

Teletrabajo

**por Víctor Feingold*

La convergencia de las tendencias de negocios con las nuevas tecnologías de la comunicación está impulsando el rápido crecimiento del teletrabajo. Las computadoras, los dispositivos portátiles, las conexiones inalámbricas, las comunicaciones de voz y datos, los procesos de trabajo sin papel y otras innovaciones, han hecho posible que la información y el trabajo puedan ser cada vez más móviles. Pero, para alcanzar los beneficios que el teletrabajo puede brindar, su implementación dentro de la empresa debe estar muy bien diseñada. Será, pues, necesario recurrir a una adecuada planificación y gestión del cambio para acompañar la fase de transición desde la oficina tradicional hacia la oficina virtual. Este enfoque contribuirá a realizar el proceso con éxito, a fin de alcanzar y mantener los beneficios buscados.

La primera forma de teletrabajo surge en los años 70 como consecuencia de la crisis del petróleo. Ante los exorbitantes precios del crudo y la crisis generalizada, algunas empresas ven en esta modalidad una forma interesante de reducir los costos. No obstante, sólo se puede aplicar -principalmente en los Estados Unidos- entre unos pocos trabajadores de empresas y del mundo académico. Entre otras razones, porque la tecnología de entonces no ofrecía las inmensas posibilidades que nos ofrece ahora.

En la actualidad, las tendencias sociales, junto con la creciente disponibilidad de una tecnología de comunicaciones portátil, potente y asequible, han evolucionado hacia la adopción del teletrabajo como un emergente natural para hacer frente a diversos tipos de problemas: el medio ambiente, la búsqueda de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el aumento de la flexibilidad y la necesidad de dar una respuesta rápida a las oportunidades que se presentan en la nueva economía global.

El teletrabajo se puede definir como el acto de cumplir todas o una parte de las funciones del trabajo desde una locación alternativa, tal como trabajar desde la casa o desde una oficina satélite, un aeropuerto u otro sitio con conectividad. Se pueden distinguir distintos tipos de teletrabajo:

- *Home Office*: el empleado trabaja desde el hogar.
- *Oficinas Satélite*: el empleado trabaja desde otra locación para un solo empleador.
- *Centros de Teletrabajo*: el empleado trabaja desde otra locación compartida por más de una organización.
- *Trabajadores Móviles*: el empleado trabaja al menos 10 horas fuera del hogar y de la oficina. Por ejemplo: cuando está de viaje, haciendo trabajo de campo o en oficinas ajenas (clientes, proveedores, etc.).

El teletrabajo significa una verdadera reorganización del trabajo, tanto en su concepción como en su ejecución; va mucho más allá del "horario flexible" y debe ser adoptado como un cambio fundamental en la naturaleza del trabajo, lo que hará necesaria una profunda reestructuración de la empresa.

En este escenario, la nueva forma de gestión se caracteriza por pequeños grupos de redes que funcionan como células autogestionadas con una estructura jerárquica horizontal, orientadas a objetivos, y profusamente conectadas con otros equipos multidisciplinarios. Pueden funcionar como equipos virtuales.

Una salvedad importante es que la organización así virtualizada debe ofrecer una estructura para el aprendizaje, es decir, para transmitir la cultura y el conocimiento necesarios a los nuevos miembros y para reasignar nuevos proyectos a los equipos.

Sin embargo, este cambio de paradigma suele ser fuertemente resistido. Para que sea posible debe haber un fuerte respaldo de los directivos; estos tienen que ser los primeros en dar el ejemplo al establecer normas, mejores prácticas y formas de evaluar la productividad en escenarios de trabajo remoto. Una vez adoptado este modelo, uno de los principales desafíos es garantizar una experiencia de trabajo que sea consistente y constante, independientemente de los distintos contextos desde donde los profesionales puedan trabajar.

El teletrabajo es, en definitiva, un componente clave que está impulsando la reestructuración del trabajo hacia la organización virtual. El éxito de su implementación dependerá de la adecuación del soporte físico

y tecnológico necesario, de la aceptación del nuevo paradigma por parte de directivos y empleados y del cambio de la cultura de la empresa, entre otras cosas.

Las nuevas tecnologías

Las nuevas tecnologías han obligado a la redefinición de los negocios, traspasando el control desde la corporación hacia el individuo. La era industrial atrajo la fuerza de trabajo hacia los lugares centrales (la Casa Central) y organizó el trabajo con una estricta jerarquía de arriba hacia abajo. El nuevo modelo lleva el trabajo hacia el trabajador y lo atomiza en multiplicidad de lugares alejados, pero vinculados.

Dentro de este contexto, el trabajador se ve obligado a ser más emprendedor y proactivo; debe organizar, actuar y asumir riesgos.

Por lo general, los empleados de una organización con teletrabajadores, es decir, trabajando fuera de la oficina central, se comunican mediante teleconferencias, correo electrónico y teléfono. La mayoría de ellos se basa en la Intranet de la empresa para el intercambio de información, gestión de documentos y publicaciones. Por lo tanto, la ubicación en el mundo será relativamente poco importante gracias a la conectividad proporcionada por la tecnología y las telecomunicaciones.

Sin embargo, extender la red corporativa hasta el lugar de trabajo de los empleados puede suponer serios riesgos para la seguridad corporativa si estos no cuentan con la formación y las herramientas adecuadas. Por este motivo, los teletrabajadores deben estar lo suficientemente informados sobre las políticas de seguridad corporativa y deben proceder con la prudencia necesaria para minimizar las fallas humanas. Las empresas han de adoptar políticas estrictas sobre aquello que los trabajadores pueden y no pueden hacer, a qué recursos están autorizados a acceder, e incluso, qué tipo de e-mails no deben nunca abrir. Y siempre hay que tener presente que, en un gran número de ocasiones, las cuestiones de seguridad están íntimamente relacionadas con la falla humana.

Además, habrá que administrar vía remota no sólo *notebooks* o PCs, sino toda una nueva generación de dispositivos móviles tales como PDA's, *BlackBerries*, *iPhones* y *smartphones* que han de ser actualizados con las últimas aplicaciones de seguridad.

El lugar de trabajo

La comunicación en las empresas depende cada vez más de la red corporativa, a la cual se puede acceder desde cualquier lugar. Pero esto no quiere decir que la corporación, como una entidad física, ya no sea necesaria. Con unas pocas excepciones, la oficina como lugar físico de referencia sigue existiendo como un sitio donde la mayoría de los empleados pasan, al menos, una parte de su tiempo. Será necesario, entonces, rediseñar el espacio de trabajo corporativo en función de una fuerza laboral flexible, en constante movimiento. Si el espacio del trabajador virtual se ha trasladado dondequiera que este esté (en el hogar, en el auto, en un hotel, en el aeropuerto, en la oficina de un cliente, etc.), mantener un puesto de trabajo que estará vacío la mayor parte del tiempo es un derroche de espacio que se traduce en los costos. La reducción de la superficie necesaria será una de las mayores consecuencias de esta modalidad laboral, que puede llegar a alcanzar valores de hasta un 40% (dependiendo de la actividad) con el consiguiente ahorro, no sólo en los costos de alquiler, sino también en los costos operativos y de mantenimiento. Asimismo, la paulatina virtualización de los procesos de trabajo hace que el espacio necesario para el almacenamiento de documentos físicos se reduzca drásticamente y que se pueda ahorrar hasta un 20% de superficie en espacios para archivo y almacenamiento.

El lugar de trabajo debe ser un espacio compartido y conectado, que facilite el trabajo en cualquier momento y en cualquier lugar, ya sea de manera presencial o dentro de un entorno virtual. Además, deberá facilitar y reforzar la mejora constante del flujo de trabajo y de la infraestructura subyacente, teniendo en cuenta tanto la flexibilidad de esta infraestructura como las características de las tareas que se desarrollan. La tecnología apoyará los procesos de trabajo que se llevarán a cabo cuando y donde sea necesario.

La configuración de la oficina debe reflejar el modo de trabajar; un trabajo flexible requerirá un espacio flexible, con un incremento de las áreas compartidas en detrimento de las privadas, versatilidad para la reconfiguración y adaptación a los distintos requerimientos, espacios que favorezcan los encuentros ocasionales, las reuniones informales, el trabajo en equipo.

Las áreas de colaboración tendrán una capacidad para albergar de 2 a 6 personas y podrán tener separadores virtuales o estar completamente cerradas. Deberían estar ubicadas lo suficientemente cerca de las estaciones de trabajo individuales como para ser usadas con frecuencia y facilidad, pero lo suficientemente lejos como para no perturbar al entorno.

El área de reunión informal por antonomasia es el *Coffee Break*, pero también puede serlo un nicho con un par de sillas y una mesa en el pasillo, o una superficie a lo largo de la ventana o en la parte superior de una fila de archivos.

Se debe prestar especial atención a las relaciones entre los grupos de trabajo para satisfacer su necesidad de intercambiar información y trabajar juntos. Pero, al mismo tiempo, se debe contemplar la necesidad de balancear las actividades de colaboración con aquellas más privadas y proporcionar lugares tranquilos como para leer, escribir, realizar investigaciones (*Silent rooms*) o hablar por teléfono (*Call rooms*).

Dado que no siempre será posible reunir a todos los miembros del grupo de trabajo en el mismo espacio físico, será de gran utilidad contar con salas para videoconferencia y telepresencia.

En definitiva, una estrategia integradora para el diseño de la nueva oficina debe incluir no sólo las referencias del entorno físico donde se realiza el trabajo sino también el conocimiento de las tecnologías utilizadas, del proceso de trabajo y, lo más importante, de la cultura de la empresa.

La organización y la fuerza laboral

Las empresas pueden operar, al menos teóricamente, sin edificios de oficinas. Sin embargo, los aspectos técnicos o tecnológicos del teletrabajo no son los únicos determinantes de su introducción y práctica. Las cuestiones no tecnológicas, como son las estructuras organizacionales, los perfiles de las tareas, la gestión directiva o la cultura empresarial, son las que realmente forman las barreras que impiden una mayor proliferación de este modo de trabajo.

Para lograr que el teletrabajo sea una verdadera ventaja en una organización, los gerentes deben aplicar de manera efectiva un programa de teletrabajo. Además, deben proponer los candidatos al trabajo remoto sobre la base de ciertas condiciones que deben reunir teniendo en cuenta las características y necesidades del grupo de trabajo.

Perfil del teletrabajador:	Perfil del supervisor:
• Tener espíritu emprendedor, capacidad de asumir riesgos, criterio propio para tomar decisiones, capacidad de iniciativa. • Tener automotivación, autocontrol y autodisciplina. • Tener capacidad de organización. • Tener capacidad para trabajar con un contacto social reducido. • Tener capacidad para equilibrar el trabajo con la vida social y la vida familiar. • No ser un adicto al trabajo, tener conciencia de la seguridad. • Tener capacidad de adaptación. • Tener capacidad para organizar su tiempo. • Tener capacidad para seguir un horario.	• Tener conocimientos tecnológicos. • Tener una actitud positiva hacia el teletrabajo. • Ser buen comunicador. • Ser flexible y poco jerárquico. • Poder aplicar métodos de supervisión basados en resultados, no en tiempo o actividades. • Tener facilidad para delegar y otorgar autonomía. • Poder proporcionar <i>feedback</i>. • Ser buen contenedor.

Es conveniente que el teletrabajador y la empresa tengan un acuerdo por escrito para cada tipo de teletrabajo, aun cuando el empleado no trabaje a distancia regularmente. Las expectativas de la empresa en cuanto al desempeño de un teletrabajador deben figurar claramente en dicho acuerdo.

Al igual que ocurre con los empleados regulares, los teletrabajadores deben ser evaluados de acuerdo con los resultados que producen. La aplicación de unas buenas técnicas de medición por parte de los encargados de la supervisión significará una transición suave y fácil hacia un entorno de teletrabajo. La gestión del rendimiento de los teletrabajadores debería incluir:

- Planear el trabajo y definir las expectativas.
- Monitorear continuamente el rendimiento.
- Desarrollar las capacidades para llevar a cabo las tareas asignadas.
- Calificar periódicamente el desempeño.
- Recompensar el buen desempeño.

Los problemas de seguridad y de salud que enfrentan los teletrabajadores, incluso si llevan a cabo sus tareas en el hogar, son responsabilidad del empleador, y es él quien debe llevar a cabo una evaluación del riesgo cualquiera sea el lugar de trabajo. Sin embargo, es difícil evaluar el ambiente laboral en el hogar, por lo que el trabajo en casa sigue siendo una zona gris.

Los beneficios ambientales

El teletrabajo reduce la necesidad de desplazarse todos los días desde y hacia la oficina. Esto permite ahorrar muchas horas de viaje lo cual conlleva una cantidad de beneficios. Por un lado, es un tiempo que el trabajador puede destinar a las actividades sociales, al aprendizaje y también a la vida privada; y por el otro, la reducción de los desplazamientos diarios tiene un impacto positivo sobre el medio ambiente ya que disminuye el tráfico vehicular y la contaminación del aire. Incluso la flexibilidad horaria debería ser un motivo suficiente para reducir los grandes atascos de tránsito y la pérdida de tiempo. En Alemania, por ejemplo, un estudio piloto de teletrabajo mostraba que el personal que podía teletrabajar desde su casa una media de 1,7 días a la semana, se ahorra un total de 11 horas de desplazamiento al mes por persona y una distancia aproximada de 640 kilómetros.

Algunos estudios han mostrado que un efecto indirecto del teletrabajo, principalmente en su modalidad de *Home Office*, sería el aumento del uso del comercio electrónico y de los teleservicios, con el consiguiente efecto medioambiental derivado de dichas actividades.

La valoración del impacto del teletrabajo sobre el consumo de energía proviene de un empleo más eficiente, ya que no hace falta calentar e iluminar artificialmente una planta entera de oficinas, si no únicamente una habitación.

El teletrabajo permite una considerable descentralización del trabajo, lo cual posibilita la deslocalización del puesto laboral y el desarrollo de empleo en zonas rurales o alejadas; de este modo se impulsa un mejor desarrollo social y la descentralización de los grandes polos urbanos.

Por qué implementar el teletrabajo

La implantación del teletrabajo en una organización supone un cambio que afecta muchos aspectos de la misma tales como la estructura física, la tecnología, la naturaleza del trabajo, los recursos humanos, la cultura y los valores de la empresa.

Existen diversas opiniones con respecto a los efectos que puede tener el teletrabajo. Algunos advierten que el aislamiento de los empleados puede producir un debilitamiento de la cultura corporativa, con el argumento de que la socialización informal en torno a la cafetera y el pasillo ayuda a mantener las normas culturales y los valores de la empresa. Una visión más optimista destaca la mayor autosuficiencia, productividad y compromiso con el trabajo.

El teletrabajo beneficia a las empresas al permitirles generar nuevos modelos de negocio, con una considerable reducción de los costos de mantenimiento y del espacio necesario.

El teletrabajo promueve la inclusión social de mujeres, jóvenes y discapacitados, y el acceso a puestos de trabajo en el exterior, optimiza el uso y la retención de los talentos y mejora la relación ocio-trabajo.

tendencias

El teletrabajo aumenta la productividad, mejora la moral y disminuye el estrés de los trabajadores, al mismo tiempo que beneficia el medio ambiente y promueve el ahorro energético.

Conclusiones

Independientemente de cuál sea la mirada sobre el teletrabajo, la realidad es que la convergencia de las tendencias de negocios con las nuevas tecnologías de la comunicación está impulsando un rápido crecimiento de esta modalidad de empleo. Una adecuada implementación de las tecnologías de comunicación contribuirá a mantener la cultura corporativa si se emplean en relación con el impacto que el teletrabajo tiene sobre esta cultura, así como sobre los empleados.

La clave del éxito es reconocer las oportunidades de negocio que el teletrabajo aporta a la organización. Su implementación debe estar diseñada para alcanzar los beneficios de negocio deseados para lo cual será necesario recurrir a una adecuada planificación y gestión del cambio desde la oficina tradicional, hacia la oficina virtual. Este enfoque ayudará a realizar la transición con éxito para alcanzar y mantener los beneficios buscados.

* El Arq. Víctor Feingold es Presidente Ejecutivo de **Contract**.