



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Teletrabajo

Lecuona, Patricio

2012

Cita APA: Lecuona, P. (2012). Teletrabajo.
Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.
Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Secretaría de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas

083-0048

2/10
10²²
Rojas

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECRETARIA DE POSGRADO**

Especialización en Dirección Estratégica de RR.HH.
Trabajo Final de Investigación

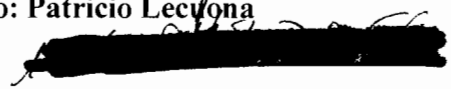
2002/0300

TELETRABAJO

CATALAN

Lec

Coaching: Prof. Javier Serrano
Alumno: Patricio Lectona



INDICE

I).- INTRODUCCIÓN	Pág 1
II).- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	Pág 2-4
Objetivos	
Hipótesis	
Método	
Recursos Utilizados	
Resultados	
III).- TELETRABAJO	Pág 5-11
Definiciones	
Que es Teletrabajar	
Quienes son los teletrabajadores: Mutaciones y Perfiles Profesionales	
Tipos de Teletrabajo:	
Teletrabajadores móviles	
Teletrabajadores con base en su hogar	
Telecottages	
Telecentro y Oficinas Satelitales	
IV).- LUCES Y SOMBRAS DEL TELETRABAJO	Pág 12-13
Para la Organización	
Para el Trabajador	
Para la Sociedad	
V).- ASPECTOS SOCIALES	Pág 14-15
Cambios en el Ámbito Social	
Cambios en el Ámbito Económico	
Cambios en el Ámbito Político	
Cambios en el Ámbito Cultural y Educativo	
VI.- TELETRABAJO Y LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS ORGANIZACIONES	Pág 16-27
Selección y Capacitación	
Factores Psicológicos de los Teletrabajadores	
Profesiones en las que se puede Teletrabajar	
Promoción y Desarrollo	
Performance y Motivación	
Costo del Teletrabajo	
Aspectos fundamentales en las políticas de Teletrabajo	

VII).- PRE-REQUISITOS TECNOLÓGICOS **Pág 28-30**

Principales conceptos informáticos vinculados al Teletrabajo
Sistema de Comunicación o Teleinformático
Seguridad y Tecnología

VIII).- TELETRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES **Pág 31-34**

Perfil de empresa
El punto de vista de las empresas
Percepción del Teletrabajo en las empresas
Cambios organizacionales
Control sobre los trabajadores
Aspectos Económicos

IX).- EL ROL DEL ESTADO **Pág 35-36**

Aplicación de normas comunes para la implementación del Teletrabajo
Factores de éxito para introducir el Teletrabajo al mercado laboral
Papel del gobierno tendiente a implantar el Teletrabajo

X).- PERSPECTIVA NACIONAL **Pág 37-42**

El Teletrabajo en la Argentina: Mate y Computadora
Análisis de pautas culturales
Variables:
Aptitud/Factibilidad Técnica/Adaptabilidad/Aceptabilidad Económica
Tendencia

XI).- PERSPECTIVA INTERNACIONAL **Pág 43-46**

Teletrabajo en Estados Unidos
Compromiso Europeo
Teleworking in UK - SURVEY

XII).- CASOS DE EXPERIENCIAS DE TELETRABAJO **Pág 47-74**

-AT&T
-Autodesk Inc.
-Teletrabajo en California
-CIGNA Corporation
-Georgia Power Company

XIII).-ENCUESTA

Pág 75-77

Análisis de la Encuesta

XIV).- CONCLUSIONES FINALES

Pág 78-79

XV).- BIBLIOGRAFIA

MARCO TEORICO

I). INTRODUCCIÓN

“ Así como los elevadores cambiaron la forma de los edificios y los automóviles cambiaron la forma de las ciudades, los bytes cambiarán la forma de las organizaciones, compañías, estructuras sociales”.

Nicholas Negroponte - Director de medios de MIT.

“ Las políticas de “flexibilización del lugar del trabajo” facilitan a las empresas el acceso y la conservación de los mejores profesionales disponibles. El teletrabajo se ha convertido, en este sentido, en una de las metas más ambiciosas del mundo empresarial”.

George Bush, 1990.

Desde hace varios años se viene registrando una tendencia fuertemente acelerada que permite afirmar que estamos viviendo experiencias de cambio que cada día superan nuestra propia capacidad de imaginación, tanto la “Revolución de la Información” “Revolución Digital” o más genéricamente “Sociedad de Información” van a modificar las formas actuales de organización del trabajo al igual que la Revolución Industrial lo hizo en los siglos XVIII y XIX. Cambiará la forma en la que vamos a realizar el trabajo y también las características del trabajo y el lugar de desempeño. De hecho todo hace pensar que la “Sociedad de la Información” va a invertir las tendencias de la Revolución Industrial en lo que se refiere a la localización del trabajo.

Hasta el comienzo de la Revolución Industrial, la mayoría de la población vivía y desarrollaba su actividad en áreas rurales. Los cambios en la organización del trabajo derivados del desarrollo industrial supusieron la migración del campo a la ciudad para vivir cerca del nuevo lugar de trabajo. En la “**Sociedad de la Información**”, la mayor parte de las tareas estarán relacionadas con el procesamiento de información, haciendo posible que los trabajadores no estén obligados a movilizarse hacia el tradicional lugar físico: La industria o a la empresa, para desempeñar su actividad laboral. Esto será posible gracias a las modernas redes de telecomunicación que permitirán transmitir esa información al lugar donde el trabajador quiera realizar su actividad profesional. Según estudios realizados y observación de tendencias que se están manifestando: una gran parte de la población decidirá vivir y trabajar fuera de las ciudades y esto generará un potencial de desarrollo en el campo del teletrabajo de significativo impacto.

La tecnología disponible permite desempeñar la actividad profesional sin tener que estar presente físicamente en la empresa de forma permanente. **Muchos somos teletrabajadores y no nos hemos dado cuenta aún.**

II). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El problema de la Investigación:

La presente investigación ha sido diseñada para determinar el impacto que el teletrabajo tendrá a futuro para el área de Recursos Humanos, como así también para explorar las variables intervinientes en la implementación de un modelo de gestión generalizado de teletrabajo en Argentina.

Por que?

Porque considero que están dadas las condiciones tecnológicas y culturales necesarias para que el modelo de teletrabajo pueda llegar a tener un crecimiento exponencial.

Me alienta pensar en lo sucedido con el fenómeno Internet. La red data de la 2da Guerra Mundial y hasta hace muy pocos años se escuchaban voces que afirmaban que simplemente era una moda, que tardaría muchos años en tener una difusión masiva e impacto en las costumbres cotidianas.

A mi entender el nuevo paradigma del teletrabajo establece una sustancial modificación en las condiciones en las que el trabajo será realizado, y en este sentido, el área de RR HH., desde su misión y visión estratégica, tendrá que anticiparse a los cambios que afectarán a la sociedad en su conjunto.

Objetivos:

El objetivo que persigo es poder investigar el desarrollo actual y futuro del teletrabajo en las organizaciones refiriéndome en particular a la tendencia en nuestro país, pero sin dejar de analizar el contexto globalizado de esta tendencia en los principales países desarrollados. Es mi intención analizar las pautas culturales propias del argentino medio en su organización del tiempo y espacio del trabajo.

Asimismo, aspiro a poder detectar como se ira generando esta modalidad de trabajo, partiendo de la experiencia concreta investigada, y de las demandas que en general las áreas críticas del negocio de las organizaciones están produciendo.

No menos importante será la investigación del desarrollo tecnológico, el impacto de Internet, el proceso vinculado con las comunicaciones y el desarrollo de grandes oportunidades.

Además cumpliendo con la consigna propuesta, me interesa especialmente analizar las experiencias concretas existentes en el área de Recursos Humanos, como se está preparando frente a esta nueva modalidad de trabajo, el impacto que podría generar e los criterios de organización, y generación de las herramientas y programas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

Imagino poder llegar a un resultado que permita aportar conclusiones movilizadora respecto al rol que los responsables de RR. HH. debieran considerar entre sus planes estratégicos, para no encontrarse sorprendidos ante el avance del teletrabajo en las organizaciones, desarrollando los programas y herramientas de RR. HH.

Imagino también poder arribar a una conclusión certera acerca de la posibilidad de implementar el teletrabajo en Argentina, tras el gradual cambio en las pautas culturales

El marco teórico:

Hipótesis : he planteado 2 hipótesis

Hipótesis 1): El teletrabajo será una modalidad cada vez más frecuente de trabajo que implica la necesidad de adaptar y rediseñar los programas de Recursos Humanos a las características desafiantes de este paradigma.

Hipótesis 2): La implementación del Teletrabajo en Argentina se ve dificultada por la concepción espacio-temporal familia-organización propia del Argentino medio.

Método:

La investigación implica las siguientes acciones desarrolladas.

La determinación del problema.

Recopilación de material referido al tema de teletrabajo, telecommuting a través de Internet, revistas especializadas, bibliografía específica local e internacional.

Asimismo he revisado distintos análisis en forma crítica y objetiva del tema de estudio comparando distintas opiniones, y experiencias reales.

También he consultado a distintos líderes de proyectos, surgiendo casos concretos por mi asombro, de quienes están esperando un desarrollo tecnológico que facilite una forma de trabajo diferente a lo convencional.

Comprobación de la hipótesis.

El tipo de investigación ha sido basado en una encuesta de tipo cuanti/cualitativa compuestas por:

- A) Representatividad de la muestra expresada en términos de diversidad (ejecutivos, usuarios, trabajadores, empresarios, diferentes perfiles profesionales: teóricos y estudiosos de la problemática). (Interés expresivo).
- B) Cuestionario estructurado. (Panel Representativo)

Recursos utilizados:

Propios:

Contactos profesionales

Conocimientos tecnológicos e informáticos y sobre RR. HH. que facilitan el proceso de investigación.

Vasta bibliografía recopilada.

Terceros:

Apoyo y coaching .

Acceso a través de los contactos a distintas realidades en las organizaciones.

Foros de discusión y listas sobre teletrabajo a través de Internet.

Teletrabajadores

Resultados esperados:

Habré de producir un material que reflejará el estado actual de expectativas de desarrollo y aplicación concreta sobre el teletrabajo, poder expresar en forma clara, las realidades que facilitan o impiden su desarrollo.

Producir un material que sea útil y enriquecedor para un universo amplio de lectores: Especialistas de Recursos Humanos, Hombres de Negocio, administradores, estudiosos e interesados en general del teletrabajo y nuevas modalidades de trabajo.

III). ¿QUÉ ES EL TELETRABAJO?

He encontrado que no existe una única definición de teletrabajo y antes de pasar a describirlas comencare explicando que el teletrabajo es la realización de cualquier trabajo, en lugares distintos al de la empresa o persona que contrata los servicios utilizando medios telemáticos, haciendo posible el desplazamiento de la información a donde se encuentra el trabajador.

Para que exista el teletrabajo es necesario que se haga uso de las herramientas telemáticas y por lo tanto, quedan descartadas las interpretaciones que podrían entenderse por teletrabajo, las actividades manuales como ser la de ensamblar piezas de un producto en el propio domicilio, que luego se entrega o es retirado por el fabricante o revendedor.

Otra definición que ayuda a comprender que es el teletrabajo es la siguiente.

El Teletrabajo consiste en la realización de tareas sin la presencia del trabajador en la empresa, pudiendo ser a tiempo parcial o total de una jornada laboral y permitiendo así una organización flexible y remota de las labores, siempre que se utilice algún medio teleinformático.

Jack Nilles

Como señale anteriormente no existe una definición estandarizada de teletrabajo y ello conlleva a una cierta dificultad. Por un lado la palabra es utilizada con significados ligeramente diferentes, y por ello, términos con significados muy similares al de teletrabajo son de uso común. Así, se examina la literatura sobre el tema, se puede comprobar que, además de teletrabajo, se utilizan habitualmente otros términos como trabajo a distancia o *remote working*, tele-desplazamiento o *telecommuting*, trabajo en red o *networking*, trabajo flexible o *flexible working*, y trabajo en casa o *homeworking*.

En base a toda la literatura analizada para el presente trabajo de investigación he encontrado un incipiente pero más efectivo término que se ajusta mejor a lo que es el teletrabajo y me sumo a la lista pionera de quienes encuentran en el término "e-work" el significado más preciso de esta nueva modalidad.

Quienes no son teletrabajadores:

Aquellos que realizan su actividad profesional fuera de la empresa sin utilizar ninguna herramienta o recurso telemático, ni tampoco los que trabajan en casa excepcionalmente.

En general tiende a confundirse el teletrabajo en alguna de estas modalidades, sin que en realidad se este produciendo el traslado de la información o el trabajo (una de las condiciones esenciales, la otra, la utilización de recursos telemáticos) a donde se encuentra el trabajador, sino que este se traslada aún fuera de la empresa, generando lo que podría considerarse una situación confusa que claramente no la es.

Genéricamente se puede decir que teletrabajador es:

- Gente que trabaja en casa y desde la casa utilizando tecnología de la información para comunicarse y desarrollar las tareas: Ej. Programadores representantes de venta.
- Gente que trabaja en algún centro de teletrabajo como los telecottages, centros de teletrabajos en medios rurales, y las oficinas relacionadas con ellos que más adelante explicaré en detalle.

Características esenciales que permiten identificar si un empleo se lo puede considerar como teletrabajo:

- Diagramación parcial de horario entre la oficina y el domicilio.
- Trabajos que se realizan entre distintos grupos dispersos geográficamente.

El teletrabajo supone, cada día más, la utilización de comunicaciones móviles y datos más como parte integral del trabajo de profesionales en general que como labor de un especialista. Además, flexibilidad en el empleo, tanto en relación con el lugar de trabajo como con el horario.

El trabajo puede ser autónomo en el caso de profesionales de ciertas disciplinas como será enumerado en el capítulo referido a aspectos relacionado con los Recursos Humanos.

Los sectores empresariales más involucrados son los de alto contenido de información entre los que incluyen:

- Actividades como investigación, desarrollo de software, diseño de productos.
- Actividades empresarias como Jurídicas, contables, financieras, seguros y servicios empresariales y tratamiento de información y asesorías.
- También en los medios de comunicación como periodismo, publicación de televisión, video y desarrollo de juegos, servicios publicitarios, imaginario social, tele-encuestas, etc.
- Apoyo de ventas comerciales es otra actividad con creciente desarrollo.

Existen ejemplos que permiten clarificar la definición de teletrabajo:

Aquellos teletrabajadores que desarrollan la mayor parte de su actividad profesional en sus casas son considerados como teletrabajadores a tiempo completo. Acuden a la oficina de vez en cuando para alguna reunión o para recoger material de trabajo. Aunque estas visitas pueden ser habituales, no suelen representar más de uno o dos días por semana. En esta categoría se incluye a los programadores y analistas informáticos, empleos que han tenido un papel destacado en la bibliografía de teletrabajo. También se incluyen, por ejemplo, aquellos trabajadores que son contratados para cubrir, desde sus casas, momentos de trabajo extraordinarios en la empresa, como así también aumentar la cobertura geográfica.

Un ejemplo de esta modalidad es J. C. Penney de Estados Unidos, en lo que se refiere a pedidos de venta por catálogo. Esta compañía contrata teletrabajadores para vender por medio de catálogos a través de todo el país, con muy bajos costos para la empresa logrando así una gran red de distribución de sus productos.

Profesionales y directivos también teletrabajan desde sus casas o zonas de residencia de descanso a tiempo parcial, y pasan dos o más días fuera de la oficina.

Teletrabajadores móviles:

Se pueden considerar teletrabajadores móviles aquellas personas que utilizan equipo móvil que le permitan mayor flexibilidad y la posibilidad de poder trabajar con sus clientes o proveedores o empleadores con un más estrecho vínculo.

La mayor parte de su tiempo transcurre fuera de la oficina. Normalmente se trata de agentes de ventas, técnicos o consultores. La oficina o base del teletrabajador móvil puede ser muy variada, su propio domicilio, una oficina alquilada, un lugar público, un bar con espacio que permita la concentración, o incluso un vehículo. Muchos ejecutivos desarrollan su propia oficina móvil en los aviones privados donde utilizan sus notebooks para teletrabajar.

Constituyen el grupo de teletrabajadores más numerosos y mejor asentados en todo el mundo, a pesar del hecho de que la mayor parte no se consideran a sí mismos como teletrabajadores siendo este un aspecto que puede comprobar en el propio análisis de la investigación realizada a través de la encuesta.

La característica distintiva de los teletrabajadores móviles es que utilizan los medios de telecomunicación y la informática. Un vendedor que utiliza una notebook o una PDA para ofrecer presupuestos y recibir pedidos desde los locales de los clientes y que dispone de un teléfono celular para enviar inmediatamente los pedidos a la central es considerado un teletrabajador.

Otro grupo identificable de teletrabajadores es el de los usuarios de los centros de teletrabajo. Existen distintos tipos de centros; desde aquellos situados en zonas rurales hasta las oficinas satélite de las empresas. Una oficina satélite es un pequeño centro separado de la central de la empresa y que depende en muchos aspectos de ella. Los lugares de trabajo del centro de teletrabajo pueden ser compartidos por varios teletrabajadores en distintos turnos. La utilización de un centro de teletrabajo es una situación intermedia entre la oficina tradicional y el trabajo en casa. La probabilidad de adaptación del personal al trabajo en un centro de teletrabajo es mayor que la de los que trabajan en sus propias casas. Desde el punto de vista de la gestión puede resultar más fácil organizar y supervisar a un pequeño grupo de empleados en un centro de teletrabajo que a esos mismos empleados dispersos en diferentes lugares.

Hot desking o despacho multiuso.

Existen diversas ventajas en el trabajo en casa que no pueden conseguirse plenamente en un centro de teletrabajo. Dado que el teletrabajo es fundamentalmente una forma flexible de organización laboral, hay actividades profesionales que puedan abarcar dos o más de las situaciones descritas. Por ejemplo, un consultor cuyo lugar de trabajo es la oficina central, puede pasar una parte importante de su tiempo en las oficinas de los clientes o proveedores y para evitar interrupciones innecesarias pueden también trabajar en casa o en un centro de teletrabajo. Su despacho en la central puede ser compartido con otros consultores aprovechando el espacio físico ya que ninguno de ellos está presente más de un cierto tiempo: uno o dos días por semana.

Teletrabajador con base en su hogar (homeworker):

Es la persona que realiza su trabajo desde su domicilio.

En Europa, principalmente España las empresas medianas y pequeñas encuentran opciones para sus empleados o teletrabajadores que facilitan la realización del teletrabajo:

Telecottages:

Son espacios de recursos comunitarios instalados en zonas alejadas o comúnmente denominadas rurales, equipados con los elementos necesarios entre ellos computadoras, faxes, fotocopiadoras, modems, conexiones a Internet, Intranet, equipos de videoconferencias. En ellos, los habitantes del lugar pueden aprender a usar los equipos o utilizarlos para trabajar, ya sea para empresas o en tareas comunitarias. Provenientes de los países escandinavos, están promovidos por instituciones locales, en colaboración con empresas.

Telecentros de teletrabajo y oficinas satélites.

Operan en edificios de la empresa localizados en áreas geográficas cercanas a los domicilios de los empleados.

Se trata de un lugar dotado con todos los equipos necesarios para facilitar el trabajo y acceso a las tecnologías de la información. De esta forma se evita el aislamiento del teletrabajo en casa y existen a su vez ahorros.

Planta baja En la planta baja están situadas la biblioteca y la auditeca. Esta zona está dedicada a congresos, presentaciones y actividades culturales. En ella están instalados varios ordenadores de libre acceso, con conexión a Internet.

1º Planta

En la primera planta se encuentra el ordenador central, la centralita telefónica y los servicios comunes (fotocopiadora, fax, scanner, impresora, etc.). En este piso también están situados el aula informática y los módulos de teletrabajo.

2º Planta

En la segunda planta se localiza la sala de reuniones y videoconferencia. En este piso está preparado un módulo para que en él se asiente una empresa.

Las tecnologías de la información (TI) están cambiando, entre otras muchas cosas, la forma de entender el trabajo. El teletrabajo consiste en utilizar las tecnologías de la información para de este modo independizar al trabajador del lugar físico en el que se encuentre. Pero para materializar esta nueva forma de trabajar se hace preciso contar con las más modernas infraestructuras en tecnología y comunicación.

Como ventajas de la implantación de telecentros o centros de teletrabajo, se puede destacar, entre otras, el aumento de oportunidades de trabajo, la flexibilidad del horario laboral, la regeneración económica en zonas deprimidas o la conexión de la sociedad moderna con algunas de las regiones más deprimidas, el acceso al mercado laboral de personas con problemas específicos, o la flexibilidad organizativa para el empresario.

Según varios estudios, el teletrabajo está creciendo. Está claro que la tecnología ahora permite hacer de ello una opción atractiva para los empresarios. Los empleados pueden tener ventajas como una mayor flexibilidad laboral que permite combinar el trabajo con otras responsabilidades, lo cual no sería posible con el empleo tradicional.

Pero también hay desventajas como el sentimiento de aislamiento del empresario y de los compañeros de trabajo.

Definición del teletrabajo según distintos especialistas:

A continuación procederé a enumerar distintas definiciones de teletrabajo, comenzando con la que a mi entender es la más apropiada y clara:

El teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa (Jack Nilles).

Teletrabajo es trabajo a distancia, utilizando las telecomunicaciones y por cuenta ajena. Es decir: **TELETRABAJANDO = TRABAJO + DISTANCIA + TELECOMUNICACIONES + CUENTA AJENA** (Francisco Ortiz CHAPARRO).

Teletrabajo significa sustituir los desplazamientos relacionados con el trabajo por las telecomunicaciones. El ejemplo más simple: cada vez que tomas el teléfono para hablar con alguien en lugar de ir a verle (Gray, Hodson y Gordon).

No es un trabajo, es una nueva forma de realizar el trabajo. ¿Qué tiene de nuevo? Que no te desplazas tú, sino que se desplaza la información. (Telecentro Gordexola).

Teletrabajo es la situación parcial o total de las tecnologías de telecomunicaciones por el desplazamiento hacia y desde el lugar de trabajo principal unido a cambios asociados en la política, la organización, la dirección y la estructura laboral. De una forma simple es mover el trabajo hacia los trabajadores, en lugar de los trabajadores al trabajo. Los teléfonos celulares, el fax, y comunicaciones avanzadas como RDSI y el acceso telefónico directo, han eliminado las barreras físicas que una vez necesitaron que los trabajadores estuvieran en sus oficinas. (**Negocios@casa**)

Teletrabajo es enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo (Jack Nille, European Community Telematics/Telework Forum)

IV - LUCES Y SOMBRAS DEL TELETRABAJO

Luces y Sombras del teletrabajo: Puede ser analizado desde tres aspectos fundamentales 1) el trabajador, 2) la empresa y 3) la sociedad en general:

Luces-Beneficios :

1) Beneficios para el teletrabajador:

- Mayor integración para las personas discapacitadas.
- Ahorro en transporte, vestimenta, alimentación.
- Extiende las fronteras geográficas en las que trabajar.
- Permite atender otras responsabilidades (cuidado de niños, etc.)
- Flexibilidad de horario y lugar de trabajo.
- Aumento de la productividad.
- Más oportunidades laborales.
- Mejor calidad de vida laboral.
- Mayor especialización.
- Menos stress.
- Menos desplazamientos.
- Aumento de la productividad.
- Posibilidad de compaginar con tareas domésticas.

2) Beneficios para la empresa:

- Reducción de los gastos generales, como alquiler de oficinas, mobiliario, equipos informáticos, instalaciones, electricidad, teléfono, etc.
- Mayor competitividad, al disminuir gastos puede reducir el precio de sus productos o servicios
- El trabajador se siente más motivado.
- Contratación de personal solo cuando el volumen de trabajo lo requiera.
- Reducción de costos de desplazamiento.
- Menor infraestructura.
- Eliminación de control horario.
- Mejora de plazos de entrega.
- Posibilidad de ampliar horarios de trabajo.
- Reducción del ausentismo.

3) Beneficios para la sociedad:

- Mejora del tráfico.
- Menor contaminación.
- Descongestión de los centros urbanos.
- Mejoras estructurales.
- Desarrollo de zonas rurales.
- Integración de grupos de difícil inserción laboral.

Sombras-Desventajas :

Desventajas para el teletrabajador en los casos en los que no exista relación de dependencia.

- Problemas de integración y merma en las posibilidades de desarrollo por falta de un contacto personal con los directivos de las empresas.
- Falta de protección legal.
- Falta de cobertura medica - Social.
- Falta de los beneficios referidos a la seguridad social jubilación - pensión.

Desventaja para la empresa:

- Proceso de aprendizaje resentido por la falta de contacto con la realidad in situ dentro de la organización y experiencia de otros compañeros de trabajo.
- Problemas de comunicación, especialmente la referida a la informal que afecta o involucra aspectos afectivo/emotivos.
- Se resiente el clima apropiado para un efectivo trabajo en equipo.

V - ASPECTOS SOCIALES

Sociedad Digital

El Cambio Social que viene

Una constante sociológica a tener siempre presente es el cambio. Es difícil predecir la naturaleza y el volumen real del cambio social que se está produciendo; sin embargo, las personas sienten el poder que trae consigo **la Era Digital**, pero no tienen una idea clara de cómo les afectará directamente, aunque son conscientes de que sus modos de vida sufrirán un efecto y un cambio profundo, cambiarán sus trabajos, tanto los horarios como la organización, sus cometidos; cambiarán las empresas, los modos de comercio, los hogares, los viajes, etc.

La marcha hacia el Tercer Milenio está conducida por una gigantesca locomotora denominada **Internet** y sus hermanas pequeñas a nivel corporativo e institucional, las redes Intranet y Extranet.

Si Internet es el fenómeno tecnológico que dirige la revolución en la que estamos inmersos, es el proceso de globalización de la información, a su vez motor de la globalización de la economía y de los mercados financieros, quién está produciendo la implantación universal de la Red y propiciando el cambio social que está conduciendo inexorablemente y a pasos muy agigantados al Tercer Milenio y a la cibernsociedad.

Cambios en el ámbito económico

La nueva sociedad se sustenta en el hecho de que la información es un recurso económico fundamental y clave, base del desarrollo económico actual. La gran ventaja de la información comparada con los recursos tradicionales, como la tierra, la mano de obra, los productos comerciales o industriales, etc. constituye tanto la materia prima como el producto. Ello implica que la información en sí misma se crea y se reproduce a sí misma, con un factor, normalmente exponencial.

Los recursos principales del nuevo mundo económico son la información y el conocimiento en una simbiosis perfecta imposible de deshacer. Internet, que contiene información y conocimiento, está cambiando la organización del trabajo (teletrabajo, subcontratación "outsourcing"), el comercio tanto a nivel de cliente como de proveedor (comercio electrónico, tiendas virtuales,...), la banca electrónica y virtual, nuevas formas de pago (dinero electrónico, cheque electrónico, monedero electrónico, tarjetas de crédito inteligentes,...), nuevas formas de comunicación empresarial y personal (correo electrónico, videoconferencias a través del teléfono), etc.

Cambios en el ámbito político

Internet está favoreciendo un nuevo status político: la ciberdemocracia o democracia electrónica. Dentro de esta democracia electrónica los ciudadanos pueden participar más activamente en el gobierno de su país o de su ciudad pasando de tener el papel pasivo de "simple votante" a "activo votante" con mayor capacidad de decisión, a través de su PC, que puede tenerlo con los medios tradicionales.

A medida que proliferen los sistemas telefónicos y la seguridad en las comunicaciones garantice la fiabilidad de los datos a transmitir, el voto electrónico, la interpelación al representante político (diputado/senador), la propaganda política y -en definitiva- la participación ciudadana directa en la política será más efectiva.

Cambios en la cultura y la educación

Probablemente, y aunque ahora no sea claramente evidente, donde Internet mostrará su potencialidad será en el ámbito cultural y educativo. Areas en las que también se está viendo afectada la operatoria laboral. El proceso de globalización que subyace intrinsecamente en Internet, implica una revolución lenta, universal y de consecuencias insospechadas que se está produciendo en el mundo de la cultura y la educación. Los soportes básicos de la cultura tradicional, el libro, el periódico/revista, el ocio/tiempo libre, están sufriendo transformaciones radicales.

Fuente: Susana Finklelevich, De nuevo en casa, El teletrabajo y sus relaciones con el uso del espacio urbano, Fantasías y Realidades 1998. www.cys.derecho.org

VI). TELETRABAJO Y LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS ORGANIZACIONES

“ Casi todo lo que ha sucedido – pero también todo lo que no ha sucedido, ha sido pronosticado”

H. SIMON

Los aspectos vinculados a Recursos Humanos cumplen un papel preponderante y es una etapa clave en el proceso de elaboración, diseño y organización del teletrabajo.

Las competencias (conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para desempeñar con éxito el trabajo) requieren ser redefinidas a la hora de pensar en teletrabajadores.

La discusión que podría plantearse precisamente si el conjunto de planes y programas que han sido a lo largo de muchas décadas, desarrollados y perfeccionados, se adecuen a esta nueva modalidad y objeto de investigación.

Mi visión al respecto es que el teletrabajo produce un cambio fundamentalmente centrado en la forma en que el trabajo es realizado y los programas y herramientas que desde las áreas de RR. HH se aplican y no responden completamente a las necesidades de esta forma de trabajar.

Brevemente haré una recopilación de los principales procesos involucrados y una enunciación de los aspectos centrales a considerar.

Selección y capacitación de teletrabajadores:

En este proceso de detección dentro del conjunto de competencias, más específicamente las Role Competences (competencias propias del puesto) tratándose de trabajadores individuales, junto con la Functional Competences (Competencias referidas a la unidad de trabajo área o departamento) deben ser definidas pensando en que se tratan de personas que parcial o en forma full time no serán trabajadores presenciales.

Ejemplos de competencias necesarias para teletrabajadores:

Autoconfianza - Seguridad en uno mismo

Esta competencia esta definida por el convencimiento de que uno es lo suficientemente capaz de superar con éxito las tareas y responsabilidades asignadas.

Demostrar a través de una clara actitud el grado de confianza en su propio enfoque, administración de recursos y procesos de decisiones que deban ser aplicados para el logro exitoso de los objetivos. Carece de una supervisión de inmediato acceso, por lo cual debe generar un modelo de autocontrol.

Flexibilidad

Definida como la capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente en entornos y situaciones cambiantes poder entender y respetar puntos de vistas distintos, adaptando el propio enfoque a medida que la situación lo requiera. (Por ejemplo: Días indeterminados o tiempo en un lugar, luego otro, entornos cambiantes, grupos cambiantes, aislamiento, horarios, jornadas, etc.)

Afán de logro - Innovación

Capacidad de esforzarse en realizar hechos o acciones nuevas que mejoren la performance de un trabajo los resultados y la calidad de los productos o servicios (Mostrar más y mejores resultados, genera la confianza independencia y delegación que favorecerá el modelo de gestión basado en la mutua confianza). El teletrabajador deberá tener la constancia alimentada por su propia autodeterminación.

Desarrollo de relaciones

Construir y mantener relaciones y redes de contacto valiosas y necesarias para el logro de resultados y nivel de socialización deseado (esencial a fin de evitar aislamiento y pérdida de la riqueza proveniente de la interacción con los miembros personas de las organizaciones, clientes, proveedores, etc.). Por ejemplo: asistiendo a la empresa frecuentemente (al menos una vez a la semana) para participar de reuniones de información y trabajo necesarias para una buena interrelación.

Adquisiciones de nuevos conocimientos.

Adquirir en forma constante nuevos conocimientos técnicos profesionales.

En estos ejemplos entre otros, lo que trato de reflejar es cuan importante son estas competencias para los puestos de teletrabajo.

Tanto sea hablar de flexibilidad, desarrollo de relaciones, autoconfianza, autodisciplina o afán de logro, competencias aplicables a la mayoría de tareas, reviste trascendental importancia considerarlas en todo proceso de selección de teletrabajadores, dadas las ventajas y desventajas.

En el caso de incorporación de la modalidad del teletrabajo en la empresa cobra singular importancia en el proceso de selección que los potenciales teletrabajadores manifiesten por propia voluntad su deseo de adaptarse a esta modalidad laboral.

La incorporación de nuevos teletrabajadores simplifica parcialmente este proceso en virtud de que los potenciales candidatos tienen experiencia concreta en teletrabajar habiendo ellos mismos podido descubrir las ventajas y desventajas de esta modalidad.

Resulta además necesario que existan exámenes que permitan asegurar entre otros los siguientes aspectos:

- Aptitudes técnicas para el desempeño,
- Entorno de trabajo,
- Equipamiento,
- Discusión abierta de las ventajas y desventajas en cada caso, en cada puesto.

Es necesario asegurarse que los potenciales teletrabajadores sean capaces de automotivarse.

En los procesos de selección es fundamental incluir preguntas no tradicionales en relación a trabajadores de tipo presencial:

Estas son algunas de las preguntas que los sectores de teletrabajadores deberían incorporar en sus entrevistas:

- ¿Prefiere trabajar solo o con un grupo de personas?.
- ¿Prefiere la actividad laboral presencial o es indistinto?.
- ¿Cómo logra automotivarse?.
- ¿Cómo es un día de trabajo en una oficina común y como sería trabajando en su casa?, (Puede imaginarlo aunque no lo sepa por propia experiencia).
- ¿Qué medidas adopta a los fines de administrar efectivamente su tiempo?.
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar en su casa?.
- ¿Cómo ve su entorno social la idea de teletrabajar?.

- ¿Qué inconvenientes o no ve Ud. respecto a la comunicación con sus superiores si teletrabajara?.
- ¿Dispone de confort necesario para teletrabajar?.
- ¿El equipamiento que dispone y el mobiliario es adecuado o necesitaría adecuarlo?.
- ¿Cuál sería el lugar donde teletrabajaría? Descríbalo (luego implica verificación por parte de la empresa).
- ¿Qué personas podrían interferir o afectar su concentración mientras trabaja?
- ¿Qué medidas adoptaría para asegurar la no pérdida de concentración?
- ¿Qué medidas adoptaría a fin de preservar la confidencialidad de la información ligada al teletrabajo?.

Una etapa trascendental y de suma importancia para el éxito de un proyecto de teletrabajo **es la formación** para preparar a los empleados para el teletrabajo.

A los fines de asegurar un mínimo nivel de estandarización entre las habilidades y los conocimientos de los teletrabajadores, la etapa de inducción a la Cía debe considerar además del específico entrenamiento en el puesto, un programa de capacitación y ambientación con la tecnología que permitirá llevar a cabo el teletrabajo: software que será utilizado en la empresa, e-mail, utilitario, aplicativos, videoconferencia, ICQ.

Una idea muy recomendable, como suele ser aplicada en las organizaciones con trabajadores presenciales, es ampliar el concepto de inducción cuando se incluye el trabajo efectivo en las líneas de operación crítica del negocio, a que el teletrabajador seleccionado, opere 1 o 2 días con otro teletrabajador que bien podría incluso transformarse en su tutor por un tiempo determinado.

Quienes pueden teletrabajar:

En síntesis: Cualquier persona que ejerza una profesión susceptible de ser desarrollada parcial o totalmente fuera de la sede del contratante; y que para las comunicaciones use medio telemático. Por lo cual, no es necesario que para la realización del trabajo se usen medios informáticos, sino sólo, para las comunicaciones.

Cabe señalar que la mayoría de los teletrabajadores se adecua muy bien esta forma de trabajo, a causa de los beneficios que proporciona.

En los casos en que existan impedimentos físicos, o padres con niños pequeños o los adultos mayores con dificultades para desplazarse, constituye una alternativa posible y concreta de integrarse al mercado laboral.

Factores psicológicos que se deben tener en cuenta al momento de seleccionar teletrabajadores:

Se podría afirmar que entre otros aspectos fundamentales, un aspecto importante es la capacidad de aceptar el hecho de trabajar en soledad, sin tener el estímulo constante de la interacción o intercambio " cara a cara " _con otros miembros de la organización: compañeros, jefes, colaboradores directos, etc.

Entre distintos factores puede hallar que no existe una personalidad de teletrabajador concreta y definida correcta o incorrecta. Las actitudes, aptitudes, diferencias y preferencias individuales sólo pueden ser consideradas a través de un enfoque sistémico: el todo, la familia, el trabajo, la organización, los intereses personales, la cultura organizacional, etc.

Los que rehusan a la soledad y temen al aislamiento, los que necesitan imprescindiblemente de la vida social ligada al trabajo (estar rodeado de gente, compartir encuentros, reuniones, almuerzos, etc.) tendrán más dificultades en adaptarse que los que necesitan de concentración y soledad. Para ellos los centros de teletrabajo pueden ser la solución más satisfactoria.

Las personas que necesitan de una disciplina externa tendrán dificultades para adaptarse a esta forma laboral y responderán mejor en el ambiente de trabajo tradicional, supervisados por sus jefes. En el extremo opuesto se encuentran las personas que reaccionan ante un ambiente laboral desestructurado volviéndose verdaderos adictos al trabajo. Encuentran dificultades para alejarse de sus computadoras y necesitan de los límites externos representados por los horarios de oficina para establecer una transición entre el tiempo de trabajo y el de la vida privada.

En definitiva, es una cuestión personal. Ciertas personas pueden encontrar en el teletrabajo ventajas que para otros serían serios inconvenientes. Algunos hallan más fácil concentrarse en el trabajo sin las distracciones del lugar de trabajo en la oficina, mientras otros pueden necesitar del mismo ya que es parte de su rutina y hábito adquirido. Muchas personas son más productivas cuando pueden trabajar en forma flexible y organizando sus tiempos de la manera que más les conviene, ya sea por la madrugada o durante la noche, mientras otras maneras necesitan de una rutina horaria y de límites externos para comenzar y terminar sus tareas.

Asimismo, algunos aprecian el tiempo que se ahorran por el hecho de no viajar a sus oficinas, mientras otros por el contrario disfrutan del viaje, ya sea por una cuestión de relación social, distracción, lectura etc.

Profesiones en las que se puede teletrabajar:

Entre muchas profesiones que he podido encontrar en el proceso de investigación, las siguientes serian las más representativas, y que más abajo ampliare en detalle: Autónomos, investigadores, diseñadores gráficos, managers, programadores, educadores, redactores, periodistas, conductores radiales, etc.

Además de las profesiones "tradicionales" (consultoría en diversas especialidades, contabilidad, investigación, preparación de trabajo docente, edición de libros, ventas, encuestas, estudios de opinión pública, etc), surgen nuevas posibilidades: en el campo de la informática, se puede teletrabajar en programación, servicio técnico, etc. En lo que respecta a la imagen, las actividades se extienden a la publicidad, las artes gráficas, la edición, internet (diseño de páginas web, investigación, búsqueda de información) , tareas administrativas como preparación de contratos, gestión de almacén etc.. El marketing, estudios de mercado, servicios de atención al cliente, agente comercial, etc.. La prensa ofrece un amplio cambio de trabajo: articulista, reportero gráfico, corresponsal, crítico literario o de cine, documentalista, etc.

A continuación se describe algunas de las principales profesiones en las cuales el teletrabajo es aplicable con un breve síntesis de las tareas a desarrollar.

Traductores

Esta es una de las profesiones que sin duda, ha sido una de las más beneficiadas por el crecimiento las comunicaciones. Actualmente gracias a las listas de traductores en Internet, los teletraductores no dependen tanto de las agencias, sino que ofrecen sus servicios directamente mediante su propia página web o integrados en asociaciones profesionales.

El futuro de esta profesión como teletrabajo es de lo más optimista, dado el incesante compromiso que experimenta Internet y la necesidad constante de traducir documentos para ponerlos a disposición de la mayor cantidad posible de personas.

Profesionales del área de sistemas

En muchas empresas la informática se ha integrado de tal forma en la estructura de las organizaciones que no pueden prescindir de ella, pero sin embargo, por sus dimensiones no pueden o no quieren contar con los servicios profesionales de un hombre de sistemas de forma permanente. Esto abre un gran abanico de posibilidades para teletrabajar, ya que las modernas tecnologías permiten trabajar de forma remota sobre el ordenador de un cliente de igual forma que si estuviéramos sentados en su escritorio.

Muchos desarrollos que en la actualidad usamos y que tienen su nacionalidad determinada han sido elaborados por profesionales de otras nacionalidades distintas y en países distintos. Esta es sin duda una muestra palpable de las grandes posibilidades que el teletrabajo ofrece al sector informático, pero Internet ofrece muchas más posibilidades de trabajo a los informáticos y es que no podemos olvidar que para que Internet crezca son necesarios muchos profesionales trabajando en todos los campos, crear páginas web, administrar servidores, formar los usuarios, mejorar el software continuamente.

Administrativos

Están surgiendo con fuerza las tele-asesorías para asesores, que suponen el respaldo necesario para que el administrativo pueda competir en igualdad de condiciones con cualquier empresa de servicios integrales, ya que dispone de abogados, economistas, graduados sociales y todo tipo de profesionales necesarios para resolver cualquier duda que le pueda surgir, a él directamente o a su cliente.

Pueden desarrollar su trabajo habitual, de tareas en control administrativo. Hasta ahora había sido un problema el hecho de que los administrativos no podían ir más allá en la presentación de sus servicios, es decir, que se debían limitar a la contabilidad y con ello, perdían muchas de sus oportunidades ya que cada vez más las empresas que ofrecen servicios integrales de asesoría, tanto fiscal, como jurídica y laboral.

Asistentes Sociales

Es sin duda una profesión totalmente integrada en la modalidad de teletrabajo, tanto que en realidad la oficina del teletrabajador opera muchas veces como oficina satélite de las empresas para las que trabaja.

Yendo mas allá de la simple realización de nóminas, estos profesionales pueden cumplir mediante el teletrabajo una labor mucho más amplia ya que pueden realizar estudios en un amplio espectro a empresas situadas en cualquier lugar, con lo que sus posibilidades de trabajo se amplían geográficamente, permitiendo un mayor nivel de especialización. El límite de actuación suele coincidir con el de su país, ya que para su trabajo dependen directamente de la legislación del país de que se trate, mientras que para la realización de estudios y análisis de optimización de recursos humanos, no tienen esas limitaciones legislativas.

Agentes de seguros

El agente de seguros puede realizar las consultas y gestionar las pólizas desde su ordenador, y además, mantener una fluida relación con sus clientes sin siquiera pasar por la sede de la Cía.

Desde una notebook un celular adecuadamente conectado integrando un sistema de comunicación, a través de Internet pueda acceder a Intranet corporativa de la empresa y operar como si estuviera físicamente presente.

Marketing

El trabajo de estos profesionales puede desarrollarse mucho, ya que sus servicios son demandados por las empresas para cubrir un aspecto fundamental, la comercialización y por lo tanto, siempre quieren contar con los mejores, lo cual, hasta ahora suponía graves problemas de accesibilidad.

Abogado

Son tantas las aplicaciones diarias del derecho en nuestra vida cotidiana que la lista de aplicaciones de teletrabajo para su desarrollo también será bastante extensa. La única limitación de esta profesión es la geográfica, ya que debe someterse a la legislación propia de cada país, y la presencia en los tribunales es hasta ahora inevitable en ciertas instancias del proceso.

Creativo y diseño gráfico

Esta profesión ha tenido y tendrá un desarrollo sostenido e importante. El desarrollador gráfico ha pasado a ocupar un espacio significativo en el desarrollo general del producto y de la empresa. El uso de las nuevas tecnologías ha venido a suponer para estos profesionales, no sólo una importante herramienta de trabajo, sino además una nueva fuente de empleo.

Educadores a distancia

La educación a distancia ofrecerá cada vez más oportunidades de empleo que ya pueden ser descubiertas en la propia web.

Las tele-tutorías montadas por instituciones y particulares están demostrando como desde cualquier lugar, con la simple ayuda de un ordenador y sus conocimientos, un profesor debe ayudar a alumnos que están haciendo sus deberes en el otro extremo del planeta. Pero además, los sistemas de videoconferencia permiten a los alumnos ver lo que está ocurriendo en el aula, lo que permite desatar la imaginación sobre las posibilidades futura de este sistema en cualquier tipo de enseñanza.

Mención aparte requiere la enseñanza de idiomas, que encuentra en el teletrabajo una salida perfecta para todos aquellos que pretenden enseñar, ya que la transmisión de voz cada día se perfecciona más y de hecho, en la actualidad es posible realizar conversaciones en tiempo real, por tanto, es posible aprender y practicar idiomas con facilidad.

Arquitecto

Poco importa el lugar desde el que trabajen. Otra posibilidad para los arquitectos es la de publicitar o promocionar sus realizaciones en páginas a través de Internet y así ser observadas por los potenciales clientes, por lo tanto, parece imprescindible la realización de esta página como primer paso.

Otro campo en el que los arquitectos podrán encontrar teletrabajo es en la realización de edificios en realidad virtual, que permitan a los promotores hacer más reales sus proyectos mucho antes de su construcción y a los profesionales, les permita detectar los fallos y carencias.

Periodista

Esta es una profesión claramente con la cual muchos periodistas se sentirán identificados como teletrabajadores por excelencia.

Locutores

Esta profesión ha avanzado mucho en el campo del teletrabajo, y ejemplos concretos se observan en las transmisiones reales o televisivas que se hacen desde el domicilio particular u otro especial que no es la oficina, la radio o el canal.

Puede recordar las transmisiones de Bernardo Neustadt, Daniel Hadad, entre otros que lo hacen desde puntos remotos a la sede de sus oficinas (casa, lugar de descanso, etc.)

Compradores

La extensa oferta de productos y servicios, acompañado de poderosos motores de búsquedas, directorios, etc. Facilitan y abren enormes posibilidades a quienes tienen a su cargo la tarea de comprar bienes, servicios.

Ingenieros

El trabajo que realiza cualquier tipo de ingeniero es susceptible de ser teletrabajado. Independientemente del trabajo habitual que pueden desarrollar estos profesionales, existen nuevas aplicaciones que por su reciente implantación coinciden con la eclosión de la red, como son el control de calidad y el análisis de tiempos, que perfectamente pueden ser desarrollados mediante el teletrabajo.

Promoción y desarrollo de teletrabajadores:

Existe un temor de quienes teletrabajan o piensan en hacerlo que sus posibilidades de promoción o desarrollo de carreras es inferior a los trabajadores presenciales.

Un estudio realizado por la Small Business Administration en 1993 concluyó que los teletrabajadores obtienen promociones en mayor proporción que los que van todo los días a la oficina. Asimismo, un número creciente de empresas admite o impulsa el teletrabajo: La firma de investigación Americana Find/SPV asegura que el actual número de teletrabajadores (9 millones) es el doble de los que había en 1990 y que llegará a 11 millones en el año 2000.

Performance y motivación de los teletrabajadores según el sexo:

Entre los teletrabajadores una alta proporción son mujeres, existe mayor flexibilidad laboral y más trabaja a tiempo parcial, hombres y mujeres perciben el trabajo en forma diferente, aunque no necesariamente contradictoria.

Según la literatura investigada, los hombres manifiestan mayor grado de satisfacción: los teletrabajadores informan que las relaciones con sus familias son mejores que las de quienes trabajan fuera del hogar: disponen de mayor tiempo libre, sufren menos de stress, disfrutan mas y mejor a su familia.

Sin embargo, como informa Wellman (1996) en sus investigaciones, las dinámicas de genero son diferentes: "Los hombres perciben el teletrabajo como un privilegio, porque quieren mayor autonomía, y como un beneficio extra, tiene mayor interacción con sus familias. Las mujeres ven el teletrabajo como una solución intermedia, porque las responsabilidades familiares les limitan sus horas de trabajo, y desean horarios flexibles".

Una clara advertencia surge para el caso de quienes están inmersos en las tareas cotidianas o quehaceres del hogar, pudiendo en estos casos el teletrabajo profundizar el grado de aislamiento y permanencia en el hogar.

Costo del teletrabajo:

En general las empresas pagan el tiempo de comunicación software y el hardware, cursos de formación y actualización en el manejo de las tecnologías de comunicación, otras demandan que los costos sean cubiertos por el propio trabajador.

También resulta necesario considerar el costo de un espacio en el hogar dedicado exclusivamente al trabajo, gastos de energía (luz, climatización), amoblamiento, seguros contra accidentes de trabajo, etc.

La mayoría de los estudios demuestran que el empleado gasta menos en transporte, vestimenta comidas gastos de refrigerio fuera del hogar, lo que compensaría los gastos del trabajo a domicilio.

Aspectos fundamentales en las políticas de teletrabajo:

Según el resultado de un equipo de investigación del Management Technology Associates and Brameur Limited apoyado por el gobierno de Gran Bretaña, cuya website es <http://www.eto.org.uk> se exponen los resultados de sus estudios. En los mismos se observa que hay cuatro aspectos fundamentales a considerar en las políticas y programas de teletrabajo:

- 1) Tareas a desarrollar por el teletrabajador, y si el trabajo es la manera ideal de cumplirlas.
- 2) La infraestructura y arquitectura informática disponible en la empresa: correo electrónico, redes etc., como así también la cultura organizacional donde el colaborador es premiado por los resultados y no por el tiempo de permanencia en la empresa.
- 3) El ambiente donde se desarrollara la actividad: se requiere un lugar íntimo, donde sea posible la concentración al trabajo, y donde la interferencia familiar sea mínima mientras se desarrolla la actividad laboral.
- 4) Aspectos vinculados con la personalidad del individuo, su experiencia y preferencias: Por ejemplo, alguien puede preferir viajar a un centro urbano a fin de aprovechar luego las actividades sociales y educativas, o bien a trabajar solo en casa disfrutando el tiempo ahorrado en traslados en otras actividades sociales o recreativas.

VII).- PRE REQUISITOS TECNOLOGICOS

“La primera vez que el hombre recogió una piedra o una rama para servirse de ella como herramienta, quedó alterado irremisiblemente el equilibrio entre él y su entorno. Mientras el número de tales herramientas siguió siendo pequeño, su efecto tardaba mucho en difundirse y provocar los cambios. Pero conforme fueron multiplicándose, sucedió lo mismo con los efectos: a más herramientas, más rápido el ritmo de cambio”.

James Burke - Connections

La importancia de crear una plataforma tecnológica compatible, confiable y escalable resume como regla general los principales conceptos a tener en cuenta al momento de diseñar un puesto o un centro de teletrabajo.

El progreso sostenido e ilimitado que tiene la tecnología favorece y pronostica cada vez mayores y mejores condiciones para teletrabajar.

Cabe destacar y si es necesario desmitificar que para teletrabajar no es necesario disponer de tecnología sofisticada.

Para realizar determinados trabajos, es suficiente disponer de un equipo de computación, una línea telefónica, un módem (dispositivo más abajo explicado) soft específico para permitir la comunicación remota entre distintos ordenadores, o bien acceso a través de la red de Internet o Intranet corporativo.

No por sencillos que pueda resultar los elementos mencionados anteriormente, ampliar el dominio y conocimiento de determinados aspectos técnicos que hacen a la Tecnología de la información (IT)resultará conveniente y diría necesario para todas aquellas personas involucradas en un proceso de teletrabajo poniendo particular interés en los temas vinculados a seguridad, confidencialidad y autenticación de la información y de las redes de comunicación como así también en los recursos disponibles y utilizados a través de Internet en virtud del tema que nos convoca.

Conceptos tecnológicos ligados al teletrabajo primordiales de conocer.

Sistema de Comunicación o Teleinformático:

Se denomina sistema teleinformático al conjunto de recursos hardware y software utilizados para cumplir con las necesidades de transmisión de datos.

Un sistema básico lo constituye un Host (procesador central de datos) complementado por otro procesador de menor capacidad denominado Front end o procesador de comunicaciones. En el otro extremo se encuentra el dispositivo que desea comunicar con el host denominado terminal remoto y entre ambos se encuentra la red de telecomunicación en cuyo principio y fin encontramos los módems.

Los módems (modulador demodulador) son dispositivos de equipos de comunicación de datos (dce) que proporcionan conexiones para las computadoras sobre la red telefónica pública.

Convierten las señales digitales en analógicas que se pueden transmitir a lo largo de las líneas telefónicas mediante los distintos tipos de modulación.

La finalidad de modulación es adaptar la señal al medio. Los módems deben ser compatibles.

Las principales funciones de un módem son:

- Convertir una señal digital en analógica.
- Convertir una señal analógica recibida en digital.
- Detectar errores de transmisión.
- Corregir defectos de la línea mediante circuitos compensadores.

Inconvenientes que puedan afectar las comunicaciones:

Existen factores exógenos que afectan la calidad de las comunicaciones a saber: Ruido y la Atenuación.

El Ruido puede tener diferentes orígenes:

- Ruido Blanco: producido por el movimiento de los electrones libres.
- Impulsivo: es irregular de alta intensidad producido por sistemas electromagnéticos.
- Cross-talk: Acoplamiento producido por otros cableados.

- Ruido de Línea: Debido a seriales eléctricos, por medio de la inducción electromagnética.

Atenuación:

Perdida de la señal producida por la resistencia del medio que la conduce.

Seguridad y tecnología

Riesgos

Existen diversos temas a tener en cuenta en un proceso de seguridad.

Las personas no autorizadas que logren vulnerar los sistemas de seguridad (en caso de existir) se complacerán observando y visitando los distintos sitios de su red, pero algunos, tratarán de obtener datos o información declarada por la empresa como no pública. Otros, no contentos con esto, intentarán hacer daño a su sistema.

Los principales tipos de riesgos son:

Errores de programación en el servidor en respuesta a pedidos remotos que permitan la ejecución de comandos no permitidos.

Esto incluye los casos en los que quienes intentan acceder violando el sistema saturan al servidor con demasiados pedidos de servicios de tal forma de bajar el rendimiento del equipo.

Documentos privados o confidenciales almacenados pueden caer en manos de personas no autorizadas.

VIII- TELETRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES

Perfil de Empresa:

El Management Technology Associates and Brameur Limited, es una organización que se dedica a estudiar las nuevas formas de management y llegaron a la conclusión de que existen dos aspectos fundamentales que las empresas deben considerar a la hora de optar por el teletrabajo:

- El conjunto de tareas que se encargara al teletreabajador y si el teletrabajo es la manera ideal de cumplirlo.
- El contexto organizacional: Este tiene que ser apto para adoptar el trabajo virtual, o sea tiene que tener la cultura de la comunicación vía e-mails, discusiones on line, boletines, pizarras, y bibliotecas electrónicas.

Tampoco será exitosa esta modalidad de empleo en una organización fuertemente burocratizada y jerarquizada ya que no podrán descentralizar la toma de decisiones y el control directo del jefe sobre el trabajador.

Una estructura que se adapta al teletrabajo es la horizontal, donde lo que importan son los resultados y los procesos de trabajo y donde la toma de decisiones está distribuida a lo largo de la empresa.

También es importante que la empresa este familiarizada con el trabajo en Red, ya que facilitará el diseño del proceso de trabajo realizado por teletrabajadores.

El punto de vista de las empresas

El impacto divergente del teletrabajo en el control y organización del empleo sigue así la lógica dominante en el mercado de trabajo, en el que las estrategias de las empresas determinan su alcance, modalidades y difusión. Si una empresa dispone de un alto número de puestos administrativos y de candidatos suficientemente calificados para ocupar estos puestos, los acuerdos laborales asegurarán un mayor control de la cúpula empresarial. Si, por el contrario, requiere de personal altamente calificado y pretende retenerlo en la firma, les proporcionará arreglos laborales más flexibles. Los profesionales obtienen con frecuencia mayor autonomía, flexibilidad, nuevos conocimientos y compromiso con el trabajo, pero como contraparte también poseen mayores incertidumbres sobre sus carreras e ingresos.

Para las empresas medianas y pequeñas la implementación de oficinas hogareñas donde algunos ejecutivos y otros empleados puedan trabajar unos días por semana, unidos a la oficina central por medio de computadoras y otros medios de comunicación, es una alternativa más entre otras muchas, posibilitadas por la tecnología de información y comunicación. Otras opciones son:

- Centros de servicios remotos para clientes, donde los empleados pueden responder las llamadas telefónicas o los *e-mails* de los clientes desde sus computadoras hogareñas, sin necesitar casi nunca concurrir en persona a la oficina central.
- Centros de teletrabajo y oficinas satélites, en edificios de la empresa localizados cerca del domicilio de los empleados, para reducir las distancias de viajes cotidianos.
- Oficinas virtuales o móviles, que dependen de computadoras portátiles e instrumentos de comunicación para permitir a los empleados que trabajen en cualquier lugar donde se encuentren, como por ejemplo, en viajes de negocios.

Percepción del teletrabajo en las empresas:

Las empresas ven el teletrabajo como una forma de reducir costos y de incrementar la productividad, pero también como un modo de proporcionar beneficios a sus empleados con bajo costo. En general, las empresas se muestran favorables al teletrabajo. En algunos casos, lo que motiva su implementación es una necesidad perentoria. Por ejemplo, cuando el terremoto de 1994 en Los Angeles destruyó seriamente algunas carreteras y medios de transporte, muchas empresas adoptaron el teletrabajo para mantenerse activas. Algunos gobiernos metropolitanos lo impulsan como una medida anti-contaminación ambiental, que les ayuda a cumplir con los requisitos de la Clean Air Act.

Cambios Organizacionales:

En cuanto a los cambios organizacionales, a pesar de que los entusiastas de post-fordismo sugieren que el teletrabajo libera a los trabajadores, la mayor parte de los estudios e investigaciones realizados hasta el presente sostiene la conclusión neofordista de que "los altos ejecutivos de empresas mantienen un alto control de la planificación y los recursos, aunque descentralizan las tareas y la ejecución de las decisiones".

Las empresas que implementan el teletrabajo para reducir sus costos también incrementan el control sobre la producción de sus trabajadores. Esta estrategia es más efectiva con los empleados administrativos, que en su mayoría son mujeres con hijos pequeños. Cuanto más severas sean las limitaciones y obligaciones personales de los empleados (como el cuidado de niños pequeños, la falta de preparación necesaria para conseguir un empleo mejor, etc.) y menor sea la demanda de trabajadores con sus calificaciones en el mercado, más posibilidades tendrán éstos de ser sometidos a un control más estrecho. De este modo, la cuestión de la libertad laboral es dual.- los empresarios incrementan el control sobre los empleados administrativos que optan por el teletrabajo, mientras que los profesionales han ganado mayor autonomía.

Control sobre los trabajadores:

Por lo analizado podría decir que en general, el control sobre los teletrabajadores se incrementa: A los teletrabajadores (aunque esta filosofía es aplicable a cualquier puesto de trabajo). Se lo debe medir por los resultados que producen y no por el tiempo de permanencia en su lugar de trabajo, siendo este un aspecto clave a considerar y establecer las reglas claras desde el proceso de selección y modelo de gestión organizacional.

Aspectos Económicos:

Se ha demostrado que la oficina instalada en el hogar del teletrabajador es la más barata entre las opciones descritas más arriba (telecentros, telecottages, etc.). Generalmente sólo necesita una pequeña cantidad de *hardware* y *software*, además de la adopción de prácticas diferentes en la organización del trabajo, como los horarios a cumplir, días libres, modalidades de trabajo y de comunicación. Las motivaciones de las empresas son fundamentalmente de índole económica: el teletrabajo significa la reducción del espacio de oficinas, energía y otros ítems. Algunas firmas combinan teletrabajo y *hoteling*, una modalidad que implica que los días en que el trabajador concurre a la oficina, comparte su escritorio y su espacio con otros, a través de un sistema de reservas que asigna lugares los días en que el empleado no trabaja en su casa ni está en viaje de negocios. Consulting and Audit Canada (CAC), empresa canadiense, afirma que apunta a ahorrar 234.000 dólares al implementar este concepto, lo que incluye un piso entero de oficinas.

Los costos varían según la inversión de la empresa en la oficina hogareña: para algunas, ésta es de alrededor de \$150, es decir, el precio de un modem de última

generación. Para otras, aumenta considerablemente: la Compaq Computer Corp. de Houston estima que implementar el teletrabajo le costó alrededor de \$13.000 por teletrabajador el primer año, incluyendo nuevas computadoras, software y formación, pero que en el segundo año, luego de eliminar *el outsourcing* de asistentes de oficina, este costo se redujo a 4.000 pesos por empleado. Otras motivaciones fuertes para los empresarios es retener a los empleados calificados que desean trabajar con más calma y en mejores condiciones. En cuanto a los aumentos en la productividad, estos son difíciles de medir, de acuerdo a los usuarios del teletrabajo y a los observadores empresarios.

IX - EL ROL DEL ESTADO

Aplicación de normas comunes para la implementación del teletrabajo:

Es posible aplicar normas y reglas comunes para implantar el teletrabajo en todos los países de bloques como la Comunidad Europea, el Mercosur o el NAFTA, si se pueden efectuar acuerdos entre las diferentes legislaciones laborales nacionales, que incluyen aspectos tales como el pago de impuestos de un teletrabajador que desde su país trabaja para una empresa basada en otro, licencias y vacaciones, seguros, seguros de desempleo, estrategias y políticas fiscales, etc.

Factores de éxito para introducir el teletrabajo al mercado laboral:

- Una legislación laboral apropiada.
- Renovación en la cultura organizacional de empresas e instituciones.
- Formación continua de los trabajadores en el uso de informática y telecomunicaciones, provista por el Estado o el sector privado.
- Descenso del costo de las herramientas tecnológicas, acompañado de créditos estatales para su adquisición, preferentemente en articulación con las empresas productoras de tecnología.
- Construcción de nueva infraestructura urbana, como telecentros, telecottages, etc.
- Provisión de equipamientos que acompañen el teletrabajo en áreas residenciales: Guarderías, centros de cuidado de ancianos y niños, comercios, proveedores de insumos informáticos, gimnasios, etc.
- Aplicación al sector de fondos destinados a la reconversión laboral.

Papel del gobierno tendiente a implementar el teletrabajo:

Partiendo de una concepción del Estado que admita aunque sea en una mínima parte entre los cometidos del Estado la regulación de la vida económica, entendemos que hay una serie de aspectos en los cuales se puede colaborar con la implementación del teletrabajo:

- Aplicación al sector de fondos destinados a la reconversión laboral
- Capacitación de recursos humanos a través de los fondos de los seguros de desempleo.
- Inclusión del tema en las plataformas electorales.
- Políticas impositivas que favorezcan la adquisición de las herramientas tecnológicas
- Créditos blandos para el sector.

La localización no es un elemento excesivamente determinante para el tema del teletrabajo, muchos son los factores que pueden influir:

- Planificación del uso del suelo para permitir el teletrabajo y las actividades asociadas a él en áreas residenciales
- Previsión de equipamientos tales como los telecottages.
- Facilitación de actividades destinadas al intercambio social de los teletrabajadores.
- Formación de recursos humanos.
- Medios de transporte para facilitar el acceso del teletrabajador tanto a su lugar de trabajo como a centros médicos, de compras etc.
- Servicios de asistencia técnica.

En este enfoque del Rol del Estado, partimos, en definitiva, de un concepto según el cual el Estado debe responsabilizarse de lo que los particulares no pueden, no deben, o no quieren hacer.

Y es así que ciertos pasos iniciales hacia el teletrabajo en países como el nuestro exigen un Estado que:

- Genere ciertas inversiones de base.
- Induzca educativamente.
- Apoye a los protagonistas iniciales.

X- PERSPECTIVA NACIONAL

El teletrabajo en Argentina: mate y computadora

En la Argentina de 1998 las empresas empiezan a considerar seriamente la posibilidad de alentar el teletrabajo. Sin embargo, existen obstáculos. Uno de ellos es la Legislación Laboral existente. Aunque ya son numerosas las empresas que otorgan a sus empleados la capacidad de tomar decisiones, les proporcionan libertad de horarios y equipos tecnológicos adecuados, todavía son escasas las que mantienen una relación contractual con los teletrabajadores, ya sea en forma individual o con un grupo de ellos. Una crítica a esta modalidad laboral suele ser la facilidad aparente de las empresas para tener las cuentas claras con el fisco: en el caso de un teletrabajador empleado por una empresa, sus obligaciones fiscales serán las mismas que las de cualquier otro trabajador. Los casos en que el trabajador es autónomo o profesional independiente ya están contemplados por el marco legal en diversos países, aunque es frecuente que las reglamentaciones necesiten aggiornarse para seguir el paso veloz de las innovaciones tecnológicas. Por lo demás, el caso de los teletrabajadores que atraviesan fronteras (como los argentinos que procesan información para empresas extranjeras) aún no está resuelto.

Contemplado o no por las leyes, el teletrabajo asistido por CMC - comunicación mediatizada por computadora - existe en Argentina desde hace años, aunque a mi conocimiento no se han efectuado todavía estadísticas que lo cuantifiquen. Los trabajadores que alternan el mate y la computadora provienen de diferentes profesiones, fundamentalmente de las que exigen un número reducido de horas en el "Lugar de trabajo", pero muchas más dedicadas a la tarea específica en el hogar: miembros de profesiones liberales, profesores secundarios y universitarios, programadores informáticos, investigadores, publicitarios, artistas gráficos, administrativos, empleados de empresas de marketing, articulistas, periodistas, etc. En la mayoría de los casos, sean o no empleados regulares en empresas, pagan los implementos tecnológicos y la factura telefónica de su propio bolsillo, al igual que los costos de climatización, iluminación, superficie del hogar dedicada al trabajo, seguros, etc.. Si bien estos trabajadores aprecian las ventajas del teletrabajo, se quejan de que el ambiente laboral invade el hogar y -sobre todo las mujeres- de que ni familiares ni amigos consideran que el trabajo realizado en el hogar es "trabajo de verdad", por lo que se los considera disponibles full time para otras obligaciones caseras.

La incipiente extensión del teletrabajo marcha de la mano con una nueva tendencia urbana: la emigración de familias de clase media alta y alta a Countryes Clubs y barrios privados de los suburbios, que le garantizan un medio ambiente agradable y seguridad a menos de 100 Km. de la Capital Federal. Para estos

nuevos habitantes de suburbios de lujo, el teletrabajo es, o será en poco tiempo, una herramienta indispensable para su modo de vida, que les permitirá reducir sus viajes a la Capital a algunos días por semana.

El fenómeno de Internet ha potenciado y multiplicado diferentes formas de teletrabajo asociado también a una tendencia social que cada vez más se manifiesta.

Esta tendencia acompañada por el avance tecnológico, el ya explicado fenómeno Internet, la masividad de las computadoras, genera un campo cada vez más propicio para el desarrollo del teletrabajo.

Otra de las causas del teletrabajo es la apertura de la economía, ya que hace que las industrias nacionales e internacionales se expandan hacia nuevos mercados, trayendo de la mano a los teletrabajadores móviles.

Para analizar las perspectivas del teletrabajo en Argentina, Carlos A. Cleri, desarrollo un trabajo llamado El Estado del teletrabajo en Argentina, en el cual expone que se deben analizar 4 variables para poder llegar a una conclusión.

Las cuatro variables son:

APTITUD: La existencia de áreas de incumbencia de las cuales el teletrabajo puede ser aplicado.

FACTIBILIDAD: La posibilidad de aplicación de la modalidad esta indisolublemente ligada a la disponibilidad de ciertas herramientas de tecnología.

ADAPTABILIDAD: Tiene que ver con los condicionantes culturales o la capacidad de manager y trabajadores para convertirse en Telemanagers y Teletrabajadores.

ACEPTABILIDAD: Tiene que ver con la viabilidad económica del proyecto.

Aptitud

Según la OCDE, el 60% de las actividades laborales están constituidas por acciones que no tienen por objeto producir un bien físico. Esta es la primera condición necesaria, por lo que la posibilidad de empezar a considerar el tema del teletrabajo resulta factible.

Factibilidad Técnica

Uno de los aspectos a tener en cuenta son los Recursos Humanos, ya que debemos tener personas capacitadas para poder manejar las nuevas tecnologías. Y Argentina cuenta con RRHH altamente capacitados y con el perfil personal anteriormente mencionado.

Otro aspecto es el estado de las telecomunicaciones en Argentina. Ultimamente se han producido grandes transformaciones técnicas al respecto lo que hace que estemos en condiciones de transmitir información de diversas formas como por ejemplo datos, imágenes y voz.

Lo que en este aspecto habilita a nuestro país para la implementación del teletrabajo.

Adaptabilidad

Para poder aspirar a la introducción con resultados positivos de esta modalidad, deben ser considerados una serie de factores que incluyen los aspectos psicofísicos y organizacionales de la sociedad en la que se desenvuelve la empresa y de la empresa misma.

En la primera instancia se deben tener en cuenta una serie de aspectos tanto de la empresa como del trabajador para tener éxito en la implementación de esta modalidad.

Deben así también instalarse telecentros en lugares estratégicos y es por todo lo mencionado anteriormente que la incorporación del teletrabajo requiere de un estudio minucioso como así también la capacitación tanto de trabajadores como de los managers, para adaptarse culturalmente a esta nueva modalidad.

Aceptabilidad Económica

Es necesario realizar en este punto un minucioso análisis, relacionado con la evaluación de los costos de la introducción de esta modalidad. Si tenemos en cuenta los precios de la tecnología necesaria, este no es un gran inconveniente, ya que los precios descienden constantemente en el mercado. También hay que tener en cuenta el aumento de la productividad de los trabajadores por los motivos descriptos en los apartados anteriores, la disminución del ausentismo, disminución del espacio físico necesario en la empresa, etc.

En la Argentina las empresas esta exigidas a disminuir sus costos para poder ser competitivas, lo que abre el espacio para la incorporación del teletrabajo.

TENDENCIAS

En la Argentina, el teletrabajo todavía es una novedad, pero cada día gana más adeptos. Especialistas en Recursos Humanos indican que el crecimiento de esta metodología laboral se debe más a situaciones particulares que a su bajo costo y alta productividad. Para Fabián Nanoia, gerente de Recursos Humanos de Laboratorios Roche y profesor de IDEA, el teletrabajo "no está muy difundido y en culturas más latinas va a ser complicado implementarlo". Sin embargo, comenta que "Roche comenzó a implementar el teletrabajo con mujeres profesionales que estaban trabajando y quedaban embarazadas". Y agrega que "se empezó a desarrollar esta modalidad por iniciativa de las propias mujeres que no podían llevarse las PC a las casas". Al principio comenzaron trabajando 'stand alone' yendo y trayendo información. Luego, con el desarrollo de nuevas tecnologías y de las telecomunicaciones, empezaron a utilizar notebooks.

Un caso paradigmático es el de la compañía Intel. De sus 2.000 empleados europeos, 80 por ciento trabaja desde su casa. La experiencia comenzó en 1994 cuando 20 empleados se ofrecieron a trabajar desde sus hogares. Comprobado el resultado de la iniciativa, en 1999 el primer fabricante de microprocesadores del mundo decidió descentralizar su producción. En Latinoamérica, Intel desarrolla el teletrabajo desde hace más de 10 años. Daniel Farías, gerente general de Intel de Argentina y responsable para el Cono Sur de Intel Internacional, comentó que desde 1988 Intel emplea el teletrabajo en Latinoamérica. "Hoy el 100 por ciento de nuestros empleados tiene la potencialidad para trabajar desde su casa o en la habitación de un hotel en cualquier lugar del mundo. Esto es clave en la era del e-business".

En cuanto al potencial de esta modalidad de trabajo, el directivo sostiene que el teletrabajo no se limita sólo a las empresas de telecomunicaciones o tecnología. "Se puede utilizar tanto para vender microchips como granos. Esa es la ventaja de la tecnología hoy. Intel lanzó un dispositivo en el mercado norteamericano -que próximamente estará disponible en Latinoamérica- que permite teletrabajar sin estar conectado físicamente a un cable", adelanta. A pesar del rápido crecimiento de esta modalidad, los especialistas aseguran que en un determinado momento esa tendencia se desacelerará, porque hay tareas que requieren la relación cara a cara o la presencia de operarios en una planta. "Creo que los primeros en adoptar la modalidad de teletrabajo serán los profesionales, ya que generalmente cuentan con una PC en sus casas y por la naturaleza de su trabajo no los afectaría estar alejados de la línea. Existen otros puestos que no podrían desempeñarse a distancia", afirma Zoltan Rosenfeld, consultor de Towers Perrin. Y agrega que "el boom del teletrabajo está íntimamente relacionado con el

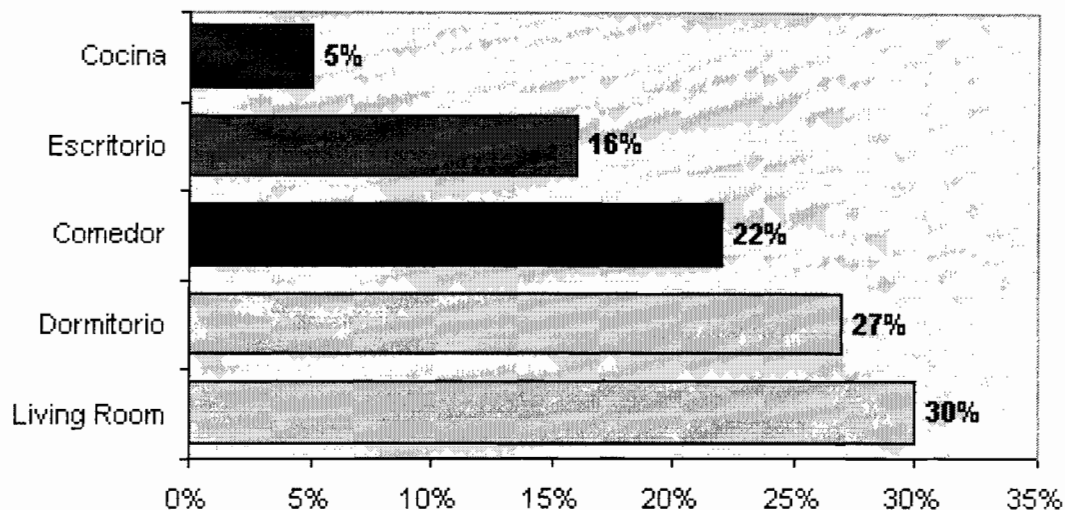
desarrollo de Internet. Las nuevas tecnologías permiten flexibilizar la relación laboral y no es descabellado arriesgar que en los próximos años un gran porcentaje de personas comience a trabajar en sus casas".

Acerca de los métodos de control, el gerente de Roche Argentina, indica que obviamente no se pueden comprobar horarios pero sí se puede medir el volumen de trabajo. Sin embargo, reconoce que la experiencia de su empresa no involucra a gente que trabaje directamente en la línea. Según el sondeo realizado por Sulzer, una oficina telemática reduce los costos operativos entre 25 y 40 por ciento y puede aumentar la productividad hasta 45 por ciento. Pero no sólo las empresas se benefician con el teletrabajo. Los empleados ganan en libertad y calidad de vida.

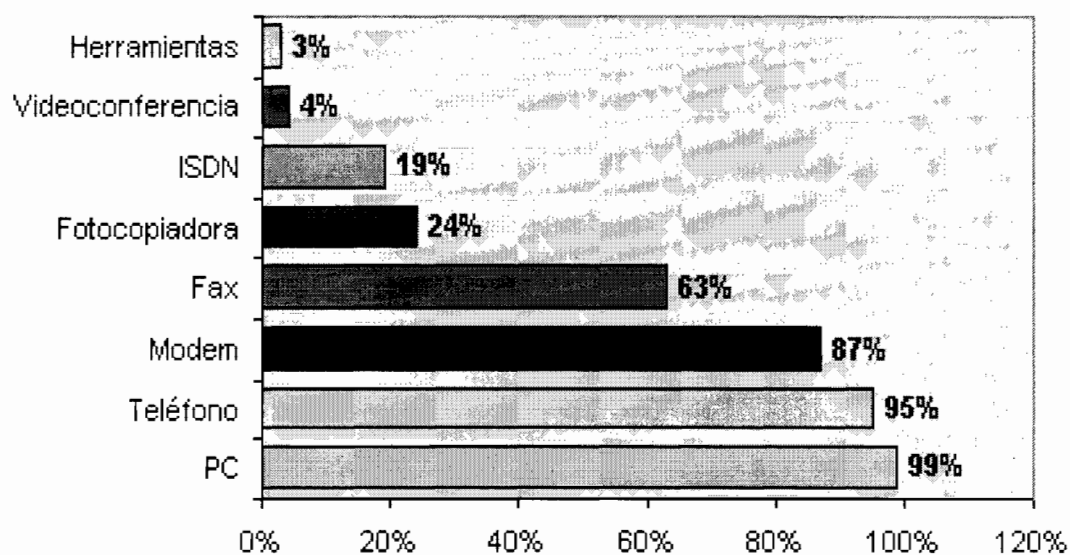
Sin embargo, para la consolidación del teletrabajo en América latina todavía está pendiente el tema de la legislación. En ese sentido, Nanoia señala que ése es un punto importante en el que aún falta avanzar. "Si alguien está trabajando en su casa en relación de dependencia y sufre un accidente, no se sabe qué ocurre", se pregunta.

Todos coinciden en la importancia de la legislación para el desarrollo del teletrabajo. "Hay mucha gente que por la etapa de su vida en la que está, como el caso del embarazo, el estudio u otras instancias necesita trabajar en su casa. Para la empresa, el trabajo a distancia significa tener gente más contenta y poder bajar costos además de brindar más posibilidades de empleo", concluye Nanoia.

¿Dónde desarrollan sus tareas los teletrabajadores?



Equipamiento que utilizan los teletrabajadores



XI . PERSPECTIVA INTERNACIONAL

El Teletrabajo en Estados Unidos

No obstante el interés que despierta entre empleados, empresarios e investigadores sociales, por ahora el teletrabajo está aún lejos de ser un fenómeno masivo. El Censo de Población efectuado en Estados Unidos en 1991 reveló que el 33% de los trabajadores de ese país desarrollan parte de su trabajo en el hogar, pero sólo el 14.5% trabaja en su casa más de 35 horas por semana, y no todos ellos utilizan computadoras y modems.

Los trabajadores hogareños son en su mayoría mujeres, trabajan un número de horas no fijo, y en gran parte viven en áreas rurales o suburbanas, lo que sugiere que la flexibilidad es el aspecto más importante del teletrabajo para quienes lo practican.

El teletrabajo, en ese país, está impulsado no sólo desde parte de las empresas, sino también por algunos sectores gubernamentales. El Clean Air Act (Acta del Aire Limpio, que exige que los empleados reduzcan sus viajes al trabajo en un 25% para mitigar la contaminación ambiental), alienta el trabajo en el hogar como estrategia para reducir los viajes), y la Intermodal Surface Transportation Efficiency Act (ISTEA - Acta de Eficiencia del Transporte Intermodal de Superficie) financia programas de teletrabajo, incluyendo los "costos suaves" de los centros de teletrabajo, su planificación, marketing y evaluación. Se han implementado varios centros para teletrabajadores federales en el área de Washington DC. y la Casa Blanca está implementando una Infraestructura Nacional de Información. Varios Departamentos estatales han publicado informes sobre el teletrabajo y temas asociados a él, como los impactos en las áreas rurales.

Un análisis del Muestreo Microdata de 1991 muestra que los trabajadores con base en su propio domicilio son predominantemente (63%) auto-empleados, (Edwards; Field-Handley, 1996). Sin embargo, las encuestas de la Link Resources Corporation comprueban que el número de teletrabajadores que desarrollan al menos parte de su trabajo en el hogar ha crecido en un 8,9% anual entre 1989 y 1993. Una estimación de un suplemento especial del Censo de Población, de mayo 1991, indica que el 13% de los trabajadores no rurales "cumple con alguna porción de su trabajo primario en el hogar", aunque no todos ellos pueden considerarse teletrabajadores.

El crecimiento en el número de los trabajadores hogareños es atribuible en gran parte a los avances en tecnologías de información y comunicación, aunque éste no es el único factor decisivo: el incremento continuo de la presencia femenina en el mercado de trabajo y el de familias que necesitan dos o más ingresos, así como la popularidad de las microempresas, son tendencias que hacen que este estilo laboral resulte más atractivo. El Clean Air Act, que requiere que los empleadores de las ciudades más contaminadas de los Estados Unidos reduzcan los viajes urbanos y suburbanos de sus empleados en 25% es otra razón de peso. Por lo demás, la articulación entre las obligaciones laborales y las responsabilidades familiares es un tema cada vez más conflictivo, fundamentalmente para las mujeres. No se trata sólo del cuidado de los hijos: el incremento de la longevidad implica que un creciente número de familias tiene a cargo a parientes ancianos o enfermos, que requieren atención especial.

El trabajo en el hogar es una opción que puede ayudar a mujeres y hombres a resolver los tironeos entre su trabajo y su familia.

Fuente: Esta documentación es resultado de una investigación llevada a cabo en la State University of New York at Buffalo, USA de marzo a junio de 1997.

El Compromiso Europeo

En general, el tratamiento de los datos sobre teletrabajo requiere gran atención porque las definiciones utilizadas no suelen ser homogéneas y enmascaran, más que aclaran, la situación real. Según una estimación, actualmente existen 1,25 millones de teletrabajadores en Europa. Sin embargo, según otros datos, se estima que esta cifra es tres veces superior (Mokhtarian 1996). Las variaciones en las estimaciones del nivel actual de teletrabajo se explican, por una parte, por las dificultades y diferencias para definir el teletrabajo, y por otra parte, por la utilización de muestras pequeñas y no representativas. Por ejemplo, en Francia, el número oficial de teletrabajadores en el año 1993 era tan solo de 16.000 debido a una definición muy estricta de lo que es el teletrabajo. Para el año 1994 otra estimación subía a 215,000 teletrabajadores en Francia, Gran Bretaña tiene 600,000 teletrabajadores, que es la mayor de Europa (Korte y 1996).

Debido a su elevado nivel y a la penetración de las telecomunicaciones, Finlandia es uno de los países de Europa con mayor número de teletrabajo. En la actualidad existen 150.000 teletrabajadores finlandeses, un poco más del 8 % del total de empleados en Finlandia. Los 325.000 teletrabajadores suecos, que trabajan en casa al menos un día a la semana, también representan el 8 % de la población activa. En el contexto europeo, estas cifras pueden considerarse elevadas. En Italia, los teletrabajadores suponen el 0,2 % y en Gran Bretaña e Irlanda, el 1,21 % de la población activa.

No obstante, los datos sobre la tendencia hacia el teletrabajo están sujetos a una gran incertidumbre. El número creciente de teletrabajadores a tiempo parcial hace difícil la interpretación de los datos, sobre todo porque no aparecen necesariamente en las estadísticas de teleempleo.

También se observan diferencias entre los países europeos en lo referente al conocimiento de la existencia del teletrabajo entre la población. Saber que existe el teletrabajo es una condición *sine qua non* para que las personas se formen una opinión sobre esta forma de empleo. Según el estudio TELDET de la Unión Europea, el conocimiento de la existencia del teletrabajo entre la población varía significativamente en los diferentes países de Europa y varía desde el 23 % en España hasta el 59 % en Francia (Korle 1996). Las conclusiones del proyecto Finnish Experience in Teleworking (FET) mostraron que tres de cada cuatro trabajadores finlandeses conocían la existencia del teletrabajo a través de la información que ofrecen los periódicos, la radio, la televisión u otros medios.

El interés por el teletrabajo variaba menos entre los países. Los resultados de las encuestas en el proyecto de TELDET de L Europe indican que el interés por el teletrabajo desde el hogar, como forma permanente de empleo, variaba desde

algo menos del 30% de la población activa, en Alemania, hasta el 42 % en España. De igual manera, el 36 % de los trabajadores alemanes y el 45 % de los trabajadores españoles muestra interés en teletrabajar al menos un día a la semana. El 54 % de los entrevistados finlandeses en el proyecto FET contestó que considerarían trabajar fuera de su lugar de trabajo habitual al menos un día a la semana. Este elevado interés debe interpretarse con cautela porque que se muestre interés por el teletrabajo no significa que necesariamente se adopte en la práctica.

La población teletrabajadora potencial

Estas cifras ofrecen una primera impresión sobre las posibilidades futuras del teletrabajo, pero la tasa de crecimiento del teletrabajo no está clara, principalmente como resultado de la dificultad para establecer incluso cuántos trabajadores trabajan actualmente a distancia, pero los resultados de las encuestas del proyecto TELDET sugieren que el potencial de desarrollo del teletrabajo en Europa es alrededor de un quinto de la población laboral. En Finlandia se va a llevar a cabo un nuevo tipo de análisis del potencial de teletrabajo en un proyecto prospectivo financiado por el Fondo Social Europeo y el Ministerio de Trabajo finlandés. Este nuevo método combina los datos sobre los hábitos de desplazamiento al puesto de trabajo y la información sobre los empleos más adecuados para el teletrabajo. Refleja el hecho de que el teletrabajo sólo es una opción para ciertos grupos de población.

Básicamente, el futuro del teletrabajo depende de sí los empresarios ofrecen la oportunidad de trabajar a distancia y de sí los trabajadores aprovechan esta oportunidad. Las políticas gubernamentales pueden estimular ambas decisiones, y el impacto que se obtenga de ellas ayudará a determinar el respaldo dado al teletrabajo por los empresarios, trabajadores y políticos. Una de las principales razones por las que resulta dudosa la adopción del teletrabajo es la incertidumbre de su impacto sobre los trabajadores, los empresarios y la sociedad en general.

Otros obstáculos para el teletrabajo se basan en prejuicios tales como problemas que puedan derivarse de la falta de supervisión, o simplemente ignorancia por parte de los directivos. El precio de las tecnologías de la información no parece, sin embargo, entorpecer el desarrollo del teletrabajo como ocurrió en tiempos pasados.

XII .CASOS DE EXPERIENCIAS DE TELETRABAJO

Este caso revisa el desarrollo del programa de telecommuting en la mayor empresa proveedora de servicios de telecomunicaciones del mundo. Los estudios preliminares comenzaron en la década del ochenta y los proyectos de prueba, a principios de los noventa. El fenómeno del telecommuting se ha expandido al punto en el que la mitad de los empleados en cargos gerenciales y profesionales de AT&T tienen hoy en día acuerdos de teletrabajo.

1. Nombre de la Organización AT&T, Inc.

2. Función de la Organización

AT&T es la mayor compañía proveedora de servicios de comunicación de voz y datos, con más de 90 millones de clientes, incluyendo particulares, empresas y dependencias estatales. Con ingresos anuales que superan los 51 mil millones de dólares y aproximadamente 126.000 empleados, AT&T provee servicios en más de 280 países y territorios alrededor del mundo.

AT&T opera la red de larga distancia más grande y poderosa del mundo y la red inalámbrica digital más importante de América del Norte. La compañía es líder en provisión de servicios de datos e Internet para empresas y también es el principal proveedor de servicios de Internet directo para particulares.

AT&T además ofrece servicios de outsourcing, consultoría e integración de redes para grandes empresas. La compañía ofrece servicios de llamadas salientes a empresas en 49 estados de los Estados Unidos y ha asumido el compromiso, en la medida en que las condiciones así lo permitan, de proveer servicios de telefonía local a los consumidores particulares.

Las operaciones de AT&T cuentan con el soporte de las tareas de investigación y desarrollo que realiza el AT&T Labs, que trabaja para crear los servicios de información y las redes de comunicaciones del mañana.

3. Características distintivas del caso

La opción de telecommuting de AT&T se distingue tanto por su tamaño como por su diversidad. Desde mediados de 1999, al menos el 50 por ciento de los empleados en cargos gerenciales y profesionales de AT&T tienen algún tipo de acuerdo de teletrabajo. AT&T también es una de las principales empresas que apoyan el programa Telecommute América, un proyecto de la Asociación

Internacional de Teletrabajo (ITAC, por sus siglas en inglés) dedicado a expandir y extender el telecommuting y otras formas de teletrabajo en los Estados Unidos.

4. Descripción de la Iniciativa

Inicialmente, AT&T consideró el telecommuting como un método para cumplir con los requerimientos federales de la Ley de Aire Puro (Clean Air Act). Con el comienzo de algunos estudios exploratorios en la década del ochenta, el programa de AT&T empezó formalmente como un par de proyectos piloto en Los Angeles, California, en 1989, y Phoenix, Arizona, en 1990. La empresa desarrolló un conjunto de lineamientos y políticas preliminares para los proyectos. Estos proyectos incluían alrededor de 200 empleados que primero recibían capacitación y después eran autorizados a "teletrasladarse" desde sus hogares una vez a la semana. El proyecto Phoenix también incluía empleados del gobierno estatal de Arizona.

Al cabo de seis meses, la empresa realizó un estudio de los teletrabajadores, supervisores y colegas para determinar los resultados del proyecto. Los resultados fueron tan positivos no sólo porque redujeron los traslados físicos de los empleados sino también porque incrementaron la productividad y la moral que la casa matriz de AT&T decidió utilizar los resultados del programa piloto como base para desarrollar una política corporativa de telecommuting. Se estableció una fuerza de trabajo compuesta por representantes de todas las áreas relevantes de la compañía, que incluía representantes de las divisiones operativas, de recursos humanos, del departamento de legales, del área de sistemas, y de otros grupos administrativos y de soporte. A finales de 1992, la compañía adoptó una política corporativa de telecommuting.

En 1993 la empresa implementó una iniciativa educacional para el telecommuting. Se desarrollaron materiales educativos que incluían folletos explicativos, cintas de video y cursos de capacitación. Muchos de estos materiales todavía se utilizan para educar a los empleados y a los clientes.

A mediados de 1994, los materiales educativos estaban listos y la empresa anunció que el 20 de septiembre de 1994 se celebraría el Día Corporativo del Telecommuting de los Empleados. Todos los empleados recibieron información que explicaba cómo participar y detallaba las políticas y procedimientos correspondientes. La política general de AT&T establecía que, si un empleado estaba interesado en el telecommuting, debía informárselo a su supervisor para determinar si era candidato para un acuerdo de telecommuting. El resultado de tanta exposición fue un alto nivel de comprensión por parte de los empleados de AT&T acerca de la naturaleza y los beneficios del telecommuting.

Los arreglos mencionados incluían un análisis de la frecuencia del telecommuting, los objetivos laborales y la medición del rendimiento, y las necesidades

tecnológicas. Si bien las decisiones se tomaban analizando caso Por Caso, la empresa generalmente proveía a los empleados con la tecnología necesaria para realizar un telecommuting exitoso, que típicamente incluía una línea de teléfono adicional para la oficina montada en el hogar del empleado. En ese tiempo, la compañía estaba reemplazando las computadoras de escritorio del personal gerencial por laptops, de manera tal que la transición al telecommuting de medio tiempo fue relativamente transparente. Los empleados podían comunicarse Con su oficina central utilizando el teléfono, el fax, y el módem de la computadora, ya fuera en forma directa al LAN de la oficina o a través de la Internet.

Cuando el Día del Telecommuting finalmente llegó, incluso Robert Alien, Presidente de AT&T, trabajó desde su casa. Luego de la inauguración oficial, la compañía empezó a establecer acuerdos de teletrabajo de largo plazo con un número cada vez mayor de empleados.

5. Cambios del comienzo de la iniciativa.

A medida que adquiere mayor experiencia, la compañía va perfeccionando sus políticas de teletrabajo y continuamente monitorea el progreso del programa para ayudar a calibrar las mejores.

6. Aspectos Innovadores de la iniciativa

El programa de telecommuting de AT&T es el principal programa de este tipo llevado a cabo por una organización grande. Para lograrlo, se necesitó realizar importantes cambios en las actitudes y procesos de gerenciamiento tradicionales. Si bien las grandes empresas de telecomunicaciones generalmente se caracterizan por su comportamiento ponderoso, AT&T ha demostrado ser muy flexible al explotar sus nuevas tecnologías en beneficio de sus empleados, sus clientes, la comunidad en general, y el medio ambiente.

7. Beneficios de la iniciativa

Porcentaje de nivel de importancia 8-10 en escala de 10 puntos	
10 = principal ventaja	
AT&T Total	68%
Teletrabajadores Total	80%

Tabla 1. Importancia de los acuerdos de trabajo flexibles para atraer y mantener buenos empleados

Claramente la compañía ha ganado en productividad gracias al programa de teletrabajadores: ha incrementado la tasa de retención de empleados, ha aumentado aproximadamente en \$500 millones su cash flow y ha ahorrado entre \$3.000 y \$5.000 por persona gracias a la reducción de la demanda de espacio para trabajar. De hecho, en una encuesta realizada en 1998, los gerentes de AT&T indicaron que el telecommuting constituía una ventaja a la hora de reclutar personal y un beneficio adicional para los empleados. La Tabla 1 muestra los resultados de este estudio.

Los beneficios para los empleados consistían en una mayor flexibilidad para responder a las necesidades laborales y familiares, una reducción en los gastos de vida (menos gastos en tintorería, almuerzos, etc.), y un sentimiento más profundo de auto-control.

Los beneficios para la comunidad incluían menos tráfico en las calles y, por lo tanto, menos contaminación ambiental (o al menos índices menores de aumento del tráfico y la contaminación), y un aumento de la participación de los empleados de AT&T en las actividades de la comunidad.

8. Barreras en contra de la iniciativa

La principal barrera contra la aceptación del telecommuting fue la resistencia que mostraron los supervisores frente a esta nueva forma de trabajo. Esta resistencia fue superada en gran medida con el programa extensivo de educación y preparación y el apoyo inequívoco de la alta gerencia. En la actualidad, sin embargo, el programa de telecommuting sólo se ofrece a gerentes y otros empleados no sindicados, ya que el teletrabajo no forma parte de los contratos negociados con los sindicatos.

9. Impactos de la Iniciativa

Hacia fines de 1998, cerca de 30.000 empleados de AT&T (más de la mitad de los 55.000 empleados en puestos gerenciales y profesionales) teletrabajaban regularmente desde sus hogares.

	Porcentaje de Gerentes de AT&T que trabajan - desde el hogar					
	1992	1993	1994	1995	1997	1998
Mas de una vez a la semana	8%	8%	14%	13%	26%	29%
Mas de una vez al mes	13%	15%	24%	27%	54%	55%

La Tabla 2 muestra el crecimiento del programa de telecommuting desde su inicio.

La Tabla 3, también generada a partir de los datos obtenidos en la encuesta a gerentes de AT&T de 1998, muestra el telecommuting como nueva forma de trabajo dominante. En 1998, los gerentes que participaron de la encuesta invertían en promedio 1 hora y 26 minutos en trasladarse desde el hogar hasta la oficina.

	Acuerdos Gerenciales de Teletrabajo		
	1995	1997	1998
Teletrabajo desde el Hogar	24%	46%	44%
Despliegue remoto	4%	2%	1%
Oficina virtual	10%	7%	11%
Total	48%	55%	56%

Tabla 3. Cambios en las nuevas formas de trabajo.

La encuesta de 1998 también analizaba algunos impactos cualitativos del telecommuting en AT&T. Por ejemplo, la pregunta "*De las 8 horas de trabajo, ¿cuántas son realmente productivas?*" tuvo las siguientes respuestas:

En la oficina	6 horas
En el hogar	7 horas

- Un 63% de los encuestados aseguro que trabajaba más en el hogar
- Un 31% de los encuestados informó que trabajaba la misma cantidad en el hogar que en la oficina
- Un 7 % de los encuestados aseguro trabajar menos en el hogar.

Los niveles de satisfacción mejoraron tal como lo indican las tablas 4 y 5.

Porcentaje de nivel de satisfacción 8 / 10 en una escala de 10 puntos 10 = mucho más satisfecho	
Teletrabajo una vez por semana o <i>más</i>	75%
Teletrabajo una vez por mes o <i>más</i>	62%

Tabla 4. Satisfacción con la vida personal y familiar

Porcentaje de nivel de satisfacción 8 / 10 en una escala de 10 puntos 10 = mucho más satisfecho	
Teletrabajo una vez por semana o <i>más</i>	69%
Teletrabajo una vez por mes o más	57%

Tabla 5. Satisfacción con el empleo actual.

Los mayores niveles de satisfacción también fueron evidentes entre las familias de los teletrabajadores.

	Año tras año		Frecuencia del telecommuting	
	1997	1998	Una vez/semana o más	menos de una vez/semana
Positivo	66	74	80	65
Neutral	32	23	16	32
Negativo	-2	-3	-4	-3

Tabla 6. Respuesta a la pregunta: ¿Qué piensan sus familias del teletrabajo?

- Aumento de la satisfacción familiar durante 1998.
- Cuanto más frecuente el teletrabajo, más positivo el sentimiento de la familia.

En resumen:

Principales ventajas mencionadas por el 75% o más de los encuestados:

- Permite que el empleado tenga un mayor equilibrio entre el trabajo y la familia (83%)
- Demuestra que la compañía se preocupa por los empleados y sus familias (76%)

- Ayuda a mejorar la productividad (75%)
- Nota: aumentos a partir de 1992

Principales (o menores) desventajas mencionadas por el 25% o más de los encuestados:

- Pérdida de camaradería, sentido de pertenencia a un equipo (principal: 25%; menor: 43%)
- Visibilidad reducida / Menor reconocimiento (principal: 22%; menor: 42%)
- Aislamiento del negocio, sensación de estar fuera de contacto (principal: 21 %, menor 42%)
- Falta de equipamiento necesario en el hogar (principal: 18%, menor 38%)
- Nota: disminución a partir de 1992.

Más aún, como resultado de esta experiencia interna, AT&T ha apoyado una serie de iniciativas nacionales y comunitarias dentro de los Estados Unidos. En el ámbito nacional existe un programa sin fines de lucro llamado Telework America, cuyo Día Anual del Teletrabajador, fue el 27 de octubre de 1999. Telework America cuenta también con el apoyo de muchas otras empresas y dependencias del Gobierno Federal.

AT&T también co-auspicia iniciativas locales y regionales tales como el Día del Teletrabajo del Gran Phoenix, que se llevó a cabo en Phoenix, Arizona el 20 de abril de 1999. Este evento, en cooperación con la organización Valley Forward de la Cámara de Comercio del Gran Phoenix, recibió una extensa cobertura de prensa. Varios días antes, el Departamento de Transporte de Arizona anunció el evento con mensajes en las autopistas de Phoenix que decían: 'Día del Teletrabajo del Gran Phoenix - 20 de abril - Trabaje desde su casa'. A mediados de 1999, estaban en proceso iniciativas similares en Denver, Colorado; Seattle, Washington; y Minneapolis, Minnesota. Todas estas iniciativas tenían por objetivo incrementar los acuerdos de teletrabajo para ayudar a reducir el tráfico y otros problemas de transporte en cada región.

10. Lecciones aprendidas del presente estudio de caso

AT&T descubrió que el teletrabajo, debidamente planeado, organizado e implementado, no sólo obtuvo sino que superó los beneficios esperados, y generó muchos otros resultados positivos.

11. Expectativas y planes futuros del teletrabajo en AT&T

AT&T continuará expandiendo la opción de teletrabajo dentro de la empresa. También seguirá esforzándose por participar de los planes de la comunidad para reducir el tráfico y la contaminación ambiental.

Este caso explora el desarrollo de un conjunto de nuevas opciones de trabajo en una compañía que es líder mundial en la producción de software de diseño y contenido digital de alta calidad. A partir de un proyecto piloto diseñado en 1996, Autodesk desarrolló el programa Trabajo Futuro-Hoy, que desde entonces se ha expandido y abarca telecommuting y hotelería para el cincuenta por ciento de los empleados.

1. Nombre de la Organización
Autodesk, Inc.

2. Función de la organización

Fundada en 1982, Autodesk es considerada por muchos como el proveedor mundialmente líder de software de diseño y creación de contenidos digitales para PC. Los productos 2D y 3D de la empresa son utilizados en muchas industrias para diseños arquitectónicos y mecánicos, diseño de mapas, ingeniería civil, agrimensura, producción de film y vídeo, desarrollo de vídeo juegos y diseño de páginas Web. Discreet, una nueva división de Autodesk surgida de la fusión de las operaciones de Kinetix con Discreet Logic, desarrolla y provee sistemas y software para efectos visuales, animación en 3D, edición, transmisión de gráficos y películas. Autodesk es la cuarta compañía del mundo de software para PC y tiene cuatro millones de clientes en más de 150 países.

3. Características distintivas del caso

Autodesk no sólo es una empresa líder en desarrollo de software; también ha demostrado tener una gran iniciativa para adoptar patrones de trabajo flexibles para sus empleados. Con el objetivo de reducir el estrés y aumentar el nivel de satisfacción de los empleados, las opciones de trabajo del programa Trabajo Futuro-Hoy (TFH) incluyen telecommuting, horarios flexibles, hotelería¹ y licencias sabáticas cada cuatro años.

4. Descripción de la Iniciativa

El programa TFH empezó en 1996 como un proyecto piloto que involucraba a 20 empleados autorizados para teletrasladarse. El telecommuting comenzó como resultado de una política de Kinetix, la división de Autodesk que se especializa en multimedia, que establecía que los miércoles y viernes no podían llevarse a cabo reuniones en la oficina. Así los días que no había reuniones los empleados podían trabajar desde su casa.

Una vez que terminó este exitoso proyecto piloto, la compañía estableció la hotelería como una opción de trabajo y la oportunidad de TFH se extendió a todos los empleados de la compañía que reunían los requisitos necesarios, es decir,

aquellos que tenían un trabajo que por sus características les permitía hacerlo fuera de la oficina central.

El término "hotelería" describe una oficina que usan los empleados "de paso". Es decir, si un empleado necesita utilizar las Instalaciones de una oficina para reuniones o acceso a equipamiento especial durante un viaje de negocios, o para reemplazar el telemmuting, puede reservar un escritorio o una sala de reunión en alguna de las Instalaciones de hotelería de la compañía. Es posible que una instalación así sea utilizada al mismo tiempo como oficina tradicional.

Teletrabajadores de los Estados Unidos básicamente teletrabajan todos los días, y muchos son usuarios regulares de la opción de hotelería. A mediados de 1999, la compañía contaba con 14 (catorce) lugares en el mundo donde la opción de hotelería estaba disponible.

La compañía utiliza una variedad de tecnologías para soportar el programa de telecommuting. La mayoría de los empleados cuenta con módems V.90 en sus departamentos. Algunos de los empleados que trabajan con mayor cantidad de datos tienen líneas ISDN para conectarse con la oficina principal. La empresa también cuenta con media docena de centros de videoconferencia. Uno de los problemas técnicos originales era que la red interna de la empresa usaba TCP/IP con una dirección IP fija para cada computadora. Esto causaba problemas cuando los empleados se cambiaban de lugar dentro de una oficina o cuando querían teletrabajar a través de una conexión telefónica; se necesitaba un procedimiento muy tedioso para volver a conectar a los empleados -y sus archivos- a la red. Entonces la empresa decidió equipar (as oficinas con servidores de redes DHCP Dynamic Host Configuration Protocol) y el problema básicamente desapareció. La empresa paga todos los gastos generados por telecomunicaciones de negocios.

Lo que sigue es un resumen del Web site de Autodesk que describe el programa.

"El programa Trabajo Futuro-Hoy (TFH) de Autodesk fue diseñado para que los empleados de Autodesk puedan trabajar cuándo y dónde puedan llevar a cabo sus tareas con mayor eficiencia. El ejemplo más común de TFH es el teletrabajo desde el hogar. Trabajar medio tiempo desde el hogar se complementa con el trabajo desde la oficina central, y a menudo es preferible cuando la necesidad de concentrarse en las tareas excede la necesidad de interactuar cara-a-cara. El telecommuting también puede ser de suma utilidad para reemplazar los traslados improductivos con un par de horas extra de trabajo productivo, y puede ayudar a los empleados a cumplir con plazos de trabajo muy agresivos desde la comodidad de sus hogares.

Otra opción del programa TFH es la hotelería. Las instalaciones de hotelería están generalmente disponibles en varias oficinas de Autodesk. Estas instalaciones de

hotelería están disponibles para todo empleado de Autodesk que necesite un lugar temporario de trabajo en una oficina de Autodesk que no sea la suya o para aquellos empleados que trabajan full time desde su hogar. Por ejemplo, un entrenador que normalmente trabaja en San Rafael, California, puede viajar a la oficina de Autodesk en Henniker, New Hampshire, para dar un seminario de capacitación durante varios días.

Este empleado no sólo trabajará en la sala de capacitación, ya que puede necesitar un lugar para chequear su correo electrónico o correo de voz, hacer llamadas telefónicas, o escribir evaluaciones.

El programa TFH es desarrollado y apoyado por el Equipo TFH, un equipo de trabajo interdisciplinado y con responsabilidades compartidas. Este equipo está compuesto por cuatro miembros permanentes y una docena de consultores que colaboran cuando es necesario.

Además de desarrollar los Objetivos y Políticas del programa Trabajo Futuro-Hoy, el equipo TFH ha diseñado el Manual TFH y el Acuerdo TFH para los teletrabajadores y sus gerentes.

En 1998, Autodesk apareció en la lista de las Mejores Compañías para Trabajar de la revista *Fortuna* y en el ranking Las 100 Mejores Compañías para Madres que Trabajan" de la revista *Working Mother* En 1997, la compañía había aparecido en el Ranking de las Mejores Compañías para Trabajar de la revista *Business Week*.

5. Cambios desde el comienzo de la Iniciativa

La compañía permanentemente redefine las políticas que regulan estas nuevas formas de trabajo y ha expandido su programa de TFH.

6. Aspectos Innovadores de la Iniciativa

El programa TFH es un primer ejemplo de un enfoque holístico de varios temas de negocios, tales como: el reclutamiento y la retención de empleados, la mejora de la productividad y la reducción de extras. Constituye un ejemplo excelente de cómo se puede utilizar un equipo de gerenciamiento interdisciplinado para diseñar y organizar un programa.

7. Objetivo de la Iniciativa

El objetivo original del programa era aumentar la satisfacción de los empleados y reducir la demanda de espacio en las oficinas a medida que la empresa iba creciendo. Este objetivo está cumplido. Además, ha aumentado la productividad de los teletrabajadores, si bien Autodesk no tiene estimaciones

cuantitativas de este cambio. Sin embargo, el siguiente ejemplo sirve de indicador: la división Kinetix, donde comenzó la iniciativa, continuó cumpliendo con sus objetivos comerciales y expandió sus volúmenes de ventas sin tener que aumentar la cantidad de personal o el nivel de estrés de los empleados.

El programa TFH también ha servido como una efectiva herramienta de reclutamiento en el frenético ambiente laboral de Silicon Valley. Autodesk tiene una ventaja competitiva debido al atractivo del telecommuting en una región con serios problemas de tráfico.

Más aún, el programa TFH ha ayudado a mejorar el trabajo en equipo en Autodesk ya que los empleados no están preocupados por la distancia física; los miembros de un equipo de trabajo pueden estar en sus hogares o en cualquiera de las oficinas de la empresa y aun así trabajar con eficiencia.

8. Barreras en contra de la Iniciativa

Existen dos barreras principales en contra de esta iniciativa: la resistencia de los gerentes medios y la presión social que ejercen los compañeros de trabajo que no están autorizados a teletrabajar, Ambas barreras están disminuyendo gracias a la información y los programas de capacitación de la empresa.

9. Impactos de la Iniciativa

Esta iniciativa ha afectado la forma de trabajar de la empresa y su posicionamiento dentro de la industria, ya que muchas empresas de la región la han tomado como un ejemplo a seguir. Además de los efectos positivos sobre la moral y la productividad de los empleados, esta iniciativa también ha tenido un impacto sobre el medio ambiente: los empleados de Autodesk en conjunto recorren aproximadamente 134.000 kilómetros menos por semana con sus vehículos. Incluso con los autos fabricados de acuerdo con los estándares de calidad de California, esta disminución constituye una reducción importante de la contaminación ambiental.

10. Lecciones aprendidas de este estudio de caso

Además de aprender que el telecommuting y la hotelería sirven, este programa señala dos precondiciones claves para lograr el éxito con alguna de las nuevas formas de trabajo:

Se necesite apoyo desde los niveles gerenciados hacia abajo. La iniciativa es resultado del deseo de los gerentes de seguir un viejo axioma: un empleado feliz

trabaja mejor. Un claro apoyo por parte de los niveles gerenciales tiende a reducir la resistencia al cambio, que es típico de los gerentes medios.

Es vital que haya campeones locales. Los deseos de los altos niveles gerenciales son importantes, al igual que contar con la tecnología apropiada y, de ser posible, con la asistencia de consultores especializados. Sin embargo, la clave del éxito radica en encontrar un empleado por departamento que implementa los cambios y realiza su trabajo bien y a tiempo.

11. Expectativas y planes a futuro para programa TFH

Autodesk planea continuar expandiendo el programa TFH. La empresa seguirá actualizando la tecnología utilizada, hasta llegar a tener una red virtualmente privada. Además planea habilitar instalaciones hoteleras en todos los lugares en que se necesiten, tanto dentro de los Estados Unidos como en el exterior. Autodesk también empezará a proveer equipamiento de oficina a los hogares de los empleados que decidan abandonar sus cubículos en las oficinas de la empresa.

Programa de Teletrabajo del Estado de California

Este caso ilustra el desarrollo del primer programa de teletrabajo planificado a gran escala en el sector público. El programa se inició en 1987 como un proyecto piloto que involucraba a más de 200 teletrabajadores y sus gerentes, y 20 dependencias del gobierno estatal. El programa se ha expandido de manera tal que hoy en día hay al menos 3.200 teletrabajadores "oficiales" y 9.000 teletrabajadores "no oficiales", de más de 150 dependencias del gobierno estatal.

1. Nombre de la organización Estado de California

2. Función de la organización

Es el gobierno general del estado más poblado de los Estados Unidos (con más de 33 millones de habitantes en 1999). Hay 151 dependencias principales dentro del gobierno estatal que, en conjunto, emplean a más de 180.000 personas. El gobierno realiza la mayoría de las tareas típicas de cualquier gobierno nacional: una variedad de servicios desde apoyo a la agricultura hasta compensación laboral.

3. Características distintivas del caso

California fue el primer gobierno estatal en implementar -y luego expandir- un proyecto de telecommuting. En 1991, esta iniciativa fue premiada por el Consejo de Gobiernos Estatales, una organización nacional que agrupa a representantes de 50 estados. Este proyecto ha servido de modelo para numerosos proyectos de teletrabajo estatales y municipales, incluidos los de Arizona, Oregon, y Washington.

4. Descripción de la Iniciativa

La motivación principal para llevar a cabo este proyecto fue la necesidad de reducir la demanda de espacio de trabajo en la capital de California, Sacramento, y otras de las principales ciudades del estado. El proyecto comenzó con un estudio de planeamiento en 1984 que contó con la participación de 20 dependencias estatales. A partir de este estudio se diseñó un plan de proyecto que incluía aproximadamente 250 empleados estatales que utilizarían el telecommuting (una forma de teletrabajo que se centra en reducir o eliminar el traslado diario a y desde el lugar de trabajo). Si bien el estudio fue bien recibido, pasaron dos años antes de que el gobierno recaudara los fondos necesarios para implementar la etapa piloto. La participación estaba supeditada a los fondos propios con los que contaba cada dependencia, mientras que el Departamento de

Servicios Generales estaba a cargo del gerenciamiento del proyecto, la capacitación, y los honorarios de los consultores entre otras cosas. La selección final y la capacitación del primer participante empezaron en el verano de 1987, y el progreso del proyecto fue monitoreado hasta principios de 1990, cuando se realizó la evaluación final.

El proyecto Incluía una variedad de trabajadores, al igual que una variedad de situaciones laborales de las 14 dependencias gubernamentales que participaron. La mayoría de los teletrabajadores eran profesionales, desde contadores hasta investigadores, jueces administrativos, abogados, analistas de políticas, y tasadores de propiedades. Sólo el 3% de los teletrabajadores eran secretarias o empleados administrativos; otro 3% eran gerentes, y un 18% se consideraba gerente y profesional al mismo tiempo.

Si bien la falta de tecnología adecuada a menudo era considerada como una barrera para el telecommuting, pocos aspirantes a teletrabajadores fueron descartados por deficiencias tecnológicas. De hecho, si bien algunos teletrabajadores utilizaban conexiones y redes informáticas sofisticadas, casi el 30% de los teletrabajadores no usaba una tecnología más compleja que un teléfono estándar. Ninguna de las dependencias participantes equipó a los teletrabajadores con tecnología especial; es más, muchos de los teletrabajadores usaban sus propios equipos, aunque la mayoría de las dependencias cubrían los gastos telefónicos.

Se llevaron a cabo una serie de evaluaciones antes, durante y después del proyecto, que incluían cuestionarios formales y grupos de enfoque. Durante el proyecto se testearon muchas suposiciones, saberes populares, y otros factores de impacto, incluyendo los siguientes:

- La productividad disminuirá
- Los costos tecnológicos serán excesivos
- La lealtad de los empleados caerá verticalmente
- No habrá ningún impacto en el tráfico
- No habrá ningún impacto sobre medio ambiente
- Aumentará la extensión de la ciudad
- Los teletrabajadores sentirán que los dejan afuera de las actividades sociales de la oficina
- Aumentará la carga de los niveles gerenciales
- La productividad aumentó un 9% promedio

- Los costos fueron mínimos comparados con el aumento de la productividad
- La lealtad de los empleados aumentó considerablemente, tal como lo demuestra la reducción en las tasas de renunciaciones
- Los teletrabajadores no usan sus vehículos cuando teletrabajan
- Así no se usa el auto, no hay emisiones contaminantes
- No se detectó un efecto directo; algunos teletrabajadores se mudaron más lejos de sus oficinas, mientras que otros se mudaron más cerca

Uno de los resultados clave del proyecto fue el compromiso que asumió el estado de alentar que el teletrabajo fuera incluido en el plan de emergencia de todas las dependencias gubernamentales. Algunas experiencias muy positivas se vivieron luego del terremoto que azotó a San Francisco en 1989; los teletrabajadores siguieron trabajando desde sus casas a pesar de que las oficinas en el centro de la ciudad estaban seriamente dañadas y algunas autopistas estuvieron inutilizadas por meses. Más aún, el telecommuting como una opción de trabajo para los empleados estatales fue promulgado ley apenas 90 días después de que el Gobernador y la Legislatura Estatal recibieron el informe final del proyecto.

5. Cambios desde el comienzo de la Iniciativa

Si bien pasaron casi dos años hasta que se completó el proyecto inicial, los participantes originales continuaron teletrabajando la mayor parte del tiempo y el Grupo de Consejo de Teletrabajo estatal continuó funcionando. Con el tiempo cada vez más agencias estatales empezaron a solicitar información, y después implementaron sus propios programas de teletrabajo. Desde mediados de 1999 hay más de 12.000 empleados públicos que teletrabajan regularmente desde sus hogares. De estos 12.000 empleados, más de 3.000 son teletrabajadores "oficiales", es decir que han firmado acuerdos oficiales de telecommuting con sus empleadores.

6. Aspectos Innovadores de la Iniciativa

California fue el primer gobierno estatal que instituyó una implementación formal de teletrabajo. Sigue siendo el estado más grande que ha implementado un programa de este tipo. Ha servido de modelo no sólo para otras dependencias gubernamentales sino también para empresas privadas.

7. Beneficio de la Iniciativa

El beneficio principal de esta iniciativa es que demostró claramente no sólo es práctico, sino que además reviste beneficios importantes para los empleadores, los trabajadores, la comunidad en general, y el medio ambiente. Ninguna -o

muy pocas- de las principales preocupaciones del teletrabajo resultaron válidas, teniendo en cuenta que los teletrabajadores y los supervisores fueron debidamente seleccionados y capacitados.

8. Barreras en contra de la iniciativa

La barrera principal en contra de esta iniciativa fue la resistencia al cambio que demostraron los niveles gerenciales de muchas organizaciones conservadoras y la falta de incentivos para innovar.

9. Impactos de la Iniciativa

Debido a la baja tasa de desempleo de California, hay un interés creciente en el teletrabajo como una forma de congeniar el trabajo, la familia y la vida, y mejorar la confianza y la lealtad entre empleadores y empleados. Los equipos de gestión de la calidad total (TQM) están haciendo uso de la opción de teletrabajo para demostrar de qué manera el teletrabajo se puede integrar con la misión corporativa de cada dependencia (por ejemplo, conservación de la energía, gestión de los medios de transporte, mejora de la calidad del aire, evaluaciones de rendimiento, etc.),

10. Lecciones aprendido del estudio del caso

Del proyecto original surgió un número de precondiciones claves para el éxito de un programa de teletrabajo, que todavía no han sido descartadas.

Se necesita apoyo desde los niveles gerenciales hacia abajo. Contar con el apoyo de los niveles gerenciales es pre-requisito para el éxito de la participación de cualquier organización. Generalmente también es verdad que las dependencias con mayor cantidad de teletrabajadores (en proporción a su tamaño) tienen los representantes más activos -o vice versa?-.

El apoyo a niveles gerenciales es necesario pero no basta. Se necesita una campaña activa en cada dependencia para que aumente la participación en la etapa inicial del proyecto. Esta y las otras conclusiones que mencionamos con anterioridad nos llevan a afirmar que:

- Los teletrabajadores y los supervisores deben ser voluntarios. Si cualquiera de las partes se siente obligada a teletrabajar -o a supervisar el trabajo de los teletrabajadores-, el rendimiento se ve afectado. Esto implica que el telecommuting debe ser opcional.
- La colección es muy importante. No todos los empleados estatales pueden teletrabajar, ya sea por los requerimientos de su trabajo o por consideraciones personales y sociales.

- La capacitación es clave. Observamos resultados significativamente mejores cuando tanto los teletrabajadores como sus supervisores directos han recibido la capacitación necesaria antes de comenzar el programa.
- No se necesitan mayores inversiones de capital. Ninguna -o casi ninguna- de las dependencias participantes tuvo que afrontar gastos inesperados en computadoras u otras tecnologías específicas para el programa de telecommuting. A menudo, en aquellos lugares en los que los teletrabajadores trabajaban con frecuencia desde el hogar, se llevaban las computadoras de la oficina a su casa. Muchos teletrabajadores o bien no usan computadoras o bien cuentan con una en el hogar.

11. Expectativas y planes a futuro

El plan consiste en seguir expandiendo no sólo el número de teletrabajadores sino también la cantidad de dependencias estatales que empleen esta nueva forma de trabajo. El crecimiento continuo de la población en California, sumado al creciente problema de tráfico (y a la falta de nuevas rutas y caminos) claramente ejerce presión para que aumente el teletrabajo.

Este caso revisa el desarrollo del programa de telecommuting en una de las principales corporaciones de seguros de los EE.UU. y el mundo. El programa de telecommuting fue diseñado para responder a las necesidades de flexibilización de los empleados y ayudó a mejorar el rendimiento de la compañía.

1. Nombre de la organización

CIGNA Corporation

2. Función de la organización

CIGNA es una empresa líder en lo que se refiere a beneficios para los empleados.

las subsidiarias de CIGNA ofrecen uno de los arreglos más amplios de productos y servicios innovadores y de gran valor:

- Productos de salud y cuidado dental gerenciados, seguros de salud grupales y servicios relacionados;
- Seguros de vida, accidente e invalidez;
- Productos y servicios de retiro e inversión;
- Beneficios y cobertura de vida, accidente, salud e invalidez para empleados internacionales;
- Gestión de inversiones para los clientes y negocios asegurados por CIGNA; y
- Productos y servicios de reaseguro de vida, accidente y salud.

3. Características distintivas del caso

Si bien el primer programa formal de telecommuting fue implementado a principios de la década del setenta por una compañía aseguradora de Los Angeles, dicha compañía no logró expandir su programa de telecommuting debido a preocupaciones acerca de las dificultades de los convenios colectivos. El programa de CIGNA es el principal programa en su industria. Cabe destacar que el programa de CIGNA involucro a muchos empleados administrativos, además de los vendedores y empleados en puestos gerenciales o profesionales que típicamente participan de los programas de telecommuting en el resto de las empresas de los Estados Unidos.

4. Descripción de la Iniciativa

El programa de telecommuting de CIGNA fue lanzado oficialmente en la primavera de 1 991 como parte de un nuevo acuerdo de trabajo flexible. El

programa fue una iniciativa corporativa que cada división podía adoptar de acuerdo con sus necesidades específicas.

Con anterioridad, CIGNA ofrecía la posibilidad de "trabajar desde el hogar" a los empleados que realizaban tareas catalogadas como no de oficina. Por ejemplo, los enfermeros de rehabilitación que trabajaban en los hogares de los clientes y los representantes que viajaban. En 1989, la División de Sistemas de la compañía lanzó un programa piloto de trabajo flexible para responder a las preocupaciones de Competitividad de los empleados de sistemas.

En 1990, CIGNA llevó a cabo un estudio acerca de las necesidades de los empleados de participar en programas del trabajo. Esta investigación incluía un estudio de retención de empleados despedidos al igual que grupos de enfoque de empleados actuales. Los resultados indicaron que los empleados consideraban la flexibilidad como un elemento clave. Al mismo tiempo, los empleadores de la competencia estaban ofreciendo programa de flexibilidad como parte de una estrategia para alargar la vida laboral.

Entonces en 1991, CIGNA lanzó una política de trabajo flexible (FWA, por sus siglas en inglés), que incluía una guía gerencia extensiva y acuerdos escritos estándar para documentar los acuerdos de trabajo flexible individuales. En el caso de telecommuting la compañía especificó los tipos de trabajo tareas y factores ambientales que serían apropiadas, tales como:

- La habilidad para trabajar de manera independiente;
- La disponibilidad de la tecnología necesaria;
- La falta de problema para acceder a información confidencial; y
- La habilidad para proveer cobertura de las tareas de interactuar con otros cuando fuera necesario.

La compañía también especificó los criterios de selección de personal, que incluyan:

- Un alto grado de auto motivación;
- La capacidad de trabajar eficientemente en soledad;
- Una antigüedad mínima de seis meses;
- Un conocimiento cabal de los requerimientos y procesos del trabajo;

- Una demostrada capacidad de rendimiento;
- Muy buenas habilidades de comunicación;
- Un alto grado de auto organización; y
- Una disponibilidad de guarderías de día para aquellos teletrabajadores con hijos Pequeños u otros familiares a cargo.

Los acuerdos de CIGNA cubrían hasta el más mínimo detalle, por ejemplo: Los efectos sobre la paga y los beneficios, los estándares de rendimiento por horas y el lugar de trabajo, la autorización para trabajar horas extra del equipamiento provisto por la compañía o por el empleado, la seguridad de los datos, los requerimientos de la oficina en el hogar, los seguros, los impuestos, y las leyes locales. El derecho de la empresa a modificar o terminar el acuerdo.

5. Cambios desde el comienzo de la Iniciativa

La Comisión Permanente mejora las políticas para estas nuevas formas de trabajo y ha expandido el programa de forma considerable desde su inicio. Sí bien el programa actual todavía incluye la guía gerencial y la Política de telecommuting, la compañía ha agregado:

- Un set de muebles estándares que pueden ser solicitados para la oficina en el hogar;
- Un formulario de inscripción que facilita el pedido de trabajo flexible (qué se necesita, cuándo, y porqué);
- Una política y un formulario de gastos específico para el telecommuting; Una guía para instalar la oficina en el hogar y

Programas específicos para cada división.

La división más grande de CIGNA, CIGNA Healthcare, comenzó a ofrecer un programa de telecommuting a mediados de los noventa. A pesar de la motivación para ofrecer telecommuting como un programa de vida laboral, el proceso de implementación no alcanzó un verdadero desarrollo hasta que la compañía no se dio cuenta de las ventajas a nivel costos.

CIGNA Healthcare's National Service Organization tiene más de 300 teletrabajadores, y el programa crece en la medida que el negocio de la empresa crece. La mayoría de los empleados que participan del programa son empleado administrativos. El programa es voluntario. Cada empleado interesado debe

completar un formulario de inscripción y es evaluado de acuerdo con su rendimiento cualitativo y cuantitativo actual, sus conocimientos de informática, su nivel de presentismo, su capacidad para trabajar en equipo. Además debe escribir un ensayo explicando por qué considera que el telecommuting resultará beneficioso tanto para él como para CIGNA. En la mayoría de los casos, los empleados trabajan desde sus hogares con horarios flexibles y cada tanto pasan por la oficina a buscar su correspondencia. Su productividad - evalúa permanente a través del sistema informática. El estándar de productividad de los teletrabajadores es 20 por ciento más alto que el de los empleados que están en la oficina. La compañía también recomienda inspecciones de seguridad para los hogares oficina de los nuevos teletrabajadores.

6. Aspectos Innovadores de la iniciativa

El programa de CIGNA es un ejemplo de innovación en una industria que es bastante conservadora. El teletrabajo ha demostrado tener sentido tanto para los empleados como para la empresa. Un aspecto verdaderamente innovador del programa de CIGNA es que la mayor cantidad de los teletrabajadores son empleados administrativos, lo que demuestra la capacidad de innovar de la empresa. Durante años, la cultura corporativa creyó que los empleados y el trabajo administrativo debían ser supervisados. Por otro lado, la compañía opera en muchos mercados laborales muy competitivos y considera el telecommuting como una forma de atraer y retener al personal.

7. Beneficios de la Iniciativa

CIGNA enumera los siguientes beneficios de esta iniciativa:

- Mejoró la capacidad de atraer y retener personal;
- Mejoró la productividad;
- Redujo la contaminación ambiental al reducir los traslados en auto;
- Redujo el nivel de estrés de los empleados y logró un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal;
- Redujo el costo de capital y el costo operativo de la compañía puede crecer sin necesidad de sumar gastos inmobiliarios; el telecommuting generalmente le ahorra a la compañía al menos 2 4 dólares cada 930 centímetros cuadrados en gastos inmobiliarios, lo que equivale a millones de dólares anuales.
- Introdujo una suerte de continuidad para situaciones de emergencia; por ejemplo, después del terremoto de California, los teletrabajadores de CIGNA

no tenían que arriesgarse a perder cuatro horas por día luchando contra el tráfico de la ciudad o a no llegar a trabajar

- Ayudó a emplear a personas discapacitadas que no pueden trasladarse al trabajo;
- Aceleró la reincorporación de empleados con discapacidades temporadas.

8. Barreras en contra de la Iniciativa

Más allá del éxito de este programa, todavía existen algunas barreras que impiden una mayor aceptación. Por ejemplo:

- La tecnología no es 100% contable en lo que respecta a conexiones telefónicas y distribuciones de tareas por teléfono;
 - Algunos gerentes todavía temen no ver a sus empleados a diario;
 - No todo trabajo se adapta fácilmente al programa de telecommuting;
- No todo empleado tiene un ambiente en el hogar propicio para trabajar; Es difícil hacer un mantenimiento de las computadoras en el hogar.

9. Impacto de la Iniciativa

CIGNA considera que la iniciativa de telecommuting ha ayudado a la empresa a cumplir con su misión corporativa. Los empleados se sienten apreciados y respetados cuando tienen la oportunidad de teletrabajar.

El telecommuting también ha ayudado a la compañía a atraer y retener nuevos negocios porque los clientes consideran que la empresa ofrece un ambiente de trabajo positivo a sus empleados y demuestra habilidad para innovar y ser flexible.

10. Lecciones aprendidas de este caso

La experiencia de telecommuting de CIGNA ha demostrado que:

- El teletrabajo no es un sustituto de la guardería para niños.
- La capacidad de teletrabajar depende de la personalidad del empleo, la naturaleza del trabajo, y el apoyo de la empresa; no depende de la posición del empleado.

- El teletrabajo tiene importantes ventajas comerciales, especialmente en negocios de trabajo intensivo.
- El teletrabajo tiene éxito si se lo implementa de una forma organizada y estructurado de manera tal que todas las partes involucradas comprenden claramente el acuerdo y las expectativas.

11 - Expectativas y planes a futuro para el programa de teletrabajo de CIGNA

Actualmente la compañía planea expandir el uso de telecommuting para abarcar a más empleados y a más tipos de empleados. -

Este caso ilustra el desarrollo de una Iniciativa del sector privado que ha crecido y evolucionado gradualmente, en gran parte debido la consolidación de espacio, y en los últimos años, debido a asuntos relaciones con la calidad del aire. El programa comenzó formalmente en 1993 con 35 participantes y ahora Incluye 180 teletrabajadores y tiene potencial para incluir 700 más.

1. Nombre de la organización

Georgia Power y Southem Company

2. Función de la organización

Georgia Power es una compañía basada en Atlanta, que pertenece a un grupo de inversionistas y provee electricidad a 57.000 de los 150.000 km cuadrados del estado. La empresa tiene 1.8 millones de clientes y 8.371empleados. Southem Company es una componía hermana de Georgia Power, también con base en Atlanta. Southem Company es una compañía internacional de energía con 36.000 millones de dólares de activos en todo el mundo.

3. Características distintivas del caso

Históricamente, el telecommuting no es tan común en el Sudeste como lo es en otras regiones de los Estados Unidos. De hecho, el programa de Georgia Power fue uno de los primeros programas de este tipo en el área de Atlanta. A principios de los noventa, la Cámara de Comercio de Alienta le solicitó a Georgia Power que desarrollara un programa modelo de traslados eficientes. Tal programa era necesario porque la calidad del aire, específicamente el ozono, se estaba convirtiendo en una preocupación pata la ciudad. (Los automóviles y otros vehículos son una de las principales causas de emisiones contaminantes.) Georgia Power inició varios casos de prueba de telecommuting que resultaron sumamente exitosos.

4. Descripción de la Iniciativa

Si bien la compañía comenzó sus investigaciones de telecommuting principalmente por las razones de calidad del aire antes mencionadas, la decisión de implementar casos de prueba, se basó principalmente en problemas de espacio: la demanda de espacio excedía la oferta disponible. Los casos de prueba iniciales -centros de trabajo satelitales, arreglos hoteleros, y teletrabajo desde el hogar- cubrían todos los tipos de telecommuting que la compañía conocía en 1993. La prueba inicial abarcó a 35 participantes, que al teletrabajar redujeron el uso de sus automóviles en 320.000 km ese año.

La compañía anticipó la extensión del programa utilizando las tres nuevas zonas de trabajo conocidas pero, de hecho, la mayoría de los teletrabajadores actuales de

Georgia Power trabajan desde sus hogares. Debido a limitaciones en el acceso desde el exterior a la red informática de la compañía, la mayoría de los teletrabajadores usaban relativamente 'poca tecnología". En general, el teléfono era la tecnología que más utilizaban, junto con la 'red de la zapatilla" (es decir, copiaban archivos en disquetes para transmitir datos de la oficina al hogar y vice versa).

La compañía ahora provee el equipamiento necesario a sus teletrabajadores, de acuerdo con la necesidad y la frecuencia con que teletrabajen. Hay tres rangos de equipamiento, y la empresa cubre todos los gastos de telefonía en los tres rangos:

- Bajo (hasta 1.000 dólares). Contestador telefónico o sistema de correo de voz, muebles e insumos de oficina.
- Medio (entre 1.000 y 3.000 dólares). Computadora, módem, impresora o equipo multifunción, contestador telefónico o servicio de correo de voz, muebles e insumos de oficina.
- Alto (de 3.000 a 9.000 dólares). Computadora, módem, impresora, fax, línea telefónica adicional o línea ISDN, teléfono celular, servicio de correo de voz, radio llamada, muebles e insumos de oficina.

5. Cambios desde el Inicio del programa

El ímpetu operacional original del programa fue la consolidación del espacio de trabajo. Pero a medida que la calidad del aire se fue volviendo un tema de interés, la compañía vio que muchos empleados querían teletrabajar, especialmente durante el verano cuando la ciudad declara los denominados 'días de alerta de smog". Hasta hace poco, la infraestructura informática existente no permitía que la empresa expandiera el programa. Ahora la empresa ha actualizado su sistema informática a Windows NT y está empezando a expandir el uso del telecommuting.

A las empresas del área de Atlanta se les ha pedido que reduzcan al menos un 20% el número de empleados que van solos en sus autos los días declarados como "de alerta de smog (SAD, por sus siglas en inglés). Una forma de cumplir con este pedido es promoviendo el telecommuting, además de otras alternativas de transporte como el pool y el transporte público.

6. Aspectos Innovadores de la Iniciativa

Georgia Power fue la primera corporación de Atlanta en adoptar un programa formal de telecommuting, con un coordinador y el deseo de comunicar los resultados a otras empresas. La compañía jugó un Papel Preponderante en una

muy exitosa campaña para reducir los traslados durante los Juegos Olímpicos de 1996.

Los organizadores de las Olimpiadas estimaron que el tráfico se redujo en un 50 por ciento durante los Juegos, y el telecommuting fue responsable de aproximadamente un tercio de esta reducción.

- No hubo violaciones de la calidad del aire durante los Juegos de 1996, a pesar de que otras condiciones cismáticas contribuyeron a formar altos niveles de ozono,
- Los proveedores de telefonía local estimaron que 200.000 teletrabajaron en algún momento durante los Juegos.
- Un estudio de los teletrabajadores durante los Juegos, realizado por el Centro de Investigaciones de Políticas de la Universidad Estatal de Georgia, determinó que un 60 por ciento de los teletrabajadores se sintieron más productivos, un 79% consideró que trabajar desde el hogar era una experiencia más satisfactoria, y un 50% afirmó haber ahorrado \$10 o más por día trabajando desde el hogar.

7. El Beneficios de la Iniciativa

La compañía descubrió que había aumentado el nivel de satisfacción de los empleados participantes del programa, que habían disminuido el tiempo y la cantidad de kilómetros de traslados, y que la productividad por hora hombre había aumentado al igual que el rendimiento de los empleados.

8. Barreras en contra de la Iniciativa

Al igual que con casi todo programa de teletrabajo, la barrera principal es la resistencia de los gerentes al cambio. También, al principio del programa, el sistema informática de la compañía no era capaz de soportar a muchos teletrabajadores, y por lo tanto impedía la expansión del programa.

9. Impactos de la Iniciativa

Los tres casos de prueba iniciales tuvieron tanto éxito que la empresa gradualmente expandió el programa de 35 a 150 empleados en los primeros cinco años. Sólo en 1997, estos empleados representaron una reducción equivalente a 1.6 millones de km en traslados, ya que se ahorraban 6.624 kilómetros por día. Actualmente, el presidente de la compañía ha sugerido que un 30 por ciento del personal de la casa matriz (2.800 empleados) son teletrabajadores potenciales.

Como reconocimiento de *sus esfuerzos*, la compañía ha sido premiada por el Consejo de Preservación del Medio Ambiente, la Asociación Internacional de Teletrabajo y la Agencia para la Protección del Medio Ambiente.

10. Lecciones aprendidas de ente estudio de caso

Los análisis de los resultados de las pruebas sugieren que los siguientes factores fueron clave para el éxito del telecommuting:

- No todos los empleados son candidatos para el telecommuting; algunos trabajos -y algunos empleados- requieren presencia diaria en las oficinas de la compañía;
- Quedó claramente demostrado que el apoyo de los niveles gerenciales es necesario para que el programa sea efectivo;
- Es sumamente importante que haya un "campeón ejecutivo" para que el programa sea un éxito;
- Se necesita un comité ejecutivo interdisciplinario, formado por empleados y gerentes, tanto para dar inicio al programa como para implementar las mejora y expansiones necesarias;
- Los teletrabajadores y sus gerentes deben tener una sesión de capacitación que los entrene en técnicas de gestión a distancia; y
- Los teletrabajadores y sus gerentes deben contar con la opción de discontinuar el telecommuting si cualquiera de las partes no está conforme; el teletrabajo debe ser voluntario para todos los participantes-

11. Expectativas y planes a futuro

Con la nueva red informática, la compañía está en posición de expandir el teletrabajo a una etapa superior. En este punto, la única resistencia será la renuncia de algunos gerentes a aceptar el telecommuting en sus organizaciones. Debido a los problemas de calidad de aire que enfrenta la compañía y otras empresas en el área, el presidente de Georgia Power ha recomendado fehacientemente que la organización utilice la infraestructura disponible y expanda su programa de telecommuting. Asimismo, el telecommuting se ha empezado a expandir a otras empresas de la ciudad de Atlanta.

Fuente :

Estrategia para Gerenciar la Fuerza de Trabajo Virtual - Cinco Estudios de Casos

Por Jack M. Nilles.

Estos estudios de casos se publicaron originalmente durante el invierno de 1999 como parte del Proyecto ECATT, auspiciado por la Comisión Europea (www.ectt.com)

ANÁLISIS
DE LA
ENCUESTA

XIII . ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA SEGÚN CRITERIOS DE SEGMENTACION

Encuestas respondidas:112.

Medios utilizados: e-mail, entregas personalizadas y en ocasiones entrevistas.

Representación de la muestra: La misma ha sido heterogénea según criterio que hemos adoptado y a nuestro entender lo suficientemente representativa para el objetivo planteado.

Gerentes, directores generales, empleados, consultores, profesionales en sistemas, project lideres, profesionales de RRHH. Contadores, dibujantes técnicos, estudiantes, docentes, expatriados.

Ramas de actividades: Bancos, consultoría en sistemas, consultoría en imagen institucional, sector público, sector financiero, entretenimiento, educación, industria, consumo masivo, servicios públicos, retail, captación de juego, manufactura alimentaria, construcciones, tecnología, telecomunicaciones e informática.

Para el presente análisis hemos adoptado el siguiente criterio:

Cada una de las preguntas efectuadas fue analizada en su faz analítica y cualitativa.

En la faz analítica habremos de reflejar el resultado de la encuesta a nivel general y a su vez por grupo de segmentación a saber:

- a)- Según Sexo
- b)- Según Actividad de la empresa
- c)- Según tipo de empresa
- d)- Según tipo de profesión
- e)- Según Puesto/Función

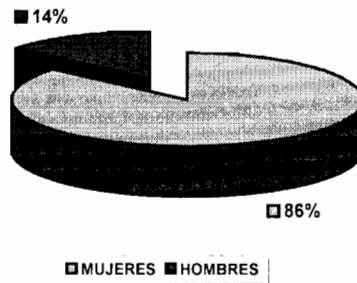
En la faz cualitativa habremos de resumir e interpretar las principales y más importantes consideraciones efectuadas por los participantes de la encuesta.

Por ultimo efectuaremos las conclusiones resultantes de la misma.

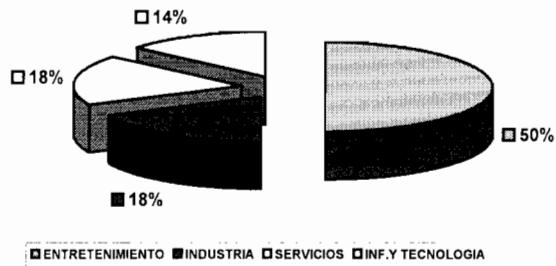
A continuación se exhibe el cuestionario utilizado y representación de la muestra según los grupos de segmentación mencionados.

REPRESENTACION DE LA MUESTRA

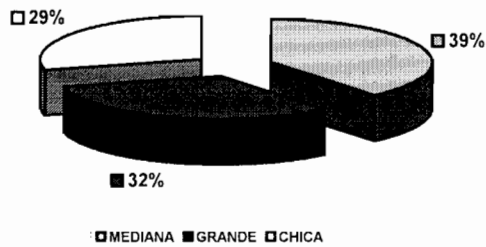
Representación de la muestra según sexo



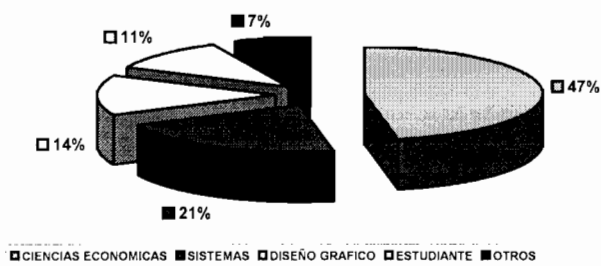
Representación de la muestra según actividad de la empresa



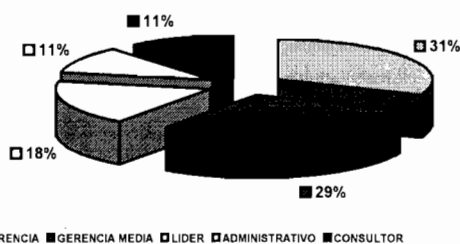
Representación de la muestra según tipo de empresa



Representación de la muestra según tipo de profesión



Representación de la muestra según tipo de puesto/función



CUESTIONARIO ACERCA DEL TELETRABAJO

Entendiendo por teletrabajo, cualquier modalidad laboral en la que, se reemplaza el tránsito del teletrabajador hacia donde está el trabajo, por la movilidad del trabajador, hacia donde está el teletrabajo, utilizando para tal fin la tecnología informática y las telecomunicaciones. Le ruego tenga a bien contestar las siguientes preguntas:

		RESPUESTA	
1.	¿Existe alguna modalidad en su empresa que se ajusta a esta definición?		
2.	En caso afirmativo especificar cuales:		
3.	Por favor introduzca los años y meses que lleva el teletrabajo en su empresa		
4.	¿Cuáles han sido las barreras o resultados alcanzados?		
5.	En caso negativo, indique si ha surgido estudios en su empresas o intentos de aplicar el teletrabajo como modalidad laboral?		
6.	¿Cómo considera que esta modalidad de trabajo se desarrollará en su empresa, en los próximos años (1 = poco, 10 = mucho)		
7.	¿Cómo considera que esta modalidad de trabajo se desarrollará en la Argentina, en los próximos años (1 = poco, 10 = mucho)		
8.	¿Depende de la evolución tecnológica pendiente de nuestro país?		
9.	¿Depende de la desregulación de las telecomunicaciones?		
10.	¿Cuántos empleados tiene su empresa?		
11.	¿Si se ha implantado /se implantaría el teletrabajo en su empresa, se redujo/ cree que se reducirá la cantidad de empleados?		
12.	Considera que las herramientas actuales de gestión de RR.HH están preparadas para adoptar la modalidad de teletrabajo en Argentina?		
13.	¿Considera que las áreas de RR.HH. están preparadas para adoptar la modalidad del teletrabajo en Argentina?		

14.	¿Cuáles son los principales temas en el área de RR.HH que considera deberían rediseñarse para adaptarse o iniciar modalidades de teletrabajo?		
15.	El control sobre teletrabajadores se reduce o incrementa, con respecto a un trabajador presencial?		
16.	Al implantar el teletrabajo existe/existiría algún tipo de ahorro económico, para la empresa?		
17.	Cree que el teletrabajo es una solución en los momentos en que hay una elevada tasa de desempleo?		
18.	Es Ud. un teletrabajador?		
19.	En caso afirmativo por favor introduzca los años y meses en que lo viene haciendo		
20.	Cree Ud. que todas las personas pueden teletrabajar?		
21.	Por favor, indique cual es su profesión		
22.	Por favor, indique su sexo (M - F)		
23.	Utiliza internet?		
24.	Cuántas horas mensuales?		
25.	Con el teletrabajo tiene/tendría más tiempo libre que siendo trabajador presencial?		
26.	Con el teletrabajo puede/podría dedicar más tiempo a su familia?		
27.	Con el teletrabajo nota/notaría menos stress?		
28.	Con el teletrabajo hay/habría injerencias de su familia cuando está trabajando?		
29.	AL teletrabajar, Ud. considera/consideraría que se produce un ahorro en su economía familiar?		
30.	Tiene/ tendría sensación de aislamiento al teletrabajar?		
31.	Le gusta/ gustaría ser más teletrabajador que trabajador presencial.		
32.	Que grado de satisfacción personal le acarrea/acarrearía ser teletrabajador? (0 nulo - 10 máximo)		
33.	Cree que sería necesario legislar sobre esta modalidad de trabajo?		

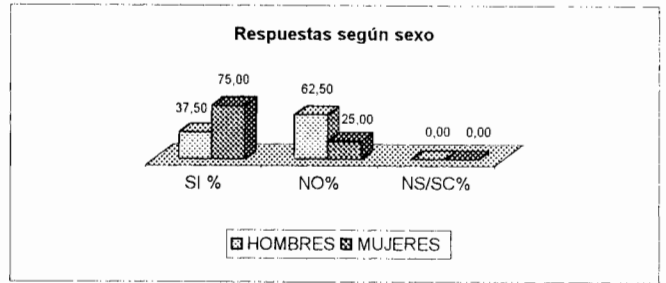
34.	Cuáles cree Ud. son los factores que pueden influir para que la introducción de teletrabajo tenga éxito?		
35.	Cuáles cree Ud. son los factores que pueden inhibir para que la introducción del teletrabajo tenga éxito?		
36.	Al ser teletrabajador, le permite/permitiría residir en un lugar más apropiado a sus gustos?		

SOLICITO PRESERVAR LA CONFIDENCIALIDAD DE MIS OPINIONES		
SOLICITO PRESERVAR LA CONFIDENCIALIDAD DE LA EMPRESA		
DESEARÍA RECIBIR UNA COPIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN REALIZADO		
OPCIONAL		
NOMBRE Y APELLIDO:		
EMPRESA:		
CARGO:		
TELEFONO:		
E-MAIL:		

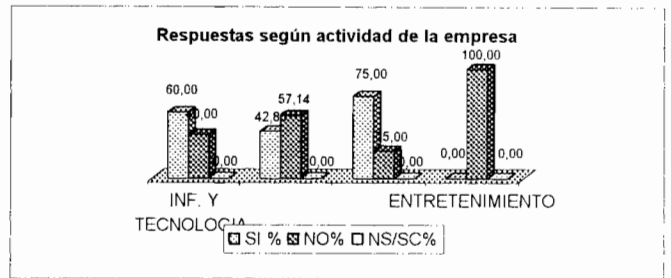
Pregunta 1: Existe alguna modalidad en su empresa que se ajuste a esta definición

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTALES	42,86	57,14	0

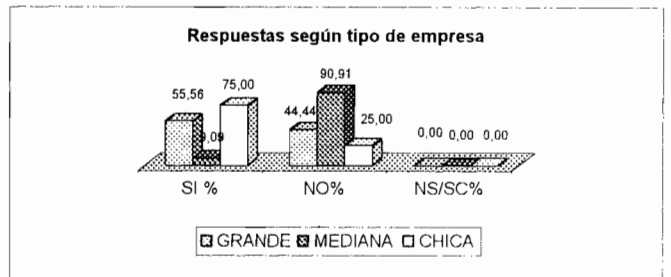
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	37,50	62,50	0,00
MUJERES	75,00	25,00	0,00



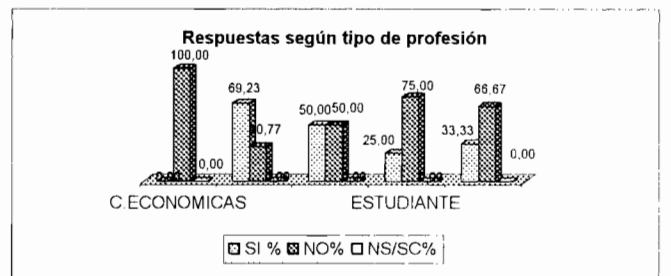
	SI %	NO%	NS/SC%
INF. Y TECNO	60,00	40,00	0,00
SERVICIOS	42,86	57,14	0,00
INDUSTRIA	75,00	25,00	0,00
ENTRETENIM	0,00	100,00	0,00



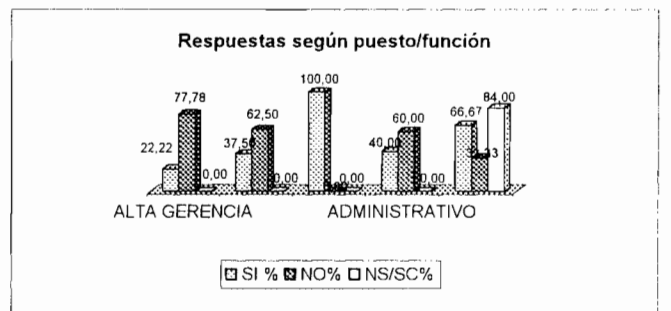
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	55,56	44,44	0,00
MEDIANA	9,09	90,91	0,00
CHICA	75,00	25,00	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
C.ECONOMIC	0,00	100,00	0,00
SISTEMAS	69,23	30,77	0,00
DISEÑO GRA	50,00	50,00	0,00
ESTUDIANTE	25,00	75,00	0,00
OTROS	33,33	66,67	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
ALTA GEREN	22,22	77,78	0,00
GERENCIA M	37,50	62,50	0,00
LIDER	100,00	0,00	0,00
ADMINISTRA	40,00	60,00	0,00
CONSULTOR	66,67	33,33	84,00



Pregunta 2: En caso afirmativo especificar cuales?:

- Los programadores están conectados desde sus casa para levantar errores de programas, procesos en horarios nocturnos o fines de semana. De todos modos, NO existen empleados que NO concurren al lugar de trabajo.
(líder de proyecto Data Warehouse)
- Soporte Técnico a Sistemas en forma remoto.
(Gerente de Sistemas Técnicos y Geográficos)
- Consultorías, asesoramientos, soporte, capacitación, etc.
(Consultor de RR.HH.)
- Acceso remoto eventual a los servicios por parte del personal del área de sistemas.
(Asesor para Logística y Distribución y para Sistemas)
- Preparación de materiales y envío desde la casa.
(Director de Consultora en Imágen)
- Desarrollo de sitios y páginas web y posterior envío vía e-mail a los empleadores.
(Diseñador de web, ilustrador, diseñador gráfico)
- En nuestra área Sistemas cuando falla algún proceso, hay gente que lo controla a distancia con comunicaciones remotas.
- Correo electrónico.
(Lic. En Administración)
- Solo tengo referencias. Lo usa la gente de Soporte Técnico, por ej, para verificación de backups.
(Análista Programador)

Pregunta 3: Por favor introduzca los años y meses que lleva el teletrabajo en su empresa?.

Meses de teletrabajo en la empresa.	Meses	Cant. de Personas
	NS/NC	94
	2 meses	5
	10 meses	5
	12 meses	8
	18 meses	5
	36 meses	5
	42 meses	0
	<hr/>	
	TOTAL	112

Pregunta 4: Cuáles han sido las barreras o resultados alcanzados?

- Satisfactorios.
(Líder de proyecto Data Warehouse)
- Seguridad de acceso, costos de comunicación.
(Gerente de Sistemas Técnicos y Geográficos)
- El acceso es eventual, no se ajusta estrictamente al teletrabajo. No obstante los resultados son satisfactorios.
(Asesor para Logística y Distribución y Sistemas)
- No hemos encontrado barreras y nos ha facilitado la preparación de materiales de análisis dada la comodidad del trabajador.
(Director de Consultora de Imágen)
- Satisfactorios en general. La barrera la constituye el pobre sistema de comunicaciones.
(Diseñador de web, ilustrador, diseñador gráfico)
- Los resultados fueron óptimos, pero sólo en casos específicos. No se llegó al teletrabajo en forma generalizada.
(Lic. En Administración)
- Buenos resultados.
(Varios)

Pregunta N° 5 En caso negativo, por favor indique si han surgido estudios en su empresa o intentos de aplicar el teletrabajo con modalidad laboral?

	SI	NO	NS/NC	TOTAL
Cantidad de personas	0	51	61	112

Pregunta N° 6 Cómo considera que esta modalidad de trabajo se desarrollará en su empresa en los próximos años (1 = poco, 10 = mucho)

NIVEL DE DESARROLLO	CANT. PERSONAS
NS/NC	4
1	40
2	24
3	12
5	8
6	4
7	4
8	4
10	12
TOTAL	112

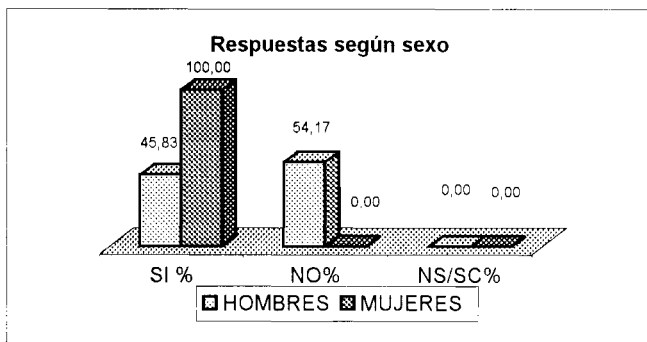
Pregunta 7: Cómo considera que esta modalidad de trabajo se desarrollará en la Argentina en los próximos años (1 = poco, 8 = mucho)

NIVEL DE DESARROLLO	CANT. PERSONAS
NS/NC	24
1	12
2	4
3	28
4	20
5	12
7	8
8	4
TOTAL	112

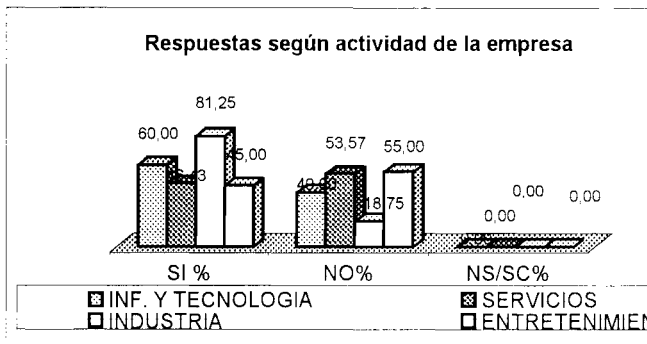
Pregunta 8: Depende de la evolución tecnológica pendiente de nuestro país?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTALES	53.57	46.43	-

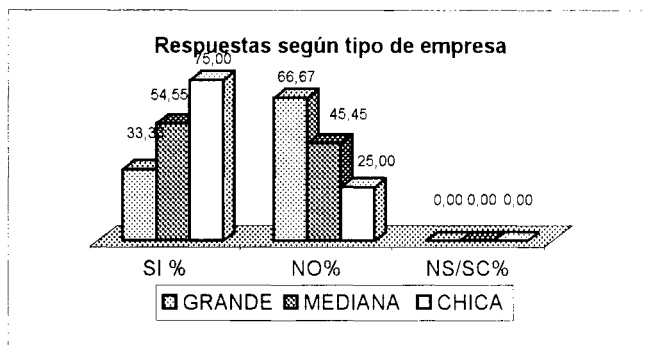
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	45,83	54,17	0,00
MUJERES	100,00	0,00	0,00



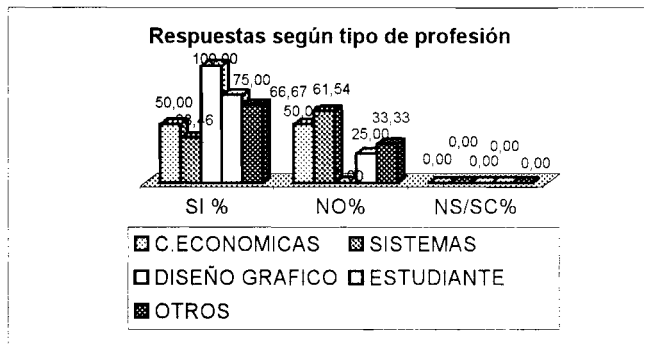
	SI %	NO%	NS/SC%
INF. Y TECNOLOGIA	60,00	40,00	0,00
SERVICIOS	46,43	53,57	0,00
INDUSTRIA	81,25	18,75	0,00
ENTRETENIMIENTO	45,00	55,00	0,00



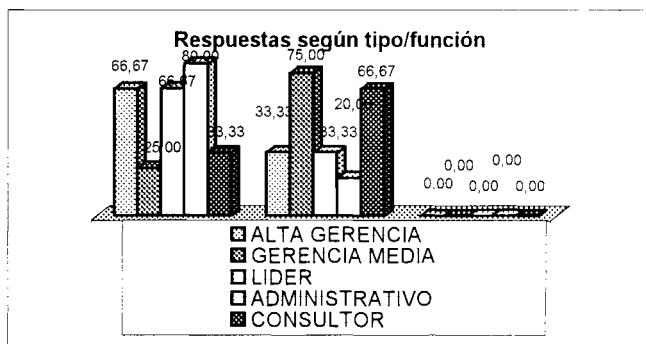
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	33,33	66,67	0,00
MEDIANA	54,55	45,45	0,00
CHICA	75,00	25,00	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
C.ECONOMICAS	50,00	50,00	0,00
SISTEMAS	38,46	61,54	0,00
DISEÑO GRAFICO	100,00	0,00	0,00
ESTUDIANTE	75,00	25,00	0,00
OTROS	66,67	33,33	0,00



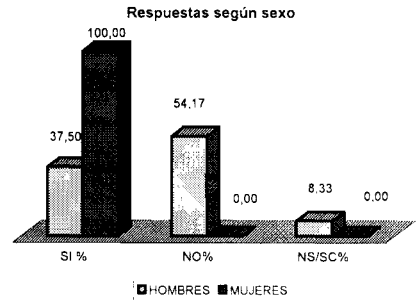
	SI %	NO%	NS/SC%
ALTA GERENCIA	66,67	33,33	0,00
GERENCIA MEDIA	25,00	75,00	0,00
LIDER	66,67	33,33	0,00
ADMINISTRATIVO	80,00	20,00	0,00
CONSULTOR	33,33	66,67	0,00



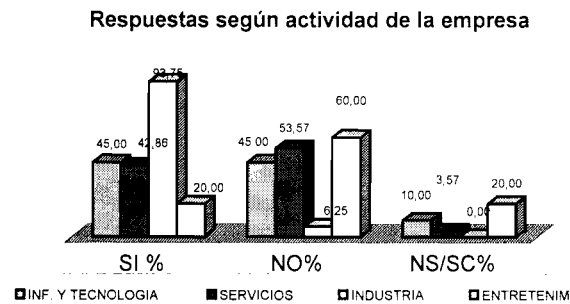
Pregunta 9: Depende de la desregulación de las telecomunicaciones?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTALES	46.43	46.43	7.14

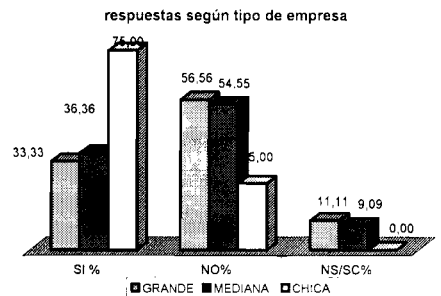
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	37,50	54,17	8,33
MUJERES	100,00	0,00	0,00



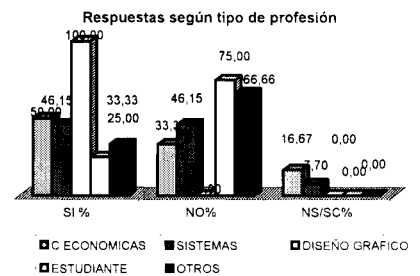
	SI %	NO%	NS/SC%
INF. Y TECNOLOGIA	45,00	45,00	10,00
SERVICIOS	42,86	53,57	3,57
INDUSTRIA	93,75	6,25	0,00
ENTRETENIMIENTO	20,00	60,00	20,00



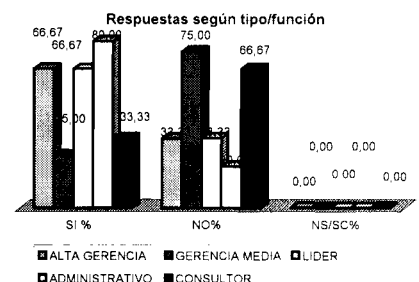
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	33,33	56,56	11,11
MEDIANA	36,36	54,55	9,09
CHICA	75,00	25,00	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
C.ECONOMICAS	50,00	33,33	16,67
SISTEMAS	46,15	46,15	7,70
DISEÑO GRAFICO	100,00	0,00	0,00
ESTUDIANTE	25,00	75,00	0,00
OTROS	33,33	66,66	0,00



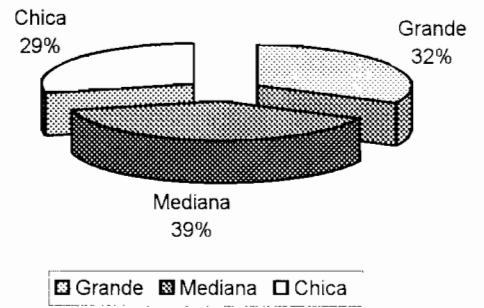
	SI %	NO%	NS/SC%
ALTA GERENCIA	44,44	44,44	11,12
GERENCIA MEDIA	25,00	75,00	0,00
LIDER	66,67	0,00	33,33
ADMINISTRATIVO	80,00	20,00	0,00
CONSULTOR	33,33	66,67	0,00



Pregunta 10: ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

Empresa	Cant. de Personas
Grande	36,00
Mediana	44,00
Chica	32,00
TOTAL	112,00

Representación de la muestra según tipo de empresa



Pregunta 11:

Si se han implementado/se implantaría el teletrabajo en su empresa, se redujo/cree que se reduciría la cantidad de empleados?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTALES	17.86	75.00	7.14

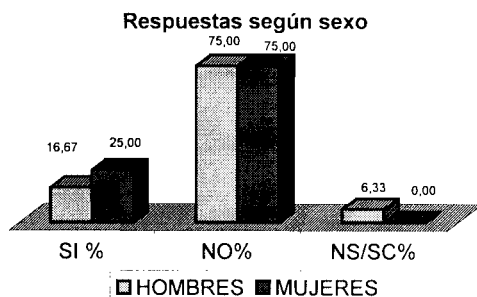
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	16,67	75,00	6,33
MUJERES	25,00	75,00	0,00

	SI %	NO%	NS/SC%
INF. Y TECNOLOGIA	0,00	100,00	0,00
SERVICIOS	28,57	67,86	3,57
INDUSTRIA	0,00	100,00	0,00
ENTRETENIMIENTO	20,00	50,00	30,00

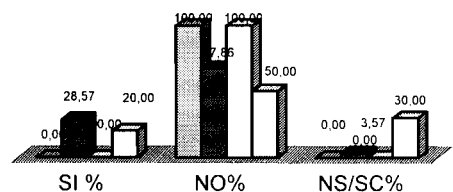
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	33,33	55,56	11,11
MEDIANA	9,09	90,91	0,00
CHICA	12,50	75,00	12,50

	SI %	NO%	NS/SC%
C.ECONOMICAS	0,00	100,00	0,00
SISTEMAS	15,38	69,23	15,39
DISEÑO GRAFICO	50,00	50,00	0,00
ESTUDIANTE	0,00	100,00	0,00
OTROS	66,67	33,33	0,00

	SI %	NO%	NS/SC%
ALTA GERENCIA	11,11	88,89	0,00
GERENCIA MEDIA	12,50	75,00	12,50
LIDER	0,00	100,00	0,00
ADMINISTRATIVO	40,00	40,00	20,00
CONSULTOR	33,33	66,67	0,00

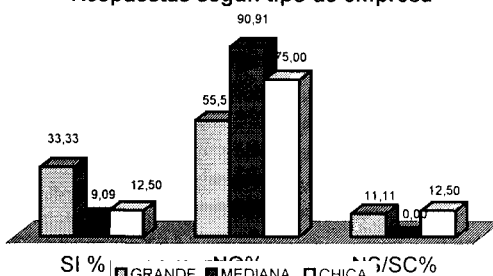


Respuestas según actividad de la empresa

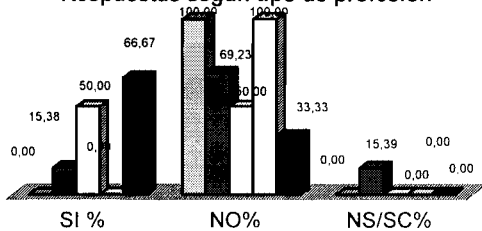


■ INF. Y TECNOLOGIA ■ SERVICIOS □ INDUSTRIA □ ENTRETENIMIENTO

Respuestas según tipo de empresa

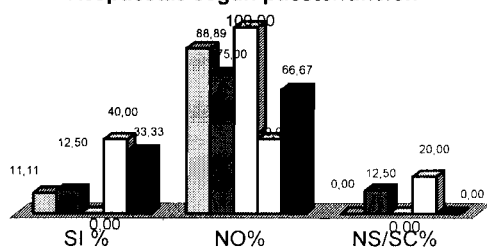


Respuestas según tipo de profesión



■ C.ECONOMICAS ■ SISTEMAS □ DISEÑO GRAFICO □ ESTUDIANTE ■ OTROS

Respuestas según puesto/función

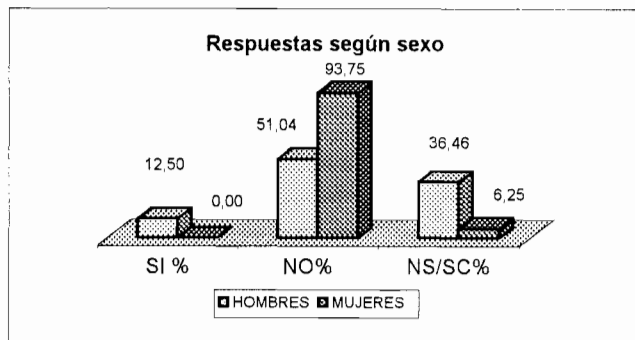


■ ALTA GERENCIA ■ GERENCIA MEDIA □ LIDER
□ ADMINISTRATIVO ■ CONSULTOR

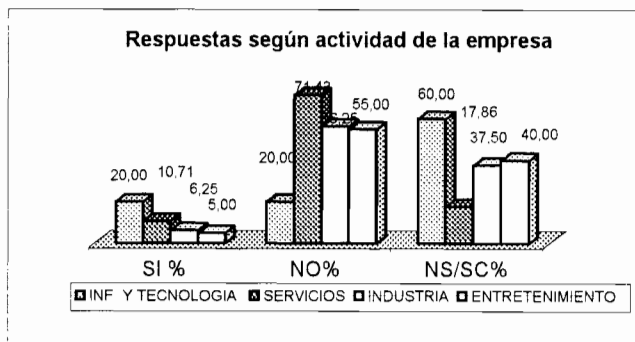
Figura 12: Considera que las herramientas actuales de gestión de RR. HH. están preparadas para adoptar la modalidad de teletrabajo en la Argentina?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTALES	10.71%	57.14%	32.15

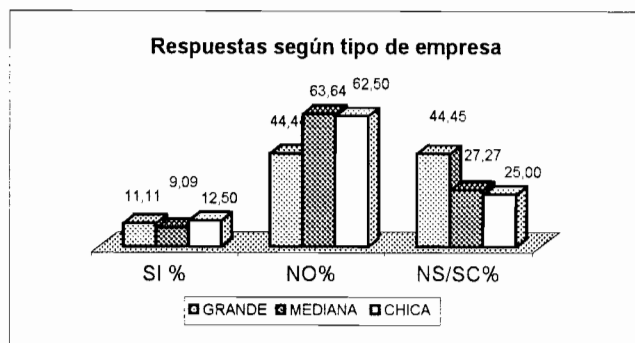
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	12,50	51,04	36,46
MUJERES	0,00	93,75	6,25



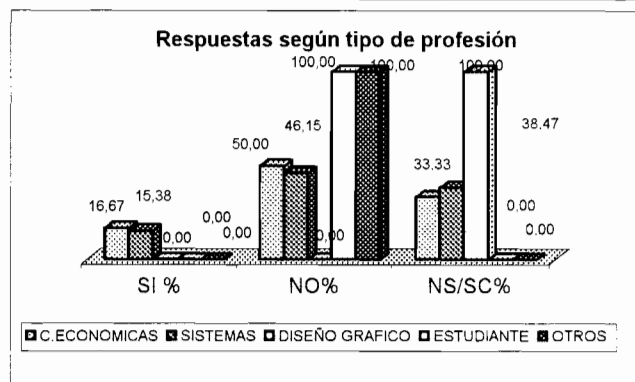
	SI %	NO%	NS/SC%
INF. Y TECNOLOGIA	20,00	20,00	60,00
SERVICIOS	10,71	71,43	17,86
INDUSTRIA	6,25	56,25	37,50
ENTRETENIMIENTO	5,00	55,00	40,00



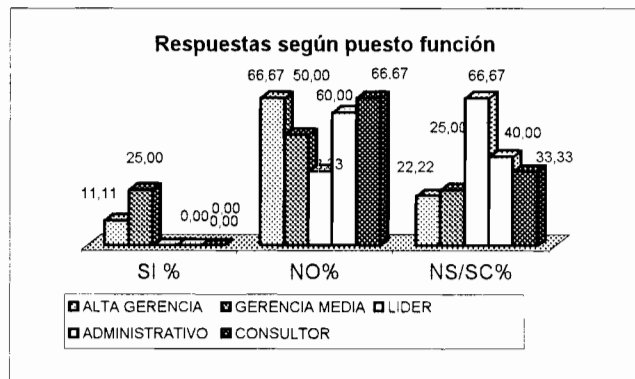
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	11,11	44,44	44,45
MEDIANA	9,09	63,64	27,27
CHICA	12,50	62,50	25,00



	SI %	NO%	NS/SC%
C.ECONOMICAS	16,67	50,00	33,33
SISTEMAS	15,38	46,15	38,47
DISEÑO GRAFICO	0,00	0,00	100,00
ESTUDIANTE	0,00	100,00	0,00
OTROS	0,00	100,00	0,00



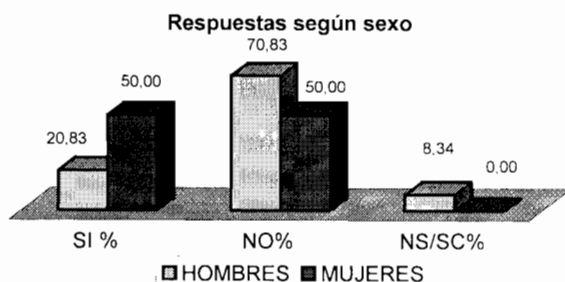
	SI %	NO%	NS/SC%
ALTA GERENCIA	11,11	66,67	22,22
GERENCIA MEDIA	25,00	50,00	25,00
LIDER	0,00	33,33	66,67
ADMINISTRATIVO	0,00	60,00	40,00
CONSULTOR	0,00	66,67	33,33



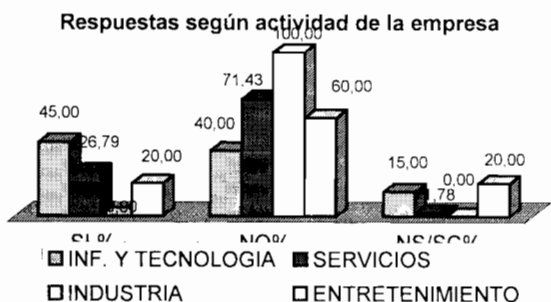
Pregunta 13: Considera que las áreas de RR.HH están preparadas para adoptar la modalidad de teletrabajo en Arg

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTALES	25,00	67,86	7,14

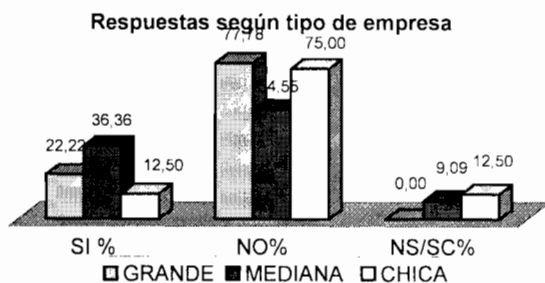
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	20,83	70,83	8,34
MUJERES	50,00	50,00	0,00



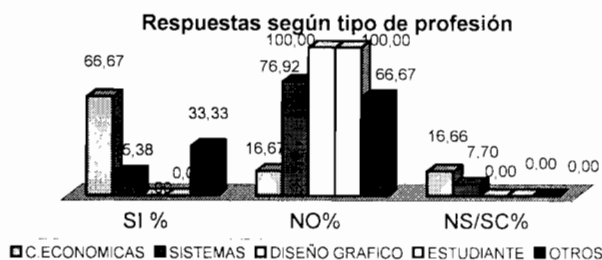
	SI %	NO%	NS/SC%
INF. Y TECNOL	45,00	40,00	15,00
SERVICIOS	26,79	71,43	1,78
INDUSTRIA	0,00	100,00	0,00
ENTRETENIMIE	20,00	60,00	20,00



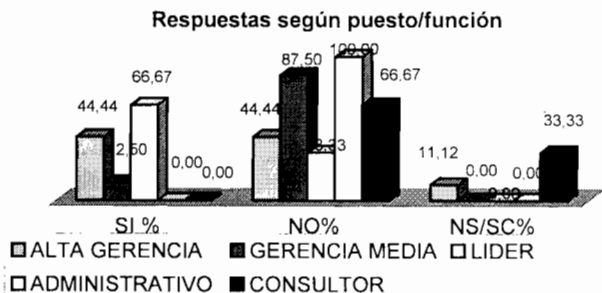
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	22,22	77,78	0,00
MEDIANA	36,36	54,55	9,09
CHICA	12,50	75,00	12,50



	SI %	NO%	NS/SC%
C.ECONOMICA	66,67	16,67	16,66
SISTEMAS	15,38	76,92	7,70
DISEÑO GRAF	0,00	100,00	0,00
ESTUDIANTE	0,00	100,00	0,00
OTROS	33,33	66,67	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
ALTA GERENC	44,44	44,44	11,12
GERENCIA ME	12,50	87,50	0,00
LIDER	66,67	33,33	0,00
ADMINISTRATI	0,00	100,00	0,00
CONSULTOR	0,00	66,67	33,33



Pregunta 14: Cuales son los principales temas en el área de RR.HH: que considera deberían rediseñarse para adaptarse o iniciar modalidades de teletrabajo?

- Control efectivo de trabajo y no de horarios.
(Gerente de Sistemas)
- Remuneraciones, presentismo, control de producción
(Project Leader Desarrollo de Sistemas)
- Motivación y reclutamiento.
(Sub Gerente de Operaciones)
- El tema cultural.
(Asesor para Logística y Distribución y para Sistemas)
- Fijación de metas y objetivos, medición y control de resultados
(Director)
- Comunicación clara y fluida con los empleados. Acceso rápido y fácil a todos los temas de RR.HH. en forma remota.
(Lic. en Administración)
- Medición de productividad, modalidad de trabajo por objetivos.
(Asesor de Logística)
- Se podría diseñar un sistema de evaluación de desempeño acorde.
(Sub Gerente de Planeamiento y Control de Gestión)
- Se deberían definir claramente los objetivos a cumplir.
(Contador)
- Liquidación de sueldos, empleos y servicios al personal.
(Gerente de RR.HH.)
- Legislación, capacitación y selección de recursos.
(Jefe de Administración de Personal)
- Debe adaptarse la legislación laboral, sistemas de compensaciones y políticas de capacitación.
(Asistente de Capacitación)
- Control del trabajador.
(Director)
- Creo que principalmente los controles deberían pasar por otro lado, no en los horarios sino en verificar que el trabajo se realice efectivamente.
(Asesor de Logística)
- Culturales y Sociales
(Coordinador de Desarrollo de Sistemas)
- Control de tareas.
(Analista Programador)

Pregunta 15: El control sobre los teletrabajadores se reduce o se incrementa, con respecto a un trabajador presencial?

- Se reduce. Solamente se monitorea desarrollo y correspondencia. Nada respecto al trabajo por escrito.
(Lider de Proyecto Data Warehouse)
- Se incrementa pero de otra forma. Ligada al cumplimiento de tareas específicas.
(Gerente de Sistemas)
- Cambia.
(Proyect Leader – Desarrollo de Sistemas)
- Se incrementa.
(Director)
- Considero que no hay variaciones cuantitativas sino cualitativas.
(Sub gerente de Operaciones)
- Es un control distinto que debería ser contra el cumplimiento de objetivos.
(Director)
- Se reduce. La gestión con teletrabajadores requiere elementos de control cada vez mas automatizados.
(Asesor de Logisitca y Distribución de Sistemas)
- Depende de la cultura organizacional existente en cada empresa y del trabajo de concientización sobre esta modalidad que se lleve a cabo.
(Director de Consultora en Imagen)
- Es distinto
(Asesor de Logística y Distribución para Sistemas)
- Creo que incentiva a un mayor seguimiento de objetivos.
(Sub Gerente de Planeamiento y Control de Gestión)
- Es indistinto.
(Gerente de Entidades Financieras)
- No debería variar, se requiere adoptar los mecanismos actuales de control .
(Contador)
- Se reduce.
(Gerente de RR.HH.)
- Se reduce
(Jefe de Administración de Personal)
- Creo que el control pasa por el trabajo realizado, exclusivamente.
(Diseñador Web)
- Creo que simplemente es diferente.
(Asistente de Empleos y Capacitación)
- El control sobre el personal se incrementará.

(Dibujante Técnica)

- Se incrementa.
(Lic. en Administración)
- No debería afectar si hoy se tienen buenos controles.
(Coordinador de Desarrollo de Sistemas)
- Depende de la modalidad de control.
(Analista Programador)

Pregunta 16: Al implementar el teletrabajo existe/existiría algún tipo de ahorro económico para la empresa?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTALES	71.43	17.86	10.71

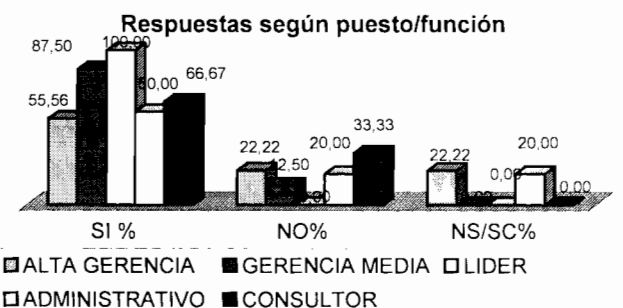
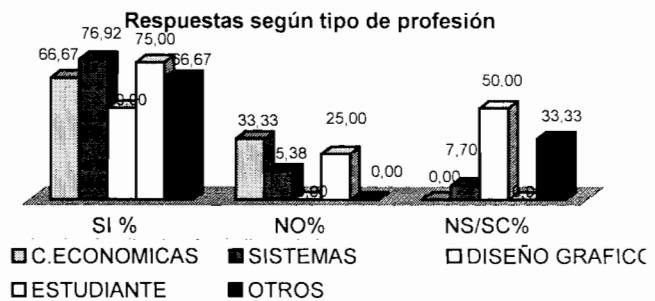
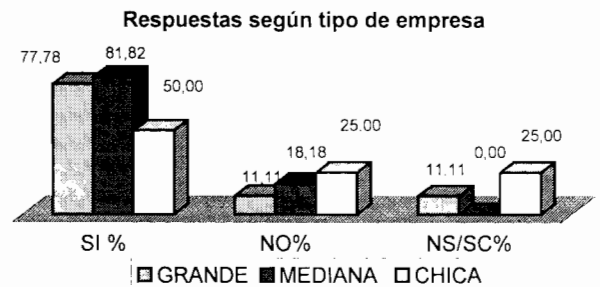
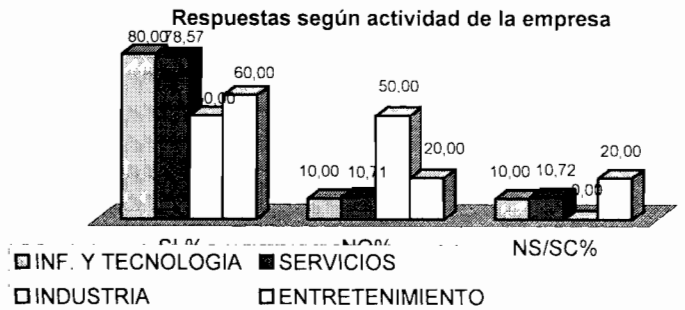
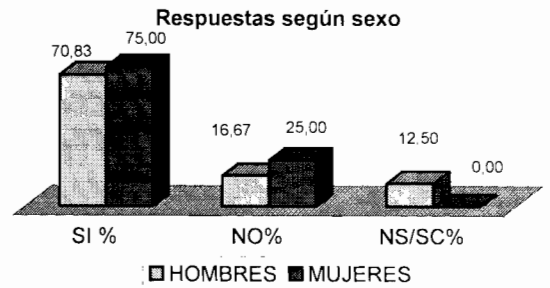
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	70,83	16,67	12,50
MUJERES	75,00	25,00	0,00

	SI %	NO%	NS/SC%
INF. Y TECNOL	80,00	10,00	10,00
SERVICIOS	78,57	10,71	10,72
INDUSTRIA	50,00	50,00	0,00
ENTRETENIMIE	60,00	20,00	20,00

	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	77,78	11,11	11,11
MEDIANA	81,82	18,18	0,00
CHICA	50,00	25,00	25,00

	SI %	NO%	NS/SC%
C.ECONOMICAS	66,67	33,33	0,00
SISTEMAS	76,92	15,38	7,70
DISEÑO GRAFIC	50,00	0,00	50,00
ESTUDIANTE	75,00	25,00	0,00
OTROS	66,67	0,00	33,33

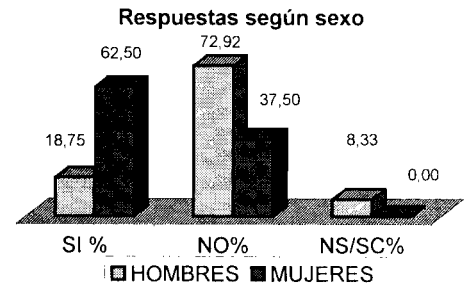
	SI %	NO%	NS/SC%
ALTA GERENCIA	55,56	22,22	22,22
GERENCIA MED	87,50	12,50	0,00
LIDER	100,00	0,00	0,00
ADMINISTRATIV	60,00	20,00	20,00
CONSULTOR	66,67	33,33	0,00



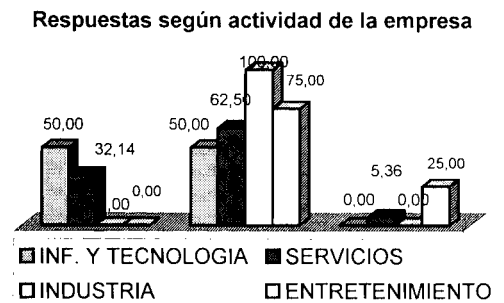
Pregunta 17 : Cree que el teletrabajo es una solución en los momentos en que hay elevada tasa de desem

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTALES	25,00	67,86	7,14

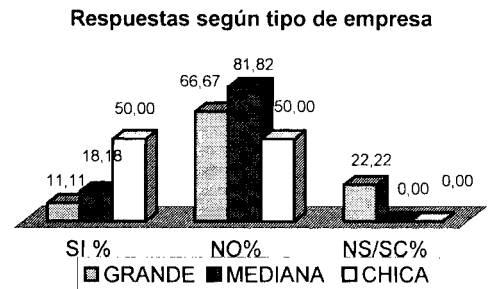
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	18,75	72,92	8,33
MUJERES	62,50	37,50	0,00



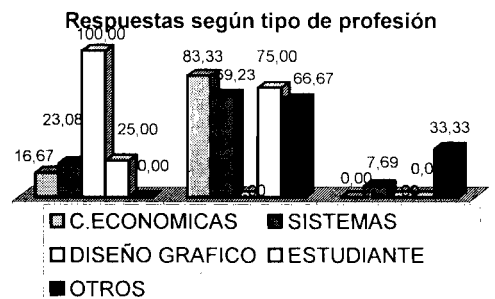
	SI %	NO%	NS/SC%
INF. Y TECNOLOGIA	50,00	50,00	0,00
SERVICIOS	32,14	62,50	5,36
INDUSTRIA	0,00	100,00	0,00
ENTRETENIMIENTO	0,00	75,00	25,00



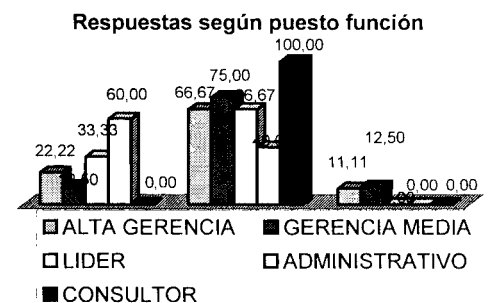
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	11,11	66,67	22,22
MEDIANA	18,18	81,82	0,00
CHICA	50,00	50,00	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
C.ECONOMICAS	16,67	83,33	0,00
SISTEMAS	23,08	69,23	7,69
DISEÑO GRAFICO	100,00	0,00	0,00
ESTUDIANTE	25,00	75,00	0,00
OTROS	0,00	66,67	33,33



	SI %	NO%	NS/SC%
ALTA GERENCIA	22,22	66,67	11,11
GERENCIA MEDIA	12,50	75,00	12,50
LIDER	33,33	66,67	0,00
ADMINISTRATIVO	60,00	40,00	0,00
CONSULTOR	0,00	100,00	0,00



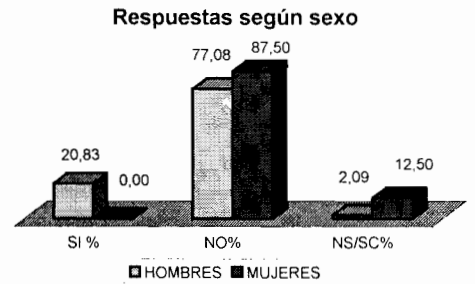
Pregunta 17: Cree que el teletrabajo es una solución en los momentos en que hay una elevada tasa de desempleo?

- Puede ser, habría que rastrear experiencias en otros países.
(Líder de Proyecto Data Warehouse)
- No
(Director)
- Puede ser una salida pero no creo que sea la solución.
(Analista de Sistemas)
- No necesariamente.
(Asesor para Logística y Distribución y para Sistemas)
- Tanto estas modalidades como la flexibilización de los horarios, permite una mayor redistribución de la oferta laboral. Lo que cada vez menos se va a poder resolver es el desempleo por falta de preparación técnica (principalmente educación)
(Sub-Gerente de Planeamiento y Control de Gestión)
- Es una buena respuesta al tema del desempleo.
(Lic. en Administración)
- Creo que si lo es
(Diseñador Web, Ilustrador, Diseñador Gráfico)

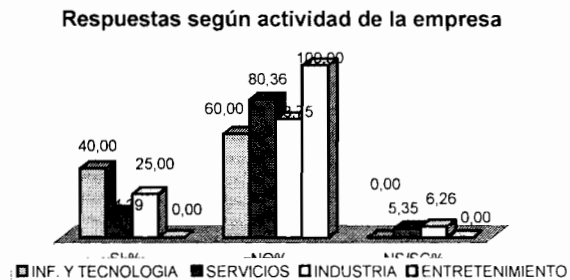
Pregunta 18: Es Ud. Un teletrabajador?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTALES	17,86	78,57	3,57

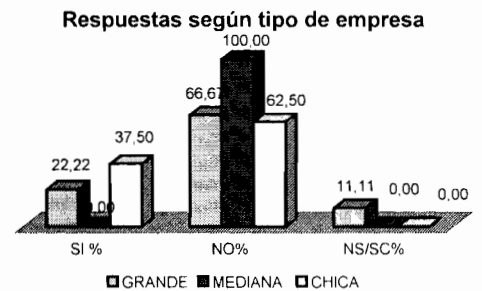
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	20,83	77,08	2,09
MUJERES	0,00	87,50	12,50



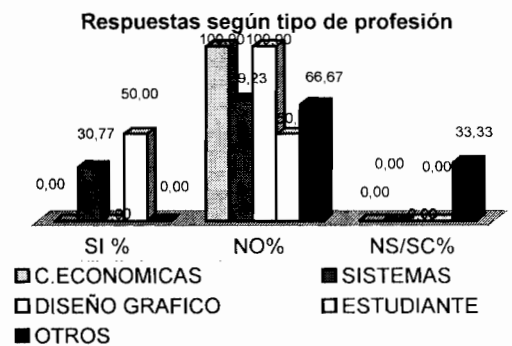
	SI %	NO%	NS/SC%
INF. Y TECNOLOGIA	40,00	60,00	0,00
SERVICIOS	14,29	80,36	5,35
INDUSTRIA	25,00	68,75	6,26
ENTRETENIMIENTO	0,00	100,00	0,00



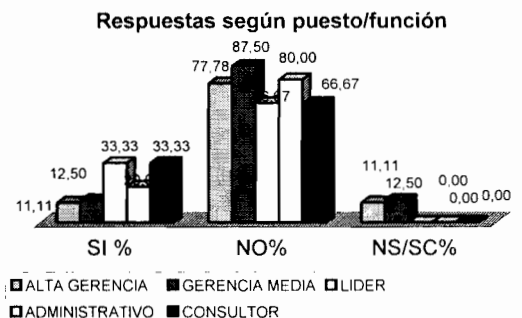
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	22,22	66,67	11,11
MEDIANA	0,00	100,00	0,00
CHICA	37,50	62,50	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
C.ECONOMICAS	0,00	100,00	0,00
SISTEMAS	30,77	69,23	0,00
DISEÑO GRAFICO	0,00	100,00	0,00
ESTUDIANTE	50,00	50,00	0,00
OTROS	0,00	66,67	33,33



	SI %	NO%	NS/SC%
ALTA GERENCIA	11,11	77,78	11,11
GERENCIA MEDIA	12,50	87,50	12,50
LIDER	33,33	66,67	0,00
ADMINISTRATIVO	20,00	80,00	0,00
CONSULTOR	33,33	66,67	0,00



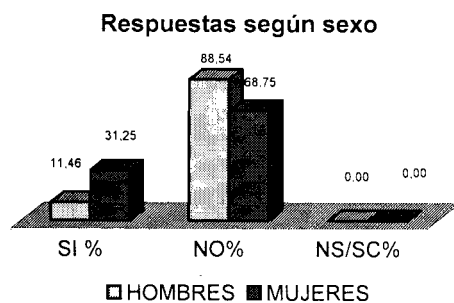
Pregunta 19: En caso afirmativo , por favor introduzca los años y meses que lo viene haciendo?

CANTIDAD DE MESES	CANT. DE PERS.
NS/NC	108,00
24	1,00
2	1,00
5	1,00
18	1,00
TOTAL	112,00

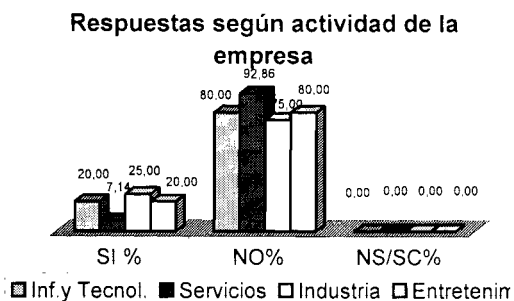
Pregunta 20: Cree Ud. que todas las personas pueden teletrabajar?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTALES	14,29	85,71	0,00

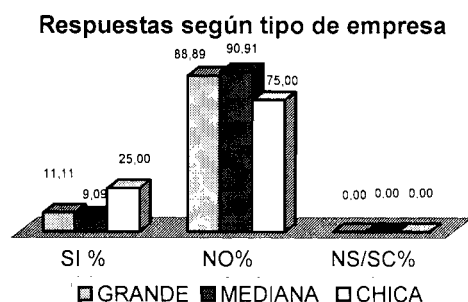
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	11,46	88,54	0,00
MUJERES	31,25	68,75	0,00



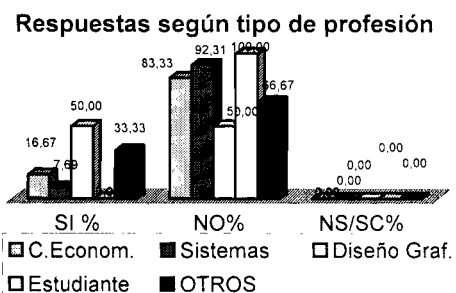
	SI %	NO%	NS/SC%
Inf.y Tecnol.	20,00	80,00	0,00
Servicios	7,14	92,86	0,00
Industria	25,00	75,00	0,00
Entretenim.	20,00	80,00	0,00



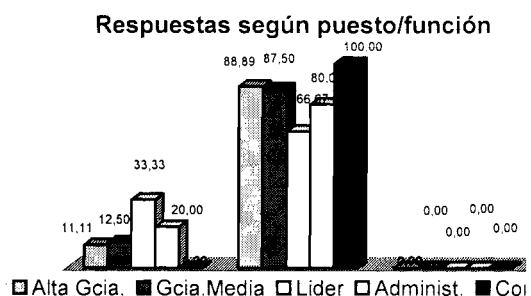
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	11,11	88,89	0,00
MEDIANA	9,09	90,91	0,00
CHICA	25,00	75,00	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
C.Econom.	16,67	83,33	0,00
Sistemas	7,69	92,31	0,00
Diseño Graf.	50,00	50,00	0,00
Estudiante	0,00	100,00	0,00
OTROS	33,33	66,67	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
Alta Gcia.	11,11	88,89	0,00
Gcia. Media	12,50	87,50	0,00
Lider	33,33	66,67	0,00
Administ.	20,00	80,00	0,00
Consultor	0,00	100,00	0,00



Pregunta 21: Por favor indique cual es su profesión?

- Líder de Proyecto Área Sistemas
- Profesional del Área de Sistemas
- Analista de Sistemas
- Empleado
- Lic. en Administración
- Lic. en Administración de Empresas
- Especialista en Informática
- Analista de Sistemas
- Consultor en Comunicaciones
- Contador
- Lic. en Relaciones Laborales
- Diseñador Gráfico, Ilustrador, Diseñador WEB
- Dibujante Técnico, Operador de PC, Autocadista
- Ingeniería
- Estudiante
- Ingeniero en Sistemas de Información
- Consultor
- Ingeniero en Sistemas
- Consultor Internacional en Sistemas

Pregunta 22: Por favor indique su sexo (M - F)

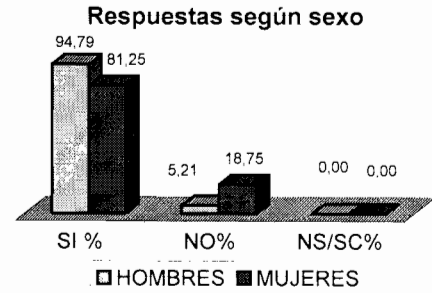
HOMBRES	MUJERES
96,00	16,00



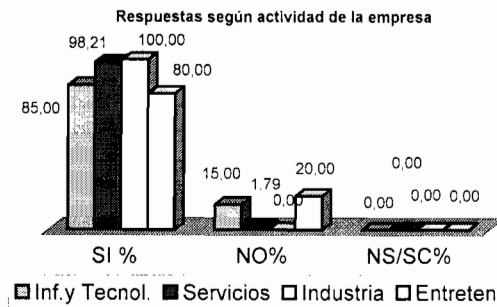
Pregunta 23: Utiliza internet?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTALES	92,86	7,14	0,00

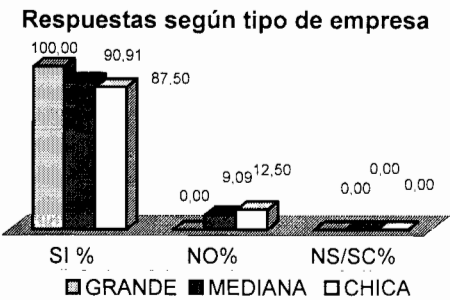
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	94,79	5,21	0,00
MUJERES	81,25	18,75	0,00



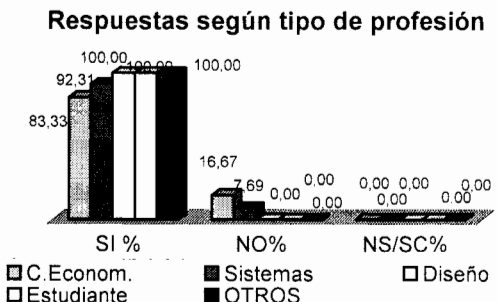
	SI %	NO%	NS/SC%
Inf.y Tecnol.	85,00	15,00	0,00
Servicios	98,21	1,79	0,00
Industria	100,00	0,00	0,00
Entretenim.	80,00	20,00	0,00



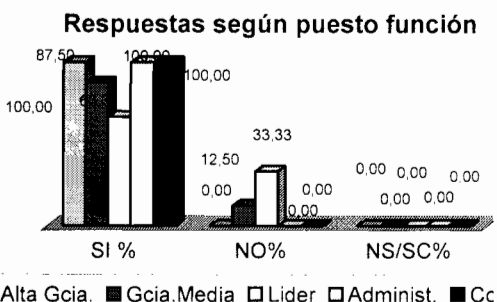
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	100,00	0,00	0,00
MEDIANA	90,91	9,09	0,00
CHICA	87,50	12,50	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
C.Econom.	83,33	16,67	0,00
Sistemas	92,31	7,69	0,00
Diseño Graf.	100,00	0,00	0,00
Estudiante	100,00	0,00	0,00
OTROS	100,00	0,00	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
Alta Gcia.	100,00	0,00	0,00
Gcia.Media	87,50	12,50	0,00
Lider	66,67	33,33	0,00
Administ.	100,00	0,00	0,00
Consultor	100,00	0,00	0,00



Pregunta 24: Cuantas horas mensuales utiliza internet?

- Promedio: 33 horas mensuales
- Moda 20

Pregunta 25: Con el teletrabajo tiene/tendría más tiempo libre que siendo trabajador presencial?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTALES	67,86	32,14	0,00

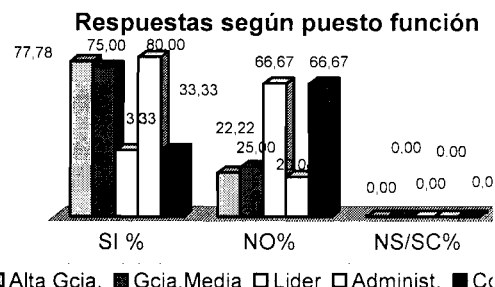
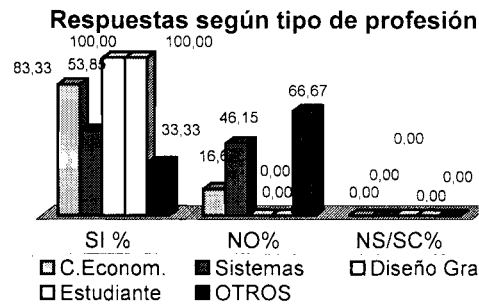
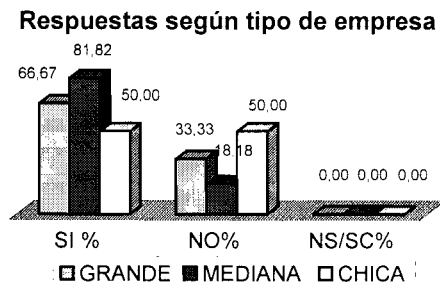
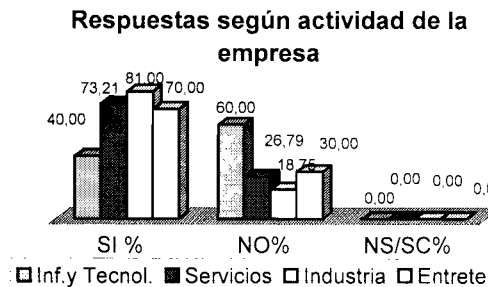
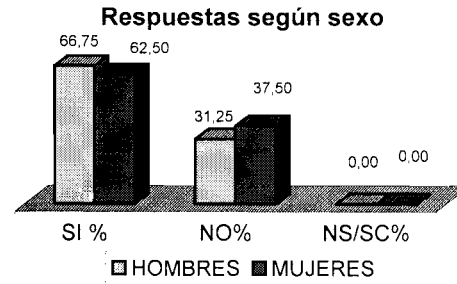
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	66,75	31,25	0,00
MUJERES	62,50	37,50	0,00

	SI %	NO%	NS/SC%
Inf.y Tecnol.	40,00	60,00	0,00
Servicios	73,21	26,79	0,00
Industria	81,00	18,75	0,00
Entretenim.	70,00	30,00	0,00

	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	66,67	33,33	0,00
MEDIANA	81,82	18,18	0,00
CHICA	50,00	50,00	0,00

	SI %	NO%	NS/SC%
C.Econom.	83,33	16,67	0,00
Sistemas	53,85	46,15	0,00
Diseño Graf.	100,00	0,00	0,00
Estudiante	100,00	0,00	0,00
OTROS	33,33	66,67	0,00

	SI %	NO%	NS/SC%
Alta Gcia.	77,78	22,22	0,00
Gcia. Media	75,00	25,00	0,00
Lider	33,33	66,67	0,00
Administ.	80,00	20,00	0,00
Consultor	33,33	66,67	0,00

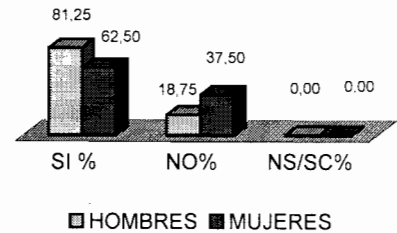


Pregunta 26: Con el teletrabajo puede/podría dedicar más tiempo a su familia?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTALES	78,57	21,43	0,00

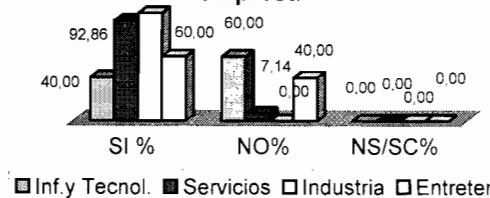
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	81,25	18,75	0,00
MUJERES	62,50	37,50	0,00

Respuestas según sexo



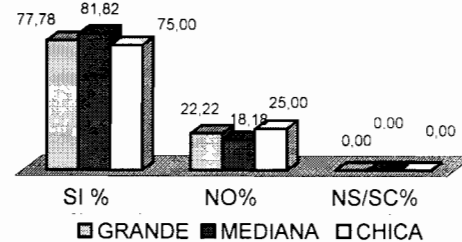
	SI %	NO%	NS/SC%
Inf.y Tecnol.	40,00	60,00	0,00
Servicios	92,86	7,14	0,00
Industria	100,00	0,00	0,00
Entretenim.	60,00	40,00	0,00

Respuestas según actividad de la empresa



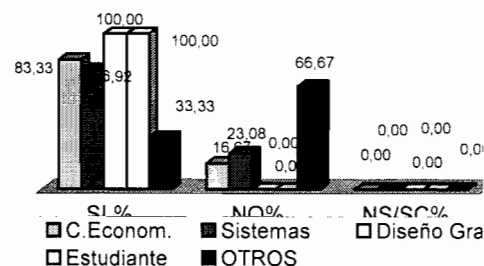
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	77,78	22,22	0,00
MEDIANA	81,82	18,18	0,00
CHICA	75,00	25,00	0,00

Respuestas según tipo de empresa



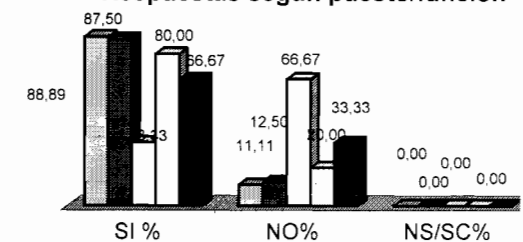
	SI %	NO%	NS/SC%
C.Econom.	83,33	16,67	0,00
Sistemas	76,92	23,08	0,00
Diseño Graf.	100,00	0,00	0,00
Estudiante	100,00	0,00	0,00
OTROS	33,33	66,67	0,00

Respuestas según tipo de profesión



	SI %	NO%	NS/SC%
Alta Gcia.	88,89	11,11	0,00
Gcia.Media	87,50	12,50	0,00
Lider	33,33	66,67	0,00
Administ.	80,00	20,00	0,00
Consultor	66,67	33,33	0,00

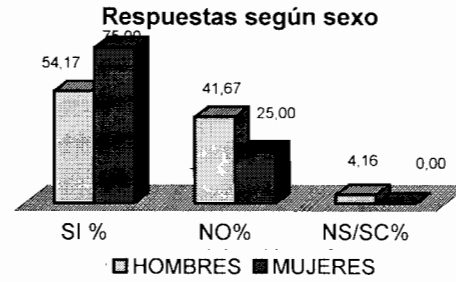
Respuestas según puesto/función



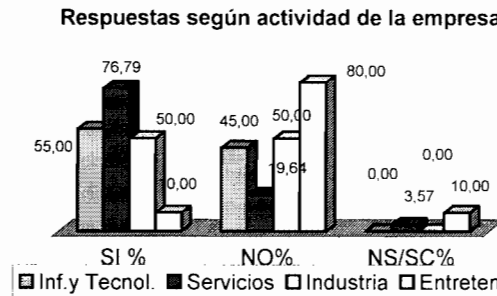
Pregunta 27: Con el teletrabajo nota/notaria menos stress?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTALES	57,14	39,29	3,57

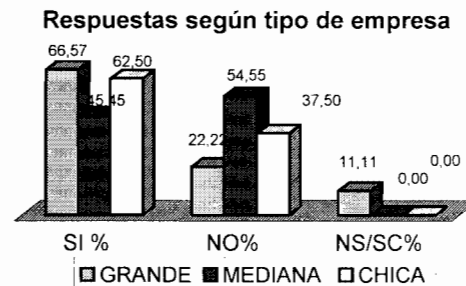
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	54,17	41,67	4,16
MUJERES	75,00	25,00	0,00



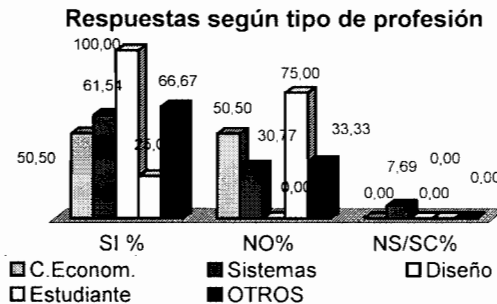
	SI %	NO%	NS/SC%
Inf.y Tecnol.	55,00	45,00	0,00
Servicios	76,79	19,64	3,57
Industria	50,00	50,00	0,00
Entretenim.	10,00	80,00	10,00



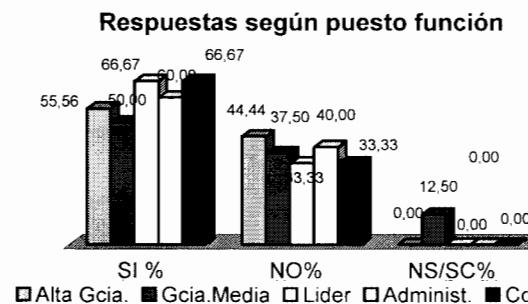
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	66,57	22,22	11,11
MEDIANA	45,45	54,55	0,00
CHICA	62,50	37,50	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
C.Econom.	50,50	50,50	0,00
Sistemas	61,54	30,77	7,69
Diseño Graf.	100,00	0,00	0,00
Estudiante	25,00	75,00	0,00
OTROS	66,67	33,33	0,00



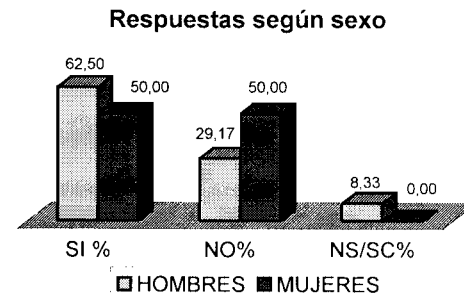
	SI %	NO%	NS/SC%
Alta Gcia.	55,56	44,44	0,00
Gcia.Media	50,00	37,50	12,50
Lider	66,67	33,33	0,00
Administ.	60,00	40,00	0,00
Consultor	66,67	33,33	0,00



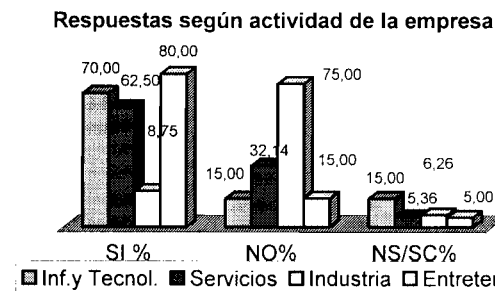
Pregunta 28: Con el teletrabajo hay/habría ingerencias de su familia cuando esté trabajando?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTAL	60,71	32,14	7,15

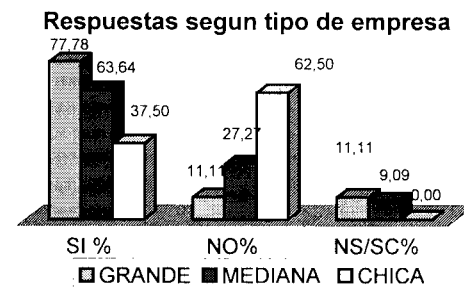
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	62,50	29,17	8,33
MUJERES	50,00	50,00	0,00



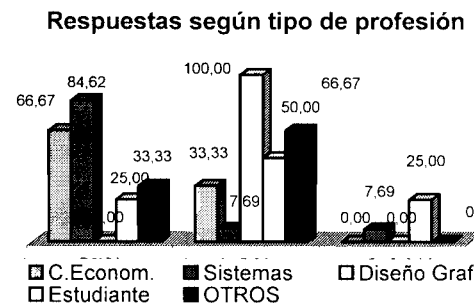
	SI %	NO%	NS/SC%
Inf.y Tecnol.	70,00	15,00	15,00
Servicios	62,50	32,14	5,36
Industria	18,75	75,00	6,26
Entretenim.	80,00	15,00	5,00



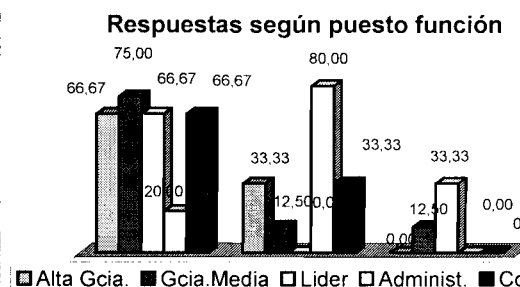
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	77,78	11,11	11,11
MEDIANA	63,64	27,27	9,09
CHICA	37,50	62,50	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
C.Econom.	66,67	33,33	0,00
Sistemas	84,62	7,69	7,69
Diseño Graf.	0,00	100,00	0,00
Estudiante	25,00	50,00	25,00
OTROS	33,33	66,67	0,00



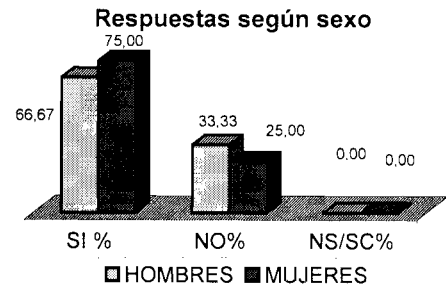
	SI %	NO%	NS/SC%
Alta Gcia.	66,67	33,33	0,00
Gcia. Media	75,00	12,50	12,50
Lider	66,67	0,00	33,33
Administ.	20,00	80,00	0,00
Consultor	66,67	33,33	0,00



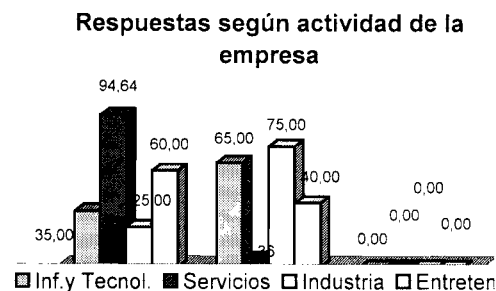
Pregunta 29: Al teletrabajar, Ud. considera/consideraría que se produce un ahorro en su economía familiar?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTAL	67,86	32,14	0,00

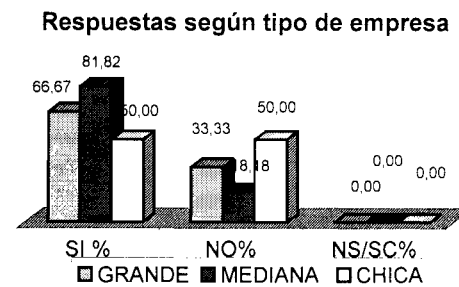
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	66,67	33,33	0,00
MUJERES	75,00	25,00	0,00



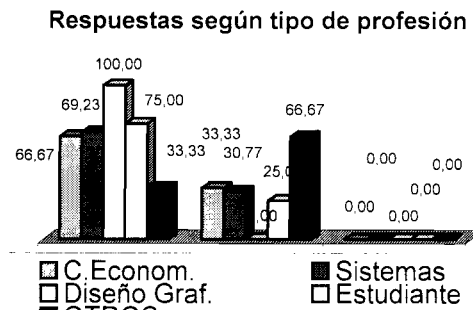
	SI %	NO%	NS/SC%
Inf.y Tecnol.	35,00	65,00	0,00
Servicios	94,64	5,36	0,00
Industria	25,00	75,00	0,00
Entretenim.	60,00	40,00	0,00



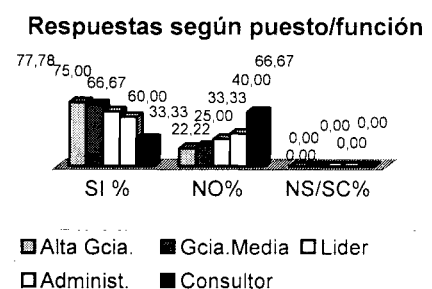
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	66,67	33,33	0,00
MEDIANA	81,82	18,18	0,00
CHICA	50,00	50,00	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
C.Econom.	66,67	33,33	0,00
Sistemas	69,23	30,77	0,00
Diseño Graf.	100,00	0,00	0,00
Estudiante	75,00	25,00	0,00
OTROS	33,33	66,67	0,00



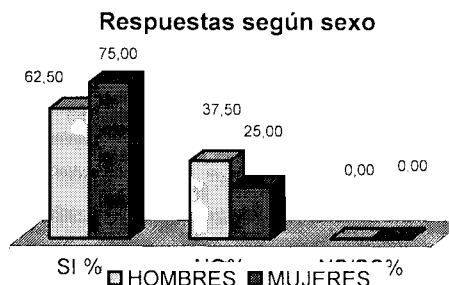
	SI %	NO%	NS/SC%
Alta Gcia.	77,78	22,22	0,00
Gcia.Media	75,00	25,00	0,00
Lider	66,67	33,33	0,00
Administ.	60,00	40,00	0,00
Consultor	33,33	66,67	0,00



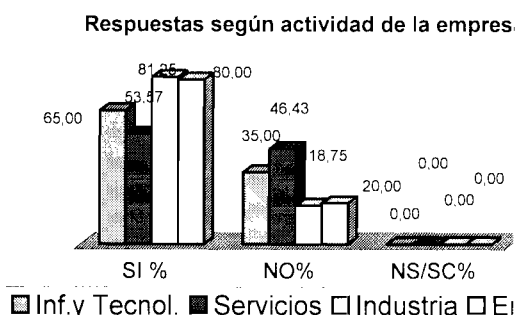
Pregunta 30 Tiene/tendría sensación de aislamiento al teletrabajar?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTAL	64,29	35,71	0,00

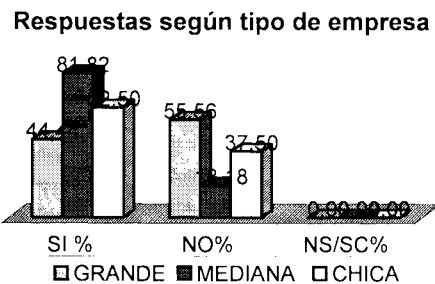
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	62,50	37,50	0,00
MUJERES	75,00	25,00	0,00



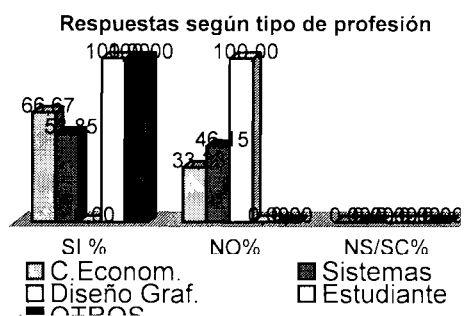
	SI %	NO%	NS/SC%
Inf.y Tecnol.	65,00	35,00	0,00
Servicios	53,57	46,43	0,00
Industria	81,25	18,75	0,00
Entretenim.	80,00	20,00	0,00



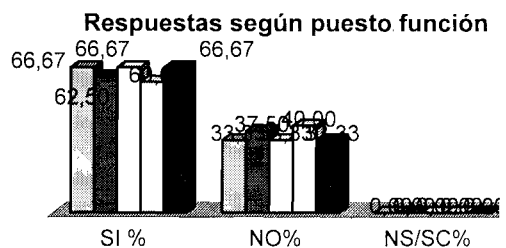
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	44,44	55,56	0,00
MEDIANA	81,82	18,18	0,00
CHICA	62,50	37,50	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
C.Econom.	66,67	33,33	0,00
Sistemas	53,85	46,15	0,00
Diseño Graf.	0,00	100,00	0,00
Estudiante	100,00	0,00	0,00
OTROS	100,00	0,00	0,00



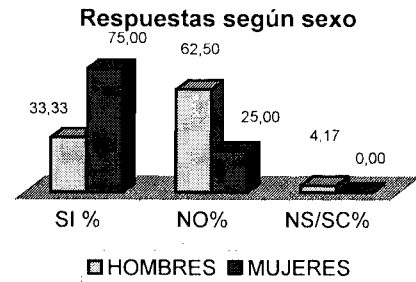
	SI %	NO%	NS/SC%
Alta Gcia.	66,67	33,33	0,00
Gcia.Media	62,50	37,50	0,00
Lider	66,67	33,33	0,00
Administ.	60,00	40,00	0,00
Consultor	66,67	33,33	0,00



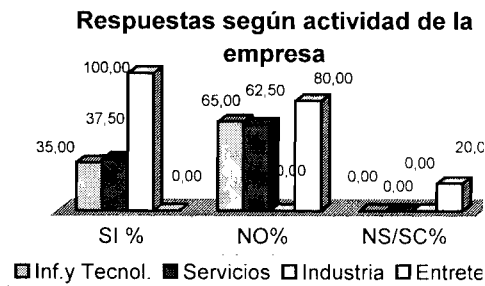
Pregunta 31 Le gusta/gustaría ser más teletrabajador que trabajador presencial?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTAL	39,29	57,14	3,57

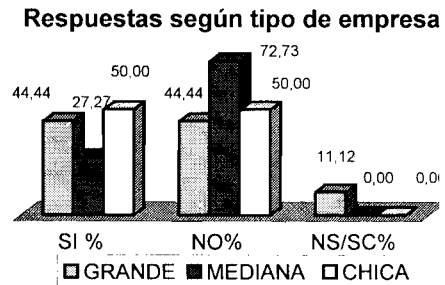
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	33,33	62,50	4,17
MUJERES	75,00	25,00	0,00



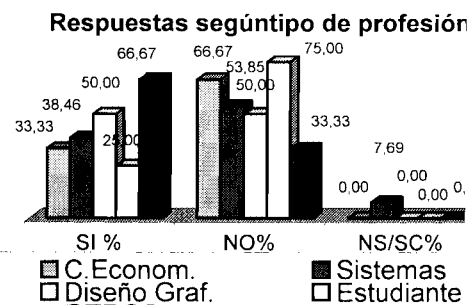
	SI %	NO%	NS/SC%
Inf.y Tecnol.	35,00	65,00	0,00
Servicios	37,50	62,50	0,00
Industria	100,00	0,00	0,00
Entretenim.	0,00	80,00	20,00



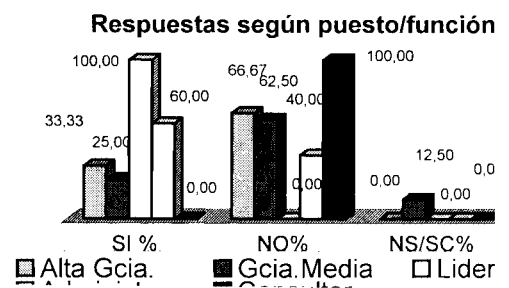
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	44,44	44,44	11,12
MEDIANA	27,27	72,73	0,00
CHICA	50,00	50,00	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
C.Econom.	33,33	66,67	0,00
Sistemas	38,46	53,85	7,69
Diseño Graf.	50,00	50,00	0,00
Estudiante	25,00	75,00	0,00
OTROS	66,67	33,33	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
Alta Gcia.	33,33	66,67	0,00
Gcia. Media	25,00	62,50	12,50
Lider	100,00	0,00	0,00
Administ.	60,00	40,00	0,00
Consultor	0,00	100,00	0,00



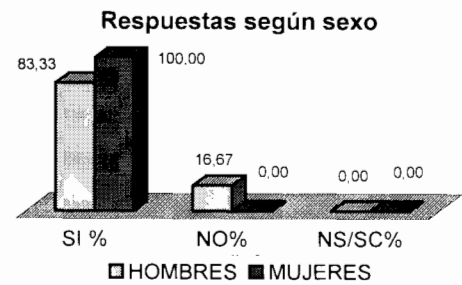
Pregunta 32: Que grado de satisfacción personal le acarrea/acarrearía se teletrabajador? (0 nulo - 10 m

Cant.Pers.	Grado Satisf.
91,00	NS/NC
5,00	0,00
7,00	5,00
1,00	3,00
1,00	8,00
2,00	6,00
3,00	7,00
1,00	1,00
1,00	10,00
112,00	TOTAL

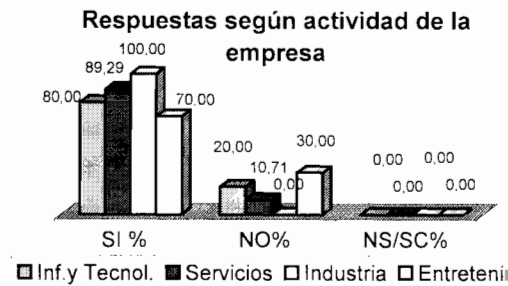
Pregunta 33 Cree que sería necesario legislar sobre esta modalidad de trabajo?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTAL	85,71	14,29	0,00

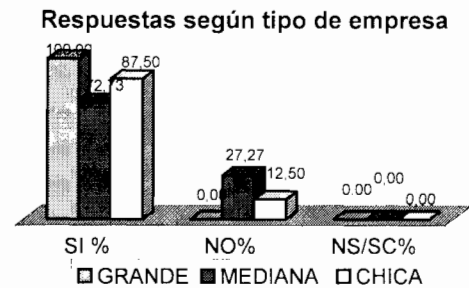
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	83,33	16,67	0,00
MUJERES	100,00	0,00	0,00



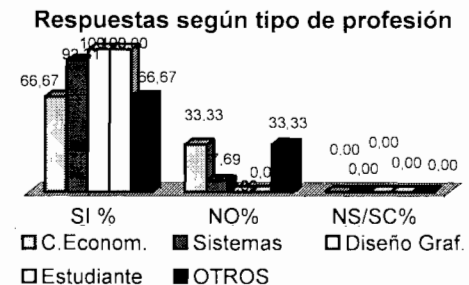
	SI %	NO%	NS/SC%
Inf.y Tecnol.	80,00	20,00	0,00
Servicios	89,29	10,71	0,00
Industria	100,00	0,00	0,00
Entretenim.	70,00	30,00	0,00



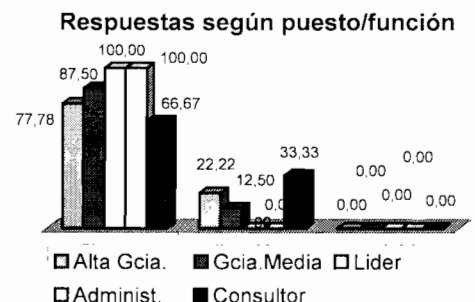
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	100,00	0,00	0,00
MEDIANA	72,73	27,27	0,00
CHICA	87,50	12,50	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
C.Econom.	66,67	33,33	0,00
Sistemas	92,31	7,69	0,00
Diseño Graf.	100,00	0,00	0,00
Estudiante	100,00	0,00	0,00
OTROS	66,67	33,33	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
Alta Gcia.	77,78	22,22	0,00
Gcia.Media	87,50	12,50	0,00
Lider	100,00	0,00	0,00
Administ.	100,00	0,00	0,00
Consultor	66,67	33,33	0,00



Pregunta 34: Cuáles cree Ud. son los factores que pueden influir para que la introducción del teletrabajo tenga éxito?

- Aplicarlo en áreas específicas donde la coordinación de tareas grupales no deba de ser esencial.
- Ahorro. Flexibilidad de horarios, mantenimiento de la remuneración.
- La posibilidad de manejar tiempos (Sub-Gerente de Operaciones)
- Mayor penetración, baja de costos, agilidad y velocidad de internet
- El ahorro personal (viaje, ropa, comida) el tiempo de traslado, la dedicación a la familia, la sensación de autonomía.
- Creo que es importante tener bien claro el trabajo (para definirlo) y el perfil necesario para llevarlos a cabo.
- Fundamentalmente cambios culturales con la cooperación de mejoras tecnológicas y de costos de acceso. (Asesor de Logística y Distribución para Sistemas).
- Capacidad tecnológica, hábito cultural, diseño de sistemas, preparación de los colaboradores. (Director de Consultas de Imagen)
- Estudios de las funciones / trabajos posibles de realizar a través de teletrabajo. Selección y capacitación de los posibles teletrabajadores. Diseñar un sistema de evaluación de desempeño acorde. (Sub-Gerente de Planeamiento y Control de Gestión)
- Motivación, desafíos. (Gerente de Entidades Financieras y Mercados de Capitales)
- Su implementación en filiales locales de grandes corporaciones podría impulsar a las Nacionales. (Contador)
- Generar la cultura del teletrabajo, instrumentar los cambios legales necesarios, demostrar que produce baja de costos y mejorar la eficiencia y eficacia. (Gerente de RR. HH.)
- Capacitación y compromiso con la empresa. (Jefe de Administración de Personal)
- Debería diseñarse el perfil del teletrabajador para optimizar el proceso de selección (Asistente de Empleos y Capacitación)
- Creo que es importante la predisposición de las partes involucradas, tanto del empleador como del empleado (Dibujante Técnico, Operador de PC, Autocadista)
- Relaciones personales, desarrollo de tecnología accesible en costo.
- Antes que nada, que la empresa se mentalice que esta modalidad puede ser más beneficiosa para los empleados porque al estar en sus domicilios están más distendidos, y esto puede ser más eficiente su labor, y que estén dispuestos a invertir en tecnología.
- Que se difunda esta modalidad de trabajo con sus respectivos beneficios.
- Compromiso total del management. Abaratamiento de las telecomunicaciones.
- Tecnológicos (Coordinador de Desarrollo de sistemas)
- Que sea un sistema sumamente flexible. (Analista programador)
- Modo de evaluar la labor de un teletrabajador. No orientada al conteo del tiempo sino a la obtención de los resultados. (Consultor)

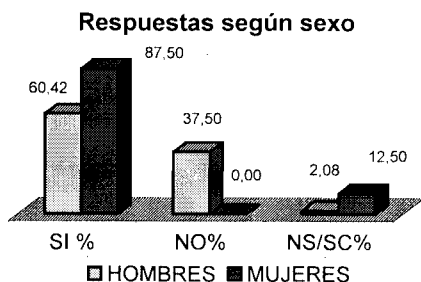
Pregunta 35: Cuales cree Ud. son los factores que pueden inhibir para la introducción del teletrabajo tenga éxito?

- Solamente aplica a niveles jerárquicos bajos y medios. No es suficiente en conferencias, reuniones y toma de decisiones. Tampoco lo es para circunstancias de emergencias. (Lider de Proyecto Data Warehouse)
- Costos de comunicación, seguridad de los datos de la empresa, inhibir la sinergia grupal. (Gerente de Sistemas Técnicos y Geográficos)
- Transmitir cohesión y grado de pertenencia al grupo de trabajo. (Proyect Leader-Desarrollo de Sistemas)
- Relaciones sociales, aislamiento, alejamiento del curso de la empresa.
- La pérdida de lo que se suele llamar "entorno laboral" (Sub-Gerente de Operaciones)
- Cambio cultural, tampoco veo para el 100% de los trabajos y responsabilidades. (Director)
- Los costos de comunicaciones, la inversión técnica requerida, el espacio en el ámbito laboral.
- Tecnología y costos de preparación y la telecomunicaciones. (Director de consultora en imagen)
- Principalmente la falta de integración del equipo de trabajo. (Sub-Gerente Planeamiento y Control de Gestión)
- En algunas organizaciones implicaría una inversión inicial alta que podría desalentarlas. (Contador)
- Para muchos trabajadores el crecimiento de la polivalencia, las mayores competencias. (Gerente de RR. HH.)
- Atraso tecnológico, bajo compromiso con la empresa. (Jefe de Administración de Personal)
- Ausencia de relaciones interpersonales. Sentimiento de "alejamiento" de la empresa. (Asistencia de Empleos y Capacitación)
- La desorganización de las partes. (Dibujante Técnico, Operador de PC, Autocadista)
- Deseo de control físico del trabajador.
- Creo que por un lado de gente de RR. HH. no es abierta a este tipo de trabajo por la idiosincrasia argentina de querer controlar todo. Por otro lado, la pobre inversión tecnológica sería otro.
- Falta de preparación de teletrabajador para adaptarse a las nuevas condiciones laborales. (Ingeniero en Sistemas de Información)
- El problema de la seguridad de accesos, el costo de las telecomunicaciones. (Analista Programador)
- Que el empleador o cliente sólo valore el tiempo de trabajo dentro de la empresa. (Consultor)

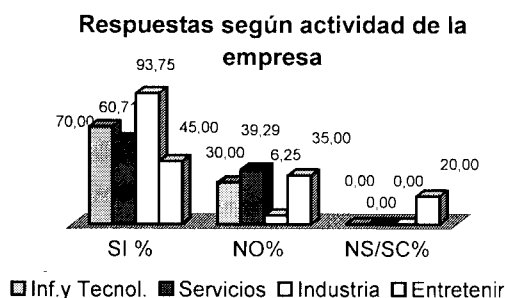
Pregunta 36 Al ser teletrabajador le permite/permitiría residir en un lugar más apropiado a sus gustos?

	SI %	NO%	NS/SC%
TOTAL	64,29	32,14	3,57

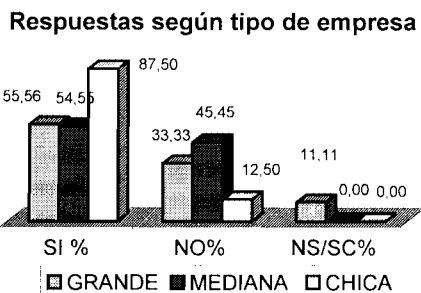
	SI %	NO%	NS/SC%
HOMBRES	60,42	37,50	2,08
MUJERES	87,50	0,00	12,50



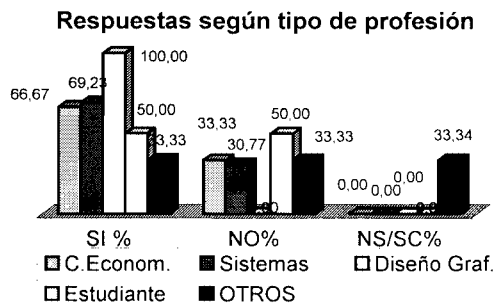
	SI %	NO%	NS/SC%
Inf.y Tecnol.	70,00	30,00	0,00
Servicios	60,71	39,29	0,00
Industria	93,75	6,25	0,00
Entretenim.	45,00	35,00	20,00



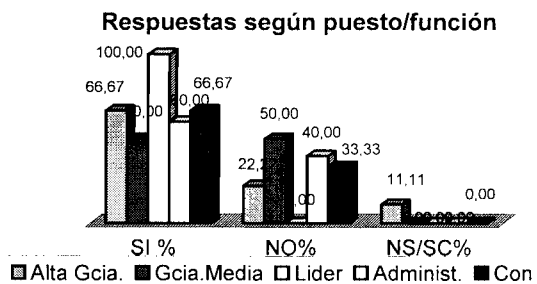
	SI %	NO%	NS/SC%
GRANDE	55,56	33,33	11,11
MEDIANA	54,55	45,45	0,00
CHICA	87,50	12,50	0,00



	SI %	NO%	NS/SC%
C.Econom.	66,67	33,33	0,00
Sistemas	69,23	30,77	0,00
Diseño Graf.	100,00	0,00	0,00
Estudiante	50,00	50,00	0,00
OTROS	33,33	33,33	33,34



	SI %	NO%	NS/SC%
Alta Gcia.	66,67	22,22	11,11
Gcia.Media	50,00	50,00	0,00
Lider	100,00	0,00	0,00
Administ.	60,00	40,00	0,00
Consultor	66,67	33,33	0,00



CONCLUSIONES
DEL
ANALISIS DE LA ENCUESTA

Conclusiones del análisis:

Según datos de la encuesta surge que el 42,86 % de la muestra respondió, que en la empresa en que se desempeña, existe alguna forma que responde a la definición de teletrabajo propuesta en la misma, aunque en algunos casos en forma primaria. Sin embargo el 17,86 % de los consultados respondió que es o ha sido ocasionalmente teletrabajador. (ver preguntas 1 - 18 y 19)

Este dato me sorprendió, en virtud de que la realidad demuestra que hay un mayor número de personas, incluso quienes no se lo han preguntado o planteado a sí mismos y son en verdad formas primitivas de teletrabajo, y por ende teletrabajadores.

El mayor porcentaje, como se preveía, existe en las áreas tecnológicas y de informática, encontrándose más desarrollado en empresas chicas, así como también en los profesionales de sistemas, con un porcentaje de 69,23 % y en los puestos de responsabilidad media. (ver pregunta 1)

En cuanto al tiempo en que la modalidad de teletrabajo esta inserta en la empresa, he observado en algunos casos que esta modalidad existe desde hace ya 4 años, con un promedio que ronda los 18 meses.

Con relación a los que teletrabajan observamos que los resultados de esta modalidad de trabajo la definen como satisfactoria, y las barreras que encontraron giran en tomo a la "seguridad y los medios de comunicaciones".

Consultados en lo referente al desarrollo previsto dentro de la empresa para los próximos años la perspectiva no es muy alentadora, mas del 65 % de los encuestados consideran que el nivel de desarrollo será muy bajo. (ver pregunta 6)

Respecto al desarrollo previsto para Argentina los guarismos no son tampoco alentadores, estimándose su desarrollo en % similares al punto anterior. (ver pregunta 7)

Con relación a las razones que impiden o imposibilitan su desarrollo, con respecto a la evolución tecnológica y desregulación de las telecomunicaciones, la mitad aproximadamente de los encuestados encuentran en ellas las causas que dan respuesta a las preguntas 6 y 7. Encontrándose los porcentajes más altos en las empresas chicas y las industrias. (ver preguntas 8 y 9)

Cerca del 75,00 % de la gente opina que no se reducirán los puestos de trabajo, por implementación del teletrabajo en su empresa, así como también no sería la

solución para la disminución de la tasa de desempleo, no encontrándose diferencias entre los distintos segmentos. (preguntas 11 v 17)

Concluyentes respuestas que respaldan la hipótesis del trabajo de investigación planteado en uno de sus aspectos, si en relación a los cambios organizacionales que se producirían al implementar el teletrabajo y en particular referidas a las herramientas de gestión de RR.HH. y la preparación de estas áreas para adoptar esta modalidad de trabajo: Indican que NO.

Ver preguntas 12, 13 y 14, vale el carácter Imperativo de las respuestas en el análisis cualitativo.

Con relación a que si sobre el control de los teletrabajadores, se reduce o se incrementa con respecto a un trabajador presencial las respuestas son muy heterogéneas, siendo el factor común, que la filosofía de control debe ser cambiada. (ver pregunta 15)

Coincidente con lo que sostiene la teoría, la opinión de los encuestados ha sido el 71,43 % cree que con el teletrabajo la empresa tendría algún tipo de ahorro económico, no encontrándose diferencias sustanciales entre los distintos segmentos.

Más del 85 % de las personas contestó que no todos pueden ser teletrabajadores, donde tampoco se observaron diferencias entre los distintos segmentos, coincidiendo este criterio con lo que sostiene la literatura al respecto. (ver pregunta 20)

Más del 92 % de la muestra utiliza Internet. El promedio de horas mensuales utilizadas es de 33 Hs. (ver preguntas 23 y 24)

Casi el 70 % considera que si fuera teletrabajador dispondría de mayor tiempo libre que si fuera trabajador presencial. Coincidentemente más del 78 % considera que podría dedicar más tiempo a su familia, aunque solamente el 57 % cree que notaría menos stress, con una alta proporción de la gente que trabaja en sistemas, así como también en el segmento mujeres.

Más del 60 % piensa que existía injerencia de la familia cuando teletrabajan y esto se resalta como parte de las debilidades que deben ser resueltas, observándose el mayor porcentaje en el segmento hombres y en los profesionales de sistemas. El porcentaje de respuestas afirmativas en relación a si el teletrabajo produciría un ahorro en la economía familiar asciende al 67,86 % (ver preguntas 25 - 26- 27 28 y

29), al respecto la literatura es mucho más optimista en porcentaje que los reflejados en la encuesta, si bien los mismos son elevados.

En la pregunta 30 se observa que el 64,29 % manifiesta que tendría sensación de aislamiento al teletrabajar, con un porcentaje mayor en los hombres que en las mujeres. Aunque solamente un poco más del 39 % manifestó que le gustaría ser más teletrabajador que trabajador presencial (aquí sí el porcentaje fue netamente mayor para las mujeres que para los hombres, coincidiendo con la bibliografía), así como también muy pocas personas revelaron que tendrían un máximo grado de satisfacción con el hecho de ser teletrabajadores. (ver pregunta 31 y 32)

El 64,29 % manifestó que el teletrabajo le permitirá residir en un lugar más apropiado a sus gustos, resaltando que el 100 % de las mujeres opinó afirmativamente al respecto.

En la pregunta 33 se investiga sobre las necesidades de legislar sobre el teletrabajo, clara debilidad analizada en toda la bibliografía consultada y aquí los encuestados coinciden con esta apreciación, más del 85 % responde que hace falta legislar.

Consultados sobre los factores que pueden influir de modo exitoso para la introducción del teletrabajo en nuestro país, coincidente también con la bibliografía podemos extraer como factor común, la cooperación de mejoras tecnológicas y costo de accesos a las telecomunicaciones, la implementación en filiales locales de grandes corporaciones, instrumentar los cambios legales necesarios y demostrando la baja de costos que produce, así como la mejora de la eficiencia y la eficacia (preguntas 34 y 35). En cuanto a los factores que pueden inhibir la introducción del teletrabajo, además de los costos de las telecomunicaciones, se puede observar, las inversiones que deben realizar las empresas para su actualización tecnológica. Desde el punto de vista del teletrabajador el factor que más se destaca es la pérdida del denominado "entorno laboral".

CONCLUSIONES GENERALES
DEL
TRABAJO DE INVESTIGACION

CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Bill Gates sostiene en el prólogo de su obra Camino al Futuro:

“Todos estamos empezando otro gran viaje, tampoco estamos seguros de a hacia donde nos conducirá, pero de nuevo, tengo por cierto que esta revolución afectará incluso a más vidas y nos llevará a todos más lejos. Los principales cambios que se van a producir tendrán lugar en el modo en que la gente se comunica entre sí. Los beneficios y problemas que surgirán de esta próxima revolución de comunicaciones serán mucho mayores que los que se produjeron por la evolución de la PC”.

La afirmación de este genio puede ser el mejor comienzo para mi conclusión.

Confrontación del análisis de la encuesta y el trabajo de investigación con las hipótesis planteadas:

HIPÓTESIS 1) El teletrabajo será una modalidad cada vez más frecuente de trabajo que implica la necesidad de adaptar y rediseñar los programas de Recursos Humanos a las características desafiantes de ese paradigma.

HIPÓTESIS 2) La implementación del Teletrabajo en Argentina se ve dificultada por la concepción espacio-temporal familia-organización propia del Argentino medio.

Respecto a la hipótesis 1)

Observo dos escenarios: uno concreto y verificable que consiste en la necesidad de rediseñar los programas de RR.HH. de acuerdo con las características de este paradigma, y otro, que genera diferencias de opinión en cuanto a la evolución que tendrá el teletrabajo.

En el primer escenario las respuestas y el análisis profundiza el criterio y esencia de la hipótesis, toda vez que las respuestas son concluyentes.

Hasta los propios responsables de RR.HH. encuestados, reconocen la necesidad de adaptación de las herramientas y prácticas de gestión del área.

El segundo escenario para esta hipótesis y en lo concerniente a considerar si el teletrabajo será una práctica cada vez más frecuente, he observado que los especialistas e idóneos son en general un poco más cautos y condicionan dicha evolución a la superación de las barreras que actualmente impiden o inhiben su desarrollo.

También están los que son mucho más optimistas y hasta predicen que en los primeros años de este nuevo siglo el 80% de las empresas tendrán teletrabajando a un tercio o más de sus empleados.

De la encuesta surge (ver análisis) un muy bajo nivel de desarrollo esperado, por parte del 65% de los entrevistados en nuestro país.

Esta heterogeneidad de visiones, no me permite ser concluyente en este aspecto de la hipótesis tratada, pudiendo concluir que la misma ha sido validada en una alta proporción, rotundamente en lo relacionado a Recursos Humanos y polarizado el criterio, en lo referido al desarrollo futuro esperado del teletrabajo, según cuáles sean las fuentes consultadas.

En lo respecta a la hipótesis 2):

La Sociedad Argentina actual aún tiene valores claramente arraigados, llamados "costumbres", los cuales determinan e influyen en su manera de pensar, de actuar o comportarse. Dichas costumbres impactan también, en lo relativo a las formas de trabajo.

La hipótesis 2) es concluyente, en lo que a mi respecta. La implementación del teletrabajo en Argentina se ve principalmente dificultades por pautas culturales, de adaptabilidad. (Entendiendo por adaptabilidad, la necesidad de separar el espacio del trabajo, del familiar).

Luego de haber realizado la presente investigación, concluyo en afirmar que la tendencia resultante de una socialización culturalmente arraigada a aislar el ámbito laboral del privado, genera las dificultades consecuentes para organizar disciplinada y metódicamente el tiempo de trabajo, si se funden ambos espacios.

Para poder aspirar a la introducción con resultados positivos de esta modalidad en Argentina, deben ser considerados una serie de factores que incluyen los aspectos psico-físicos y organizacionales de la sociedad en la que se desenvuelve la empresa, y de la empresa misma.

"Es difícil realizar estimaciones sobre la magnitud del teletrabajo en el mundo y el tiempo que tomará este fenómeno para su difusión total, pero es necesario estar preparado frente a este nuevo paradigma."

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mi esposa Mónica en quién siempre encontré un apoyo incondicional en todos mis emprendimientos, y en especial a mis dos hijos Stefanía y Federico, quienes me alentaron y me dieron la fuerza necesaria para concluir con mis estudios de Posgrado.

Al Lic. Javier SERRANO en virtud del “coaching” brindado para el presente trabajo.

A todas las personas que han colaborado en completar la encuesta, y en muchos casos, que han contribuido enormemente al cursarla entre conocidos propios, haciendo posible la obtención de una muestra con las características descriptivas.

A todas las instituciones, en general sin fines de lucro, que invierten denodados esfuerzos en difundir todo lo concerniente al teletrabajo y de las que pude aprender importantes conceptos orientados a la implementación práctica del teletrabajo.

A Jorgelina quién me ayudó en la recopilación de la información, preparación de las matrices y carga de datos de las encuestas.

BIBLIOGRAFIA

XV) BIBLIOGRAFÍA

Introducción a la teleinformática – Eduardo Alcade – Jesús García Tomas – editorial Mc Graw Hill

Darwinismo Digital – Schwartz, Evan

Managing Telework Strategies for managing the virtual workforce – Jack M. Nilles – editorial Uspide

101 tips for telecommuters – Debra A. Dinnocenzo Berrett Koehler

Camino al futuro – Bill Gates – editorial Mc. Graw Hill

Ciberculturas en la era de las máquinas inteligentes – Alejandro Piscitelli – editorial Paidós

Revistas Information Technology

La Revolución de la Inteligencia – Andrés Yves Portnoff – Thierry Gaudin

Inteligencia Artificial – Elaine Rich – Kevin Knight 2da. Edición – editorial Mc. Graw Hill

La Era de los negocios electrónicos – Don Tapscott – editorial Mc Graw Hill

Enlaces sobre teletrabajo consultados

Asociación Española de Empleo, Autoempleo y Teletrabajo (ASETRA)

<http://www.arakis.es/grinco/>

Asociación Española de Teletrabajo

<http://www.ciberteca.es/aet/>

Asociación Andaluza de Teletrabajo

<http://www.telework.net/>

Asociación Catalana de Teletrabajo

<http://www.interfad.es/act/index3.htm>

Asociación de Teletrabajo Europea

<http://www.tweuro.com/contents.htm>

Asociación Internacional de Teletrabajadores

<http://www.homeworkers.org/touriha.htm>

Association Française du Télétravail et des Télé-activités

<http://www.aftt.net/>

Avit – Asociación virtual de teletrabajo de Castilla y Leon	http://www.fueva.uva.es/avit
Belgian TeleWorking Association	http://www.bta.be/
Centre for Rural Research Australia	http://www.csEu.edu.au/research/crsr/
Electronic Frontier Foundation Telecommuting Archive	http://www.eff.org/pub/GIINII/
European Telework Development (ETD)	http://www.eto.org.uk/etd/
European Telework Online (ETO)	http://www.eto.org.uk/index.htm
European Telework Online Portugal	http://www.automail.pt/telework/
International TeleConferencing Association	http://www.itca.org/
International Teleworking Association	http://www.telecommute.org/
N-DEVA teleworkers website	http://www.ndeva.org.uk/index.shtm/
Oregon Office of Energy Telework / Telecommuting web site	http://www.cbs.state.or.us/external/
Proyecto Minerva – La mujer y el teletrabajo	http://www.bdf.es/bdf/contnow.htm
Stichting Nederlands Telework Forum	http://www.ntforum.nl/
Telecommuting Safety & Health Benefits Institue	http://www.orednet.org/venice/rick/
Telecottages Sweden	http://www.telestugan.se/sve/
Telecottages Wales	http://www.telecottages.org/default.htm
Telework Finland	http://www.uta.fi/telework/english/

Telework Ireland	http://www.telework.ie/
Telework Italia	http://www.mclink.it/telelavoro/
The American Telecommuting Association	http://www.dnai.com/knowbody/ata.htm
The Canadian Telework Association	http://www.ive.ca/
The Information Society disabilities Challenge (ISdAC)	http://www.isdac.org/
The International Homeworkers Association	http://www.homeworkers.org/
The Netherlands Teleworking Association	http://www.vifka.nl/ntf.htm
The Telework, Telecottage and Telecentre Association	http://www.tca.org.uk/
Agencia virtual de empleo (Proyecto Temple)	http://www.templeo.org
American Journalism Review	http://www.newslink.org/x-joblink.htm
Bolsa de ofertas y demandas de teletrabajo	http://www.essodo.com/teletrab/
Bolsa de teletrabajo	http://www.teleworkmatica.cin.es/
Creación de empleo para personas con Discapacidad	http://www.cepes.es/cepadite/
Cyberworkers	http://www-cyberworkers.com
Editorial Services Online	http://www.edserv.com/employ.htm
Formulario para ingresar en una bolsa de Teletrabajo	http://www.tsedi.com/bolsa.htm

FreeLanceInformer	http://www.freelanceinformer.co.uk
Gil Gordon Associates	http://www.gilgordon.com/resources/
Hiway Communications	http://www.iweb.co.uk/i.t.
Information Net Source Corp. Telecommuting Jobs	http://www.jobs-telecommuting.com
JobServe	http://www.jobserve.com
Jobsite Group	http://www.jobsite.co.uk
Telecommuting Jobs	http://www.tjobs.com
Teletrabajo	http://www.geocities.com/WallStreet/
The monster Board	http://www.monster.com
Teletrabajo y organización virtual	http://www.empresa.rediris.es/teletrabajo
5th European Assembly on Telework and New Ways of Working	http://www.teleman.pt/telework98/
Foro español de Teletrabajo	http://www.ciberaula.com/teletrabajo/
Forum español de Teletrabajo	http://www.festel.org
International Flexwork Forum	http://www.iff.org/
Telework – Telematics Forum	http://www.telework-forum.org/es/
The Third International Workshop on Telework-Turku, Finland	http://www.tucs.abo.fi/events/teleworking/
Desarrollo y expansión del Teletrabajo	http://www.interbook.net/personal/

Interagency Telecommuting Program	http://www.gsa.gov/pbs/owi/telecom.htm
Política de teletrabajo de AT&T	http://www.att.com/telework
Programa de Teletrabajo del Departamento De Personal de California	http://www.dpa.ca.gov/jobspay/telework/
Proyecto Brisa de Aragón	http://www.eatur.com
Proyecto CENSATE	http://www.gtic.ssr.upm.es/
Proyecto CTEST	http://www.gtic.ssr.upm.es/teletrabajo/
Proyecto DIPLOMAT	http://www.telework-forum.org/diplomat/
Proyecto Fortel	http://www.fortel.org/fortelbis.htm
Proyecto LEDA	http://www.fueva.uva.es/leda/espa.htm
Proyecto Renacimiento	http://www.fueva.uva.es/rinascimento/
State Employee Telecommuting Program	http://www.dpa.ca.gov/jobspay/telework
State of Telecommuting Program	http://www.telecommuting.state.az.us/
Telecommuting Handbook	http://www.gvnfo.state.ut.us/sitc/telecom/
Telework Europa	http://wwwtweuro.com/
TEM&TeN	http://www.arachne.ics.forth.gr/TEMeTe
The Basics of Telecommuting	http://www.svi.org/PROJECTS/
The Helios Working Group N° 12	http://wwwasphi.it/WG12/index.htm

The International Workplace Studies Program	http://iwsp.human.cornell.edu/
The TCA Teleworking Handbook	http://www.tca.org.uk/tca1hand.htm
Web monalisa de teletrabajo	http://www.fueva.uva.es/monalisa/
<u>Negocios@casa</u> (revista electrónica sobre Teletrabajo)	http://pixel24.com/teletra/index.htm
Publicaciones sobre teletrabajo de Andrew Bibby	http://www.eclipse.co.uk/pens/bibby/
Revista electrónica Enredando	http://enredando.com
Shaping our communities: The Impacts of Information-Technology	http://www.internetcenter.state.mn.us/
The Smart Valley Telecommuting Guide	http://smartone.svi.org/PROJECTS/
Algo más sobre teletrabajo	http://www.sopde.es/cajon/teletrabajo
Archivos REDIRIS.ES	http://listserv.rediris.es/archives/
Aula – Matemáticas	http://www.eto.or.uk/work/index.htm
Banco de ideas para teletrabajar	http://www.lainter.net/teletrabajo
Buscador sobre teletrabajo	http://telecommuting.miningco.com
Centro telemático de investigación sobre Teletrabajo	http://www.geocities.com/WallStreet/
Cursos de información para teletrabajadores	http://www.fortel.org/
Departamento de Matemática Aplicada de la EUP en la Universidad de Valladolid	http://gauss.mat.eup.uva.es/
Escuela Telecomunicaciones Madrid – Teletrabajo	http://www.gtlic.ssr.upm.es/twpl.htm

European Telematic EMPLOYment Engine	http://www.telejob.com
European Telework Development Program	http://www.eto.org.uk/work/disindex.htm
European Telework Online	http://www.eto.org.uk/
Fleming LTD Telework Resources Page	http://wwwmother.com/dfleming/
Fondo Formación Asturias	http://www.cfnti.net/horizon/ditic
Fundosa Teleservicios	http://www.teleservicios.com/teletrab.htm
Información General	http://www.unisys.es/customer/telework
Información Laboral	http://www.lainter.net/teletrabajo/
Información Laboral	http://www.impi.es/temas/laboral/teletra
Información para teletrabajadores	http://www.gtic.ssr.upm.es/teletrabajo/
Información sobre teletrabajo	http://www.ctv.es/USERS/gesworkd/
Informe Bangeman. Europe and the global Information society	http://www.ispo.cec.be/infosoc/backg/
Iniciativa europea del teletrabajo en España	http://www.eto.org.uk/nat/es/indexesp
Leyes interesantes para teletrabajadores	http://www.onnet.es/base.htm
Master de agentes de igualdad	http://www.adeit.uv.es/masterai/index.ht
Página de AT&T sobre teletrabajo, medicina Y medioambiente	http://www.att.com/ehs/
Popular Teleworks Sites	http://www.telework.lu/popsites.htm

Proyecto Integral de teletrabajo	http://www.inutec.es/teletrabajo3/
Proyecto MIRTl	http://www.telework-mirti.org
Proyecto T4D Teleemployment for Disabled	http://www.teleempleo.org/t4d/prototype/
Telearbeit.net	http://www.telearbeit.net
Telecommuting Information From Around	http://www.gilgordon.com/
Teletrabajo	http://sociored.uned.es/saez/textos//
Teletrabajo – pag personal	http://personales.mundivia.es/personales/
Teleweb Project (TOUCAN)	http://toucan-europe.co.uk/teleweb.htm
TWS – Teleworkers Web – Site	http://members.aol.com/telwebsite/
WISE – The Work, Information Society and Employment Forum	http://www.eto.org.uk/work/wise/
Antelope Valley Telebusiness Center, Lancaster, California	http://www.cns.ucla.edu/html/avtctour
BIAIZPE, telecentro de Navarra	http://www.biaizpe.net
Bishop Paiute Telework Center	http://www.paiute.com/telework.htm
Blue Line Televillage, Compton, California	http://www.televillage.org/
Centro de recursos de teletrabajo (Formentera)	http://formentera.net/telecentros/enred
Centro de Recursos Telemáticos EN RED	http://www.cfnti.net/telecentros/enred
Centro Gordexola	http://www.gordexola.net

Centro Insular Teletrabajo – Gran Canarias	http://www.cit-gc.org/
Centro telemático del Bierzo	http://www.infored.org/centrotelemático
Centro telemático del Bierzo (León)	http://www.infored.org
Centro telemático rural de Sierra Gata (Cáceres)	http://agatur.net
Chula Vista Telecenters	http://www.ci.chula-vista.ca.us/telecente
Eatur	http://www.eatur.com/menuespf.htm
En Red	http://www.cfnti.net/now/enred/
Frederick Telework Center	http://www.ibasys.net/telework.htm
Grass Valley Telebusiness Center	http://www.nccn.net/lolson/
Highland Telebusiness Workcenter	http://www.eee.org/bus/htb/center1.htm
Net Center en Calatayud (Zaragoza) y Barbastro (Huesca)	http://www.iberema.com/wosnet
Surrey Country Council Telecentre	http://www.surreycc.gov.uk/telecentre/
Telebusiness Center in San Juan Capistrano	http://www.telebusiness.org/index.htm
Telecentro Cein de Noain (Navarra)	http://www.cein.es
Telecentro de Formentera	http://www.formentera.net/pobox.htm
Telecentro de Getafe	http://www.getafe.net/telecentro-gisa/
Telecentro de Laupahoehoe	http://www.htdc.org/lttc/

Telecentro de Taramundi (Asturias)	http://www.cfnti.net/telecentros/dicit
Telecentro perteneciente al proyecto Ditic	http://www.cfnti.net/telecentros/ditic
Teletrabajo Gisa – Getafe	http://www.getafe.net/telecentro-gisa/
Telme: Centro Telemático Mirindades	http://www.gordexola.net/merindedes/
Fundación Mujeres	http://amboto.jet.es/innova/instituc
Links de Teletrabajo	http://www.uhu.es/banner/jorcon/
Listado internacional de Telecentros	http://www.telecentro.net/
Página sobre teletrabajo de la línea	http://www.lalineacom.com/teletrab.htm
Páginas de interés	http://www.civila.com/hispania/autonomia
Proyecto FUEVA	http://www.fueva.emp.uva.es/monalisa/
Recursos Legales	http://www.onnet.es/08.htm
Resolución para la creación de una red pública De telecentros	http://www.civila.com/hispania/autonomia
Revista <u>Negocios@casa</u>	http://www.legazpi.com/teletra/
Telecentros de Europa	http://www.telebusiness.o
Telework Spain	http://www.ctv.es/USERS/gesworld/home
Intermanagers.com	http://www.intermanagers.com/

