

Impacto del Teletrabajo en la cultura organizacional

**Intervenciones posibles
desde el campo de la
comunicación**



Dedicaciones

Primero, a mis viejos. Realmente me enorgullece que se hayan roto el alma para que mis hermanos y yo podamos estudiar.

A Luli, mi gorda. Gracias por todo amor!!

A mis abuelos, por la guerra que le ponen los cuartos a la vida.

A "los chicos": Kelo, Nocho y el Coche. Qué bueno es tener gente como uds. al lado por tanto tiempo. No saben cuánto ayudan muchachos.

A Pablo, Nico, Fede y Coni: aprendan de su hermano mayor eh!!

Agradecimientos

A Luli, por el soporte.

A Rafa, por la mano que me dio
con la presentación.

A tincho, por su aporte permanente
(¡y su insistencia para que lo termine!)

A Paula Luqui, por el acompañamiento
y porque gracias a ella llegué a conocer
este tema.

A todos los entusiastas y a todas las
personas que de alguna manera colaboraron
para enriquecer esta tesis.

Nombre completo: Diego Martín Colombo

Número de legajo: 10.846/2

Domicilio: Paraguay 4351 - 6ºB (Capital Federal)

Teléfono: (011)-4831-1302

Correo electrónico: dmcolombo@gmail.com

Sede de la Facultad en que realicé la carrera: La Plata

Título de la tesis: Impacto del Teletrabajo en la cultura organizacional.
Intervenciones posibles desde el campo de la comunicación.

Programa de investigación en el cual se enmarca la tesis:

Comunicación y Sociedad de la Información.

Director: Martín González Frígoli

Fecha de presentación: Julio de 2008

INDICE

- 9 ■■ **Introducción**
Abordaje temático de la investigación
Objetivos de la investigación
- 15 ■■ **Capítulo I: Problema de la investigación**
El nuevo paradigma productivo
Alcances de la investigación
- 22 ■■ **Capítulo II: Marco conceptual**
Una aproximación al teletrabajo
Las TICs como el marco técnico para el cambio cultural
Web 2.0 y redes sociales
La comunicación como un proceso constitutivo de la cultura
- 33 ■■ **Capítulo III: Herramientas metodológicas**
Perspectiva metodológica
Técnicas a utilizar
- 39 ■■ **Capítulo IV: Las organizaciones en la posmodernidad**
Características de las sociedades posmodernas
Las organizaciones posmodernas
La comunicación como proceso transversal
- 49 ■■ **Capítulo V: El desarrollo del teletrabajo y las TICs como nuevos elementos de organización del proceso laboral.**
Contexto de surgimiento y desarrollo del teletrabajo
El perfil de los teletrabajadores
Penetración del teletrabajo en América Latina
Actualidad del teletrabajo en la Argentina
El rol de las TICs en el proceso de desarrollo del teletrabajo
Desarrollo y consolidación de las TICs
Apropiación social de la tecnología
Aumento de la participación y el diálogo: tecnologías 2.0
La comunicación como variable del teletrabajo.
- 77 ■■ **Capítulo VI: La cultura organizacional como marco de referencia del trabajador. Implicancias del teletrabajo.**
Una aproximación a la cultura organizacional
Otra perspectiva de la cultura organizacional: la red de conversaciones
Los acuerdos de segundo orden como elementos estructurante de la organización.
Comunicación organizacional y cultura
- 90 ■■ **Capítulo VII: Un caso paradigmático de implementación del teletrabajo**
El control del tiempo de trabajo y la individualización de la relación laboral
- 101 ■■ **Capítulo VIII: Conclusiones: Impacto del teletrabajo en la cultura de la organización.**
El impacto del teletrabajo en la cultura de las organizaciones actuales
Elementos de la cultura organizacional ausentes en el teletrabajo
Ahora bien, es necesario profundizar aún más en el análisis
La creación de esquemas culturales estables
- 112 ■■ **Capítulo IX: Propuestas desde el campo comunicacional para disminuir el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional**
Una estrategia de comunicación
El rol de la web 2.0
- 122 ■■ **Bibliografía**

Prólogo

Prólogo

Considero necesario iniciar este trabajo con una breve explicación del recorrido que realicé desde que comencé hasta que culminé la investigación. Me parece particularmente interesante porque ese recorrido da cuenta del proceso de aprendizaje que me marcó y le dio las características finales que hoy posee esta tesis.

Si bien han pasado casi tres años desde que comencé a pensar el tema del trabajo, soy sincero si admito que ese tiempo no fue totalmente de producción. Tuve experiencias que me marcaron e influyeron en mi mirada sobre el tema, modificando el rumbo de la investigación en varias oportunidades. Aún así todo ese proceso fue absolutamente enriquecedor, y si bien retrasó la presentación del trabajo considerablemente con respecto a mis expectativas iniciales, ayudó a que cerrara mi tesis con al menos un objetivo logrado: quedar conforme con el producto final.

Lo que entendí hoy al terminar las conclusiones del trabajo es que tuve que pasar a través de todo ese largo proceso para poder entender y condensar muchos de los conocimientos aprehendidos durante cuatro años y medio en la Facultad. Es decir, para poder realizar un aporte, aunque sea mínimo, al campo de la comunicación.

Mis intereses profesionales al cierre de la carrera de Comunicación Social se volcaron más hacia la sociología y la antropología, que a lo que había estudiado durante los últimos años. De hecho, a partir de una de las equivalencias universitarias que realicé en la Facultad de Humanidades en la Carrera de Sociología, comencé a interesarme por la sociología y filosofía del trabajo, y todo campo de estudio que estuviera relacionado con el ambiente laboral.

De esa manera, un primer tema de tesis fue indagar las representaciones sobre la resistencia en trabajadores de call centers, dirigida por Andrea del Bono –Dra. en Sociología e investigadora del CONICET. La idea fue retomar los principales postulados de Antonio Negri y Michael Hardt para contrastarlos con nuevos modelos de precarización laboral.

Sin embargo, cuando estaba cerrando el Plan de Tesis comenzó a llamarme la atención otro tema, que por otra parte estaba más vinculado con el campo comunicacional: el teletrabajo. Fue así, conjuntamente con mi proyecto de iniciar la carrera de becario del CONICET en el CEIL (Centro de Investigaciones Laborales), que contacté a Paula Lenguita, actual investigadora del centro, Dra. en Sociología y docente de la facultad de Comunicación Social de la UBA, además de ser citada en reiteradas oportunidades a lo largo de este trabajo.

Conjuntamente con Paula como Directora de mi tesis, y formando parte de un grupo de investigación, presenté el Plan de Tesis en esta facultad. El plan original de la tesis estuvo titulado “Análisis de la construcción discursiva de la noción de “teletrabajo” en profesionales de alta cualificación. Su impacto en el proceso de trabajo”. El trabajo estaba orientado a conocer cómo se construía discursivamente al teletrabajo desde la mirada de teletrabajadores de alta cualificación, como investigadores, docentes, periodistas, etc.

Paralelamente a la elaboración de esta etapa de la investigación, comencé a trabajar en forma profesional en AB Comunicaciones, una consultora dedicada al desarrollo de estrategias de comunicación interna convocado por Martín González Frígoli.

Actualmente llevo dos años y medio en la empresa, y verdaderamente creo que fue el punto de inflexión que me permitió retomar el contacto con el campo comunicacional que prácticamente había quedado trunco al finalizar las materias de la carrera. No sólo desde el punto de vista motivacional, sino también porque influyó sustancialmente en mi mirada del proceso comunicacional en las organizaciones.

Y digo que fue un punto de inflexión porque pude unir mi interés por la dinámica laboral y descubrir la importancia de la comunicación interna en ese proceso. Además, experimenté de cerca el desarrollo y la implementación de acciones de comunicación en diversas organizaciones, logrando ser un verdadero aporte a la profundidad del análisis y a la claridad de las conclusiones de esta tesis.

Fue en ese momento que logré definir el enfoque final del trabajo, que ya había comenzado con Paula Lenguita. De común acuerdo con ella, decidimos que lo mejor sería que el director de este trabajo –que tenía un anclaje comunicacional más fuerte que las líneas de investigación anteriores- estuviera más relacionado con el tema, a fin de que su aporte fuera significativo.

Fue así como Martín González Frígoli, con amplia trayectoria profesional en el campo de la comunicación y en el de la docencia, se convirtió en el Director de esta tesis.

La incorporación de Martín fue clave, ya que realizó un aporte fundamental en la definición de la nueva mirada que actualmente posee el trabajo.

Un ingrediente que considero muy importante y no mencioné hasta aquí es la participación que tengo desde inicios del año 2007 como ayudante de la Cátedra del Taller de Producción de Mensajes. La interacción con el marco teórico de la Carrera y en la dinámica de clases con los alumnos, constituyó un espacio del que retomé nuevos autores, conceptos y planteos que enriquecieron la argumentación que detallo en las próximas páginas.

Como mencioné al inicio, este prólogo lo considero el cierre de ese proceso que comencé en 2005. Un proceso que me llevó por distintos campos de estudio, que me permitió abrirme a nuevas ideas y plantearme nuevos interrogantes. Pero, en línea con la honestidad que intenté expresar en estas páginas, debo decir que el gran desafío de este trabajo se planteó en este último año y medio –que coincidió con la etapa en donde desarrollé la gran mayoría de la producción-, en el cual retomé al campo comunicacional como marco de referencia y lo enriquecí interdisciplinariamente con la mirada sociológica, antropológica y filosófica.

Desde ya espero que este sea un aporte real y concreto al campo de la comunicación y, por sobre todo, a mejorar las condiciones de muchas personas que hoy se encuentran bajo nuevas modalidades de contratación como es el teletrabajo.

Introducción

Introducción

El desarrollo de las organizaciones y del mundo del trabajo en las últimas décadas provocó un gran impacto en todos los estratos y dimensiones sociales, políticas y culturales. De la mano de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) las organizaciones mutaron a nuevos modelos productivos, lo que supuso importantes cambios en sus estructuras internas. De esta manera hay dos elementos, desde mi punto de vista claves, para entender a las organizaciones actuales: la comunicación como vector interno y externo de significados desde la organización hacia la sociedad, y las tecnologías como herramientas que extendieron la producción y el trabajo más allá de las fronteras y espacios conocidos hasta el momento. En este último caso, el surgimiento del teletrabajo —es decir, el desarrollo de actividades productivas descentralizadas del ámbito de la oficina o la fábrica y mediadas por las TICs- en la década de 1970 se convirtió en la materialización del nuevo paradigma productivo-empresarial que afectó a las organizaciones, y que se denominó posfordista.

Por su parte, el desarrollo de la comunicación organizacional también alcanzó un gran protagonismo dentro de este paradigma ya que permitió que, hacia el interior de las organizaciones, se afianzaran los lazos de cooperación y coordinación entre los distintos miembros en función de alcanzar una mayor productividad. Además, desde un punto de vista externo, la comunicación fue la herramienta a través de la cual la fase productiva de las organizaciones encajó perfectamente dentro del circuito del consumo y la demanda, retroalimentando en forma permanente al primero de esos procesos.

El presente trabajo se orientará a analizar cuál es el impacto del teletrabajo en la cultura de las organizaciones, y conocer cuáles son las posibilidades de intervención de la comunicación organizacional para colaborar en que los teletrabajadores asuman como propia esa cultura y participen en su reproducción y modificación.

Actualmente, el teletrabajo -trabajo a distancia a través de la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS)- es uno de los

elementos centrales de la economía global y transfronteriza, que devino hegemónica en las últimas décadas. Este nuevo paradigma económico, político y cultural, demanda mayor flexibilidad de la fuerza de trabajo y una alta adaptación a la demanda del mercado.

En este contexto, el intenso desarrollo tecnológico experimentado desde la década de 1970 fue clave para aportar nuevas herramientas que se introdujeron en el proceso de trabajo a fin de convertirlo en un modelo flexible, menos estructurado y más horizontal. A diferencia del modelo industrial que se impuso desde finales del siglo XIX y durante gran parte del siglo XX, donde la diferencia entre el management intelectual que decidía y los obreros que ejecutaban era tajante, el modelo post-industrial convoca a los trabajadores a que decidan, a que sean más autónomos y a que “aporten valor” a través de sus conocimientos y formación profesional. De esta manera, el conocimiento y la información devinieron en fundamentales en el proceso productivo a fin de maximizar las ganancias.

Si el modelo productivo “del conocimiento” o pos-industrial otorga mayor autonomía al trabajador y funciona sobre estructuras más horizontales y democráticas, deben preverse mecanismos por los cuales asegurarse que el trabajador tomará las decisiones correctas y realizará las conductas esperables en favor de las organizaciones. Aquí es donde se vuelve protagonista la cultura organizacional, que es el conjunto de nociones, normas, valores y conductas que caracterizan a una organización. Estos esquemas mentales son incorporados por los trabajadores a través de estrategias específicas de socialización diseñadas por la organización y también mediante las interacciones diarias que mantienen sus miembros entre sí, lo cual permite una mayor autonomía del sujeto, pero dentro de pautas y normas establecidas a través de la cultura organizacional.

Dentro de esta fase del capitalismo post-industrial, el teletrabajo se convirtió en una modalidad especialmente atractiva que comienza a volverse claramente visible en procesos productivos específicos a partir de la década de 1970 ya que explota en forma intensiva las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), que comenzaron a desarrollarse en paralelo con estos cambios. La crisis política y económica de este período fomentó el crecimiento de las TICs, que rápidamente se volcaron al ámbito productivo. De esta manera, el intercambio de datos e información se volvió central en la producción, ganando terreno sobre la producción industrial de manufacturas, que incluso –desde esta época- comenzó a basarse en la in-

formación y la comunicación directa con el mercado. Lejos de las estructuras cerradas y estancas del fordismo, en este nuevo paradigma productivo –pero también social, político y cultural- los trabajadores ya no estaban aislados, la comunicación y la cooperación permanente, y el conocimiento extraído del trabajador es fundamental. Bajo la apariencia de la democratización de las decisiones es posible descubrir una nueva maquinaria, una máquina que abarca toda la vida de las personas y las integra a este modelo. El mundo productivo y el mundo de la reproducción social es desde ahora una sola cosa en el paradigma posfordista.

En este sentido, el teletrabajo fue una de las estrategias centrales que ahorró costos en infraestructura en las empresas y gastos en desplazamientos, permitiendo mantener los niveles de productividad. Además, aseguraba la comunicación inmediata, optimizaba los tiempos y facilitaba el control, retornando a un sistema donde predominaba el trabajo por objetivos y resultados. Por otra parte, es uno de los escenarios donde mejor puede observarse esta implicación entre vida laboral y vida familiar, esta diseminación del capital por completo en la sociedad. Asimismo, esta modalidad permitió a una gran masa de trabajadores con dificultades de diverso tipo (discapacidad, falta de tiempo, etc.) ingresar en el mercado laboral que devino en global en la última década.

Si bien existen diferentes clases de teletrabajo, en esta investigación no abordaremos uno en particular, sino que nos referiremos al teletrabajo en forma genérica. Básicamente, nos referimos a cualquier instancia productivo-laboral que pone en práctica una lógica relacionada con la deslocalización de la unidad productiva y el uso intensivo de las TICs en el proceso de trabajo. Por otra parte, el teletrabajo –como un elemento más del nuevo paradigma económico, político, social y cultural que supone el posfordismo- plantea numerosos e innovadores interrogantes sobre cuál es el lugar que ocupan las nuevas tecnologías en el proceso de trabajo, y cómo impactan las nuevas exigencias de flexibilidad, ahorro de tiempos improductivos y nuevo lugar de trabajo sobre la identidad del colectivo de trabajo, pero en este caso nos centraremos en los aspectos relacionados con el impacto de esta modalidad en la cultura organizacional, con una mirada tanto desde el lado de las organizaciones como desde los trabajadores, y siempre con una perspectiva comunicacional atravesando todo el proceso.

El análisis central que proponemos en este trabajo, conocer el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional y las posibilidades de intervención desde el campo de la comunicación, se complementará con un recorrido histórico del surgimiento del teletrabajo. De esta manera, tendremos en cuenta

el surgimiento y desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, el nuevo paradigma productivo y la evolución de las organizaciones en las últimas décadas.

En este sentido, también profundizaremos en la noción de cultura organizacional, las dimensiones que intervienen en la realidad de la organización y los mecanismos de reproducción y modificación de sus normas. Dentro de este abordaje, intentaremos recuperar de la literatura sobre el tema, aquellas estrategias implementadas por las organizaciones de cara a reproducir su cultura en empleados que teletrabajan. Asimismo, como contrapartida, buscaremos conocer las prácticas que los teletrabajadores implementan para no perder su sentido de pertenencia a la organización para la cual trabajan.

Por último, este análisis se verá enmarcado en una detallada descripción de la evolución de las TICs en la última década en función de cómo colaboraron –cada vez en mayor medida- en difundir la cultura de las organizaciones hacia los trabajadores en procesos más flexibles y participativos.

Los puntos mencionados a lo largo de toda esta introducción, y que serán parte constituyente del presente trabajo, estarán atravesados conceptualmente por la comunicación organizacional como proceso complejo de construcción de significados compartidos, y que adquiere diferentes formas y mecanismos según el contexto. Concretamente nos referimos a conocer de qué manera se vieron modificados los mecanismos comunicacionales de las organizaciones –a través de los cuales se forma, reproduce y modifica la cultura- a partir del nuevo paradigma productivo posfordista y las intensas innovaciones tecnológicas que se instalaron en las organizaciones en las últimas décadas. En este sentido, la pregunta por el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional, incluye al mismo tiempo la pregunta por las modificaciones de los mecanismos comunicacionales dentro de las organizaciones. Al respecto, al finalizar cada capítulo se hará referencia al rol que juega la comunicación en cada uno de los conceptos que abordaré, que son constitutivos del tema en cuestión de la presente tesis. Es decir, “miraré” cada uno de estos elementos desde el campo particular de la comunicación.

Abordaje temático de la investigación



La temática que aborda específicamente nuestra investigación se enmar-

ca dentro del programa de Comunicación y Sociedad de la Información. En primer lugar, el análisis de las apropiaciones y usos de las nuevas tecnologías, que supone este programa, hace pertinente inscribir este trabajo dentro de ese universo conceptual.

Por otra parte, desde la óptica de la cultura, el teletrabajo supone, por un lado, la inclusión del colectivo de trabajadores adscriptos a esta modalidad en una “cibercultura”, que de hecho se encuentra diseminada e instalada en la sociedad general. En este sentido, se generan numerosas transformaciones culturales relacionadas con la identidad de estos “nuevos” trabajadores, con las modificaciones al proceso de trabajo, y un impacto considerable sobre las formas que adquiere la comunicación dentro de las organizaciones.

En función de los parámetros conceptuales que se encuentran dentro del programa en cuestión, nos proponemos estudiar la evolución tecnológica desde un punto de vista social, cultural y política, y su impacto específico en una de las dimensiones de la comunicación organizacional: la cultura. En este sentido, también intentaremos plantear, y dejar abierta la discusión, en cuanto a las posibles intervenciones desde la comunicación en torno a este panorama específico.

Objetivos de la investigación



Objetivo general

Conocer de qué manera el teletrabajo, en tanto proceso de trabajo a distancia y mediado por las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, influye en la cultura de una organización.

Objetivos específicos

1. Analizar el surgimiento del teletrabajo como proceso de trabajo asociado a la gestión y el aumento de productividad en las organizaciones en base al desarrollo de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.
2. Analizar el proceso de formación y consolidación del concepto de cultura organizacional en las organizaciones contemporáneas, y las

características de las organizaciones dentro del paradigma posfordista o posmoderno.

3. Conocer de qué manera la nueva estructura de las organizaciones posfordistas y las innovaciones tecnológicas aplicadas a la producción impactaron en los mecanismos y formas de comunicación organizacional, en tanto proceso de vehiculización y consolidación cultural.
4. Conocer las características de los procesos de interacción humana a distancia basados en plataformas tecnológicas participativas, denominadas en los últimos años “2.0”.
5. Plantear intervenciones posibles desde el campo de la comunicación para consolidar en forma consensuada la cultura organizacional de los teletrabajadores, en organizaciones con procesos de trabajos deslocalizados a través de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.

CAPÍTULO I

Problema de la investigación

Problema de la investigación

El nuevo paradigma productivo

Podemos definir a la década de 1970 como el punto de inicio de un nuevo paradigma de poder, una nueva fase del capitalismo que podríamos denominar posfordista, o posindustrial. En esta nueva recomposición del sistema productivo capitalista el foco no está puesto en la producción cuanto en la circulación, es decir en la reproducción del capital en la sociedad. Hay un pasaje de la forma productiva de la fábrica a la empresa. El capital no necesita de la producción fabril para reproducirse. Esta continúa, desde ya, existiendo pero en un segundo plano con respecto a su protagonismo durante los últimos dos siglos. La plusvalía y la ganancia se extrae ahora en el momento de la circulación, es decir en el consumo.

Esta nueva fase productiva se encuentra relacionada directamente con el surgimiento de una nueva forma de entender el poder. Contrariamente al poder individualizante, segmentario, estructurado, continuo que corresponde al poder disciplinario descrito por Foucault (1996), emerge un poder más “democrático”, menos visible, pero ciertamente más efectivo e intenso. Es el que define a la “sociedad de control” (Deleuze, 1996), donde la formación de individuos ya no pasa por aparatos materiales dispuestos por el sistema estatal. Por el contrario, los individuos, y sus grupos de referencia, interiorizan las categorías de control, que pasan a ser inmanentes al sujeto, se instalan en sus

cerebros y sus cuerpos y se plasman en sus prácticas. Existe, entonces, un autocontrol, y de ahí la definición de “democrático”, ya que aparenta la existencia de una libertad de decisión. Los aparatos y maquinarias que ejercen este poder no pueden ser ya individualizados materialmente, son redes fluctuantes (Negri, 2004), representaciones, discursos, formas de cooptación.

De esta manera, en esta fase del capitalismo, podemos decir que hay una implicancia exacta entre capital y sociedad. El capital se disemina en la sociedad, y la sociedad en él. La producción y el control son, por ende, sociales.

Esta tendencia pudo verse claramente a partir de mediados de la década de 1970, cuando la producción fabril migra de un proceso fordista de fabricación de los productos, hacia otro donde la producción se realizaba en una escala pequeña, con productos bien diferenciados y a partir de una demanda clara del mercado. Ejemplo típico de este tipo de producción es el denominado Toyotismo¹, donde los flujos de comunicación e información entre la fábrica y el mercado son inmediatos. Ya no se produce masivamente una serie de productos homogéneos, sino que la demanda es la que dicta qué es lo que se va a fabricar. Las fábricas, entonces, tendrán stock cero, y sólo se producirá en el “momento justo”, de acuerdo con la demanda (Negri y Hardt, 2004). De esta manera, la producción industrial privilegia la dimensión del servicio (inmaterial) por sobre la dimensión de productos (material).

Asimismo, paralelamente se registra una tendencia hacia una mayor empleabilidad en el área de servicios, descendiendo las tasas de los empleos industriales notablemente, llevando el concepto del modelo toyotista hacia un predominio de la actividad inmaterial, donde la profesionalización y eficiencia de la información cuanto de la comunicación, es esencial.

Sin embargo, a partir de la implantación del modelo Toyotista en las fábricas, la producción no fue lo único que cambió. Las consecuencias productivas de este modelo son sólo una parte de la historia, debiendo reconocer que la misma se completa con cambios estructurales fuertes hacia el interior de todo tipo de organizaciones. Es decir, la lógica de la producción inmaterial se extiende hasta alcanzar a todas las organizaciones contemporáneas.

¹ Utilizamos esta denominación para referirnos a este tipo de producción flexible, que incluye toda una serie de modelos como: especialización flexible, producción magra, hondismo, just in time, etc. Puede profundizarse más acerca de estos modelos en Neffa, Julio C. “Nueva emergencia de modelos productivos”, CEIL/ Piette, Conicet, en Biblioteca Virtual del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Esta lógica supone una especial organización interna de los empleados, ya no en compartimentos estancos y una estructura vertical e inflexible como en el fordismo, en donde por otra parte, la labor de los empleados estaba destinada meramente a tareas operativas. Por el contrario, la estructura y el flujo de decisiones se vuelve más horizontal, se trabaja en equipos reducidos, descentralizados, donde el conocimiento y el aporte de cada integrante es importante para “agregar valor” en la línea de producción, introducir mejoras y alcanzar la “calidad total”. La participación en función de distintos conocimientos que se complementan axiológicamente se vuelve la clave de la nueva estructura de las organizaciones. La colaboración y cooperación entre los distintos grupos y sectores dentro de la empresa es decisiva, debiendo establecerse redes de comunicación e información permanentes y efectivas entre cada uno de ellos. En este modelo, los trabajadores cuentan con una gran autonomía y poder de decisión sobre los procesos; el trabajo humano –basado en el conocimiento, la cooperación y la comunicación- es el que aporta valor en este modelo.

Es en este contexto donde surge el concepto de cultura en las organizaciones, como un cúmulo de representaciones y esquemas mentales internalizados y compartidos por los sujetos que componen una organización, y la comunicación como una herramienta que vehiculiza esas representaciones hacia toda la organización y en todas las direcciones. Que cada miembro de la organización comparta, crea y respete esa cultura, esas pautas abstractas no dichas, es fundamental en este modelo donde se otorga mayor autonomía y libertad de acción a los sujetos miembro. Luego de un paradigma organizacional “desconfiado” como el fordista, donde existía un control directo muy fuerte sobre el trabajador y no se brindaba libertad de decisión en absoluto, el modelo posfordista mantiene los mecanismos de control, pero en este caso de manera indirecta. Esto se logra a través de asegurarse que todos internalicen las pautas y normas deseadas y esperadas por la dirección para cumplir con los objetivos.

En otras palabras, las organizaciones en el modelo posfordista necesitan como materia prima para cumplir con sus objetivos últimos el conocimiento de cada uno de sus integrantes, es decir la inteligencia colectiva de la organización. Ese conocimiento y aporte de valor inteligente alcanza su mayor expresión cuando los mecanismos de control directo descienden, otorgándole mayor libertad de acción, decisión y autonomía al trabajador, que mantiene relaciones comunicativas de cooperación con otros trabajadores con el fin de maximizar el aporte de valor a la organización. Sin embargo, para que ese grupo heterogéneo donde conviven conocimientos, formaciones e ideales

diferentes funcione en forma coherente, es necesario que todos compartan una serie de esquemas, normas y reglas comunes que permitan guiar las conductas hacia el cumplimiento de los objetivos últimos de la organización. Este es el rol de la cultura en las organizaciones contemporáneas, es decir el marco de referencia dentro del cual se va a desarrollar el saber hacer de los trabajadores.

Dentro de este contexto, la comunicación organizacional es el vehículo que establece los mecanismos específicos de reproducción y consolidación de la cultura dentro de una organización. Además, en un modelo que privilegia la interacción y la cooperación para generar conocimientos, la comunicación se convierte en el nexo de esas relaciones productivas y aporta un valor fundamental para cumplir los objetivos últimos de una organización.

En este sentido, existen al menos tres elementos que se unen en las organizaciones posfordistas: las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, como herramientas de flexibilización del proceso de trabajo, adaptándolo a nuevos ritmos productivos; la comunicación, como un proceso que facilita las relaciones entre los miembros de una organización, volviéndolas cooperativas y coordinadas entre sí; y por último la cultura, como un elemento central que permite cohesionar la inteligencia productiva de la fuerza de trabajo.

Las TICs, la comunicación y la cultura organizacional son tres de los elementos que convergieron en el escenario productivo de las últimas décadas, y a lo largo de esta tesis se analizará en profundidad la relación entre ellos en el marco de las organizaciones.

El surgimiento del teletrabajo

Como se mencionó más arriba, el modelo posfordista se caracteriza por una mayor flexibilidad de las estructuras productivas. Al diseminarse más en la vida social, la producción excede los límites de la fábrica y la empresa (que son las organizaciones que primero experimentaron este fenómeno, y que luego se extendió a todas las organizaciones en forma general) llegando a la vida cotidiana. En este proceso, el desarrollo innovador de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) fue fundamental. Los procesos productivos y comunicativos dejaron de ser locales para pasar a ser globales, descentralizados y permanentes, y las TICs fueron las herramientas que lo hicieron posible.

En este marco se inserta la modalidad del teletrabajo, que ha venido

desarrollándose a partir de la década de 1970, emergiendo un proceso de trabajo deslocalizado, y basado en la producción de información.

Por otra parte, podemos circunscribir la modalidad del teletrabajo, o trabajo a domicilio, al nuevo paradigma de poder mencionado, ya que requiere de los trabajadores un autocontrol y una autodisciplina para su éxito. Esta situación era inimaginable durante el fordismo, con trabajadores fuera de la visión del supervisor. Sin embargo -y esto se vuelve clave en función de los objetivos este trabajo- la consolidación de una cultura organizacional compartida en organizaciones con teletrabajadores plantea un gran desafío con respecto a cómo establecerla y reproducirla efectivamente. Por otra parte, las organizaciones que en el último tiempo han implementado el teletrabajo como una modalidad paralela al trabajo localizado en las oficinas y fábricas, también han visto cómo su cultura organizacional se ha visto modificada, toda vez que las interacciones sociales y productivas entre sus miembros se vieron drásticamente modificadas.

Sin lugar a dudas, el surgimiento del teletrabajo significó un cambio de rumbo en relación a los mecanismos comunicacionales implementados en organizaciones localizadas en un espacio físico determinado para consolidar su cultura.

El impacto de este proceso de trabajo deslocalizado a través de tecnologías en la cultura de las organizaciones contemporáneas es el problema que pretende profundizar y conocer esta investigación.

Las categorías de análisis

En este apartado se detallarán las categorías sobre las que trabajaré a lo largo de esta tesis, y la perspectiva seleccionada para abordarlas. Es necesario aclarar la perspectiva ya que constituye un recorte necesario y particular de cada categoría, siendo imposible abordarlas en forma completa, es decir en toda su complejidad.

En este caso, y como se mencionó más arriba, en primer lugar voy a ahondar en las características de las organizaciones posmodernas o posfordista, que poseen rasgos particulares y plantean una clara ruptura con el tipo de organización que podemos denominar moderna, y que puede observarse su desarrollo claramente hasta entrada la segunda mitad del siglo XX². La

2 Schvarstein Leonardo (2000) Diseño de organizaciones, Paidós SAICF, (1998 ed. original). Buenos Aires, Argentina.

mirada que realizaré a lo largo del trabajo sobre las organizaciones posmodernas o posfordistas será claramente de la nueva estructura que adquieren y sus características culturales y formales, los nuevos procesos productivos y de socialización que ponen en marcha, y la relación con su entorno y dentro de sus fronteras.

Por otra parte, y en el contexto de la adquisición de rasgos posmodernos por parte de las organizaciones, analizaré la relación de tres elementos centrales.

Por un lado, ahondaré en el desarrollo de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación y su introducción en los distintos procesos de las organizaciones. Si bien aplicaré una mirada global sobre el asunto, es necesario aclarar que recorreré la implementación de estas nuevas tecnologías en las organizaciones posmodernas acompañando la historia oscilante del denominado del teletrabajo. Es decir, se abordarán las tecnologías pero desde la perspectiva de su aplicación concreta al proceso de trabajo, para hacerlo más flexible, más deslocalizado y con el objetivo de conformar una red global de información y conocimientos.

En este sentido, complementaré la mirada de las organizaciones posmodernas y la inclusión de las TICs al proceso de trabajo, con un abordaje concreto del rol de la comunicación organizacional en este contexto. Particularmente analizaré las tensiones que supone la implementación de un proceso de deslocalización e individualización del trabajador como lo es el teletrabajo, con el papel cada vez más relevante que adquiere la cultura organizacional en las organizaciones posmodernas.

Una vez realizado este recorrido sobre el análisis de las tensiones que se producen hacia el interior de una organización, particularmente en su cultura, en los procesos de implementación de TICs que afectan al proceso de trabajo concreto, como sucede con el teletrabajo, plantearé líneas de intervención desde el campo de la comunicación organizacional.

Alcances de la investigación

Por último, vale hacer una aclaración y se refiere a que en el análisis del teletrabajo intervienen numerosas categorías y dimensiones que aquí no van a tenerse en cuenta. A lo largo de este trabajo elegí priorizar la mirada

comunicacional de la problemática. Sin embargo, creo conveniente mencionar que en el abordaje de esta modalidad laboral que es el teletrabajo, es interesante preguntarse acerca de los procesos de control y autonomía del trabajador, de intensificación de la jornada laboral, del impacto sobre la subjetividad e identidad de los teletrabajadores y de la posible precarización de las condiciones de trabajo. Creo que estos aspectos, aún no resueltos y con un gran campo virgen para la investigación, también son clave a la hora de profundizar sobre el conocimiento de esta nueva forma que adquiere el proceso de trabajo.

CAPÍTULO II

Marco conceptual

Marco conceptual

En primer lugar creo necesario aclarar cuál es el lugar que brindaré al marco conceptual en esta investigación. Si bien ampliaré algunas de estas ideas en el próximo apartado, donde se profundizará sobre las cuestiones metodológicas, considero -en línea con lo propuesto por Barney Glaser y Anselm Strauss (1967)- que en el diseño de una investigación cualitativa las herramientas teóricas previas al trabajo de campo deben ser mínimas, orientadoras, y que actúen como sensibilizadoras del objeto de estudio. Por el contrario, estoy en desacuerdo con la postura en donde el denominado “marco teórico” fuerza la investigación intentando que los datos se adapten a la estructura verificada en él. En el presente trabajo se describirán una serie de conceptos teóricos que permitirán enfocar la mirada hacia aspectos específicos del problema, pero sin que diga nada sobre él a priori. No pretendo aquí verificar teoría ya construida y adaptarla a la realidad, sino generar teoría nueva, a partir de los datos. En resumen, el contexto conceptual (Maxwell, J.A., 1996) o marco teórico, servirá para brindar un marco de referencia al objeto, no para conocerlo a priori.

Los conceptos que actuarán aquí a modo de marco de referencia conceptual y que permitirán sensibilizar al objeto de estudio seleccionado son principalmente la noción de teletrabajo, conociendo específicamente el proceso de trabajo domiciliario a través de la utilización de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), enmarcadas ellas en una esfera más macro-conceptual que incluye ideas sobre cultura organizacional y comunicación.

Una aproximación al teletrabajo

A partir de la década de 1970, y especialmente de la denominada crisis del petróleo en 1973, las empresas³ debieron reestructurar el proceso de trabajo para lograr mantener sus márgenes de ganancia, que ya venían declinando hacia fines de la década de 1960. El nuevo contexto de inestabilidad macroeconómica, crisis de deuda, con una demanda cambiante, más exigente y heterogénea, determinaron la crisis del viejo paradigma económico taylorista-fordista, sacando a la luz los altos “costos ocultos” que estos sistemas generaban para las empresas y el impacto social que poseían (Neffa, J.C., 2000).

Es en este marco, con una creciente demanda por parte de los trabajadores asalariados de ser partícipes de la concepción del proceso de trabajo y no sólo en su ejecución, como sucedía anteriormente, sumado a la necesidad del capital de diversificar y adaptar la oferta a la móvil demanda incierta y exigente, se crearon una serie de estrategias para flexibilizar la fuerza de trabajo y permitir racionalizar al máximo el proceso de trabajo, reduciendo los tiempos improductivos. Pero la estrategia del teletrabajo surge no sólo para optimizar los tiempos improductivos, ya que el teletrabajador debe tener una disponibilidad permanente en el caso de que la demanda lo requiera, sino también va existir a partir de aquí una racionalidad en términos de espacio, lo cual constituye una novedad en este proceso (Lenguita, 2000).

Ante un proceso de crisis estructural de un paradigma económico, que posee fuertes impactos a nivel social e institucional, surge paralelamente un nuevo modelo técnico-económico, hasta el reemplazo del anterior (Neffa, J.C., 2000). Y cada cambio de paradigma económico implica profundas transformaciones técnicas, tecnológicas y al nivel de la gestión empresarial, que permiten superar los “cuello de botella” del anterior sistema y aumentar las ganancias. Entonces, en cada crisis capitalista surge un cúmulo de innovaciones que se aplican al mundo de la producción; en este caso los factores de innovación estuvieron concentrados en el amplio desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), y en su aplicación en términos de racionalidad productiva. Y cuando hablo de racionalidad me

³ Nótese que en este apartado incluiré el término empresa. Esto se debe a que el surgimiento del teletrabajo estuvo signado por su relación con las organizaciones privadas. En este caso voy a hablar de organización y empresa en forma indistinta.

refiero a la optimización del proceso de trabajo, reduciendo los improductivos para maximizar las ganancias.

De esta manera, se llega al surgimiento del teletrabajo como una expresión de la racionalidad productiva del nuevo paradigma económico emergente⁴, como un proceso de trabajo que “invisibiliza” a los trabajadores tanto para su empleador como para las instancias jurídicas y legislativas (Lenguita y Duhalde, 2005), y para la sociedad en general.

La definición acerca de qué es el teletrabajo es una discusión que está lejos de tener un consenso actualmente, ya que se encuentra en pleno desarrollo. Por otra parte tampoco ha tomado al momento una forma legal determinada, con lo cual tampoco puede ser retomada desde el punto de vista jurídico.

Asimismo, es necesario prestar especial atención a la variedad de conceptos que lo definen para referirse al mismo, ya que es común detectar en la literatura sobre el tema los vocablos teletrabajo (telework), indistintamente de telecommuting (teledesplazamiento), networking (trabajo en red), remote working (trabajo a distancia), flexible working (trabajo flexible), o home working (trabajo a domicilio) (Belzunegui Eraso, 2001).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) lo define 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”.

A continuación retomaremos algunos parámetros que permiten definirlo (Martínez y Vocos, 2005). El primer elemento que permite definir al teletrabajo es la locación donde se lo lleva a cabo, siendo esta siempre deslocalizada con respecto a la sede de la empresa. El segundo condicionante es la tecnología utilizada, que se compone de softwares y hardwares específicos para realizar este trabajo deslocalizado. En tercer lugar podemos mencionar el tipo de comunicación que se establece entre el empleado y el empleador, y relacionado directamente con ello el tipo de relación contractual, y el tiempo de trabajo.

Puntualizando aún más en estos aspectos, Thibault Aranda (2001) pro-

4 Del cual no entraremos en detalles sobre su denominación puesto que no pretendemos aquí ingresar en esa discusión que bien está vastamente desarrollada en un número importante de autores.

pone que los elementos que permiten definir al teletrabajo, caracterizando su particular proceso de trabajo, son el espacio físico donde se realiza la actividad (siempre fuera de la empresa), la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación como factor fundamental del proceso de trabajo, y por último el proceso organizativo específico del teletrabajo.

Jiménez (1999), concuerda con Thibault en que para definir al teletrabajo es necesario tener en cuenta, al menos, tres aspectos centrales. Al igual que los anteriores autores comienza señalando el criterio locativo, mencionando que puede ser en el domicilio o en algún lugar cercano a este, pero siempre alejado de la empresa. En el segundo aspecto marca la necesidad de la utilización de las TICs, que diferencia a quienes desarrollan otras actividades laborales que no necesitan de estas tecnologías para desarrollar el proceso de trabajo. Por último, agrega la dimensión organizativa, donde es necesario que haya un particular modo de organizar las cosas, novedoso tanto para la empresa como para los trabajadores.

Gray, Hodson y Gordon (1995) plantean por su parte que 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 parte importante del 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 frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa”. Sin embargo, los autores aclaran al respecto que no consideran teletrabajadores a aquellos que “siempre han desarrollado su actividad fuera de la empresa, ni tampoco los que trabajan en el domicilio sólo ocasionalmente”, lo cual se diferencia de las nociones que vimos hasta aquí.

Por último, y en forma más amplia y completa, Rizzo (1995), propone cinco aspectos que definen al teletrabajo. El primero de ellos sería el trabajo deslocalizado a distancia; el segundo, la utilización de las TICs como particular instrumento de trabajo; en tercer lugar, la conexión en forma de red entre la sede de la empresa y los puestos de teletrabajo; cuarto, la transformación de la estructura organizativa; y por último, la mayor flexibilidad en cuanto a la distribución, el uso, y la gestión del proceso de trabajo.

Por lo tanto, tenemos como elementos comunes en estas definiciones 1) el criterio locativo, por el cual se puede decir que el teletrabajo tiene la característica realizarse en cualquier lugar que no sea la sede de la empresa a

través de 2) la utilización de las TICs, y tecnologías telemáticas que le permitan recibir, procesar y transmitir la información, y 3) una particular organización del proceso de trabajo que le brinda a la empresa una flexibilidad interna y externa; interna porque le permite una gestión de los recursos humanos según los objetivos específicos de la organización en un momento dado, y externa porque la empresa puede ahora adaptarse a mercados altamente fluctuantes y poco predecibles.

Analizaremos ahora alguna de las anteriores cuestiones, profundizando en las especificidades que serán tomadas como punto de partida en este estudio.

En relación al lugar donde se desarrolla el trabajo -siempre deslocalizado- es factible encontrar diversas tipologías: en el domicilio, móvil o itinerante, o en telecentros, públicos o privados.

En cuanto al teletrabajo a domicilio, esta es la modalidad más difundida, y es una expresión con la que suele denominarse al teletrabajo en sí mismo. Sin embargo, es sólo un tipo de teletrabajo. El trabajador aquí tiene la posibilidad de acceder a los sistemas de la empresa desde su casa a través de la utilización de las TICs. El teletrabajo a domicilio puede basarse en dos tipos de relación contractual, pudiendo ser en relación de dependencia o como trabajador autónomo, como es el caso de los diseñadores gráficos free lance, tipología por otra parte en creciente desarrollo en estos últimos años.

Asimismo, los teletrabajadores a domicilio pueden prestar servicios a tiempo completo para sólo un contratante (full time home-based teleworking for a single employer), pueden también hacerlo para varios empleadores, o bien trabajar de uno u otro modo a tiempo parcial.

La otra modalidad –a la que por otra parte, conjuntamente con los teletrabajadores a domicilio, más haremos referencia en este trabajo- es la denominada móvil o itinerante, en la cual los teletrabajadores desarrollan parte de sus tareas en la sede de la empresa, y otras en su domicilio o en otras locaciones, en una misma o en diferentes jornadas de trabajo. No hay un lugar determinado para el desarrollo de la actividad laboral.

También existen otras modalidades, como son las del teletrabajo desde telecentros públicos o privados, que son establecimientos con recursos informáticos compartidos para desarrollar esta modalidad de trabajo. En ocasiones son las mismas empresas las que los disponen para que sus empleados asistan allí en vez de a la sede de la empresa. Es muy común también

encontrar estos establecimientos dispuestos por el Estado, pudiendo utilizar a veces gratuitamente los recursos de que disponen para desarrollar las actividades.

En cuanto al segundo criterio que hemos establecido como característico del proceso de teletrabajo, el de la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, estas pueden estar presentes en dos formas diferentes en el proceso de teletrabajo. En primer lugar el contacto entre el teletrabajador y la empresa puede ser “on-line” -es decir, continuamente conectado-, o bien “off-line” donde el empleador le solicita al empleado una tarea, este la realiza y luego se conecta al sistema para enviar la información requerida. En este último caso, el enlace informático con la empresa es discontinuo, incluso puede llegar a no utilizar las TICs para el envío del trabajo solicitado.

Otra cuestión a mencionar es que en ambos casos pueden establecerse diferentes niveles de interactividad, y por lo tanto una mayor o menor integración del teletrabajador a la empresa (Lenguita y Duhalde, 2005). Es en este aspecto donde se materializan con mayor claridad las estrategias en torno al poder y el grado de flexibilización del proceso de trabajo.

Las TICs como el marco técnico para el cambio cultural



Asimismo, creo que es necesario brindar un mínimo marco dentro del cual hablaré de las TICs. Digo un mínimo marco pues más adelante retomaré el concepto para definirlo y analizarlo. A pesar de ello considero conveniente establecer algunas pautas mínimas de la perspectiva que utilizaré para mencionar a las TICs.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación nacieron con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas, en un entorno interconectado y complementario. Constituyen un conjunto de servicios, redes, softwares y hardware que a través de su manipulación posibilitan el procesamiento, almacenamiento y distribución de la información.

En relación al campo de la comunicación, las TICs estuvieron fuertemente relacionadas con él desde su surgimiento ya que modificaron los pro-

cesos de producción social de sentido y los intercambios sociales.

Las TICs generaron un gran impacto en la realidad de las organizaciones, modificando no sólo la forma en que se comunican actualmente en forma interna, sino con todos sus interlocutores externos, además de asociarse con diversos sistemas de gestión y modalidades laborales novedosas. El más claro exponente de ello es el teletrabajo.

Web 2.0 y redes sociales

En los últimos cuatro años surgió el concepto de web 2.0, que pretende describir la evolución en materia de Tecnologías de la Información y la Comunicación hacia un nivel más colaborativo e interactivo entre los usuarios.

Internet, llamada también la web, nació con un concepto original basado en páginas estáticas diseñadas en código HTML, que no se actualizaban con frecuencia –podríamos denominarla web 1.0.- En términos simples, Internet es un conjunto de redes de comunicación que se conectan entre sí, surgido en 1969 cuando se conectaron computadoras de tres universidades en California y otra en Utah (EE.UU.). Más adelante, en 1990, surge la World Wide Web (WWW) que es el servicio más utilizado actualmente

Pero lo central de esta primera etapa de Internet es la comunicación que suponían este tipo de medios: sólo de una vía, es decir, sin posibilidad de feedback por parte de los usuarios.

Luego llegaron los sitios denominados bajo el concepto de web 1.5., que planteaban una cierta –pero todavía limitada- interacción. Estaban principalmente basadas en CMS con bases de datos dinámicas, que aumentaban el feedback y la participación de los usuarios con respecto a la etapa anterior. En ambos casos el objetivo central era conseguir una gran cantidad de hits o visitas al sitio, con un gran atractivo visual.

Con el surgimiento de la web 2.0, la web devino en un espacio orientado a la colaboración y a la conformación de redes sociales. Los sitios web 2.0 constituyen puntos de encuentro que dependen exclusivamente de los usuarios. El objetivo para el éxito de estos sitios está dado por la densidad de comentarios, intercambios y participación de los usuarios y no por la cantidad de visitas.

Las tecnologías 2.0 plantean un verdadero quiebre con respecto a herramientas tecnológicas que permitían deslocalizar las tareas productivas, pero no colaborar y trabajar realmente en red. En este sentido es que son sumamente relevantes para los objetivos de la presente investigación.

Con la aparición de las tecnologías colaborativas, también se desarrolló el concepto de redes sociales. Estas redes determinan las características que asumen las relaciones virtuales 2.0, donde la ayuda mutua para la producción conjunta es la clave. No es un dato menor mencionar que el producto del trabajo de las redes sociales basadas en 2.0 es en su mayor parte información y comunicación.

Además, el concepto de redes sociales –asociado al desarrollo de herramientas colaborativas- plantea algo fundamental: que el mundo 2.0, y las tecnologías que están asociadas a él, contienen en su esencia la idea de lo social, como contraposición a la idea del desarrollo y la producción individual. Esto constituye una innovación, pues permite pensar la deslocalización y las relaciones virtuales en términos culturales, de creación de significados conjuntos, de comunicación y producción conjunta.

Paralelamente, el concepto de redes sociales ha evolucionado hacia la reciente aparición de redes sociales profesionales, es decir, grupos virtuales conectados a través de herramientas 2.0 con objetivos comerciales.

Las redes sociales profesionales se utilizan para compartir opiniones con colegas, buscar referencias de alguien, encontrar un colaborador, atraer inversores al negocio, ampliar oportunidades de empleo y conocer gente con intereses comunes.

En resumen, las tecnologías 2.0 están demostrando que la incorporación de la dimensión comunicativa permite generar relaciones sociales productivas. La pregunta es ¿qué sucede en las organizaciones con este tipo de herramientas?

La comunicación como un proceso constitutivo de la cultura



Por último, abordaremos la idea de comunicación que, creemos, con-

textualiza y enmarca a todas las anteriores nociones explicitadas, por ser un proceso transversal y constitutivo de los analizados anteriormente.

Partiremos, de acuerdo con Héctor Schmucler, desde la premisa de una relación ineludible entre comunicación y cultura o mejor -como la define el autor- un proyecto de “comunicación / cultura”, que “genere una fusión tensa entre elementos distintos de un mismo campo semántico... la barra anuncia la distinción, pero anuncia la imposibilidad de un tratamiento por separado”⁵.

Para el autor, la comunicación pertenece a la cultura –y viceversa- pues su significado último es la idea del intercambio, de comulgar, es una acción estratégico – política, basada en significados compartidos por los miembros de una comunidad, que surge en el contexto de una intersubjetividad que sólo se forma sobre la base siempre amenazada del reconocimiento recíproco (Schmucler, 1997: 150).

Entenderemos entonces a la comunicación en el presente trabajo como el proceso de construcción y reproducción de significados y sentidos sociales, que actualiza continuamente el sistema de símbolos del universo cultural de una comunidad.

Para ampliar más la relación entre comunicación y cultura retomaremos a Geertz (1995) quien entiende a la cultura como una serie de esquemas de control que impactan directamente sobre la conducta, la cual se pone en juego en el intercambio de símbolos significativos, es decir, en actos concretos de comunicación e interacción intersubjetiva. La puesta en marcha de estos intercambios apunta a colocar una construcción sobre los sucesos entre los que vive para orientarse dentro del mundo social de la experiencia. Y es en este continuo devenir de intercambios que el hombre transmite conocimientos, creencias, leyes, reglas morales, costumbres, produciendo –a través del proceso de la comunicación- una “acumulación cultural”⁶

Nos parece en este momento necesario aclarar una cuestión conceptual importante. Cuando mencionamos que la comunicación es la circulación y construcción de sentidos y significados sociales, es decir, actualización del universo simbólico de la cultura (comunicación / cultura), queremos destacar

5 Schmucler, Héctor (1997) La investigación: Un proyecto comunicación / cultura, en Memoria de la comunicación, Biblos, Buenos Aires, pág. 149.

6 Geertz, Clifford (1995) La interpretación de las culturas, Gedisa S.A., Barcelona. Pp. 53

especialmente esos dos procesos que son la circulación y la reproducción.

En el intercambio constante que fluye en las interacciones entre los miembros de una comunidad no sólo hay una repetición pura y sistemática de estructuras externas, objetivas, dadas. Estas estructuras están interceptadas e interactuando constantemente con una fenomenología social, con una construcción generada por los agentes del universo social.

Pierre Bourdieu (1995) plantea que la ciencia social necesita liberarse del estructuralismo mecánico que relega al olvido a los agentes, como así también de individualismo teleológico que considera a la realidad como una obra contingente, en la cual los agentes la construyen diariamente a través de sus prácticas cotidianas. De ahí que plantee una praxeología social en la cual destaca el aspecto intrínsecamente doble de la realidad social, que recupera, en un primer momento, las estructuras objetivas con la distribución de los recursos socialmente eficientes que determinan una coerción externa; y en un segundo momento analiza la experiencia de los agentes con el objeto de abordar las disposiciones articuladas desde dentro del campo social, que estructuran a su vez representaciones y acciones.

Entonces comunicación como un aspecto ineludible de la cultura, como un proceso, un mecanismo, un dispositivo, que permite poner en juego un conjunto de representaciones, reglas, conocimientos eficientes en ella –creados “objetivamente”- para construir a partir de ellos nuevas representaciones, reglas y conocimientos a través de la experiencia inmediata de los agentes.

En palabras de Geertz (1995) el “hombre se crea a sí mismo”⁷ a través de la creación de sus propias estructuras que, a su vez, gobiernan su conducta. Y es la comunicación humana la vía a través de las cuales estas representaciones están presentes en las relaciones sociales.

Lo expresado hasta aquí en relación a la comunicación y la cultura, y el proceso de actualización y reproducción de reglas, esquemas y estructuras, puede perfectamente trasladarse a los procesos de socialización, comunicación y creación y reproducción de estructuras simbólicas dentro de una organización.

En los próximos capítulos se analizará concretamente el recorrido de

7 Geertz, Clifford (1995) La interpretación de las culturas, Gedisa S.A., Barcelona. Pp. 54

estos conceptos y su inserción en las organizaciones posmodernas, y de qué manera se dan hacia su interior.

Debo hacer una aclaración aquí y es que el concepto de organizaciones, clave a los fines de esta investigación, será definido en un capítulo específicamente dedicado a tal fin. En este sentido, abordaré específicamente las características de las organizaciones posmodernas, intentando lograr una aproximación al conocimiento de las tensiones producidas por la implementación del teletrabajo a través de las TICs y la formación de una cultura organizacional sólida y compartida por todos sus miembros.

CAPÍTULO III

Herramientas metodológicas

Herramientas metodológicas

Perspectiva metodológica



En primer lugar, en referencia a la perspectiva metodológica, este trabajo tendrá su inscripción en las características propias de los métodos cualitativos de la investigación social. En ellos cobran relevancia los contextos “reales”, y participación del observador en esos contextos para entender los significados sociales de un fenómeno (Vasilachis de Gialdino, 1993).

Siguiendo a Habermas (1987) es menester del investigador que emprende un estudio cualitativo “tomar parte”, implicarse en las relaciones sociales que intenta comprender, de lo cual se desprende una necesaria toma de posición frente al fenómeno, lo que supone a su vez mimetizarse con las reglas de sus estructuras significativas. Es por ello que toda interpretación en la investigación cualitativa está referida a tres instancias que forman parte del contexto fenomenológico que se desea comprender: a) normas y valores; b) objetos y estados de cosas; y c) vivencias intencionales (Habermas, 1989 b).

Según Blumer (1982) un estudio cualitativo requiere, no de adaptarse a un diseño experimental rígido y construido de antemano, sino “respetar la naturaleza del mundo empírico y organizar un plan metodológica que la refleje”.

Es decir que la observación en un contexto real, históricamente determinado –lo que define positivamente al fenómeno, y no negativamente como lo hacen las cifras (Vasilachis de Gialdino, 1993)-, interactuando con los actores en sus mismos términos y en base a sus propias estructuras significativas, son las condiciones básicas requeridas en un estudio cualitativo, como lo es el presente trabajo. Y la implicación es totalmente necesaria ya que permite la interpretación de la significación de los fenómenos en estudio. Nos referimos aquí a una significación interna, para los mismos actores, y no a una externa, de acuerdo a las categorías del observador. Finalmente, podemos decir que este tipo de estudios no busca leyes, sino significados.

Por lo tanto abordaremos esta investigación a través de la utilización de metodologías cualitativas que, de acuerdo con Vasilachis de Gialdino, “se efectúan en base a información observacional o de expresión oral o escrita, poco estructurada, recogida con pautas flexibles, difícilmente cuantificable. Dicho análisis implica la formulación de conceptos que se van creando en un continuo ir y venir de la información empírica a la construcción teórica”.

Esta interpretación que intenta lograr el investigador remite a los postulados del paradigma interpretativo (Vasilachis de Gialdino, 1993) o al paradigma constructivista (Denzin y Lincoln, 1994).

Un paradigma define la naturaleza del mundo, una determinada posición dentro de él, y una posible relación frente a ese mundo y sus componentes (Guba, E.G., Lincoln, Y.S., 1994). Un paradigma indica, sugiere, limita, al investigador a incluir determinados elementos y a excluir a otro conjunto.

En el paradigma constructivista, la indagación se basa en la experiencia social –local y específica- que organiza determinadas construcciones significativas múltiples, las cuales no son más o menos “verdaderas”, sino más o menos estructuradas. Como están basadas en la experiencia social, estas construcciones pueden mutar, modificarse, alterarse, reconstituirse, impactando en la “realidad” del intercambio entre los actores.

Desde un punto de vista más epistemológico, podemos mencionar que el paradigma constructivista se basa en que el conocimiento es virtualmente construido a partir de la interacción entre el investigador y el sujeto a conocer.

Los propósitos últimos de la investigación cualitativa basada en este paradigma es “comprender y reconstruir las construcciones que la gente (incluido el investigador) posee inicialmente, persiguiendo el consenso, pero

abiertos a nuevas interpretaciones como un proceso de mejoramiento en la información y la sofisticación”⁸.

Paralela y complementariamente, Vasilachis de Gialdino plantea que el paradigma interpretativo busca la comprensión del mundo de la vida y el sentido de la acción social, desde la perspectiva de los participantes (Vasilachis de Gialdino, 1993: 43).

El primero de los supuestos de este paradigma es la resistencia a la naturalización del mundo de la vida. Ya que los estudios sociales no pueden hacer predicciones ni generalizaciones, no puede reducirse el análisis al conocimiento de las causas de la acción social –lo que persigue el paradigma positivista-, sino que deben comprenderse sus motivos. Vasilachis de Gialdino, retomando a Dilthey (1973) afirma “el conocimiento de la naturaleza puede conquistar el orden legal de los hechos, pero en ese conocimiento rige el concepto de causalidad, y cuando éste determina unilateralmente la experiencia, no queda espacio para los conceptos de valor y finalidad” (Vasilachis de Gialdino, 1993: 44).

En segundo lugar, adquiere una gran relevancia el concepto del mundo de la vida según el cual el investigador debe implicarse en las prácticas comunicativas cotidianas de los agentes (Habermas, 1989), para lograr la comprensión de sus estructuras significativas.

Por otra parte, cuando hablamos de comprensión, estamos refiriéndonos a la adopción de un punto de vista interno, a diferencia de la externalidad planteada por la observación, predominante en las perspectivas positivistas-naturalistas. Debido a la complejidad de universo simbólico implicado en un fenómeno social, la observación es metodológicamente insuficiente. Es por ello que ha cobrado relevancia la interpretación –con un complejo de herramientas metodológicas que lo acompañan- como perspectiva válida para el conocimiento social.

El investigador para describir los fenómenos que intenta comprender debe participar del mundo de la vida que desea conocer. Y si no participa en su producción esta empresa se convierte en imposible (Vasilachis de Gialdino, 1993: 46).

8 Guba, E.G., Lincoln, Y.S. (1994) Competing paradigms in qualitative research. En: Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (eds.) (1994) Handbook of qualitative research. Sage Publications, California. Págs. 105-117. (Traducción de Mario E. Perrone). Pág.14

El último supuesto del paradigma interpretativo, es el denominado doble hermenéutica ya que, por un lado, los fenómenos sociales son por sí mismos significativos para los participantes implicados, independientemente de las reinterpretaciones del investigador, que aporta sus significaciones a las preexistentes. Incluso los conceptos de segundo grado elaborados por el científico son apropiados y utilizados por los individuos para interpretar sus acciones. Es decir, que en todo momento estaremos desarrollando la investigación en dos dimensiones: en la de los significados de los actores (teletrabajadores) y en la de los significados generados a partir de la interpretación del investigador (en la generación de teoría).

Asimismo creemos fundamental para la validez de la presente investigación tomar la estrategia de la triangulación, aplicando y combinando en el mismo estudio metodologías cualitativas y cuantitativas, lo cual indica no solo la posibilidad, sino la necesidad, de la coexistencia de los diferentes paradigmas en la investigación social.

En la también llamada “convergencia metodológica” subyace el supuesto de que los métodos cualitativos y cuantitativos deben complementarse y no enfrentarse, para aportarle mayor grado de validez a la teoría y los resultados emergentes de la investigación, basándose en que las debilidades de un método pueden ser compensadas por las fortalezas del otro. Por otra parte, distintos métodos aportan diferentes informaciones y datos sobre el mismo fenómeno, lo cual aumenta la complejidad de la mirada sobre el mismo, aunque su sola aplicación no garantiza por sí misma la validez de los hallazgos.

Técnicas a utilizar



Al ser una tesis de investigación, el trabajo de campo incluye técnicas que abordarán principalmente documentos, intentando realizar un recorrido teórico que no esté disociado de la realidad material y concreta de las organizaciones y los teletrabajadores.

En este caso, metodológicamente la investigación plantea una interacción indirecta con el sujeto de estudio a través de un dispositivo conceptual que interprete la realidad de los teletrabajadores, sus problemáticas y las dimensiones de su práctica diaria.

Sin embargo, también se realizará un estudio de caso a través de entrevistas en profundidad, con trabajadores que actualmente teletrabajan en la industria periodística, con el objetivo de que los propios actores expresen su propio punto de vista y expliciten su corpus simbólico de creencias, informaciones y cosmovisiones. En la presente investigación, las entrevistas estarán orientadas a comprender si el teletrabajo genera algún tipo de impacto sobre la cultura organizacional.

La metodología que utilizaré está basada en una síntesis entre la semiótica cognitiva y el análisis del discurso, donde su objeto de conocimiento son los discursos sociales mediante los que determinada comunidad representa / interpreta los fenómenos de su entorno. El objetivo de esta herramienta es, entonces, la identificación de las reglas mediante las cuales los actores producen la representación / interpretación de los fenómenos de los que hablan. Si bien el análisis del discurso se aplicará a entrevistas individuales acordamos con Magariños de Morentín (1998:235) cuando afirma que esta producción de reglas y normas para la representación / interpretación de los fenómenos no es individual, sino que se comparten con la comunidad a la que pertenece dicho productor del texto.

La rigurosidad metodológica de este trabajo estará dada por la sistematización de los datos conceptuales recogidos a lo largo de la etapa de investigación, haciendo un procesamiento interpretativo de los mismos, en línea con los postulados cualitativos mencionados anteriormente. La propuesta que realizo a lo largo de cada uno de los apartados de la tesis pretende ser superadora de las conclusiones anteriormente desarrolladas por otros autores, aportando hallazgos novedosos en este campo.

Por otra parte, dado que el tema de estudio de este trabajo tiene una permanente evolución y actualización, se incluirá el análisis y seguimiento de artículos de actualidad publicados hasta el cierre de la etapa de análisis de este trabajo.

El análisis de documentos y artículos se realizará en base a un abordaje semiótico del discurso. Con esta mirada se pretende identificar las principales dimensiones en juego en cada uno de los discursos sociales que se tendrán en cuenta en este trabajo, especialmente a la hora de presentar los principales hallazgos y conclusiones sobre el tema.

El trabajo de Teun A van Dijk (2000) será la herramienta a través de la cual se abordará el estudio de estos documentos. En este sentido, no reali-

zaré un análisis sobre las propiedades lingüísticas del material documental, sino que se analizará la configuración cultural de esta nueva modalidad laboral, adoptando un marco para el estudio crítico del discurso con el fin de aportar una mirada histórica a las representaciones estudiadas en los materiales seleccionados.

Si lo considero necesario utilizaré a lo largo de la investigación otras metodologías no explicitadas aquí, que ayuden a abordar de forma más precisa el problema de estudio planteado.

CAPÍTULO IV

Las organizaciones en la posmodernidad

Las organizaciones en la posmodernidad

A fin de lograr conocer de qué manera –y en qué medida- la introducción de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación afecta a la cultura de las organizaciones, propongo conocer el contexto en el que este fenómeno va a ser analizado. Es decir, el ámbito donde esas transformaciones –y las luchas e intercambios de los actores- encuentran su sustento material: la organización posmoderna.

En primer lugar, tomaré como premisa que desde la década de 1970 –como mencioné más arriba en el capítulo II- se sucedieron una serie de modificaciones que tienen que ver con el surgimiento de un nuevo paradigma cultural, social y político. Más allá de las posiciones políticas que puedan existir al respecto de este tema, la época posmoderna está caracterizada por una sofisticación del sistema capitalista, una nueva fase, que introduce nuevos elementos como la informática y la información como valor. Por otra parte, ya no es necesario que el sistema prevea mecanismos de control para que la sociedad ponga en práctica las categorías propias del capitalismo. Por el contrario, estas categorías son internalizadas por los sujetos mismos, son inherentes a él.

Características de las sociedades posmodernas

Retomando a Leonardo Schvarstein⁹, comenzaré detallando algunos de los quiebres más salientes de la posmodernidad en el plano social, a fin de comprender de manera más exacta el contexto donde se inserta la problemática de esta tesis.

En primer lugar, se evidencia el surgimiento de un nuevo principio organizador, relacionado con la coexistencia de múltiples racionalidades que negocian y consensúan espacios y significados de manera permanente. A diferencia del período moderno donde existía una verdad absoluta e inequívoca, una racionalidad válida por sobre las demás, la multiplicación de puntos de vista es la clave de la posmodernidad. “La posmodernidad debilita el pensamiento, lo deja librado al juicio de los protagonistas y no a la verdad de la Historia”, afirma Schvarstein¹⁰.

Por otra parte, en el nivel político de la posmodernidad se observa un debilitamiento de la noción de Estado, y al mismo tiempo del sistema de representación en sí mismo. Las estructuras locales elevan su poder hacia estructura cada vez más globales y las decisiones políticas y empresariales están cada vez más ligadas entre sí. Las empresas, cuya presencia se vuelve protagónica y vinculada a la dinámica social en tanto intervienen en todos los órdenes de la vida, son uno de los actores políticos centrales en esta escena. Este es un quiebre más notorios desde una modernidad con un Estado centralizado y totalizador, que interviene por sus medios en la vida de las personas.

Las organizaciones posmodernas

En este marco donde la vida y las prácticas sociales se ven altamente modificadas, el sistema productivo también se ve investido por la lógica posmoderna. En este sentido, a continuación destacaré qué es lo que sucede con estos elementos conceptuales en el plano de las organizaciones¹¹.

9 Schvarstein Leonardo, Diseño de organizaciones, Paidós SAICF, 2000 (1998 ed. original). Buenos Aires, Argentina.

10 Op. Cit.

Tanto desde el punto de vista de su relación con el exterior, como de su estructura interna, las organizaciones posmodernas rompen sus estructuras y se vuelven más flexibles. Por un lado, los límites antes rígidos y precisos con el exterior ahora se vuelven difusos: existen fusiones y alianzas con otras empresas para negocios determinados, se tercerizan servicios y recursos humanos, se diversifica la producción, etc.

Por otro lado, internamente la estructura piramidal rígida y estratificada sufre numerosas modificaciones. En la posmodernidad, la organización responde a la conformación de redes de trabajo, a estructuras matriciales que incorporan equipos funcionales interdisciplinarios de varias jerarquías diferentes. Estas redes internas se valen principalmente de la tecnología –pero de una tecnología ya no mecánica sino como herramienta de colaboración– como un elemento que las articula y permite una gestión productiva eficaz. Por otra parte, esa misma estructura cambia, fluctúa, se adapta al contexto y al momento productivo de las empresas. En este sentido, se produce un “achataamiento” de los organigramas piramidales, mutando hacia modelos más horizontales.

Otro elemento en este proceso –de carácter central para el presente trabajo– es la capacidad de autogestión que deben desarrollar los miembros de las organizaciones productivas en la posmodernidad. Esto, en línea con lo marcado más arriba, marca la necesidad de que los sujetos internalicen las categorías del sistema para que esa aparente libertad y desaparición de los mecanismos de control directo funcione efectivamente. Las estructuras al hacerse más horizontales y eliminar instancias de supervisión demandan que los integrantes de la organización incorporen su cultura, es decir, sus reglas, sus normativas, sus esquemas para que todos desarrollen sus actividades en pos de los objetivos del negocio.

Es interesante precisar los alcances de este punto, en el que por ejemplo como menciona Schvarstein se vincula a la relación jefe-subordinado con una relación de género. Así las cosas, mientras en la modernidad la figura del capataz o supervisor era más “masculina” –en términos del autor–, es decir represiva, con la premisa de la fuerza ante todo, en busca de la sumisión de los subordinados y a la espera de que acaten al pie de la letra sus órdenes. Este modelo se modifica sustancialmente en la posmodernidad, cuando este

11 En este caso también retomaremos a Leonardo Schvarstein y la clasificación que propone en la obra anteriormente citada. Coincido con el autor, de acuerdo a mi experiencia en el campo profesional, que estas características son definitorias de las organizaciones contemporáneas y de allí que considero válidas tomarlas para este trabajo.

tipo de relaciones se adquieren características atribuidas generalmente a lo femenino o maternal. Ahora, la represión, la fuerza y la sumisión se vuelven acompañamiento, entendimiento, “nutrición” de sus saberes, contención. Básicamente, esta nueva actitud apunta a que todos los miembros de la organización incorporen sus pautas, reglas y normas que aseguren una conducta deseable por parte de estos. Y no hago referencia a otra cosa que a la difusión de la cultura organizacional, que forma parte de un proceso más complejo aún y que luego analizaré más detalladamente.

En este sentido, considero que el proceso de formación y reproducción de la cultura organizacional responde a una categoría de control, que es característica del período posmoderno. Al respecto, Schvarstein indica que el control en las organizaciones posmodernas se vuelve interno al sujeto, tendiendo al autocontrol a partir de la internalización de las pautas culturales de la organización.

Otro de los elementos clave que menciona Schvarstein como característicos de las organizaciones posmodernas es la crisis del concepto de trabajo como lugar físico, otro aporte importante para los fines de este trabajo.

El trabajo no es más un lugar, sino cada vez más una idea, cada vez más un momento indiferenciado del resto que se inserta en la vida cotidiana de los sujetos. En la modernidad, el trabajo constituía sin dudas un lugar, un espacio físico. Y el hecho de que se encuentre en un espacio específico daba la idea de fronteras claras entre los momentos de una persona: vida pública y vida privada; familia y trabajo; ocio y productividad.

Actualmente, el desarrollo de modalidades de trabajo a distancia como el teletrabajo –que incluye la utilización de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación- no hacen posible aquella distinción, diseminando en un continuum las distintas dimensiones de la vida cotidiana. Este es sólo una mínima parte de los fenómenos que intervienen en la implementación del teletrabajo, ya que también es importante analizar el impacto que sufren las relaciones entre los trabajadores, la organización y su familia. En principio es posible observar una tensión entre aislamiento y sociabilidad ya que el trabajador ya no está en permanente contacto con sus compañeros, y al mismo tiempo entabla un lazo diferente con los miembros de su familia.

Más allá de todos estos aspectos –que luego veremos más en detalle- lo central a tener en cuenta dentro de las organizaciones posmodernas con respecto al espacio de trabajo es el surgimiento de una nueva subjetividad

(Schvarstein, 2000: 40) producto de las nuevas relaciones que se disparan en este entorno.

Teniendo en cuenta los objetivos de este trabajo, creo que es importante aquí destacar un punto no menor. Si, como mencioné párrafos atrás, en las organizaciones posmodernas la relación “maternal” que se establece entre los jefes y sus subordinados es clave para difundir correctamente la cultura organizacional en pos de obtener rendimientos eficientes de cada trabajador -que actúa “más libremente” en este contexto-, entonces esto entra en conflicto con una presencia cada vez menor del trabajador en el puesto de trabajo físico de la organización a causa del teletrabajo. Es decir, esa relación de contención, donde el jefe debe formar y nutrir de saberes –e informalmente de las prácticas culturales esperadas- a sus subordinados se ve dificultada por la relación virtual que ahora poseen. La pregunta es entonces: ¿de qué manera afecta a la difusión y reproducción de la cultura organizacional el teletrabajo, en tanto las relaciones devienen virtuales y la cultura, para fortalecerse y continuar en el tiempo, necesita de una relación cotidiana que la mantenga viva? Esta contradicción, como puede verse, está en la esencia misma de las características de las organizaciones posmodernas y es necesario acercar algunas precisiones al respecto, lo cual haré a lo largo de las siguientes páginas.

Por otro lado, otro grupo de elementos característicos de las organizaciones posmodernas son las modificaciones que sufrieron el tiempo y horario de trabajo, que devienen más flexibles y adaptados a la demanda y a los procesos fluctuantes de producción. Al respecto Schvarstein (2000: 41) menciona una “desescolarización” de los dispositivos de trabajo, luego de que la escuela nos haya formado con horarios estrictos, pautados y formales.

En forma más reducida, presentaré a modo de resumen un cuadro con las características más salientes de las organizaciones posmodernas¹²:

PARÁMETRO	MODERNIDAD	POSMODERNIDAD
Límites con el contexto	Precisos	Difusos: tecnología, alianzas, tercerización.

12 Extraído de Schvarstein Leonardo, Diseño de organizaciones, Paidós SAICF, 2000 (1998 ed. original). Buenos Aires, Argentina; páginas 35-36.

Estructura	Piramidal (jerárquica) Estratificada.	Redes, anarquías organizadas, estructuras matriciales.
Principio	Unidad de mando.	Dependencias múltiples.
Propiedades estructurales	Rigidez. Centralización.	Flexibilidad. Descentralización.
Predominio de lo	Estructural. Morfostático.	Coyuntural, situacional, emergente: flujo y transformación. Morfodinámico.
Relaciones, énfasis en la	Subordinación. Autoridad. Teoría X (Mc Gregor).	Autonomía: autogestión y empowerment. Teoría Y (Mc Gregor).
Estilo de conducción	Directivo, controlador.	Contingente, nutricional. Feminización del management.
Lugar de trabajo	Localizado (centralizado). Trabajo = lugar (ir al trabajo)	Remoto (teletrabajo). Trabajo = actividad.
Tiempo de trabajo	Horarios rígidos.	Horarios flexibles.
Toma de decisiones	Racionalidad dominante. Preferencias claras.	Racionalidad limitada. Preferencias problemáticas.

Planeamiento	Estratégico.	Contingente.
Propósitos	Ex-ante	Ex-post
Resolución de conflictos	Verticalidad. Autoridad.	Negociación, lucha por la asignación de significados.
Control	Omnipotente. Externo a las personas y a los procesos. Por actividades.	Laissez-faire. Interno: incorpo- rado al proceso. Autocontrol. Por la cultura.
Valores	Disciplina. Alineamiento. Conservación de lo instituido.	Creatividad, inno- vación. El cambio como instituyente. El éxito es una trampa.
Ofrecimiento	Seguridad en el empleo.	Empleabilidad.
Organización del trabajo	División del trabajo. Especialización. Posiciones fijas.	Integración. Polivalencia. Posiciones rota- tivas.
Proceso del organizar	Especificación. Universalidad.	Ambigüedad. Particularidad/sin- gularidad.
Metáfora	Máquina.	Organismo.
Relación individuo-orga- nización	Complementaria.	Complementaria.

Para finalizar este apartado, mencionaré dos elementos más, que son centrales para entender a las organizaciones posmodernas.

En primer lugar, la vinculación cada vez más estrecha entre el proceso de trabajo y las TIC. Ninguna de estas transformaciones puede ser posible sin el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Son ellas las que habilitan procesos complejos de trabajo en una dimensión global y la flexibilización de las tareas, espacios, horarios y los negocios.

Pero también, estas tecnologías permiten implementar mecanismos de control “invisibles”, para no coartar esa aparente libertad y autogestión mencionados en varias oportunidades hasta aquí; como así también el trabajo colaborativo entre distintos equipos y personas, el almacenamiento de inmensas cantidades de información, pudiendo recuperarla para generar nuevo conocimiento en pos de la toma de decisiones.

La comunicación como proceso transversal

Otro de los elementos que representa una suerte de proceso que resume y hace que todas las características mencionadas de las organizaciones posmodernas fluyan eficientemente es la comunicación. La comunicación dentro de las organizaciones se desarrolla a partir de que la intervención de cada uno de los sujetos que las componen es esencial para lograr una mayor productividad.

Como mencioné al inicio de este apartado la verdad única e indiscutible es dominio de la modernidad. En la posmodernidad se fomenta el intercambio de conocimientos y saberes, la generación de información valiosa para mejorar el proceso de trabajo y aumentar el consumo, la circulación de los bienes y servicios producidos.

Es por ello que la comunicación organizacional en la posmodernidad deviene en una competencia clave para los trabajadores, quienes deben capacitarse y perfeccionarla en pos de mejorar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales que constituyen la trama del día a día laboral. Sin ir más lejos en las dos últimas décadas, la competencia comunicación se encuentra enmarcada dentro de los programas de capacitación de recursos humanos de las organizaciones. Esto quiere decir que se establecen acciones para de-

sarrollarla, perfeccionarla e instalarla como un elemento clave de la realidad de la organización.

Por otra parte, la comunicación dentro de las organizaciones desde mediados de la década de 1970 responde al cambio que sufrieron las estructuras organizativas. Los modelos de gestión de las organizaciones posmodernas plantean la interconexión y el trabajo conjunto de las distintas áreas y grupos de trabajo, estructuras flexibles y horizontales, a diferencias de los compartimentos estancos y rígidos del modelo moderno. Es decir, como planteé anteriormente en términos de la resolución de conflictos, ya no existe la verticalidad en la autoridad, sino una negociación y una lucha permanente por los significados.

Pero una mayor flexibilidad y colaboración entre las distintas áreas, departamentos y niveles de una organización demanda un desarrollo superior de la comunicación, con una función transversal y generadora de valor. Sin la comunicación como un elemento innovador que se inserte en cada uno de los procesos internos de la organización, el trabajo en red impulsado por el modelo posmoderno sería imposible.

Pero por otro lado, la comunicación dentro de las organizaciones posmodernas es un factor clave dentro del contexto específico que surgió con ellas: la deslocalización del trabajo. Son las TICs las que entran en juego aquí, ya que permiten la comunicación en red entre trabajadores y grupos distantes entre sí –aunque con diversas limitaciones como describiré más adelante. Es decir, la comunicación en este marco se vuelve un aliado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación aplicadas específicamente a las organizaciones, con el objetivo de facilitar y hacer más eficientes y productivos sus procesos.

Todo lo anterior provocó la complejización de la comunicación dentro del período posmoderno y obligó la profesionalización del campo comunicacional así como el desarrollo de estrategias para su ejecución e implementación dentro de la organización. Es decir, debido a una realidad cada vez más compleja, en donde se favorece el diálogo y la flexibilidad de estructuras, la creación de conocimiento conjunto entre todos los actores de la organización, la deslocalización de los trabajadores, la interrelación con el afuera –aspectos no condicionantes o inexistentes dentro de las organizaciones modernas- las herramientas comunicacionales debieron desarrollarse en forma específica para responder a las necesidades de las organizaciones.

A partir de ello surgieron publicaciones internas, la gestión de carte-

leras, desayunos, reuniones y presentaciones de integración, el desarrollo de intranets, campañas internas para todos los trabajadores o bien para un grupo específico, o bien la utilización de las TICs como videoconferencias o conference calls. Particularmente, estas últimas herramientas son ampliamente difundidas ya que hacen más cercana y efectiva la comunicación entre trabajadores deslocalizados.

Por otra parte, la comunicación es clave en otro aspecto: la difusión de la cultura organizacional. La comunicación desde este punto de vista se convierte en una herramienta que, bien utilizada, colabora con la difusión, la reproducción y la actualización de la cultura en la organización y se convierte en la memoria colectiva en la cual se van a depositar todas las experiencias, normas y conocimientos adquiridos.

En este sentido es posible ver a la comunicación como un elemento estratégico que permite ayudar a que los trabajadores internalicen las pautas culturales que provocarán una reducción de las instancias de control directo en favor de prácticas de autocontrol y autogestión, menos invisibles y más efectivas por cuanto las categorías de control son inmanentes al sujeto. Como mencioné más arriba, las estructuras más horizontales y con menos instancias de supervisión demandan la incorporación por parte de los trabajadores de las reglas, normativas y esquemas de la organización. Esto es lo que los procesos comunicacionales facilitan. Entonces, la comunicación dentro de las organizaciones funcionan como un mecanismo de control favorable al poder. Y aún más cuando se pasa –como se menciona en el cuadro expuesto anteriormente- de una única unidad de mando a dependencias múltiples, que deben estar coordinadas entre sí para no generar una distorsión en la consecución de los objetivos.

CAPÍTULO V

El desarrollo del teletrabajo y las TIC como nuevos elementos de la organización del proceso laboral

El desarrollo del teletrabajo y las TIC como nuevos elementos de la organización del proceso laboral

Contexto de surgimiento y desarrollo del teletrabajo



Desde su surgimiento, el teletrabajo fue considerado como una nueva forma de organización del trabajo, que puede ser aplicada en diversas actividades tanto de la producción como de los servicios.

El teletrabajo surge en los Estados Unidos en la década de 1970, por dos motivos centrales. Por un lado, debido a la crisis económica y energética que vivió el mundo occidental en esos años. En este contexto el teletrabajo disminuía sus gastos de movilidad, y por otra parte las empresas ahorran en infraestructura.

Paralelamente, otros de los motivos que favorecieron el surgimiento del teletrabajo fue una mayor concientización de las autoridades con respecto a

la gestión urbana medioambiental. De esta manera se descongestionarían los principales centros donde se concentra la principal actividad laboral. En este sentido, se aliviaría también el tráfico con el consecuente ahorro de tiempos para los trabajadores.

Ahora bien, aquí es conveniente hacer un paréntesis, dado que la descripción presentada en los párrafos anteriores pertenece principalmente al discurso del management, que impulsa, promueve y defiende el teletrabajo.

Existen a su vez otras miradas, principalmente desde la academia, que son detractoras de la postura anterior. Aseguran que el teletrabajo constituye una clara estrategia en una nueva etapa del Capitalismo, que apunta a reducir costos en infraestructura para las empresas y trasladarlos hacia el trabajador ya que es quien debe procurarse un lugar, los servicios básicos y, en muchas oportunidades –sobre todo en nuestro país- el equipamiento. Por otro lado, el teletrabajo representa un modelo de organización del proceso de trabajo que intensifica la jornada laboral, aísla al trabajador de su grupo directo y permite debilitar las organizaciones entre trabajadores, dejando la puerta abierta para la precarización laboral y a formas de control más sutiles pero más efectivas.

En este sentido, podemos recuperar los conceptos de Lenguita, Duhalde y Villanueva:

“El teletrabajo a domicilio favorece dos técnicas de disciplinamiento laboral. La primera es de orden social, expresa una forma de subordinación a través de la “amenaza” al desempleo. Tal situación produce una atomización de la fuerza de trabajo que impone la aceptación de empleos precarios (el incremento del trabajo informal da cuenta de este desarrollo). La segunda técnica es de orden estrictamente productivo, se despliega sobre la coordinación del colectivo de trabajo al favorecer una gestión “deslocalizada” de los puestos de trabajo.”

(Duhalde, Lenguita, Villanueva, 2005)

Claramente, detrás de la implementación del teletrabajo es necesario tener en cuenta una serie de factores productivos, sociales y económicos para lograr entender su surgimiento y desarrollo.

Debido a los objetivos que planteo en el presente trabajo, no ahondaré en la valoración y apreciación de estas cuestiones mencionadas párrafos atrás. El teletrabajo es un fenómeno complejo sobre el que debe realizarse un profundo análisis de las consecuencias que acarrea para trabajadores y empresas.

En este caso, se plasmará el impacto del teletrabajo como nueva forma de organizar el proceso de trabajo que impacta sobre la cultura corporativa y la comunicación.

Volviendo al desarrollo histórico del teletrabajo, Jack M. Nilles es el primer autor que realiza una descripción de esta modalidad laboral durante los años setenta. Nilles, profesor de la University of Southern California, definió al teletrabajo inicialmente como sinónimo de teledespazamiento (telecomutín), o sea la posibilidad de trabajar utilizando comunicaciones remotas, y mencionaba que el teletrabajo permitía la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador en lugar de enviar el trabajador al trabajo. A partir de aquí, tiene lugar el discurso que afirma que el teletrabajo permite el aumento de la productividad individual debido a un mayor aprovechamiento del tiempo y la reducción de tiempos muertos.

Los aportes de Nilles inauguraron el discurso que asocia el teletrabajo con eficiencia, efectividad y competitividad de las empresas que lo implementan, superando a otras formas de organización laboral. Más allá de la afirmación positiva o negativa de estos supuestos, es claro que el teletrabajo se inserta dentro de un nuevo paradigma productivo, que contempla una organización flexible y preocupada por la demanda y expandida a nivel global.

Ahora, si bien el teletrabajo aparece a principios de los años setenta, logra su impulso definitivo durante la década del noventa. Es en este período cuando alcanzan un gran desarrollo las Tecnologías de la Información y la Comunicación y su implementación en el marco de las organizaciones, sobre todo aquellas que pertenecen al sistema productivo. El punto de inflexión fue el auge de Internet y el correo electrónico, dos herramientas clave para el desarrollo del teletrabajo y hoy consolidadas en la realidad diaria de las personas y las organizaciones.

Durante esta década por ejemplo, se desarrollaron los primeros estudios sobre el tema, impulsados principalmente por la Unión Europea (UE). Estos informes significaron los primeros datos formales sobre la implantación del teletrabajo y unos de los primeros signos preocupación por parte del Estado. En este caso, impulsando proyectos para alcanzar un desarrollo efectivo

y eficiente del teletrabajo.

A partir de aquí, se registran numerosas iniciativas para la implementación de esta modalidad laboral, como forma de autoempleo y/o como desencadenante de nuevas profesiones relacionadas con el desarrollo de las TIC, en las que el teletrabajo ocuparía un lugar central. De hecho, tanto en Europa como en Estados Unidos –y desde hace algunos años, también en América Latina- el teletrabajo fue considerado como un instrumento en la lucha contra los altos índices de desempleo, y así mejorar las posibilidades de empleabilidad.

En el caso de Europa, las iniciativas más reconocidas fueron ADAPT, HORIZON y NOW, dirigidas a colectivos específicos: trabajadores industriales, personas desempleadas con escasas posibilidades de inserción laboral (discapacitados, reclusos y ex reclusos principalmente) y, por último, destinado a la inserción laboral de la mujer. Si bien tuvieron una gran difusión a lo largo de todos los países de la UE, la realidad es que su implementación terminó a cargo del Estado y con una débil presencia de organizaciones del sector privado.

Hacia 1997, el Green Paper on Partnership for a new organization of work -que fue promovido por la Comisión Europea- dejó en claro la gran oportunidad que plantea el teletrabajo como generador de nuevas posibilidades laborales. En el documento se auguraba un futuro próspero para el teletrabajo, debido a la creciente reducción de costes de los equipos de telecomunicaciones, las nuevas ideas en el management empresarial y la –hasta ese momento- posición favorable de los sindicatos hacia el teletrabajo (Belzunegui Eraso, 2001: 55).

El año 1997, en el que el Green Paper... fue publicado, marca un punto de inflexión en la consideración de la sociedad europea y norteamericana con respecto a la implementación del teletrabajo. El discurso del teletrabajo entonces comenzó a girar en torno a cuatro ideas centrales:

- ■ 1. El teletrabajo como herramienta para incrementar las posibilidades de empleo de la población en general, y en especial para aquellos colectivos usualmente excluidos, como los mencionados anteriormente. Por otra parte, para aquellos que se encuentra en una situación favorable de empleo el teletrabajo les permite desarrollarse aún más, y tener tiempo para sus tareas personales. Es decir, posibilita un mejor balance entre la vida privada y laboral.

- ■ 2. El teletrabajo produce un impacto positivo en el medioambiente debido a la no utilización de vehículos de traslado al trabajo.
- ■ 3. El teletrabajo permite un mayor desarrollo regional si se logra la participación de instituciones y empresas para la implementación de experiencias de teletrabajo.
- ■ 4. El teletrabajo se concibe, ante todo, como un instrumento para mejorar la competitividad de las empresas y de los trabajadores, y que tiene resultados positivos en la relación servicio-cliente (Belzunegui Eraso, 2005: 55)

A partir de este momento, se registra tanto en los Estados Unidos y –más aún- en la UE un debate acerca de las condiciones legales en las que el teletrabajo se desarrolla, ya que hay un fuerte vacío sobre el tema.

Para acercar un poco más la realidad tanto de los Estados Unidos como la europea al respecto de la penetración del teletrabajo, se presentan las siguientes cifras que brindan un panorama general acerca del estado actual de la modalidad:

País	Millones	% de la fuerza de trabajo activa 2006/07	% incremento entre 2006/07
Austria	67	2.0	+33
Bélgica & Lux.	250	6.2	+25
Dinamarca	300	11.6	+20
Finlandia	220	10.0	+59
Francia	420	1.8	+67
Alemania	1,800	5.1	+53
Grecia	50	1.3	+160
Irlanda	58	7.1	+40
Holanda	1,200	18.2	+100

Portugal	100	2.2	+67
España	120	9.0	+67
Reino Unido	1,455	5.5	+13
Total UE	6,690	4.5	+45
USA	15.700	12.9	+42
Japón	2.090	7.9	

Fuente: USA: Caber Dialogue, New York, mid-year 2007 telecommuter:
<http://www.ciberdialogue.com/press/releases/telecommuting.html>

El perfil de los teletrabajadores

A lo largo del desarrollo del teletrabajo en los últimos años, fueron precisándose algunas características del perfil que poseen en forma general los teletrabajadores.

En primer lugar, la característica central es la amplia dispersión geográfica, que puede atentar contra la posibilidad de organización de intereses colectivos y de agrupamiento sindical.

Por otra parte, los teletrabajadores trabajan en profesiones y oficios muy diversos, incluso al mismo tiempo, dedicándose a una gran variedad de empresas para asegurarse un ingreso considerable. Es posible que esta heterogeneidad y variedad de actividades afecte a la formación de una identidad colectiva con el resto de los trabajadores, coartando las chances de una acción común y coordinada por parte de los trabajadores.

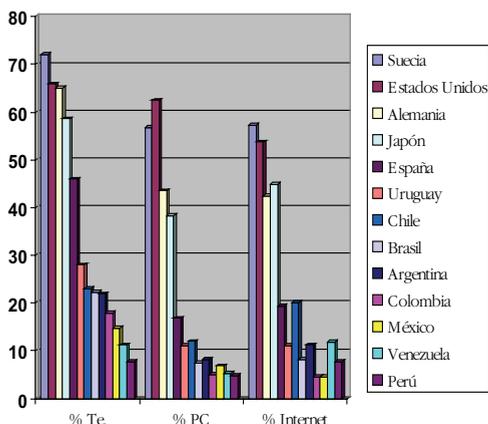
Por último, y aunque este debate no se encuentra aún hoy cerrado, la polivalencia es otra de las características que posee el perfil de los teletrabajadores. Estos deben adquirir múltiples competencias que antes no eran necesarias para el trabajo en la sede de la compañía, y que no sólo tienen que ver con una mejor utilización de la tecnología. Me estoy refiriendo a que los teletrabajadores también deben poner en juego competencias actitudinales fundamentalmente, como la responsabilidad, la disponibilidad en forma amplia, la autonomía, el autocontrol y la organización de las tareas.

Veremos en las próximas páginas de qué manera poner en práctica estas competencias es mucho más difícil si un teletrabajador no está inserto en la cultura de la organización que lo ayude a desarrollarlas en un ámbito colectivo de contención, y no individual de riesgo sólo personal.

Penetración del Teletrabajo en América Latina

Aunque son escasas las fuentes de información que den una referencia exacta de los alcances del teletrabajo en nuestro país, existen datos indirectos que suponen la existencia de 300.000 teletrabajadores hogareños en el año 2004 (Di Martino, 2004). Este autor destaca el crecimiento de esta modalidad de trabajo debido, por un lado, a la alta penetración de TIC en América Latina y el Caribe, como así también por los altos niveles de desempleo. En este sentido, una encuesta realizada por la Asociación Mexicana de Internet en 2003 mostró que en el último año se registró un crecimiento del 34% en la utilización de recursos informáticos por parte de los desocupados.

Por otra parte, se presentan a continuación los resultados de un informe realizado por Telefónica de Argentina¹³ en relación al grado de penetración de TIC en nuestro país comparativamente con otras regiones:



Fuentes: Di Martino (2004)

13 Esta información integra un documento titulado Sociedad de la Información en Argentina, que puede hallarse en <http://www.telefonica.com.ar>

Si analizamos el gráfico atendiendo a la cuestión regional, es claro el predominio de Uruguay en relación al teléfono, seguida por Chile y Brasil. Por otra parte, en cuanto a la penetración de PCs, Chile y Argentina son los máximos exponentes de la región. Finalmente, respecto a la utilización de Internet Uruguay, Venezuela y Argentina son los países con mayor utilización de esta herramienta.

Si lo pensamos en términos de la posibilidad de desarrollo del teletrabajo, la situación es alentadora, ya que los indicadores de penetración de las TIC se incrementaron notablemente en la región. Y esto basando este contexto en la experiencia europea, donde sólo cuando se alcanzó un volumen significativo de TIC el teletrabajo se convirtió en una realidad a nivel masivo. Es decir, más allá de la predisposición de las organizaciones y los trabajadores deben existir una serie de precondiciones para su desarrollo pleno.

Sin embargo, no hay que perder de vista que existen características culturales propias de las sociedades latinas que obstaculizan o reducen la velocidad de implementación de esta modalidad laboral. Me refiero a la fuerte tendencia al diálogo y al contacto personal y humano que existe en general en todos los países de América Latina, a diferencia de otras sociedades menos demostrativas y con pautas culturales distintas, como es la europea por ejemplo. Pero de ninguna manera estas cuestiones frenan completamente el avance del teletrabajo, sino hacen que sea más paulatino.

En relación a la evolución histórica sobre el crecimiento y penetración de los países líderes en el proceso de incorporación de las tecnologías para trabajar es posible destacar los siguientes datos:

País	Usuario de Internet	nales Computadoras Perso-
Brasil	10.800.000	6.900.000
Argentina	2.900.000	900.000
Chile	2.950.000	641.814
México	2.841.166	2.600.000
Perú	1.500.000	350.000

Colombia	1.318.000	733.000
----------	-----------	---------

Fuente: Dutta, S., Lanvin, F.P. (2004) The Global Information Technology Report 2003-2004, Oxford University Press.

Siguiendo con Di Martino (2004), la potencialidad de América Latina para implementar modelos de trabajo deslocalizado a través de las TIC como es el teletrabajo es clara y con tendencia en alta. Esto debido a los costos bajos de la fuerza de trabajo, en comparación con Europa, y por el alto desarrollo de las tecnologías necesarias para teletrabajar. Por otra parte, existe un elemento que es importante destacar y es que en Europa algunos informes generados por la Unión Europea durante 2004 y 2005 plantearon que esta modalidad laboral estaba acompañada por una gran informalidad, lo cual se suma a las fuertes críticas que ha recibido el teletrabajo en países como Italia o Francia. Esto plantea una oportunidad para la región latinoamericana, en tanto la difusión del teletrabajo se da más bien como una suerte de promoción sobre los beneficios de este cambio, tanto a nivel individual como al nivel de la organización.

Actualidad del teletrabajo en la Argentina

Argentina es un país líder en términos de desarrollo y penetración de las TICs a nivel regional, ya que se encuentra tercero respecto al número de usuarios de Internet y PC, y posee digitalizada la mayoría de las líneas de teléfono digitales. Aunque, al igual que en el resto de la región, existen claras dificultades para cuantificar la realidad del teletrabajo¹⁴. Esto deriva de las interpretaciones erróneas de los encuestadores para establecer patrones y registros claros acerca de la modalidad, que se da como consecuencia de la ausencia de un criterio estándar para la correcta identificación y clasificación de formas de empleo alejadas de las categorías ocupacionales tradicionales. Por otra parte, dentro de las escasas estadísticas existentes, tampoco está

¹⁴ Si bien no existen estadísticas oficiales a nivel nacional, en diciembre del 2003 la Comisión de Teletrabajo (un órgano que funciona bajo el auspicio del Ministerio de Trabajo), emitió una recomendación al INDEC (Instituto de Nacional de Estadísticas y Censos) para que fuese incluido un módulo en la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) que indagara sobre esta cuestión.

clara la delimitación de lo que es una actividad principal o secundaria, y el número de horas requerido para la clasificación de persona activa o inactiva, lo cual en muchas oportunidades excluye a los trabajadores a domicilio de la población económicamente activa. Es entonces que, ante la falta de estadística oficial al respecto, debe recurrirse a estudios privados que suponen un acercamiento algo más acertado acerca de la realidad del teletrabajo en la Argentina.

Durante 2003 la consultora Carrier & Asociados publicó los resultados de una encuesta sobre “Telecomunicaciones residenciales”, que indicó que existen más de 320.000 hogares que utilizan entornos laborales desde 2000 (lo cual representa el 3.2% de todos los hogares del país). El mismo estudio demostró que durante 2002 y 2003 el 40% de las residencias se convirtieron en entornos laborales, mientras que el 31% lo hizo en los últimos 5 años¹⁵. Esta modalidad, según el estudio, se expandió fuertemente a partir de 2000, tras los descensos de costos de los servicios de banda ancha y los avances tecnológicos.

Un claro ejemplo de ello es que en nuestro país se duplicó el número de teletrabajadores con respecto a cuatro años atrás¹⁶. En el año 2007 se registran 620.000 teletrabajadores sólo en la Argentina, cuando hacia 2003 eran alrededor de 320.000. Paralelamente, en Brasil por ejemplo el número de trabajadores es de 5 millones. Si bien todavía hay un trecho importante por resolver, el abaratamiento de los costos en hardware, software y conexión, y el desarrollo de nuevas herramientas en materia de tecnologías de información y comunicación favorecieron este avance.

Conforme lo que explica Sonia Boiarov, especialista en teletrabajo, una de las razones que explica el crecimiento del teletrabajo en la Argentina –y en general en toda latinoamérica- son las escasas oportunidades laborales para los profesionales mayores de 35 años¹⁷. A ellos, se suman los jóvenes que aún no poseen experiencia laboral, y que deben incorporarse al mercado laboral como profesionales autónomos, trabajando para numerosos clientes paralelamente.

15 El estudio fue realizado sobre la base de 800 casos de hogares con teléfono, seleccionándose los hogares en el que algún miembro trabaja como actividad principal desde el hogar. El director de la consultara, Enrique Carrier, señala que la cifra asciende a 700 casos si se consideran los teletrabajadores hogareños suplementarios, es decir, que realizan una actividad laboral secundaria y adicional a la desarrollada fuera del hogar. Véase, Carrier & Asociados, “Telecomunicaciones residenciales 2003”, <http://www.carrieryasoc.com>

16 “En sólo cuatro años se duplicó el número de teletrabajadores”, Diario Clarín, martes 24 de julio de 2007. Sección Sociedad.

17 Ídem.

Otros de los síntomas que refleja la importancia que está adquiriendo el teletrabajo actualmente en la Argentina y en general en América Latina, es que los principales medios de comunicación periodísticos argentinos comenzaron a incluir al teletrabajo dentro de la agenda de temas abordados con frecuencia¹⁸.

En Argentina, el Ministerio de Educación protagonizó el primer acontecimiento sobre teletrabajo en nuestro país, durante los primeros años de la incorporación de Internet. En este marco se desarrolló un sitio web dependiente del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, que contenía una lista de discusión denominada “teletrabajar”. El objetivo de la iniciativa era no sólo impulsar el teletrabajo, sino también estudiar la potencialidad de esta modalidad para la reinserción profesional, y proponía un sistema de capacitación de teleformación (edición de páginas web, uso del correo electrónico y manejo de ICQ).

En esta línea, durante principios de la década de 2000 surgen organizaciones no gubernamentales que se encargan de investigar y difundir la modalidad. Por un lado, se crea el Centro de Teletrabajo y Teleformación de la Universidad de Buenos Aires y la Asociación Argentina de teletrabajo. Ambos organismos profundizan en el estudio del teletrabajo con el objetivo de que se convierta en una modalidad de inclusión laboral y social, y debatir sus distintos niveles de influencia: económico, laboral, jurídico, social, familiar y tecnológico. Estos centros proponen formación y asesoramiento profesional en la materia.

Actualmente, el teletrabajo alcanza un gran desarrollo y grado de implementación tanto en forma autónoma –generalmente llamados free lance-, o bien en relación de dependencia de algunas empresas. Hoy son numerosas las organizaciones del sector privado que organizan el proceso de trabajo con trabajadores remotos, coordinados entre sí a través de la utilización de TIC.

Durante los últimos años, la modalidad del teletrabajo ha sido adoptada por organizaciones de diversos rubros, tamaños y actividad. En un primer momento, la mayor parte de los teletrabajadores eran personas con cargos jerárquicos medios y altos y con cierto poder de decisión en organizaciones

18 Ver “El cuidado psicológico del trabajador” y “Empleados a distancia”, Diario La Nación, Domingo 16 de septiembre de 2007. Suplemento de Empleos; “La oficina, un espacio en extinción”, Diario El Día, Domingo 26 de agosto de 2007. Sección Información General; y el oportunamente citado “En sólo cuatro años se duplicó el número de teletrabajadores”, Diario Clarín, martes 24 de julio de 2007. Sección Sociedad. Estos son algunos de los ejemplos detectados en las últimas semanas antes del cierre de este trabajo.

generalmente privadas. Sin embargo, en los últimos años, los perfiles de los trabajadores que trabajaban bajo esta modalidad cambiaron drásticamente. En la actualidad, pueden registrarse profesionales que desarrollan actividades tan diversas como: asesoría laboral, fiscal, jurídica y contable; ventas; servicios de traducción, consultoría, medicina, enseñanza; arquitectura, diseño, edición, ingeniería o administración¹⁹. En este cambio de perfil que mencionaba, la mayor parte de los trabajadores son profesionales independientes que decidieron realizar emprendimientos propios o bien se vieron necesitados de tener un ingreso por su condición de desempleados.

En este sentido, el caso de IBM Argentina es paradigmático. Aproximadamente 700 trabajadores de los 1500 totales trabajan en forma remota, con un uso intensivo de las TIC.

“los trabajadores están en sus oficinas sólo el 50 o 60% del tiempo. En la compañía también trabajan unos 220 consultores que desarrollan soluciones para clientes -que están más tiempo con ellos o en su propia casa- y cerca de 40 técnicos que lo hacen directamente en los establecimientos de los clientes. Sólo diez personas trabajan desde su casa sin razones estrictamente laborales que las impulsen a ello, sino por cuestiones personales”

(Gisela Saia, analista del área Recursos Humanos de IBM Latinoamérica Sur).

Novell es otra de las empresas donde se ha implementado el teletrabajo, fundamentalmente por una cuestión de ahorro de costos:

“De esta manera ahorramos costos, y además las personas que trabajan aquí sólo algunas horas son más eficientes, porque están más abocadas a su tarea. En un entorno de trabajo formal muchas veces se sufren interrupciones y hasta se pueden terminar haciendo tareas que no son las propias (Carlos Tucci, gerente de Novell Argentina).

Por otra parte, como mencioné para el caso latinoamericano, en rela-

¹⁹ Esta diversidad fue establecida en el marco de un proyecto de investigación del que participo, auspiciado por la Universidad de Buenos Aires, titulado: “El teletrabajo a domicilio en Argentina. Ideologías y prácticas de una identidad profesional atrapada en un espacio virtual de socialización laboral”, integrado al Programa de Reconocimiento Institucional de Investigaciones no Acreditadas de la UBA y dirigido por la Dra. Paula Lenguita.

ción a la legislación el vacío es absoluto. Aunque se registran algunos esfuerzos del Ministerio de Trabajo –que mientras se cierra este trabajo impulsa el 2º Congreso Iberoamericano de Teletrabajo- para paliar esta cuestión, aún no existe nada concreto. Este organismo presentó un proyecto de ley que ingresó al Senado en julio de 2007, y aún se encuentra en tratamiento. Esta situación dificulta las actividades del trabajador y crea “zonas grises” que no está determinado si es responsabilidad de la empresa o del teletrabajador. Asimismo, los accidentes laborales dentro del hogar pueden tener múltiples causas, pero no queda claro si están dentro del horario laboral o no. Todos estos interrogantes aún no tienen respuestas y se relacionan con el segundo punto que mencionaré a continuación.

De aquí deriva la extendida precarización que caracteriza al teletrabajo en la Argentina y en toda latinoamérica, que tiene su causa central en la falta de legislación y protección legal que poseen los trabajadores. De acuerdo con lo expresado por Julio César Neffa –Doctor en Economía y Director del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales del Conicet-²⁰ una gran parte de los teletrabajadores facturan como monotributistas y predomina el trabajo “en negro”.

El trabajo por objetivos –predominante en la modalidad del teletrabajo, constituyendo una de las principales formas de control a distancia- obliga que el trabajador recibe su paga una vez realizado el trabajo, con la consecuente presión, estrés e incertidumbre que genera sobre los teletrabajadores.

Para Lenguita y Duhalde el teletrabajo se ha vuelto el paradigma del “trabajo flexible” (2004), generando formas cada vez más precarias en la relación laboral. Entre los elementos precarizantes mencionan la intensificación del trabajo, la reducción de costos laborales y la externalización de los circuitos de coordinación del trabajo, acompañado por un esquema individualizante de las relaciones laborales.

Estas características del proceso del teletrabajo no son menores a la hora de pensar en el impacto de esta modalidad sobre la red cultural y comunicacional de la organización. Avanzaremos con estas cuestiones en el próximo capítulo.

A modo de síntesis es posible visualizar de qué manera, a pesar de la

20 “En sólo cuatro años se duplicó el número de teletrabajadores”, Diario Clarín, martes 24 de julio de 2007. Sección Sociedad.

falta de estadísticas al respecto, el teletrabajo está comenzando a penetrar con fuerza en el esquema laboral. Actualmente, y en línea con mi experiencia en el campo profesional, aquellas organizaciones –sobre todo del ámbito privado- que implementan esta modalidad laboral, no se encuentran preparadas desde el punto de vista cultural ni comunicacional para ello, lo cual provoca un gran impacto sobre el corpus de trabajadores y sus lazos sociales. Profundizaré este tema en los próximos capítulos.

El rol de las TIC en el proceso de desarrollo del teletrabajo

Sin lugar a dudas, las tecnologías modificaron los procesos de trabajo históricamente. Desde el período en que los artesanos en la Edad Media elaboraban sus productos con distintas herramientas, hasta la etapa industrial en donde las maquinarias impactaron directamente sobre la cantidad y calidad de la producción.

Sin embargo, durante el siglo XX -y puntualmente desde la década de 1970 en adelante- el progreso tecnológico se caracterizó por ser sumamente vertiginoso, con un grado de innovación nunca antes visto. Por otra parte, la aplicación de la tecnología no sólo afecta en esta etapa a la esfera del trabajo, sino que se extiende a toda la sociedad. La tecnología, al igual que los procesos laborales, devienen sociales integrando todos los procesos que se dan a su interior: ocio, trabajo, obligaciones, etc.

El teletrabajo depende necesariamente para su existencia el componente tecnológico. Sin él esta modalidad no existiría. Por ello, como parte de su definición es fundamental adentrarnos en el análisis del avance tecnológico.

Más allá que todas las innovaciones producidas a lo largo del último siglo son claves para llegar al contexto actual, me centraré en el período que comienza con la introducción de las tecnologías relacionadas a la gestión de la información y la comunicación a partir de la década de 1970. Desarrolladas dentro de un paradigma de cambio social y económico, las llamadas TIC fueron protagonistas de la aparición de una serie de conceptos impulsados por las teorías del management empresarial como Sociedad de la Informa-

ción, empresa red, procesos globales y flexibilidad.

Las TIC aportan claramente una mayor flexibilidad en la producción, impactando sobre todo en las actividades destinadas a la producción de bienes y servicios por la simplificación que proporcionan a todos los procesos. Permiten facilitar casi cualquier tarea, pero su impacto estuvo especialmente dado en las áreas de administración, gestión y organización de la producción, así como en el control permanente de la calidad en la elaboración de los productos y en la prestación de servicios. Por otra parte, la simplificación que mencioné más arriba permite ahorrar ciertos controles existentes en la producción menos automatizada y cursar órdenes en forma más directa (Bezunegui Eraso, 2001).

En un plano operativo, las TIC redefinieron las variables de tiempo y espacio, permitiendo una mejor coordinación de puntos geográficos altamente dispersos y hasta incompatibles culturalmente. En el caso del tiempo, constituyen una herramienta clave para la reducción de tiempos muertos o improductivos, donde el capital está inmovilizado.

Volviendo al objetivo central del presente trabajo, estas características propias de las TIC dentro del proceso de trabajo –y por tanto transitivas al teletrabajo- producen como veremos más adelante un impacto directo sobre la cultura de la organización, toda vez que se diluyen los espacios de encuentro al integrarse trabajadores de zonas geográficas alejadas lo que dificulta severamente el contacto cara a cara. Por otra parte, la reducción de tiempos muertos provoca una intensificación del ritmo de trabajo que no permite momentos para el diálogo y la interacción, o para lo que Schvarstein denomina (como vimos en el capítulo anterior) un management participativo, en donde se realiza un acompañamiento del trabajador a fin de que éste tome nota de los principales esquemas culturales de la organización. No existe tal acompañamiento aquí. Retomaremos esto más adelante.

En lo que se refiere a la implementación de la tecnología en empresas se produce en general en los Estados Unidos y la Unión Europea a partir de los años setenta como un factor de sustitución de la fuerza de trabajo –debido a las crisis económicas y energéticas-, de reducción de costos de producción y aumento de productividad asociada a la intensificación del trabajo; esto es producir más en el mismo o en un menor tiempo.

Al respecto del lugar que ocupan las TIC dentro del proceso de teletrabajo, creo necesario aclarar una cuestión central en este sentido. Los

teletrabajadores no utilizan las TIC para enviar su trabajo a su empleador. De ninguna manera estas tecnologías son un mero canal de transmisión de la información. El quiebre que provocan las TIC y que hacen del teletrabajo una forma particular de organizar el trabajo es que son utilizadas intensivamente en todo el proceso de trabajo. Las TIC son para el teletrabajador como la línea de producción para el operario. Se vuelven una herramienta clave a través de la cual producen el conocimiento que constituye el valor del trabajador, y les permite generar contactos y trabajar en forma colectiva con otros trabajadores.

Me parece importante antes de ahondar en el proceso de desarrollo de las tecnologías, mencionar a modo de definición algunas de las características salientes de las TIC:

- ■ ■ Gran capacidad para transmitir, almacenar y procesar datos.
- ■ ■ Mejoramiento de la efectividad de los procesos de producción y los productos finales. Esto, como mencionaremos más adelante, debe tener un correlato con una correcta utilización por parte de los trabajadores. Es decir, las TIC –ni ninguna tecnología- puede por sí sola ser efectiva, sino que necesariamente depende de la implementación realizada por el Hombre.
- ■ ■ Reducción de sobrantes y tiempos muertos. Consecuentemente se reducen en forma general los costos en todas las áreas.
- ■ ■ Informatización de procedimientos lo que posibilita la creación de redes entre productores de materias primas, proveedores y clientes que aumentan la racionalidad del proceso de trabajo, es decir mayor producción en menos tiempo y con menores costos.
- ■ ■ Permiten una sencilla gestión de grandes cantidades de datos, con lo que permiten la reducción de stocks en todos los niveles del sistemas y una respuesta más rápida ante los cambios de la demanda.
- ■ ■ Generan una tendencia hacia una horizontalidad en la organización que utilizan las TIC como un sistema de gestión. Por lo general, en estos casos para lograr menos burocratización en las decisiones se eliminan algunas líneas intermedias del organigrama, lo cual –y esto es importante- no implica una mayor participación de los trabajadores.
- ■ ■ Las TIC tienden a disminuir su costo final, lo que permite que las in-

novaciones que generalmente se aplican en las grandes empresas se difundan rápidamente a nivel social.

Desarrollo y consolidación de las TIC

Previamente a las TIC, las tecnologías desarrolladas al servicio de la producción poseían características muy distintas a las actuales. En la primera fase de industrialización –denominada protoindustrialización (Aizpuru y Rivera, 1994)- la tecnología consistía en herramientas y máquinas independientes en relación a su uso colectivo, es decir a la implementación en la producción. En este contexto, con un importante peso del trabajo a domicilio, el proceso productivo se caracterizaba por una gran fragmentación y división y tareas pequeñas y operativas.

En la siguiente etapa, los trabajadores fueron reunidos en los denominados talleres y manufacturas, en donde convivían con las máquinas y herramientas en lo que consistió en la generación de entornos productivos más controlados. Uno de los principales resultados de esta estrategia del capital fue la intensificación del trabajo y un increíble incremento de la productividad.

En una segunda fase industrial, se desarrollaron y aplicaron nuevas formas de gestión del trabajo que tomaron como premisa la productividad individual y la súper especialización en cada tarea. Este modelo se dio en llamar taylorismo, que alcanzó su máxima expresión hacia 1913 con la introducción de la cadena de montaje fordista. Claramente, la tecnología aplicada en este caso fue orientada a la automatización de procesos.

Ya en una tercera etapa, la sofisticación y, al mismo tiempo, simplificación de las tecnologías y, específicamente, del hardware y el software son dos fenómenos clave para la expansión y crecimiento en el uso de las tecnologías tal como las conocemos hoy. Este proceso, que se produce a mediados de la década de 1980, permitió que las generaciones más jóvenes a partir de la década de 1990 sean lo que se denomina nativos tecnológicos, es decir, generaciones que nacen con las TIC. Sin embargo, el proceso de desarrollo de estas a partir de la década de 1980 fue tan acelerado que se volvió necesario implementar procesos de alfabetización digital para los llamados inmigrantes tecnológicos: aquellas generaciones que no crecieron

con estas tecnologías, pero que las debieron aprehender para poder trabajar e interactuar socialmente en el contexto actual. Por ello lo que mencionaba más arriba en este mismo párrafo sobre la simplificación del hardware y el software, que se desarrollo para que todos puedan utilizarlos sencillamente y de manera rápida.

Otra de las caras de la simplificación obtenida en las TIC es el desarrollo de una alfabetización que podríamos llamar iconográfica, que significó la consolidación de un lenguaje común que tiene que ver con símbolos, figuras y estructuras ampliamente difundidas a nivel global (que podría denominarse lenguaje Windows). Esto permitió que se incluyeran al teletrabajo -y otras tareas en las que es imprescindible la utilización de las TIC- perfiles con una baja cualificación, extendiendo el mapa de acceso a esta modalidad de trabajo. Esta situación era impensada en las décadas de 1970 y 1980, donde los tipos de trabajo con la utilización de tecnología requerían un alto grado de cualificación informática.

Por otra parte, durante la última década se produjo un notable descenso de los costos de los equipos, lo que un importante impulso para la difusión de las TIC. Aunque continúan existiendo grandes diferencias entre lo que sucede en los Estados Unidos, Japón o Europa y otros lugares como Latinoamérica y África en general, actualmente el montaje de un puesto de teletrabajo es relativamente accesible. Este es una cuestión importante también en la estrategia de reducción de costos de las empresas y organizaciones del sistema productivo.

Las TIC se consolidaron rápidamente, y su aplicación al proceso de trabajo fue casi inmediata por los resultados que traía aparejados. Para Ozaki (1993) las empresas utilizan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para:

- ■ ■ reducción de la cantidad de empleados, con la consecuente baja en los costos,
- ■ ■ aumento del control sobre los procesos de producción,
- ■ ■ aumento de la eficacia en la ejecución operativa, con lo que se puede aumentar la calidad de los productos debido a una mayor disponibilidad de información confiable,
- ■ ■ mayor adaptación a la demanda heterogénea y posibilidad de producir pequeños lotes.

Sin embargo, también es necesario aclarar que en muchas oportunidades la utilización de las TIC no tuvo el objetivo de mejorar la calidad de los productos, sino que se priorizó la reducción de costos de producción, de infraestructura y de mano de obra.

En otro sentido, las TIC están necesariamente unidas a la información y el conocimiento, que constituyen dos factores clave a la hora de hablar de productividad y competitividad. Es decir, desde ya que el factor capital (como menciona Belzunegui) es importante, pero es cierto que con conocimiento y tecnología –pero sin capital-, es posible producir una buena cantidad de capital.

Apropiación social de la tecnología

Al haber repasado brevemente cuáles fueron las principales líneas del desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación me parece oportuno aportar una visión que está íntimamente relacionada con la perspectivas de las Ciencias Sociales en general y de la Comunicación en particular. Tiene que ver con que de ninguna manera el nuevo paradigma de poder, y con fuertes consecuencias económicas y políticas, que se inicia en la década de 1970 es causado por el desarrollo tecnológico. Al contrario de lo que aportan miradas tecnocráticas y deterministas respecto de este tema, la tecnología no determina el curso de los acontecimientos. En el transcurso de un proceso histórico determinado por múltiples factores, las sociedades consensúan nuevos parámetros y valores culturales, que terminan impactando en todas las áreas de la actividad social. Este mismo proceso histórico es que motiva cambios organizacionales, y por supuesto tecnológicos, que a su vez actúan sobre las disposiciones sociales.

Desde este trabajo planteo mi firme opinión que en el centro de cualquier desarrollo tecnológico se encuentra el ser humano, que es quien crea, programa y piensa las tecnologías, y a su vez decide su ámbito de aplicación. A lo que me refiero con estos comentarios es que el contexto actual en donde las TIC son protagonistas del proceso laboral no fue generado por las mismas TIC, sino por un proceso histórico dialógico.

En el plano particular de las organizaciones, la incorporación de las tecnologías se da por una decisión estratégica que tiene que ver con la di-

rección del negocio, la estructura propia de la organización y las relaciones de poder que se dan en su seno.

Creo firmemente que debemos luchar –y en parte este trabajo es un intento de ello- contra la idea de una pasividad en relación al desarrollo, la implementación y la utilización de la tecnología, y su carácter de decisora por el futuro de la humanidad. Esta creencia de la inevitabilidad de la incorporación tecnológica en nuestras vidas debe ser desterrada en favor de la centralidad del Hombre como articulador de los procesos históricos y sociales, atravesados desde ya por relaciones de poder que particularizan cada momento. Necesariamente debemos ver al cambio tecnológico como un proceso social (Smith, 1996; Elias, 1993). Recién desde esta perspectiva de apropiación social de la tecnología –que entiendo necesaria- podemos abordar el teletrabajo como inmerso en este contexto productivo particular, y a la Comunicación como un campo de estudio propicio para atravesar esa modalidad, intervenir en ella y modificarla. Es decir, podemos pensar en el rol de la cultura organizacional y de la Comunicación si, y sólo si, entendemos el proceso de teletrabajo –y por ende el progreso tecnológico- como un proceso social y no un fenómeno inevitable de “producción-consumo-innovación-producción” (Belzunegui Eraso, 2001).

Cuando nos referimos a las TIC debemos hablar de tecnologías sociales, y esto es debido a que la interacción humana fuera del ámbito productivo también se ve cada vez más interrelacionada con ellas. De esta manera es que logran su característica diferencial con respecto a las anteriores tecnologías aplicadas a la producción. Porque si bien muchas de ellas modificaron la realidad social de alguna manera, lo cierto es que la aceleración con la que las TIC se desarrollaron fue sin precedentes en la historia.

En este sentido, tuvieron que pasar 38 años para que la radio alcanzara los 50 millones de usuarios. Posteriormente, la televisión para alcanzar a la misma cantidad de usuarios precisó 13 años, la computadora 16 años, e Internet sólo 4.

Por otra parte, debemos hablar de tecnologías universales, toda vez que cualquier tipo de desarrollo tecnológico, aplicado a cualquier campo del conocimiento, de la producción o de los servicios debe contar necesariamente con las TIC.

Por último, diré que las TIC no pueden ser el único elemento a tener en cuenta a la hora de valorar los procesos de organización del trabajo o

las relaciones sociales de producción. Es decir, de ninguna manera existe una condición previa por la cual la mera existencia de la tecnología haga derivar patrones de organización social o modelos de organización de las relaciones sociales de producción. Más allá que, por sus características, las TIC sean fundamentales para almacenar, manipular y transmitir información de manera flexible, la condición para que tengan una aplicación concreta y puntual a un proceso es la decisión estratégica por parte de las organizaciones. Son estas estrategias las que piensan una determinada configuración de las relaciones sociales de producción, y que implantan las TIC como una herramienta –más o menos importante según el caso- que colabora con los objetivos últimos de esta estrategia.

Aumento de la participación y del diálogo en las tecnologías: tecnologías 2.0



En el devenir del desarrollo de las TIC, las tecnologías que sustentan estas herramientas se especializan cada vez más para aumentar la calidad de la interacción entre los sujetos que las utilizan. Cabe destacar que si bien las TIC tienen que ver, muchas veces, con procesos que no implican necesariamente el trabajo virtual o a distancia, con el correr del tiempo se han perfeccionado los desarrollos de este tipo.

Siguiendo a Paula Nahirñak (2007) dada la gran cantidad de trabajadores que utilizan sistemas informáticos expandidos geográficamente, las herramientas tecnológicas para trabajar de manera virtual se vuelven cada vez más necesarias. Si bien este tipo de tecnologías se vienen desarrollando desde la década de 1970, es necesario dar un salto cualitativo en las posibilidades que ofrecen.

El marco contextual en el que estas herramientas se desarrollan es la producción deslocalizada y expandida globalmente. Las organizaciones cada vez, como se vio más arriba, trabajan en forma de red y, en particular las empresas, trabajan implementando tercerizando gran parte de sus servicios. Debido a la necesidad de estar en contacto permanente con organizaciones, empresas y personas que no se encuentran físicamente en el mismo lugar, las tecnologías relacionadas con el intercambio de información y comunicación adquirieron un gran valor como soporte de la producción.

El desarrollo de las tecnologías basadas en plataformas web, y particularmente Internet, cambió para siempre la forma de acceso a la información y de la interacción entre distintos trabajadores y organizaciones, sin mencionar el impacto generado a nivel social. Más allá de los distintos avances logrados en esta materia, realmente la llamada “Web” es el elemento por excelencia de la denominada Sociedad de la Información, y constituye el reflejo más claro de cómo las TIC impactaron en toda la estructura social y productiva.

Paralelamente, como comentamos anteriormente en este documento, las organizaciones posmodernas –a diferencia de aquellas organizaciones caracterizadas por los modelos tayloristas y fordistas- necesitan nutrirse de la colaboración y el trabajo en equipo, que usualmente por la deslocalización de su estructura debe realizarse en forma virtual o a distancia. En este sentido, la difusión del trabajo a distancia en la última década generó la necesidad de contar con herramientas más participativas y a través de las cuales pueda desarrollarse el trabajo en equipo y colaborativo en su máxima expresión. La respuesta a estas necesidades fueron Internet y el correo electrónico en una primera etapa y, en estos últimos dos años, la llamada web 2.0 que está superando a las herramientas anteriores que estaban caracterizadas por una unidireccionalidad de la información, es decir, ponían el acento en la transmisión más que en la colaboración. Este es el último avance de las plataformas tecnológicas basadas en el intercambio de información y la comunicación, y están marcando la tendencia sobre la que se construyen las nuevas aplicaciones desarrolladas en ámbitos sociales y, en menor medida aún, productivos.

Ahora bien, existe algo particular en el desarrollo de lo que se denominó web 2.0 o herramientas 2.0. Al contrario que el resto de las TIC, las plataformas 2.0 se extendieron en el plano social y, en una segunda etapa, están siendo captadas por el mundo de las organizaciones. Las tecnologías 2.0 representan el paradigma de la apropiación social de las TIC y, como veremos más adelante, pueden ser un elemento clave en la gestión de la comunicación y la consolidación de la cultura organizacional en procesos de teletrabajo.

Pero, ¿de qué estamos hablando cuando decimos tecnología 2.0?

Más allá de los neologismos utilizados para definir las implicancias que poseen las tecnologías 2.0, su característica fundamental es que constituyen una plataforma propicia para la interacción grupal, la colaboración. Por otra parte, su uso está sustentado principalmente por las convenciones sociales –que constituyen la materia prima con la cual estas tecnologías se nutren-, que por las propias funcionalidades de la herramienta.

Para Boyd (2003), el software social se desarrolla en base a las siguientes premisas:

- ■ ■ Dar soporte a la interacción conversacional entre individuos o grupos –incluyendo conversaciones en tiempo real o diferido, e.g. mensajería instantánea y espacios de colaboración para equipos de trabajo, repetitivamente [...]
- ■ ■ Dar soporte a la realimentación social –que permita a un grupo valorar las contribuciones de otros, quizás implícitamente, permitiendo la creación de una reputación digital [...]
- ■ ■ Dar soporte a las redes sociales –para crear y gestionar explícitamente una expresión digital de las relaciones personales de los individuos, así como para ayudarlos a crear nuevas relaciones [...]

A diferencia de lo que se denominó web 1.0 –y que actualmente continúa utilizándose-, en donde predomina una interacción limitada entre los usuarios y se caracteriza por la transmisión de información lineal, sin ningún feedback; la web 2.0 agiliza la interacción entre el navegador y el propio usuario, generando las posibilidades para construir un diálogo entre todos los puntos de la red. Estamos ante la presencia del desarrollo de una tecnología basada sobre una plataforma web que se caracteriza por ser social, interactiva y participativa.

Como se dijo antes, las tecnologías 2.0 no se difundieron en forma masiva aún en las organizaciones. Si bien se comienza a observar la utilización de estas plataformas en organizaciones principalmente multinacionales –sobre todo en la comunicación externa, es decir hacia sus consumidores y clientes- en las organizaciones latinoamericanas los casos aún son pocos.

La cara visible de las herramientas 2.0 son los denominados blogs y wikis. Antonio Miguel Fumero (2007) describe al impacto de la aparición del blog en la evolución histórica de la Web como similar con la popularización de las computadoras personales a partir del lanzamiento de la PC. Esta comparación es particularmente interesante, ya que el surgimiento de la PC representó una primera etapa con en la que un usuario medio pudo acceder a una herramienta que le permitía procesar grandes cantidades de información y –hacia inicios de la década de 1990- comunicarse con otras personas en forma virtual.

Los blogs constituyen un fenómeno social (Fumero y Roca, 2007), de-

bido al profundo impacto en la dinámica de intercambio de información en Internet. Estas herramientas utilizan un mecanismo de publicación de datos extremadamente sencillo con respecto a herramientas anteriores, modificando totalmente la Web como se conoce hasta hoy y generando un proceso de socialización a través de ella. Los blogs, también llamados weblogs o bitácoras, pueden definirse como un diario personal, en el que cada usuario publica información sobre una o varias temáticas y permite a otros usuarios participar con comentarios, conformando una conversación virtual entre todos ellos. La gran expansión de la herramienta, provocó que se creara lo que se dio en llamar blogosfera que es la red de blogs que se encuentran publicados hoy en la Web.

La importancia de los blogs es tal que se está generando lo que se llama periodismo ciudadano, en donde es la propia sociedad la que interviene en los contenidos de las cadenas periodísticas. Si bien al principio existía algo de resistencia al respecto, los medios gráficos, televisivos y radiales –que desde mediados de la década de 1990 comenzaron a tener presencia en la Web- están comenzando a publicar información que primero fue difundida a través de blogs en Internet. Por otra parte, la amplia expansión de gadgets (aparatos tecnológicos de última generación como celulares, cámaras fotográficas y reproductores de música y video portátiles) permiten que cualquier suceso de cualquier naturaleza puede ser captado y cubierto –tal como lo dice la jerga periodística- por un ciudadano común. La imposibilidad para las empresas periodísticas de cubrir la totalidad de los acontecimientos, y al mismo tiempo la fuerte demanda por parte de la sociedad de contar con información al instante, crea las condiciones para la participación para los ciudadanos. En este sentido, los blogs y en general las plataformas 2.0 presentan esquemas sencillos para compartir y publicar información, desde texto e imágenes hasta videos tomados con un teléfono celular.

Los wikis son el otro gran exponente de la web 2.0. Constituyen una herramienta basada en los tradicionales procesadores de texto e inspirada en el concepto primigenio de la Web, es decir un entramado de texto con hipervínculos que lo conectan “infinitamente” con otros textos y contenidos, generando una red de saber. El ejemplo más claro de ello es Wikipedia, una enciclopedia que se elabora cooperativamente y en forma distribuida entre todos los usuarios que deseen participar. Es decir un usuario escribe sobre un tema específico, y cualquier otro usuario puede editar ese texto, logrando diferentes versiones sobre un tema recogiendo numerosos aportes de aquellos que deseen participar.

Si bien Wikipedia es un proyecto específico, no es mi intención desviar la mirada acerca del wiki como herramienta. Constituyen una plataforma tecnológica que permite generar sitios web cuyo contenido es factible de ser editado por sus visitantes.

“Un wiki es una colección extensible de páginas web entrelazadas, un sistema hipertextual para almacenar y modificar información, una base de datos donde cada página puede ser fácilmente modificada por cualquier usuario que disponga de un navegador web estándar que admita la utilización de formularios”²¹

A continuación presento lo que se denomina “mapa 2.0”, en donde se presenta una red de conceptos relacionados unos con otros que intervienen en la llamada web 2.0. En el gráfico no sólo se mencionan las distintas herramientas (buscadores, blogs, wikis, etc.), sino que además se incluyen las características e ideas que estas tecnologías suponen.



21 Esta es la definición brindada por uno de los creadores de los wikis, Jimbo Wales . Puede verse en <http://www.es.wikipedia.com/wiki/Wiki>

Retomando lo dicho anteriormente, lo interesante del fenómeno 2.0 es que se inicia en el plano social y todavía no alcanzó el mismo grado de difusión en las organizaciones. Pretendo cerrar este apartado sobre el desarrollo de las TICs planteando una pregunta que pretendo discutir luego: ¿es posible pensar las tecnologías 2.0 como una herramienta para consolidar el teletrabajo, aumentando cualitativamente la colaboración y –sobre todo- las posibilidades de consolidar y reproducir la cultura de la organización?

La comunicación como variable del teletrabajo

Para culminar este capítulo, deseo analizar brevemente de qué manera atraviesa la comunicación particularmente al proceso de teletrabajo.

Lo interesante de la dimensión comunicacional del teletrabajo es que esta modalidad laboral nace exclusivamente como un proceso, ante todo, comunicativo y colaborativo entre nodos de una red. Al decir nodos, me refiero a trabajadores que están en permanente contacto con otros trabajadores utilizando en forma intensiva las TICs. La comunicación es un proceso ineludible, por cuanto el producto final del trabajo debe construirse y elaborarse en forma conjunta.

La innovación central que trae aparejado el teletrabajo es la modificación sustancial de la naturaleza misma de la comunicación con respecto a modalidades de trabajo presenciales. Es que a diferencia de la comunicación directa cara a cara dentro de un mismo espacio físico, el teletrabajo propone que las TICs se conviertan en medios de producción –es decir, las herramientas a través de las cuales se realiza el trabajo- y, al mismo tiempo, en el canal de comunicación.

Entonces, ¿qué características adquiere la comunicación en el teletrabajo? Sin duda, el gran desafío del teletrabajo es que el proceso comunicativo no se resienta, cayendo en el aislamiento del teletrabajador. Y esto por dos cuestiones centrales: en primer lugar por la salud mental del trabajador que, sin sentirse parte de un colectivo de trabajo, pierde en gran medida su motivación y aumentan drásticamente las presiones. Pero también, por otra parte, porque a la organización deja de serle útil un trabajador que se encuentre aislado de la red productiva. Como se mencionó en el capítulo anterior, las organizaciones posmodernas y sus procesos productivos se

basan en la comunicación y la colaboración entre los teletrabajadores. Este cambio de paradigma provoca la necesidad que el teletrabajo complejice la comunicación y la mejore cualitativamente.

En este sentido, me parece conveniente tener en cuenta que, de la misma manera que en el trabajo presencial la comunicación es una de las competencias que se evalúa de los trabajadores –a la hora de elegirlos para realizar presentaciones, encabezar reuniones, liderar equipos de trabajo, etc.-, en el teletrabajo tampoco todos son aptos para ser teletrabajadores. Es decir, la competencia comunicación –entre otras tantas- es clave para decidir si un trabajador puede teletrabajar o no. Los teletrabajadores deben tener un buen desarrollo de esta competencia para poder cumplir de manera eficiente su trabajo y estar posibilitados de enfrentar aquellas dificultades que conlleva el teletrabajo per sé (aislamiento, modificación permanente de los tiempos de trabajo, mayor organización y autocontrol, etc.).

En cuanto a las características de la comunicación propiamente dicha, en el teletrabajo nunca puede ser atravesado por una comunicación lineal y funcionalista. Necesariamente, el proceso comunicativo debe ser complejo y participativo, donde no existe un emisor y un receptor sino simplemente puntos interconectados a través de un flujo conversacional permanente.

Es claro que la efectividad de la comunicación en el teletrabajo no forma parte de la plataforma tecnológica implementada. Por el contrario, una eficiente comunicación en organizaciones que han implementado procesos de teletrabajo está relacionada con el diseño estratégico de la estructura de la organización, la definición de sus procesos y tareas, y, fundamentalmente, una cultura organizacional que sea permeable a trabajar de esta manera. Recién después de que estén dadas estas condiciones puede pensarse en incorporar la tecnología adecuada para teletrabajar.

Ahora bien, por otro lado, la pata tecnológica forma parte de la característica diferencial del teletrabajo. Y en este sentido es que la retomamos para dilucidar de qué manera la atraviesa la comunicación. En primer lugar, es necesario puntualizar que no son cualquier tipo de tecnologías las que intervienen en el proceso del teletrabajo. Son, como mencioné antes, las TICs, las Tecnologías de la Información y la Comunicación. En este sentido, no pueden desconocer su dimensión comunicativa. Porque adicionalmente al intercambio de información, las TICs previenen la generación de sentidos conjuntos, de consensos, de intercambio y de colaboración, que sería imposible alcanzar sólo con la dimensión informativa.

Desde este punto de vista, las TICs están 100% atravesadas por la comunicación, toda vez que la colaboración dentro del espacio organizacional está condicionada por una efectiva y productiva comunicación entre los trabajadores.

Pero además, el desarrollo y la mejora constante de las TICs implica una fuerte visión humana y desde las prácticas sociales. A pesar de, como se vio más arriba y como profundizaré en las conclusiones, los gaps o posibilidades de mejora que poseen estas tecnologías desde el punto de vista de la difusión, el intercambio y la reproducción cultural, son los principales avances en materia de telecomunicación o de comunicación en la llamada sociedad de la información.

Desde este punto de vista, considero que aún queda un gran trabajo por hacer. Es necesario profundizar la dimensión comunicacional de las TICs, especialmente como herramientas de socialización, tal como abordaré en los próximos capítulos. La web 2.0 es un ejemplo del camino que están comenzando a tomar, con un desarrollo muy fuerte a nivel social pero todavía distante de las organizaciones a nivel latinoamericano.

CAPÍTULO VI

La cultura organizacional como marco de referencia del trabajador. Implicancias del teletrabajo.

La cultura organizacional como marco de referencia del trabajador. Implicancias del teletrabajo.

A lo largo del presente capítulo abordaré la dimensión de la cultura organizacional. Cabe desatacar que siempre que hablamos de cultura estamos hablando de comunicación. Es decir, el ser humano es el único animal que para subsistir debe construir, consolidar y reproducir su cultura, y para ello se vale de la comunicación. Y digo que la cultura es esencial para subsistir, toda vez que cuando hablamos de cultura estamos hablando de la vida social del Hombre; las sociedades no son tales sin una red cultural que las une y forma: y esto no es más que normas, reglas implícitas y esquemas mentales para analizar y definir la realidad. La comunicación es la encargada de actualizar y difundir la cultura, de explicarla, de decirla, de exteriorizarla.

Esta concepción, llevada al plano de las organizaciones indica que sin una correcta comunicación, difusión, actualización y reproducción de la cultura organizacional –es decir, el sistema de normas y reglas implícitas- el con-

junto de trabajadores que conforman la organización como un todo social se quedarían sin un marco de referencia según el cual actuar día a día a través de su trabajo. De aquí que la comunicación interna es esencial para mantener viva esta cultura, y al mismo tiempo para que se vea actualizada con el aporte de todos cuanto conforman la organización. Sin embargo, claramente el problema que plantea el teletrabajo es el posible quiebre de esa cultura, o dicho de una mejor manera, el teletrabajo implica un posible quiebre del flujo comunicacional directo que actualiza la cultura de la organización en condiciones de trabajo tradicional o presencial.

Comenzaré definiendo la cultura organizacional y la manera en la cual se conforma y subsiste.

Una aproximación a la cultura organizacional

Continuando con lo que se expresó anteriormente, la cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se plasma materialmente en los símbolos, lenguaje y comportamiento de los miembros de la organización. Por otra parte, constituye el marco de referencia que modela la conducta y que indica si la misma será o no aceptada por el resto. La cultura organizacional constituye “lo que se espera” de los individuos, pero no en tanto individuos sino como conjunto social.

Lo que sucede habitualmente, es que la gran mayoría de las pautas y normas pertenecientes a la cultura organizacional no son formalizadas o concientes, sino que se reproducen en forma natural por los trabajadores. Y esta es la clave o, podríamos decir, el desafío de la cultura: naturalizar los esquemas que propone, logrando que los sujetos interioricen las categorías de “bien” y “mal” según cada planteo.

En esta línea, Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein afirman que la cultura organizacional es un componente activo y movilizador, que puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad). De este sistema, la cultura organizacional se nutre de aquellos valores considerados universales y/o naturales, que inciden en el comportamiento de la organización. Pero, sin duda, existe un gran aporte de parte de la organización, quien determina la

forma en que se aplicarán finalmente en la realidad diaria.

Formalmente, la cultura brinda a la organización el marco de referencia, o mejor, una estructura institucionalizada, desde la cual es posible asignar significado a las acciones cotidianas y comprender todo lo que sucede dentro de la organización, pero también prever el comportamiento futuro de los actores. El trabajador debe, de manera más o menos rápida, captar estas pautas y guiar sus acciones conforme a ellas para ser parte del colectivo social. Considero que la pregunta a formular aquí es, ¿de qué manera, siendo la cultura la referencia para las acciones dentro de la organización, impacta el teletrabajo en este marco? El impacto del teletrabajo sobre la cultura organizacional existe y es claro, porque, como se mencionó más arriba, la comunicación diaria es la que actualiza el proceso cultural y en el teletrabajo esta –la comunicación diaria- se ve sustancialmente modificada. Ahora bien entonces, la pregunta en este caso es: con trabajadores entre los que existe un contacto mediado por las TIC, y sólo por las TIC, ¿cómo se desarrolla el proceso de comunicación tal que permita actualizar la cultura organizacional? ¿en qué se ve modificado el proceso de comunicación diaria con respecto al trabajo tradicional?. Pero además existe otra distinción necesaria, ya que aquí estamos hablando de trabajadores que ya poseen experiencia dentro de la organización y conocen este marco de referencia y sus pautas, pero, por otro lado, ¿qué sucede con aquellos trabajadores que en forma directa comienzan a teletrabajar a la organización sin una fase previa de trabajo físico dentro de la organización?

La cultura, como parte esencial de la identidad de una organización, también es un elemento que le otorga mayor competitividad con respecto a otras organizaciones. Esto porque constituye un factor diferencial y único que la caracteriza y la distingue de otros sistemas sociales. Representa una “manera de hacer” las cosas particular y con una efectividad única. Es por ello que con el fin de mantener esta diferenciación –que también modela el proceso productivo-, los trabajadores deben incorporar estas pautas y naturalizarlas para aplicarlas con éxito en las tareas diarias, consolidando al mismo tiempo la identidad de la organización.

Ahora bien, existe otra cuestión a tener en cuenta en relación con la cultura organizacional, y es que su conformación y actualización debe ser un proceso compartido por todos los miembros de la organización. Es decir, debe existir consenso en relación con las premisas centrales sobre las que se asienta la cultura. Y cuando digo consenso no me refiero a un proceso totalmente democrático, sino un proceso complejo signado por relaciones de

poder, donde los sectores hegemónicos proponen ciertas normas y esquemas que son aceptados por el resto, pero sin tener la posibilidad de modificarlo o discutirlo en forma completa. Más allá de eso, en toda organización –hasta en aquellas más estructuradas y verticalistas- existen “grietas” que vuelven permeable la participación de los sectores no hegemónicos. Teniendo en cuenta esta realidad, la cultura necesariamente debe ser compartida por todos, ya que es a partir de aquí donde se crean las condiciones para la generación de sentido; aunque cabe aclarar que la aceptación o el rechazo nunca son totales.

Con todo, la principal función de la cultura es cohesionar, generar un sentido de pertenencia y sumar a los miembros de la organización a su proyecto. Es decir, que comprendan sus objetivos y los sientan como propios es la máxima de la cultura organizacional. Podemos decir que es el “adhesivo social” que mantiene unidos a los sujetos en torno a un proyecto.

Por otra parte, si bien la cultura es un proceso dinámico y participativo –en mayor o menor medida según las características de la organización- es verdad que es sumamente estable. Es decir, los cambios que se producen en ella son siempre a largo plazo y no rotundos sino paulatinos. La cultura es, sin duda, uno de los elementos más difícil de modificar de los que conforman la realidad de una organización, ya que establece relaciones con instituciones e ideologías del medio social, que legitiman los mecanismos de poder que se dan hacia el interior de la organización.

En este sentido, podemos clasificar culturalmente a las organizaciones en:

- ■ ■ Fuertes o débiles: según la intensidad con que los rasgos culturales impulsan las conductas de los individuos. Cuanto mayor sean esos rasgos, se impondrán más firmemente sobre las conductas, no sólo de los integrantes de la organización, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones.
- ■ ■ Concentradas o fragmentadas: según el grado de autodeterminación de la cultura por parte de las unidades componentes de una organización.
- ■ ■ Tendientes al cierre o a la apertura: según la permeabilidad del sistema a los cambios del entorno.
- ■ ■ Autónomas o reflejas: en virtud de si las pautas son singulares o imitación de un modelo externo.

Cabe destacar que en todo sistema cultural conviven, más allá de la cultura global de la organización, subculturas o culturas locales, que necesariamente deben estar alineadas con la primera. Si estas no coinciden se producirán conflictos de poder que pueden llegar a dañar la cohesión de todo el conjunto. Sin embargo, la capacidad de un sistema cultural para generar más o menos subculturas tiene que ver con la definición de más arriba, es decir con el grado de apertura y flexibilidad cultural que posea.

Según un documento publicado por la Cátedra Taller de Producción de Mensajes de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata²², es posible abstraer los elementos que conforman la cultura de una organización. Son, en líneas generales, las tecnologías, los hábitos y modos de conducta, los cargos y funciones de los miembros de la organización, los roles, ritos, ceremonias y rutinas institucionalizados, las redes de comunicación (formales e informales), y el sistema de valores, mitos y creencias de la organización.

Siguiendo con el documento, este describe algunos de los elementos enunciados anteriormente.

- ■ ■ Los ritos: según el documento, los ritos constituyen la serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización. El comportamiento de los directivos en reuniones, la selección de su equipo colaborador, el comportamiento de los empleados, la atención al público, la distribución espacial de las oficinas, lugares de reunión, el recibimiento de invitados, la indumentaria, el saludo, etc. Todos son secuencias repetitivas de historias que expresan y refrescan los valores clave.
- ■ ■ Los mitos y las historias: conforman un entramado de acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización. Proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.
- ■ ■ Los tabúes: representan las prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización.
- ■ ■ Símbolos materiales: constituyen elementos físicos que por sus características establecen y marcan un orden de importancia de los sujetos

²² El documento se titula Cultura organizacional. Documento de cátedra. 2007 y puede consultarse desde: <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/bibliografia/bibliografia.html>

dentro de la organización. Ejemplo: distribución de las oficinas, tipos de automóviles que “reciben” los ejecutivos de alto nivel, elegancia del mobiliario, incentivos de los ejecutivos, vestimenta, etc.

- ■ **El sociolecto o lenguaje:** son los hábitos lingüísticos que posee una organización (por ejemplo: las jergas lingüísticas propias de la actividad).

Sin duda pueden existir otros elementos, pero considero que estos son los más relevantes a la hora de pensar en la cultura organizacional. Ahora bien, estos elementos se actualizan y reproducen de dos formas fundamentalmente.

En primer lugar de forma oral o escrita, ya sea formal o informalmente. Sin embargo, claramente predomina el canal informal –es decir, fuera de las comunicaciones institucionales de la organización-, y con ello me refiero a los contactos informales que se dan en el pasillo, en el baño, durante el almuerzo, en el lugar donde se toma café o se lee, o bien entre un grupo de trabajadores que desarrollan sus tareas físicamente cercanas. Aunque, en menor medida, existe una difusión de estos elementos de manera formal en reuniones, publicaciones y discursos (sobre todo para los casos del lenguaje y los ritos).

Pero, por otra parte, existe una segunda forma para la reproducción y actualización de estos elementos. Es la observación y la participación en determinadas experiencias que propone la organización. Es decir, existe una gran parte de estos elementos que no se “dicen”, que no se “leen” sino que se “viven”. Y esto provoca a menudo que la asimilación de las pautas culturales sea de alguna manera inconsciente. De esta manera el trabajador va internalizando algunos parámetros y pautas que conforman ese gran aparato inmaterial y constituyente que es la cultura de la organización. En este caso me refiero a la participación en reuniones, actos, la realización de tareas individuales y grupales, encuentros informales dentro y fuera de la organización.

Ahora bien, volvamos al teletrabajo. Me pareció importante retomar estos elementos toda vez que el teletrabajo no permite el acceso a la mayoría de ellos. Y en los casos donde el teletrabajo permite interiorizar alguna de esas pautas, el teletrabajador no puede hacerlo de manera completa.

Si bien esto lo desarrollaré en profundidad más adelante, surge aquí un interrogante: Si el teletrabajador se ve aislado de los principales canales de actualización y reproducción de la cultura organizacional, con lo cual tiene grandes

dificultades para participar en su internalización y renovación, ¿esto significa que la cultura organizacional como la conocemos hoy desaparecerá?

Otra perspectiva de la cultura organizacional: la red de conversaciones.



Continuando con lo expresado anteriormente, abordaré la constitución cultural de una organización como una entidad lingüística formada a partir de conversaciones. Lo expresado anteriormente tiene que ver con una definición general de lo que es la cultura organizacional. Pero ahora creo necesario profundizar esa visión, con una conceptualización más profunda y aplicada a la génesis, evolución y reproducción de las organizaciones.

Retomaré en este sentido a Víctor Bronstein, Juan Carlos Gaillard y Alejandro Piscitelli (1995) en su planteo de las organizaciones sociales surgen a partir de un proceso conversacional, es decir, a partir de un diálogo particular entre sus creadores. Por lo tanto, una organización existe en el lenguaje. Y esto quiere decir que la existencia de la organización no está definida por su ubicación en un espacio físico concreto, sino por las conversaciones que le dieron vida y la mantienen como entidad social.

Ubicándonos en el interior mismo de la organización, podemos decir que las conversaciones conforman una red que la atraviesan totalmente, y en la cual es posible distinguir nodos, que no son más que los sujetos que forman parte de la organización. Estos nodos –que tienen un lugar determinado en relación a los acuerdos de segundo orden como veremos más adelante– están relacionados entre sí por la red de conversaciones mencionada.

Ahora bien, lo que mencionan los autores constituye un aporte clave en este trabajo. Y esto porque las organizaciones para estar conformadas y cohesionadas no dependen de un espacio físico que auspicie estas conversaciones. Al menos no necesariamente. En este sentido, teniendo en cuenta que el teletrabajo es una modalidad laboral deslocalizada, y de acuerdo con esta perspectiva de las organizaciones como entidades lingüísticas, es posible afirmar que las organizaciones que implementan modalidades deslocalizadas de trabajo, como lo es el teletrabajo, no sufrirán necesariamente un quiebre de esa red lingüística, y por lo tanto cultural, en tanto el lenguaje no

es más que la expresión de la cultura. Es decir, el hecho de no tener un lugar físico determinado, sino múltiples nodos esparcidos globalmente, mantiene la organización intacta a nivel cultural toda vez que ella existe al nivel del lenguaje. Pero quiero resaltar uno de los términos que utilicé en el presente párrafo: necesariamente. Es decir que la implementación del teletrabajo no supone necesariamente el quiebre de la cultura organizacional.

Ahora sigamos con la definición de la red lingüístico-cultural que plantean los autores al respecto de las organizaciones sociales. Como mencioné, los nodos están definidos por individuos o conjuntos de individuos que conforman a su vez una red unida por conversaciones. La red conversacional que es la organización, contiene hacia su interior subredes que establecen conversaciones propias que se encuentran alineadas con la red general. Es decir, la red conversacional global de la organización es el resultado de estas subredes que la componen y que pueden poseer una independencia relativa unas de otras, y digo relativa —en línea con los autores— porque por sí solas no podrían seguir existiendo. De esta manera, la existencia de la red global determina la existencia de las subredes. Esto lo podemos considerar como pautas o normas no dichas, pero institucionalizadas culturalmente como se vio en el punto anterior.

En su trabajo, Bronstein, Gaillard y Piscitelli retoman a Fernando Flores (1986), quien afirma que dentro de esa red conversacional existen numerosos movimientos, de los cuales los principales exponentes son las llamadas conversaciones para la acción y conversaciones para crear posibilidades. Las conversaciones para la acción son aquellas mediante las cuales se establecen compromisos que generarán una acción concreta. En este sentido, se trabaja para que el diálogo sea efectivo y no se fracase en la acción. Por otra parte, las conversaciones para crear posibilidades son conversaciones que crean la posibilidad de existencia de conversaciones para la acción, pero no desencadenan en ninguna acción concreta.

¿Por qué me parece particularmente interesante retomar estas cuestiones para analizar la cultura organizacional? Es que de acuerdo al entramado cultural de la organización —es decir, al conjunto de pautas y normas establecidas e institucionalizadas— los nodos de esta red —o sea, los sujetos— estarán en condiciones de generar una u otra conversación, o simplemente escuchar, según su posición en ella. Me refiero a que la cultura de la organización determina quién puede hablar y quién no, y de aquellos que hablan, qué pueden decir y qué no.

Los acuerdos de segundo orden como elementos estructurante de la organización.



Para ello existen los acuerdos de segundo orden, que incluyen desde los objetivos de la organización hasta las tareas de que debe cumplir hasta su último integrante. Cuando estos acuerdos están difusos, en general se producen conflictos de autoridad, poder y operativos. Por lo general, muchas de estos acuerdos no están escritos, pero son claramente conocidos por todos ya que la red conversacional se encarga de difundirlos y actualizarlos.

Se podría decir que un acuerdo de segundo orden –a diferencia de los de primer orden que agotan en el cumplimiento de una acción concreta- es un compromiso o una pauta de cómo se van a desarrollar las conversaciones en el futuro, y dan pie a las conversaciones que posibilitan acciones, determinan cómo se puede conversar.

Es posible aplicar este concepto a un ejemplo, como la distribución física de una organización. En este sentido, la disposición de las salas de reunión, antesalas, pasillos, los muebles de la oficina e instalaciones comunes determinan el carácter político y cultural de la organización, son derivaciones de acuerdos de segundo orden previos que pueden impulsar o inhibir ciertas conversaciones.

Entre los acuerdos de segundo orden se identifican aquellos que definen las condiciones que debe cumplir una persona para poder integrar la organización, que pasará a participar en las conversaciones de la red, de la forma en que indiquen los acuerdos previamente realizados. Es decir, sobre los acuerdos de segundo orden se definen (Bronstein, Gaillard y Piscitelli):

- ■ ■ la división de tareas,
- ■ ■ las funciones hacia el interior de la organización,
- ■ ■ las atribuciones y responsabilidades de cada miembro.

Y este tipo de acuerdos es particularmente importante ya que los acuerdos de segundo orden son los que posibilitan la creación de la red conversacional global de la organización, que a su vez crea la denominada “membrana conversacional”, que es la que permite diferenciar a la organización de otras, de su entorno, debido a las características que asumen las conversaciones

hacia su interior.

Para Fernando Flores (1997) existe lo que se denomina trasfondo compartido, que no es más que lo que usualmente se llama cultura o un conjunto de valores o creencias. Este fenómeno está inserto dentro de la red conversacional y debe ser “escuchado” –entendido- para dar sentido a las conversaciones destinadas a la acción o a crear posibilidades. Con lo cual, más allá de las denominaciones, la cultura está definida como un fenómeno lingüístico.

Por lo tanto, los acuerdos de segundo orden y la red conversacional –o bien, agrego, cultural- permiten no sólo que una organización mantenga una identidad única, sino que además define el rol y la posición que cada miembro de la organización tendrá y sus tareas, y las relaciones que puede mantener con otros miembros. Por último, y como punto clave, esta red conversacional permite que todos los miembros participen de estas conversaciones, generando un sentido de pertenencia hacia la organización, es decir, cohesionando el conjunto social. Esto significa que los miembros aceptaron –en mayor o menor medida- los objetivos de la organización y, por tanto, su proyecto. Este es el fin último de la cultura organizacional.

Al respecto, Flores (1997: 64) afirma:

“La organización se logra cuando los individuos han adoptado creencias y metas colectivas, haciéndolas suyas, o bien cuando han acordado actuar según las creencias y metas organizacionales como si fueran propias”.

En este sentido, es posible afirmar que la cultura es constitutiva de la organización. Si no existe una cultura organizacional propia, específica, diferenciable y compartida por todos no puede hablarse de la existencia de una organización.

Con lo cual, volviendo a los fines del presente trabajo, es claro que si el teletrabajador no está posibilitado –por su distancia física- de participar de la red conversacional de la organización, debido a la baja eficacia de esta para darse a difundir, quedaría por fuera de su cultura, de sus pautas, de los acuerdos de segundo orden que dan estabilidad y estructuran la

organización. Aquí se puede afirmar que la cohesión no es total, que el conjunto social que constituye la organización queda desmembrado. Esta situación marca un peligro latente para la organización: me refiero, aunque en un caso extremo, a la posibilidad de que se quiebre, como consecuencias de no poder reproducir las pautas de segundo orden que la constituyeron como tal.

Comunicación organizacional y cultura



Al igual que se hizo con cada uno de los apartados de este trabajo, vincularé el concepto de comunicación con el de este apartado, la cultura. Aunque aquí la relación es existencial y de dependencia mutua. En realidad nos estamos refiriendo a elementos de un mismo proceso.

Como se mencionó anteriormente, la comunicación y la cultura mantienen una relación íntima. La primera actualiza, reproduce y difunde las pautas y normas que conforman la segunda.

El ser humano es un animal meramente comunicativo y cultural. No sobrevive por sus instintos como lo hacen otras especies, sino que sobrevive porque construye cultura y, por ende, vive inserto en un grupo social. Porque consecuentemente el hombre es un ser social, y para vivir en sociedad es imprescindible la creación de pautas y normas culturales, instituidas a través de distintos mecanismos de poder y reproducidas a través del proceso de comunicación. Este proceso se presenta de la misma manera al nivel de las organizaciones.

En este sentido, la comunicación hacia el interior de cualquier organización –en tanto grupo social– es la única forma que esta continúe existiendo. Si bien esta afirmación puede ser categórica, creo firmemente que sin comunicación, sin su carácter lingüístico –en línea con lo mencionado por Bronstein y Flores– no es posible la organización social.

Sin no hay comunicación no puede hablarse de la existencia de cultura, ya que ésta trae consigo la idea del intercambio, de comulgar, como mencioné al comienzo. La cultura es un universo de significados compartidos por los miembros de una comunidad, que puede lograrse sólo en un contexto de intersubjetividad, es decir, en la relación comunicativa con otros sujetos.

Como se dijo en el marco conceptual, la comunicación constituye el proceso de construcción y reproducción de significados y sentidos sociales, que actualiza continuamente el sistema de símbolos del universo cultural de una comunidad.

En un plano más operativo, es posible hablar de la comunicación de la cultura organizacional a través de herramientas específicas. En términos formales, una gran cantidad de organizaciones desarrollan distintas vías de comunicación y actualización de su cultura, con el fin de lograr una efectiva reproducción de la misma. Desde revistas –en algunas organizaciones, sobre todo en el ámbito privado, estas revistas tienen una amplia aceptación y se denominan *house organs*-, hasta sitios webs internos, pasando por todo tipo de reuniones y encuentros, concursos, actividades fuera del ámbito de la oficina incluso con la participación de la familia de los trabajadores. Esta profesionalización en la comunicación de la cultura de la organización permite ver claramente la necesidad de consensuar y difundir las normas y valores que componen y mantienen a ese grupo social, hacia todos los integrantes.

Ahora bien, ese circuito formal no se cierra sin su contraparte, la comunicación informal de la cultura. Esta es tanto o más importante que la anterior, toda vez que permite la construcción de un lazo genuino y participativo entre los miembros de una organización, y la puesta en práctica de esas normas, valores y esquemas de comportamientos que se pronuncian formalmente. Este es el espacio y el tiempo en que la cultura de una organización “se hace carne” en los sujetos; esta interacción es central para la comunicación efectiva de la cultura y para que cada miembro se sienta realmente parte del conjunto social.

La comunicación formal de la cultura organizacional es insuficiente por sí misma para que los sujetos hagan propios los valores y normas de la cultura de la organización. En líneas generales la comunicación formal de las organizaciones propone un esquema generalmente lineal y poco participativo, en el que el proceso comunicativo muchas veces deviene en informativo. Es por ello que necesita complementarse con el contacto informal y diario de los miembros envueltos en ella para que el corpus de elementos culturales sea llevado realmente a la práctica, es decir, a un esquema de conducta.

Ahora bien, paralelamente creo que hay un elemento más aquí que es importante destacar. Me refiero a la afirmación de Bronstein, Gaillard y Piscitelli con respecto a que las organizaciones existen en el lenguaje. A pesar de, como mencioné anteriormente, estar de acuerdo con esta visión concep-

tual de las organizaciones, claramente la comunicación de la cultura y –más importante aún- la propia cultura organizacional, están pensadas todavía en el contexto de una organización taylorista-fordista. Es decir, todos los cambios que supone la organización posmoderna o posfordista –sobre todo en aquellas organizaciones creadas previas a este período o conceptualmente sobre las bases de este tipo de organizaciones- no fueron acompañados por nuevos mecanismos de comunicación de la cultura, toda vez que ante la deslocalización de los puestos de trabajo no es posible integrar de manera efectiva a los miembros de una organización en un mismo corpus de pautas, normas y valores. La comunicación formal de la cultura todavía pone en práctica estrategias pensadas para un espacio físico determinado, acotado y controlable. Para entornos en donde la comunicación informal complementa a la anterior y complete el proceso de reproducción cultural.

Y esto sucede porque si bien puede generarse una comunicación formal efectiva, la comunicación informal entre los trabajadores no existe. Es decir, los lazos sociales y culturales, comunicativos y cooperativos generados en los intercambios informales ya no es posible observarlos en trabajos deslocalizados como es el teletrabajo. O al menos no al nivel de compartir experiencias que permitan poner en práctica y reproducir la cultura de una organización.

Ahora bien, la pregunta es entonces: ¿es posible reproducir efectivamente la cultura de una organización en entornos de trabajo deslocalizado?

Lo cierto aquí es que la comunicación dentro de las organizaciones claramente tiene como desafío lograrlo, porque la tendencia productiva es la deslocalización global de las actividades. La comunicación debe implementar acciones y estrategias para llevar la afirmación de Bronstein, Gaillard y Piscitelli a un nuevo nivel de aplicación práctica. Creo que la ardua tarea que la comunicación tiene por delante es la de generar una cultura organizacional que traspase las barreras del espacio físico. Puntualmente, este es el tema que abordaré en el último capítulo de este trabajo, pero considero que la alianza entre comunicación y TIC es clave para enfrentar esta nueva etapa.

CAPÍTULO VII

Un caso paradigmático de implementación del teletrabajo.

Un caso paradigmático de implementación del teletrabajo.

En este capítulo mencionaré un estudio de caso que permitirá observar de qué manera se materializan los conceptos que fueron desarrollados a lo largo de este trabajo. Se trata de experiencias de trabajadores de la industria editorial, específicamente la labor de periodistas. El relevamiento de este caso se realizó a través de entrevistas en profundidad desarrolladas durante enero y mayo de 2006, a periodistas de medios gráficos y electrónicos de distintas editoriales y proyectos periodísticos. El objetivo fue ahondar sobre sus percepciones acerca de su dinámica laboral, la forma en que organizan su trabajo diario, el impacto sobre su vida privada y familiar y la relación con la organización y sus compañeros de trabajo.

Recuperaré los testimonios de los trabajadores de prensa con respecto al teletrabajo a fin de conocer, desde una perspectiva material, si existe un impacto de esta modalidad con respecto a la cultura de la organización.

Conforme a lo detallado en los capítulos anteriores, el caso estudiado permite visualizar algunos conceptos en forma clara e identificar las problemáticas que plantea el teletrabajo y que aún están pendientes de resolución.

Existen tres elementos del discurso de los trabajadores entrevistados que me interesa destacar a los fines de este trabajo: el aislamiento, el control del tiempo de trabajo (que conjuntamente supone un alto grado de diversificación de tareas) y, por último, la individualización de la relación laboral.

La sensación de aislamiento

“El hecho de tener la oficina cerca todo el tiempo es una sensación... es como “de la casa al trabajo y del trabajo a casa”, aquél viejo eufemismo peronista, llevarlo al extremo. No es necesario en este caso, es “del living a la oficina, de la oficina al living” básicamente. Son sensaciones y son días, son estados de ánimo. Hay días en los que me fastidio y días en los que no. Sí, lo que agradezco son días de lluvia, días de frío, días en los que no me siento del todo bien, son días en los que me viene “al dedillo” tener la oficina a dos metros y no tener que viajar” (Mariano, coordinador de portal educativo).

El cambio de naturaleza con respecto a la dinámica laboral que conlleva el teletrabajo es especialmente particular en lo que se refiere al lugar de trabajo: el hogar. Este es uno de los elementos que más condicionan y modifican la identidad de los trabajadores y del trabajo mismo. El hecho de no compartir un lugar de trabajo con otros pares conlleva a que la tarea -en este caso de los periodistas- debe realizarse en forma individual. Al mismo tiempo, realizar las tareas en el hogar trae aparejado la necesidad de equilibrar el tiempo de trabajo con el de no-trabajo, ya sea familiar o personal, lo cual también rompe con el esquema tradicional de separación entre la vida privada y la laboral. Aquí lo que me parece importante destacar es que cuando los entrevistados mencionan aislamiento se están refiriendo, fundamentalmente, al aislamiento profesional, es decir a la separación tajante que existe con la organización y el cuerpo de trabajadores que la integran. La pregunta, entonces, es si este aislamiento y, por lo tanto, separación del grupo social propiamente dicho, afecta a que el teletrabajador comprenda la cultura organizacional, se sienta parte, y logre modificarla y reproducirla de algún modo. Por otro lado, en el caso de que los teletrabajadores se sientan efectivamente parte de la cultura organizacional, esta nunca podría ser igual que para los

trabajadores que trabajan en las oficinas de la organización. Y esto es porque al trabajar en forma individual, y en el hogar –en donde debe compartirse el lugar de trabajo con la familia- sin lugar a dudas la cultura sufriría cambios, institucionalizando nuevas normas y esquemas culturales.

“Los contra pueden ser la falta de relación con un equipo que te acompaña cuando vos estás en una editorial, que trabajás, generalmente, contenido y acompañado por un grupo de periodistas, o por un grupo de personas, y la forma en que interactuás con estas personas”
(Alberto, redactor de revista).

Como se mencionó párrafos atrás, el aislamiento tiene que ver con sentirse parte de un colectivo social, con la necesidad de contención y de interacción. Lo cual se pierde en el teletrabajo, que no permite el contacto informal con otros trabajadores que usualmente es necesario para la realización de las tareas y formar una cultura compartida. Pero, al mismo tiempo, el aislamiento impacta también desde el punto de vista profesional:

“Los contra que no tenés trabajo estable, que no tenés un lugar a donde ir, no disponés de cierto material, ni tenés un contacto directo con gente que te puede enseñar mucho, que te puede ayudar.” (Cristian, redactor de revista).

En este caso, el hecho de trabajar en forma independiente y aislada también tiene efectos sobre la calidad de la tarea, la cual no es totalmente efectiva debido a la falta de contacto con otros trabajadores. Es decir, aquellas actividades que requieren la puesta en práctica del conocimiento –como lo son la mayor parte de las que se realizan teletrabajando- necesitan de un contacto permanente con otros trabajadores. La generación de conocimiento colectivo permite aumentar la eficiencia de la tarea y el crecimiento del trabajador dentro de la organización, contrariamente a lo que sucede en forma aislada.

En este sentido, los teletrabajadores mencionan que ese aislamiento

conlleva un impacto en la identidad personal misma que, consecuentemente, provoca una ruptura con el colectivo social de la organización.

“Sí, cambia porque, como te decía antes, vos te levantás y estás en tu casa, sabés que no vas a salir si no tenés alguna reunión de trabajo y eso como que, al principio es lindo porque estás en tu casa, pero después es como que te envicias y podés llegar a tener más días de pijama y sin afeitarte que prepararte e ir a la oficina... que ponerte un perfume, peinarte, un traje y salir a trabajar. A veces el cerrar la puerta de tu casa e irte al trabajo, no es que te olvidás de lo que pasa, de lo que vivís en tu casa, pero te hace tomar las cosas y pensar las cosas de otra manera. Y lo mismo con el trabajo. En el trabajo yo hay momentos en que no apago la luz y está todo el día encendida y, en las oficinas no pasa, en algún momento vos te tenés que ir a tu casa y bueno, ‘mañana será otro día’. Y en este caso no, es como una continuidad de 24 horas trabajando y 24 horas siendo padre, hijo, o lo que seas, donde estés en un momento de tu vida. Pero sí, es difícil, porque vivís con el trabajo y la familia. Pero bueno, es lo que hay” (Cristian, redactor de revista).

El aislamiento en el hogar, que deviene lugar de trabajo, provoca que se generen nuevas reglas y normas, y por tanto una nueva cultura. Pero en este caso individual y no compartida por el colectivo social de la organización. En ese sentido, según afirman los teletrabajadores cuando se habla de desventajas del teletrabajo, se halla como contracara de la autonomía relativa de la gestión individual del trabajo al aislamiento profesional.

“Este método de teletrabajo para mí siempre tiene como desventaja cierto aislamiento, contra el que yo lucho con esas reuniones que ya a veces mismo gestiono y obtengo para tener los contactos y el cara a cara...tiene cierto aislamiento y tiene cierta desventaja, te diría ya en

términos personales, el hecho de que terminas la jornada de trabajo, que a veces puede llegar a ser estresante, apagas todo, te desconectas de todo, y das dos pasos y entras a tu casa. Al no haber límites claros o distancias entre el lugar de trabajo y el lugar de vivienda, a veces un poco satura. Sobre todo los fines de semana, sobre todos los francos. Si estoy descansando panza arriba a diez metros tengo la oficina. Y eso es un poco incómodo a veces, por supuesto que no siempre. Más de una vez pensé yo la posibilidad de poner una oficina propia para trabajar, no sólo con esta empresa, sino con todos los trabajos que tengo y demás. Es un proyecto que está ahí, en “stand-by”, y quizá algún día lo concrete. Me gusta esa sensación de poder romper el vínculo entre casa y oficina, por hoy no lo logro. Tampoco es tan terrible, pero lo ideal sería hacer un corte” (Mariano, periodista).

El teletrabajo no sólo plantea nuevas reglas y nuevas normas culturales, sino una dinámica de trabajo que significa una ruptura con respecto a la forma clásica de trabajo. Sin lugar a dudas, la reclusión es un síntoma negativo de esta modalidad de trabajo, lo que acarrea inconvenientes que se manifiestan en la incapacidad de establecer los límites entre el tiempo de trabajo y de no trabajo, entre la carga de trabajo doméstico y la carga de trabajo no doméstico.

Este es el principal argumento para pensar en un impacto del teletrabajo sobre la cultura organizacional, la cual, si no tiene en cuenta las características que plantea esta modalidad, puede provocar la escisión del teletrabajador del resto del colectivo laboral. Por ello, plantearé en el último capítulo intervenciones posibles desde el punto de vista de la comunicación para generar una nueva cultura en las organizaciones posmodernas que permitan integrar a los teletrabajadores a la dinámica cultural de la organización.

“Y... lo bueno es que manejo mis tiempos, si quiero estar con alguien puedo estar. Y bueno, más que nada manejo mis horarios, los días de trabajo, y tengo cierta inde-

pendencia. Pero, está mucho mejor, de repente, estar trabajando en tu oficina, y más como perteneciendo a la empresa” (Cristian, redactor de revistas).

Me parece importante retomar este último comentario a modo de resumen, ya que aquí se expresa que todas las ventajas que posee el teletrabajo no son consideradas tan importantes como pertenecer a un grupo, a un equipo, a un colectivo social donde compartir experiencias y generar relaciones. Es decir, sentirse parte de una cultura y estar contenido por ella. Claramente, los teletrabajadores analizados en este caso concreto prefieren esto a la independencia que plantea el teletrabajo.

El control del tiempo de trabajo y la individualización de la relación laboral



Otra de las dimensiones importantes a los fines de este trabajo y que surgió en las entrevistas realizadas a periodistas gráficos que teletrabajan, es la relativa al tiempo de trabajo.

En primer lugar, el tiempo de trabajo laboral se intensifica. Todos los entrevistados manifestaron que trabajan una cantidad sensiblemente más alta que cuando se encontraban trabajando en las oficinas de la organización. Esto genera graves trastornos personales y familiares.

“En verdad, es una invasión total. Realmente no me queda tiempo para nada, trabajo todo el día. Es algo que no puedo controlar y me trae problemas personales, estoy con mi familia y suena el celular, suena a cada momento. Es algo que me trajo muchos problemas en casa” (Alejandro, periodista gráfico).

“Es como estar trabajando todo el día, todo el tiempo. No te queda tiempo para otra cosa. Estas cenando, después de trabajar todo el día, y te suena el teléfono para alguna

consulta que quedo pendiente. Es algo muy molesto para vos y tu familia” (Martín, periodista gráfico).

Además, al plantear tareas por objetivos y por proyectos específicos, el teletrabajo induce a los teletrabajadores a conseguir otros empleadores y otros proyectos distintos para lograr ingresos que les permitan vivir. Es decir, dentro de esta modalidad se corre el riesgo de que cuando un proyecto se termina esos ingresos se vean reducidos. De ahí la necesidad de buscar alternativas que le permitan subsistir.

Esta situación genera la necesidad para el teletrabajador de tener un eficiente autocontrol del tiempo de trabajo, que además coincide con el tiempo doméstico con su familia. Pero es el mismo teletrabajador quien define sus rutinas, prioridades, y formas de realizar sus actividades. La única relación que tiene con la organización es la solicitud de una tarea, objetivos específicos y un tiempo determinado.

La dirección por objetivos no persigue un control detallado y exhaustivo del proceso de trabajo. Por el contrario, el objetivo que se busca es comprobar si un proyecto se realiza dentro de un límite temporal determinado y si responde a la calidad concreta previamente establecida. La situación parece mostrar un aumento el control del proceso de trabajo por parte del propio teletrabajador. Sin embargo, es necesario mencionar que en el teletrabajo no tiene importancia la jornada laboral tradicional, como unidad funcional del trabajo, lo que aquí importa es el volumen total de trabajo llevado a cabo en un tiempo determinado, independientemente de las horas que puede llevar su ejecución. Para Thibault (2000), la ausencia de un horario fijo de modo permanente puede derribar las barreras entre la vida personal y profesional. El autor señala que en lugar de mayores dosis de libertad, el control sobre el teletrabajador puede estar señalando nuevas estructuras de subordinación laboral.

“¿Qué cosas ves a favor y en contra desde tu experiencia trabajando así? Y, capaz que tiene en contra que hay que producir para cobrar, no hay un sueldo fijo, entonces tenés que producir notas para que te paguen, no como pasa en un trabajo normal en que vos vas de lunes a vier-

nes a una oficina y, produzcas o no, te pagan. La parte copada es esto de poder manejar tus tiempos en tu casa” (Jorge, periodista especializado).

“Si uno no se pone rutinas, tiende a achancharse y a dispersarse. El mayor riesgo de ser vos tu propio jefe, en cuanto a rutinas y horarios, el mayor problema es dispersarte. Creo que si no te ponés ciertas reglas de juego, termina en cualquier cosa, termina uno a las 7 de la mañana, cargando las noticias una hora antes de que tengan que estar on-line. Es muy fácil tender a la anarquía cuando uno maneja los tiempos” (Mariano, supervisor portal WEB).

Este esquema de trabajo causa un claro trastorno para los teletrabajadores, que controlan su tiempo para el cumplimiento de los objetivos pautados, pero al mismo tiempo se comprometen a una suerte de “teledisponibilidad” permanente:

“¿Tenés la obligación de estar disponible? No, obligación no. Lo que pasa es que uno va sabiendo como son las necesidades del ambiente. Entonces, si hay una reunión de empresarios que dice que van a tratar sobre el tema “responsabilidad social corporativa”, ellos se reúnen un determinado día y hay que ir...Entonces ellos son los que marcan el horario. Y a pesar de que no hay un horario, siempre hay obligaciones. Incluso, no sé, se reúnen “agrupaciones de vecinos por los espacios verdes”, ellos se reúnen los fines de semana, un sábado, y ellos no se van a reunir en la semana porque a uno le convenga. Entonces hay horarios que están definidos y uno tiene que seguirlos.” (Daniel, periodista de portal WEB).

“Yo tengo mail corporativo, tienen todos mis datos, mi celular, todo. Y cuando surge algo de emergencia (noticias de último momento, la cobertura de un hecho institucional, la conveniencia de reemplazar una noticia o un problema como que se cae el sistema, se borraron las noticias y hay que cargarlas de nuevo on-line), ellos me

avisan y yo (si bien por contrato no les debo dar necesariamente bola), en la medida de lo posible, les presto atención y lo hago porque es una fuente de trabajo, y uno respeta una línea editorial y de trabajo. Es sentido común, ¿no?” (Manuel, editor de revista).

En este sentido, al estar involucrado en distintos proyectos al mismo tiempo, el teletrabajador genera una cultura individual, en donde el “cómo” lo define el propio teletrabajador. El hecho de fraccionar el tiempo en numerosos proyectos provoca la disolución de las pautas, normas y esquemas que constituyen la cultura organizacional, toda vez que los teletrabajadores ya no responden a una lógica de trabajo, sino a varias.

“Ellos no me controlan en absoluto. Al contrario, yo mismo soy el que personalmente cada “x” cantidad de tiempo, generalmente un mes, pide tener reuniones con ellos para preguntarles... “¿está todo bien? ¿Querés que retoque algo? ¿Qué ajuste algo? Básicamente esto. Esto lo digo sin ánimo de demagogia, es uno de los lugares donde con más libertad trabaje en mi vida.” (Mariano, coordinador de portal WEB).

“¿Cómo te mantenés en contacto con ellos? El celular es fundamental, ni hablar el teléfono de línea. Pero, voy una vez a la semana, trato de ir a que me vean la cara y sepan que estoy trabajando para ellos. Pero no, mando todo por mail. Prácticamente todo por mail. Si hay alguna especificación en particular utilizamos los teléfonos. Pero sino es todo por mail. Me mandan todo y yo también mando las notas, todo. ¿Tenés contacto por estas vías con otros compañeros de trabajo? No. Yo no tengo relación. Sé que hay algunas personas más que están trabajando como yo, desde su casa, pero no, no tengo relación, ni los conozco tampoco. O sea, también deben de ir pocas veces al edificio y justo no nos cruzamos las veces que vamos” (Christian, periodista).

La mayor parte de los teletrabajadores entrevistados afirman que son ellos quienes proponen un contacto periódico con la organización, contacto que de lo contrario no existiría. Ese contacto personal les permite conocerse con compañeros con los que muchas veces están en contacto por razones laborales, hablar cara a cara con sus jefes sobre cuestiones tales como la calidad de su trabajo, y su evolución dentro de la organización.

Pero al mismo tiempo, por lo general, los contactos no tienen la frecuencia adecuada para mantener e involucrarse en la cultura de la organización, para no sólo conocer sus pautas y valores, sino también vivirlos. Es la cultura organizacional la que le brinda al trabajador la contención que necesitan para sentirse parte de un colectivo social, y debido a las características del teletrabajo los trabajadores inmersos en esta modalidad se sienten aislados y por fuera de la organización.

Pero ciertamente lo que el teletrabajo genera es una clara individualización de la relación entre la organización y el trabajador. Y esto porque en forma diaria los contactos son entre el teletrabajador y su referente dentro de la organización. Como vimos en el primer punto de este capítulo, los entrevistados mencionan el escaso contacto que poseen con sus compañeros al respecto de cuando trabajaban en forma presencial. Por otra parte, cuando visitan la organización lo hacen también en forma individual con su referente o jefe para tener una conversación acerca de los aspectos técnicos específicos de cada uno. Esto es lo que provoca una fragmentación del colectivo de trabajo y la individualización de la relación que posee la organización con sus trabajadores.

En el próximo capítulo abordaré las conclusiones de este trabajo, aportando además propuestas desde el campo comunicacional para generar una red cultural que involucre a los teletrabajadores. En este sentido, lo que expuse hasta aquí en este trabajo indica claramente que existe un fuerte impacto del teletrabajo en la cultura organizacional, toda vez que al individualizarse las relaciones entre organización y teletrabajador ya no es posible generar una cultura colectiva: el trabajador no se siente parte del conjunto social que es la organización, no puede incorporar sus pautas y normas culturales, y al mismo tiempo se ve aislado y obligado a generar sus propias pautas y normas culturales para desarrollar su trabajo.

“¿De qué formas te comunicás con las distintas em-

presas? Y mirá, ahora está Internet que es una herramienta fundamental en estos tiempos. Como para mandar una nota enseguida por e-mail a la redacción cuando quiero o de cualquier lado. Y el teléfono celular. El teléfono e Internet son básicos a esta altura. Se contactan por mail cuando hay tiempo, o por teléfono cuando hay un evento que cubrir ya. ¿Hay contacto cara a cara? ¿Alguna reunión cada tanto? Sí, más o menos. Más que todo es muy de vez en cuando, o yo paso por las publicaciones y hablo algunos asuntos y los saludo a los muchachos. Pero no hay una reunión planificada desde el vamos. Sí particulares sobre alguna nota o dinero, pero sí, bien particulares. (Ángel, redactora de portal WEB).

CAPÍTULO VIII

Conclusiones: Impacto del teletrabajo en la cultura de la organización.

Conclusiones: Impacto del teletrabajo en la cultura de la organización.

A lo largo de todo el presente trabajo realicé un recorrido que partió desde la pregunta –generada a partir de la experiencia empírica- acerca de cuál es el impacto real de las nuevas modalidades deslocalizadas de trabajo a través de las TIC (en donde el teletrabajo es el máximo exponente). A partir de allí continuó a través del análisis de las organizaciones posmodernas, el surgimiento del teletrabajo y las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, la consolidación de la cultura organizacional y la comunicación como dos herramientas centrales a través de las cuales se organizó el empleo en las últimas décadas, y casos reales de teletrabajadores que comentan acerca de su experiencia en trabajar alejados del lugar físico donde se encuentra emplazada la organización.

Ahora bien, antes de introducirme de lleno en las conclusiones del tra-

bajo, creo necesario hacer aquí un comentario antes de continuar. Las tesis de grado constituyen un hito en un proceso no está culminando sino que, por el contrario, abren las puertas a estadios posteriores de formación profesional. Por ello considero que las tesis de grado poseen como obligación generar nuevos espacios dentro del campo profesional donde se insertan. Deben, entonces –por su misma esencia-, plantear nuevas preguntas y desafíos, nuevos problemas que sean retomados por otros profesionales para, de esa manera, nutrir la materia en estudio. En este sentido, y tomando una perspectiva más particular en este tema, creo que los trabajos y tesis realizados dentro del espectro de las Ciencias Sociales no deben probar o refutar una hipótesis dada –como sucede en las Ciencias Exactas-, sino partir de experiencias sensibilizadoras de la realidad y, desde allí, generar nueva teoría aplicada a casos particulares y recortada según esa realidad previamente observada. Por lo tanto, las conclusiones que plantearé a continuación tienen que ver con lo expresado a lo largo de todo este trabajo y no tienen pretensiones de universalidad y de verdad. Esto no quiere decir que no se puedan retomar como marco de referencia para analizar nuevas realidades distintas de las planteadas aquí, con exigencias culturales y metodológicas diferentes y específicas. La riqueza que plantean las Ciencias Sociales al generar conocimiento tiene que ver con construir dialógicamente tantos discursos como las realidades y perspectivas que las analizan lo permitan, elaborando un abanico de teorías igualmente válidas que no deben imponerse unas a otras, sino convivir para enriquecer al sujeto en estudio. Por ello, como expuse en este mismo párrafo, formularé a partir de las conclusiones nuevas preguntas e interrogantes que constituirán los puntos de avance para continuar estudiando el tema de esta tesis.

El impacto del teletrabajo en la cultura de las organizaciones actuales

En el estadio en que se encuentra el desarrollo de la organización posmoderna –todavía con fuertes resabios de la empresa taylorista-fordista- el teletrabajo ejerce un claro impacto sobre la cultura organizacional. Como modalidad que modifica y redefine los conceptos de tiempo y espacio, que desvanece las fronteras, fragmenta los espacios y el tiempo de trabajo, deslocaliza al trabajador y lo convierte en un ente global, el teletrabajo deja

marcas sobre la superficie de la cultura, desestructura lo instituido y plantea nuevas relaciones sociales, que necesitan nuevas normas y esquemas culturales y comunicacionales para que funcionen en forma eficiente.

El teletrabajo implica un verdadero cambio cultural, lo que a su vez supone la puesta en práctica de una nueva organización, que no es más que aquella a la que remitían Bronstein, Piscitelli y Gaillard, y por otro lado Schvarstein con la organización posmoderna. El impacto que genera esta modalidad en la institucionalización y reproducción de la cultura corporativa tiene que ver con su aplicación sobre un tipo de organización que todavía está parada sobre las bases del taylorismo y del fordismo —y en la que sus sedimentos aún se encuentran firmes en el mar de fondo de las organizaciones actuales (principalmente en América Latina)-, por la que no puede aplicarse en forma completa la conceptualización de los autores acerca de la organización lingüística, dissociada de su espacio edilicio, físico y material. Estos últimos son justamente los factores sobre los que aún no existe un quiebre con respecto al tipo de organización que predominó durante el siglo XX. Y creo que, para poder revertirlo y que la cultura organizacional se adapte al modelo deslocalizado a través de las TICs, la materia pendiente a trabajar dentro del esquema del teletrabajo es justamente la comunicación.

Luego de una primer etapa técnica, en donde el teletrabajo encontró los recursos y herramientas para hacerse factible, sobrevino una etapa administrativa, en la que se determinó las tareas que pueden y no pueden desarrollarse dentro de este esquema laboral, el tipo de reportes a la organización y la situación contractual del empleado (aunque siguen existiendo dificultades en este sentido hay una gran parte del trabajo hecho). Luego de estas dos etapas, en los últimos años se profundizó la difusión y masificación de esta modalidad, en la cual el trabajo sobre el discurso (relacionado con los beneficios que trae aparejada para la sociedad, el trabajador y la organización) fue absolutamente clave. Ahora bien, luego de estos avances tendientes a la consolidación del teletrabajo es necesario reforzar la dimensión comunicacional en la dinámica laboral misma, es decir, se vuelve fundamental encontrar nuevas herramientas de comunicación, nuevos puentes y nuevas estrategias que permitan que el teletrabajo no impacte negativamente en la cultura organizacional. Por el contrario, la comunicación ebe encontrar la forma que dentro de la organización se genere una nueva cultura, una cultura posmoderna, adaptada a la lógica de la deslocalización de los trabajadores, y asociarse al desarrollo de las TICs para que su aplicación parta desde las necesidades de los trabajadores (enfoque humano), y

permitan la interacción y la colaboración.

Analizando la evolución de las organizaciones pareciera que, ante el surgimiento del empleo deslocalizado a través de la utilización de las TIC, la estrategia productiva-comercial se disocia de la estrategia comunicacional que permite integrar a todos los trabajadores bajo una misma cultura organizacional. Es decir, si bien a lo largo de la última etapa de la organización fordista y el comienzo de la posfordista (un período que puede ubicarse desde principios de la década de 1960 hasta mediados de la década de 1980) surgieron nuevas líneas de trabajo desde el campo de la comunicación para establecer mecanismos²³ que permitieran generar una cultura organizacional en línea con la estrategia comercial, con el surgimiento y consolidación del teletrabajo –y conforme lo expresado a lo largo de todo el presente trabajo- esta unión se fue debilitando, otorgándole mayor preponderancia a lo productivo y disociándolo de la estrategia cultural.

Desde mi perspectiva, el teletrabajo responde a una estrategia productiva de las organizaciones posmodernas que aún no encontró la forma de resolver la integración de los teletrabajadores a la cultura de la organización. La pregunta sería entonces, luego de décadas de consolidación del campo de la comunicación en organizaciones, ¿cuál es el motivo de que la organización posmoderna no haya encontrado la solución a este problema?

Las respuestas pueden ser múltiples. La primera es que el teletrabajo es una modalidad de aplicación masiva reciente en latinoamérica, con lo cual estos son síntomas que –una vez pasada la etapa inicial de surgimiento del teletrabajo- están generando reflexiones como las que planteo aquí. Por otra parte, y como expresé más arriba en este mismo punto, no es posible hablar de una organización posmoderna completamente desarrollada, sino que posee aún numerosas características y sedimentos arrastrados desde la organización fordista. Uno de esos elementos es la preponderancia aún del espacio físico, del lugar, en definitiva del espacio, que si bien pudo resolverse desde el punto de vista productivo (deslocalización de procesos y tareas), todavía no desde el punto de vista cultural (relaciones interpersonales y producción social de sentido deslocalizada).

23 Me refiero aquí desde teorías de comunicación en organizaciones, hasta herramientas concretas como canales de comunicación internos de las organizaciones, que ubicaron al empleado en otro lugar dentro de las prioridades de las empresas y organizaciones.

En este sentido, para ilustrar este concepto, recurriré a la experiencia recogida en mis años de experiencia laboral en el campo de la comunicación en las organizaciones.

Actualmente, las organizaciones con una gran estructura –me refiero especialmente a aquellas que poseen dispersión geográfica y de recursos humanos- deben establecer un tipo de vínculos deslocalizados con todos sus empleados, quienes si bien pertenecen a la organización en términos formales –sueldo, beneficios, contrato, etc.- en términos culturales se ven relegados por no encontrarse en una relación directa con la sede central. Más allá de que en los últimos años se hayan destinado numerosos estudios del campo de la comunicación en las organizaciones para estudiar este tema, también me fue posible observar desde mi experiencia profesional esta situación. Los problemas de integración cultural, y las dificultades para una difusión y reproducción homogénea de la misma, afectan a las distintas dependencias de estas organizaciones quienes se ven de alguna manera “aisladas”. Sin embargo, esto sucede en términos culturales ya que si bien existen algunos inconvenientes menores en cuanto al desarrollo de las tareas productivas, estas funcionan correctamente a través de mecanismos y procesos consolidados. Incluso, para revertir los inconvenientes causados por la dispersión geográfica, realizan una utilización intensiva de las TIC: intranet, e-mail, chat, espacios de colaboración virtual, net meeting, etc.

Ahora bien, mencioné este ejemplo pues creo que es válida la comparación con lo que sucede en el caso del teletrabajo. Entiendo que demuestra que aún el modelo de organización actual no ha encontrado aún mecanismos de comunicación que puedan lograr una integración efectiva al nivel de la cultura. También creo que es válida la aclaración acerca de que el sentimiento de aislamiento que experimentan los integrantes de las dependencias de estas organizaciones no tiene la misma magnitud que en el caso de los teletrabajadores, ya que aquellos poseen un colectivo social al cual pertenecen y con los cuales generan –en base a los elementos fundantes de la cultura de la organización- su propio contexto de significación, normas y esquemas mentales. Por el contrario, los teletrabajadores generalmente no tienen con quién validar, construir y reproducir este marco de referencia por el aislamiento individual que sufren con respecto al resto de la organización.

Lo dicho hasta aquí refuerza el planteo central de esta tesis, acerca de que las bases que cimientan las organizaciones actuales están compuestas principalmente por sedimentos provenientes del taylorismo-fordismo, y

aún son incapaces desde el punto de vista comunicacional para lograr una integración cultural efectiva, que permita una difusión y reproducción homogénea en contextos de deslocalización laboral. Es decir, la fragmentación cultural a causa de la deslocalización física del trabajo –que utiliza en forma intensiva a las TIC como herramienta no sólo de comunicación sino también, y principalmente, de trabajo- aún no puede ser resuelta en organizaciones donde todos sus integrantes pertenecen a un mismo colectivo social, que poseen encuentros más habituales que los teletrabajadores a domicilio, y que se encuentran expuestos a permanentes acciones de comunicación para revertir este tema.

Creo que en este punto podemos comenzar a considerar que procesos similares al teletrabajo se dan igualmente hacia el interior de las organizaciones, ya que es una modalidad que responde a la realidad y la dinámica económica actual. En este sentido, entiendo que es imprescindible que desde el campo de la comunicación los profesionales nos planteemos de qué manera podemos integrar y democratizar la cultura organizacional ante diversas situaciones de teletrabajo.

Y, como plantearé al próximo capítulo, la clave está en trabajar desde la comunicación para generar un nuevo tipo de organización, en donde la conceptualización planteada por Bronstein, Gaillard y Piscitelli se haga posible, y tenga un anclaje real en nuevas herramientas de comunicación concretas y específicas para este contexto.

Elementos de la cultura organizacional ausentes en el teletrabajo



Al momento de profundizar sobre las características centrales de la cultura corporativa, se vio claramente de qué manera la comunicación informal influía en gran medida en su difusión y actualización. Como mencioné en ese mismo punto, el teletrabajador no participa de manera activa en la generación y recepción de estos flujos informales de comunicación (pero en gran medida tampoco de los formales) materializados en conversaciones, ritos o encuentros grupales dentro y fuera del espacio de trabajo. A estos contextos de significación cultural están expuestos los trabajadores con modalidades tradicionales, es decir, aquellas que se circunscriben a espacios y

tiempos claramente delimitados y quienes desarrollan sus tareas en forma próxima con otros trabajadores. Una situación extraña a los teletrabajadores, quienes poseen contextos de significación totalmente disociados de las organizaciones para las cuales trabajan. Esta imposibilidad de contacto diario –de carácter informal mayormente- bloquea la reproducción e internalización de la cultura organizacional.

En este sentido, el teletrabajador no está expuesto a la comunicación oral con la organización sino a través de las TIC. Y en los casos en los que el trabajador posee una comunicación oral periódica de carácter formal con la organización, la informal habitualmente es nula. La riqueza de este tipo de comunicación impacta directamente sobre el marco de referencia del teletrabajador, quien se ve imposibilitado de compartir e interiorizar gran parte de los elementos mencionados anteriormente.

Por otro lado, al estar situado físicamente alejado de la organización, el teletrabajador no participa usualmente de experiencias vivenciales formales e informales que impulsa la organización (encuentros, almuerzos, reuniones, presentaciones). De la misma manera que en el caso anterior, se encuentra aislado de otro de los principales canales de actualización y reproducción de la cultura de la organización.

Ahora bien, es necesario profundizar aún más en el análisis.



Es posible diferenciar dos clases de teletrabajadores dependientes de una organización. La primera es aquella en la que el teletrabajador se desempeñó por un tiempo considerable en la organización antes de trabajar en forma deslocalizada, por ejemplo desde su hogar. La segunda situación es en la cual el teletrabajador nunca perteneció a la organización, y es contratado directamente para realizar sus tareas fuera de la organización con un uso intensivo de las TIC.

Con la primera situación los teletrabajadores permanecen generalmente en contacto con la organización y cohesionados dentro de su conjunto social. Comparten el contexto de significación cultural con ella y el propio alejamiento del espacio físico de la organización provoca una actitud que

los impulsa permanentemente a acercarse para no quedar fuera del grupo. Sin embargo, a estos teletrabajadores les resulta difícil acceder a nuevas pautas que van surgiendo a través de la dinámica histórica, a lo que aquí llamamos actualización de la cultura. Es decir, estos –en su condición actual de teletrabajadores- no tienen la posibilidad física de participar directamente en la actualización de la red cultural de la organización.

En el segundo de los casos, las posibilidades para el teletrabajador de aprehender la dinámica cultural de la organización, es decir su marco de referencia, pautas y normas, se reducen drásticamente.

En esta línea afirma Clancy (1994), uno de los pioneros en hablar sobre este tema, que el aislamiento propio de la modalidad provoca el inevitable debilitamiento de la cultura organizacional. La principal causa de ello es que se extingue la socialización casual alrededor de los espacios comunes –como la máquina de café o del agua- que permiten mantener y reproducir las normas y valores. Es decir, los contactos cara a cara –y sobre todo los de carácter informal- proveen fuerza y continuidad a la cultura organizacional (Sathe, 1983), y permiten emerger y compartir discusiones, historias, rituales y un lenguaje especializado que ayuda a que los trabajadores tomen la cultura como propia y puedan, al mismo tiempo, modificarla (Mitroff y Kilmann, 1976; Deal y Kennedy, 1982; Andrews y Hirsch, 1983).

En este sentido, queda claro –en línea con lo planteado por Pratt (2000)- que el lugar físico de trabajo, como puede ser la oficina, influencia fuertemente a la cultura corporativa, toda vez que el trabajador crea un lazo afectivo y cultura con él y con los sujetos con los que interactúa diariamente allí.

Por otra parte, en línea con los interrogantes que dejé planteados más arriba, los mecanismos de difusión y reproducción de la cultura de las organizaciones como la conocemos hoy se verán sustancialmente modificados ante la expansión de este tipo de modalidades deslocalizadas de trabajo. De ninguna manera el teletrabajo bloquea en forma absoluta la consolidación de la cultura organizacional, sino que sólo plantea un desafío que debe ser enfrentado desde el campo de la comunicación, a través de la creación de mecanismos y herramientas comunicacionales específicas, apoyadas desde ya en las TIC, pero desde una fuerte perspectiva humana.

La creación de esquemas culturales estables

Uno de los cambios más notorios en el paso de la organización fordista a la posmoderna, es el esquema de control que se pone en juego en la relación con los trabajadores. En la organización actual el control deja de ser directo y disciplinario, y pasa a ser indirecto o “invisible”. Esto quiere decir que a través de la generación pautas y esquemas mentales que los sujetos que pertenecen a una organización incorporan, el esquema de control responde ya no a la coerción sino al autocontrol y a la autoorganización. Es el propio sujeto quien determina lo que es correcto o incorrecto hacer.

Me gustaría aquí hacer la siguiente aclaración, al respecto de un tema en el que es necesario tener máxima cautela. Intento plantear la problemática de la cultura organizacional como un mecanismo a través del cual se genera un colectivo de trabajo unido que contiene (desde el punto de vista laboral y emocional) a los trabajadores. Les permite relacionarse y darle un sentido a lo que están realizando. Es decir, se sienten parte de un objetivo común con el resto de los trabajadores y comprenden que poseen un lugar preciso desde el cual trabajan para alcanzar esa meta. Esta pertenencia es lo que le otorga sentido a una parte importante de la vida de los trabajadores, que es el trabajo.

Ahora bien, quiero dejar en claro que, más allá de mi postura personal ante el tema, no voy a discutir la visión en la cual la cultura organizacional es un instrumento de control inmaterial, ya que no es el objetivo del presente trabajo. Más allá de las aristas políticas que posea esta problemática, me resumiré a los aspectos comunicacionales de la misma. De la misma manera, y como contrapartida, considero que es un tema por demás interesante para ser estudiado en nuevos estudios sobre el teletrabajo y cultura organizacional.

Sí es claro que aprehender las pautas, normas y esquemas culturales de una organización es fundamental para los trabajadores en tanto mecanismo de autoorganización y autocontrol, es decir, como herramienta a través de la cual les es posible realizar su trabajo en base a determinadas reglas establecidas –y que es esperables que se cumplan para considerarlo efectivamente realizadas las tareas- y generar un sentimiento de pertenencia a ese colectivo social. Por otra parte, genera una suerte de “ahorro” de energías y esfuerzos por parte de la organización, que no debe realizar un control

directo sobre los trabajadores, sino que ejerce, como mencioné más arriba, un control de carácter indirecto asegurándose que todos ellos incorporan, aceptan y aplican una serie de pautas previamente establecidas. La clave en este punto es generar culturas organizacionales con un alto grado de apertura y participación.

En relación con el teletrabajo, como es posible observar en el caso de los teletrabajadores que se detalla en el capítulo VI, la cuestión es el conflicto que se entabla entre dos esquemas culturales enfrentados: el del hogar y el de la organización. Ambos sistemas de pautas no son siempre complementarios o compatibles, poseen generalmente lógicas propias y diferentes. Antes respondían a conductas aplicados a espacios y tiempos específicos y hoy entran en conflicto porque deben aplicarse ambos al mismo tiempo. La dinámica de estas dos lógicas que se desarrollan en forma paralela y al “unísono” provoca un severo trastorno del trabajador, pero también en la cultura de la organización que se ve influida por el esquema cultural privado y personal de cada teletrabajador.

En este sentido es que se vuelve difícil definir y aprehender un sistema de pautas y normas culturales estables y sostenidas en el tiempo, ya que el teletrabajo dentro de las organizaciones actuales no encuentra aún la forma de asegurar la integración entre las normas dentro de los establecimientos físicos que posee y los teletrabajadores que desarrollan sus tareas en el hogar.

Por otra parte, acentúa aún más esta situación, el hecho de que el teletrabajo tienda hacia la individualización de las relaciones laborales, lo cual coarta la posibilidad de generar una cultura compartida con el resto de los trabajadores. En resumen, para cerrar este capítulo, entiendo que el teletrabajo ejerce efectivamente un impacto sobre la cultura de las organizaciones, pero no en términos de destrucción cultural. En cambio, constituye una modificación –sustancial, eso sí- de la cultura como la conocemos hoy, y tiene que ver con que las organizaciones aún poseen sedimentos en sus bases provenientes de los modelos taylorista y fordista. De esta manera, las conversaciones que sustentaban y garantizaban la creación y reproducción de la cultura a través de la comunicación dentro del ámbito de la organización, hoy deben trasladarse, adaptarse y contemplar un nuevo ámbito: virtual, deslocalizado.

Como complemento, entiendo que debo agregar un elemento a mi hipótesis y tiene que ver con que no sólo existe un impacto del teletrabajo

sobre la cultura organizacional, sino que la ausencia de esta cultura para los teletrabajadores también ejerce un impacto sobre ellos: genera aislamiento, baja del sentido de pertenencia y desmotivación.

En este sentido, el gran desafío que hoy tiene la comunicación dentro de las organizaciones es agregar valor a las TICs para que sean efectivas herramientas de conversación y reproducción cultural.

CAPÍTULO IX

Propuestas desde el campo comunicacional para disminuir el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional.

Propuestas desde el campo comunicacional para disminuir el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional.

Como mencioné en el capítulo anterior, la dimensión comunicacional del teletrabajo es la que entiendo que necesita ser más desarrollada para disminuir el impacto que ejerce esta modalidad en la cultura de las organizaciones. Desde mi perspectiva, el principal aporte del campo de la comunicación a esta problemática cultural que se plantea con la consolidación del teletrabajo, es el desarrollo de herramientas de comunicación e interacción basadas en las TICs y en experiencias e instancias presenciales, que permitan una “conversación” entre los trabajadores que realizan sus tareas bajo esta modalidad. La clave aquí estará en conocer a estos actores, sus necesidades y prácticas laborales y personales a fin de que tanto el desarrollo como la aplicación de estas herramientas esté basado en una dinámica real y concreta ajustada a sus demandas.

Por otra parte, y considero que esto es esencial, paralelamente al desarrollo de estas nuevas herramientas se vuelve fundamental contar con una estrategia de comunicación que promueva el contacto personal –“cara a cara”- en forma periódica, constante y sostenida en el tiempo. Este tipo de acciones son las que permitirán construir un lazo cultural entre el colectivo social que se encuentra bajo una modalidad tradicional de trabajo (en oficinas), con respecto a aquellos teletrabajadores que desarrollan sus tareas en forma remota y deslocalizada.

Cuando me refiero a acciones de comunicación que promuevan el contacto personal, no estoy pensando solamente en reuniones o evaluaciones presenciales. Por el contrario, estoy proponiendo fundamentalmente espacios en donde la comunicación sea predominantemente informal (presentaciones institucionales, cenas, días familiares), que ayuden a reforzar y crear un contexto común de significación entre los trabajadores. El objetivo último es que intercambien experiencias y se reproduzcan los principales elementos de la cultura de la organización.

Esta última acción, complementada con el desarrollo de herramientas que partan de las necesidades y la realidad de los trabajadores, crearán las condiciones para que la comunicación de la cultura sea más fluida.

Una estrategia de comunicación



Más arriba hablé de estrategia de comunicación, ¿cuál sería en este caso?

Bien, actualmente, el teletrabajo posee herramientas de comunicación basadas en las TICs que facilitan la realización de tareas productivas, pero que no permiten establecer una relación entre los trabajadores que se involucran entre sí. Y esto por dos motivos: en primer lugar, porque son canales basados en TICs que están pensados para el intercambio efectivo de información y documentos, pero en general no permiten observar los gestos del otro interlocutor, conocer su ambiente de trabajo o, en ocasiones, ni escuchar su tono de voz (es el caso del e-mail por ejemplo). Y en segundo lugar, porque estas herramientas no están complementadas con un conocimiento personal previo, espacios estos donde se ponen en juego, a través de una comunicación mayormente informal, el contexto de significados sociales de

cada trabajador y se construye además uno en común. Es recién cuando se da esta última condición cuando la comunicación a través de las TICs puede aprovecharse más, no sólo en el sentido de intercambio efectivo de información productiva, sino en el afianzamiento de la relación entre los trabajadores. Y esto porque parten de experiencias previas compartidas que le permiten construir un universo de significados sociales común, entre los cuales estarán aquellos referidos a la organización.

Cuando hablo de una estrategia de comunicación, entonces, me estoy refiriendo a que cualquier teletrabajador debe partir de experiencias presenciales formales e informales con el resto de los miembros de la organización –o al menos con aquellos con los que se encuentra más relacionado en su trabajo diario- a fin de que la comunicación mediada a través de las TICs le permita reforzar el contexto de significados compartidos que producen y reproducen la cultura organizacional.

Sin embargo, parte de la estrategia de comunicación debe contemplar que este tipo de encuentros sean sostenidos en el tiempo, ya que de esa manera se podrá consolidar un contexto cultural común entre los trabajadores.

En este sentido, una de las tecnologías que actualmente está siendo utilizada con frecuencia es la videoconferencia. Si bien aún es una herramienta que permite una interacción limitada y poco flexible –en ocasiones se vuelve engorroso mantener una conversación con más de dos interlocutores- brinda más posibilidades en términos de comunicación no verbal que el resto de las TICs, como es el e-mail o el chat. La introducción de las videoconferencias dentro de las herramientas de comunicación de las organizaciones abrieron el campo para la percepción de otros aspectos comunicacionales, relacionados más con el análisis simbólico que con lo efectivamente dicho: la vestimenta, los gestos, la apariencia de los ambientes, etc.

Estos momentos claves de encuentro –principalmente los presenciales, pero también aquellos mediados por las TICs como las videoconferencias- serán los espacios fundamentales sobre los que se podrá socializar a los teletrabajadores con el resto de la organización, integrándolos como parte de la cultura de la misma.

El rol de la web 2.0

Ya comenté más arriba el rol que están asumiendo las nuevas tecnologías denominadas 2.0. En este sentido, entiendo que desde el punto de vista de la comunicación, el desarrollo de nuevos elementos de conversación y colaboración dentro de este ámbito es clave para aumentar la interacción entre los teletrabajadores y los trabajadores que desarrollan sus tareas dentro de las oficinas de la organización.

Estas herramientas representan lo más cercano que hoy conocemos en términos de relacionamiento “virtual”. Con la capacidad de transferencia de datos multimedia como voz, video e imágenes, las tecnologías 2.0 apuntan a la comunicación de experiencias, es decir, a la posibilidad de dar a conocer un determinado contexto cultural, prácticas sociales, ideologías, valores, etc.

Los representantes de estas innovaciones tecnológicas –blogs, wikis, chat multimedia- son ampliamente utilizados por los adolescentes-jóvenes, y aún muy lentamente introducidos en las organizaciones. Esto se debe, al menos, a dos causas: la primera tiene que ver con una cuestión generacional. El segmento que utiliza en forma intensiva estas herramientas se encuentran entre los 11 y 22 años, y la gran mayoría de ellos no han ingresado aún en el mercado laboral. En este sentido, recientemente se creó la categoría de “nativos digitales” para definir a esta generación que creció inmersa en un mundo digital²⁴. Una generación que piensa, aprende, se relaciona, crea, trabaja y consume de manera diferente que la anterior. Todo indica que cuando la mayoría de estos jóvenes se consoliden en el mundo laboral, la empresa 2.0 estará más cerca de ser una realidad, con el predominio de la colaboración y la horizontalidad. Estos son los pilares de la nueva cultura que se está gestando en la sociedad y que muy lentamente está ingresando en las organizaciones, y donde la comunicación será fundamental como vehículo para su difusión y puesta en práctica en la realidad organizacional.

Por otra parte, otra de las resistencias que existen para la implementación de herramientas 2.0 en las organizaciones tienen que ver con temores acerca de cómo será su utilización y el impacto que puede tener en la pro-

²⁴ “Una nueva generación: los nativos digitales”, Diario La Nación, domingo 22 de junio de 2008. Suplemento Empleos.

ductividad de sus integrantes. Distracciones, falta de concentración, contenido contrario a los valores de la compañía o abrir un canal donde vehicular reclamos son algunos de los argumentos que expresan los referentes de comunicación y recursos humanos en relación a la implementación de estas herramientas.

En este escenario, la comunicación tiene una oportunidad de intervención muy importante. Quebrar la barrera generacional en las organizaciones y trabajar en la adaptación de las herramientas 2.0 para su aplicación efectiva en función de los objetivos del negocio, se vuelven dos objetivos clave en pos de la consolidación del teletrabajo como una modalidad laboral sustentable, reduciendo de esta manera el impacto que posee en el sentido de pertenencia de los trabajadores y en la cultura organizacional.

La comunicación deberá analizar las necesidades en la recepción, diagnosticando la realidad cultural de la organización y las demandas concretas de los trabajadores. Pero especialmente, en el análisis organizacional, el comunicador debe dirigir su mirada hacia la relación que se establece entre aquellos que realizan sus tareas en el edificio de la organización y los teletrabajadores. Este enfoque es el que le permitirá tomar decisiones estratégicas en cuanto a qué herramientas es necesario implementar -y de qué manera- para reducir el impacto sobre la cultura organizacional.

Más allá que lo esboqué arriba en este mismo capítulo, considero que la alianza entre comunicación y tecnologías debe ser aún más estrecha. Si bien las herramientas 2.0 constituyen un ejemplo claro de la aplicación de la mirada comunicacional a la tecnología, es necesario incorporar la dimensión organizacional, que hasta el momento no está del todo desarrollada (debido a las argumentaciones que expresé anteriormente). La comunicación dentro de la organización debe trabajar en la implementación de las TICs para adaptarlas a un lenguaje común, a prácticas concretas y reales, para que reflejen producciones de sentido propias de la organización y de su contexto cultural. Trasladar de manera lineal las herramientas 2.0 que hoy utilizan los jóvenes habitualmente al marco de la organización, podría provocar un fracaso en la implementación de una estrategia comunicacional para reducir el impacto del teletrabajo sobre la cultura.

En este sentido, la empresa SUN Microsystems desarrolló un ambiente de colaboración virtual 3D denominado MPK20²⁵, que simula los espacios

reales de trabajo y permite compartir documentos, hacer reuniones con otros colegas utilizando la voz como si estuviesen en un encuentro presencial. Además, el desarrollo permite establecer diálogos informales en lugares como pasillos especialmente diseñados replicando las oficinas de la empresa en Estados Unidos. Este proyecto nació de un dato concreto de la realidad de SUN, ya que todos los días el 50% de la fuerza de trabajo de la compañía trabaja en forma remota. Claramente, con el paso del tiempo este contexto comenzó a afectar a la comunicación diaria de los trabajadores.

Si bien comenzaron analizando distintas posibilidades, no fue casual la elección del diseño en 3D, que permite recrear la distribución espacial tal cual la conocen los integrantes de SUN. Además, se realizó un trabajo muy fuerte con el sonido, que también tiene características 3D: es decir, si virtualmente el trabajador se aleja de un grupo de personas disminuirá gradualmente su audición de la conversación, tal como en una situación real. Esto permite establecer interacciones reales, similares a las que pueden realizarse en forma presencial, ya la herramienta permite dar cuenta de cuándo se puede intervenir en la conversación, opinar y hablar normalmente sin interrumpir a los demás, haciendo fluido el intercambio. Por otra parte, el ambiente 3D permite organizar múltiples espacios para generar interacciones simultáneas, lo que facilita el contexto conversacional.

MPK20 integra además el mundo virtual con el físico, a través de la posibilidad de realizar videoconferencias. Un grupo de trabajadores puede acceder a una sala de reunión y allí utilizar la herramienta Porta-Person, que todos los trabajadores poseen en sus hogares y que incluye una cámara, parlantes y un micrófono que puede controlarse en forma remota. Es decir, cada usuario puede manejar la cámara de manera tal de tener un paneo de 180° y así interactuar con sus colegas como si estuvieran en la misma sala. Todo esto se proyecta en el ambiente virtual de MPK20.

Las salas de reunión tienen espacios privados y públicos con áreas de trabajo que permiten compartir imágenes, documentos y poseen pizarrones donde pueden hacerse anotaciones. Además, con los permisos adecuados, esos documentos se encuentran disponibles para todos los miembros del equipo para que puedan editarlos, al tiempo que todos pueden ver las actualizaciones o bien ayudar a otro con la edición.

Este es el rumbo que considero que comenzarán a tomar las TICs

25 Puede verse una demostración de la herramienta en <http://research.sun.com/projects/mc/video/MPK20-oct2007.mov>

—sobre todo aquellas basadas en 2.0— dentro de las organizaciones a fin de facilitar el intercambio y la difusión cultural. Es factible observar, particularmente en esta herramienta, el aporte clave que realiza la comunicación a fin de facilitar los proceso de interacción y colaboración de manera remota.

A continuación incluiré algunas imágenes que ilustran las características de la herramienta:



Sin embargo, más allá de los avances que plantee esta herramienta o futuros desarrollos quiero remarcar nuevamente que cualquier estrategia comunicacional no puede dejar de lado la comunicación personal, “cara a cara”, lo que fortalecerá la relación a través de las TICs.

Por otra parte, teniendo en cuenta mi experiencia de los últimos años en el campo de la consultoría de comunicación interna, entiendo que es fundamental que el teletrabajador esté incluido dentro de la estrategia de comunicación interna de la organización. En este sentido, en la gran mayoría de las organizaciones que están en condiciones de pensar en la implementación del teletrabajo como una modalidad sustentable, existen accio-

nes estratégicas desde el punto de vista de la comunicación que le permiten reforzar permanentemente la cultura organizacional y difundir los objetivos de negocio a corto y largo plazo. Sin embargo, se observa en la mayor parte de esos casos que las herramientas comunicacionales no están a disposición de los teletrabajadores. Me estoy refiriendo, por ejemplo, a la revista institucional, a través de la cual se comunica el rumbo de la organización, se dan a conocer distintos miembros de la organización, se difunden las actividades por venir y se analiza la realidad inmediata; a las carteleras, en donde en forma permanente se publican anuncios institucionales y sociales (cumpleaños, nacimientos, casamientos, etc.) que permiten un mayor acercamiento al conjunto social; la intranet, una suerte de web interna que poseen muchas organizaciones y que es un repositorio fundamental de documentación institucional y de gestión, información operativa, novedades, etc.; y por último también, permanentes acciones comunicacionales como campañas de seguridad, culturales (valores, misión, visión), responsabilidad social, entre otras que permiten reforzar en forma continua la magnitud y realidad de la organización.

Lo que sucede es que estos elementos no se encuentran generalmente a disposición para los teletrabajadores (repito aquí que lo estoy afirmando en base a la experiencia profesional de los últimos 5 años), generando así un mayor aislamiento con respecto al colectivo social de la organización. Desde una mirada más global, a lo que me refiero es que además de lo que planteé hasta aquí –referido al desarrollo de herramientas 2.0 específicas para organizaciones con escenarios de implementación de teletrabajo-, es necesario pensar en una estrategia completa de comunicación que incluya todos los canales y mensajes que se producen para los trabajadores que se desempeñan con una modalidad presencial.

Por último, también debo mencionar que si bien es clave trabajar desde el punto de vista comunicacional –y que esta es una dimensión fundamental para reducir el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional- las herramientas de gestión también deben acompañar el proceso, previendo por ejemplo una rotación entre puestos de teletrabajo y puestos presenciales, evaluaciones y reuniones operativas en las oficinas de la organización, o bien fomentando el trabajo en equipos integrados por trabajadores con modalidad tradicional y teletrabajadores.

La gran clave de la comunicación aplicada en escenarios de desarrollo del teletrabajo dentro de una organización es la integración. Tanto desde el

punto de vista de la creación de TICs 2.0 específicas, hasta la implementación de encuentros “cara a cara” tanto dentro como fuera del horario de trabajo, a fin de fomentar el intercambio informal de experiencias, ideas, y el fortalecimiento de las relaciones entre todo el colectivo social.

El último elemento que entiendo resta mencionar en términos de comunicación es el de la comunicación de la identidad de la organización. Estamos hablando desde el discurso institucional (misión, visión, valores), hasta la identidad gráfica (logo, objetos, etc.) que permiten aumentar el sentido de pertenencia del teletrabajador. Desde ya que esta acción por sí misma no tiene mayor peso si no se refuerzan las relaciones con el resto del colectivo social, algo que vine intentando comentar hasta aquí en el capítulo. Ahora bien, cuando están dadas estas condiciones, la comunicación de la identidad es fundamental. Difundir en forma permanente la actividad de la organización, sus productos o servicios, su razón de ser, el lugar hacia donde se dirige.

En cierta medida, en relación con lo que mencionaba en el párrafo anterior, podríamos pensar a los teletrabajadores como un público interno, pero que adquiere algunas características de los públicos externos de una organización. Es decir, al no estar presentes físicamente en el día a día es necesario crear mecanismos y canales para reforzar ciertos mensajes clave (que justamente tienen que ver con la comunicación de la identidad), y así fomentar el sentido de pertenencia.

Como cierre, debo decir que los mencionados aquí son sólo algunos de los lineamientos que planteo como para comenzar a pensar el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional. Es necesario que se continúe esta línea enfocada en aspectos como la producción concreta de herramientas 2.0 aplicadas al ámbito de las TICs, el desarrollo de acciones y canales específicos de comunicación para teletrabajadores y la difusión permanente de la identidad de la organización.

Pero existe algo que considero fundamental, y es que paralelamente las organizaciones deben repensar, es más, refundar su estrategia de negocio en forma global y de comunicación en particular de manera tal de contener e incluir a los teletrabajadores como una de las características de la organización del proceso de trabajo. Esto quiere decir que con una estrategia aggiornada a la realidad concreta de la organización, y contemplando la incorporación del teletrabajo como una realidad, le permitirá iniciar acciones que reduzcan efectivamente el impacto de la deslocalización laboral en la

cultura de la organización. Es más, con la creación de una nueva estrategia adaptada al contexto actual de las organizaciones se estarían sentando las bases para pensar en una nueva cultura, que incorpore a todos los públicos internos dentro de la concepción de la organización como una entidad lingüística y no atada a un espacio físico concreto. Incluso –y este es un aspecto que considero interesante para profundizar en sucesivas investigaciones- creo que la refundación de la estrategia de negocio y comunicacional de las organizaciones podría tener un impacto positivo en su productividad, no sólo en términos de ganancias y rentabilidad, sino también en motivación del personal, aumento del sentido de pertenencia, compromiso y descenso de los niveles de rotación.

El teletrabajo es una modalidad que va ganando adeptos en todo el mundo y que parece convertirse en “la” forma de organización del trabajo en el siglo XXI. Sin embargo, prefiero decir que el futuro no es tanto “el” teletrabajo, sino una organización eficiente e integradora del mismo.

Bibliografía

- ■ ■ Andrews, J. A., & Hirsch, P.M. (1983). Ambushes, shootouts, and knights of the roundtable: The language of corporate takeovers. En L. R. Pondy, P. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
- ■ ■ Belzunegui Eraso, Angel (2001) *Diversificación en las formas de trabajo y cambios organizativos en las empresas: Un estudio sobre el teletrabajo*, Tesis doctoral por la Universidad Autónoma de Barcelona, Director Antonio Martín Artiles.
- ■ ■ Blumer, Herbert (1982) *El interaccionismo simbólico. Perspectiva y método*. Hora, Barcelona.
- ■ ■ Bourdieu, Pierre (1979) *Les trois états du capital culturel*, Actes de la Recherche en Sciences Sociales, núm. 30, pp. 3-6
- ■ ■ Bourdieu, Pierre, Wacquant, Loïc J. D. (1995) *Respuestas. Por una antropología reflexiva*. Grijalbo, México D.F.
- ■ ■ Bronstein, Víctor, Gaillard Juan Carlos y Piscitelli Alejandro (1995) *La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales*. En Delgado, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan: *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Síntesis*. Madrid.
- ■ ■ Clancy, T. (1994). *The latest word from thoughtful executives*. Academy of Management Executive.
- ■ ■ Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ■ ■ Deleuze, Gilles (1996) *Conversaciones, Pre-Textos*, Valencia
- ■ ■ Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (eds.) (1994) *Handbook of qualitative research*. Sage Publications, California. (Traducción de Mario E. Perone).
- ■ ■ Dilthey, W. (1973) *Sistema de la ética*, Nova, Buenos Aires.

- ■ ■ Flores, Fernando y Winograd, Terri (1986) *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation of Design*. Addison-Wesley Professional. Estados Unidos.
- ■ ■ Flores, Fernando (1997) *Creando organizaciones para el futuro*. Dolmen Economía y Gestión. Ediciones Granica. (Primera edición: 1994).
- ■ ■ Foucault, Michel (2004) *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Siglo XXI Editores, 1º ed., 2º reimpresión. (edición original: *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975)
- ■ ■ Foucault, Michel (1969) *L'archéologie du savoir*, Gallimard ("La arqueología del saber", Siglo XXI editores 1ª reimpresión, 2004)
- ■ ■ Foucault, Michel (1996) *Genealogía del racismo*, Altamira, Buenos Aires.
- ■ ■ Fumero, Antonio y Genís Roca, Web, Fundación Orange España, 2007.
- ■ ■ Geertz, Clifford (1995) *La interpretación de las culturas*, Gedisa S.A., Barcelona. (The interpretation of cultures, Basic Books, Inc., New York, 1973)
- ■ ■ Giménez, Gilberto. (2000) *Materiales para una teoría de las identidades sociales*, en: José Manuel Valenzuela Arce, (coord.), "Decadencia y auge de las identidades", México Norte: El Colegio de la Frontera Norte / Plaza y Valdés, pp. 45-78
- ■ ■ Giménez, Gilberto (1996), *La identidad social o el retorno del sujeto en sociología*, en: Gilberto Giménez y Ricardo Pozas H. (eds.), "Modernización e identidades sociales", México D.F.: UNAM – Instituto de Investigaciones Sociales / Instituto Francés de América Latina (IFAL), pp. 151-183.
- ■ ■ Glaser, B.G. y Strauss, A.L. (1967) *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company, New York.
- ■ ■ Gray, M., Hodson, N. y Gordon, G. (1995) "El teletrabajo", Fundación Universidad-Empresa, Madrid.
- ■ ■ Guba, E.G., Lincoln, Y.S., (1994) *Competing paradigms in qualitative re-*

search. En: Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (eds.) (1994) Handbook of qualitative research. Sage Publications, California. Págs. 105-117. (Traducción de Mario E. Perrone).

- ■ ■ Habermas, Jürgen (1987) Teoría de la acción comunicativa, Vol. I y II, Madrid: Taurus.
- ■ ■ Habermas, Jürgen (1989) Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos. Cátedra, Madrid.
- ■ ■ Jiménez, A. (1999) "Teletrabajo y estrategias empresariales: la importancia de los recursos humanos." En Trabajar en la Sociedad de la Información. El teletrabajo: problema o solución. Cómo contratarlo. Fundación Universidad Empresa, Madrid.
- ■ ■ Lenguita, Paula (2000) El teletrabajo como nueva expresión de la racionalidad productiva. Notas para comprender una estrategia de empleo que se encuentra entre la tecnificación de la vida cotidiana y la horizontalidad de la organización productiva. Documento derivado de "El teletrabajo a domicilio en Argentina. Ideologías y Prácticas de una identidad profesional atrapada en un espacio virtual de socialización laboral", investigación que forma parte del Programa de Reconocimiento Institucional de Proyectos no Acreditados de la Universidad de Buenos Aires.
- ■ ■ Lenguita, Paula y Duhalde, Santiago (2005) Las formas de control laboral en tiempos de la teledisponibilidad: Análisis sobre la organización del teletrabajo a domicilio en Argentina. Presentado en el 7º Congreso de la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET) llevado cabo entre el 10 y el 12 de agosto de 2005.
- ■ ■ Magariños de Morentín, Juan A. (2002) Fundamentos lógicos de la semiótica y su práctica, primera parte. Apuntes de la Cátedra de Semiótica de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata.
- ■ ■ Magariños de Morentín, Juan A. (1998) Manual operativo para la elaboración de "definiciones contextuales" y "redes contrastantes". En: Signa. Revista de la Asociación Española de Semiótica N°7. Separata. Instituto de Semiótica Literaria, Teatral y Nuevas Tecnologías. Departamentos de Literatura española y Teoría de la literatura y filología

francesa. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Facultad de Filología.

- ■ ■ Martínez, Oscar A. y Vocos, Federico (2005) *Teletrabajo: ¿otro canto de sirenas?: el movimiento obrero frente a una nueva estrategia empresaria – 1a ed. –* Buenos Aires: Taller de Estudios Laborales.
- ■ ■ Maxwell, Joseph A. (1996) *Qualitative research design. An interactive approach.* Sage Publications.
- ■ ■ Merton, Robert K. (1965) *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, París: Libraririe Plon.
- ■ ■ Miano, Amalia (2006) *Las nuevas tecnologías sobre las calificaciones profesionales en la modalidad de teletrabajo*, Tesina de Grado dirigida por la Dra. Paula Lenguita, defendida en abril de 2006 en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- ■ ■ Mitroff, I. T., & Kilmann, R. H. (1976). *On organizational stories: An approach to the design and analysis or organizations through myths and stories.* En R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), *The Management of Organizational Design.* New York: Elsevier, North Holland.
- ■ ■ Nahirñak, Paula (2007) *Dos aspectos clave para el teletrabajo: el uso de computadoras y el lugar de trabajo en el mercado laboral de Argentina.* Segundo Congreso Iberoamericano de Teletrabajo.
- ■ ■ Neffa, Julio César (2000) *Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos.* Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), Biblioteca Virtual, Sala de Lectura. Trabajo derivado de investigaciones en el marco del Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (PIETTE) y en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del CONICET.
- ■ ■ Negri, Antonio, Hardt, Michael, (2004) *Imperio*, Paidós, Buenos Aires, 3º edición (edición original: Empire, Harvard University Press, 2000)
- ■ ■ Pollini, Grabele (1987) *Appartenenza e identità*, Milán (Italia): Franco Angeli.
- ■ ■ JOANNE H. PRATT, (2000) *Telework and Society-Implications for Corporate and Societal Cultures.* Joanne H. Pratt Associates, Dallas, Texas.

- ■ ■ Rozemblatt, P. (1999). El cuestionamiento del trabajo. Clasificaciones, jerarquía, poder. PIETTE. Serie Seminarios Intensivos de Investigación. Documento de Trabajo N 11.
- ■ ■ Sathe, V. (1983) Implications of Corporate Culture: a manager's guide to action. Organizational Dynamics.
- ■ ■ Schmucler, Héctor (1997) La investigación: Un proyecto comunicación / cultura, en Memoria de la comunicación, Biblos, Buenos Aires, pp. 145 a 151.
- ■ ■ Schvarstein Leonardo (2000) Diseño de organizaciones, Paidós SA-ICF, (1998 ed. original). Buenos Aires, Argentina.
- ■ ■ Vasilachis de Gialdino, Irene (1993) Métodos cualitativos I. Los problemas teórico-epistemológicos. Centro Editor de América Latina S.A., Buenos Aires.

