

# El Teletrabajo en las organizaciones



**Lic. Martín López Armengol**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas - UNLP.  
decano@econo.unlp.edu.ar



**Lic. Andrea Suarez Maestre**

asuarezmaestre@gmail.com



**Mg. Nora Inés Rubbini**

nrubbini@econo.unlp.edu.ar

La evolución de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) no deja de crearnos una gran fascinación a quienes tomamos a las organizaciones como campo de estudio y escenario para el ejercicio de nuestra profesión. Ya sean éstas públicas, privadas, de la Sociedad Civil, industriales, de servicios, educativas, religiosas, o de cualquier tipología, todas ellas deben enfrentar y adaptarse al tiempo de la virtualidad, la instantaneidad, las redes sociales, y globalización.

Ahora, ¿qué ocurre hacia adentro de los lugares de trabajo? ¿Sigue allí el mismo trabajador de años atrás, frente a su máquina, produciendo 8 o 10 horas al día? En muchas oficinas, ya no. El teletrabajo, si bien lleva 40 años de historia, parece ser hoy protagonista en los nuevos modos de organizar el trabajo. Pero ¿qué implicancias tiene el mismo en la vida de las personas y las organizaciones?

## El Teletrabajo

Comenzaremos por expresar qué entendemos por teletrabajo.

Llamamos "teletrabajo" al trabajo que se realiza:

- Estando distante físicamente el trabajador respecto de la sede de su empleador y
- Utilizando el trabajador las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación para desarrollar el trabajo y comunicarse con su empleador y sus compañeros de trabajo.

Ambas características deben darse en simultáneo para que un trabajo sea considerado teletrabajo.

Hay diversas maneras en que se implementa el teletrabajo:

### - Respeto de la frecuencia de la distancia:

◀ Hay trabajadores que sólo teletrabajan unas horas al mes hasta otros que teletrabajan siempre.

### - Respeto del uso de las TICs:

◀ Hay quienes las usan para realizar algunas de sus tareas (ya que otras no requieren del uso de las TICs) y en escasa medida para comunicarse con los restantes miembros de la organización (ya que la comunicación se da mayormente de modo presencial).

◀ Hasta quienes realizan todo su trabajo exclusivamente utilizando TICs y se comunican con sus compañeros también exclusivamente a través de ellas.

Hay otras variables que, si bien no definen al teletrabajo, caracterizan modalidades de implementación. Entre ellas:

### - Lugar desde el que se trabaja:

◀ desde la casa del trabajador: es el trabajo a domicilio o "homeworking"

◀ desde oficinas (exclusivas o compartidas) donde se ubica uno o más puestos de trabajo, pero geográficamente distantes de las oficinas del empleador

◀ desde las oficinas del cliente

◀ desde espacios públicos: una biblioteca, un bar, un aeropuerto, un hotel, etc.

- **Horario de teletrabajo:** puede coincidir con el del grupo de trabajo presencial, y entonces se dice que es "on line", o diferir, caso en el que se lo llama "off line". Es común que sea off line cuando los trabajadores tienen, por su ubicación geográfica, diferente huso horario.

- **La relación contractual entre empleador y trabajador:** a veces el contrato de trabajo está formalizado, otras

no. A su vez puede darse en el marco de una relación de dependencia (formalizada o no) o la contratación de un servicio a un profesional autónomo (caso conocido como trabajo "freelance").

- **Cultura:** el teletrabajador puede desarrollar su trabajo en la misma cultura y contexto social que su empleador o pueden diferir. Por ejemplo, un trabajador que 2 días a la semana trabaja desde la casa (comúnmente se dice que hace "homeworking") sigue compartiendo la cultura de su empleador. En cambio, quien trabaja desde otro país (y a veces con sólo cambiar de provincia) tiene diferentes leyes, controles, regulaciones, días hábiles, idioma, costumbres, etc.

Claro que todas estas variables se combinan de múltiples modos dando lugar a muchos modos de trabajo.

Vale aclarar que hay otras modalidades que a veces se confunden con teletrabajo. Tal es el caso de la modalidad conocida como "coworking", que consiste en trabajadores autónomos que comparten lugares de trabajo buscando sinergia para los servicios que ofrecen. Esta forma no es necesariamente teletrabajo.

Las variables que diferencian al teletrabajo de otras modalidades similares, híbridas y opuestas son la distancia y el uso de TICS, pero las otras mencionadas precedentemente son importantes porque caracterizan la vida diaria del trabajador y la organización que implementa teletrabajo.

Hoy en día se encuentran en la práctica muchas de estas situaciones de trabajo. Todos conocemos a alguien que algunos días trabaja desde su casa, o que, estando de viaje por trabajo, sigue trabajando, o que desde una ciudad trabaja en conjunto con personas que están en otra ciudad, a veces hasta en distinto idioma o en horarios (localmente) nocturnos, o días feriados.

Sin embargo, este artículo trata sobre el teletrabajo cuando es llevado a cabo por un empleado de una organización, porque la organización empleadora, como política general o para casos puntuales de ciertos trabajadores, ha decidido, con más o menos formalización, implementar teletrabajo.

### ¿Qué empresas implementaron teletrabajo en Argentina?

Lamentablemente en nuestro país no se cuenta con, o al menos no están disponibles a la ciudadanía, estadísticas

oficiales que midan directamente la implementación de teletrabajo. Según los resultados de una investigación realizada entre los años 2010 y 2013 en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, y dirigida por el Dr. Julio César Neffa, existen al menos 80 empresas con sede en CABA que utilizan teletrabajo. La mayoría de las empresas pertenecen al rubro de la tecnología e informática, y se dedican a brindar soluciones de software y hardware, soporte tecnológico, etcétera. Son seguidas por empresas de servicios tales como exploración de hidrocarburos, bancarios, educativos; comerciales; de salud y un conjunto está dedicado a brindar servicios de consultoría y asesoramiento.

Entre las razones por las cuales han implementado el teletrabajo resaltan "porque el puesto de trabajo y las TICs disponibles lo permiten" y "con el objetivo de retener fuerza de trabajo valorada por la empresa".

### Quiénes son los Teletrabajadores

Según la investigación antes mencionada, la mayor parte de quienes acceden a la modalidad de trabajo son hombres y mujeres (levemente en mayor cantidad estas últimas), nacidos en las décadas del '70 y '80, con estudios universitarios. En su mayoría conviven con otras personas, especialmente cónyuges e hijos. Eligen teletrabajar porque:

- ◆ Mejora la utilización de su tiempo
- ◆ El empleador para el que les interesa trabajar está situado en una localidad diferente a la de su residencia
- ◆ Tiene a su cargo el cuidado de familiares
- ◆ Sufre alguna discapacidad
- ◆ Alcanzó una edad avanzada y se le hace difícil encontrar un trabajo presencial

### Desafíos para gestionar el teletrabajo

La implementación del teletrabajo se presenta a priori como una opción beneficiosa para las organizaciones y para sus miembros, pero hay algunos aspectos que requieren ser considerados.

Un primer punto son los *recursos tecnológicos* como el *hardware*, *software* y conectividad. Seguramente éste haya sido el principal obstáculo por el cual el teletrabajo no logró expandirse años antes en nuestro país. La organización puede contar con esta infraestructura en

sus oficinas, pero es posible que el lugar desde donde se teletrabaja no posea estas herramientas por razones que exceden la capacidad de decisión del empleador. Gran parte de los teletrabajadores llegan a acuerdos para el reembolso de la contratación de servicios de conectividad y adaptación del lugar de trabajo remoto.

Otro factor crucial es el *marco jurídico* que regula la relación de trabajo. En nuestro país ha habido varios proyectos de ley para avalar esta modalidad, pero ninguno se formalizó. Por lo tanto, es a través de los Convenios Colectivos que se acuerdan entre entidades sindicales y las organizaciones, la forma en que se implementa el teletrabajo. Sin embargo, no todos los teletrabajadores cuentan con esta protección. La mayor parte de los participantes de la investigación mencionada anteriormente indicó que no se encuentra agremiado ni conoce la existencia de un sindicato que lo represente y que la seguridad laboral es el aspecto percibido como el menos positivo del teletrabajo.

Otro aspecto a analizar es a qué *puestos* de trabajo puede aplicarse la modalidad. Es relevante conocer el trabajo real, además del prescripto en diversos manuales de procedimientos, para revelar el verdadero contenido de la tarea, el tiempo que demanda, la interacción con otras áreas, entre muchos factores. Es notable el dato de que la mayor parte de los participantes de la investigación citada no tenían personal a cargo y realizaban labores vinculadas a la gestión de personal, sistemas informáticos y administración.

Asimismo, estos puestos implican también revisar las *políticas de gestión de las personas* en la organización. No todas ellas logran sentirse cómodas con el teletrabajo, ya que éste requiere competencias para la auto-organización de la jornada laboral. Justamente en la encuesta realizada fue éste un aspecto valorado por los participantes: la administración del propio tiempo. Respecto a la organización del trabajo en sí, algunos teletrabajadores manifiestan que en algunos casos, al trabajar por resultados, sienten un "control excesivo" y una sobrecarga de trabajo. Ambos aspectos se asocian al manejo de la autonomía. Por ello, la aplicación de esta modalidad de trabajo implica revisar los procesos de selección y planificar el desarrollo de este tipo de competencias en el personal afectado. Asimismo, cada vez más empresas aplican el teletrabajo como una forma

de retención de la fuerza de trabajo, de conciliación del trabajo con la planificación familiar, para reducir las tasas de rotación de personal y mejorar el clima laboral entre compañeros.

### Para pensar

En síntesis, el teletrabajo es una forma de organizar el trabajo en las organizaciones, que cada vez es más posible por el desarrollo (y la disminución del costo) de las TICs. Uno de los principales desafíos que presenta es cómo conviven las formas que ya conocemos de organización del trabajo con ésta nueva. La supervisión se transforma en evaluar los objetivos o productos del proyecto; el control es asistido por *software* que registra el tiempo de conexión; los mails, chat y llamados telefónicos median en las comunicaciones; y las reuniones presenciales coordinan la tarea que luego se resuelve a distancia. Algunos resultados para las empresas incluyen la mayor productividad, la reducción de costos de infraestructura edilicia, la reducción de conflictos laborales, la posibilidad de deslocalizar servicios hacia otras regiones, etc. Pero también perturba el "sentimiento de pertenencia" a la organización de los trabajadores, erosiona los vínculos entre trabajadores presenciales y no presenciales, y aparecen nuevos problemas de salud relacionados con el sedentarismo y los trastornos músculo-esqueléticos.

Como muchas innovaciones, su ámbito de aplicación no ha sido explorado acabadamente y promete ventajas que habrá que cotejar con la experiencia de cada organización. No hay recetas del éxito, sólo herramientas para ir aplicando, corrigiendo y adaptando a un mundo dinámico ●