela a lo indicado en el punto anterior, es necesario realizar una serie de acciones inmediatas, dirigidas a dar sostenibilidad a los programas que ya se están desarrollando en las diferentes organizaciones. Dentro de esas acciones sobresalen:

13.1- Diseño plan de acción, I semestre 2011.

13.2- Actividad seguimiento con instituciones que aplican planes piloto de Teletrabajo. I semestre 2011

13.3- Planificación seminario Telework 2012, I semestre 2011.

13.4- Actividad abierta dirigida al sector privado para promover el Teletrabajo. II semestre 2011

13.5- Sesiones con Ministros, Presidentes Ejecutivos y Jerarcas para sensibilizar sobre beneficios del Teletrabajo, II semestre 2011

13.6- Reunión General: Presentación de Informe anual de resultados de la Comisión de Teletrabajo

14- Conclusiones

Los esfuerzos realizados han permitido concretar avances importantes en materia de teletrabajo a nivel nacional. Sin embargo, es necesario dar un enfoque integral a un conjunto de factores que están relacionados entre sí, para alcanzar un nivel de desarrollo superior en este campo.

La integración de acciones entorno al Teletrabajo Móvil, la Videoconferencia y los Telecentros, configuran el núcleo central de este enfoque. Unido a ello, surge la necesidad de ofrecer un software integre el acceso a una serie de servicios para los teletrabajadores y la posibilidad de mayor conectividad.

Para lograr lo anterior, es necesario uniformar e integrar una serie de acciones que garanticen un crecimiento más acelerado y uniforme en todas las instituciones y empresas. En

ese sentido, se está proponiendo incorporar dos instancias que vienen a apoyar la ejecución de los diferentes trabajos que se deben desarrollar en los campos señalados.

La primera de ellas, es la Universidad Estatal a Distancia, la cual coordinaría y ejecutaría todas las acciones formativas y de cambio cultural que demanda este nuevo enfoque. Los motivos que justifican su participación se resumen en: La naturaleza su enfoque de enseñanza, su presencia en todo el país, su infraestructura tecnológica y el interés demostrado en participar de las actividades de teletrabajo y videoconferencias.

La segunda, es la Unidad Gestora de Teletrabajo y Videoconferencias del ICE, que es donde se propone concentrar lo relacionado con la ejecución de las acciones que proponga la Comisión, así como el desarrollo y administración de los Telecentros y la administración de la Red Nacional de Videoconferencias. Su participación se justifica: Es la instancia que ha elaborado la mayor parte de los instrumentos y reglamentos que se utilizan en el sector público, posee personal con las competencias para asesorar en este campo, actualmente desarrolla una red de telecentros y de videoconferencias a nivel nacional.

Todas las otras instancias se mantienen igual, sólo que brindan un apoyo mayor a las acciones que requiere esta propuesta.

15- Recomendaciones

15.1- Aplicar el enfoque que el Teletrabajo puede desarrollarse de forma móvil, desde telecentros, por medio de videoconferencias y desde el hogar.

15.2- Desarrollar la Red Nacional de Videoconferencias y la Red Nacional de Telecentros, como medios para impulsar el teletrabajo.

15.3- Incorporar a la UNED como ente especializado para desarrollar las acciones formativas y de manejo del cambio cultural que requiere el Teletrabajo.

15.4- Promover, desde el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la contratación de personal bajo el programa de Teletrabajo.

15.5- Integrar acciones con el Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones, en el objetivo de su estrategia 2010-2014 de promover el Teletrabajo.

15.6- Aplicar un programa de formación para estudiantes de colegios, universidades y público en general que propicie la consolidación del Teletrabajo.

15.7- Incorporar a la Unidad de Teletrabajo y Videoconferencias del ICE como ente de apoyo en la ejecución de las acciones que recomiende la Comisión Central de Teletrabajo.

15.8- Obtener de la Comisión Intersectorial de Gobierno Digital, el apoyo para coordinar la integración de los Centros Comunitarios Inteligentes (CECIs), y centros de formación para su integración a la red de Telecentros y Videoconferencias.

15.7- Obtener de la Comisión Intersectorial de Gobierno Digital el apoyo para concretar alianzas y convenios de cooperación que contribuyan al impulso del Teletrabajo, las Videoconferencias y los Telecentros.

ANEXO N° 1

REFERENCIA DE DECRETOS

Decreto N°34704- 31-07-08

Artículo 6º. Competencias y obligaciones del Equipo Coordinador:

Tendrá como objetivo emitir políticas y lineamientos generales en materia de Teletrabajo, en el sector público.

Coordinara, las acciones necesarias con las instancias correspondientes para que el Teletrabajo se aplique a nivel nacional, incluyendo el estudio de las instituciones públicas que por su condición presupuestaria infraestructura tecnológica o actividades pueden participar en esta modalidad de trabajo.

Podrá convocar a las comisiones institucionales, según resulte necesario.

Deberá *regular y normar los procedimientos, lineamientos y programas de formación y capacitación, que sean necesarios*, para la debida implementación de los Programas de Teletrabajo.

Artículo 8º. Interés público:

Se declaran de interés público las actividades que se realicen para el fomento del Teletrabajo. Se podrá coordinar con el sector privado acciones de cooperación.

Artículo 9º. Políticas públicas:

El equipo coordinador podrá recomendar al Poder ejecutivo la implementación de políticas en relación con la infraestructura tecnológica para el desarrollo eficiente de las funciones del teletrabajador.

Artículo 10º. Participación en eventos formativos:

Los jefes de las instituciones facilitarán la participación de sus funcionarios en los eventos formativos que programe el equipo Coordinador

Decreto N° 36176-MP-

Artículo 1º—Créase la Comisión Interinstitucional de Gobierno Digital -en adelante denominada “la Comisión”- como un órgano interinstitucional de coordinación y definición política para diseñar, planificar y elaborar las políticas públicas en materia de Gobierno Digital. La Comisión Interinstitucional de Gobierno Digital estará integrada por:

La Presidenta de la República, quien la presidirá. Podrá ser sustituida por el Segundo Vicepresidente de la República, quien presidirá la Comisión ante esa eventualidad.

El Ministro o Viceministro de Planificación Nacional y Política Económica,

C) El Ministro o Viceministro de Ciencia y Tecnología;

D) El Ministro o Viceministro de Economía, Industria y Comercio

E) El Presidente Ejecutivo del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).

Podrán asistir a las sesiones de la Comisión, con derecho a voz pero sin voto: el Gerente de la Secretaría Técnica de Gobierno Digital y los representantes de otras instancias que determine la Comisión.

ANEXO N°2

PROYECTOS RELACIONADOS

La puesta en práctica del Trabajo Virtual, tiene una relación directa con otras iniciativas que de forma paralela o complementaria se deben desarrollar para impulsar acciones de modernización que se apoyan en el uso de las TICs

1- Red Videoconferencias

Las videoconferencias, entendidas como la posibilidad de comunicar visualmente imágenes, ya sea por medio del celular, en las computadoras portátiles, o de escritorio, o en salas de videoconferencia, constituyen un medio para teletrabajar y tienen un alto impacto en la reducción de desplazamientos, así como en el congestionamiento vial y el consumo de combustibles.

2-Ciudad Digital

El mejoramiento de los servicios hacia la comunidad que se impulsa desde la iniciativa de “Ciudad Digital”, se amplía con la incorporación del Trabajo Virtual, ya que el mismo favorece la participación ciudadana dentro de la oferta laboral.

3-Centros Comunitarios Inteligentes- CECI.

Los CECI están distribuidos en todo el país, disponen de infraestructura física y tecnológica que bien pueden de utilidad para los Teletrabajadores Móviles o para aquellas personas que no disponen de las condiciones adecuadas.

4-Telecentros

En aquellos lugares donde no puedan acceder los CECI, se instalarán Telecentros donde las personas puedan teletrabajar. Estos telecentros en la periferia del área metropolitana, cabeceras de provincia y zonas donde se justifique su instalación.

5-Trámites en línea

El trabajo Virtual demanda de trámites simples y accesibles por medios electrónicos, por lo que se convierte en un impulsor de las acciones que desarrolla el gobierno en este campo.

6- Rediseño de procesos

El teletrabajo tiene un efecto multiplicador en otros campos de la organización, por ejemplo en la optimización de procesos, ya que el análisis del flujo de insumo/producto de los puestos, puede llevar a identificar nuevas actividades que son teletrabajables y las que no lo son, serán mejoradas dentro del nuevo contexto de organización del trabajo.

7- Capacitación a Distancia

Las personas que se incorporen al sistema de teletrabajo, ya sea desde su hogar o en telecentros, deben tener la posibilidad de recibir capacitación a distancia en las diferentes temáticas que ocupe para el desarrollo de sus actividades.

8- Cultura organizacional

Se ha demostrado que existe una resistencia al cambio cuando se introduce el teletrabajo en las organizaciones, por esa razón se deben desarrollar eventos de comunicación y sensibilización entre los mandos medios y altos, así como en agrupaciones sociales.

9-Uso de Tecnologías Emergentes

La modernización de la gestión, conlleva planificar, coordinar y ejecutar la adquisición de las tecnologías de la información que permitan la optimización de los recursos financieros, humanos y materiales. En ese sentido el uso de medios como: cómputo en la nube, software que permite la interoperabilidad, firma digital y licencias al menor costo, constituyen parte de la gestión del trabajo en ambientes virtuales.

FACTORES DE SOBRECARGA EN EL TRABAJO DE LOS EQUIPOS VIRTUALES

Harri VIROLAINEN

Universidad de Turku, Facultad de Economía de Turku, Unidad Pori
Pohjoisranta 11, 28101, Porik, Finlandia
harri.virolainen@tse.fi

RESUMEN

Este artículo examina los factores de carga de trabajo en equipos virtuales. El entorno virtual de trabajo establece nuevas exigencias y desafíos relacionados con el bienestar en el trabajo. Los resultados del presente estudio se basan en datos recogidos a partir de 10 equipos en 5 organizaciones virtuales finlandesas diferentes.

No fueron encontrados muchos factores de carga de trabajo en los equipos virtuales. Los factores más comunes se referían al estrés laboral y a la prisa. La mayoría de los factores de carga laboral eran independientes del contexto del trabajo; el contexto de trabajo virtual como tal no explica los factores de carga, aunque haya establecido algunos desafíos en lo referente al bienestar laboral.

Palabras clave: carga de trabajo, equipo virtual, bienestar en el trabajo.

1. INTRODUCCIÓN

Un equipo que trabaje en el entorno virtual goza de muchos aspectos positivos en lo referente a satisfacción laboral y bienestar en el trabajo, disfrutando de una sensación de autonomía. Estos aspectos ejercen un efecto positivo en la satisfacción laboral y en el bienestar. (Por ejemplo [5], [6]).

A pesar de los numerosos aspectos positivos del trabajo virtual, el mismo encierra elementos que podrían disminuir el bienestar laboral y la satisfacción en el trabajo [3]. Una de las cuestiones mencionadas más a menudo en la literatura sobre equipos virtuales, como siendo responsable por la disminución de la satisfacción laboral, es la separación física que se percibe con relación a los demás miembros del equipo y respecto de las actividades importantes de la oficina. Un equipo virtual constituye un ambiente laboral lleno de desafíos, dado que los miembros del grupo no se ven personalmente con frecuencia. Las comunicaciones electrónicas establecen retos relativos a la comunicación, y los trabajadores remotos pueden llegar a sentir limitaciones en sus comunicaciones diarias con compañeros de trabajo [4]. También es difícil detectar cuándo los compañeros necesitan apoyo y ayuda. En virtud de todo esto, los trabajadores remotos pueden sentir soledad y aislamiento.

El presente artículo aborda los desafíos de los miembros de equipos de trabajo virtual relativos al bienestar laboral. El objetivo de esta ponencia es describir los factores de carga de trabajo en equipos virtuales. Los resultados de la presente se basan en datos empíricos recogidos de 10 equipos virtuales diferentes. La siguiente sección contiene más información sobre la compilación de datos y sobre métodos. Luego de ello se brindan los resultados y finalmente consta la sección relativa a la discusión del tema.

2. MÉTODO Y MUESTREO

Los datos fueron recogidos a partir de 10 equipos virtuales diferentes en cinco organizaciones finlandesas también diferentes. En este estudio, los criterios aplicables a un equipo

virtual requirieron que por lo menos uno de los miembros de equipo trabajase en otra ciudad. Además, los miembros del equipo poseían objetivos comunes en tanto equipo y debían cooperar entre sí (ver [8]).

El principal método de compilación de datos consistió en una entrevista temática. En total fueron entrevistados 45 miembros del equipo virtual. La segunda recopilación de datos consistió en un cuestionario cuantitativo [15], respondido por 118 miembros del equipo virtual. El índice de respuesta a este cuestionario fue del 62%; El principal método de análisis fue el cualitativo, sirviendo el análisis cuantitativo de soporte al análisis cualitativo.

Los equipos fueron llamados "equipos a largo plazo", lo que significaba que ya estaban en existencia hacía un largo período, siendo bastante bajo el porcentaje de recambio o sustitución. Los equipos representaban diferentes sectores empresariales. Sin embargo, la mayoría de los equipos (8) representaban al sector de TI, con un equipo de ventas y uno de soporte de ventas. Todos los equipos utilizan principalmente el teléfono y los correos electrónicos para comunicarse con los demás. La composición de los equipos varía entre 5 y 28 personas. Por otro lado, el tamaño de un equipo no afectó para nada el bienestar de los trabajadores.

3. RESULTADOS

Los factores que agobiaban a los trabajadores eran contados. La mayoría de las cargas de trabajo provenían del estrés laboral y de la prisa. (Tabla 1)

Tabla 1 – Factores de Carga de Trabajo (1= mucho, 5 =muy poco) (n=117)

Factor de Carga de Trabajo	Promedio	SD
Hostigamiento	4,75	0,54
Vigilancia gratuita (excesiva)	4,35	0,67
Falta de confianza	4,15	0,76
Temor de expresar sus opiniones	4,14	0,80
Temor al fracaso	4,10	0,70
Subestimación de miembros del grupo	4,04	0,77
Burocracia excesiva	3,88	0,90
Desacuerdos del personal	3,80	0,83
Problemas insolubles	3,79	0,90
Malentendidos entre miembros del equipo	3,61	0,78
Estrés laboral	2,50	0,92
Prisa	2,04	0,78

En el contexto de un equipo virtual, entre los factores crecientes de riesgo de conflicto se encuentran la falta de comprensión entre colegas, las posibilidades limitadas de comunicación espontánea y las sensaciones de inseguridad (ver [16]). A pesar de tratarse de factores de

riesgo, el hostigamiento y los conflictos entre los miembros del equipo eran poco frecuentes en los equipos virtuales. La gran mayoría de todos los miembros de los equipos (95%) consideró que solamente existía un nivel sumamente reducido de hostigamiento. También, en otros estudios de equipos virtuales se mencionaba al hostigamiento como realmente inusual (por ejemplo [16], [20], [21]). En general, si acaso existiesen conflictos entre miembros del equipo se consideraba que los mismos debilitarían sustancialmente el clima organizativo y la moral. El aspecto positivo de los equipos virtuales es que los conflictos personales rara vez surgen, dado que no se trata de una atmósfera de multitud. (Ver también [12]). No obstante las teleoficinas cerradas o exclusivistas constituyen un factor de riesgo. En un equipo, se consideró que una teleoficina era elitista y los trabajadores pertenecientes a otras teleoficinas consideraron que la situación era problemática (ver también [18]). No se sentía que la comunicación, el apoyo y la cooperación entre los miembros del equipo fuesen parte de la funcionalidad. Las situaciones de conflicto estaban relacionadas con los casos de carencia de comunicación fuera de la teleoficina y por la falta de cooperación entre las mismas. En este caso el trabajo virtual se consideraba positivo porque los trabajadores remotos no tenían que tratarse entre sí a diario, y de esa manera no se detectaba la existencia de situaciones de conflicto. Mas no obstante, el trabajo virtual no hacía desaparecer el problema [caso existiese]. El débil funcionamiento de la comunicación y de la cooperación resultaba dañino para el desarrollo del trabajo y, en lugar de cooperar, los trabajadores debían conformarse con trabajar por su cuenta.

En algunos casos eso llevaba a la desunión, incluso a sensaciones de discriminación. Se consideró que era difícil interferir en los conflictos entre los miembros del equipo, especialmente cuando se trataba de trabajo virtual. Por otro lado los especialistas del equipo relataron sus experiencias negativas en el caso de teleoficinas exclusivistas o demasiado cerradas:

Yo no lo llamo a Pori. Es una cuestión de química personal. Aquí no soy aceptado. De manera que no puedo llamar a estas personas aunque ellas hagan el mismo trabajo que yo. Siempre ha sido así.

No puedo decir que pertenezco al grupo de manera alguna, porque no estoy al tanto de las cosas y ellos no comparten la información.

Otros investigadores han reportado resultados similares. La solución de conflictos en los equipos virtuales es dura y más difícil que en el caso de los equipos cuyos componentes se ven a diario (por ejemplo [2], [9], [19]). Según el estudio de Armstrong y Cole [1], los conflictos se expresan, son reconocidos, y los esfuerzos para resolverlos se concretan más rápidamente si los miembros del equipo trabajaban en la misma oficina. En el caso de los equipos virtuales, los problemas sencillamente se enterraban y nunca llegaban a resolverse. Los miembros del equipo que trabajaban en la misma oficina muchas veces exteriorizaban sus quejas entre sí, pero no las llevaban al supervisor que cumplía tareas en forma remota, a menos que las emociones alcanzasen un nivel alto. En estos casos era más arduo informar al supervisor remoto que cuando el mismo trabajaba en la misma oficina.

Los miembros del equipo sentían que existían algunas reglas que dirigían la función del equipo. En general, el personal consideraba que no había tantas reglas como para interferir con el trabajo. Ello era del agrado de los trabajadores, dado que apreciaban la libertad para trabajar y una atmósfera relajada sin demasiada burocracia. No se observó que hubiese mucha burocracia en ninguno de los equipos estudiados.

No obstante, cuando el tamaño de la organización aumentó se sintió que la burocracia también iba en aumento, y en grandes organizaciones las posibilidades de ejercer influencia se debilitaban en comparación con las organizaciones pequeñas. Aunque no existía mucha burocracia, se sentía que en las organizaciones grandes el funcionamiento de los equipos se

veían más afectados por esa burocracia. El equipo virtual no existe de manera desconectada dentro de una organización, y así en el caso de la burocracia en una gran empresa ello afecta también al equipo virtual. Esto se sintió especialmente en lo que se refiere a situaciones diferenciadas de cambio y llegado el momento de tener que rellenar documentos.

Los grandes volúmenes de trabajo y la prisa afectaban negativamente el ambiente de trabajo. El estudio de Nakari [13] relata resultados similares. En este estudio, el 73% de los miembros del equipo virtual experimentaron la prisa en sus trabajos, en gran medida o en nivel suficiente, llegando a sentirse que esto debilitaba la calidad y la cantidad de la comunicación. El personal sintió asimismo que no contaba con tiempo suficiente para dedicarle a su conducta organizativa en tanto ciudadanos, dado que tenía mucho trabajo por hacer.

La sensación de seguridad constituye una de las necesidades humanas básicas [11]. Un clima organizativo que crea una sensación de seguridad brinda apoyo a las funciones de la organización. Cuando los trabajadores se sienten seguros, este clima favorece la continuidad de la capacidad de trabajo, el coraje para recibir los cambios, y la creatividad laboral. [14] La sensación de inseguridad fue el factor principal que afectó al clima organizativo. En conjunto, sólo existía en los equipos virtuales una pequeña sensación de inseguridad; no obstante, el hecho de existir producía efectos muy negativos.

Las situaciones que dieron lugar a inseguridad en los equipos virtuales fueron: falta de comunicación e información, tiempo exiguo de contacto personal con el supervisor y temor de ser despedido. Un contexto de trabajo virtual demanda actividad e iniciativa, especialmente de los teletrabajadores. Éstos pueden sentir que no reciben tanta información como sus pares en la oficina matriz. En este estudio algunos miembros del equipo sentían a veces que sus colegas en la matriz sabían más que ellos sobre los asuntos que ocurrían en la matriz. En muchos casos, en realidad, los empleados de la matriz no sabían más que los teletrabajadores, sino simplemente que éstos últimos presuponían que no contaban con esa información. Esto se debía a que era necesario discutir más las reglas de comunicación y las directrices. La comunicación abierta y clara en el trabajo crea una sensación de seguridad en el personal. En este caso, en realidad, el contexto de trabajo virtual no constituye la primera causa de sensación de inseguridad. El mismo tipo de sensaciones podría también presentarse en una oficina normal si la comunicación no fluye adecuadamente. Las sensaciones de inseguridad disminuyeron con el tiempo, cuando los teletrabajadores se dieron cuenta que ellos no estaban perdiendo ninguna información de importancia.

Por otro lado, algunos de los trabajadores remotos se sentían inseguros debido a que raras veces veían a su supervisor personalmente. Incluso algunos teletrabajadores temían que su supervisor no tuviese conocimiento sobre el éxito que habían obtenido en su trabajo. Así, si el supervisor desconocía este hecho, ellos pensaban que sería difícil conseguir una promoción tan rápidamente como los compañeros que trabajaban en el mismo lugar del supervisor.

El temor a perder el trabajo afectaba el clima de la organización de manera sumamente negativa. Si existe la amenaza del despido, resulta sumamente difícil desarrollar un clima de organización. El foco de los trabajadores radica en mantener su puesto. En ese tipo de situación la tarea del supervisor consiste en crear una sensación de seguridad por medio de una comunicación abierta. Con la ayuda de dicha comunicación abierta, el personal estará enterado de lo que va a suceder, y ello contribuye a disminuir la sensación de inseguridad. El temor al despido puede afectar el clima de la organización incluso muchos años después de que ese temor haya pasado. Los trabajadores pueden llevar en su memoria este tipo de situaciones durante largo tiempo posterior, e incluso la sensación de inseguridad puede perdurar durante años.

Los viajes de trabajo no se consideraron como un factor que diese lugar a sobrecarga en el trabajo. Los miembros de los equipos virtuales sentían que los viajes constituían parte de su labor y consideraban que el volumen de viajes era adecuado. Aunque algunos trabajado-

res mencionaron que en caso de que hubiera más viajes ello podría crear situaciones de estrés y de sobrecarga laboral, dado que deberían sacrificar el tiempo que pasaban con la familia. Pero en este caso, los trabajadores no sentían que los viajes de trabajo hubiesen afectada de manera excesiva a su vida familiar.

Aunque algunos de los estudios anteriores (por ejemplo [1], [7], [10], [17]) mencionan al aislamiento como una característica sumamente típica entre los trabajadores virtuales, esto no ocurre necesariamente así en todos los equipos de esta naturaleza. En este estudio, los sentimientos de aislamiento entre los miembros del equipo eran muy reducidos. En las oficinas remotas, los miembros del equipo virtual generalmente contaban con personas de otros equipos con las cuales discutir, y ello disminuía la sensación de aislamiento. Kokko et. al. [9] obtuvieron el mismo tipo de resultados en sus investigaciones. De acuerdo con su estudio, los miembros del equipo virtual tenían sensaciones de aislamiento realmente de ínfima importancia, puesto que contaban con muchos compañeros de otros equipos en la misma oficina. Los miembros del equipo no se sentían aislados en absoluto cuando había por lo menos dos miembros de equipo en el mismo espacio físico. La exigüidad de las reuniones compartidas aumentaba la sensación de aislamiento. Las personas que viajaban mucho experimentaban, por otro lado, sensaciones de aislamiento y soledad en grado mucho mayor, cuando comparados con otros trabajadores.

Los trabajadores que se desempeñaban en el mismo lugar trabajando solos no explican la exigüidad de la soledad y del aislamiento, en virtud de que ninguna persona que trabajase sola en su casa sentía este tipo de sensación. Ellos habían elegido trabajar en sus hogares por su propia voluntad y estaban satisfechos con la situación, incluso al no tener frecuente contacto personal con sus compañeros. No obstante, el contacto se hacía a diario con sus colegas y clientes por correo electrónico o por teléfono, es decir, no había aislamiento de comunicaciones. Solamente en unos pocos casos se producían sentimientos momentáneos de aislamiento durante la época de vacaciones, dado que los compañeros no estaban a su alcance. Se consideran esenciales las comunicaciones regulares y la posibilidad de tener contacto con otras personas. Los miembros del equipo describen sus sentimientos de aislamiento así:

Así pues, aquí en la oficina central es diferente, cuando vas abajo hay gente a quien se le puede preguntar. Pero allí (en la oficina remota) uno se encuentra solo.

Al principio yo estaba solo, pero cuando llegó Tiina empecé a preguntarle: ¿te acuerdas de cómo se hace esto? En un principio, no había comunicación antes de que viniese Tiina. Me ayudó mucho. Es de gran ayuda que puedas preguntar. Bien, es posible llamar por teléfono o enviar un correo electrónico, pero es más difícil en comparación con situaciones en las cuales una persona viene y muestra, haz esto o haz aquello.

Uno de los desafíos que enfrentaban los trabajadores a distancia era la falta de conexión de las comunicaciones profesionales. Varios miembros de los equipos virtuales pedían discusiones profesionales sustanciales con especialistas en los equipos donde los miembros solos trabajaban en diferentes oficinas remotas. En estas oficinas, las personas de otros equipos podrían haber trabajado allí, pero no había sido posible discutir con ellos de forma profesional sobre los temas de su propio equipo y sobre las tareas del trabajo, dado que no contaban con el mismo tipo de competencias profesionales. Era más fácil discutir sobre temas referidos al trabajo con los miembros de equipo que con otras personas pertenecientes a otros equipos, no obstante trabajar en la misma oficina. La falta de personas para entablar discusiones profesionales era considerada como un tema de desarrollo del área, de desarrollo profesional e incluso de seguridad.

Cuando al menos dos personas estaban en el mismo equipo y en la misma oficina era fácil preguntar sobre temas relacionados con el trabajo y tener una discusión espontánea.

Cuando hay alguien con quien hablar de temas profesionales se crea un sentimiento de seguridad y disminuye la sensación de soledad. Algunos de los miembros del equipo expresaron sentimientos de soledad, porque carecían de personas con las cuales pudiesen discutir los temas. La falta de estas personas, y la sensación de soledad contribuyen a disminuir la motivación laboral. Aunque, en su conjunto, no posean efecto significativo sobre la motivación laboral, dado que los sentimientos de soledad se presentaban sólo ocasionalmente.

4. DISCUSIÓN

El contexto de trabajo virtual presenta algunos obstáculos relativos a la sobrecarga de trabajo y al bienestar laboral. El bienestar social en el trabajo es un factor especialmente desafiante. Los seres humanos parecen ser "animales sociales" y, en muchos casos, sienten nostalgia del contacto social entre uno y otro. Parece que, a pesar de las posibilidades que ofrece la comunicación electrónica, las personas sienten necesidad del contacto frente a frente. Con la ayuda de herramientas de comunicación electrónica, sería posible contactar a los miembros del equipo a pesar de la distancia física, y no sentirse aislado. Pero parece que la gente aún no está bastante acostumbrada a comunicarse utilizando las herramientas electrónicas con tanta naturalidad como lo hacen cuando están frente a frente. Por ejemplo, en este estudio, los trabajadores no se sentían en absoluto solos si había alguien del mismo equipo en la misma oficina. Así, la proximidad física seguía siendo un factor importante para el bienestar de los trabajadores.

Las distancias físicas establecen algunos desafíos que no son tan fáciles de resolver, incluso contando con las herramientas de comunicación electrónica. Debido a las distancias físicas, es difícil sentir las emociones de los miembros del equipo y, a raíz de ello, el ofrecimiento de ayuda y la empatía pueden resultar difíciles, pero de ninguna manera imposibles. La comunicación periódica con los miembros del equipo y con los supervisores ayuda a reconocer los problemas y los diferentes estados de ánimo antes de que las cosas se pongan muy feas.

La satisfacción laboral y el bienestar en el trabajo son sentimientos subjetivos. A algunas personas les gusta el trabajo virtual más que a otras. Algunas están acostumbradas a trabajar solas y no sienten nostalgia de la presencia física de otros miembros del equipo tanto como puede sentirlo otra persona. Para aquellas personas que sienten sobremanera la falta de contacto social y la presencia física de otros miembros del equipo, un contexto de trabajo virtual puede ser desafiante, siendo incluso posible que sientan sensaciones de aislamiento y soledad.

En general hubo bastantes factores de sobrecarga de trabajo en los equipos virtuales. Muchos factores de sobrecarga de trabajo son independientes del contexto laboral. En muchos casos, este contexto en sí no es la causa de los factores de sobrecarga de trabajo. Por ejemplo, el apuro, el estrés y los sentimientos de inseguridad pueden existir también en las oficinas tradicionales. Aunque en el contexto de la organización virtual estos elementos pueden aparecer fácilmente en caso de que las cosas no funcionen bien, o si no existen reglas claras de comunicación y trabajo. Al discutir y llegar a un acuerdo sobre las reglas de comunicación, y contando con una conducta de organización ciudadana, es también posible evitar las sensaciones de inseguridad en el personal y disminuir el estrés y la prisa.

REFERENCIAS

[1] Armstrong, D. & Cole, P. 1996. Managing distances and differences in geographical-ly distributed work groups. En S., Jackson & M. Ruderman (Eds.) Diversity in work teams. Re-

search paradigms for a changing workplace. Washington: American Psychological Association, 187-215.

[2] Armstrong, D. & Cole, P. 2002. Managing distances and differences in geographically distributed work groups. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.) *Distributed work*. Cambridge, MA: MIT Press, 167-186

[3] Bailey, D. & Kurland, N. 2002. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of organizational behavior*, 23, 383-400.

[4] Cooper, C. & Kurland, N. 2002. Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 511-532.

[5] Dubrin, A. 1991. Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68, 1223-1234.

[6] Feldman, D. & Gainey, T. 1997. Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, 7, 369-388.

[7] Fisher, K. & Fisher, M. 2001. *The distance manager. A hands-on guide to managing off-site employees and virtual teams*. New York: McGraw-Hill.

[8] Gibson, C. & Gibbs, J. 2006. Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 3, 451-495.

[9] Kokko, N. & Vartiainen, M. 2005. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja kuormitustekijät. Työsuojelurahasto tutkimusprojektin loppuraportti. Teknillinen korkeakoulu.

[10] Kurland, N. & Bailey, D. 1999. Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics* 2, 53-68.

[11] Maslow, A. 1943. A theory of human motivation, *Psychological review*, 4, 370-96.

[12] Mortensen, M. & Hinds, P. 2001. Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *The international journal of conflict management*, 3, 212-238

[13] Nakari, M. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän Studies in education, psychology and social research 226. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

[14] Pessi, Y. 1999. Työilmapiiri. Helsinki: Hakapaino oy.

[15] QPS Nordic - käsikirja. Pohjoismaiden työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely 2001 Työterveyslaitos: Helsinki.

[16] Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioutuminen hajautetuissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston julkaisuja.

[17] Van Aken, J., Hop, L. & Post, G. 1998. The Virtual Organization, a special mode of strong inter-organizational cooperation, en Hitt, M. Nixon, R. & J. Ricart (eds.) *Managing Strategically in an Interconnected World*: Chichester : John Wiley & Sons, 301-320.

[18] van Knippenberg, D. 2000. Work motivation and performance: a social identity perspective. *Applied psychology: international review*, 3, 357-371.

[19] Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2002. The functionality of virtual teams. In proceedings of 6th international workshop on teamworking, 16-17 September 2002, Malmö, Sweden, Malmö university, 361-383.

[20] Vartiainen, M., Hakonen, M. & Kokko, N. 2004. Degree of virtuality, well-being and performance in dispersed teams and projects. Proceedings of 8th International Workshop on Teamworking (IWOT 8), Treir, Germany, September 16-17, 2004.

[21] Zaccaro, S. & Bader, P. 2003. E-leadership and the challenges of leading teams: minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational dynamics*, 4, 377-387.

FORMACIÓN UNIVERSITARIA EN TRABAJO A DISTANCIA. UNA EXPERIENCIA DE TRABAJO EN EQUIPOS VIRTUALES

Sebastián STEIZEL

Universidad de San Andrés, Victoria Provincia de Buenos Aires. Argentina
ssteizel@udesa.edu.ar

Luisa MAYORAL

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Argentina
mayoral@econ.unicen.edu.ar

RESUMEN

A menudo se considera que las nuevas generaciones que han nacido y crecido con las tecnologías de información y comunicación, poseen habilidades asimiladas en sus rutinas, como para trabajar efectivamente a través de medios virtuales. Sin embargo, la experiencia indica que todavía, las nuevas generaciones están siendo expuestas a procesos de socialización en el sistema educativo, en donde se refuerza el modelo de presencialidad, y no se prepara a los estudiantes para trabajar a través de medios virtuales. El presente trabajo presenta una experiencia colaborativa entre más de 70 alumnos, agrupados en 15 equipos virtuales, provenientes de diferentes universidades del país. Los problemas emergentes para trabajar a distancia apuntan a las dificultades en compartir información de contexto, construir confianza, manejar los conflictos y, sostener una interacción y comunicación laboral focalizada en la realización de una tarea conjunta.

Se analizan los dispositivos educativos utilizados, como una forma de desarrollar competencias de trabajo virtual en alumnos universitarios.

Palabras clave: trabajo a distancia, educación universitaria, equipos virtuales, competencias.

1. INTRODUCCION

Las TICs han modificado –y están modificando- la forma en la que trabajamos, la forma en la que estudiamos, la forma en la que pensamos y la forma en la que nos relacionamos con otros; y en este sentido son un poderoso impulsor del cambio social [1].

En el mundo laboral, estas transformaciones impactan no sólo creando nuevas formas de trabajo y herramientas de comunicación, sino también reformulando capacidades. Algunas de ellas, apuntan a habilidades y conocimientos individuales, pero otras, requieren de una reconfiguración en la forma de crear vínculos sociales y conectarse con los demás. Dentro de las primeras, se ha encontrado que para ser exitoso no se requiere particularmente de habilidades computacionales sino que son más valoradas las habilidades de escritura, y pensamiento analítico [2]. Dentro de las habilidades relacionales, las capacidades de comunicación, manejo de conflictos y construcción de confianza han sido identificadas como las competencias claves. [3]. En consecuencia, este desarrollo de capacidades involucra saberes cognitivos, pero también competencias relacionales no vinculadas con aprendizajes explícitos. Frecuentemente, se trata de conocimientos tácitos, no necesariamente relacionados con la educación formal, emparentados estrechamente más con un “saber hacer”, que con un “saber” propiamente dicho. La forma que tienen las personas de poder aprenderlos es, básicamente, a través de la práctica misma en los entornos de trabajo [4].

En este marco, un debate central es el que se refiere a la formación de trabajadores para esta nueva realidad en el ámbito universitario. Por un lado, se ha sugerido que para las nuevas generaciones, la tecnología es un fenómeno natural totalmente incorporado en sus prácticas y rutinas cotidianas. En tal sentido, se dice que los llamados “nativos digitales” [5] o “*net generation*” [6] prefieren el aprendizaje activo, son capaces de realizar una multiplicidad de tareas, y son dependientes de las tecnologías para interactuar con otros [5, 6, 7]. Sin embargo, este punto de vista ha sido criticado, sugiriendo que el uso y las habilidades tecnológicas no son tan uniformes como se podría suponer, y que la extrapolación de la experiencia cotidiana al terreno laboral y educativo no resulta tan simple [8].

Por otro lado, el trabajar a distancia implica también una serie de particularidades en la dinámica colectiva que es necesario comprender. Cuando se trabaja cara a cara, la gente suele tener experiencias previas comunes (tanto entre ellos- se conocen entre sí-, como en el ámbito en el que se desempeñan -conocen la cultura del lugar, los estándares de desempeño-), se juntan y se re-conocen, avanzan en el trabajo conjuntamente y van monitoreándose los avances, aparecen mecanismos de control social, etc. Cuando se trata de equipos de trabajo a distancia, muchos de los supuestos anteriormente citados, no se manifiestan de la misma manera, sino que operan muchos supuestos acerca de la tarea, de los miembros y de la organización, que no son totalmente compartidos. Además, estos equipos funcionan con “otros” parámetros de tiempos, vínculos y habilidades personales, que deben aprenderse.

El objetivo de este trabajo es identificar y analizar particularidades del trabajo en equipos virtuales, así como extraer una serie de aprendizajes que contribuyan al desarrollo de estas competencias desde la formación universitaria. El artículo, fruto de una investigación exploratoria de naturaleza cuasi-experimental entre universidades, está organizado de la siguiente manera: En la primera parte, se desarrollan los conceptos centrales de la temática del trabajo a distancia, especificando las principales dificultades que la bibliografía plantea alrededor de esta modalidad. Luego, se introducen algunas ideas vinculadas al aprendizaje basado en la experiencia, que resultan centrales para comprender el porqué de la propuesta. En la tercera sección, se detalla la metodología utilizada. Por último, se analizan los hallazgos principales de la experiencia realizada, para extraer inmediatamente las conclusiones e implicancias para el desarrollo de competencias.

2. MARCO TEORICO

Dentro del contexto educativo, el fenómeno de los grupos dispersos, o como también han sido denominados, “grupos virtuales” es susceptible de ser observado desde múltiples puntos de vista. El más obvio es concebirlo desde el corpus teórico de la “educación a distancia”. Sin embargo, y más cercano a la formación académica en Ciencias de la Administración, se podrían tomar los grupos presenciales como referencia, y diferenciar los grupos virtuales, de aquellos, atendiendo a ciertas dimensiones de base. Otro punto de vista, que hoy comienza a ser relevante dentro de la Disciplina, sería partir de problematizar a los “grupos virtuales” como un fenómeno digno de ser abordado en sí mismo, y no por comparación, a ninguna otra construcción. En este sentido, se abordarán dos dimensiones centrales: los equipos virtuales y el aprendizaje en entornos virtuales.

Los equipos virtuales

El trabajo virtual ha sido definido como aquel en el que las personas tienen un fin común, y realizan tareas interdependientes en lugares y tiempos distintos, usando la tecnología como principal medio para comunicarse [9]. Esta modalidad de trabajo posee una serie de particularidades que es necesario identificar, con el fin de comprender a qué nuevos desafíos

es necesario enfrentarse. Así, Cramton [9], invita a explorar las consecuencias de la situación de invisibilidad que este tipo de experiencias trae aparejados, enfatizando en la necesidad de contar con explicaciones situacionales. Sproull y Kiesler [10] plantean -en línea con esta autora- que la comunicación a través de TICs disminuye las señales del contexto que le dan un significado particular a los mensajes. Al quedar en la incertidumbre muchos de los factores de contexto social que son importantes en la comunicación, se genera debilidad de las señales sociales en los mensajes electrónicos; y eso dificulta la construcción de vínculos. Esta dificultad depende en gran parte de la falta de comprensión acerca de la situación (laboral, contextual, emocional, etc.) que posee la contraparte, y por ende puede degenerar en atribuciones equivocadas a cerca de las causas de determinados comportamientos [9].

Otros aportes teóricos hacen foco en los conflictos que surgen en los equipos virtuales. Así, Hinds y Bailey [11] plantean que la tecnología limita la cantidad de información que se puede transmitir, y que este medio además de intensificar los conflictos, genera una dificultad adicional en la coordinación de conductas de los miembros del equipo. En línea con lo anterior, Hinds y Mortensen [12] encontraron que los equipos virtuales poseen más conflictos personales que los equipos presenciales. Concordantemente, la existencia de estos conflictos resulta más crítica para los equipos virtuales, ya que las estrategias de manejo de conflictos presenciales no son extrapolables a situaciones a distancia [13] y por ende su resolución no se encuadra en parámetros conocidos. Estos autores aconsejan, en consecuencia, atender a los efectos moderadores que podrían producir el compartir información acerca de la identidad y, del contexto, como así también contar con algún mecanismo de comunicación espontánea.

Walther, por su parte, y más allá del manejo de los conflictos puntuales, señala que es necesario reconocer que si bien los equipos virtuales pueden alcanzar altos desempeños, el tiempo que necesitan para constituirse y alcanzar una forma de trabajo armónica es más largo que en los equipos presenciales [14].

Finalmente, parte de la literatura plantea que deben construirse encuentros presenciales, pues de otra manera, es difícil construir la empatía necesaria como para desempeñarse eficazmente [15]. Sin embargo, cuando los equipos virtuales están compuestos por subgrupos pertenecientes a localizaciones similares, los miembros del equipo tienen mejor relación con sus colegas del mismo lugar que con los distantes, aunque los subgrupos de la misma nacionalidad tienen más conflicto y menos confianza que los grupos totalmente distribuidos [16].

En consecuencia, el trabajo a distancia genera particularidades diferentes a las del trabajo presencial, y su identificación, comprensión, y asimilación en las prácticas de trabajo es indispensable para realizar la tarea en forma productiva. Extrapolar los hábitos del trabajo presencial puede derivar en una serie de malentendidos, conflictos y dificultades que una vez que ocurren, son muy difíciles de revertir.

El aprendizaje en entornos virtuales

Para comprender la manera en la que se puede desarrollar el aprendizaje en entornos virtuales, y con el fin de que estos tengan un sentido para los alumnos, se podría recurrir a teorías de aprendizaje en la práctica, como la de Comunidades de Práctica [17]. Aún con el riesgo de incurrir en simplificaciones peligrosas, estos grupos dispersos geográficamente y mediados por computador, pueden ser concebidos como “comunidades de práctica” a la manera de Wenger [17], tratándolos a partir de un modelo de aprendizaje basado en la participación. Así, nos encontramos con una comunidad caracterizada por el compromiso mutuo, la empresa conjunta y el repertorio compartido. Este desarrollo como comunidad enfatiza en la necesidad de que los equipos vayan encontrando su propia dinámica a partir de la práctica colectiva. El aprendizaje acerca de cómo desenvolverse en este entorno se da a partir de una

relación dinámica entre el hacer de uno con el hacer de los demás, y en este proceso se va construyendo el aprendizaje colectivo acerca de cómo operar en equipos virtuales.

En consecuencia, el aprendizaje de las competencias se genera en la práctica a partir de un proceso de acción y reflexión colectiva sobre la práctica misma, pues sólo a través de ella es posible atribuir sentido a los propios comportamientos. Al identificar a los grupos como comunidades de aprendizaje en donde el saber se va desarrollando en la práctica, la experiencia de trabajo se transforma en una experiencia de aprendizaje. En línea con lo anterior, se observa que buena parte de las investigaciones refieren a diseños realizados a partir de estudiantes universitarios, a quienes se pone a trabajar a distancia [18; 19], no sólo como medio para estudiar los equipos virtuales, sino también como un medio para desarrollar competencias en los mismos estudiantes [20].

3. METODOLOGÍA

Con el fin de comprender las capacidades existentes en estudiantes universitarios para desarrollar rutinas de trabajo de manera remota, y analizar los problemas que pueden emerger en este tipo de situaciones, se procedió al diseño de una experiencia de laboratorio en la que se propuso a los alumnos realizar una actividad académica a través de medios virtuales. Esta actividad consistía en conformar equipos de trabajo entre alumnos de diferentes universidades, y resolver conjuntamente un caso de estudio a través de una plataforma tecnológica asignada.

Hasta el momento se realizaron dos experiencias de este tipo: la primera, durante los meses de abril a junio de 2009 entre alumnos de una universidad privada del norte del gran Buenos Aires, y una universidad pública del centro de la provincia de Buenos Aires. En este caso, participaron en total 71 alumnos, distribuidos en 15 equipos diferentes, compuestos por un número de entre 5 y 6 miembros por grupo, conformado de manera equitativa y aleatoria por alumnos de ambas universidades. La segunda experiencia, algo más ambiciosa, consistió en un trabajo de similares características, realizado por una universidad privada del norte del Gran Buenos Aires, una universidad privada de la ciudad de Bogotá, en Colombia, y otra universidad privada de Montevideo, Uruguay. En esta oportunidad, participaron 156 alumnos en 27 equipos diferentes, en forma equilibrada y aleatoria entre los tres países, durante los meses de agosto a noviembre del 2009.

Para la realización de las experiencias se procedió a un minucioso diseño. Los profesores acordaron la tarea, tanto con fines pedagógicos como de investigación.

Una de las primeras tareas de diseño consistió en el ajuste de las agendas de trabajo de las universidades, las temáticas a utilizar en el análisis, y la elección y el diseño de la plataforma. A continuación, se acordó un listado de seis temas comunes, que debían servir como ejes para el análisis del caso. Con respecto a la tecnología base, se recurrió a la plataforma de "moodle", ya que ella permitía no sólo la formación de grupos dentro del mismo sistema, sino también la utilización de herramientas como foros y chats, facilitando las comunicaciones tanto sincrónicas como asincrónicas. Para todas las universidades, esta plataforma era una novedad, y por lo tanto, se requería de un período de familiarización con ella, tanto por parte de los docentes como de los alumnos.

Una vez definidos estos acuerdos, se eligió el caso de estudio, y se confeccionó un instructivo con las secuencias del trabajo, responsabilidades y criterios de evaluación. El caso utilizado fue "TBE en Quilmes Industrial S.A.: trabajo basado en equipos autogestionados"³, que no sólo proveía un abanico de temáticas vinculadas a los temas de Comportamiento Or-

³ Kort, Graciela y Ariel Kievsky (2007). "TBE en Quilmes Industrial S.A.: trabajo basado en equipos Autogestionados". Caso Universidad de San Andrés, Buenos Aires.

ganizacional, sino que también era una caso sobre equipos autogestionados, lo que permitía una reflexión acerca de la propia experiencia.

Asimismo, se plantearon una serie de fechas claves. Dentro de la primera semana de acceso a la plataforma y conformación de los equipos, los alumnos debían presentarse frente a sus compañeros. El objetivo de esta presentación era generar empatía entre los miembros y compartir información relevante para la realización del trabajo conjunto. Cinco semanas más tarde, cada grupo debía presentar un breve informe con los temas que iban a analizar en el caso junto con su debida justificación. El objetivo de esta instancia era producir una pre entrega para acelerar los tiempos de trabajo, y marcar hitos que hicieran que los alumnos tuvieran que interactuar entre sí antes de la entrega final. Por último, cinco semanas después (y después de haber recibido una retroalimentación por parte de los profesores de esa pre entrega), debían entregar un diagnóstico y análisis del caso con una extensión aproximada de unas veinte páginas. Por último y a modo de cierre, en cada una de las universidades se dedicó una clase para analizar, reflexionar y extraer aprendizajes a partir de la experiencia vivida, como una forma de generar conocimientos que sirvan para los alumnos, y para futuras ediciones de este proyecto.

Se les especificó a los alumnos que debían realizar todas sus comunicaciones a través de la plataforma y que no se aceptarían intervenciones por fuera de ella. El sentido de esta restricción era que los profesores pudieran monitorear el desarrollo del trabajo, las intervenciones de los alumnos, y en última instancia, acceder a los registros de las comunicaciones para analizar el desempeño de estos grupos con fines de investigación.

Las fuentes de información utilizadas para realizar el presente trabajo fueron diversas. Primeramente, se analizó la información estadística acerca de la participación de los miembros de los diferentes equipos, que proveía la plataforma tecnológica. Luego, se realizó un análisis cualitativo de los mensajes que se enviaban entre los diferentes grupos. A través de este medio, no sólo se pudo observar la frecuencia de los mensajes sino también su contenido, dando lugar a un análisis de los procesos vividos. Más tarde, se agregó la información que emanó de las reuniones de evaluación con los alumnos, realizando una reflexión sobre la dinámica de trabajo. Por último, los trabajos entregados fueron una fuente de información acerca de la tarea y su desempeño.

En el presente artículo, se dará cuenta de los hallazgos de la primera experiencia, por ser la que al momento, ha sido analizada con mayor minuciosidad y por ser la que ambos autores han compartido.

4. LOS HALLAZGOS

Se informarán a continuación, los principales hallazgos, intentando poner orden y linealidad en una realidad que resultó ser compleja, diversa, sistémica y caótica. En especial, se analizarán los siguientes tópicos:

- La participación, la no participación y la pseudo-participación.
- El compromiso mutuo, el compromiso diverso, el compromiso ritual y el no compromiso
- La tecnología como facilitadora y obstaculizadora de los procesos grupales
- La tarea y los conflictos emergentes
- Los resultados de la tarea y los resultados de la dinámica grupal
- Cuestiones emergentes

La participación, la no participación y la pseudo-participación

Respecto de la participación, es posible analizar la cantidad de participantes activos y pasivos, la cantidad de mensajes, su distribución temporal, como así también, aspectos más cualitativos como la profundidad, la diversidad de ideas y la aparición de roles en torno a los diferentes participantes. En este sentido, es posible caracterizar a los 15 grupos que han participado de la experiencia en 4 subgrupos:

1. "El" equipo: Es "el" equipo, porque sólo uno de los grupos posee estas características. Se caracteriza por la participación activa total. No hay "*lurkers*", es decir, participantes pasivos que acceden a la experiencia desde la observación, pero sin interactuar y que, sobre la fecha de entrega del trabajo, se presentan y adhieren a lo que se hizo por el grupo en un acto de "*deslurking*". La cantidad de mensajes los sitúa por encima del promedio: sobre un promedio teórico de 37,6, los mensajes de este equipo ascienden a 94, constituyendo el grupo con más alta interacción medida en cantidad de mails. La distribución temporal es armónica; no hay tiempos de alta interacción y tiempos de interacción nula, sino que la misma se mantiene con cadencia a lo largo del trabajo. En sus mensajes se advierte que cada mail es tomado y respondido por los demás participantes; no hay mensajes que se pierdan en el silencio. Las respuestas ocurren en un plazo máximo de 2 días. Hay cadenas de respuestas a partir de un mail. Los roles se definen flexiblemente: hay iniciadores, seguidores, informantes, sintetizadores, etc., pero estos cambian de uno a otro integrante, en oportunidad de la ejecución misma de la tarea. No hay roles disfuncionales.

2. Los "cuasi equipos": Son en total 5 grupos. Se caracterizan por una alta participación activa. Sin embargo, hay "*lurkers*" (uno en la mayoría de los casos, y dos en un solo grupo). La cantidad de mensajes o mails los sitúa por encima del promedio (37.6) en casi todos los casos, y de la mediana (33) en todos los casos. La distribución temporal es armónica en general. Sin embargo, el fenómeno "*lurking*" los afecta: algún participante no emite ningún mensaje, el grupo lo espera, se inquieta, comienza a trabajar, reclama a los profesores para que intervengan, finalmente los ignoran y continúan adelante, como "el" equipo mencionado más arriba. Para este equipo truncado, las reglas se redefinen: son menos integrantes, pero funcionan como equipo, con alta interacción y calidad de aportes. Las respuestas a los mails responden a un máximo de 2 días. Hay cadenas a partir de un mensaje. Distintos participantes inician, sintetizan, analizan, etc., con intercambio fluido de roles. Los "*lurkers*" entran a la plataforma, están al tanto de los avances, pero no interactúan con sus compañeros. Más cerca de la fecha de entrega, se produce el "*deslurking*", que generalmente consiste en un saludo, un pedido de disculpas, una justificación pobre y una adhesión a todo lo hecho hasta el momento. El equipo lo acepta, pero queda expectante. Generalmente, el nuevo participante no aporta demasiado, pero el equipo lo incluye en su presentación a los fines formales, con alguna excepción, dada por el abandono de la materia.

3. Los "grupos": Son 6 grupos en total. Su nivel de participación, medida en cantidad de mails, los ubica por debajo del promedio teórico, y en el mejor de los casos, a nivel de la mediana. Sólo uno de los grupos no tiene "*lurkers*"; en todos los demás, estos participantes silenciosos son omnipresentes. Existen asimismo, alumnos que abandonan la cursada en varios de los grupos. El *lurker* es aceptado, cuando se presenta hacia final de la experiencia, pero al solo efecto formal. Esto le basta al nuevo participante. Se trata de un acto ritual. Sin embargo, en el grupo puede leerse la molestia y la sensación de injusticia. Nuevamente, como en los "casi grupos", sus integrantes activos se inquietan, esperan, reclaman y finalmente, aceptan, no sin malestar. La comunicación es a veces, fluida y a veces, ausente. No hay cadencia. Existen respuestas a tiempo, y respuestas a destiempo. No hay cadenas de mails. Los mensajes en ocasiones, se pierden en el silencio. No hay buena retroalimentación. Ante la falta de respuesta, se repite el mensaje, para saber si los demás están en el grupo o se han retirado. Hay periodos de

incertidumbre. El silencio se percibe como desinterés. A la frustración le sigue la esperanza cuando la respuesta llega con disculpas, y nuevamente, la frustración le sigue cuando el silencio se repite. Es una dinámica grupal que funciona muy lentamente, y que se manifiesta a partir de sus dificultades. Los roles son confusos, las expectativas son poco claras, y en general, la experiencia en sí es vivida como una molestia.

4. Los pseudo-grupos: Son 3 grupos. Poseen una bajísima interacción. Sus mensajes son básicamente rituales. No avanzan. Participan menos de lo indispensable. En todos hay *lurkers* y alumnos que abandonan la cursada. En algún caso, los participantes pasivos son más que los activos. Son 3 grupos, pero poseen características propias: Uno de ellos, no se constituye nunca como grupo mixto, puesto que sus dos *lurkers* son de la misma universidad. Eso hace que para los participantes activos, de la otra universidad, el requerimiento de trabajar virtualmente, se vuelva absurdo. En el segundo, uno de los participantes asume la tarea, ante la realidad de tres compañeros que son abandonados o *lurkers*. Finalmente, el tercero, es el grupo con más baja interacción de todos, constituido por dos integrantes activos, dos *lurkers*, y tres mails.

El compromiso mutuo, el compromiso diverso, el compromiso ritual y el no compromiso

Evidentemente, el compromiso no es el mismo ni en tipo, ni en intensidad, ni en calidad, en los diferentes grupos que han participado ni tampoco entre los integrantes de un mismo grupo. Si se entiende el compromiso mutuo como una característica que resulta deseable, puede decirse que el mismo ha sido ciertamente, escaso.

1) Compromiso mutuo: De la totalidad de los grupos, hay uno que se ha caracterizado por el compromiso mutuo, y coincide con el que hemos llamado "equipo". En él, no sólo se ha dado un compromiso sostenido, sino que además éste se ha basado en el entusiasmo, en el desafío, en el placer más que en el deber y el cálculo racional de costos y beneficios.

2) Compromiso diverso: Le siguen los "cuasi equipos" con compromiso mutuo pero en ocasiones y, no siempre de todos sus integrantes, y con una mayor diversidad interna en lo que hace a los motivos. A algunos, los moviliza el entusiasmo, otros trabajan porque "hay que", y finalmente, otros deciden participar más o menos según su ecuación personal de aportes y contribuciones.

3) Compromiso ritual y no compromiso: Por último, también han estado presentes el compromiso ritual, basado en la forma y no en el fondo, el compromiso mínimo indispensable para que la participación periférica sea considerada "legítima" por el grupo, el descompromiso y el no compromiso. Sin embargo, y aunque es posible asociar estas conductas a los pseudo-grupos o a los grupos de menor desarrollo relativo, la realidad es más compleja y diversa. Los distintos estilos y modalidades conviven en las diferentes aproximaciones grupales.

La tecnología como facilitadora y obstaculizadora de los procesos grupales

Desde el punto de vista socio-técnico es posible reflexionar acerca de cómo las características tecnológicas de la plataforma que sustenta la experiencia, pueden fomentar u obstaculizar la interacción. Aunque en la etapa de diseño, se trabajó mucho para hacer que la tecnología fuera una facilitadora y no un obstáculo más que agregar, se observan problemáticas emergentes. En este sentido, son interesantes dos cuestiones que aquí se plantearon: 1) al momento inicial o de la presentación, y 2) durante la tarea o del trabajo sobre el caso.

1) La tecnología al momento de la presentación: Aunque la base de la plataforma se construyó sobre una herramienta bastante conocida como el "Moodle", realizándose varias pruebas para refinarla en cuanto fuera posible, desde el principio los alumnos manifestaron

problemas en su interacción debido a la tecnología. Esto es especialmente relevante, en el grupo de alumnos que pertenecen a una de las dos universidades. Una cifra cercana a la mitad de ellos no posee Internet en sus domicilios y deben concurrir a un *cyber* o a la universidad, para registrarse y seguir los pasos que el trabajo conjunto les demanda. Por otra parte, la mayoría plantea que le costó inscribirse, que el idioma inglés es una limitante (nuevamente para el grupo de la universidad con menos acceso), y que en general, el sitio no es amigable. Consultados al respecto, los alumnos dirán que están acostumbrados a los juegos electrónicos, al chat, y a la utilización del celular, pero que no están familiarizados con este tipo de plataformas, y que además, no siempre saben cómo escribir un mail correctamente. El tiempo de presentación concluye con un conocimiento formal y escueto de quienes son los compañeros de grupo, sin que los alumnos hayan intercambiado información de contexto.

2) La tecnología al momento del trabajo sobre el caso: Al inicio de esta etapa toda la comunicación que se registra es asincrónica, es decir, por medio de mails. Ante los silencios, las esperas, y las ausencias, los alumnos prueban la comunicación sincrónica o chat, por mayor familiaridad con la herramienta. Esto condujo a una frustración generalizada. El chat resultó lento y en muchas ocasiones, se producían cortes espontáneos. Ante esta situación, intentaron utilizar chats del tipo Hotmail, o mensajes por celular, pero esto hacía que esta interacción quedara fuera de registro por parte de los profesores. Finalmente, se tomó la decisión de dejarlos utilizar otros chats –no así celulares– con el compromiso de grabar las conversaciones y enviarlas a los profesores. Esta fue una solución “parche”. No tenemos seguridad de cuántos cumplieron con este compromiso, y de cuánta interacción ocurrió por fuera del sistema. Analizadas las conversaciones, se observa que siguen el mismo patrón de los grupos en comunicación asincrónica.

La tarea y los conflictos emergentes

Desde el punto de vista del desarrollo de la tarea y la dinámica del equipo se observa que gran parte de la energía y el tiempo invertido por los miembros del equipo está destinado a cuestiones de coordinación. La interacción de la mayor parte de los grupos carece de intercambios sustantivos acerca del análisis del caso en cuestión, y cuando aparece, se focaliza en coordinaciones de agenda, disculpas o reclamos por la no participación. Cuando se trata de compartir información sobre el análisis del caso, los aportes son individuales (o por subgrupos de cada universidad), y son aceptados sin mayores agregados o cuestionamientos.

En varios casos, los niveles de frontalidad y agresión en los mensajes son llamativos. Estos reclamos son en parte canalizados a través de los profesores, estereotipando a “los otros” de una manera despectiva.

En otras ocasiones, esos mensajes son subidos en los foros. A modo de ejemplo podemos citar algunos fragmentos:

“CHICOS!!!! Estoy muy enojada! G. y J., no han hecho nada. y eso no es aceptable. Me enoja mucho trabajar para los otros y que ellos se queden con mi nota. Entonces, lo siento, pero ahora no vamos a poner nuestro trabajo en moodle. Espero que para los profesores no sea un problema. Lo siento pero estamos en la universidad y al igual que en la vida nadie les va a dar todo hecho para ustedes” (M. Grupo 14)

“C., quiero decirte que sos un caradura, no solo no apareciste en todo el trabajo, ni ayudaste, tampoco dijiste nada al respecto, VOS NO HICISTE ESTE TRABAJO, puse tu nombre en la carátula de buena onda pero sabes que no lo hiciste vos. Y encima de todo, dejas un post el lunes, después de que yo ya tuve la clase de comportamiento y entregue el trabajo, diciendo que hiciste una parte de cultura, que igual NI SUBISTE!!! No se cual es tu problema, por suerte no tengo que tener mas nada que ver con vos”.(A.T. grupo 8)

“Alguien puede decir algo... es un trabajo grupal y nadie hace ni un solo comment...no voy a hacer el trabajo sol.! ponganse las pilas, hay q hacerlo” (F. grupo 15)

Prácticamente, no hay intervenciones sobre el contenido de los avances de los diferentes trabajos. En general, una persona con mayor nivel de compromiso toma la responsabilidad de completar el trabajo faltante e integrar el existente, con mayor o menor grado de resistencia.

Los resultados de la tarea y los resultados de la dinámica grupal

El resultado de la tarea no deja de ser llamativo. Todos los grupos, -gracias a, independientemente de, o a pesar de-, su dinámica interna, entregan la tarea en tiempo y forma. Los trabajos difieren, en su calidad, y riqueza, pero no puede hablarse de una alta correlación entre tarea y grupo. El equipo estrella no es el que obtiene la máxima calificación. Muchos grupos del medio obtienen calificaciones equivalentes. Otros, como los pseudo-grupos igualmente, logran aprobar. Las calificaciones individuales reflejan una diversidad aún mayor, pero en términos generales. Ciertamente, si no hubiéramos tenido acceso a la dinámica grupal en el mismo momento en que ésta ocurría, podríamos haber creído que, a juzgar por los resultados, el grupo había funcionado.

Respecto de la satisfacción ex post, no hay homogeneidad de resultados. Esto es relevante. Los grupos en que ha habido comunicación fluida, compromiso e interacción, se felicitan unos a otros y festejan por el trabajo realizado. Sus mails de despedida reflejan entusiasmo y alegría. Algunos miembros prometen mantenerse en contacto. En los grupos en que la dinámica ha sido problemática no hay despedidas; alguien entrega el trabajo y aquí finaliza toda la comunicación.

Indagamos personalmente acerca de qué evaluación realizaban de la experiencia, en un sentido global. Para los que trabajaron y no se sintieron acompañados, el sentimiento es de enojo y frustración. Los *“lurkers”*, paradójicamente o no, se muestran entusiastas: algunos de ellos, terminan por reconocer su forma de actuar especulativa, pero sólo después que los profesores explicamos que “los estábamos observando”. Ante la pregunta de si “aconsejarían a los alumnos del año que viene que aprovechen la experiencia” los alumnos de la universidad del interior señalan que sí, definitivamente; los alumnos de la universidad capitalina, recomiendan que no vuelvan a repetirla. Con sus excepciones y matices, éste es el cierre.

Las cuestiones emergentes

Aunque prácticamente todos los hallazgos son emergentes, hubo algunos de ellos que no pudimos prever en absoluto. Estos están relacionados con las características disímiles de las instituciones participantes, la diversidad de situaciones de los alumnos frente a la experiencia y los cuestionamientos internos.

Ciertamente, los profesores y autores de este trabajo, pertenecen a instituciones disímiles: De un lado, una universidad pública, pequeña, del interior del país. Del otro, una universidad privada, no grande, pero sí prestigiosa, de Buenos Aires. De un lado, alumnos que acceden a su educación pública, porque son de la misma ciudad o de la zona de influencia de la universidad. Del otro, alumnos que invierten dinero en su educación y tienen un sistema de becas, para el cual el promedio de calificaciones es muy importante.

Si bien, esto no era ninguna novedad, sí lo fue en algunas de sus consecuencias: La primera dificultad, fue la disponibilidad tecnológica, tanto en medios como en habilidades. No imaginamos que en una de las universidades, habría tanta dificultad en algunos de los alumnos para acceder a una computadora con conexión a Internet.

Aunque la institución brindaba el servicio, no estaba preparado para cubrir una demanda adicional no prevista; el *cyber* era la alternativa pero no era cómoda ni amigable; algún compañero podía ser otra solución, pero éstas eran soluciones a medias. Por otro lado, a casi todos les costaba familiarizarse con la plataforma. Habíamos creído que se sentirían cómodos en este medio, pero no fue así.

La segunda dificultad emergente fue lo que los psicólogos sociales llaman la "otredad" y se tradujo en el cuestionamiento de algunos sectores del alumnado en relación a los "socios de la experiencia": El planteo era por qué debían trabajar con "otra" gente, de una universidad que no tenía nada que ver con ellos. Como correlato, no se inscribían en la plataforma y se mantenían expectantes. Explicarles y tratar de convencerlos de la riqueza de aprendizaje que podía aportarles el hecho de participar no los motivaba; es más, su planteo empezaba a generar más adeptos. La solución –en parte- vino de la aprobación institucional por parte del Consejo Académico. Pero esto implicaba que, para algunos, los preconceptos estaban actuando.

A poco de comenzar, y salvo las excepciones que ya han sido mencionadas, gran parte de los alumnos de una de las universidades observó que sus compañeros lejanos solían ser los que tomaban la iniciativa. Se dijeron a sí mismos, que ellos serían seguidores, y se dejaron llevar. Para ellos éste era un trabajo práctico. Para sus compañeros lejanos también, pero en muchos casos su beca estaba en juego. Las motivaciones eran entonces, diversas. Mucho del comportamiento posterior puede asociarse a un cálculo especulativo en este sentido, con claras repercusiones en los estilos de compromiso. Paulatinamente, y otra vez, salvo excepciones, se fue instalando una idea cuya versión hablada, era algo así: "aquellos....se llevan todo por delante" y "esos....son unos chantas".

5. ANÁLISIS

Resulta interesante analizar por qué pasó lo que pasó en esta prueba de laboratorio, a efectos de extraer algunos aprendizajes emergentes válidos para las experiencias de trabajo a distancia.

Con respecto a los diferentes niveles de participación, se puede observar la posibilidad que otorga esta modalidad de trabajo, de que la gente entre y salga de la tarea del equipo sin un aparente costo (o conciencia del costo) social consecuente. La sensación de invisibilidad permite a algunos miembros jugar con intermitencias en la tarea, argumentando todo tipo de motivos que pueden resultar más o menos creíbles para los miembros del grupo.

Esto es posible debido, por un lado, a la falta de información del contexto del otro, que opera en estas situaciones, y por el otro, a una especie de "sentimiento de solidaridad" al interior de los subgrupos de cada universidad. La falta de información (o de conciencia de información) de contexto permite que el miembro que no participa, aún por razones atendibles, pueda "dejar hacer" a los demás, sin sentirse en la necesidad de explicitar sus motivos, generando en el resto de los participantes atribuciones causales ligadas a imaginarios colectivos o prejuicios que se van retroalimentando a medida que la experiencia avanza, dando lugar así, a conflictos. Por ejemplo, en el análisis de la actividad se observó que el hecho de que algunos tuvieran dificultades de acceso a Internet podría ser percibido como "obvio" por estos (evitando la necesidad de justificarse); mientras que, del otro lado, se popularizaba la sensación del "¿ves cómo son?". Esta falta de conciencia de los contextos particulares (y desconocidos para el otro), generan en consecuencia, malentendidos que arrastran al equipo hacia dinámicas poco productivas.

Las dinámicas emergentes se ven tamizadas por la formación de alianzas entre los subgrupos. Al irse construyendo imágenes generalizadas acerca de cómo son los demás, se van generando subgrupos internos que terminan cubriéndose las espaldas, y que en definitiva, afectan el desempeño del equipo como un todo. En este sentido, la identidad particular o

del subgrupo (presencial), se impone sobre la identidad y compromiso del equipo como un todo. Esto explica las dinámicas de los equipos en donde el patrón recurrente era la participación fragmentada, las justificaciones repetidas, y la falta de funcionamiento colectivo.

La comunicación mediada por la tecnología también genera una sensación de des-individualización. Al interactuar con personas que no conocen o no interactúan cotidianamente, sumado al hecho que cuando se comunican no existe contacto cara a cara, da lugar a que en muchas ocasiones se digan cosas que no se dirían presencialmente. En ninguna de las clases de cada una de las universidades se verificaron reclamos vehementes hacia los compañeros locales por falta de participación. Sin embargo, frente a sus pares de la “otra universidad”, el nivel de conflicto observado fue mucho mayor. En algunos mensajes, quedó registrado cómo el conflicto se hizo explícito y de una manera poco académica. La distancia, la invisibilidad y la des-individualización son factores que sin duda, están ligados a estas conductas.

Frente a situaciones como las que se acaban de presentar, es interesante observar lo planteado entre el resultado de la tarea y el resultado de la interacción del equipo. ¿Por qué no se observó una correlación más fuerte entre estas dos dimensiones? Las posibles explicaciones pueden obedecer a la interpretación de las reglas dentro de cada universidad, a cierta “cultura universitaria” y a motivaciones personales. Ya en las primeras semanas se observó que la relevancia del trabajo no era equivalente para todos. Mientras que en la universidad del norte de Buenos Aires había mucho en juego en la realización de este trabajo, y los alumnos estaban forzados a cumplir estrictamente con las asignaciones que la universidad proponía; en la universidad pública parecía haber un *enforcement* más laxo, ya que existían instancias de evaluación alternativas para aprobar las materias frente a presiones de los alumnos.

Si la inferencia que se está realizando es correcta, entonces, está claro que para que este tipo de trabajos funcione adecuadamente, la cultura, los incentivos y las reglas, deben estar perfectamente alineados para que las “grietas” de diseño y proceso no permitan el desarrollo de actividades contraproducentes para el desempeño del equipo.

Finalmente, dos aspectos centrales como el tiempo y la tecnología, son decididamente valiosos para entender lo que ocurrió. Lo novedoso de la propuesta hizo que a los alumnos les llevara tiempo entender la modalidad de trabajo, y las implicancias de sus propios comportamientos. Si bien tres meses para los tiempos universitarios es mucho, para comprender las dinámicas y particularidades de nuevos medios de trabajo, no parece ser suficiente. Aunque son presuntamente, “nativos digitales”, el hecho de utilizar una plataforma desconocida, hizo que les costara incorporarlas en sus dinámicas de trabajo conocidas. La lógica de la participación en foros les resultaba dificultosa, las discusiones sincrónicas vía MSN no eran iguales que las discusiones presenciales, y producir conocimientos colectivos por la vía digital no era igual que enviarse mensajes de texto... Ciertamente, trabajar a distancia les significó una novedad, y su asimilación estuvo lejos de darse naturalmente.

6. CONCLUSIONES

¿Qué conclusiones podemos extraer de esta experiencia y qué aprendizajes deben ser rescatados? Una de las principales conclusiones que se pudieron identificar es la falta de naturalidad con respecto al uso de la tecnología. A los alumnos (que oscilan entre los 19 y 24 años), les fue particularmente difícil adaptarse a una experiencia de trabajo que significaba una ruptura en la forma conocida de operar colaborativamente. Una plataforma que habilitaba foros y chats como forma de interacción no les resultaba suficiente para interactuar, compartir ideas y trabajar juntos. Al contrario, la tecnología les significaba un obstáculo: silencios, “tiempos muertos”, mayor tiempo de coordinación, malentendidos, estereotipos, etc. La pregunta que surge es si estos emergentes resultan inherentes al uso de la tecnología o no. Por el análisis realizado con los alumnos, y por la literatura consultada, esto no parece ser así. Si se

hubieran tomado los recaudos adecuados, como por ejemplo, explicitar situaciones particulares, dedicarle tiempo a la construcción de confianza y a familiarizarse con la plataforma, entre otras cuestiones, es probable que los resultados hubiesen sido diferentes.

Si nos referimos a las competencias necesarias para trabajar efectivamente bajo modalidades virtuales, las habilidades de comunicación y especialmente, de escritura aparecen como claves. Saber comunicarse a través de la tecnología implica saber eliminar supuestos, saber compartir experiencias de contexto, poder generar empatía a través de la tecnología, y preguntar antes que inferir y estereotipar. Cuando el trabajo es cara a cara, el hecho de compartir experiencias hace que muchas de estas situaciones estén dadas. A distancia, hay que construirlas.

Desde el punto de vista del diseño de un entorno propicio para estas actividades hay que remarcar varias cuestiones. Cuando las reglas y los incentivos no son del todo claros, los participantes se filtran por las grietas que el mismo sistema genera. Así por ejemplo, se observó que, si los participantes tenían otras responsabilidades en sus agendas, priorizaban aquellas en las que “había que dar la cara”. Resulta claro entonces, que hay que atender a la importancia del trabajo a distancia en relación a las obligaciones presenciales.

En otro orden, la variable cultura es extremadamente importante. La adecuación de las culturas de los miembros que participarán en trabajos distantes es algo a tener en cuenta. Diferencias culturales pueden arrastrar más supuestos de los ya abundantes en esta modalidad de trabajo.

Un último punto a remarcar tiene que ver con la experiencia en sí misma. Que los alumnos hayan experimentado las dificultades de trabajar a distancia, ha hecho que las lecciones adquirieran un sentido particular para ellos. Sentir el entusiasmo, pero también la frustración, el enojo y la indiferencia y, por supuesto hablar y reflexionar sobre ello, hace que la experiencia sea más rica que un mero curso de alfabetización digital. Como decían los alumnos “para bien o para mal, de esta experiencia nos vamos a acordar”. Y ése es el objetivo de la educación en muchos aspectos: desarrollar en los alumnos experiencias que les permitan reflexionar, desmitificar supuestos, y extraer aprendizajes. En cualquier caso, hay una conclusión que emerge sin esfuerzo de todo lo dicho, y es que conviene intensificar este tipo de experiencias de trabajo buscando aportar elementos de juicio en tres dimensiones básicas:

1) Mejorar la interacción vía la tecnología más adecuada, atendiendo a que la misma tecnología que brinda nuevas y desconocidas oportunidades, crea también nuevos problemas.

2) Construir capacidades para trabajar en situación de diversidad y a distancia. No siempre nos toca trabajar con el que piensa igual que nosotros, con el que valora las mismas cosas que nosotros, con el que tiene los mismos medios y prioridades que nosotros. Generar empatía activa es tanto una urgente como necesario.

3) Generar conocimiento acerca de los grupos diversos autogestionados virtuales. Sabemos muy poco acerca de ellos. Nuestro conocimiento es parcial y fragmentado. Necesitamos saber más y mejor.

En la medida en que se puedan estimular más experiencias de este tipo, mejor preparados saldrán nuestros alumnos para trabajar bajo modalidades mediadas por las tecnologías.

BIBLIOGRAFÍA

[1] SEC Commission Staff Working Paper. (2003) 652. European Commission, 2003. Building the Knowledge society. Social and Human Capital Interactions

[2] Borghans, L. & Weel, Bas ter. (2004) Are computer skills the new basic skills? Labour Economics, vol. 11. Issue1. 2004

[3] Connaughton, S.; Shufler, M. (2007) “Multinational and Multicultural Distributed Teams: A Review and Future Agenda”. Small Group Research, Vol 38 (3). 387-412.

- [4] Steizel, S. (2005) "¿Qué capacidades, habilidades y cualificaciones son más requeridas por las empresas en la economía del conocimiento?" *Learning Review*, Junio - Julio 2005.
- [5] Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-2.
- [6] Tapscott, D. (1998). *Growing up digital: the rise of the Net generation*. New York: McGraw-Hill.
- [7] Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: the next great generation*. New York: Vintage
- [8] Bennet, S.; Maton K; Kervin, L. (2008) "The „digital natives“ debate: A critical review of the evidence". *British journal of education technology* Vol 39 (5). 775-786.
- [9] Cramton, C. "The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration" *Organization Science*, vol. 12, nro. 3, may-jun, 2001, pp. 346-371
- [10] Sproull, L. and Kiesler, S. (1986) "Reducing social context cues: electronic mail in organizational communication" *Management Science* Vol. 32 No. 11. 1492-1512
- [11] Hinds, P. Bailey, D.(2003) "Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams" *Organizational Science*. Vol 14, N°6 Nov-Dec. 615-632.
- [12] Hinds, P, y Mortensen, M. (2005) "Understanding conflict in geographically distributed teams: the moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication" *Organization Science*, vol. 16, nro 2, may-jun 2005, pp 290-307
- [13] Montoya-Weiss, M., Massey, A.P. and Song, M. (2001) "Getting it together: temporal coordination and conflict management in global virtual teams" *Academy of Management Journal*. Vol 44 No. 6. 1251-62.
- [14] Walther, J. B. (1995). "Relational aspects of computer-mediated communication: Experimental observations over time." *Organization Science*, 6(2), 186-203.
- [15] Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473-492
- [16] Prensky, M. (2001a). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9, 5, 1-6.
- [17] Polzer, J.; Crisp, C.; Jarvenpaa, S.; Kim, J. (2006) "Extending the Faultline Model to Geographically Dispersed Teams: how Colocated Subgroups can Impair Group Functioning". *Academy of Management Journal*. Vol 49 (4). 679-692.
- [18] Wenger, E. (2001) *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*, Paidós, 2001
- [19] Martins, L.; Gilson, L ; Maynard, T. (2004) "Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?" *Journal of Management*; Vol.30 (6); 805-835.
- [20] Garrido, A. (2003) "El aprendizaje como identidad de participación en la práctica de una comunidad virtual" *Trabajos de doctorado TD03-003 Programa de doctorado sobre la Sociedad de la Información y el Conocimiento* <http://www.uoc.edu/in3/dt/20088/20088.pdf>
- [21] Guitert, M.; Romeu, T; Perez-Mateo, M. (2007) "competencias TIC y trabajo en equipos virtuales". *Revista de Universidad y sociedad del conocimiento*, Vol 4. N°1.

NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS PARA EL TRABAJO. DE LA FÁBRICA AL EDIFICIO VIRTUAL

El desempleo es un motor de innovación

Sonia BOIAROV

Directora de Cedtel y de Torres de Teletrabajo. Organizadora del Telework 2010.

sonia@boiarov.com.ar

www.boiarov.com.ar

RESUMEN

Torres de Teletrabajo es un edificio virtual que reúne oferentes y demandantes de teleservicios. Representa un cambio de paradigma que aprovecha las TIC para cubrir una necesidad real de esta época. Por lo tanto, propone hacer frente al desconocimiento y a los prejuicios alrededor del teletrabajo mediante el esfuerzo colectivo, sin dependencias, para que el objetivo de generar nuevas oportunidades laborales se convierta en realidad en un futuro cercano.

Palabras claves: Edificio virtual, teletrabajo, teleservicios, oportunidades laborales, Torres de Teletrabajo.

1. INTRODUCCIÓN

Si hablamos de la evolución de la sociedad agraria a la industrial no podemos dejar de recordar las enormes migraciones de campesinos hacia las ciudades en busca de mejores oportunidades. ¿Cuál ha sido el motor para la migración de estos colectivos?: la falta de trabajo. La reforma agraria instaurada en Inglaterra en el Siglo XVIII cercó los campos y comenzó una explotación intensiva de los cultivos facilitada por la nueva tecnología agropecuaria. Desarrollo que impactó sobre el empleo y lo redujo a su mínima expresión. A partir de entonces, el campo ya no daría las oportunidades que los habitantes necesitaban. Sin tierras y sin trabajo los campesinos no tuvieron más remedio que ir a la ciudad.

La ciudad prometía un futuro diferente. Las fábricas convertían la **riqueza inmueble** del campo, en **riqueza mueble** dada por las mercancías que se producían. Se abría un nuevo mundo de posibilidades y esperanzas.

Sin embargo, la cantidad de trabajadores que se desplazaban a la ciudad fue de tal magnitud que el exceso de oferta de mano de obra produjo abusos por parte de los dueños de las fábricas. Estos se palpaban en salarios magros, empleo de menores e inaceptables condiciones de trabajo. En medio del caos de este cambio social, político y económico, la burguesía industrial creció, se capitalizó y estableció sus propias reglas.

Aparecieron dos clases sociales:

- 1- burguesía industrial, dueños de las máquinas, que por su tamaño no era posible tener en el hogar y se ubicaron en fábricas, y el
- 2- proletariado industrial, los trabajadores u obreros.

Con el tiempo fue necesario que los obreros se organizaran para ejercer el contrapeso necesario y hacer más digno el trabajo. La lucha de clases fue la condición necesaria para una sociedad más igualitaria.

La introducción de nuevas tecnologías en la industria, las fuentes de energía y el desarrollo de formas masivas de producción y de consumo, produjeron los 50 años de oro de la

Sociedad Industrial. La economía de nuestros países se expandió y generó riquezas que incluyó a gran parte de la sociedad, hasta que una nueva crisis, una contracción al modelo de desarrollo y la introducción de otras tecnologías nuevamente produjo un desempleo de dimensiones no imaginadas que aún perduran.

El empleo formal y decente que los estudiosos se empeñan en encuadrar dentro del marco de la sociedad industrial, no da oportunidades a todos. Como decíamos, vivimos un nuevo ciclo de contracción como sucedió en el pasaje de la sociedad agraria a la industrial.

A riesgo de ser injustos, solo para sintetizar –pero reconociendo honorables excepciones– nos encontramos ante abusos con características adaptadas a esta época que se ciernen peligrosamente sobre nosotros. Magros salarios que hacen de los trabajadores, los nuevos pobres que no logran autosostenerse, largas jornadas que superan las 8 horas, desesperanza en el desarrollo o progreso dentro de la empresa, y la alta rotación de jóvenes, completan un panorama desalentador. Lamentablemente es más negro el escenario si le sumamos el maltrato y el mal humor que encontramos en ocasiones en nuestros lugares de trabajo.

La generación “Y” ya no tiene en su mente hacer carrera en una empresa y mucho menos sacrificar tantas horas de su vida encerrado en una oficina. Esperan un mejor balance entre su vida personal y laboral.

Aparece así un caprichoso equilibrio entre el trabajo formal, –disminuido en cantidad de empleados– y, el trabajo informal -compuesto por jóvenes que eligen su independencia, por mayores que no logran insertarse en el trabajo tradicional y, por profesionales free/lance que buscan otras oportunidades. Es un periodo de cambio trascendental que no puede detenerse.

A cada período de crecimiento y desarrollo le sobreviene uno de contracción que lo renueva y expande pero con características propias. Ellas hacen necesario repensar los escenarios de desarrollo y generar nuevas categorías para su análisis.

Nuestro desafío no es fácil. Tenemos que comprender el devenir histórico de los ciclos económicos y su impacto en los cambios sociales para reconocernos en el medio de la dicotomía de una sociedad industrial en contracción y de una sociedad de la información que recién comienza a expandirse.

En medio del caos que produce todo este cambio y del dolor de la falta de empleo, estamos obligados a innovar. Todo cambio trae dentro de sí mismo oportunidades no imaginadas, antes imposibles, hoy al alcance de la mano... en el living... en nuestra computadora, en Internet.

Tomando este desafío nos proponemos reunir a los teletrabajadores que hoy se encuentran dispersos y desorganizados en Torres de Teletrabajo (www.torresdeteletrabajo.com.ar)

Torres de teletrabajo es un edificio virtual. No existe en la realidad. Constituye en sí mismo una nueva realidad: la virtual, solo posible debido al avance tecnológico y a la INTERNET.

Aunque para muchos es difícil trabajar en base a la abstracción, ésta existe, y se basa en el conocimiento. Se convierte en un nuevo modo de producción y en un nuevo trabajador: el teletrabajador. El producto de esta fuerza productiva reunida en este edificio es virtual y constituye un nuevo paradigma.

LA RIQUEZA DE LAS NACIONES DE HOY ES LA SUMA DE SUS PRODUCTOS MATERIALES E INTANGIBLES.

Torres de Teletrabajo, no es una empresa, no es una bolsa de trabajo y tampoco es sólo una red social. Es un edificio con oficinas virtuales que reúne en un solo lugar el capital intelectual y pone el conocimiento de los trabajadores en acción productiva a disposición de cualquier persona que lo necesite y quiera contratarlo.

No interviene en el proceso de la contratación, solo acerca a las partes. Los empresarios sabrán dónde buscar y los teletrabajadores tendrán un lugar para ofrecerse. Es el lugar no físico, inmaterial, para aquellos micro empresarios, emprendedores y profesionales que no saben cómo empezar a teletrabajar.

Es en definitiva una nueva forma de organización, no prevista anteriormente, que colabora en crear trabajo. La contratación es directa entre el interesado y el teletrabajador. Ello evita la intermediación, mejora la distribución de los ingresos, y permite suavizar los altos y bajos de una actividad independiente.

Se basa en la colaboración ya que todos se comprometen en difundir y vender los servicios del edificio, no sólo el servicio individual, lo que genera una sinergia inimaginable en otras épocas que puede verse al poner en Google “torres de teletrabajo” para ver la cantidad de veces que aparece un proyecto que fue lanzado en el mes de marzo.

Antecedentes de Torres de Teletrabajo (TT)

Luego de finalizada la investigación: Exportadores de Servicios en Internet⁴ realizada por la Comisión TIC⁵ de USUARIA⁶ para el IDRC⁷ en el año 2007, quedó claro que la dificultad de los teletrabajadores para conseguir oportunidades de trabajo eran similares a las manifestadas por los contratantes quienes revelaron que mejorarían sus contrataciones en América Latina y el Caribe si se conocieran los riesgos legales, si se facilitaran los procedimientos de contratación y pagos, así como si se les asegurara una correcta selección de los oferentes que dieran cierto respaldo a los servicios que se contrataran.

Teniendo en cuenta estos resultados, era evidente la necesidad de iniciar alguna organización de los teletrabajadores que facilitara el encuentro entre oferentes y contratantes. Así, en el mes de agosto de 2009 se presentó el proyecto de Torres de Teletrabajo (TT) en el 1er. Congreso Internacional de Teletrabajo en Costa Rica. A partir de allí se trabajó en darle forma. Para ello, convocamos a personas voluntarias decididas a colaborar en el proyecto.

LA PUESTA EN MARCHA

Se desarrolló un buscador –corazón de TT– en base a la clasificación de servicios de la OMC –Organización Mundial del Comercio. Se estableció que cada piso sería para una profesión diferente.

Se optó por un sitio en 2D de características simples, con fotos reales trabajadas mediante photoshop que simularían la realidad virtual del edificio. Los comentarios recibidos alentaron a mantener esta característica como un elemento diferenciador de los sitios web tradicionales.

También se alteró la habitual forma del negocio de los sitios de venta de productos donde se paga un % luego de realizada la transacción. Para nuestras posibilidades, era difícil desarrollar un sistema basado en el control de las operaciones por lo que optamos por alquilar las oficinas a un valor social⁸ buscando de esta forma que todas las personas que quisieran teletrabajar se pudieran sumar, sin que el costo sea un obstáculo y se sintieran parte del proyecto.

⁴ Exportadores de Servicios en Internet, Capítulo 2, Pág. 92, <http://www.etis-lac.org.ar/>

⁵ Comisión de Teleservicios en la Sociedad de la Información y el Conocimiento, www.tic.org.ar

⁶ Asociación Argentina de Usuarios de la Informática y las Comunicaciones, www.usuaria.org.ar

⁷ Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, www.idrc.ca/lacro

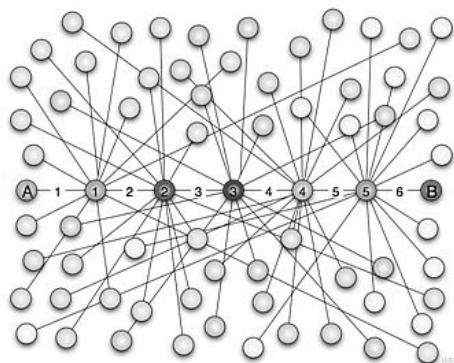
⁸ El valor mensual de alquiler de oficinas es de \$ 25, equivalente a US 7.- y desde diciembre 2010 se habilitó una opción gratuita.

ELEMENTOS DIFERENCIADORES

TORRES DE TELETRABAJO NO ES SOLO UNA RED SOCIAL

Las redes sociales en Internet son un importante fenómeno social que revoluciona la forma de comunicarse y de interactuar con diferentes intereses.

Se basa en la teoría de los seis grados que dice que si cada persona se vincula a otras cinco, todo el mundo podría estar conectado. Se grafica de la siguiente manera⁹:



Si bien los inquilinos de TT se conectan a través de un grupo cerrado en Facebook, la red social no es un fin en sí misma sino que se buscan resultados concretos identificando un tipo de integrante particular: aquellos que quieren teletrabajar o ampliar sus posibilidades de trabajo bajo esta modalidad.

Los miembros de TT se vinculan en la red social de Facebook para iniciar consultas específicas sobre cobranzas, clientes, dudas sobre el teletrabajo, coordinación de reuniones, etc.

Todos colaboran en la difusión y en mejorar el sitio web.

Los siguientes puntos clarifican algunos elementos que hacen de TT un sitio diferente.

TT SOLICITA REQUISITOS A SUS INQUILINOS

No cualquier persona puede alquilar en Torres de Teletrabajo. Solo son admitidos quienes aceptan el Código de Ética, las normas de Netiquette y el compromiso de excelencia profesional.

Este conjunto de premisas busca brindar un mayor respaldo a los contratantes.

TT CAPACITA A SUS INQUILINOS VIRTUALES EN FORMA PERMANENTE

Si bien se requiere tener experiencia como teletrabajador, en algunos casos se presentan personas sin experiencia en el teletrabajo pero que son usuarios de las TIC. En estos casos

⁹ Juan José Lozano, Las redes sociales, Una nueva forma de comunicación, http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/Articulos_Servicios_-_Redes_Sociales/seccion=1188&idioma=es_ES&id=2009101611280001&activo=4.do

se hace necesario entrenarlos para que se desarrollen con excelencia para la prestación de sus servicios.

Se intenta que todos comprendan que el error de una persona perjudica al conjunto de inquilinos y se toman los recaudos para que la ausencia de conocimientos no sea causa de faltas en la prestación de los servicios.

Mensualmente se realizan reuniones virtuales para conversar sobre temas específicos de la problemática del teletrabajo. Cada tema elegido se convierte en una capacitación en las cuales participan los interesados en forma voluntaria y gratuita. Una vez finalizada la misma se les entrega un certificado de CEDTEL –Centro de educación en teletrabajo–, que alimenta el Currículum de los inquilinos.

TT ASIGNA UN PISO Y UNA OFICINA, CONSTITUYE UN DOMICILIO VIRTUAL

Cuando los teletrabajadores no tienen una oficina a la cual concurrir y su hogar se convierte en su espacio de trabajo, evitan hacer público sus domicilios particulares. Este es un punto débil de muchos trabajadores que adoptan esta modalidad.

Alquilando su oficina virtual en TT, el sistema le asigna un piso y una oficina en forma automática para publicar en donde lo consideren necesario (sitio web, tarjetas personales, firmas en los e-mails, etc.).

Los domicilios virtuales¹⁰ se convierten en la actualidad en un nuevo espacio legal dado por los usos y costumbres. A diferencia del domicilio tradicional que se identifica con el lugar de residencia habitual, en donde se pueden contraer derechos y obligaciones y a su vez puede ser exigido y reclamado el cumplimiento de los mismos, el domicilio virtual es también la residencia permanente de la persona física o jurídica en la Web. El uso permanente no sólo de un sitio Web, sino de una casilla electrónica individual o de otra aplicación tecnológica que haga las veces de tal constituyen hoy los domicilios virtuales de los teletrabajadores.

Algunos antecedentes sobre los domicilios virtuales los encontramos en la Ley 527 de 1999, de Colombia y la Ley de Acta de Firmas Electrónicas en el Comercio Global y Nacional de los Estados Unidos de Norteamérica, de 2000.

Ambas leyes requieren “que el consumidor acepte los contratos suscritos electrónicamente y las facturas así firmadas que se gestionen por la Internet, pero para ello, las compañías tienen que verificar que sus clientes tengan un domicilio electrónico válido y otros medios técnicos para recibir información”¹¹.

¹⁰[Referencia para Argentina]“El Código Civil se ocupa del domicilio en los artículos 89 a 102, que componen el Título VI (Del domicilio) de la Sección Primera (De las personas en general) del Libro Primero (De las personas). De acuerdo con lo preceptuado por el art. 89 del C.C., el domicilio real es el lugar del asiento principal de la residencia y de los negocios.

Como puede ocurrir que se tenga la residencia en un lugar y los negocios en otro, el artículo 94, dispone la prevalencia del lugar en donde “está establecida la familia”.

Curiosamente, este precepto es compatible con la realidad que impone el uso de TICs y el masificado acceso a Internet, en cuanto hacen posible la atención de cuestiones personales, laborales y comerciales desde donde habita el protagonista de las mismas, perdiendo vigencia la obligada concurrencia a un ámbito físico y único, que caracteriza las prácticas negociales de la sociedad industrial.

Surge con entidad la separación conceptual del domicilio de la residencia física.

El artículo 90 del Código Civil abre una vía de admisibilidad del domicilio virtual con carácter de legal, a partir de la presunción como tal por imposición de la normativa interna, ficción en la que se sustenta la notificación electrónica, por ahora, de carácter voluntario pero factible en los hechos”.

http://www.tecderecho.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=14:el-domicilio-virtual-una-practica-introducida-por-los-usos-y-costumbres-con-consecuencias-juridicas-innegables&catid=32:doctrina-de-internet&Itemid=14

¹¹ Alfa Redi, Revista de Derecho Informático, Nro. 034, Los documentos electrónicos y sus efectos legales en Colombia, Mayo 2001, <http://www.alfa-redi.org/rdi-articulo.shtml?x=678>

TT REEMPLAZA EL SITIO WEB PERSONAL

Para quienes no quieren mantener un sitio web, que requiere invertir y mantenerlo actualizado permanentemente, en TT encontrarán una forma de estar presentes en la red optimizando la inversión que cada profesional puede realizar.

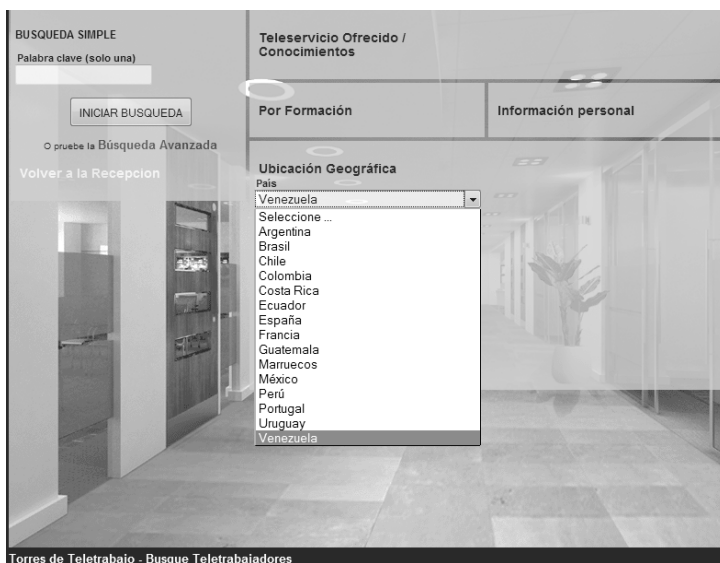
Aquellos teletrabajadores que cuentan con un sitio web pueden indicarlo en sus oficinas virtuales de modo que los visitantes puedan dirigirse a los mismos, generando mayor tráfico.

También mejora el posicionamiento en los buscadores como Google, pues es más fácil posicionar un solo sitio web haciendo sinergia entre todos que posicionar millones de sitios webs de teletrabajadores¹².

AVANCES

A partir de mayo de 2010 se inició una actividad de difusión que abarcó enlaces en sitios web, contratación de clics en Facebook, participación en eventos en varios países y notas periodísticas.

Estas actividades permitieron sumar 208¹³ teletrabajadores a las oficinas virtuales ubicados en los 15 países que muestra la imagen tomada del buscador:



¹² Sin estadísticas oficiales se dice que en Argentina existen 1,6 millones de teletrabajadores.

http://www.puntojus.com/index.php?option=com_content&view=article&id=84:mas-de-1600000-de-teletrabajadores-seran-incorporados-a-las-paritarias&catid=61:el-pais-de-las

¹³ Al momento de imprimir este libro en el mes de abril de 2011, Torres de Teletrabajo ha crecido a 700 inquilinos.

Las profesiones registradas son las siguientes:

Profesión	Total
Adm. de Empresas	8
Adm. y Gestión Pública	1
Análisis de Sistemas	3
Arquitectura	1
Asesoría en Comercio Exterior	1
Asesoría en Comercio Exterior Jubilado	1
Asesoría Legal Internacional	2
Bachiller	5
Bibliotecología	2
Call Center	1
Ciencias de la Educación	3
Ciencias del Ejercicio / Educación Física	1
Ciencias Físicas	1
Comercio Int./Ext.	1
Computación	5
Comunicación Audiovisual	2
Comunicación Social	6
Contabilidad/Auditoría	18
Derecho	6
Diseño de Imagen y Sonido	3
Diseño de Vestuario / Textil / Modas	1
Diseño Gráfico	9
Economía	2
Educación	8
Finanzas	1
Hotelería	1
Ing. - otros	3
Ing. Eléctrica	1
Ing. Electrónica	4
Ing. Industrial	2
Ing. Informática	8
Ing. Química	2
Ing. Telecomunicaciones	1
Literatura	5
Marketing / Comercialización	5
Medio Ambiente	1
Ninguna	2
Nutrición	1
Odontología	1

Otra	4
Paisajismo	1
Periodismo	4
Perito Mercantil	5
Procesos / Calidad Total	1
Programación	2
Psicología	9
Publicidad	2
Recursos Humanos	9
Relaciones Públicas	2
Secretariado	11
Seguridad Industrial	9
Sociología	2
Técnico	2
Tecnologías de la Información	1
Telecomunicaciones	4
Trabajo Social	1
Traducción	5
Turismo	5

208

Las edades son:

Rango	Total
Hasta 18 años	0
De 19 a 35 años	71
De 36 a 45 años	54
De 46 a 55 años	48
De 56 a 65 años	21
Más de 65 años	5

La distribución por sexo:

Sexo	Total
Masculino	84
Femenino	124

En los cuadros anteriores puede verse la variedad de profesiones que son posibles de realizar a través de esta modalidad de trabajo. En especial sobresalen las actividades de contabilidad, auditoría, administración de empresas y secretariado. En un segundo término vale nombrar a los diseñadores web, psicólogos, recursos humanos y seguridad industrial.

La franja etaria mayor corresponde a teletrabajadores entre 19 y 35 años, que representan el 34% luego va decreciendo. Se observa que entre los 19 y los 55 años se encuentran la mayoría de los teletrabajadores registrados. Este grupo representa el 83%.

Con respecto al sexo el 59,6% son mujeres.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A INQUILINOS

Con el objeto de realizar este *paper* se realizó una encuesta personalizada a 10 inquilinos elegidos al azar. Las preguntas que se realizaron fueron las siguientes:

- 1- ¿Por qué se sumó a Torres de Teletrabajo?
- 2- ¿Cuáles cree que son los beneficios de tener su oficina virtual en TT?
- 3- ¿Cree que sus opiniones están siendo consideradas?
- 4- ¿Cree que el precio de \$ 25 o US 7 es un valor justo para este servicio?
- 5- ¿Qué opina de realizar una capacitación mensual con certificado de CEDTEL?
- 6- ¿Cree que el teletrabajo es lo suficientemente conocido en el mercado de trabajo?
- 7- ¿Cree que las acciones que se están desarrollando en TT son las correctas?
- 8- ¿Qué propone usted para mejorar TT?
- 9- ¿Cree que hacía falta un sitio como TT?
- 10- Realice los comentarios y sugerencias que considere. ¡¡Serán bienvenidos!!

Agrupamos las respuestas en:

¿Por qué se han sumado a TT?

Las respuestas son diferentes en cada uno de los casos. Algunos se interesaron porque ya conocían sobre el teletrabajo, otros porque necesitan un trabajo, algunas mujeres porque tienen niños pequeños, y otros porque buscan un sitio serio donde ofrecerse.

Todos coinciden en que TT es un sitio necesario para esta época aun cuando algunos de ellos no han tenido contactos desde su oficina.

Los principales beneficios que los inquilinos virtuales encuentran son:

- Un sitio innovador, organizado y con futuro.
- Permite presentar los productos o servicios con profesionalismo en un ámbito de negocios.
- Estar todos los teletrabajadores juntos.
- Tener varios jefes y varios trabajos.
- Ofrecer servicios con mayor alcance geográfico.
- Aumentar la credibilidad de mi teleservicio.
- Un mayor profesionalismo a la hora de presentar los productos y servicios que cada uno ofrecemos, con un *standard* de reglas y normas claras para todos.

El costo:

Con respecto al valor, la mayoría cree que es un precio accesible pero muchos se encuentran sin trabajo en este momento y cualquier pago les resulta dificultoso. El hecho de que TT no sea gratuito es para aumentar el compromiso y la participación de sus inquilinos. Ello permite la independencia económica y las posibilidades de autosustentarse. Por ahora TT no cubre sus gastos pero lo que se recauda se invierte en publicidad.

Para aquellos que tienen dificultades económicas, TT le ofrece realizar un pago con servicios, sin dinero. Todos tienen que permanecer en TT en igualdad de condiciones.

Las opiniones de todos

TT se construyó en base a las opiniones de personas que se interesaron en el proyecto. Al inicio la participación fue gratuita para que todos pudieran realizar comentarios sobre sus necesidades y cómo veían al sitio en el futuro.

Así se pudo mejorar el buscador, detalles de las imágenes, se agregó una sala de herramientas que les permite acceder a otros beneficios como contar con un aula virtual, obtener descuentos en servicios, la posibilidad de realizar los cursos de CEDTEL en forma gratuita, etc.

Los que opinaron se consideraron escuchados.

La capacitación

Todos los encuestados sin excepción consideran que la capacitación en teletrabajo es imprescindible para su desarrollo laboral y ven en la posibilidad de capacitarse y obtener un certificado, un valor agregado que le otorga TT.

El conocimiento acerca del teletrabajo por parte de la sociedad

Todos sin excepción han considerado que aún el teletrabajo es desconocido en un amplio sector de la sociedad.

Algunos incluso manifiestan que no sólo es poco conocido sino mal conocido y por ello las actividades de difusión es un compromiso ineludible que tiene TT.

Sugerencias recibidas:

- De ser posible, me gustaría si las reuniones fueran cada 15 días para mantener más contacto y una frecuencia en las comunicaciones de la comunidad.
- ¡Adelante!
- Mostrar en el buscador a las asistentes y a las secretarías de forma indistinta.
- Opino que deberían publicitar más hacia el lado de clientes que hacia los usuarios, entiendo que éste es su negocio pero su éxito depende fuertemente de captar la atención de la demanda. Creo que las acciones en ese sentido son insuficientes.
- Crear embajadores en cada región que se encarguen de darlo a conocer.

DIFICULTADES

Resumimos en los siguientes puntos las principales dificultades que encontramos hasta este momento. En algunos puntos hemos agregado con letras, comentarios y acciones:

1. Las personas esperan que lo que se ofrece en Internet sea gratis¹⁴.
 - a. Al ser TT un emprendimiento individual con una pequeña inversión, sin sponsors ni apoyos económicos, requiere del esfuerzo de todos pero ello hace que el crecimiento sea más lento y que se tengan que desarrollar estrategias de comunicación y alternativas de pagos para los inquilinos con el objeto de que TT pueda autosostenerse.
2. Muchas personas piensan recibir propuestas laborales inmediatamente al alquilar su oficina, sin embargo la presencia en Internet no siempre tiene la respuesta que uno espera, en el tiempo que uno lo espera o lo necesita.
3. Captar la atención de la demanda es lo más difícil.
 - a. El desconocimiento sobre el teletrabajo y las dudas que genera la contratación hacen más difícil captar a potenciales demandantes de servicios.

¹⁴ Teniendo en cuenta los resultados de esta encuesta, desde el mes de diciembre de 2010 se desarrolló una opción gratis para el alquiler de las oficinas y otras pagas con diferentes ofrecimientos de servicios para los teletrabajadores y las empresas.

- b. Hemos notado que algunos visitantes prefieren ir al sitio web del teletrabajador y contactarlos desde allí. Ahora se está desarrollando un contador de clics en cada una de las áreas de las oficinas.
 - c. Se está reforzando la difusión en forma permanente.
4. No contar con un especialista o activador de ventas en Internet que acelere la difusión del sitio entre las empresas.
- a. Se está buscando una persona especializada que pueda mejorar los resultados de visitas y contrataciones.
5. Es difícil alentar la participación de todos.
- a. Muchos inquilinos alquilan la oficina de la misma forma que antes enviaban un curriculum. Es decir de una forma pasiva. Ello muestra que aún no está comprendido el valor que se le da a la participación y al esfuerzo colectivo.

ALGUNAS REFLEXIONES

Torres de Teletrabajo es un emprendimiento que solo es posible en esta época. Sin Internet no existiría. Requiere de la opinión y del esfuerzo de todos, por ello tendrá en cuenta cada una de las sugerencias que surgieron de la encuesta mencionada en los apartados anteriores.

A medida que el teletrabajo se desarrolle en la región y en el mundo, las posibilidades de crecimiento y por consiguiente de oportunidades de trabajo se multiplicarán.

La investigación Etis-Lac detectó un gran interés de las empresas en la contratación de servicios de prestadores ubicados en América Latina, pero se encontraron algunas dificultades que fueron detalladas en los Antecedentes de este *paper*. Algunas palabras utilizadas por los teletrabajadores en la encuesta mostraron que las preocupaciones de las empresas, eran también las de ellos. Por este motivo, TT aportó algunas soluciones que podemos resumir de la siguiente manera: confianza, reglas y normas claras, innovador, profesionalismo para la oferta de servicios, ampliar el mercado de trabajo, estar todos juntos, resume en cierto modo lo que TT es.

Creemos que falta aún tiempo para una mayor expansión del teletrabajo y habrá que ver si todos los interesados –en particular los inquilinos de TT– están dispuestos y pueden esperar a que ello suceda.

La activación de la demanda no es una tarea sencilla por lo que hay que intentar diferentes medios y seguir invirtiendo para que TT pueda ser conocido y se convierta con el tiempo en un punto de referencia para la contratación específica de teletrabajadores profesionales.

EL TELETRABAJO COMO TIPO DE ORGANIZACIÓN LABORAL Y LA ESTRUCTURA DEL CAPITAL INTELECTUAL EN DOS COMPAÑÍAS FINLANDESAS MODERNAS, EN LOS ALBORES DEL TERCER MILENIO

Juhani PEKKOLA

Director de Investigaciones. Profesor Adjunto / PhD Cuidado de la Salud y Social
Kymenlaakso University of Applied Sciences (www.kyamk.fi)
juhani.pekkola@kyamk.fi

RESUMEN

El formato del modelo contable estándar en las compañías data de aproximadamente 400 años atrás y se basa en riqueza material y tangible. El concepto de Capital Intelectual (CI) fue introducido en 1969 por Kenneth Galbraith, quien consideró al CI como una cuestión dinámica pero no visible, conectada con la acumulación de valor. La idea del CI es describir el valor total y real en una compañía.

No existe definición holística del CI. El foco radica en el estudio de las funciones e impactos de varios factores dentro del mismo que son intangibles. Muchas compañías han construido por sí mismas Cuentas de Capital Social. Al aumentar la intensidad de conocimiento en la economía, es tanto más razonable estudiar las funciones de las organizaciones mediante el uso de la teoría del CI en conexión con la organización del trabajo. La esencia del CI se define por la naturaleza del talento, de las acciones, estrategias, recursos y las necesidades de los clientes. Por consiguiente, cada lugar de trabajo debe valorar su propio modelo de CI.

El teletrabajo se refiere a la formulación de los entornos de trabajo y al tiempo de labor mediante el uso de la información y de las tecnologías de organización. Es razonable entender "lugar de trabajo" en cuatro dimensiones, como entorno de trabajo físico, social, virtual y mental. Los tres primeros son ambientes conceptuales en los cuales la producción de ideas y pensamientos pueden contar con el apoyo de la concienciación mental – tanto individual como compartida. El teletrabajo comprende el uso del talento humano y la motivación que se ven potenciados por la tecnología (Engelbart 1962) y los conceptos de tiempo sincrónico y asincrónico. El teletrabajo como modelo de organización del trabajo es neutral. Es decir, desde el punto de vista económico o social, las consecuencias de las aplicaciones de teletrabajo pueden conducir a una dirección positiva o negativa. Los objetivos, la estrategia del negocio, las aplicaciones de organización y la naturaleza de la gestión ejercen un impacto en estos resultados.

En dos empresas finlandesas los elementos de eficiencia e inconvenientes del teletrabajo fueron definidos en estudios de casos empíricos. Al mismo tiempo, la naturaleza del trabajo a distancia se ha estudiado en los conceptos de estrategia de negocio y de ambiente de negocio. Teniendo esta información como base, se generó una modelo teórico y empírico de CI relacionado con el teletrabajo. Los elementos principales de este modelo son el capital humano y estructural. El último se divide en capital de clientela y capital organizativo. El capital organizativo consiste en la innovación y en el capital de proceso. Tanto los elementos positivos como negativos del teletrabajo se demuestran en este modelo de CI.

No obstante, existen grandes expectativas.

Es ya algo habitual escribir que "a pesar de las grandes expectativas, el teletrabajo no fue percibido anticipadamente." Esto se refiere a algunas estimativas realizadas en los años 80 y 90 sobre la transferencia completa del trabajo desde el lugar de trabajo hacia el hogar. Por lo

general, tales textos traen la intención de que el teletrabajo "no tuvo éxito". ¿Cómo debemos interpretar esto?

La gente vive en el mundo de las series de cambios, moviéndose en diferentes direcciones. En todo momento, muchas ideas que difieren entre sí, o que incluso se contradicen, son al mismo tiempo verdaderas. Sin embargo, en su trajín diario la gente espera tener preferentemente una solución única y simple. Constituye tarea de los científicos sociales, especialmente aquellos que tienen su foco en la vida de trabajo, explicar cómo las ideas pueden parecer contradictorias, siendo verdaderas al mismo tiempo. Al describir al mundo social científicamente, uno debe tener cuidado en su fascinación de investigar materiales, definiciones científicas y los resultados de estudios previos, de manera de no verse acorralado por la incómodamente compleja "realidad" que define a todas las declaraciones categóricas.

En 1990, era común comenzar a usar las computadoras para apoyar el trabajo de las personas. La expansión de la internet provocó cambios radicales en la documentación, almacenamiento y búsqueda de información. Al mismo tiempo, el aspecto informativo del trabajo llegó a ser dominante, y cada vez con mayor frecuencia las tareas laborales se relacionaron con la creación y distribución de información. Las tareas ya no necesitaban tanto rendimiento físico, aunque se hayan tornado psicológicamente más exigentes.

Específicamente, los empleados de la gerencia podían contar de repente con más alternativas en cuanto a dónde hacer su trabajo. Los especialistas conservan aún sus escritorios y estaciones de trabajo, pero también trabajan en casa, durante las conferencias, en instalaciones de sus clientes, durante el viaje, e incluso en su tiempo libre durante un viaje o estancia en sus casas de veraneo. Todo esto es posible gracias a las herramientas de tecnología de la información y a las redes. Además de los ambientes tridimensionales de nuestro lugar de trabajo, también trabajamos en un ambiente social y virtual.

Los empleados tienen ahora la posibilidad, incluso la responsabilidad, de ser flexibles en cuanto al lugar donde hacen su trabajo. Ya en 2004, el 40% de los empleados finlandeses trabajaba de vez en cuando fuera de su lugar de trabajo, y el 25% ocasionalmente trabajaba desde su casa. El uso de las tecnologías informáticas ya no clasifica a los trabajadores. Las formas de trabajo a distancia se han convertido en rutina para los empleados de la gerencia, y las prácticas se están extendiendo a todos los niveles de los puestos de los empleados.

Por lo general, raramente existe un convenio de teletrabajo entre el empleado y el empleador y por lo tanto el teletrabajo puede parecer "invisible". Los acuerdos no son oficiales y, a menudo, basados en la autonomía de los especialistas, es decir, en la posibilidad de los trabajadores de organizar su trabajo independientemente del empleador. Los empleados que trabajan desde sus casas o mientras viajan no se consideran teletrabajadores, sino que simplemente consideran que laboran de una manera conveniente. Además, las encuestas para determinar la cantidad de trabajo a distancia sobre la base de los acuerdos oficiales y formales – que están ausentes-, o un número elevado de horas de teletrabajo, aumentan la invisibilidad del teletrabajo. Los prerrequisitos internos y las decisiones administrativas de tales encuestas limitan significativamente su estudio, con lo cual no se cumplen los criterios de cantidad. La falta de apoyo proveniente de informes de encuestas ha llevado a la conclusión de que el teletrabajo no existe. Debido a este enfoque, las modalidades de trabajo no oficial o no identificadas pasan sin ser percibidas. En lo que hace a las ciencias sociales, la situación se complica aún más por el hecho de que la naturaleza no oficial del trabajo a distancia es a menudo una elección deliberada, y puede deberse a razones sumamente interesantes. En consecuencia, es esencial estudiar los conceptos del tiempo de trabajo y lugares de trabajo en toda su diversidad.

Después de 25 años, las formas aparentes de teletrabajo son muy diferentes de las previsiones de la década de 1980. Existe una variedad más amplia de las horas de trabajo y lugares de trabajo. La transición no ha sido hacia el trabajo a domicilio en tiempo completo,

sino en ambientes de trabajo que cuentan con el apoyo de la tecnología e incluso de la organización. Las expectativas pueden haber sido grandes, pero los cambios en la organización del trabajo fueron más amplios que lo esperado. Sin embargo, las expectativas no se dirigieron a los cambios paradigmáticos en la manera en que las personas trabajan. Por lo tanto, no pudieron ser satisfechas. Esta es la razón por la cual se hacen necesarias nuevas hipótesis.

Satu Ojala (2009) que ha realizado investigaciones pioneras en el campo de "trabajo distribuido", definió la terminología y determinó las relaciones entre términos, habiendo ilustrado las dimensiones en las cuales se estructuran las varias formas de trabajo. Uno no puede sino estar de acuerdo con la declaración que tanto ella como Sullyvan (2003) hicieron: "Las diferentes formas de trabajo deben ser evaluadas sobre la base de los materiales recogidos sin limitaciones preconcebidas, y es importante crear y poner en funcionamiento un marco para la investigación libre de prejuicios".

1. EL CONCEPTO DE TELETRABAJO

Según Glaser y Strauss, un concepto es una estructura de las características concebidas. La evidencia es una generalización teórica de la naturaleza de un sistema, que es la base de categorías y reescribe el concepto. El concepto correcto es inmutable, aunque sus características esenciales pueden tener interpretaciones diferentes en el tiempo. Tiene sus significados que se relacionan con el tiempo, más concretamente, el camino teórico-práctico de pensar en el cual fue creado. (Glaser y Strauss, 1967, 23. comparar; Björkregren y Rapp, 1999, 163).

La definición y el uso del concepto de teletrabajo son inseparables del contexto. El contenido de la definición está determinado por lo que el término de teletrabajo refiere, por ejemplo, distancia física, horas y lugares de trabajo variables, o participación y presencia en un proceso de trabajo. Los científicos han utilizado el teletrabajo para describir en general el contexto en sus diferentes etapas. Teletrabajo, trabajo electrónico y presencia se refieren a la idea de estar presentes en un proceso que está avanzando en diferentes lugares. El contenido modular en la organización del teletrabajo se relaciona con la facilitación de su participación, sea que surja de una iniciativa individual o de la organización.

Haciendo aquí caso omiso de la terminología relacionada con la historia de la definición del teletrabajo, el término - teletrabajo- en sí mismo y los conceptos de trabajo electrónico y de presencia pueden recibir una definición operativa común:

Los conceptos de trabajo a distancia, trabajo electrónico y telepresencia consideran en su conjunto a lo que el término *teletrabajo* se refiere. El teletrabajo tiene por objeto crear arreglos temporales y espaciales para facilitar los métodos de trabajo que fomentan un ambiente innovador con el fin de producir conocimiento. Esto se puede hacer en plataformas físicas, virtuales o sociales, o espacios, siempre y cuando se utilicen para apoyar procesos psicológicos o concienciar aquellos individuales o grupales a los fines de crear conocimiento. Con este fin, los factores tecnológicos, sociales y físicos de los ambientes de negocio y de trabajo deben interrelacionarse de manera de mejorar el pensamiento y la innovación.

2. ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL

El concepto de *capital intelectual* fue utilizado por primera vez por John Kenneth Galbraith en 1969. Lo consideró como un factor dinámico, pero invisible, al cual se relacionaba la acumulación de valor en las aplicaciones del negocio (Campbell y Grantham;. 1998, 171). No existe una definición completa de capital intelectual, pero el término se refiere a los factores que intervienen en la producción de conocimiento cuyas funciones operativas se interpretan de forma paralela.

Stewart se refiere a la información y al conocimiento como bienes públicos que pueden ser utilizados sin ser consumidos. El número de usuarios no tiene ningún efecto sobre los costos de producción. Un elemento que contenga conocimientos es accesible dentro de los límites de la realidad física y económica, pero el conocimiento que el elemento transmite no está restringido por estos límites. El uso del conocimiento es a menudo controlado por el consumidor, no por el productor. Además, el conocimiento puede existir en varios lugares al mismo tiempo. Se puede dividir, pero no puede devolverse al remitente. El conocimiento es sensible al tiempo. Es valioso porque puede ser encontrado en abundancia y ser refinado, y tornarse más conciso. Los costos de producción inicial de los conocimientos suelen ser altos, pero la reproducción y distribución es de bajo costo¹⁵ 1 (Stewart, 1997, 169-173.).

El conocimiento como un producto trae nuevas cualidades a las operaciones comerciales con relación al desarrollo de productos, su distribución y a la organización de la producción. En el mundo de la red de cooperación, las funciones de los productores y consumidores son cada vez más versátiles. Sin embargo, sigue siendo imprescindible encontrar mercados relevantes o áreas de aplicación para el conocimiento producido, y la distribución del conocimiento tiene su costo. Sobre todo, el conocimiento específico del cliente no se puede producir sin que exista un fin o sin gastos. La producción de conocimiento también puede exceder fuera de proporciones resultando en lo que se conoce como fatiga de la información, resultando difícil interpretar y procesar la información. Stewart admitió también el problema de desbordamiento del conocimiento (Ibíd. 130.) (Pekkola, 2002, 137).

La crítica hacia la llamada nueva economía se basa en la relación entre el poder y la eficiencia. Las organizaciones y mercados virtuales ofrecen un entorno ideal para hacer los procesos de producción cualitativamente más flexibles. Sin embargo, el mantenimiento de control, la falta de confianza, y los problemas en la generación de conocimiento o la asimetría de conocimiento obstaculizan la virtualización y las aplicaciones del teletrabajo. (Etzioni, 1977, Pekkola, 1993, 97-100, 246-248, 255-258, Gareis y Mentrup;... 1, 2001). Un intento de resolver el problema ha sido una organización en red donde la tecnología se utiliza para mejorar la flexibilidad interna y crear relaciones de confianza a largo plazo (On the e-work Frontier...) [En la frontera del trabajo electrónico ...]

¿Cómo podrían ser modeladas entonces las operaciones de los lugares de trabajo en medio del conocimiento cada vez más intenso? ¿Cuáles son las estrategias dirigidas al personal y la a organización del trabajo, y cuáles son las tendencias que se relacionan con el capital intelectual?

3. ESTRUCTURA DEL CAPITAL INTELECTUAL

Los hechos apuntan a la creciente importancia de los factores humanos en la economía, por ejemplo, los espacios de trabajo virtuales, las operaciones de red basadas parcialmente en la competencia social, las expectativas de la flexibilidad, los procesos de trabajo ba-

¹⁵ Antes de la burbuja económica del nuevo milenio, la economía del conocimiento era a veces visualizada con expectativas superoptimistas: Stewart afirma que los principios de la teoría económica tradicional no se aplicaba al economía del conocimiento. La demanda y la oferta no determinarán la naturaleza de la producción a través de los mecanismos de precios, porque los roles de comprador y vendedor o de productor y consumidor se entremezclan. Además, la lógica de las utilidades marginales en disminuir las inversiones no se aplica a la producción del conocimiento. En vez de ello, la producción excesiva puede incrementar las ganancias. La producción del conocimiento tiene rendimientos importantes en escala, y los beneficios de la relación entre redes conducirán a un mejor uso y mayor valor de mercado a medida que crece el número de usuarios. El uso generalizado de un modelo de producción basado en la producción de conocimiento dará lugar a una norma a la cual los competidores se ven obligados a adherir. (Stewart, 1997, 173-177.)

sados en el examen independiente y responsable, y la transferencia de funciones de supervisión a los trabajadores. (Suomi y Pekkola; 1999) La teoría del capital intelectual tuvo como objetivo explicar la importancia de los factores humanos y sociales en los negocios.

3.1. Concepto de Conocimiento en la Teoría del Capital Intelectual

Sveiby construye su teoría del capital intelectual en los argumentos sobre la naturaleza humana y sobre el conocimiento: las personas son los únicos operadores activos en la vida empresarial, y crean el mercado interior y estructura externa de las empresas comerciales para manifestarse. (Sveiby; 1997, 8) El conocimiento es un recurso que cualitativamente crecerá y que se torna más importante cuando se comparte. La producción del conocimiento es un proceso de sinergia para servir a las necesidades de los clientes, pero también para cambiar el sistema donde el conocimiento se origina. (Ibíd. 22). Sveiby se refiere al conocimiento como un proceso y describe a la información como el conocimiento comprimido servido al cliente. Se hace hincapié en la importancia de redes competentes de los empleados, orientadas hacia el cliente en la producción de conocimiento y el núcleo operaciones de negocio. (Ibíd. 24-28).

Sveiby remite a la teoría de Shannon (1959) de la entropía de información sobre conocimientos y puntos de vista como no-entrópicos por naturaleza. El contenido de la información se define por el destinatario, no por el remitente¹⁶. Considera este autor que la información es importante sólo si forma parte del proceso de formación de conocimiento. Existen numerosas maneras de administrar los conocimientos por medio de la ejecución de la tarea, y de acuerdo con Sveiby, los enfoques administrativos y de los especialistas difieren entre sí. La amarga "lucha por el poder" es a menudo un elemento de una organización basada en el conocimiento. (Sveiby, 1997, 40-50.)

Sveiby agrega que el conocimiento es tácito, refiriéndose a la unicidad de la búsqueda del conocimiento profundo, el carácter dual del conocimiento como una entidad pública y privada, y la fijación de conocimientos para las prácticas vigentes. Describe al conocimiento como un fenómeno socialmente construido que se manifiesta en el lenguaje. (Ibíd. 30). Por otra parte, Stewart insiste en la contextualidad del conocimiento. Es inútil a menos que se refiera a una estrategia existente. (Stewart; 1997, 70). Sveiby se refiere a la competencia tanto como una cualidad que se relaciona individual y socialmente, y define al conocimiento como la habilidad para funcionar.

La competencia puede dar lugar a la experiencia y al saber manifestados en la creación de reglas propias de funcionamiento para cada uno, y rompiendo con las normas convencionales. Considera al conocimiento como una jerarquía operativa individual que se desarrolla a partir de una habilidad hacia la competencia, y llegando más allá a la experiencia y sabiduría. (Sveiby, 1997, 29-39.)

3.2. Paradigmas de Producción de Conocimiento

Sveiby afirma que el trabajo y la producción pueden ser organizados de acuerdo con un modelo industrial basado en la utilización de instrumentos "materialistas". En la evaluación de las organizaciones intensivas en conocimiento, esto se refiere principalmente a los paradigmas relacionados con la informatización y producción del conocimiento. (Sveiby; 1997, 130.) (Figura 1). En la producción informatizada, el conocimiento es un subproducto, mientras que dentro de las estrategias basadas en el conocimiento, el conocimiento y la producción del mismo se venden como procesos independientes. En su discusión sobre el valor

¹⁶ Sveiby incluso llega hasta describir a la información como careciendo de sentido y con bajo valor.

instrumental del conocimiento en la generación de operaciones, Sveiby resume los elementos del control de conocimiento de la siguiente manera:

Figura 1. Los Principios de Control del Conocimiento

El conocimiento es la capacidad de actuar	El conocimiento no puede ser controlado – solamente el espacio donde fue creado	La información es conocimiento hecho visible
Esta habilidad aumenta cuando se usa	El conocimiento compartido es conocimiento doble	...pero una gran porción se pierde en la conversión
Las personas tienen una habilidad infinita de crear conocimiento	El compartir el conocimiento se basa en la confianza	Los beneficios de la información dependen del uso del conocimiento

(Sveiby; 01 de septiembre 2000)

3.3. Capital Intelectual y la Organización Intensiva del Conocimiento

Los principios del sistema de contabilidad cuentan con 500 años de antigüedad, y el modelo de balance actualmente en uso se introdujo en la década de 1860. Según Stewart, es adecuado para la evaluación de las empresas industriales y el control del balance de situación visible. Sin embargo, no tiene en cuenta varios otros factores de creación de valor. En las organizaciones intensivas de conocimiento, el balance tradicional es irrelevante, porque los costos de producción son generados por la investigación y el desarrollo, capital humano y servicios (Stewart, 1997, 58-59) Una encuesta danesa concluyó que los beneficios obtenidos al evaluar el capital intelectual se refieren a la identificación de los recursos reales, la posibilidad de las distintas partes para evaluar la estrategia de la compañía, y el aumento del valor de mercado de la empresa y del interés de los inversores (Cuentas de Capital Intelectual)

Stewart cita a la definición de Klein y Prusak de capital intelectual como "material intelectual al cual se ha llegado y que se agrega a un producto de manera de agregarle valor", y describe al capital intelectual de esta manera: la inteligencia se convierte en recurso cuando el intelecto con movimiento libre está organizado de forma útil. Esto requiere que se dé una forma estructurada (lista de correo, base de datos, agenda descripción de proceso); puede ser descrito, dividido, utilizado y agregado como parte de algo que podría no haber existido si el conocimiento hubiese sido dejado disperso. . El capital intelectual es conocimiento útil comprimido¹⁷. (Stewart, 1997, 67.)

Capital Humano

El capital humano busca traer innovaciones para una organización y se manifiesta en productos y servicios cuya producción deberían ser promovidas por el proceso del negocio. Stewart sabe bien sobre la naturaleza doble de la manera en que crece el capital humano. Por

¹⁷ Cf: El capital intelectual es el dominio de tal conocimiento, experiencia aplicada, tecnología de la organización, relaciones de cliente y competencia brindada por Skandia con una ventaja positiva sobre el mercado (Edvinson y Malone, 1997,44)

un lado, una organización utiliza de manera creciente la competencia humana, por el otro, las personas adquieren más conocimiento que el que la organización precisa. A fin de utilizar mejor el conocimiento de las personas, la compañía debería desarrollar métodos para hacer que el conocimiento privado sea algo común y que el conocimiento tácito fuera explícito. (Stewart; 1997, 86-89)¹⁸

Capital Estructural

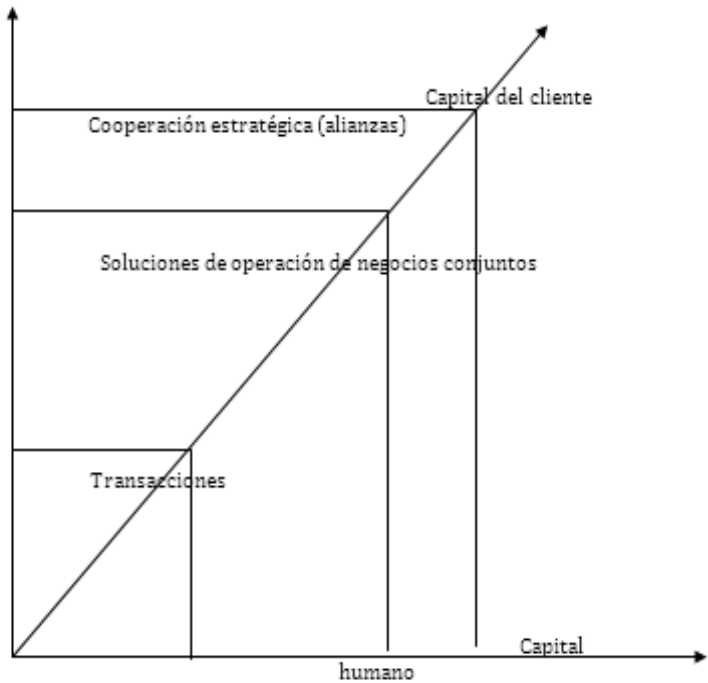
Stewart basa la importancia de la empresa y del contexto en la producción de conocimiento. El conocimiento necesario para las operaciones del negocio puede ser creado en un ambiente donde los motivos del desarrollo del capital estructural están constituidos por una rápida distribución de la información, el crecimiento del conocimiento colectivo, una gestión más rápida de la toma de decisiones a nivel de gerencia, y el crecimiento de la productividad de los empleados. Desde el punto de vista del cliente, es importante organizar los recursos y el flujo de la información. Las redes de información pueden ayudar a lograr este objetivo mediante el establecimiento de tableros de anuncios, foros de discusión, sistemas en la Web y programas educativos. Stewart afirma que la acumulación de información y la sabiduría producen conocimientos y que son, de por sí, un importante factor de beneficio económico. Las redes de información permitirán una distribución más rápida y más extensa de los conocimientos especializados, en apoyo de las operaciones en todo el mundo. (Stewart, 1997, 108, 110-113, 124.)

Stewart visualiza al capital estructural como una sustancia de las operaciones económicas. Además, considera que el exceso de información es el mayor problema en el control de las estructuras, y advierte sobre el peligro de hacer inversiones irrazonables en materia de conocimiento. Con esto quiere decir que las distintas piezas de conocimientos y experiencias no deben ser almacenadas dentro de una organización a menos que se encuentren estructuradas de una manera que utilicen sus calidades de integración y sinergia, y que beneficie a los clientes. El trabajo intelectual es rara vez una rutina, dado que las transacciones son únicas. Es imposible predecir exactamente qué tipo de conocimiento debe obtenerse. El capital intelectual sirve a dos propósitos: se puede codificar la transferencia de recursos de conocimiento y, por otra parte, puede vincular a las personas a los datos, especialistas y unidades de producción de conocimiento. (Stewart, 1997, 128-132.)

Capital del cliente

El aspecto más importante del capital de los clientes son las redes que son conscientes de las necesidades dichos clientes. (Stewart; 1997, 144-145) Es conveniente que las organizaciones establezcan plataformas electrónicas para contacto mutuo a fin de servir de apoyo a la distribución y crecimiento rápidos de la información. Stewart considera que el empoderamiento de clientes, el suministro de servicio individualizado y la distribución de ganancias constituyen estrategias del negocio. Estas estrategias pueden lograrse si todas las funciones complementarias de las organizaciones cooperan en el vuelco que va desde las operaciones puras de compra y venta hacia la cooperación operativa. (Stewart, 1997, 149-161.) (Figura 2).

¹⁸ Stewart también se las arregla para problematizar la importancia de la educación. Reconoce la variada importancia de las estrategias educativas entre las categorías de personal, y una irrelevancia general de la educación. Según Stewart, la relación entre capital humano y la educación no debe evaluarse sobre la base de la variedad de elementos de los conocimientos, sino en la capacidad que crea para la producción de la innovación. (Stewart, 1997, 93-95.)

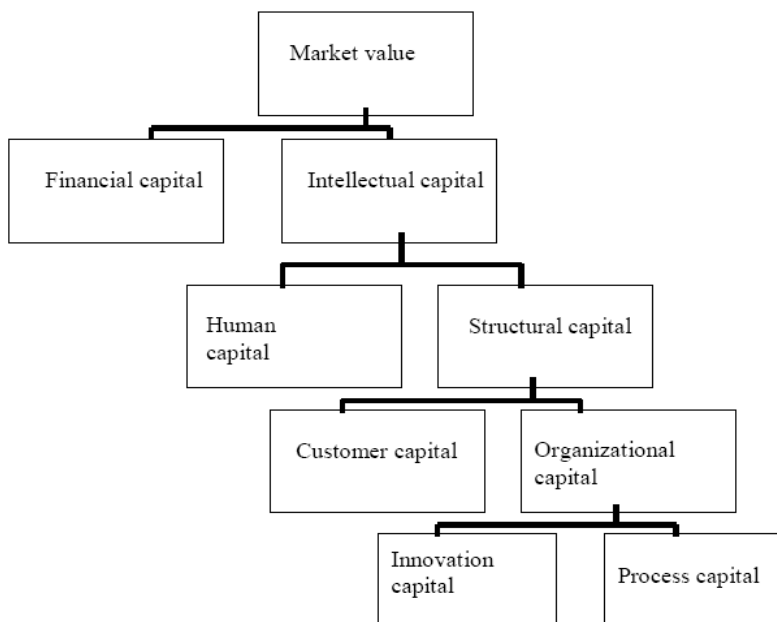


Stewart, 1997; 158.

Figura 2. La Integración de las Operaciones Comerciales como Funciones del Capital Intelectual

El capital intelectual consiste en capital humano y estructural. La gerencia es responsable por la integración de los productos del capital humano en capital estructural. En contraste con el capital estructural, el capital humano no puede ser de titularidad de una compañía. Mediante la evaluación y el desarrollo del capital intelectual, una compañía busca mejorar su posición en el mercado. Skandia considera al capital intelectual, junto con los valores y la tecnología, como uno de los tres principales factores que facilitan el desarrollo hacia una organización intelectual. (Edvinsson y Malone, 1997, 45-48.) (Figura 3).

Figure 3. Value Description Model of Skandia



(Edvinsson & Malone; 1997, 52.)

Figura 3: Modelo de Descripción de Valor de Skandia

4. CAPITAL INTELECTUAL Y TELETRABAJO

La discusión sobre el capital intelectual (CI) se refiere especialmente al teletrabajo con relación al control de los conocimientos. La noción de Sveiby de centrarse en el espacio donde el conocimiento se crea hace referencia a la organización conceptual de las operaciones y del trabajo. El teletrabajo puede ser considerado como un caso especial de este enfoque. El Capital Estructural contiene los equipos y sistemas tecnológicos que mejoran las operaciones. En parte, el teletrabajo se basa en la tecnología de la información, y así pueden utilizarse las características especiales de los sistemas de información. Otro interés común para el teletrabajo y capital de los clientes son las plataformas para el contacto mutuo entre las organizaciones. Se dice que el mantenimiento de las relaciones con los clientes es un motivo de particular énfasis en el teletrabajo.

En la literatura inicial sobre el capital intelectual, sólo hay algunas referencias al teletrabajo, o a cualquier otra forma poco ortodoxa de organización del trabajo¹⁹. El personal es visto como operacionalmente posicionado, y las tensiones entre las categorías de personal son vistas como elementos estáticos dictados por la estructura de la organización y la competen-

¹⁹ El artículo de Campbell ja Grantham (1998) es una excepción. A pesar del título, se refiere a la discusión general sobre la teoría del capital intelectual y la capacidad operativa de una empresa. El artículo concluye con un énfasis en la importancia de las relaciones de la clientela.

cia profesional. (Sveiby, 1997, 53-63.) Este enfoque hace que sea difícil darse cuenta de las oportunidades de cambio. El análisis de la naturaleza del capital intelectual se ve afectada no sólo por las cuestiones sociales, sino también los aspectos relativos a la ética. (Koskinen, 2000, 80.)

El problema con el marco de referencia de la CI es la falta de atención a los espacios operativos. Aparte de la obra de Sveiby, no había a principios del milenio estudios sobre la naturaleza del trabajo en un espacio virtual o consciente, o en el concepto del tiempo como un factor de proceso orgánico.

Los factores de eficiencia del teletrabajo son cualidades esenciales del capital estructural. Se refieren a la estructura interna de la organización, a las relaciones con clientes y a las operaciones de las cadenas de valor agregado. El conocimiento no existe con independencia del espacio (Stewart, 1997, 171.). Pero se manifiesta en el espacio mental. Esto permite el procesamiento de los conocimientos en los espacios virtuales, físicos y sociales.

El capital intelectual lo es con relación a la producción de cambio paradigmático. La innovación es un cambio en la manera de pensar y actuar. La organización del trabajo sobre la base del espacio virtual y mental promueve la habilidad de la organización de producir innovaciones y cambios conceptuales de amplio alcance que, a su vez, ayudarán a adaptarse a las cadenas de valor agregado y a crear redes. El teletrabajo es una forma de mejorar la producción de innovaciones e ideas con adición de valor.

Como una forma de organización del trabajo que facilita completar las tareas, el teletrabajo debe conformarse a los métodos que las empresas intelectuales están utilizando. De acuerdo con la teoría de la CI, la producción de conocimiento debe ser aumentada dentro de la organización, especialmente en las redes de cliente y de aliados estratégicos. En la medida en que sea entendido como trabajo electrónico (eWork), o trabajo en las redes, estas actividades son sumamente relevantes con relación al teletrabajo.

5. CAPITAL INTELECTUAL Y LOS BENEFICIOS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO

El teletrabajo es una forma neutral de la organización del trabajo. Sus aplicaciones pueden ser beneficiosas o desventajosas con respecto a los empleados, la organización o el medio ambiente. Desde la perspectiva de las operaciones comerciales, el teletrabajo sirve como medio de adaptación a los cambios frecuentes en la organización y en el ambiente. En Finlandia, un elemento esencial del teletrabajo es que los trabajadores asumen la responsabilidad del desempeño de sus tareas y se transforman en sus propios supervisores. El teletrabajo permite la elección de un ambiente de trabajo tranquilo e innovador, el uso de espacios físicos y virtuales y la utilización de aplicaciones de red. Los beneficios más significativos del teletrabajo se refieren a las prácticas individuales de trabajo, a la organización del lugar de trabajo y al horario de trabajo, y a la combinación del trabajo y de los intereses personales. (Pekkola; 2002, 232-236.)

La principal desventaja del teletrabajo es el aumento del número de horas de trabajo. Normalmente, esto se produce cuando la responsabilidad personal o de las funciones de supervisión, y la falta de control de dentro y fuera de la organización llevar a cambios en el estándar de horas de trabajo. (Aitta, 2000, 156-157.) Otra desventaja para los empleados de dirección podría ser el aumento general de trabajo cuantitativo de flexibilidad del mercado. Además, se plantea un problema potencial si el teletrabajo y su cuota de producción no se han acordado mediante contrato. Otras desventajas se consideran de menor importancia, aunque son significativas a nivel individual.

Cuando los beneficios y desventajas del teletrabajo se colocan en el marco de la teoría del capital intelectual, la atención se centra principalmente en la innovación y en los capitales del proceso, porque los beneficios son obtenidos principalmente por los empleados individua-

les. Cuando el trabajo se organiza en la forma de teletrabajo, se produce generalmente con independencia de la estrategia del negocio de la compañía o de la organización. Los factores de eficiencia del trabajo a distancia no son absolutos, sino que se refieren a la naturaleza de la estrategia de negocio y a las etapas de desarrollo de producto y la innovación de procesos. Básicamente, cuando más completa e integrada sea la política de teletrabajo, más beneficiosa será. Fundamentalmente, los factores de eficiencia se asocian a la promoción de las actividades humanas.

A nivel individual, los beneficios obtenidos en el ámbito del capital de innovación se tornan aparentes en el ritmo del trabajo y en la utilización de ambientes de trabajo adecuados. La producción de innovaciones e ideas con valor agregado cuenta con el apoyo de la expansión del procesamiento del trabajo y la eliminación de las perturbaciones. Las perturbaciones incluyen la norma de incrementar las horas de trabajo, la confusión entre tiempo de trabajo y tiempo libre, así como la flexibilidad de mercado de trabajo cuantitativo relativa a los cargos de los especialistas.

La esfera del capital de proceso incluye la independencia del trabajo, la descentralización de la organización del trabajo, el uso flexible de los recursos humanos, el aumento de la participación del empleado, y la utilización de factores de eficiencia tecnológica. Una desventaja es la posible fricción entre los empleados.

Los beneficios del capital organizativo incluyen, por ejemplo, el principio de hacer hincapié en la cantidad y calidad de las tareas realizadas, y la utilización de las instalaciones de los empleados e incluso de los clientes. Posiblemente la falta de suficientes negociaciones y prácticas contractuales con relación al teletrabajo pueda causar problemas.

En el ámbito del capital de los clientes, el beneficio se obtiene mediante el mantenimiento de la orientación del cliente en lo que hace al teletrabajo, y el dirigir las operaciones hacia cadenas de valor. Las redes pueden contener partes que son comunes a varias organizaciones, lo cual es particularmente beneficioso para los teletrabajadores.

Los beneficios brindados por la esfera de capital estructural incluyen la adaptación a cambios organizativos, uso de aplicaciones de red y ajuste temporal y especial a los procesos de trabajo. No obstante, el uso de redes se ve limitado por los costos.

El capital humano permite un uso extensivo de los recursos humanos y la combinación de responsabilidades ocupacionales y personales mediante el teletrabajo. Los empleados pueden elegir no viajar o trasladarse en los negocios y reducir así su impacto en los gastos y con relación a las acciones contra el medio ambiente, así como racionalizar sus horas de trabajo (Figura 4).

Independientemente del carácter oficial, los empleados del nivel intermedio de la empresa pueden organizar de manera innovadora su labor por medio del desarrollo profesional. Esto es especialmente beneficioso para las mujeres trabajadoras (Cf. Sveiby, 1997, 53-63). Por otro lado, ello también se refiere al uso del capital humano o cómo se utiliza y se incrementa la competencia en el ámbito del capital organizativo y en los procesos e innovaciones estrechamente asociados al mismo.

La eficiencia del teletrabajo depende de la distribución y producción de nuevos conocimientos y de las innovaciones. La participación en un proceso social permite la participación de un mayor número de procesos más diversos lo cual sería imposible de otra manera. También permite seleccionar los procesos adecuados y a las personas que participan en ellos. El teletrabajo ofrece herramientas para la cooperación con varias personas más, mientras que proporciona un ambiente para la concentración individual sin perturbaciones. La organización del trabajo facilita la concentración a nivel individual y social. La eficiencia del trabajo se iguala al estar presente en una estructura social de tal manera que se crea más espacio para el pensamiento individual y compartido. La eficiencia producida es una innovación en el proceso.

En términos de capital intelectual, el teletrabajo requiere que la estructura de los espacios de trabajo pueda soportar la producción de ideas e innovaciones. La relación entre capital humano y estructural es esencialmente importante. Los elementos del capital estructural deben permitir la realización del capital humano. Éste no es parte independiente del capital intelectual, pero las funciones del capital humano, tales como la educación y el bienestar, se tornan aparentes en las maneras en que las capacidades humanas se expresan (o se presentan) en los procesos del trabajo, sea dentro de una organización o con relación a los clientes u otros actores externos. Finalmente, la innovación y los capitales de proceso son un derivado del capital de la organización y del cliente.

Figure 4. Intellectual Capital And the Benefits And Disadvantages of Telework

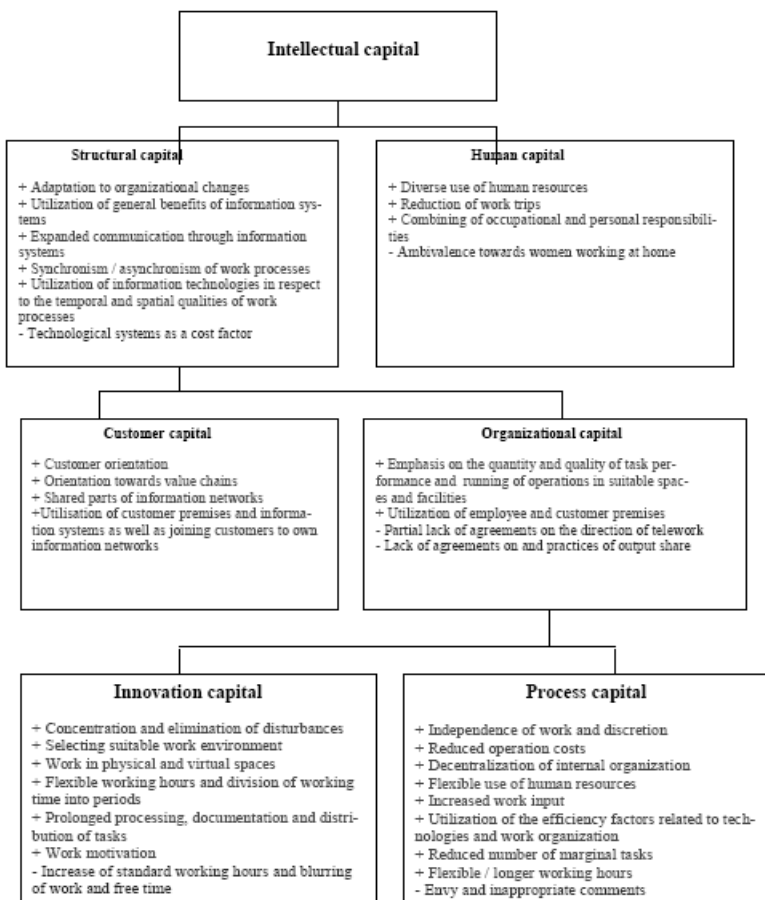


Figura 4: Capital Intelectual y los Beneficios y Desventajas del Teletrabajo

REFERENCIAS:

Ahonen Guy; Henkilöstötilinpäätös organisaation ohjauksen välineenä, teoksessa: Onismaa Jussi, Pasanen Heikki, Sprang Timo (toim.); Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2, ohjauksen toimintakentät, Porvoo, 2000.

Aitta Ulla; Työkuormituksen ja työn hallintaan liittyvät ongelmat ylempien toimihenkilöiden työssä. Teoksessa: Lehto & Järnefelt (toim.); 2000.

Björkegren Charlotte, Rapp Birger; Learning and knowledge management, A theoretical framework for learning in flexible organisations, Teoksessa; Jackson (toim.), 1999.

Campbell Alistair, Grantham Charles; Organisational assesment in the distributed work environment, Using measures of intellectual capital in the planning process, teoksessa; Jackson and van der Wielen; 1998.

Edvinsson Leif & Malone Michael S.; Intellectual capital, realizing your company's true value by finding its hidden brainpower, New York, 1997.

Engelbart Douglas C.; Augmenting Human Intellect, A Conceptual Framework, Air Force Office of Scientific Research, AFOS-3223, Washington D.C., 1962.

Etzioni Amitai; Nykyajan organisaatiot, Helsinki 1977.

Gareis Karsten, Mentrup Alexander; Virtualisation of Labour Market Transactions: Technological Potential and Status Quo, Star (Socio-economic Trends Assesment for the digital Revolution), Empirica, Issue Report N. 7, May 2001. Draft v.2.

Glaser Barney G., Strauss Anselm L.; The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research, New York, 1967.

Koskinen Lennart; Kannattaako etiikka? Keuruu, 2000.

Ojala Satu; Työ hajautuu – missä käsitteen rajat? Työelämän tutkimus 2/2009.

On the e-Work Frontier: Developments Towards an Internet-based Labour Market in Fore-runner Industry: http://www.databank.it/star/list-issue/d_2.html

Pekkola Juhani; Etätöyön soveltaminen henkilökohtaisella, tuotanto-organisaation ja työmarkkinajärjestelmän tasolla, Työpoliittinen tutkimus Nro 147, Työministeriö, 1993.

Pekkola Juhani; Etätöy Suomessa; Fyysiset-, virtuaaliset-, sosiaaliset- ja henkiset työtilat etätöympäristöinä. (Telework in Finland; Physical, virtual, social and mental spaces as working environments for telework.) Swedish School of Economics and Business Administration; Ekonomi och samhälle 104, Helsinki 2002.

Suomi Reima, Pekkola Juhani; Management rationalities and virtual working, Adjusting telework to different organisational cultures and rationalities. Teoksessa; Jackson Paul (toim.); Virtual Working, Social and organisational dynamics, London and New York, 1999.

Stewart Thomas A.; Intellectual Capital, The new wealth of Organizations, New York, 1997.

Sveiby Karl Erik; The New Organisational Wealth, Managing & Measuring Knowledge-based assets, San Francisco, 1997.

EPILOGO

TELEWORK 2010 ARGENTINA: BREVE RELATO DE ¡UN EVENTO FANTÁSTICO!

Sonia BOIAROV

Miembro del Consejo Directivo de la ITA y Organizadora del Telework 2010 en Argentina.

Aunque los signos de exclamación parezcan altisonantes así fue este evento académico que se realizó por primera vez en Buenos Aires y como cierre de este libro quisiera compartir con usted.

En el año 2008 mientras el Telework se realizaba en Polonia pedimos que Argentina sea la sede en el año 2010, la que fue confirmada en agosto de ese mismo año.

Nos pusimos en marcha rápidamente para que en el año 2009 se realizara un pre-evento en Costa Rica. El principal objetivo era que toda la región pudiera ser parte de esta noticia y pudieran llegar a Argentina al año siguiente, un país que no suele ser destino de vacaciones para la mayoría de ellos.

El evento se realizó finalmente en agosto de 2010, fue organizado por la Secretaría Técnica de Gobierno Digital de ese país, la Universidad Nacional Estatal a Distancia y el Instituto Costarricense de Electricidad, y gracias al IDRC pudimos participar Alvaro Mello de Brasil, Andrew Gaudes de Canadá, y yo como invitados internacionales, entre otros como Francisco Ortiz Chaparro. También el IDRC anunció la entrega de dos becas para los mejores *papers* que se presentaran de Centro América y el Caribe. Ello alentó la participación y presencia de este país en Argentina al año siguiente.

El evento pre-Telework permitió reconocer que vivimos un cambio civilizatorio y que este requiere que la sociedad se adecúe a una geografía digital diferente, que debe tener en cuenta una educación para la competencia global, leyes laborales y marcos regionales que aún están muy atados a la Sociedad Industrial, el desafío de la extensión tecnológica e Internet como derecho público.

También se plantearon nuevas dudas tales como ¿Habrà que controlar resultados o personas?, ¿Còmo se construye la confianza?, ¿Vamos hacia el Teletrabajo inevitable (generación Y)?, ¿Còmo seràn las nuevas arquitecturas hogareñas para que el trabajo sea productivo?, ¿Prioridad de empleo y no de estructuras?

Aparecen nuevas necesidades de espacios compartidos (y no siempre el hogar, ni la oficina, ni el celular) y nuevas formas de organizarnos como el Edificio Virtual (www.torresdeteletrabajo.com), tal como lo veràn en uno de los *papers* seleccionados por ITA para este libro. La nueva estabilidad està dada por múltiples contrataciones (Torres de teletrabajo se ha basado en la investigación Etis-Lac²⁰ realizada con el IDRC).

Pero también enfrentamos nuevas exigencias en autoformación, debemos ser los dueños de los medios de producción, y desarrollar nuevas competencias profesionales.

Se reconoció la aparición de nuevos problemas como, que hay que cuidar las definiciones conceptuales, pues la pretensión de definiciones muy eficientes puede dejar a trabajadores sin encuadrar en ninguna de las nuevas formas del trabajo. Otro de los problemas es la

²⁰ www.etis-lac.org.ar

velocidad de la contratación de teleservicios golondrina²¹ y como ello afecta la aparición de nuevo desempleo, la mano de obra barata que suelen buscar los empresarios en nuestra región, el cambio cultural que aún es lento en algunas instituciones y el cuidado ante el teletrabajo full-life.

En los diferentes discursos se hicieron varias afirmaciones como que el teletrabajo es irreversible: hoy es voluntario mañana probablemente sea una de las competencias laborales requeridas para poder trabajar. Con el teletrabajo se perfila a un nuevo derecho “trabajar desde donde uno quiere” y se destacó la importancia de que tenemos oportunidades de inclusión antes inimaginables.

Así con este hermoso evento pre-telework llegamos a Argentina. El evento de 2010 fue organizado por la ITA –International Telework Academy, la Comisión TIC de USUARIA, y CED-TEL –Centro de Educación en Teletrabajo, pudo llevarse adelante con el apoyo económico del IDRC – Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo, del Consejo Profesional en Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires y del Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Contó con la presencia de disertantes de Canadá, Japón, Finlandia, España y dos videoconferencias- una con Noruega y otra con USA-. De América Latina y el Caribe participaron Costa Rica, Venezuela, Colombia, Perú, Uruguay, Chile, Ecuador, México, y República Dominicana.

Se dividió en dos partes.

El XV Workshop académico fue un evento cerrado, dirigido solamente a la comunidad de investigación. Participaron académicos, profesionales y políticos, y se realizó durante los días 25 y 26 de agosto de 2010. Los asistentes presentaron sus *papers* de carácter científico sobre los ejes temáticos del evento y estuvieron muy activos en las sesiones interactivas del taller. El trabajo realizado fue de tal intensidad que culminó con la Declaración de Buenos Aires sobre Teletrabajo. Esta declaración puede verse al comienzo de este libro.

Todos los papers fueron evaluados por un Comité Académico Internacional, quienes trabajaron primero recibiendo los *abstracts* y luego los escritos finales. Fue una ardua tarea que duró aproximadamente un año y aunque todos los trabajos fueron muy buenos, cuidadosamente analizados y aprobados, hubo que seleccionar solo unos pocos para este libro, por motivos de espacio. Los papers restantes están disponibles en el sitio web del evento www.telework2010.tic.org.ar y vale la pena conocerlos.

La actividad se distribuyó en ocho mesas temáticas que siguieron los tres ejes propuestos: Inclusión Social, Nuevas Relaciones del Trabajo y Desarrollo Sustentable. Es de destacar la importancia que dieron todos los asistentes a conocerse, a intercambiar sus logros y todo su esfuerzo por llevar adelante el teletrabajo en sus diferentes ámbitos. Se generó un gran ambiente de camaradería entre los pioneros europeos y asiáticos y los nuevos líderes de nuestra región que perdurará en el tiempo

Entre ellos, fue interesante distinguir dos orientaciones. Los que buscaban adecuar los temas de la sociedad industrial para que se adapten y permitan un mejor desarrollo en la sociedad de la información y el conocimiento, y los que creían en nuevos modelos, categorías de análisis e imaginaban los escenarios futuros. Sin duda, una combinación absolutamente necesaria para el progreso del teletrabajo en condiciones dignas y perdurables.

El día 26 terminó con música brasilera por gentileza de Editorial Errepar y con una visita a Workstation, un espacio nuevo para los teletrabajadores que no quieren estar solos, ni en su casa ni en un hotel.

²¹ Contrataciones por breve período que permanecen si las condiciones son favorables como por ejemplo por el cambio de moneda. Cuando las condiciones se convierten en desfavorables, las contrataciones rápidamente migran a otro lugar.

Simposio abierto. Como su nombre lo indica fue un evento público que convocó a la comunidad en general, incluidos empresarios, instituciones gubernamentales nacionales o regionales, y agentes sociales. La meta del mismo fue la presentación de las últimas novedades y tendencias futuras de un modo accesible, contribuyendo así a la concienciación general de un trabajo que día a día evoluciona, junto a sus prácticas institucionales. El simposio se extendió a lo largo de un día, y contó con conferencias dictadas por disertantes locales e internacionales.

El simposio abierto del día 27 de agosto me sorprendió no sólo por la asistencia, sino porque muchos no tenían real perspectiva de lo que es el teletrabajo o su real significado para esta época.

Ya fuera del evento en sí, el día lunes 30 la gente de la CNC- Comisión Nacional de Comunicaciones- recibió a los participantes que quisieron conocer en profundidad de qué se trataba el programa de Teletrabajo que habían implementado. Le agradecemos al Señor Mario Thorp y Paola Cardeilhac por permitir esta visita y sobre todo por su entusiasmo.

A nivel personal este evento me permitió reencontrar a muchos amigos que conocí en viajes, charlas, mails, encuentros personales, y disfruté por primera vez al verlos a todos juntos. Sin egoísmos, compartiendo todo aquello que el otro requería o necesitaba escuchar.

Estoy segura que hacía falta este acercamiento, este encuentro de pioneros y de nuevos líderes que llevan adelante esta forma de trabajo desde distintas perspectivas y lugares. Más de quince países, investigadores, profesores, empresarios, funcionarios, teletrabajadores y sociedad civil, preocupados por los más diversos temas... inclusión, relaciones laborales, género, cambio climático, legislación, educación.. En fin.... ¡todos ellos juntos en un solo lugar!

Quiero en este prólogo agradecer especialmente a Wendy Spinks de la ITA – International Telework Academy al Comité que la conforma por su confianza al aceptar que Argentina sea la sede del Telework 2010, a Alvaro Mello que fue quien se comunicó para invitarnos a realizar este importante evento y por supuesto a nuestros amigos del IDRC- Centro Internacional de investigaciones para el desarrollo y a la Agencia del Ministerio de Ciencia y Tecnología, ya que sin ellos hubiera sido imposible esta realización.

Cuando el Telework 2010 terminó, seguimos con la reunión de la investigación en teletrabajo para el IDRC sobre Políticas Públicas y Modelos de Legislación²². Imparables y voluntariosos, los *policy makers* se reunieron el sábado en USUARIA y asumieron nuevos y renovados compromisos para el desarrollo de políticas públicas en sus países. ¡Pensábamos que íbamos a ser cinco países y terminamos trabajando ocho!

De todas estas actividades surgió la idea de impulsar la FIDT.ORG –Foro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo. Un foro que había sido creado pero se mantenía casi sin actividad desde el año 2003.

A través del mismo podremos seguir conversando con los *policy makers* con las universidades y con todos los expertos que de una u otra forma surjan en el devenir de este futuro que crecerá entre dispositivos, telecomunicaciones, y la nube (*cloud*), siguiendo las consignas de lugares flexibles y horarios libres.

No hace falta decir cuán necesario es el acompañamiento de la educación para esta forma de trabajo y para un desarrollo saludable de la Sociedad de la Información de todos nuestros países. Este es el mayor desafío que tenemos por delante.

Por último quiero agradecer a un equipo que no escatimó esfuerzos ni compromisos y puso toda su pasión en este evento. Terminamos “como se debe”... ¡tremendamente agotados! ¡... pero con la enorme felicidad de sentir que el teletrabajo en la región ha despertado!

²²www.teletrabajolegal.org.ar

Telework Argentina
se terminó de imprimir,
en el mes de mayo de 2011, y se distribuirá
bajo laP (impresión a pedido),
(info@e-libro.com).