

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

**División de Ciencias Sociales y
Humanidades**

**“IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN EN LOS RECURSOS
HUMANOS: TELETRABAJO”**

Tesina

Para obtener el título de la
Licenciatura en Administración

Presenta:

Rubén Ramos Hernández

Asesora:

Regina Leal Güemez

México, D.F., Marzo del 2006

Índice

Antecedentes	4
Planteamiento del problema	7
Pregunta general y específicas.....	8
Justificación	9
Objetivo general y específicos.....	10
Marco Teórico.....	11
Hipótesis y variables.....	19
INTRODUCCIÓN.....	20
CAPITULO 1: TELETRABAJO CARACTERISTICAS GENERALES	21
<i>Buscando una definición de teletrabajo</i>	<i>21</i>
<i>Evolución del teletrabajo: primeras concepciones.....</i>	<i>24</i>
<i>Ámbito de aplicación del teletrabajo: cambio en el entorno laboral</i>	<i>28</i>
<i>Modalidades del teletrabajo</i>	<i>37</i>
CAPITULO 2: ¿QUÉ NECESITO PARA SER UN TELETRABAJADOR?	44
<i>Características para poder ser un teletrabajador</i>	<i>44</i>
<i>Tecnologías de información y comunicación empleadas en el teletrabajo</i>	<i>53</i>
CAPITULO 3: VENTAJAS Y DESVENTAS DEL TELETRABAJO	60
<i>Ventajas e inconvenientes para el teletrabajador.....</i>	<i>60</i>
<i>Ventajas e inconvenientes para la empresa.....</i>	<i>66</i>
<i>Ventajas e inconvenientes para la sociedad.....</i>	<i>71</i>
<i>¿Cómo administrarlo?.....</i>	<i>73</i>
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	87
FUENTES ELECTRÓNICAS.....	88

AGRADECIMIENTOS

A mis padres: Asunción Hernández y Daniel Ramos, gracias por ser el apoyo principal, ser fuente de inspiración y fuerza para el logro de uno de mis diversos objetivos, ser el eje principal que ha llevado mis pasos y gracias por darme su apoyo incondicional; además gracias por apoyarme en mis caprichos, gracias por soportar mi orgullo y soberbia.

A mis hermanas: Janeth Ramos y Viany Ramos, por ser mi compañía y además por ser el apoyo en los momentos difíciles que pasamos.

A mi abuela: Lucia Cruz, por compartirme sus experiencias, por darme consejos y por ser una abuela diferente (Ruuubén).

A mis profesores: a todos aquellos que brindaron su conocimiento a mí formación académica, a todos aquellos que hicieron que no dudara de mis conocimientos y capacidades. Pero muy en especial a Irene Guillén y a Regina Leal, por dedicarme un poco de su valioso tiempo en mí y en este trabajo de investigación.

A mis amigos: que no me alcanzaría la página para hacer mención de cada uno de ellos, por eso tú gracias por ser la fuente de confianza, gracias porque tú fuiste la persona que hizo crecer en mí el valor que tiene la amistad y sobre todo gracias por tú apoyo. Pero muy en especial a *Bta. a. m.*, que fue participe y testigo de un cambio profundo en mí persona, gracias por la oportunidad....

Sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer: una vida de lucha, sacrificio y esfuerzo constante; solo deseo que comprendan que el logro mío es suyo, que mi esfuerzo es inspirado en ustedes y que son mi único ideal.

Con admiración: RU. RA. HE.

Antecedentes

Es de gran importancia considerar que a lo largo del tiempo se han generado nuevos tipos de trabajo, así como también se han generado nuevos tipos de actividades, donde el hombre ha ido utilizando en su beneficio todo aquello que está a su alcance, pero con el gran inconveniente de no tener claro los efectos o consecuencias.

Las nuevas tecnologías que incorporan las empresas, promueven la necesidad de poseer, conservar y atraer personal capaz de desempeñarse en esta nueva situación; además las innovaciones tecnológicas en el campo de la informática y de las telecomunicaciones están realizando una gran transformación, tal vez la revolución más grande de nuestro siglo, en cuanto que transforman el ámbito laboral de los individuos: el espacio y el tiempo.

En este punto es preciso tener en cuenta que la entrada de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el ámbito empresarial como laboral, han cambiado la manera o forma de pensar de lo que es el trabajo; lo menciono de ésta manera por el motivo de que con Taylor y Ford principalmente, el trabajador tiende a la especialización. Con Taylor¹ principalmente se habla de: Una mejor forma de hacer las cosas, determinado por el estudio de tiempos y movimientos, y de ésta manera simplificar la labor para el trabajador, asignándole los movimientos precisos y tiempos justos para cada uno de estos movimientos; al trabajador sólo se le especializaba en una actividad, por no decir sólo movimientos.

El trabajo al igual que una gran diversidad de actividades, se han ido modificando a lo largo del tiempo, cuya evolución ha sido demasiado rápida. Como menciona Manuel Pimentel Siles²: “Durante siglos, las formas de trabajo permanecieron inalteradas hasta la llegada de la Revolución Industrial, y hoy con la aparición de las Tecnologías de Información y Comunicación, asistimos a la nueva implantación de nuevos sistemas de gestión y producción”.

Lo mencionado arriba, es porque con la llegada de la Revolución Industrial el hombre se apartó de su casa, del lugar donde radica, llevándolo a la ciudad, donde se encontraba

¹ Taylor, Frederick W. *Principios de la Administración Científica*. El Ateneo. Buenos Aires. 1980, p. 24.

² Pimentel, Manuel. “Teletrabajo y Sociedad de la Información” en: Barrera, Eduardo (Compilador). *Trabajar en la Sociedad de la Información*. Fundación: Universidad Empresa. Madrid. 2000, p. 13.

la industria, convirtiendo al trabajador como un elemento más del sistema de producción industrial y por si fuera poco tuvo que adaptarse a la utilización de nuevas herramientas.

En la actualidad, la globalización de la economía y la introducción de las nuevas tecnologías se encuentran condicionando nuestros hábitos laborales, así como también sociales. Pimentel también nos menciona que: “En esta nueva etapa que nos encontramos, las tecnologías se incorporan como una alternativa innovadora, nuevas formas de organización del trabajo que buscan la aproximación del trabajo a los trabajadores y no al revés, como ocurría antes (Revolución Industrial), con el objetivo de configurar un mercado de trabajo más flexible y adaptable a las necesidades cambiantes. En éste sentido la Sociedad de la Información se va a convertir a medio plazo en el factor clave para definir la capacidad competitiva de los sistemas productivos, a la vez que determinará la mejor organización del trabajo y de la calidad de vida laboral”³.

Por tanto se puede decir que en la Sociedad de la Información, requiere de nuestra atención, donde será de gran relevancia la inversión en recursos humanos y en formación, ya que implica transformación en las relaciones laborales, diversidad de modos de empleo y es aquí donde se encuentra el teletrabajo. El teletrabajo constituye uno de los instrumentos que caracterizan a la denominada Sociedad de la Información.

Autores como Castells⁴, Jack Nilles⁵, Silvia Arroyo⁶, coinciden en que el teletrabajo, rompe con la rigidez del trabajo tradicional, en cuanto horarios y lugar de trabajo se refiere, además que encuentra base en el uso de las nuevas tecnologías (TIC) y la continua capacitación o calificación del trabajador.

Como menciona Mariella Berra: “Las innovaciones tecnológicas en el campo de la informática y de las telecomunicaciones están realizando una gran transformación, tal vez la revolución más grande de nuestro siglo, en cuanto que transforman dos

³ *Idem.*

⁴ Castells, Manuel. *La galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad.* Plaza y Janés, Barcelona, 2001. p 114.

⁵ Jack Nilles, en: <<http://www.dii.etsii.upm.es/ntie/pdf/cebreiro.pdf>>, 12/junio/05.

⁶ Del Águila, Ana Rosa y Antonio Padilla (coords.). *E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico.* RA-MA, Madrid, 2001, pp. 206-207.

dimensiones de la existencia humana: el espacio y el tiempo. Esta transformación abarca la estructura de las organizaciones, las relaciones entre éstas y el entorno, rediseña la organización del trabajo y redefine las relaciones tanto de trabajo como las industriales. El gran cambio implica una descentralización del trabajo y un ahorro en el tiempo de trabajo”⁷.

Ahora en la actualidad como lo menciona Castells⁸ en “E-busines y la nueva economía”: Se necesita a un nuevo trabajador capaz de operar en un ambiente de constante cambio y lleno de incertidumbre; claro está, como él lo menciona, existiendo una clara separación entre trabajo genérico y trabajo autoprogramable; éste segundo cobra mayor importancia en la nueva economía, ya que el trabajador debe ser capaz de redefinir sus capacidades como va cambiando el ambiente, que involucra a la tecnología y la diversidad de puestos de trabajo, esto porque la organización sólo se encarga de brindar capacitación específica y no general, por tanto el trabajador tiende a la búsqueda de su formación, que beneficia tanto a la empresa como al mismo individuo.

Ahora con la entrada del teletrabajo, puedo decir que es una modalidad del trabajo autoprogramable, donde se requiere de una amplia y creciente manipulación de información, para lo cual se necesita que el personal tenga un alto nivel de calificación, pero además recalificación constante, además de considerar que el teletrabajo apunta a la individualización y que el trabajador debe ser autodisciplinado; características que difieren del trabajo tradicional, que tiene que ver con el trabajo en equipo y la supervisión.

Planteamiento del problema

Es importante mencionar que las Tecnologías de información y Comunicación (TIC), no sólo han impactado en las organizaciones, ya sea en la forma de operar, una nueva

⁷ Berra, Mariella, en:
<<http://www.wazc.uam.mx/socialesyhumanidades/06/departamentos/administracion/gestion/num9/doc8.htm>>, 22/junio/05.

⁸ Castells, Manuel. *Op. cit.*, p. 111.

forma de realizar transacciones, una nueva forma de comunicación con los clientes, una nueva forma de cooperar y colaborar con los proveedores u otras organizaciones, es una revolución en la manera de operar y de organización. Es de importancia considerar que no sólo afecta a la estructura y composición de la organización, sino también se encuentra afectado de manera directa el factor humano, cuyo motor fue ésta nueva forma de operar de las organizaciones, pero principalmente por la entrada y evolución constante de las tecnologías de información.

El desarrollo de las TIC, aunado con la modificación en la forma de producir, trae como consecuencia directa cambios muy importantes que tiene que ver con el empleo, por ejemplo la contratación y las formas que adopta la relación laboral, relaciones interpersonales, presencia dentro de la organización, empleo por jornada de trabajo.

Todos estos cambios mencionados anteriormente, han dado lugar o bien tienen como consecuencia una nueva forma de empleo denominado teletrabajo, claro está con sus propias ventajas y desventajas que se describirán a lo largo del trabajo.

Entonces cuál será el futuro del teletrabajo y la forma de operar de las personas inmersas en éste ámbito laboral.

Pregunta general y específicas

- Pregunta general

¿Cómo afecta la incorporación de las TIC por parte de las organizaciones, al ámbito laboral?

- Preguntas específicas

¿Qué es el Teletrabajo?

¿En qué ámbitos se puede implantar el teletrabajo?

¿Cómo ha evolucionado el teletrabajo?

¿Cuáles son las modalidades del nuevo ámbito laboral?

¿Cuáles son las características para poder ser un teletrabajador?

¿Qué TIC´s son necesarias para el teletrabajador?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas del teletrabajo, tanto para el trabajador como para la organización y sociedad?

¿Cómo organizar a esta nueva modalidad de trabajo?

Justificación

Es importante tomar en consideración que los cambios en la tecnología contribuyen a mejorar las perspectivas competitivas de múltiples actividades económicas, esto aunado al cambio en los requisitos de calificación por parte de los trabajadores, tanto de sus saberes previos como posteriores, con el objeto de adecuarse a los cambios tecnológicos adoptados por las organizaciones; se puede apreciar de manera clara en la Revolución Industrial y ahora la Sociedad de la Información.

El cambio tecnológico ha transformado las modalidades de la comunicación y de la información, como por ejemplo la facilidad de intercambio instantáneo y a bajo costo, a través de correo electrónico, la transmisión de información puede llevarse a cabo en tiempo real de situaciones ocurridas en cualquier parte del planeta, donde los individuos tienen acceso a la mayor cantidad de información de manera pública y de fácil acceso, son las ventajas que ofrece el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, no sólo de manera local sino global.

Las nuevas tecnologías de información y de comunicación ofrecen algo radical y distinto que las tecnologías tradicionales; las nuevas tecnologías traen como consecuencia directa la adecuación de calificaciones laborales (Punto relevante en este trabajo), transformaciones organizativas como internas y externas, cuyas características son representativas de la nueva economía, como bien menciona Castells⁹.

El sector de las tecnologías de información es uno de los más dinámicos del mercado mundial en cuanto a su capacidad y renovación científica, tecnológica, productiva y de comercialización. Las repercusiones sociales que traen consigo estas tecnologías tiene

⁹ Castells Manuel en: <<http://www.dii.etsii.upm.es/ntie/pdf/cebreiro.pdf>>, 09/julio/05.

que ver con cambios técnicos y organizacionales en los más variados ámbitos de la sociedad mundial: educación, empleo, salud, gobierno, gerencia y producción.

No hay que perder de vista que el ser humano tiene que estar en contacto tanto con la organización, como llevar relaciones interpersonales, situaciones que pueden desvirtuarse por la nueva modalidad de trabajo: *Teletrabajo*.

Es importante tomar en consideración que el factor humano ha sido determinante en todo modo de producción, y en la sociedad de la información no es la excepción, claro está con sus propias características y cualidades. Por tanto, en ésta investigación no sólo considerará las diversas formas o modalidades del teletrabajo, características, sino también las ventajas y desventajas que presenta ésta nueva forma de trabajo; la situación es de gran relevancia, ya que nos encontramos en una fase de constante cambio, donde el motor impulsor es la continua evolución de las Tecnologías de Información y Comunicación.

Objetivo general y específicos

- **Objetivo general**

Saber como las TIC han impactado en el factor humano, principalmente en el ámbito laboral.

- **Objetivos específicos**

- Definir al teletrabajo.
- Conocer como ha evolucionado el teletrabajo.
- Conocer en que ámbitos es aplicable esta nueva modalidad de trabajo.
- Conocer las diversas modalidades del Teletrabajo.
- Conocer las características debe tener el teletrabajador.
- Conocer los tipos de tecnologías de Información y Comunicación, necesarios para el teletrabajador.
- Conocer las ventajas y desventajas del teletrabajo: Para la organización y para el trabajador.
- Saber la forma de organizar al teletrabajador.

- Tipo de Investigación

La investigación a realizar será de tipo documental, con el objeto de saber con la mayor precisión posible lo que rodea al teletrabajo.

Marco Teórico

Cabe mencionar que nos encontramos en el desarrollo de una nueva economía, que trae consigo cambios en la estructura de la organización, relación con los individuos, formas

de trabajar, entre otras; pero ¿Cómo ha sido la evolución de las relaciones humanas a largo de la historia?.

Revolución Industrial

A mediados del siglo XVIII surgió la Revolución Industrial, la cuál consistió en la evolución e incorporación de la maquinaria, establecimiento de un gran número de fábricas que empleaban un gran número de personas, por ejemplo actividades de hilados y tejidos, la fundación y la industria naval; las máquinas incorporadas en la organización incrementaron la capacidad productiva de los trabajadores, esto se tradujo en la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupos cada vez mayores, para que el trabajo resultara económicamente rentable¹⁰.

La Revolución Industrial significó un nivel cada vez más alto de mecanización de muchas labores, y a su vez condujo a un nivel cada vez más alto de monotonía, peligro y profunda insatisfacción¹¹.

La Revolución Industrial trajo consigo gran explotación de los trabajadores, con jornadas laborales extremadamente largas (promedio de 78 hrs.), con poca paga, y en condiciones extremas de temperatura, polvo, ruido, entre otras. En las fábricas era común el trabajo para menores, donde prácticamente lo vendían mediante contrato, por un período de años; por ejemplo, los niños se encontraban trabajando de 12 a 15 horas diarias y los niños con un promedio de edad de 5 años. Sin embargo para 1835 la Ley Reguladora de Fábricas Británicas prohibió dar empleo a niño menores de 9 años¹².

Por la gran explotación existente era de esperarse que surgieran asociaciones de asalariados con el objeto de protegerse ellos mismos contra el abuso, surgieron los sindicatos de oficio extendiéndose de fábrica en fábrica. Algunos directivos reaccionaron a finales del siglo XIX ante ésta situación y crearon un “departamento de bienestar”, el cuál puede ser considerado antecesor del departamento de Recursos

¹⁰ French, Wendell F. *Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. Noriega Limusa. México, 1991, p. 38.

¹¹ Werther, William B. *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill. México, 1997, p. 36.

¹² French, Wendell F. *Op. cit.*, p. 41.

Humanos. Los departamentos de bienestar tenían como función velar por las necesidades de los trabajadores, como: vivienda, educación, atención médica y también procuraban el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores; los departamentos de bienestar señalan la aparición de la administración especializada en Recursos Humanos¹³.

Administración científica

Tuvo una influencia de gran importancia en la administración de personal, la figura central asociado a este movimiento es Frederick W. Taylor, gracias a sus contribuciones queda demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores puede conducir en las mejoras de eficiencia (Postulados: “1; La administración debe definir con precisión las tareas y trabajos; esto no debe delegarse a los trabajadores. 2; La administración debe seleccionar cuidadosamente a los trabajadores para el trabajo que deberá asignárseles; los trabajadores tienen aptitudes muy variadas. 3; La administración debe de dar adiestramiento a sus trabajadores para que lleven a cabo sus tareas asignadas según métodos desarrollados por la dirección y no por los trabajadores. 4; La administración debe pagar a sus trabajadores de acuerdo con su esfuerzo y su producción, según normas establecidas por la dirección.”¹⁴); la necesidad de proceder a especializaciones y a mejor capacitación quedaron demostradas en esta escuela, y a su vez impulsó la creación de más departamentos de personal. Los departamentos de bienestar poco a poco comenzaron a desaparecer para darle paso a los “departamentos de personal”, éstos nuevos departamentos contribuían en la eficacia de la empresa, ya que mantenían los salarios a niveles adecuados, se seleccionaban los candidatos para determinados puestos, también tenían como función realizar negociaciones con los sindicatos y resolver algunas necesidades del personal¹⁵.

Pero estos departamentos de personal no se consideraban esenciales para las organizaciones de las cuáles formaban parte, sólo servían como recurso informativo para que los ejecutivos de la organización pudieran tomar decisiones. Las finanzas, la

¹³ Werther, William B. *Op. cit.*, p. 36.

¹⁴ McFarland, Dalton E. *Administración de personal: Teoría y práctica*. Fondo de Cultura Económica. México, 1989, p. 24.

¹⁵ Werther, William B. *Op. cit.*, p.37.

producción y las ventas se consideraban de mayor importancia que los aspectos de administración de los Recursos Humanos.

El movimiento tiene por objetivo central, el enfrentar los problemas de ineficiencia productiva debido principalmente a la simulación del trabajo y además disminuir el control del proceso de trabajo por parte del trabajador. Como bien menciona el profesor Ibarra Colado: “Los estudios de tiempos y movimientos funcionaron como un efectivo dispositivo disciplinario al vulnerar el secreto obrero sobre el trabajo y romper, los límites a la productividad impuestos por los trabajadores en el taller”.¹⁶

El gran aporte de Taylor fue el haber propuesto desarrollar una ciencia del trabajo y una Administración Científica a partir de los siguientes principios:

1. Desarrollo para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos¹⁷: Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para reemplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta: tiempos, demoras, movimientos, herramientas, entre otras.

2. Seleccionar de manera científica, para posteriormente instruirlo, enseñar y formar al obrero¹⁸: El objetivo es ubicar al personal adecuado en el puesto trabajo adecuado, éste debe de corresponder según las capacidades de los trabajadores, los cuál se traducía en una mejor forma de hacer las cosas y mayor control.

Cuando el trabajo se analiza científicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

3. Cooperación entre directivos y operarios, la cuál debe ser cordial¹⁹: La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone

¹⁶ Ibarra, Colado Eduardo. *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*. UAM-I, México, 1994, p. 18.

¹⁷ Taylor, Frederick W. *Op. cit.*, p.29.

¹⁸ *Idem.*

¹⁹ *Idem.*

una remuneración por eficiencia, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo; pero claro, lleva implícita mayor explotación del trabajador por parte del empleador.

Taylor propone varios mecanismos para lograr dicha cooperación:

- Remuneración por unidad de trabajo.
- Una estructura de jefes o capataces, que debido a su mayor conocimiento puedan coordinar la labor de la empresa y puedan colaborar e instruir a sus subordinados. Para Taylor debían existir varias tareas para los diferentes jefes funcionales: Jefe de programación, de tiempos y costos, de mantenimiento, de asignación de material, de instrucciones, de producción, de control de calidad, de desarrollo de trabajo, entre otros.

4. Distribución equitativa del trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros²⁰: Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia, ya que anteriormente todo el trabajo y la mayor parte de responsabilidad se encontraba en manos de los trabajadores.

Relaciones Humanas

Desde el fin de la primera guerra mundial (1914-1918), hasta la gran depresión (1930-1938) los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Esta escuela se caracteriza por la creciente atención a las necesidades de los empleados; es importante mencionar que la importancia de las necesidades de personal se hizo mucho más relevante por los estudios llevados a cabo en Estados Unidos en la planta de *Hawthorne* de la *General Electric* (1923): El experimento iniciado por Vannevar Bush consistió en que la producción se vio incrementada cuando se mejoró la iluminación; paradójicamente, en otro experimento la producción aumentó cuando la iluminación se redujo de manera drástica. Después de tres años de experimentación con resultados “ilógicos”, los investigadores determinaron que en una situación que implicaba a personas era imposible cambiar una condición sin afectar otras variables, Vannevar se

²⁰ *Idem.*

retiró del proyecto y sugirió que trajeran a investigadores sociales. Llegan a continuar la investigación en 1930, Elton Mayo, Roethlisberger, Withehead y otros; los investigadores concluyeron que la productividad era una función de la medida en que el grupo se convertía en un equipo y cooperaba de buena gana y de manera espontánea²¹.

Nuevas Relaciones Humanas

Las nuevas Relaciones Humanas tienen que ver con la teoría de la motivación, la cuál pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente, se puede decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas, donde la motivación es la clave de la productividad.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado Modelo Tradicional suele estar ligado a Frederick Taylor y la administración científica. Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban. El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Una de tantas aportaciones de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones²².

El llamado modelo de las Relaciones Humanas se suele ligar a Elton Mayo. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En la actualidad, la aportación de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados²³.

²¹ French, Wendell F. *Op. cit.*, p. 50.

²² Consultado en: <<http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>>, 9/octubre/05.

²³ *Ídem*.

Douglas Murria McGregor nos dice: “La industria tiene el conocimiento técnico fundamental para valerse de las ciencias físicas y de la tecnología para beneficio material de la humanidad y ahora debemos de aprender a utilizar las ciencias sociales para ser realmente eficientes nuestras organizaciones humanas”²⁴.

Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo a las que denominó Teoría X y Teoría Y.

TEORÍA X

Posición Convencional. Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- El hombre es perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia²⁵.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización²⁶.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro²⁷.
- Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración²⁸.

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor. En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales²⁹.

²⁴ Shafritz, J. M. *Clásicos de de la Administración Pública*. Fondo de Cultura Económica, México, 1999, p. 389.

²⁵ *Ibidem*, p. 390.

²⁶ *Idem*.

²⁷ *Idem*.

²⁸ *Idem*.

²⁹ Consultado en: <<http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>> 19/octubre/05

TEORÍA Y

En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo³⁰.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades³¹.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla³².
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales están ampliamente distribuida entre las personas³³.

Pero ahora, ¿qué pasa en la sociedad de la información?, principalmente en el ámbito laboral, ya que con la evolución constante de las Tecnologías de Información y Comunicación, el recurso humano tiene que hacer uso de ellas y por tanto ser un medio para poder trabajar en esta nueva sociedad, claro está poder laborar en la nueva modalidad llamada Teletrabajo.

▪ Marco Conceptual

Los conceptos que se deben de tomar en consideración son principalmente:

- Teletrabajo: Modalidad de trabajo por medio de la cual empleados regulares de una empresa ejecutan sus tareas parcial o totalmente desde una ubicación

³⁰Shafritz, J. M. *Op. cit.*, p. 397.

³¹*Idem.*

³²*Idem.*

³³*Idem.*

geográfica diferente a la del centro de ocupación oficial de la empresa (puede ser su domicilio particular, centros de teletrabajo, oficinas satélites, sucursales, oficinas de clientes / distribuidores, etc.), vinculándose con ella por medios telemáticos (desde un simple teléfono).

- TIC: Las tecnologías de información y Comunicación son todos aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos capaces de manipular información que soporten el desarrollo y crecimiento económico de cualquier tipo de organización.
- Trabajo: Es un gasto de energía, de esfuerzo o de aplicación de esfuerzo para algún propósito.
- Recurso Humano: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea. Pueden encontrarse distribuidos en el nivel institucional (dirección), nivel intermedio (Gerencia), y el nivel operativo (Obreros, técnicos). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización.
- Administración de personal: Es la actividad mediadora entre las personas y las organizaciones, es un elemento de enlace que cuyo objetivo es el logro de la eficiencia como el de la eficacia de la organización.

Hipótesis y variables

- **Hipótesis**

La evolución constante de las Tecnologías de Información y Comunicación, aunado a la incorporación en el ámbito laboral, tiene como consecuencia una nueva modalidad laboral llamada Teletrabajo.

- Variable Independiente

La evolución constante de las Tecnologías de Información y Comunicación.

- Variable dependiente

La consecuencia es una nueva modalidad laboral llamada Teletrabajo.

- Variable Interviniente

La capacitación y la resistencia al cambio.

INTRODUCCIÓN

Las tecnologías de información y comunicación que se encuentran incorporadas en el ámbito empresarial, han causado una serie de consecuencias que impactan tanto el entorno que rodea a las empresas, como transformaciones en el interior de la misma, pero uno de los efectos que me interesan de manera particular para el desarrollo de éste trabajo de investigación, es la repercusión sobre el factor humano y más

específicamente en la forma de trabajar (teletrabajo) y las modificaciones para su gestión dentro de la misma empresa u organización. El teletrabajo es un término que describe las actividades laborales de trabajo no presencial en las empresas, claro está, debe de encontrarse sustentado por las diferentes Tecnologías de la Información y Comunicación.

En el primer capítulo de la investigación se describirá de manera general una serie de componentes que rodean al teletrabajo; como por ejemplo la definición de teletrabajo, en el cuál se manejarán varios conceptos con el objeto de tener claro sus componentes; otro apartado tendrán como objeto describir su evolución; posteriormente se analizarán las profesiones que pueden ser teletrabajables y además las áreas de la organización factibles para teletrabajar y por último se describirán una serie de modalidades del teletrabajo.

En el segundo capítulo se describirán las aptitudes para poder ser un buen teletrabajador, además de considerar las tecnologías necesarias para poder desempeñarse en ésta nueva forma de trabajar.

En el tercer capítulo se consideran las ventajas y desventajas del teletrabajo para: la organización, el trabajador y la sociedad. Por último si se habla de una nueva manera o forma de laborar, por tanto se necesita una forma de poder organizarlo y controlarlo, por lo cuál hablare de la administración por objetivos.

CAPITULO 1: TELETRABAJO CARACTERISTICAS GENERALES

Buscando una definición de teletrabajo

Aunque se ha considerado una definición anteriormente, es importante considerar una serie de ellas, con el objeto de apreciar las similitudes existentes y además de apreciar conceptos de relevancia que integran al principal, o sea, el concepto Teletrabajo. Por la gran diversidad de autores es difícil encontrar una sola definición clara y precisa.

De manera etimológica el término teletrabajo se deriva de la unión de la palabra tele, que significa *lejos*, y de trabajo, que es la acción de *trabajar*, por tanto teletrabajo se refiere a la realización del trabajo a distancia¹.

Existe una gran diversidad de autores que contemplan al Teletrabajo como una situación que se encuentra en pleno apogeo, ya que como he mencionado el Teletrabajo se encuentra ligado de manera directa con el avance de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, ahora se pasará a revisar una serie de conceptos:

1. Gray, Hodson y Gordon²: 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. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa.
2. La Comisión Europea³ define al Teletrabajo como: aquella actividad ejercida lejos de la sede de la empresa, también denominada trabajo a distancia, a través de la comunicación diferida por medio de las nuevas tecnologías.
3. Telefónica⁴: Teletrabajo es el acceso permanente a la información y a los distintos recursos de la empresa (tanto humanos como físicos) con independencia de ubicación y tiempo.
4. Revista de Teletrabajo⁵: 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 frecuente de

¹ Padilla Meléndez, Antonio. *Teletrabajo, dirección y organización*. RA-MA, Madrid, 1998, p.3

² Civit, Cristina. *Implantación del Teletrabajo en la Empresa*. Editorial Gestión 2000. Madrid, 2000, p. 46.

³ Consultado en: <<http://195.235.232.62/empresa/casoswhite/documentacion/whiteTELETRABAJO.pdf>> 12/septiembre/05.

⁴ *Ídem*.

⁵ Civil, Cristina. *Op. cit.*, p. 47.

métodos de procesamiento electrónico de la información, y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre trabajador y empresa.

5. Telework Spain⁶: Es la actividad profesional que se desarrolla en cualquier momento y lugar, fuera del emplazamiento usual del trabajo, como es la oficina. Se caracteriza por el uso de las nuevas tecnologías, aunque no siempre con la misma intensidad (teléfono, fax, Internet, etc.).

Aquí sólo se enumeran cinco diferentes conceptos, pero existen un gran número de ellos, con éstos conceptos se puede observar que coinciden en diverso aspectos, por ejemplo que es una forma de organizar el trabajo de manera que ésta se realiza, con ayuda de las TIC, en un lugar alejado, por así decirlo de las oficinas centrales o de la empresa, o bien del lugar donde se necesiten los resultados. Los autores también coinciden en el hecho de que el trabajo incluye el uso de las TIC, además de considerar que el teletrabajo se define como tal, cuando el trabajo se realiza en un horario mayor fuera de las oficinas centrales o de la empresa.

Las características que identifican el teletrabajo son fundamentalmente dos: el lugar donde se trabaja y la tecnología con la que se realiza el trabajo. El lugar debe de ser parcialmente independiente de la ubicación de la empresa, lo que permite que el trabajo se realice se desarrolle desde el propio domicilio del trabajador, desde un centro próximo o de forma independiente. El uso de las tecnologías de la información y de comunicaciones hace posible la actividad: el teléfono, el fax, la videoconferencia, el correo electrónico e Intranet.

Peter Drucker señala que: “Desplazarse a la oficina para trabajar está obsoleto. Ahora es infinitamente más fácil, barato y rápido mover la información a donde están las personas”⁷.

Por tanto lo que quiere decir que lo conveniente es que el trabajo se traslade hacia el trabajador y no viceversa, esto se puede llevar a cabo gracias a la flexibilidad de la

⁶ *Ídem.*

⁷ Padilla Meléndez, Antonio. *Op. cit.*, p. 5.

empresa, gracias a la incorporación de las tecnologías de información y gracias a un cambio de hábito por parte de los trabajadores. Esta nueva forma de trabajo tiene la ventaja de salvaguardar el empleo ofreciendo una oportunidad a los asalariados de encontrar un nuevo equilibrio, el cual se daría entre su vida personal y la vida profesional.

Evolución del teletrabajo: primeras concepciones

El nacimiento del teletrabajo se produce cuando la informática y las tecnologías de las comunicaciones hicieron posible la descentralización de algunos tipos de trabajo que tenían que ver con el procesamiento electrónico de la información.

Las primeras referencias que se tienen del teletrabajo se producen en EE.UU. durante la década de los 70 en plena crisis del petróleo. En esta situación, las grandes compañías americanas iniciaron procedimientos para la reorganización de sus recursos productivos, de manera que les permitieran disminuir el consumo de productos derivados del petróleo y con ello ahorrar gastos. Ante la grave crisis y cambio en los costos, las grandes compañías americanas iniciaron procedimientos para la reorganización de sus procesos productivos, con el objeto que permitieran disminuir el consumo de los derivados del petróleo y con ello ahorrar gastos. Las tecnologías de información comenzaron a experimentar un fuerte desarrollo tecnológico, por lo que se vio en ellas una herramienta que facilitaron la distribución de la información a través de los diferentes departamentos, ligado a ello surgen una serie de teorías del *management* que consideraban a la información como un recurso estratégico para la empresa⁸.

A esto se le agregó la aparición de los ordenadores personales y su integración e inversión por parte de las empresas, por considerar que el uso de las telecomunicaciones, significaban una nueva forma de distribuir información entre sus distintos centros de trabajo, lo cual significaba ahorro de combustible. A partir de este momento comienzan a emerger un gran número de pensadores, autores que defendían nuevas formas de organización para las empresas.

⁸ *Ibidem*, pp. 14-15.

Aparecen nuevos tipos de trabajo, uno de ellos se le denomina con el nombre de *Teletrabajo* porque se realiza a distancia y utiliza las nuevas tecnologías; los avances de las tecnologías de información, han convertido al teletrabajo en una realidad.

En la década de los 80 surgen los primeros detractores, que opinan que el simple beneficio económico no justifica el profundo cambio estructural necesario en la empresa, El Teletrabajo deja de considerarse como un simple trabajo con cierto contenido tecnológico para convertirse en un fenómeno social.

En la evolución del teletrabajo, se van produciendo cambios de mentalidad en las organizaciones empresariales y en los trabajadores, como por ejemplo nos menciona Padilla:

- Se pasa del concepto de centralización al concepto de descentralización de la organización (empresa)⁹.
- Se pasa del concepto de horario fijo a otro de horario flexible (trabajador)¹⁰.

Cabe mencionar que en la Revolución Industrial la tendencia era centralizar las actividades en el lugar de trabajo, la razón era por encontrarse cerca de los proveedores de materias primas, de las vías de transporte, y esto tenía repercusión directa hacía el trabajador, ya que éste tenía que desplazarse hasta el lugar donde se encontraba la fuente de trabajo¹¹.

A partir del momento en que el sector industrial empezó a perder importancia como fuente de empleo a favor del sector servicios, los trabajos aparecían bastante más ligados a la creación, transformación y envío de información, por lo que los trabajadores necesitaban hacer cada vez mayor uso de las tecnologías de comunicación, como teléfono, computadora personal, etc.

El *software* también comenzó hacerse más flexible, y además más fácil de utilizar por el usuario, lo que acercó las tecnologías de la información a nuevos grupos de usuarios

⁹ *Ibidem*, p. 16.

¹⁰ *Idem*.

¹¹ French, Wendell F. *Op. cit.*, p. 38.

que carecían de la fuerte especialización en el uso de esas tecnologías que hasta ese momento se necesitaba.

Las empresas comenzaron a darse cuenta que valía la pena realizar un profundo cambio organizativo, con el objeto de redefinir una serie de actividades y tareas, con el objeto de orientarlos hacia la información y hacer uso de las tecnologías al alcance del trabajador. Algunos autores denominaron este fenómeno como el camino hacia *la sociedad de la información*, bautizando los años 90s como la década de la información.

Aunque el Teletrabajo, como lo definió originalmente Jack Nilles¹²: es la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador en lugar de enviar al trabajador al trabajo, conserva su valor conceptual, pero se reconoce la existencia de tres generaciones, al tiempo que se hace mención de la cuarta y quizás la última. La última fase necesita de mayor intensificación de esfuerzos de preparación o adaptación, pero al final de cuentas ambas se encuentran asociadas. De aquí se desprende la importancia del trabajo autoprogromable que hace mención Castells, donde el trabajador tiene que prepararse, para adaptarse a cambios cualitativos como manera de pensar, organizar y realizar el trabajo, por tanto es una anticipación a lo que se espera que sea el trabajo que emerge de la Sociedad de la Información.

Expertos reconocen la existencia de tres generaciones, al mismo tiempo hacen mención de una cuarta y quizá la definitiva. Para esta última hay que intensificar los esfuerzos de preparación o adaptación, ya que implica un cambio cualitativo en la manera de pensar, organizar y realizar el trabajo; las generaciones del teletrabajo son:

- Primera Generación¹³: Tuvo lugar a mediados de los setenta, cuando nace el concepto, y se extendió a mediados de los ochenta. Esta etapa afecto solamente a unos miles de expertos tanto del mundo de la empresa como del académico, principalmente a Estados Unidos. La presión del entorno vino dada en gran parte por un problema de energía y medio ambiente (el teletrabajo como una alternativa a la utilización generalizada del coche para ir al trabajo). Era todavía un mundo con acceso remoto por modem desde terminales "bobas". Y las

¹² Jack Nilles en:
<<http://195.235.232.62/empresas/casosywhite/documentacion/whiteTELETRABAJO.pdf>> 29/agosto/05.

¹³ Pimentel, Manuel. *Op. cit.*, p. 20.

primeras experiencias no introdujeron cambios significativos en la organización de la empresa.

- Segunda Generación¹⁴: Se caracteriza por la expansión de la PC, así como por el desarrollo de redes virtuales privadas que fueron extendiendo el concepto de red local y generalizando el uso del correo electrónico. Este periodo que se extiende hasta principios de los noventa, se caracterizó también por un bajo crecimiento económico, bajo empleo y fuerte presión del entorno para reducir costos. Comienza un proceso de re-ingeniería en las empresas caracterizado por el *downsizing*¹⁵ y el *outsourcing*¹⁶. Y el teletrabajo aparece como una opción para dar soporte al *outsourcing* y facilitar la predistribución del trabajo en el territorio. Hacia el final de este periodo aparece la oficina móvil (facilitada por el desarrollo de la telefonía móvil digital y el abaratamiento de los ordenadores portátiles).
- Tercera Generación¹⁷: Empieza a afectar a millones de personas (principalmente en Europa), caracterizada por la globalización de la economía y la explosión del Internet, más concretamente de la *World Wide Web*. La globalización ha incrementado considerablemente la presión competitiva y la inestabilidad de los mercados, mientras que el avance tecnológico ha consolidado el proceso de desempleo estructural. Internet, en sus distintas expresiones se consolida ya como filosofía (para dar soporte conceptual a la llamada economía en red o economía digital), como tecnología (estandarización del protocolo TCP/IP, intranet, extranet) y como medio (comercio electrónico).
- Cuarta Generación¹⁸: La mayor presión competitiva ha obligado a las empresas a reconsiderar sus procesos productivos y a reclamar una mayor flexibilidad en el mercado laboral, mientras que por el lado de las infraestructuras demanda la intensificación del proceso de desregulación y privatización de las telecomunicaciones para potenciar la oferta y reducir los costos. La empresa tiende a la virtualidad, como por ejemplo Amazon.com. La convergencia de tecnologías (por ejemplo, televisión con Internet) y aplicaciones (teletrabajo y

¹⁴ *Idem.*

¹⁵ Significa reducción del personal administrativo, principalmente es un reajuste en la plantilla de trabajadores.

¹⁶ Se define como la creación de un mayor número de empresas proveedoras de servicios administrativos especializados.

¹⁷ Pimentel, Manuel. *Op. cit.*, p. 21.

¹⁸ *Ibidem*, p. 22.

comercio electrónico) ha comenzado a ensayarse, a pesar de lo cual aun no se ha desarrollado lo suficiente. Las bases están puestas y por tanto puede iniciarse a lo que se puede denominar la cuarta generación del teletrabajo. Y es posible también que, paradójicamente, en ese momento se deje de hablar de teletrabajo. Es decir, no solo que pase de ser una promesa a ser una realidad, sino que se convierta en la manera habitual en que la mayoría de las personas realicen, al menos parcialmente, su trabajo de todos los días. Y que por tanto, la expresión “Teletrabajo” pierda el carácter discriminador que tiene ahora, en el sentido de separar el trabajo regular de esta nueva forma innovadora, porque precisamente se haya confundido con ella o convertido en la manera regular de trabajar. Este nuevo escenario estaría caracterizado por la fuerte convergencia de tecnologías y aplicaciones desde el punto de vista tecnológico. En un entorno hipercompetitivo desde el punto de vista de la organización (empujado por una nueva ola de “re-ingeniería” que vendría de la mano del comercio electrónico), y en definitiva, por la emergencia real de la llamada Sociedad de la Información.

Ámbito de aplicación del teletrabajo: cambio en el entorno laboral

Se nos menciona que ya no habrá que preocuparse por el checado de tarjetas, donde el mercado laboral se inclina por el trabajo en casa: con la computadora personal conectada al sistema de la oficina, es posible cumplir con gran parte de las obligaciones desde la propia casa. La introducción del teletrabajo implica una serie de cambios en el entorno laboral.

El término tele-trabajo se relaciona de manera directa con el "trabajo en casa", pero es importante tomar en consideración que hay más formas de aplicación del teletrabajo. Pero en cualquier caso el elemento común al concepto del teletrabajo no es la casa, sino el uso de ordenadores y telecomunicaciones para cambiar la modalidad y el ámbito laboral, y como bien se ha identificado en los conceptos mencionados anteriormente¹⁹.

¹⁹ Consultado en:

http://www.cteletrabajo.com/cursos2000/Curso_Autoempleo_Teletrabajo/tema_14_.htm, 22/julio/05.

El teletrabajo aparece con ciertas características y fundamento, por ejemplo: nueva forma flexible de organización del trabajo aplicado a un gran número de actividades laborales, lo cual implica que el trabajador (teletrabajador) preste sus servicios fuera del entorno empresarial tradicional del empleador. El teletrabajador tiene menor número de horas de presencia física dentro de la empresa que fuera²⁰.

Por lo anterior se puede decir que no necesariamente el nuevo trabajador, que se encuentra de tiempo completo y todos los días laborando en su casa. Entonces se le puede llamar teletrabajador a quien utiliza equipos electrónicos para procesar y cambiar información o documentos y las telecomunicaciones para mantener contacto con la empresa o empresas para la o las que trabaja. Las computadoras y los avances en telecomunicaciones e informática, permiten que mucha gente pueda cumplir con sus obligaciones laborales casi sin moverse de su casa, o desde cualquier rincón del planeta: sólo se necesita una computadora estándar, un módem y una línea telefónica.

Este trabajo a distancia o tele-trabajo está desarrollándose en todo el mundo y promete cambiar costumbres y estilos de vida. Esta modalidad de trabajo modificará sin duda alguna la estructura misma de la relación laboral y de la organización empresarial.

En EEUU (más de 8 millones)²¹ y Europa (más de 2 millones)²² los teletrabajadores ya son un pequeño ejército imparable que avanza utilizando las nuevas tecnologías como herramientas de trabajo, pero en México en escasa la información, pero no hay que dejar de lado esta oportunidad de emplearse, o bien brindar servicios profesionales por la vía Internet.

¿Quiénes Teletrabajan?

El teletrabajo se encuentra destinado a empleados de categoría, con grandes responsabilidades y cierta capacidad de decisión, esta modalidad laboral se está extendiendo a casi todas las ocupaciones, más adelante se darán algunas de las características que deberían de cubrir las personas que pretendan teletrabajar. La tendencia es digitalizar el trabajo en todos los aspectos susceptibles de ser digitalizados.

²⁰ Consultado en: <<http://rayuela.uc3m.es/~opacs/teletrabajo/index4.htm>>, 28/agosto/05.

²¹ Consultado en:
<<http://195.235.232.62/empresas/casosywhite/documentacion/whiteTELETRABAJO.pdf>> 29/agosto/05.

²² *Idem.*

El abanico es muy amplio y son muchas las áreas en las que se puede trabajar a distancia: asesoría laboral, fiscal, jurídica y contable; ventas; servicios de traducción, consultoría, medicina, enseñanza; trabajo de secretaría, arquitectura, diseño, edición, ingeniería, seguimiento de valores bursátiles, entre muchísimos otros²³.

El teletrabajo resulta ideal para aquellos que hacen buena parte de su tarea, en la calle como ejemplo vendedores, visitadores médicos, promotores, ya que la oficina va con ellos, esto por la gran ayuda que la tecnología les brinda, y así pueden enviar pedidos e informes por su computadora. Sin embargo, ahora la mayor parte de los teletrabajadores son profesionales independientes como por ejemplo contadores, analistas de sistemas, periodistas, expertos en marketing, diseñadores.

A continuación se muestra un cuadro (1.1) de las posibles actividades a Teletrabajar con sus respectivas modalidades:

Cuadro 1.1: ÁREAS DE TRABAJO ADECUADOS PARA EL TELETRABAJO	
Profesionales en línea	Agentes de Bolsa Analista Financiero
Profesionales fuera de línea	Programador Informático Analista de Sistemas Directivo Diseñador Contador Traductor
Trabajos de oficina en línea	Telefonista Operador de ventas por teléfono Secretaria
Trabajos de oficina fuera de línea	Operador de entrada de datos Operador de procesadores de texto
Itinerantes	Representante de ventas Periodista Auditor – Economistas Ingeniero de servicios Inspector

Fuente: <www.gestofice.com/PRIVADO/Teletrabajo.htm>, 12/agosto/05.

²³ Consultado en: <<http://www.expansiónyempleo.com/2001/07/21/empleo.html>> 17/septiembre/05.

Para estudiar las posibilidades que un trabajo concreto tiene de ser ejecutado en forma de teletrabajo se necesita evaluar los siguientes aspectos:

- **Grado de relación de la tarea con la información**²⁴: El teletrabajo es más apropiado para el procesamiento de información que para el trabajo manual.
- **Requisitos físicos**²⁵: Cuantos menos requisitos físicos de las tareas mejor, (por ejemplo, la necesidad de contacto cara a cara en un lugar determinado, de trabajo manual, necesidad de espacio para almacenamiento, entre otros).
- **Definición de la producción**²⁶: Un teletrabajador necesita tener bien definidos los productos que se esperan de él para que no haya discrepancias en cuanto al trabajo realizado y se pueda medir el rendimiento.
- **Plazos definidos**²⁷: El teletrabajador no solo necesita saber qué se espera de él, sino también cuándo. Esto le ayudará a planificar su horario de trabajo y facilitará al directivo el control de la productividad.
- **Telecomunicaciones**²⁸: Independientemente del grado de comunicación que el trabajo requiera (dentro o fuera de la oficina), un teletrabajador necesita hacer uso de la red de telecomunicaciones. Probablemente haya que recurrir al director de informática de la empresa, o a un consultor, a la hora de decidir si los requisitos de las telecomunicaciones se pueden cubrir.

El siguiente cuadro 1.2 resume estos requisitos:

<p style="text-align: center;">Cuadro 1.2</p> <p style="text-align: center;">CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA ADAPTABILIDAD DE UN TRABAJO AL TELETRABAJO</p>

²⁴ Consultado en: <www.gestofice.com/PRIVADO/Teletrabajo.htm>, 12/agosto/05.

²⁵ *Ídem.*

²⁶ *Ídem.*

²⁷ *Ídem.*

²⁸ *Ídem.*

¿Implica el teletrabajo el manejo, el procesamiento o la creación de información más que la producción de un producto físico?	SI	NO
¿Tiene unos requisitos físicos mínimos?	SI	NO
¿Está bien definido el producto del trabajo?	SI	NO
¿Se puede dividir el trabajo en secciones bien definidas?	SI	NO
¿Puede realizarse vía telefónica la mayoría de la comunicación necesaria entre los teletrabajadores?	SI	NO

Fuente: <www.gestofice.com/PRIVADO/Teletrabajo.htm>, 12/agosto/05.

Una vez que se han tenido en consideración algunos aspectos para que una actividad sea teletrabajable, ahora se pasará a los factores que se tienen que tomar en consideración para que una actividad dentro de una organización sea realizada a distancia.

En el cuadro 1.3 se muestran los factores que se deben de tomar en consideración para implantar el teletrabajo en una organización

Ver el cuadro 1.3

Cuadro 1.3 Factores del trabajo que facilitan la implantación del teletrabajo

Factores	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distancia ▪ Resultados cuantificables ▪ Manipulación de la información ▪ Autonomía del trabajo ▪ Entregas y plazo definidos 	<p>Este factor es muy importante para la implantación del teletrabajo, se debe de tomar en cuenta que el teletrabajo es otra forma de trabajar, pero utilizando las nuevas tecnologías de información, de manera tal que se pueda realizar el mismo trabajo desde cualquier otro punto, como por ejemplo en la casa, oficina, entre otras.</p> <p>En este momento debe de estar claro que para poder teletrabajar se necesita que el trabajo sea independiente del lugar de trabajo, y en caso contrario, o sea, que se necesite de ésta unión el teletrabajo no sería posible.</p> <p>Esto quiere decir que en trabajos en los cuáles puede aplicarse el teletrabajo, son aquellos que tienen resultados cuantificables, o sea, que se pueden medir los resultados; además es de importancia, ya que no se tienen el contacto físico con el lugar de trabajo, las formas de control tienen que cambiar, ahora el trabajador no puede ser controlado por las horas de trabajo, sino que se tendrá que controlarse por los resultados de su trabajo.</p> <p>Los trabajos más adecuados para teletrabajar son aquellos en los cuáles se procesa información; por lo tanto, cuanto mayor sea el trabajo manual que se deba realizar, será mayor la dificultad de realizarlo de forma independiente del lugar de trabajo, lo cuál quiere decir que será más difícil llegar a teletrabajar.</p> <p>Los trabajos en los que se manipula información tienden a ser teletrabajables, esto es así porque se puede transmitir información a través de la red a cualquier lugar del mundo, con apenas una PC y un módem, por lo cuál se encuentra al alcance.</p> <p>El hecho de que el trabajo sea lo más independiente posible facilita la implantación del teletrabajo, esto es así porque, el teletrabajador puede rendir mucho más si no tiene que estar pendiente de otras personas cada vez que tenga que tomar una decisión en su trabajo.</p> <p>Si las tareas se pueden subdividir en otras menores, esta en contenidos como en plazos de entrega, esto favorece un trabajo con continuidad e implica un mejor control hacia los trabajadores.</p> <p>Cuanto más definido esté el trabajo, y además en cuanto más claro esté qué es lo que hay que hacer y para cuándo hay que hacerlo, por lo tanto otorgar facilidad para teletrabajar.</p> <p>Este factor aunado a los resultados cuantificables, tienen por objeto lograr un mejor control del trabajo. Si el trabajo puede subdividirse en entregas parciales, en tiempos parciales, se</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control del ritmo de trabajo ▪ Trabajos mecánicos ▪ Satisfacción intrínseca ▪ Concentración 	<p>podrá ir viendo como se desarrollo el trabajo, y esto trae ventajas, como por ejemplo se podrán realizar modificaciones oportunamente sin necesidad de esperar el momento final de la entrega, que podría ser demasiado tarde.</p> <p>Es mucho más fácil aplicar el teletrabajo en lugares donde el trabajador pueda fijar su propio ritmo de trabajo, donde exista mayor flexibilidad, tanto para el trabajador como para el contratista.</p> <p>Es importante considerar que el propio teletrabajador controle su ritmo de trabajo según sus propias necesidades, ya que si no es así el teletrabajador no hará sino dificultar su labor.</p> <p>Las tareas que más se prestan al teletrabajo como ya había mencionado, son aquellas que son claramente definibles, cuantificables, que se pueden controlar, y además se puede agregar otra característica, que sea repetitiva.</p> <p>Es importante tomar en consideración que éste factor no es una limitante, ya que también el teletrabajo es aplicable a trabajos creativos, pero para incorporarlo a una organización y evitar problemáticas, el trabajo debe de ser conocido.</p> <p>Éste factor lo que quiere decir, es que el teletrabajador por el simple hecho de trabajar le produzca gratificaciones, o dicho de otra manera satisfacción, exclusivo del mismo trabajo.</p> <p>Esto es así porque el teletrabajo es una forma de trabajar donde la interacción o las relaciones interpersonales se ven reducidas de forma importante. El teletrabajo debe estar satisfecho de su trabajo, y además no debe esperar reconocimiento por él, esto es así porque la mayor parte del tiempo sólo él sabe qué es lo que está haciendo.</p> <p>Si no se cumple con éste factor el teletrabajador puede llegar a una situación de soledad y depresión, o por lo menos de decepción ante los cambios.</p> <p>El teletrabajo es indicado para aquellos trabajos que requieren períodos largos de concentración, pero además el teletrabajo permite la concentración, ya que se pueden evitar las distracciones de la oficina, como por ejemplo llamadas telefónicas, visitas, hora de tomar café, conversaciones con los compañeros, entre otras.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Civil, Cristina. *Implantación del Teletrabajo en la Empresa*. Gestión 2000. Madrid, 2000, pp. 79-86.

Es importante mencionar que el teletrabajo tiene que ver de manera directa con el trato de la información, y los trabajos que suelen ser comunes para teletrabajar son:

- Los que convierten la información: mecanógrafos, traductores, transcritores de datos, grabadores de datos.

- Los que gestionan la información: agentes de seguros, contables, documentalistas.
- Los que generan la información: periodistas, investigadores, redactores, editoriales, analistas y programadores.
- Los que difunden la información: oficinas de información, ventas por correspondencia y por teléfono, soporte posventa.
- Los que comparten información: relaciones cliente/proveedor, empresas colaboradoras, relaciones central/sucursales.
- Los que acceden remotamente a la información: directivos o trabajadores de viaje que requieran acceso al sistema informático de la empresa o al correo electrónico.

Ahora bien, según en la página de Internet:

<http://www.expansionyempleo.com/2001/07/21/empleo.html>, los puestos con mayor demanda y que además son teletrabajables son:

- Investigador/analista de Internet. Para una empresa de Internet es valioso contar con el apoyo de un investigador que analice cómo se comportan los usuarios de los sitios web.
- Analista financiero dentro de Internet, aquí existe un aspecto complicado e importante: determinar cuánto se debe pagar por ser accionista de una compañía de la red.
- Consultor de negocio. Analiza el plan de negocio del proyecto y su viabilidad. Para ello valora el ámbito competitivo, la definición de productos y servicios, la orientación a determinado grupo de clientes y define las acciones necesarias para fortalecer su situación y hacer posible que sea sostenible a largo plazo. Es el paso previo al desarrollo del proyecto. Son personas con amplios conocimientos en economía y empresa.
- Consultor técnico Es el encargado de diseñar e implantar la solución técnica, base del proyecto. Suele ser licenciado en Informática, Ingeniería o Telecomunicaciones. Debe tener experiencia en gestión de proyectos técnicos y conocer bien las tecnologías de Internet para poder sugerir las soluciones apropiadas, valorar el coste de los proyectos y estimar los plazos de

implantación. Sus conocimientos técnicos deben abarcar las comunicaciones de datos, lenguajes de programación e integración de sistemas.

- Jefe de proyecto. Suelen ser consultores de negocio o de TI porque su tarea es coordinar los equipos que trabajan en un determinado proyecto de Internet. Es imprescindible que posea conocimientos amplios y experiencia tanto de negocio como de tecnología de la información y, por supuesto, en gestión de proyectos. Los profesionales con este puesto proceden del campo de la economía y empresa, ingeniería o carreras técnicas.
- Diseñador web o Director de arte. Es una de las figuras más cotizadas en estos momentos porque la red tiene su propio lenguaje de diseño que muy pocos dominan todavía. Aunque muchos de los diseñadores web proceden del campo del diseño en soportes no digitales, aparte de los conocimientos en programas de diseño Adobe Photoshop, Freehand, Illustrator, entre otros, deben tener conocimientos sobre interactividad, visualización del concepto, creación de interfaz, conocimientos como usuarios de Internet y maquetación HTML.
- Redactor web/contenidos. Es el encargado de la redacción y estructuración de los contenidos de las páginas web. Se requieren conocimientos y experiencia en el área de la comunicación (periodismo, publicidad.) y es recomendable que conozca el lenguaje HTML.
- Desarrollador HTML. Desarrolla páginas web con lenguajes tipo Script. Debe dominar el lenguaje HTML, DHTML, JavaScript y las tecnologías relacionadas con el navegador. Es recomendable que tenga algunos conocimientos de diseño gráfico. Suele ser autodidacta, con cualquier carrera.
- Programador web. A diferencia del desarrollador HTML, utiliza lenguajes de programación para desarrollar aplicaciones dinámicas. Necesita conocimientos del lenguaje para bases de datos SQL (*Structured Query Language*). Procede de carreras técnicas o científicas. El programador básicamente, trabaja en la programación de lenguajes estructurados como Java y C++. Es importante que conozca la programación orientada a objetos (POO) y de bases de datos. También suelen haber estudiado alguna carrera técnica o científica.
- Investigador de mercados. Define los perfiles de usuarios de Internet y su papel es fundamental. Adapta los productos de la web al perfil del usuario y coordina la segmentación del mercado general. Son profesionales de la sociología, psicología o economistas.

- Web master. Es el responsable último del web, su funcionalidad y sus contenidos. Necesita conocer bien Internet (servidores de correo, servidores de páginas web, servidores FTP, etcétera), saber interactuar con técnicos y con gente de marketing y comunicación.

Modalidades del teletrabajo

Es de importancia considerar que el teletrabajo por su simple definición, no se limita al trabajo en el domicilio, sino existe una gran variedad de modalidades, pero las más usuales son tres principalmente (teletrabajo en el domicilio, centros de teletrabajo y teletrabajo móvil); entre las modalidades se pueden encontrar:

- **Teletrabajo en el domicilio**²⁹: en esta modalidad de teletrabajo, el teletrabajo puede ser un profesional o un asalariado de la empresa que trabaja desde su despacho profesional o de su hogar. Las principales actividades profesionales que pueden recogerse bajo esta forma de teletrabajo son:

- Programación de PC.
- Captura de datos.
- Diseño asistido por PC.
- Trabajos de contabilidad.
- Traducciones.
- Edición de Textos.

Como norma general, este tipo de teletrabajo se puede implantar en todas aquellas actividades que inicialmente cumplan las siguientes condiciones:

- Que puedan especificarse de forma clara, concreta, inequívoca y simple.
- Que el trabajador puede disponer de cierta autonomía para realizar el trabajo, es decir que no necesite efectuar consultas frecuentes con la estructura de la empresa en la que trabaja.

²⁹ Padilla Meléndez, Antonio. *Op. cit.*, p. 23.

Clases de teletrabajo en el domicilio

- Trabajo en el domicilio como autoempleando³⁰: personas que trabajan desde su casa como autónomos, a veces por la necesidad de flexibilidad para acomodar las responsabilidades no laborales.
 - Trabajo en el domicilio ocasional³¹: son individuos que trabajan a tiempo completo en una organización, pero que ocasionalmente, cuando han de terminar un trabajo determinado, lo hacen en el domicilio con una terminal de computadora.
 - Teletrabajadores primarios o principales³²: aquellos para los que el teletrabajador constituye su principal forma de trabajo y el domicilio se ve ahora como la base principal de su actividad laboral. Todas las facilidades que necesita para su trabajo diario están disponibles en su domicilio.
- **Las oficinas satélites o telecentros**³³: son lugares de trabajo que pertenecen a la misma empresa, pero que son independientes de la sede de la organización. Se abren para que acudan a trabajar a ellas los trabajadores que viven más cerca, con independencia del puesto de trabajo que ocupen o de las tareas que desempeñen. La apertura, organización y funcionamiento armónico de este tipo de oficinas que constituye un gran reto de organización y de gestión empresarial.

La gestión de un personal repartido de esta forma no es fácil; el jefe en lugar de observar o supervisar se apoya en la red. Su dirección no puede ejercerse a partir de un golpe de vista a una serie de personas sentadas ante unas mesas alineadas de una determinada forma; como por ejemplo tiene que actuar como si estuviera enfrente de un tablero de mando igual al que tienen los jefes de las estaciones para saber donde están los trenes y que hacen en cada momento.

Por lo tanto, son lugares que, aunque distantes entre sí, trabajan conjuntamente en un entorno dirigido. De este modo, una empresa puede tener sus oficinas o

³⁰ *Ibidem*, pp. 130-132.

³¹ *Idem*.

³² *Idem*.

³³ Tomado de: <www.aet.es/docs/probl_global_teletrab.htm> 16/septiembre/05.

departamentos en diferentes lugares, pero trabajando conjuntamente a través de Intranets, que es un espacio reservado a los empleados, consultores y clientes de la firma.

- **Los centros de teletrabajo o centros de recursos compartidos³⁴**: un centro de recursos compartidos es un lugar donde existe un gran equipamiento de tecnologías de la información y de la comunicación, con un fuerte grado de integración entre las mismas, que permanecen a disposición de los usuarios de servicio a través de las líneas de comunicaciones.

La existencia de centros que dispongan de tecnologías que puedan ser compartidas por diversas organizaciones, principalmente PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas), les permite o les ayuda a mejorar su competitividad. Los usuarios del servicio serán profesionales, empresas u organismos que necesitan tener acceso al uso de estas tecnologías pero no disponen de los recursos económicos suficientes para realizar la inversión inicial que requieren y para hacer frente al elevado costo de mantenimiento de sus equipos, que es la razón principal de la existencia de esta modalidad.

Dentro de cada sector, los servicios que ofrecen son muy variados, como por ejemplo en el sector de confección, se ofrecen entre otros, servicios de diseño, patronaje, escalado y marcado, autoedición, impresión a color de alta calidad y acceso a bases de datos especializadas, etc.

Clases de centros de teletrabajo

1. Centros de Teletrabajo urbanos de varios empleadores³⁵.

Son centros de varios empleadores arrendatarios, del sector privado, público de ambos y donde sus empleados viven en las cercanías.

³⁴ Dirección General de Telecomunicaciones. *Teletrabajo. Ministerio de obras públicas, transporte y medio ambiente*. Madrid, 1999, p. 52.

³⁵ Padilla Meléndez, Antonio. *Op. cit.*, pp. 150-152.

2. Centros rurales de Teletrabajo (telecentros rurales) o Telecabañas (*Telecottages*)³⁶.

El objetivo de estos centros rurales es promover el crecimiento económico en áreas alejadas de los centros urbanos. Normalmente ofrecen algo más que puestos para trabajar, mediante servicios auxiliares como formación para el trabajo remoto y teleeducación. Las telecabañas son pequeños centros ubicados en una zona rural que proveen un espacio con telecomunicaciones avanzadas y conexiones de datos para uso de la población local.

3. Telecentro o Central de teleservicios (*Teleservice Centre*)³⁷.

Es una central de prestaciones de servicios empresariales especializados, producidos a distancia, o teleservicios, tales como: telesecretariado, telemarketing, teletraducción.

➤ **Telecottages**³⁸: un tipo especial de telecentro, pero ubicado en zonas rurales. Su origen fue el de acercar las nuevas tecnologías y conocimientos a los habitantes de áreas de difícil acceso a una serie de oportunidades y conocimientos. Suelen conformar una mezcla de negocio, política de empleo y al mismo tiempo de altruismo; con esto se trata de retener a la población y atraer incluso a población más preparada, que vive en los centros urbanos.

➤ **Móviles o nómadas**³⁹: dentro de este tipo de teletrabajo se engloba aquellos servicios que permiten agilizar el trabajo de las personas que han de desplazarse continuamente y que son el origen de gran cantidad de información que posteriormente debe fluir hacia los sistemas de información de la empresa.

Son aquellos trabajadores cuya actividad requiere frecuentes desplazamientos, pueden teletrabajar estén donde estén, desde un hotel, desde casa, desde las oficinas de un cliente o incluso mientras están de viaje, que pueda trabajar como si se encontrara en la oficina central, por lo tanto, éste tipo de teletrabajador debe

³⁶ *Idem.*

³⁷ *Idem.*

³⁸ Civil, Cristina. *Op. cit.*, p. 56.

³⁹ *Ídem.*

de contar con la tecnología necesaria para poder desempeñarse, como por ejemplo teléfonos móviles, computadora portátil dotada de módem, entre otras.

En el siguiente capítulo se retomarán las siguientes modalidades de teletrabajo: teletrabajo en el domicilio, centros de teletrabajo y teletrabajo móvil; como ya lo había mencionado son las modalidades más usuales, con el objeto de identificar las características del teletrabajador para cada una de estas modalidades.

Es importante tomar en consideración que el factor humano es determinante, ya que éste se encarga de innovar, de procesar, tomar decisiones, realizar estudios de mercado, coordinar, organizar, entre otras. Por tanto, sin el factor humano no puede operar la organización. Y en cuanto a la incorporación de tecnología en la organización, ésta afecta a la estructura organizativa, se vuelven más complejas, y principalmente causan cambios en la demanda de trabajo y en la forma de trabajar.

En contraste, con la incorporación y adopción de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la organización, Enrique Martínez Moreno⁴⁰ nos menciona, o mejor dicho, describe el impacto en el ámbito laboral, con el objeto de mencionar cuál ha sido el cambio en las competencias laborales; éste mismo nos describe el impacto tecnológico y el organizacional, con el objeto de saber como la tecnología modifica la demanda del trabajador, así como también cambios en la estructura empresarial u organizacional:

- Impacto tecnológico
 - a) De la oficina tradicional o la oficina informatizada: la transición se da principalmente por el desarrollo de la telemática. En la oficina tradicional las actividades rutinarias y mecánicas, absorben el mayor tiempo laboral (jornada de trabajo), como por ejemplo recolección, clasificación y registro de la información, elaboración de oficios y todas las actividades que tiene que ver con papeleo, lo cual implica descuido en actividades clave (utilizar, aplicar información). En contraste con la telemática, principalmente en el ámbito de la ofimática (tiene que ver con la oficina móvil), el personal podrá realizar análisis

⁴⁰ Martínez Moreno, Enrique, en: <<http://www.analisiseconomico.com.mx/pdf/3914.pdf>>, 24/junio/2005.

más profundos de la información, ya que le demandará menor tiempo en actividades rutinarias, esto por la automatización de la información.

- b) De la administración a la Gestión: el autor menciona que son utilizados como sinónimos, pero su diferencia recae en el efecto resultado. La gestión demanda personal con creatividad en el uso de la información, lo cual tiene por objeto mejor calidad en la toma de decisiones; en cuanto a la administración, que sólo permite mayor eficiencia operativa.
- c) De la baja difusión a la alta difusión de la información: los procesos automatizados para la captura y procesamiento de datos, permite la salida de información valiosa para la organización, lo cual mediante las TIC existirá una mejor y rápida circulación de la información.

- Impacto organizacional

- a) De la estructura tradicional a flexible: tomar una estructura horizontal, cuyo objetivo será eliminar jerarquías y procurar mejor comunicación entre directivos y subordinados, además de poder responder ante cambios en el ambiente.
- b) De una cultura tradicional a una cultura integradora: la cultura de subordinación y burocrática (conjunto de reglas y normas), donde la información fluye de manera vertical, de arriba hacia abajo; la cultura integradora se encuentra impulsada por la incorporación de las TIC en la organización, donde adopta una estructura reticular en todos los niveles, con mayor fluidez de información.
- c) De la actividad Industrial a la actividad de servicios: este punto tiene que ver con la reasignación de los recursos humanos en el sector servicios el cual se encuentra en gran crecimiento; se relaciona de manera directa con el *outsourcing*: empresas proveedoras de servicios administrativos especializados, sustituyen áreas administrativas de las empresas industriales.
- d) De la tarea a los resultados: tomando en consideración lo elementos anteriores, el mejor resultado de los empleados se obtendrá gracias al

mejor proceso de información y comunicación, y no centrarse a una tarea asignada de manera específica.

Por lo tanto se puede observar que el cambio en el modo de empleo, la demanda de un nuevo tipo de trabajador, se encuentra dada por la constante innovación tecnológica, que repercute de manera directa en la estructura organizacional y forma de operar de la misma.

CAPITULO 2: ¿QUÉ NECESITO PARA SER UN TELETRABAJADOR?

Características para poder ser un teletrabajador

No todas las personas tienen las características necesarias para poder ser teletrabajadores. Para que este tipo de trabajo tenga éxito es importante que el teletrabajador potencial posea ciertas cualidades personales con respecto al trabajo no supervisado o supervisado a distancia, como por ejemplo:

- Toma de decisiones⁴¹: un buen teletrabajador toma decisiones firmes en poco tiempo, sabe de dónde obtener la información que necesita para tomar la decisión y reconoce cuándo tiene que recurrir al consejo de un compañero o del director.
- Resolución de problemas⁴²: un buen teletrabajador debe ser capaz de resolver sus propios problemas en vez de pedir ayuda inmediata a otra persona. Además necesita una cierta disciplina de análisis de las causas reales del problema para encontrar una solución adecuada.
- Autogestión⁴³: un buen teletrabajador es su propio jefe. Se motiva a sí mismo, organiza el tiempo, evalúa y corrige su propio trabajo en gran medida (en lugar de necesitar elogios de otros) y, sobre todo, utiliza todas esas habilidades para entregar un trabajo de calidad a tiempo. En otras palabras: automotivación, autodisciplina, buena organización y compromiso con el trabajo que desempeña en el domicilio, estos puntos serán tomados más adelante.
- Adaptabilidad⁴⁴: puede ser necesario, por ejemplo, formar al teletrabajador en el manejo de un equipo nuevo o que tenga que asumir tareas que en la oficina realizaba la administración, como comprobar material de papelería, hacer fotocopias, escribir a máquina, etc.
- Otras⁴⁵: buen comunicador, capacidad para trabajar con un contacto social reducido, capacidad de equilibrar el trabajo con las

⁴¹ Tomado de:<www.gestofice.com/PRIVADO/Teletrabajo.htm> 15/septiembre/2005.

⁴² *Idem.*

⁴³ *Idem.*

⁴⁴ *Idem.*

⁴⁵ *Idem.*

responsabilidades domésticas, no ser un adicto al trabajo, disponibilidad para viajar cuando se le requiera (para asistir a reuniones, cursos, etc.).

Por otro parte Jack Nilles propone 12 reglas del trabajo a distancia, donde la mayoría de estas reglas van encaminadas a las características que debe tener el teletrabajador para su mejor desempeño, y desenvolvimiento de éste, estas son:

1 - Fuerte automotivación - El teletrabajador es más sensible a las distracciones y a la dispersión. Por otro lado, el aislamiento puede afectarlo psicológicamente. Por lo tanto, es necesaria la automotivación⁴⁶.

2 - Autodisciplina - Como el ambiente del teletrabajo no está sujeto al control físico y visual del ambiente tradicional de la oficina, la autodisciplina es fundamental⁴⁷.

3 - Competencias y preparación - El candidato a teletrabajador tiene que tener las competencias (calificación) necesarias para la actividad en cuestión, además tiene que aprender a funcionar en este sistema⁴⁸.

4 - Flexibilidad y espíritu de innovación – La persona que tenga dificultades en adaptarse a las nuevas situaciones, no es un buen candidato para el teletrabajo⁴⁹.

5 - Formas de sociabilización - El teletrabajo coloca restricciones a la sociabilización. Son aconsejables soluciones mixtas (part-time en casa y en la oficina), o fomentar el encuentro entre teletrabajadores y clientes⁵⁰.

6 - Régimen de voluntariado - Nunca debe hacerse la selección por elección administrativa, todos los candidatos deben ser voluntarios y escogidos según criterios objetivos⁵¹.

⁴⁶ Jack Nilles en: <<http://www.gurasonline.tv/es/conteudos/nilles1.asp>> 21/junio/05.

⁴⁷ *Idem.*

⁴⁸ *Idem.*

⁴⁹ *Idem.*

⁵⁰ *Idem.*

⁵¹ *Idem.*

7 - Ambiente familiar - La familia tiene que ser considerada en el análisis. Mas, el teletrabajo no debe ser una mera estratagema para resolver problemas domésticos⁵².

8 - Combate a las exageraciones - El ambiente de aislamiento puede generar dependencia en relación a la gula, alcoholismo y drogas. Hay que tener en consideración estos peligros⁵³.

9 - Ambiente adecuado - Tiene que haber un espacio claramente demarcado en el hogar para el teletrabajo. La separación en relación con las actividades familiares es crucial⁵⁴.

10 - Formación - Entrene candidatos, los que los gerencien en las empresas y las familias de los teletrabajadores⁵⁵.

11 - Sistema experimental - Comience con un equipo de voluntarios, cree un sistema experimental y ensaye alternativas mixtas. Los tests de funcionalidad del sistema deben, por lo menos, tener un año de duración⁵⁶.

12 - Regla número uno - El teletrabajo no es ni un premio, ni un castigo. Es sólo una manera diferente de trabajar⁵⁷.

A manera de síntesis se tiene el siguiente gráfico 2.1, en el cual se puede observar que lo deseable es que un teletrabajador sea autodisciplinado, independiente y además dinámico. Con la capacidad de trabajar sin supervisión y presión de los superiores, con una buena organización y gestión del tiempo y una alta capacidad de resolución de problemas y contratiempos.

⁵² *Idem.*

⁵³ *Idem.*

⁵⁴ *Idem.*

⁵⁵ *Idem.*

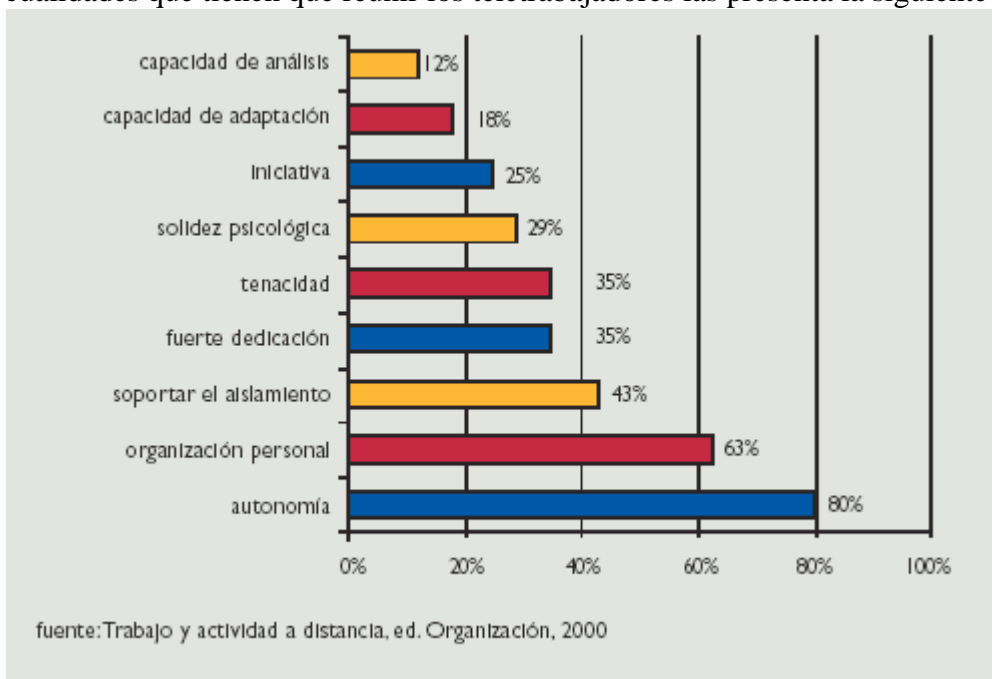
⁵⁶ *Idem.*

⁵⁷ *Idem.*

Gráfico 2.1

El perfil de los trabajadores

Las cualidades que tienen que reunir los teletrabajadores las presenta la siguiente tabla:



Fuente: Federación de Comunicación y Transporte, numero 27, marzo 2005, Madrid, p. 4.

Tomando en consideración el cuadro 1.3 y el gráfico 2.1, se puede decir que de manera mayoritaria que los candidatos a teletrabajar se orienta hacia personas que permanecen la mayor parte de su tiempo productivo resolviendo problemas por teléfono, personas especializadas en la confección de informes, documentos, etc., manejando, procesando o distribuyendo información, o sea, que se encuentran en contacto directo con las TIC, además de considerar que el teletrabajador debe de ser responsable y debe autocontrolarse.

Se puede decir entonces que el teletrabajo no sólo implica una nueva forma de trabajo, sino también una nueva forma de pensar, ya que para las personas esta modalidad puede causarles baja autoestima, ya que se tienen que cumplir con una serie de características, porque no cualquier persona puede llevar a cabo éste tipo de trabajo; también es de importancia tomar en cuenta que tiene repercusión en la empresa cuando ésta trata de implantar el teletrabajo, como por ejemplo en su estructura organizativa.

Pero lo que sí debe quedar claro es que el teletrabajo exige una serie de características. La persona deberá realizar sus funciones lo mejor posible, como cualquier otra. Sin embargo, hay hábitos, habilidades y actitudes que requiere de modo especial para ser realmente efectivo y eficiente, como bien se menciona anteriormente

En lo particular son indispensables dos hábitos: autodisciplina y automotivación. Por autodisciplina se entiende como la capacidad de la persona para saber y realizar sus funciones correctamente y en los tiempos adecuados, por sí misma, sin necesidad de un supervisor directo. Quien no es capaz de hacerlo no es candidato para esta modalidad.

Y la automotivación es la capacidad de una persona que a través de los logros pasados y metas futuras logra generar el suficiente incentivo personal para esforzarse en cumplir sus objetivos. Quien necesite de otras personas para generar ese incentivo personal, tampoco es candidato idóneo. Estas características son esenciales, sin ellas el teletrabajo se convierte en un cúmulo de responsabilidades tediosas y sin sentido.

Además, el teletrabajador necesita ciertos elementos que complementarán su debido desempeño, como bien menciona Rubén Urtuzuástegui⁵⁸: un protocolo psicológico, entrenamiento técnico y psicológico, ciertas normas de trabajo y un protocolo de salida.

Protocolo psicológico

Dicho protocolo consiste en realizar conscientemente los pasos formales para predisponerse a trabajar. Se refiere a todo aquello que una persona haría antes de trasladarse a la oficina, como por ejemplo bañarse, vestirse en forma adecuada, despedirse de la familia, etcétera. El autor dice que aunque parezcan minucias, saltarse esta formalidad puede hacer que el trabajo se tome a la ligera⁵⁹.

Protocolo laboral

En este punto menciona que es indispensable evitar interrupciones de asuntos o personas ajenas al entorno del trabajo, sea de la familia, compañeros, vecinos, amigos,

⁵⁸ Urtuzuástegui, Rubén en: <www.videoconferencias.com.mx/teletrabajo.html> 06/Enero/2006.

⁵⁹ *Idem.*

etcétera; se debe de contar con un lugar debidamente acondicionado y aislado del resto del ambiente. Es de suma importancia que nada ni nadie, inciten a perder el tiempo. El teletrabajo puede traer dos consecuencias disyuntivas: por un lado, al suprimir traslados se dispone de más tiempo para estar con la familia; por otro, puede ocurrir que ésta no comprenda que, aunque la persona está en casa, no puede atender otros asuntos, y se genere un clima más tenso⁶⁰.

Protocolo de salida

Este se refiere a que es necesario respetar la hora fijada para suspender el trabajo. Resulta muy útil una rutina de terminación, por ejemplo, ordenar el área o preparar todo para el siguiente día, cerrar y asegurar la continuidad evitando traslapes con el entorno. Cumplir esta regla facilita predisponerse para otras actividades. El autor recomienda no integrarse de inmediato en asuntos familiares o de la casa, conviene salir a caminar cinco o diez minutos para despejar la mente⁶¹.

Aspectos relevantes: entrenamiento técnico y psicológico

Además de los protocolos se necesita contar con los insumos suficientes: papelería, acondicionar el lugar, monitores, medios de almacenamiento, escritorios, archivero, espacio para realizar bien el trabajo, teléfono, líneas de comunicación, fax, celular, etcétera⁶².

Pero es importante considerar que no siempre es posible habilitar un lugar adecuado en el hogar, por ello, algunas veces se recurre a soluciones intermedias: centros de trabajo en la localidad que eviten traslados de grandes distancias, como bien se hace mención en las modalidades del teletrabajo.

Para que se pueda implementar el teletrabajo lo primero es que la empresa cuente con áreas favorables para ello, como ventas, atención al cliente, proyectos, consultoría y funciones secretariales. También requiere estar dispuesta a enfrentar cambios que van,

⁶⁰ *Idem.*

⁶¹ *Idem.*

⁶² *Idem.*

desde reformas en la estructura, en la política y en las funciones del trabajo, hasta una nueva cultura organizacional⁶³.

Por todo lo anterior se puede decir que: el teletrabajo como se realiza fuera de la organización, por lo tanto la supervisión y la retroalimentación se ven disminuidas, entonces el teletrabajador debe de ser muy hábil para tomar decisiones independientes.

El aislamiento es algo a lo que tiene que acostumbrarse un teletrabajador, el aislamiento puede ser una razón de importancia para rechazar la posibilidad del teletrabajo tiempo completo, conscientes de que el contacto social es la base para realizar un trabajo productivo. Y si a esto se le agrega que en la organización, hay mayor disponibilidad para mantener el control sobre el trabajo, en el hogar es más difícil manejar el tiempo y mantenerlo ordenado. Cuanto más ordenado sea un empleado, más productivo será éste como teletrabajador.

Por otra parte puede ser difícil que algunos empleados trabajen cuando nadie está sobre ellos controlándolos, o cuando los compañeros de trabajo no están pasando por la oficina para verlos trabajar. Por lo tanto los teletrabajadores deben desarrollar rutinas regulares y plazos para la culminación de tareas, y más que todo organización del tiempo.

Y por último a mi consideración, las siguientes características son fundamentales, claro tomando en cuenta lo mencionado, las cuales serían:

- Experiencia.
- Automotivación.
- Adaptabilidad, que tiene que ver con la aptitud para trabajar con un casi nulo contacto social.
- Buena organización, con el objeto de equilibrar el trabajo y las responsabilidades familiares o personales.
- Autonomía, importante para la toma de decisiones.
- Habilidades tecnológicas, ya que si estamos hablando de las TIC se necesita de conocimientos acerca de ellas.

⁶³ *Idem.*

- Planificación, en cuanto a los tiempos de entrega de cualquier tipo de trabajo encomendado.
- Autoconfianza, que se vincula con el poder solucionar problemas.
- Iniciativa, ya que no se tiene a alguien que presione para que se realicen las tareas.

Todas estas características se relacionan la una con la otra, y que por tanto no se pueden llevar a cabo de manera separada, y menos aún, cuando se es un teletrabajador.

Ahora bien con respecto al teletrabajo en el domicilio, centros de teletrabajo y teletrabajo móvil, cabe mencionar lo siguiente:

Teletrabajo en el domicilio

Se entiende aquella modalidad de Teletrabajo en la que el trabajador realiza unas tareas específicas para una empresa desde el ordenador de su casa o despacho profesional, sin necesidad de desplazarse físicamente para realizar su trabajo como la producción, en el domicilio, de bienes o de servicios, con fines remunerativos, para un empleador a su agente, que sea la fuente de los materiales utilizados por el trabajo a domicilio.

Entre las razones u objetivos para que las organizaciones admitan o busquen personas que teletrabajen desde su domicilio se tienen las siguientes según Padilla Meléndez⁶⁴:

- a) La necesidad es atraer y/o retener empleados calificados.
- b) La mejora de productividad.
- c) Mejora en la flexibilidad de la organización por tener estructuras organizativas más flexibles.
- d) Mayor flexibilidad a la hora de seleccionar personal, ya que desaparece la restricción de la proximidad física.
- e) Disminución de costos, como los de compra/contratación de espacios físicos.

Las características personales para los teletrabajadores en el domicilio, principalmente son:

⁶⁴ Padilla Meléndez, Antonio. *Op. cit.*, pp. 126-128.

- Necesidad de flexibilidad⁶⁵: los trabajadores buscan algún tipo de trabajo que les devuelvan el control sobre la programación el mismo.
- Deseo de autonomía⁶⁶: muchas personas quieren trabajar en forma independiente y autónoma, y al hacerlo en el domicilio lo consiguen.
- El problema de los desplazamientos, o los problemas de estrés y de salud que provoca el tráfico hasta el lugar de trabajo hace que muchas personas quieran, al menos un día, trabajar en el domicilio⁶⁷.
- Opciones de trabajo alternativo limitadas⁶⁸: hay personas a las cuales no compensa trabajar fuera de su casa, por los costos que le provoca.

Los centros de Teletrabajo

Un telecentro como un centro comunal equipado con suficientes sistemas telemáticos como para facilitar el trabajo a distancia o Teletrabajo, la formación, el acceso a la información sobre mercados y tecnologías, y la provisión de servicios avanzados de telecomunicación para las Pequeñas y Medias Empresas locales.

Objetivos de un Centro de Teletrabajo según Padilla Meléndez son principalmente:

- Reducción del tráfico en las grandes ciudades mediante la construcción de unos centros de trabajo más cercanos a los domicilios de los trabajadores⁶⁹.
- Mayor socialización en la aplicación del teletrabajo. En el telecentro los teletrabajadores van a estar menos aislados socialmente que en sus hogares, por ello se recomienda éste en vez de implementar el teletrabajo en el domicilio⁷⁰.

El teletrabajo móvil

El teletrabajo móvil es la modalidad de Teletrabajo que se refiere a aquellos empleados que pasan toda o parte de la semana laboral fuera de la oficina, visitando a clientes principalmente. Con ello consiguen disminuir el tiempo de los desplazamientos y

⁶⁵ *Idem.*

⁶⁶ *Idem.*

⁶⁷ *Idem.*

⁶⁸ *Idem.*

⁶⁹ *Ibidem*, p. 149.

⁷⁰ *Idem.*

dedicarles más tiempo a los clientes. Tiene una especial aplicación en las áreas de marketing y ventas de la empresa.

Objetivo fundamental de esta modalidad es el de estar más cerca de los clientes, pudiendo responder mejor a sus necesidades, mediante una tecnología y unos sistemas adecuados, además de la mayoría de disponibilidad de la información. Podemos enumerar los siguientes objetivos:

- Mejora de productividad, derivada de la disminución del número de desplazamientos de los teletrabajadores a la empresa⁷¹.
- Reducción de errores en el trabajo, ya que disminuyen las operaciones de copia y volcado de información entre el trabajador y la oficina central⁷².
- Disminución de costos, derivado de los menores desplazamientos hasta la central⁷³.
- Inmediata disponibilidad de información como consecuencia de la continuidad del flujo de información entre el teletrabajador y la empresa, que puede ser inmediata o con menores intervalos de tiempo⁷⁴.
- Mejor servicio al cliente, debido a la mayor agilidad en la transmisión de información entre el teletrabajador y la empresa, y a la reducción de errores⁷⁵.

Tecnologías de información y comunicación empleadas en el teletrabajo

Cabe mencionar que el teletrabajo no hubiera sido posible si no existieran las TIC, ya que su evolución constante ha permitido que no sólo puedan beneficiarse las empresas con su adopción, sino también traen como consecuencia cambios en el modo de trabajo, como bien se hizo mención en el capítulo anterior, por lo que ahora se revisarán las tecnologías que hacen posible el teletrabajo.

La tecnología de información según Gerstein⁷⁶ es:

⁷¹ *Ibidem*, pp. 170-71.

⁷² *Idem*.

⁷³ *Idem*.

⁷⁴ *Idem*.

⁷⁵ *Idem*.

“La tecnología de información se refiere a los medios colectivos para reunir y luego almacenar, transmitir, procesar, y recuperar electrónicamente palabras, números, imágenes y sonidos, así como a los medios electrónicos para controlar máquinas de toda especie, desde los aparatos de uso cotidiano hasta las vastas fábricas automatizadas”

Tomando en consideración esta definición se procede a hacer la revisión:

Redes: La palabra red tiene varias definiciones. La más común describe los métodos que la gente utiliza para mantener sus relaciones con amigos y contactos de negocios. Aplicada a computadoras, tiene mucho más significado. Una red es una manera de interconectar computadoras de tal forma que estén conscientes unas de otras y puedan unir y compartir sus recursos. Cabe anotar que esta comunicación es lograda gracias a los Protocolos, que son un conjunto de normas o procedimientos necesarios para iniciar y mantener una comunicación, estos más adelante se tratarán⁷⁷.

Ventajas:

- Acceso simultáneo. Cabe mencionar que las empresas cuentan con una serie de computadoras y además los empleados de oficina utilizan los mismos programas; por lo que con una red, las empresas pueden ahorrar bastante dinero al comprar los programas más comúnmente utilizados, en lugar de reproducciones por separado de la información en diferentes discos duros. Esto mismo sucede con la información en sí. La información que cada empleado necesita, estará disponible siempre, sin la antigua necesidad de tener que trasladar constantemente los archivos con información de un equipo a otro⁷⁸.
- Dispositivos Periféricos Compartidos. La red permite compartir dispositivos, como por ejemplo las impresoras o el escáner, con una red es relativamente fácil⁷⁹.
- Respaldo más fácil. En las empresas, la información puede ser extremadamente valiosa, de tal forma que es importante asegurarse de que los empleados respalden su información. Una forma de dar solución a este problema es manteniendo toda la

⁷⁶ *Ibidem*, p. 91.

⁷⁷ Consultado en: <<http://www.telework-mirti.org/handbook/spagnolo/2types.htm>>, 10/noviembre/05.

⁷⁸ *Idem*.

⁷⁹ *Idem*.

información de valor en un dispositivo de almacenamiento compartido al cual los empleados tienen acceso mediante la red. De esta forma, a una persona se le puede asignar la tarea de hacer respaldos frecuentes de la información en el dispositivo de almacenamiento compartido.

· Transferencia de datos. Lo cual quiere decir que la red facilita la posibilidad de establecer comunicación entre computadoras e intercambiar información⁸⁰.

Internet: Una de las definiciones que se le ha asignado a Internet es la de ser una red de redes, cuyos elementos (computadoras y usuarios) se encuentran distribuidos por todo el mundo. También puede considerarse como un conjunto de recursos de información a nivel mundial. Internet es una red de redes, lo que significa que muchas redes operadas por una multitud de organizaciones están interconectadas para conformarla. Permite comunicarse, compartir recursos y datos con personas ubicadas en la calle, de enfrente o al otro lado del planeta. Su mayor ventaja radica en que es una herramienta que permite tener acceso a enormes cantidades de información en todo el mundo⁸¹.

Internet es el banco de datos más grande en la actualidad; en ella podría encontrarse gran cantidad de información acerca de cualquier tema, lo que la hace de gran utilidad para maestros, estudiantes, científicos, músicos, niños y en general para cualquier persona. En la actualidad la velocidad de crecimiento de Internet es bastante grande debido a la cantidad de usuarios individuales e instituciones que se conectan diariamente. Al trabajar en Internet, es posible efectuar una infinidad de operaciones relacionadas con el manejo de la información, es decir, existe la posibilidad de establecer comunicación con cualquier lugar del planeta en donde exista una computadora conectado a Internet. Pueden transmitirse archivos entre computadoras, consultar información actualizada sobre algún tema determinado, averiguar sobre la competencia de cualquier parte del mundo y mucho más⁸².

⁸⁰ *Idem*

⁸¹ McLeod Jr., Raymond. *Sistemas de información gerencial*. 7ª. Ed., Pearson Educación, México, 2000, pp. 74-76.

⁸² Padilla Meléndez, Antonio. *Op. cit.*, pp. 103-109.

A diferencia de otras redes, Internet no posee un administrador central que tenga un control sobre su totalidad; los servicios y herramientas que ofrece Internet son diversos, pero para el trabajo se tomaron los siguientes:

- Correo Electrónico (*e-mail*). Si se utiliza este servicio, cualquier usuario puede intercambiar mensajes con otros usuarios conectados a Internet sin importar la distancia que existe entre ellos. Cuando se envía un mensaje este se guarda temporalmente en un buzón electrónico que forma parte del sistema de almacenamiento del proveedor de acceso a Internet⁸³.

- FTP (*File Transfer Protocol*; Protocolo de Transferencia de archivos). Esta herramienta se utiliza para listar y copiar archivos de una computadora a otra, gracias a esta herramienta se pueden bajar los archivos que se deseen⁸⁴.

- IRC (*Internet Relay Chat*; Conversación Transmitida por Internet). Conecta a una computadora con muchas otras, con el objetivo de intercambiar mensajes interactivamente en tiempo real, sin que importe la distancia entre ellos; así pueden desarrollarse conferencias. Esta herramienta ha evolucionado bastante, hasta el punto de la videoconferencia⁸⁵.

- Conexión remota o Telnet; con el uso de este servicio, es posible conectarse con una computadora de manera remota para emplear de esta forma sus recursos de *software* como programas, bases de datos, etc⁸⁶.

- *World Wide Web* (WWW). Este servicio utiliza el concepto de hipertexto, es decir, texto en el cual se encuentran enlaces que pueden ser palabras, imágenes o iconos, y al seleccionar algunos de estos se obtiene una explicación adicional, una definición o simplemente un nuevo texto relacionado con la palabra seleccionada. En la mayor parte de los casos se integran a esta herramienta imágenes, animaciones, videos y sonidos. Permite ir encadenando búsquedas, según palabra clave, en servidores dispersos geográficos pero unidos en Internet, ya que la mayoría de ellos mantienen enlaces otros

⁸³ Consultado en: <<http://www.telework-mirti.org/handbook/spagnolo/2types.htm>>, 10/noviembre/05.

⁸⁴ McLeod Jr., Raymond. *Op. cit.*, p. 76.

⁸⁵ Consultado en: <<http://www.telework-mirti.org/handbook/spagnolo/2types.htm>>, 10/noviembre/05.

⁸⁶ *Idem*.

webs. El protocolo que se usa entre un cliente WWW y su servidor es el llamado HTTP (*Hypertext Transfer Protocoll*), y el lenguaje en que están escritos los documentos es el HTML (*Hypertext Mark-up Language*)⁸⁷.

Intranet: A raíz del éxito de Internet, nace Intranet como una herramienta para las organizaciones y empresas que querían hacer uso de las ventajas que Internet brinda pero con un enfoque más interno. Esto es, una red con las mismas características de Internet a la cual sólo tiene acceso el personal de la organización, clientes de la misma, etc. Es aquí donde radica la diferencia entre estos dos tipos de redes, que en Internet el acceso a la información es público, y en Intranet se restringe a determinados usuarios. Intranet es una nueva alternativa para las empresas que necesiten compartir información que se genera al interior de su organización. En otras palabras, es hacer uso y distribuir la información dentro de la empresa pero a la manera Internet⁸⁸.

El uso e implementación de la Intranet trae consigo ventajas, como bien menciona Padilla, tales como:

- Capacidad de acceder a bases de datos sin importar el lugar en donde se encuentre la computadora, ni su arquitectura, ni su sistema operativo.
- Disponibilidad de la información a cualquier hora y desde cualquier lugar.
- Intranet es una manera rápida y eficaz para realizar transacciones internas.
- Útil en la comunicación con trabajadores, proveedores y clientes.
- Facilita a los empleados las consultas de información.
- Auxiliar eficiente en la planeación de citas y reuniones.
- Es ideal para difundir información interna, tales como políticas, promociones, etc.

⁸⁷ McLeod Jr., Raymond. *Op. cit.*, p. 75.

⁸⁸ Padilla Meléndez, Antonio. *Op. cit.*, pp. 110-114.

- Distribución de *software* de trabajo.
- Presentación de productos a clientes sin tener que desplazarse.
- Mensajería eficiente, por medio de correo electrónico.

Telecomunicaciones: En este campo de las telecomunicaciones existe gran diversidad de sistemas, como la fibra óptica, el satélite, y últimamente hasta la red energética. Pero sin lugar a dudas las líneas telefónicas y sus sistemas de comunicación como los mencionados anteriormente hacen que el uso del módem sea cada vez más importante⁸⁹.

La Telecomunicación mediante el uso de módem. Un teléfono convierte el sonido de la voz en una señal eléctrica que viaja a través de los cables de teléfono; y el teléfono del otro lado la vuelve a convertir en voz. Este proceso de convertir la voz en señal eléctrica se llama modulación, y el contrario se llama demodulación. El módem (Modulación - Demodulación) maneja esta conversión para los datos de la computadora, convirtiendo la voz en un lenguaje que la computadora entiende⁹⁰.

Los usos del Módem son:

- Acceso Remoto. Uno de los grandes beneficios de un módem es que tiene la característica de acceder a computadoras remotas⁹¹.
- Transferencia de archivos. La característica principal es enviar un archivo de una computadora a otra, esta es la forma principal de utilización del módem. Para que un archivo pueda ser transferido de una computadora a otra, ambos deben utilizar el mismo protocolo de transferencia de archivos⁹².
- Servicios de Información. Esto es, tal vez para lo que es más utilizado el módem en los tiempos actuales, es conectarse con una empresa que ofrece una gran variedad de

⁸⁹ Consultado en: <<http://www.telework-mirti.org/handbook/spagnolo/2types.htm>>, 10/noviembre/05.

⁹⁰ *Idem.*

⁹¹ *Idem.*

⁹² *Idem.*

servicios en cuanto a información se refiere, boletines de prensa, noticias que llegan al computadora cada vez que es accesada una cuenta especial que ofrece estos servicios⁹³.

Fibra Óptica. La fibra óptica son filamentos de vidrio de alta pureza extremadamente compactos, el grosor de una fibra es similar a la de un cabello humano. Fabricada a alta temperatura con base en silicio, entre sus principales características se puede mencionar que es compacta, ligera, con bajas pérdidas de señal, amplia capacidad de transmisión y un alto grado de confiabilidad debido a que es inmune a las interferencias electromagnéticas de radio-frecuencia. Por ejemplo, mientras que con el mejor de los módems se transmiten 56.600 bits por segundo, la fibra óptica puede transmitir 10 millones de bits por segundo; lo que genera videoconferencias mas rápidas y reales, transmisiones de archivos mas rápidas, consulta de bases de datos mucho mas ágil⁹⁴.

La fibra es el soporte ideal por todas las ventajas que brinda, tales como:

- Conexión directa desde la central hasta la empresa.
- Alta confiabilidad y privacidad en las comunicaciones telefónicas.
- Posibilidad de daño casi nula.
- Transmisión de datos de Alta Velocidad

⁹³ *Idem.*

⁹⁴ *Idem.*

CAPITULO 3: VENTAJAS Y DESVENTAS DEL TELETRABAJO

En este capítulo se realizará una lista de las principales desventajas y ventajas que acompañan al teletrabajo y que influyen en los diferentes agentes que son: teletrabajadores, empresa y sociedad.

Ventajas e inconvenientes para el teletrabajador

Ventajas

1. Disminuyen los costos de desplazamiento⁹⁵.

Tanto en el caso de teletrabajadores a domicilio como teletrabajadores que desarrollan su trabajo desde un centro de recursos compartidos, la reducción de desplazamientos es un hecho claro. Teletrabajadores móviles reducen los viajes a la oficina permitiendo más tiempo para estar en contacto con el cliente. Ya no es necesario trasladarse al puesto de trabajo, lo que supone un ahorro considerable en tiempo y en costos.

2. Disminuye el estrés⁹⁶.

Ligado con la disminución de los desplazamientos hacia la oficina y de vuelta a casa, ya que el tráfico es evitado por la incorporación del teletrabajo. Como resultado el teletrabajador se sienta la mayoría de días en su mesa de trabajo para empezar a trabajar descansado y libre de tensión.

3. Aumenta la libertad⁹⁷.

El teletrabajo devuelve sensación de independencia y de control sobre la propia vida, que la rigidez de un trabajo tradicional se ha ido comiendo año tras año.

⁹⁵ Consultado en: <<http://195.235.627empresas/casosywhite/documentación/whiteTELETRABAJO.pdf>>, 02/septiembre/05

⁹⁶ Civit, Cristina. *Op. cit.*, p 60.

⁹⁷ Consultado en: <<http://www.tresdefebrero.com.ar/teletrabajo/argumento.html>>, 12/septiembre/05.

Tiene mas libertad y ocasión de demostrar que puede no seguir el ritmo que le impone la sociedad, se puede tener sentimiento de pertenencia a algo, aunque no se vaya todos los días a trabajar en la sede de una empresa.

4. Mejora la calidad de vida⁹⁸.

Al incrementarse el tiempo libre, la relación con la familia y los amigos se enriquecen y, si a esto se le añade la disminución del estrés, obtenemos un incremento en la calidad de vida.

5. Aumenta la satisfacción en el trabajo⁹⁹.

Existe mayor independencia y libertad para el teletrabajador, se le brinda mayor responsabilidad sobre su trabajo: la organización ha depositado su confianza en él, y sabe que solo va a ser evaluado por los resultados que obtenga, la satisfacción se vincula con el entorno laboral más flexible y agradable.

6. Aumenta la flexibilidad en los horarios de trabajo¹⁰⁰.

Para organizarse de acuerdo a sus conveniencias y a la mejor realización de la tarea que se le ha encomendado, ya sea de cara a aprovechar mejor el tiempo (hay gente que le gusta trabajar en la mañana y otros trabajan en la tarde o bien de noche).

Pero es importante tomar en consideración que existen casos de teletrabajo en los cuales no existe flexibilidad horaria, como por ejemplo la atención al cliente, controladores de sistemas informáticos, que durante determinado periodo de tiempo deben estar atentos a los posibles fallos en el sistema para corregirlos en el menor tiempo posible.

7. Aumenta la disponibilidad de tiempo¹⁰¹.

⁹⁸ *Idem.*

⁹⁹ *Idem.*

¹⁰⁰ Cívít, Cristina. *Op. cit.*, p 61.

¹⁰¹ *Idem*

Teletrabajador suele disponer más tiempo libre que un trabajador convencional, lo cual se apoya en dos razones. La primera es disminuirse los desplazamientos, el tiempo que antes se invertían diariamente en los viajes de ida y vuelta a la oficina, podrá ser dedicado a otras actividades. La segunda la flexibilidad de los horarios, que permiten no solo realizar el trabajo en cierto horario en que mayor rendimiento se tenga, si no que también permite acceder a actividades a las que no se podía por falta de tiempo.

8. Se incrementa la vida familiar y en comunidad¹⁰².

Desde el momento en que el teletrabajador dispone de más tiempo libre, aprovecha mas su tiempo al incrementar su rendimiento, o bien, porque reduce al máximo tiempos muertos desplazamientos, tendrá como beneficio enriquecimiento con su vida familiar por mas tiempo de contacto.

Pero es importante tomar en consideración que un teletrabajador en el domicilio, claro en su primera adopción, puede ser problemático por: la dinámica dentro del hogar cambia de forma radical y deben redefinirse los roles de cada uno de los miembros.

Además que la familia debe de tener en cuenta que el teletrabajador no por el simple hecho de estar en casa, quiera decir que este disponible a cualquier momento, el teletrabajador tiene que realizar sus labores y de manera concentrada.

9. Disminuyen los conflictos entre compañeros de trabajo¹⁰³.

En todo tipo de trabajo se producen incompatibilidades de caracteres entre los compañeros, lo cual puede generar problemáticas. Por tanto en el momento en el que el tiempo y el espacio compartido con los compañeros de trabajo se reducen, disminuyen los roces, facilitando mejor ambiente de trabajo y mayor grado de cooperación entre trabajadores.

10. Posibilidad de combinar el trabajo con otras actividades¹⁰⁴.

¹⁰² Consultado en: <<http://www.telepymegallega.com/inconvenientes.htm>>, 15/diciembre/2005.

¹⁰³ *Idem.*

En el caso de la disponibilidad de tiempo, una de las grandes ventajas del teletrabajo es que permite adaptar la agenda de trabajo a otras obligaciones, como por ejemplo el cuidado de niños o de personas mayores, que en un trabajo convencional no se puede asumir.

11. Aumentar las posibilidades laborales de los discapacitados¹⁰⁵.

Nuevas tecnologías permiten la inserción de los discapacitados físicos en el mercado de trabajo, ya que se eliminan las barreras físicas y además las empresas se ahorran los costos adicionales adaptar el centro de trabajo a las limitaciones de los minusvalidos.

12. Aumentar las posibilidades laborales de la gente¹⁰⁶.

Por el mismo motivo que se puede combinar el trabajo con otras actividades, las personas que deben llevar una casa pueden acceder con mas facilidad a un puesto de trabajo tiempo parcial o total con la modalidad del teletrabajo que con un trabajo convencional.

13. Disminuyen los costos de ropa¹⁰⁷.

Se sabe que una buena presentación no es un hecho casual: requiere tiempo y dinero. Puede que nunca nos hayamos parado a pensar los que ahorraríamos en tiempo y en dinero si en lugar de ir a trabajar cinco días a la semana fuéramos uno.

14. Disminuye el riesgo de sufrir accidentes¹⁰⁸.

Se relaciona con los accidentes de tránsito, es otra ventaja estrechamente ligada a la disminución de los desplazamientos. Se ve menos expuesto a la violencia al no tener que desplazarse día a día a los centros de negocios.

¹⁰⁴ Civit, Cristina. *Op. cit.*, p. 63.

¹⁰⁵ *Idem.*

¹⁰⁶ *Ibidem*, p. 64.

¹⁰⁷ Padilla Meléndez, Antonio. *Op. cit.*, p. 19.

¹⁰⁸ *Idem.*

Inconvenientes

1. Aislamiento¹⁰⁹.

Se da en los teletrabajadores una reacción de desencanto, se producen situaciones de soledad, falta de apoyo, escasa comunicación. El teletrabajador se desliga de la organización informal de la empresa, y puede dejar de compartir el sentimiento de pertenencia a la empresa.

Es importante tomar en cuenta que para algunas personas el contacto social es un elemento crucial en su trabajo; mientras para los jóvenes, el trabajo ofrece una oportunidad muy esperada de salir de casa cada día, y que esta modalidad no ofrece.

El aislamiento que se tiene del resto de la plantilla desliga totalmente al trabajador del resto de sus compañeros. El aislamiento no se reduce a la falta de contacto con los compañeros, sino también puede acarrear graves problemas psicológicos por la sensación de pérdida de estatus y categorías.

2. Toma de decisiones más complicada¹¹⁰.

El teletrabajador debe adaptarse a la toma rápida de decisiones ante las dudas que le aparezcan en su trabajo. Ya no tiene jefe o compañero cerca a quien preguntar. Es importante que tome una mentalidad de estrategia frente a las problemáticas, aunque dicha adaptación no sea siempre fácil.

3. Confusión de la vida familiar o privada¹¹¹.

El teletrabajo realizado en el propio domicilio, puede crear problemas a la hora de separar el trabajo y la vida privada. Por eso se suele recomendar al trabajador que busque la franja del día de mayor rendimiento, pero una vez la encuentre intente respetarla y se cree unos rituales para empezar y acabar de trabajar.

¹⁰⁹ Alles, Martha Alicia. *Empleo, Discriminación, Teletrabajo y otras temáticas*. Macchi. Buenos Aires. 1994, p. 115.

¹¹⁰ Consultado en: <<http://cesareox.com/trabajo/teletrabajo.html>>, 18/diciembre/2005.

¹¹¹ *Idem*.

4. Facilita la explotación del teletrabajador por parte del empresario¹¹².

Las grandes compañías se esfuerzan por parecerse a las pequeñas en términos de empleo. Las pequeñas compañías en expansión buscan crecer en términos de negocio, pero con inversiones mínimas, entre otras cosas inversiones mínimas en personal. Los mecanismos para ahorrar en personal incluyen la "subcontratación" o externalización de los procesos productivos y el teletrabajo favorece a ello, ya que al no laborar directamente con la empresa, o sea, sólo trabajar por objetivos pierde una serie de derechos que el trabajador convencional disfruta (se valora el trabajo por los resultados, con sistema de pago a destajo).

5. Se pierde la propia imagen e impacto dentro de la empresa¹¹³.

Este tipo de dudas es del todo humano y debe ser disipadas al máximo por los superiores y compañeros: buena fórmula es la de enviar todo tipo de información formal e informal al teletrabajador, mantener un contacto vivo con reuniones y actos sociales.

6. Inseguridad económica, social y profesional¹¹⁴.

Riesgo asumido por profesionales independientes y liberales, tal situación puede acentuarse con la globalización del mercado. El mayor cambio que se produciría para los trabajadores pertenecientes a empresas tradicionales es pasar de cobrar un sueldo fijo a remunerado, en función del cumplimiento de los objetivos o de los resultados obtenidos; por lo anterior el teletrabajo se convierte en un modo de garantizar el compromiso real del trabajador.

7. Trabajo de la mujer¹¹⁵.

En la aparición del teletrabajo se creyó que el teletrabajo en el domicilio sería la fórmula magistral que permitiría la inserción plena de la mujer en el mercado laboral.

¹¹² Consultado en:

<http://www.bstl.com.mx/Websitenew/docs/215_s.pdf#search=Teletrabajo%20%28Ventajas%20y%20desventajas%29>, 18/Enero/2006.

¹¹³ Alles, Martha Alicia. *Op. cit.*, p. 114.

¹¹⁴ Padilla Meléndez, Antonio. *Op. cit.*, p. 20.

¹¹⁵ Civit, Cristina. *Op. cit.*, p 67.

Esta fórmula puede contener la gran trampa de que la mujer asuma una doble jornada: el mantenimiento del hogar, que es un puesto que le demanda todo el día y además las obligaciones derivadas del trabajo.

8. Gastos de acondicionamientos en los hogares¹¹⁶.

Puede ser un inconveniente fuerte en casos en que las obras que deban realizarse para ampliar la casa para dotarla de una habitación para la oficina. Se pueden dar distintos casos, el primero es el teletrabajador que sigue perteneciendo a la empresa: los gastos de acondicionamiento pueden ser cubiertos por la empresa o no. En el caso de un profesional liberal o de alguien que decida la opción de autoempleo, debe saber que cualquier gasto de acondicionamiento y mantenimiento del lugar, es alto.

9. Podría aumentar el estrés¹¹⁷.

Es posible que el teletrabajador se encuentre, por primera vez, ante la responsabilidad real de ser valorado única y exclusivamente por sus resultados. Puede provocarle estado de alta tensión en el caso en que se vea desbordado por el trabajo. Es por ello crucial el hecho de que el trabajo y los plazos de entrega sean pactados de forma precisa entre trabajador y empresario.

¿Y ahora el despido será por *vía e-mail*?

Ventajas e inconvenientes para la empresa

La empresa es el principal motor que condiciona la implantación o no del teletrabajo. Le trae beneficios importantes a la hora de reducir sus costos tanto fijos (costos de oficina) como variables (resultado del incremento de productividad). Tiene inconvenientes con respecto a la adaptación de las estructuras internas (planas), formas de dirección (presencia) y al uso y aplicación de nuevas herramientas.

¹¹⁶ Alles, Martha Alicia. *Op. cit.*, p. 115.

¹¹⁷ Padilla Meléndez, Antonio. *Op. cit.*, p. 20.

Ventajas

1. Obliga a la implantación del sistema de dirección por objetivos¹¹⁸.

Obliga a la empresa a implantar la última tendencia en dirección de empresas: dirección por objetivos. Es un tipo de dirección que se basa en la valoración del teletrabajador a través de sus resultados (productividad) en lugar de por presencia. Parece obvio que cuando no se tiene al trabajador realizando su actividad en el centro de trabajo, como es el caso del teletrabajo, no existe otro modo de control.

2. Aumenta la productividad¹¹⁹.

El incremento de la productividad va ligado a varias características del teletrabajo, como es la flexibilidad de horarios (gracias a la cual cada trabajador puede encontrar su franja horaria de más rendimiento), y al decremento de las interrupciones de la oficina.

3. Aumenta la calidad del trabajo¹²⁰.

Esto se relaciona de manera directa con el incremento de la productividad y sus factores que la favorecen, pero fundamentalmente al decremento de la interrupción, el teletrabajador puede realizar su trabajo con mayor concentración que el resto de sus compañeros de la oficina.

4. Disminuyen los costos de oficinas¹²¹.

Interesante para las empresas que debido a su situación, deben de desembolsar grandes cantidades de dinero en oficinas. Es un factor a tener en cuenta cuando una empresa se plantea una ampliación de personal, que pueden repercutir en un engrandecimiento de sus instalaciones.

¹¹⁸ Civit, Cristina. *Op. cit.*, p 68.

¹¹⁹ Alles, Martha Alicia. *Op. cit.*, p. 114.

¹²⁰ Consultado en : <<http://www-est.fib.upc.es/~si/treballs-SI2004/f2621851/ventadesv.html>>
05/Enero/2006

¹²¹ Alles, Martha Alicia. *Op. cit.*, p. 115.

5. Mejor atención al cliente y mejor servicio¹²².

En el caso del teletrabajo móvil, en el cual el trabajador puede trabajar literalmente, desde el despacho de su cliente. Factor importante del teletrabajo en domicilio de tipo atención telefónica (información, consultas, reclamaciones), el teletrabajador se encuentra en un ambiente más relajado, con lo que puede atender de mejor manera al cliente.

6. Descentralización de las actividades de la empresa¹²³.

Del teletrabajo se consigue una mayor flexibilidad de la estructura de la empresa. Desaparece la figura de los mandos intermedios, consiguiéndose una mayor estandarización de las tareas (ya que de cara a la dirección por objetivos los trabajos deben estar del todo acotados) y de cada vez menos trabajadores imprescindibles.

7. Posibilidad de disponer de empleados de alto valor que necesitan flexibilidad de tiempo y / o localización. Además ayuda a retener a personal calificado¹²⁴.

Gracias a la distancia que puede separar teletrabajador y oficina, claro esta en la fórmula del teletrabajo, punto de unión entre la empresa y su trabajador se flexibiliza y permite que la unión permanezca frente a cambios (horarios, cambio de residencia).

8. Permite ampliar las empresas sin necesidad de buscar nuevos locales¹²⁵.

El teletrabajo ofrece a la empresa crecer con costos fijos más bajos que los que tendría en el caso general: como en los posibles costos de ampliación de la oficina.

9. Dota a la empresa de un esquema inicial de informática distribuida¹²⁶.

¹²² Padilla Meléndez, Antonio. *Op. cit.*, p. 18.

¹²³ Civit, Cristina. *Op. cit.*, p 70.

¹²⁴ *Idem.*

¹²⁵ *Idem*

¹²⁶ *Idem.*

El teletrabajo es “una buena excusa “ para crear las redes que conecten a la empresa en el resto del mundo y para fomentar la adaptación a la “cultura digital” a la que nos vemos avocados. Pero que a final de cuentas tiene que adoptar para ser competitiva.

10. Potencia el trabajo con la computadora¹²⁷.

Se deben de estudiar minuciosamente los puestos de trabajo para sacar el máximo partido a las herramientas de las que disponemos.

11. Disminución generalizada en costos¹²⁸.

Las empresas pronto descubrieron que obtenían beneficios (en España principalmente) con esta modalidad de trabajo. De hecho, en una empresa las ventajas del teletrabajo son numerosas: un gran ahorro de luz, calefacción, alquiler de inmuebles y costos de transporte, entre otras. Es decir que han comprendido cómo las tecnologías digitales y las telecomunicaciones son de gran ayuda en lo que hace al diseño, fabricación, marketing y la gerencia de un negocio; en una economía global en red esto incrementa la prosperidad local y genera oportunidades laborales, amplía el marco de posibilidades del mercado laboral, pero con costos.

Inconvenientes

1. Necesidad de introducir cambios organizativos¹²⁹.

Diseminación de los trabajadores, líneas de poder se difuminan. El trabajador pasa a ser evaluado de forma personal, y su trabajo se presenta como algo limpio, sin interferencias del grupo.

2. Costos de equipamiento y líneas de telecomunicación¹³⁰.

¹²⁷ Padilla Meléndez, Antonio. *Op. cit.*, pp. 18-19.

¹²⁸ Consultado en:

<http://www.bstl.com.mx/Websitenew/docs/215_s.pdf#search='Teletrabajo%20%28Ventajas%20y%20desventajas%29'> 18/Enero/2006.

¹²⁹ Cívít, Cristina. *Op. cit.*, p 72.

¹³⁰ Padilla Meléndez, Antonio. *Op. cit.*, p. 19.

Es algo relativo si se piensa en la proyección de futuro que están teniendo y van a tener las nuevas tecnologías de la información. Pero es un costo que tarde o temprano tendrá que ser asumidos si se pretende seguir siendo una empresa competitiva.

3. Imposibilidad de controlar al trabajador físicamente¹³¹.

Se produce en el caso de que la empresa no aplique de forma correcta la fórmula de la dirección por objetivos. Si es correcta no tiene sentido verlo como inconveniente, el no controlar físicamente a los teletrabajadores.

4. Dificil motivación de los trabajadores¹³².

La distancia, falta de contacto con los compañeros, disminución de la comunicación informal y el resto de inconvenientes del teletrabajo que se han citado anteriormente pueden llevar al teletrabajador a un estado de baja motivación.

5. Dificultad para trabajar en equipo (perdida de la atmósfera de equipo)¹³³.

Los teletrabajadores se encuentran más aislados que antes y la comunicación con sus compañeros se resiente. Debe fomentarse que la comunicación se realice día a día, a través de herramientas como pueden ser el fax, el teléfono o el correo electrónico.

6. Disminuye la confidencialidad y la seguridad de la información¹³⁴.

Disminución de la confidencialidad de la información causada por la implantación del teletrabajo es una afirmación controvertida. Aumentan las posibilidades de que se intercepte información que sale de la empresa, pero por otro lado, se dota al trabajador de una conciencia de casi empresario que lo convierte en más responsable.

7. Disminuye la comunicación informal¹³⁵.

¹³¹ Consultado en: <<http://www.homepagez.com/jafg6096/page6.html>>, 08/Enero/2006.

¹³² *Idem.*

¹³³ *Idem.*

¹³⁴ Padilla Meléndez, Antonio. *Op. cit.*, p. 21.

¹³⁵ Consultado en: <<http://www.homepagez.com/jafg6096/page6.html>>, 08/Enero/2006.

Que es por todos conocidos, es toda aquella información que corre por los pasillos de boca en boca, puede ser a veces tanto o más importante que circula en los informes de empresa. Por tanto hay que salvarla y la mejor solución para este problema es la de fomentar las reuniones informales y a su vez tener a los teletrabajadores informados en el mayor grado posible de esos pequeños detalles del día a día.

8. Pérdida del aprendizaje informal¹³⁶.

Muchas veces no aprendemos las cosas porque nos la enseñen, si no que las hacemos como las hacemos por pura imitación. El fenómeno se da cuando se trabaja supervisado o cuando se observa como los compañeros realizando su trabajo.

9. Aumentan las distracciones del teletrabajador¹³⁷.

Se tiene que confiar en que los teletrabajadores sepan organizarse, ya que siempre tendrán flexibilidad horaria, y cuando mas se confié en el trabajador, mejores serán los resultados que se obtengan.

Ventajas e inconvenientes para la sociedad

Repercutirá en la sociedad y el entorno, ya que modificara no solo las herramientas de trabajo sino también la forma de vida.

Ventajas

1. Disminuye el tráfico (especialmente en las áreas urbanas)¹³⁸.

Influye favorablemente en la reducción del tráfico de vehículos. Es conclusión directa que se deriva de la disminución en los desplazamientos diarios en la oficina.

2. Disminuye el consumo de energía¹³⁹.

¹³⁶ Cívot, Cristina. *Op. cit.*, p. 74.

¹³⁷ *Idem.*

¹³⁸ Padilla Meléndez, Antonio. *Op. cit.*, p. 20.

Consecuencia directa de la reducción de viajes a la oficina, diariamente proporciona a esta reducción, la cantidad de combustible utilizado disminuye. Esta ventaja no debe parecer banal, puesto que el concepto de teletrabajo apareció en los años empujando por las crisis del petróleo.

3. Nueva distribución de la población¹⁴⁰.

El hecho que no importe la situación de un teletrabajador a la hora de realizar su trabajo le permite desplazarse a la zona que más desee para vivir con su familia. La movilidad invierte la tendencia de concentración de la población en las ciudades que propicio la época industrial: dota de nuevas oportunidades a zonas de depresión económica, se eliminan algunos problemas de despoblación y se evita la desertización de las zonas rurales y la concentración de población en ciudades.

4. Medio ambiente¹⁴¹.

Como ya se había mencionado la reducción de desplazamientos al centro de trabajo, contribuye de manera directa a reducir la contaminación atmosférica, esto es así porque disminuye el uso de vehículos. Es importante tomar en consideración que no sólo disminuye la contaminación, sino también el número de accidentes.

5. Incorporación de tecnologías dentro los hogares¹⁴².

Es un gran potencial del teletrabajo, el introducir esas nuevas tecnologías dentro de los hogares, tecnologías que hacen la vida más cómoda y favorecen a la mejora del medio ambiente.

Inconvenientes

1. La sociedad actúa como barrera hacia el teletrabajo¹⁴³.

¹³⁹ Alles, Martha Alicia. *Op. cit.*, p. 116.

¹⁴⁰ *Idem.*

¹⁴¹ Cívot, Cristina. *Op. cit.*, p 76.

¹⁴² *Idem.*

Esto se da por la falta de conciencia, o bien, no se tiene la idea clara de que una persona que trabaja en casa trabaja de verdad; lo cual repercutirá en que el teletrabajador se responsabilice de tareas que antes no le tocaban (cuidado de hijos, personas mayores, entre otras), y con esto las interrupciones aumentan.

2. Desplazamiento de trabajo a nivel mundial¹⁴⁴.

Esto significa que por medio de la red el trabajo como actividad se puede desplazar a cualquier parte del mundo, cuyo objeto será desplazarse en donde el costo salarial sea el más bajo.

¿Cómo administrarlo?

Ahora bien, como ya se hizo mención en qué consiste el teletrabajo, sus diversas modalidades, las ventajas y desventajas que trae consigo, es el momento de contemplar el cómo se va a tener control sobre los teletrabajadores; es importante considerar que las empresas se están reformando en torno al flujo de la información, y como bien se mencionó al principio del trabajo ha habido un cambio hacia la automatización de la producción manufacturera, por lo que se debe de concebir una organización basada en la información; al igual, retomando un poco, se requiere mayor orden y disciplina, que es responsabilidad de todos, se tendrá que madurar dentro y fuera de la empresa, y no esperar las instrucciones del jefe, sino más bien tendremos que ser capaces de tomar nuestras propias decisiones y asumir las consecuencias que de ellas se deriven.

Por lo anterior la organización debe de tener como base la disciplina, donde la dirección no tiene que ser ambigua, tomando en cuenta que es problemática en cualquier empresa, donde los trabajadores y los jefes se pueden ver todos los días y se pueden comentar las posibles dudas, en el caso del teletrabajador sería caótico, ya que podría dar lugar a ineficiencias mayores, lo digo de esta manera porque: el teletrabajador puede creer que

¹⁴³ *Idem.*

¹⁴⁴ Padilla Meléndez, Antonio. *Op. cit.*, p. 21.

tiene que hacer una cosa, el jefe cree que le ha mandado otra cosa, y cada uno trabaja por su dirección creyendo que es lo correcto.

Cabe mencionar que el teletrabajo es una labor que demanda resultados, entonces la administración por objetivos es una buena alternativa para dirigirlo y controlar al teletrabajador, por lo cual es importante hacer mención de ésta y proceder a revisar en que consiste.

Según Peter Drucker¹⁴⁵ la Administración por Objetivos (APO) es: es una filosofía de dirección, que está firmemente basada en un concepto de comportamiento y de motivación humanos y se aplica a los directivos de cualquier nivel, en todas las áreas funcionales y a cualquier clase y tamaño de organización. El éxito en mejorar la actuación directiva se debe a su capacidad para convertir las necesidades objetivas de la empresa en objetivos personales. La APO es un sistema por el cual los miembros de una organización establecen sus objetivos de forma conjunta. Todos los miembros del equipo fijan sus objetivos y definen sus áreas de responsabilidad de común acuerdo con el resto, se define entre todos la estrategia a seguir y cada uno tiene que estar convencido de poder lograr tanto sus propios objetivos como los de la colectividad. Por tanto hay que definir objetivos y trabajar orientado hacia los resultados.

Hacia los resultados

La característica distintiva de la APO es su insistencia hacia los resultados y en lograr los objetivos, es importante considerar que los resultados serán lo que defina el grado de satisfacción en cada ejercicio. La necesidad del directivo para orientarse a los resultados son:

- Cuanto más clara sea la idea que tenga de lo que trata de lograr, mayor será la posibilidad de tener éxito, por lo que es necesario saber exactamente adónde se quiere llegar¹⁴⁶.
- En cambio, lo que está claro es que si uno no sabe adónde va, ningún camino lo llevará allí¹⁴⁷.

¹⁴⁵ Raia, Anthony P. *Administración por Objetivos*, Trillas, México. 1985, p. 23.

¹⁴⁶ Civit, Cristina. *Op. cit.*, p 115.

- Al final nadie pregunta qué es lo que has hecho, las horas que le has dedicado o cómo has llegado, sólo interesa si los has logrado. La forma de hacerlo es lo de menos¹⁴⁸.
- La mejor forma de que alguien haga eficazmente su trabajo no es diciéndole lo que debe hacer en cada momento, sino que vale más que cada uno se responsabilice de lo suyo¹⁴⁹.

Comportamiento y Motivación

Como bien se menciona en la definición de Peter Drucker el comportamiento y la motivación son dos elementos de importancia en la APO, al igual es importante mencionar que existen teorías que la apoyan, como por ejemplo: la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow y la teoría “X” y “Y” del comportamiento humano de McGregor.

Pero las suposiciones que la APO hace acerca del comportamiento Humano son:

- Reconoce el deseo de la mayoría de los directivos de satisfacer sus niveles de necesidades más altos en el trabajo y presupone que están deseosos de asumir responsabilidades, que tienen una orientación de objetivos, buscando la obtención de resultados y que si se les da la oportunidad pueden ejercer un alto grado de autocontrol en la realización de sus funciones¹⁵⁰.
- Acentúa la importancia de la participación e implicación de los empleados en la planificación, dirección y control de sus trabajos. La posición subyacente es que esta implicación lleva al compromiso y por tanto a la motivación hacia el logro de los objetivos de la organización. La dirección por objetivos proporciona una estructura para la participación: el empleado y sus superiores toman de forma conjunta la mayoría de decisiones que afectan al trabajo de ese empleado¹⁵¹.

¹⁴⁷ *Idem.*

¹⁴⁸ *Idem.*

¹⁴⁹ *Idem.*

¹⁵⁰ *Ibidem*, p.119.

¹⁵¹ *Idem.*

Cabe mencionar que los dos factores de la APO, resultados y participación, no son complementarios, sino que se apoyan mutuamente.

Componentes de la APO

1. Designación de Objetivos¹⁵².

Se refiere al establecimiento de un conjunto de objetivos; tanto el director general o gerente general como los gerentes de área participan en el proceso de establecimiento y fijación de objetivos. Es un proceso que consiste en:

- Identificación de los sectores de responsabilidad o de las actividades cruciales para el éxito de la organización, como por ejemplo: posición en el mercado, rentabilidad, productividad, innovación, formación del personal, recursos financieros, la responsabilidad social y todos aquellos que la empresa considere de importancia.
- Determinación de las medidas o costos de operación de cada uno de ellos, como por ejemplo costo medio en gastos directos e indirectos, uso de recursos, entre otros.
- Fijación de objetivos que servirán como normas o mejor dicho parámetros, para comparar los resultados obtenidos. Es importante definir los objetivos precisos para la organización y para cada miembro por lo que:
 - Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no exista ninguna duda en aquellos que son responsables de su logro.
 - Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

¹⁵² Raia, Anthony P. *Op. cit.*, pp. 26-27.

- Medible: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- Deben ser lo suficientemente ambiciosos para ofrecer un desafío, de modo tal que el trabajador se enorgullezca cuando lo consiga, pero teniendo en consideración que deben ser realizables, ya que si no es así el trabajador se desanima y pierde la motivación.
- Los objetivos deben estar en relación con las necesidades del negocio y apoyar los fines de la organización.
- Deben ser guías para la acción; formular lo que se debe lograr, no cómo se debe lograr, ya que esto tiene que decidirlo el propio trabajador.
- Definir objetivos es una tarea conjunta y en ellos deben estar de acuerdo tanto el individuo responsable como sus superiores.

Es importante tomar en cuenta que siguiendo los pasos se puede llegar a la definición de los objetivos de la empresa con las que se pueda trabajar, ya que si no se puede llegar a objetivos irrealizables, con lo que la gente se puede desanimar y en lugar de crear un ambiente de motivación se hará lo contrario.

2. Planes de Acción¹⁵³.

Es de importancia considerar que un conjunto de objetivos reflejan los fines del desempeño administrativo, mientras que los planes de acción proporcionan los medios

¹⁵³ *Ibidem*, pp. 27-28.

para su logro. La planeación de la acción implica determinar qué, quién, cuándo, dónde y cuánto se necesita para alcanzar una meta dada. Por lo tanto la planificación consiste en definir objetivos y desarrollar las estrategias, políticas y programas para lograr los planes.

Las tareas que debe de realizar el directivo durante el desarrollo de los planes de acción son:

- Dividir en etapas todas las áreas y actividades, debe definir el propósito de cada etapa, formular los requisitos para llevarla a cabo y exponer los resultados esperados¹⁵⁴.
- Marcar las relaciones entre las etapas prestando especial cuidado en identificar cualquier secuencia¹⁵⁵.
- Decidir quién es el responsable de cada etapa¹⁵⁶.
- Determinar qué recursos son los necesarios en cada etapa y en el conjunto del plan¹⁵⁷.
- Estimar el tiempo requerido para cada etapa y la asignación de fechas para su término¹⁵⁸.
- Fijación de un plan que muestre las fechas de inicio y fin de todas etapas¹⁵⁹.

La actitud del director debe de estar encaminada en conseguir y no cambiar los objetivos, si por alguna razón es difícil conseguir un objetivo se deben de cambiar los planes y no los objetivos. También no se debe dejar de lado la planificación de contingencias, ya que no se vive en un ambiente estable, sino cambiante y dinámico, por lo que el directivo se vuelve flexible y además puede adaptarse ante los cambios.

3. Revisiones Periódicas¹⁶⁰.

Una vez que han sido fijados los objetivos y los planes de acción, debe de establecerse un sistema de control que supervise y determine si la acción que se lleva a cabo dará

¹⁵⁴ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill. México, 2000, pp. 419-424.

¹⁵⁵ *Idem.*

¹⁵⁶ *Idem.*

¹⁵⁷ *Idem.*

¹⁵⁸ *Idem.*

¹⁵⁹ *Idem.*

¹⁶⁰ *Ibidem.* p. 409.

como resultado el logro de los objetivos; si no se hace esta etapa, todo el trabajo realizado será en vano, ya que no se podrán dar los frutos esperados.

El sistema de control comprende dos componentes básicos:

- A. Las normas (estándares) con las que medir y comparar los rendimientos.
- B. La información de retroalimentación que mantiene informados a los directivos del progreso hacia los objetivos y señala cualquier desviación importante de las normas.

Antes de proceder a la evaluación de los resultados, se tiene que definir con exactitud qué es lo que se va a evaluar, y cómo va a hacerse esta evaluación, ya que si no es así probablemente el trabajador tampoco sabrá qué es lo que se espera de él.

4. Evaluación de la Actuación¹⁶¹.

La evaluación tiene un doble propósito: revisar y evaluar qué se ha hecho, este punto es importante en cuanto a que se pueden redefinir los objetivos para ejercicios posteriores, claro está, tomándose en consideración los resultados del ejercicio que cierra.

La evaluación es anual y periódica, pero el proceso de evaluación siempre debe ser el mismo y consiste en:

- a) Revisión de los objetivos definidos de mutuo acuerdo de los que es responsable el individuo.
- b) Determinación de los resultados reales.
- c) Medición de los resultados con los estándares de actuación predeterminadas.
- d) Señalización de cualquier desviación importante que requiera más atención por el individuo responsable.

¹⁶¹ Consultado en: <http://html.rincondelvago.com/administracionporobjetivos_3.html>, 12/febrero/2006.

Ahora bien si los objetivos no son alcanzados, se procede a una reunión entre el trabajador y su superior para averiguar las razones de la deficiencia. Los objetivos en ocasiones no son alcanzables por:

- ✓ El subordinado no sabe qué se espera de él.
- ✓ No sabe lo que está haciendo en términos de resultados esperados.
- ✓ No puede hacer lo que se espera de él debido a una preparación y educación inadecuadas.
- ✓ No hace lo que se espera de él porque no está motivado para actuar con eficiencia.
- ✓ Carece del apoyo de la organización para actuar de manera eficaz.
- ✓ Tiene una relación pobre con su jefe.
- ✓ Los objetivos son irreales.

La identificación de deficiencias en el cumplimiento de los objetivos, no tiene por objeto el castigar a aquellos que no han respondido a las expectativas, sino con el ver y entender por qué no se han llegado a estos objetivos, donde el propósito fundamental es el de corregir errores.

Beneficios para la organización emanadas de la APO

Según afirma J.M. Anzizu¹⁶², los principales beneficios son:

- Mejor actuación de los directivos: se proporciona un medio de medir la contribución del directivo, lo que determina su eficiencia a largo plazo es el compromiso de lograr los objetivos.
- Mejor planificación: el directivo no sólo conoce sus objetivos, sino que existe un acuerdo mutuo sobre cómo alcanzarlos. Se definen los recursos necesarios y la ayuda que éste necesitará de aquellos que están fuera del sector de responsabilidad del directivo.

¹⁶² Civit, Cristina. *Op. cit.*, pp. 124-125.

- Mejor coordinación: los objetivos bien definidos ayudan a integrar las actividades de la organización y a conseguir la cooperación voluntaria de aquellos cuyas contribuciones son esenciales para sus fines.
- Mejor control: se pasa de la evaluación de la persona a la evaluación de cómo esta persona cumple sus funciones, además se dota al individuo de los conocimientos e información necesarios para que sea capaz de tomar sus propias decisiones.
- Mayor flexibilidad: proporciona una respuesta más inmediata a las desviaciones de las normas, donde el directivo desarrolla una actitud positiva ante el cambio e incorpora este cambio al proceso de planificación al hacer los planes de contingencia.
- Mejores relaciones entre el superior y el subordinado: el subordinado evoluciona de una situación de dependencia del directivo hacia una independencia, incrementa su libertad, participa directamente en las decisiones que afectan a su trabajo y recibe una comunicación más abierta sobre la organización y sobre su papel en ella.
- Desarrollo personal: anima al directivo a asumir la responsabilidad de su propia organización, así como le da la oportunidad de aumentar sus conocimientos, capacidad y experiencias para poder actuar mejor.

CONCLUSIONES

Cabe mencionar que las TICs y su constante evolución, se encuentran encaminadas a ser aplicadas en relaciones económicas, sociales, empresas, y modos de trabajo, éste último es la razón de la investigación; por tanto, se puede decir que tanto las personas como las organizaciones, sociedad tienen que adaptarse a los cambios producidos por las tecnologías y su gran diversidad de aplicaciones.

A lo largo del trabajo de investigación se habló acerca de las características generales del teletrabajo, el trabajo como un cambio en el entorno laboral, modalidades del teletrabajo, las características que debe tener un trabajador para poder teletrabajar, las tecnologías que se emplean para emplear el teletrabajo, de las ventajas y desventajas del teletrabajo y finalmente de la Administración por Objetivos. Por lo dicho, se abordó de lo más sencillo hasta lo más complejo que es el control sobre los teletrabajadores.

En primera instancia se tienen las concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, donde la teoría “X” refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como simples recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, claro está con respecto a la teoría de la motivación, la teoría “Y” desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

Por lo mencionado en el marco teórico y lo dicho arriba, se puede concluir que la teoría “Y” propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría “X” propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

Ahora bien, cabe mencionar o mejor dicho debe de quedar claro que no todo trabajo, bueno por ahora, es factible de ser teletrabajable, por lo que puedo decir que un puesto para desempeñarse bajo esta modalidad, claro tomando en consideración todo lo anterior, debe de cumplir lo siguiente:

- 1) Tareas por Objetivos y Resultados medibles. Debe ser claro aquello que se espera del trabajador, así como también la forma de controlar que los objetivos hayan sido alcanzados. Dado que el trabajador no está en la empresa físicamente, no tiene al lado un supervisor que lo dirija y lo controle.

Además debe ser por objetivos, deben ser tareas que requieran entregas definidas, tanto en lo referente al contenido como al tiempo de realización.

- 2) Que las necesidades de comunicación con otros miembros de la empresa no sea importante, o que pueda realizarse mediante las telecomunicaciones y no cara a cara.

La comunicación con esta “nueva modalidad de trabajo” se da por medio de tecnologías, tales como teleconferencias, que puede ser un elemento que ayude a remediar el inconveniente.

Cabe mencionar que algunos de estos factores se contraponen a las escuelas mencionadas en el marco teórico, principalmente la escuela de las relaciones humanas y la escuela de las nuevas relaciones humanas, esto es así porque ahora el nuevo trabajador no tiene que esperar reconocimientos por parte de la organización, sino el propio trabajador tiene que automotivarse y debe de encontrarse satisfecho por el simple hecho de trabajar, el sentido de relaciones interpersonales se pierde de manera relativa, por lo tanto, el teletrabajador debe de afrontar una serie de situaciones que no son habituales con respecto al trabajo tradicional, éste tiene que adaptarse a la nueva situación para evitar una serie de perturbaciones, como por ejemplo la soledad, la pérdida de identificación con la empresa, depresión , entre otras que se mencionaron.

Pero también es importante considerar que se relaciona de manera directa con la teoría “Y” de McGregor, ya que no se tiene una mentalidad pesimista, o bien, no se tienen

prejuicios con respecto al factor humano (no tiene iniciativa, es perezoso, no le gusta asumir responsabilidades, etc.), se tiene amplia confianza en el teletrabajador, o dicho de otra manera en el factor humano, ya que a éste le gusta asumir responsabilidades, tiene la capacidad para desempeñarse en esta nueva situación, y lo más importante, tiene el compromiso consigo mismo y con la empresa.

Ahora bien, la evolución del trabajo ha crecido a pasos agigantados, ya que gracias al uso de TIC aplicado al ámbito laboral, nace una modalidad llamada teletrabajo; donde ahora se puede hablar de un desplazamiento del trabajo al trabajador y no del desplazamiento del trabajador al lugar de trabajo. Pienso que el éxito del teletrabajo en México depende demasiado de la idiosincrasia (considerando las características para poder ser un teletrabajador), donde se necesita una revolución en éste aspecto, además de considerar que la seguridad de información es bastante nula.

Es de importancia mencionar que los mejores puestos, o mejor dicho las actividades que pueden ser teletrabajables son aquellas que son claramente definibles, se pueden cuantificar, son controlables y en la mayoría de los casos repetitivas, aunque no se limita a ellas, ya que también se pueden teletrabajar actividades en las cuales exigen creatividad e innovación; se puede decir entonces que las mejores áreas de aplicación del teletrabajo son:

- Área administrativa: en esta área se puede mencionar la actividad de procesamiento de textos, procesamiento de datos y contabilidad principalmente.
- Área técnica: en esta área se puede encontrar servicios de diseño, elaboración de cursos, manuales de procedimientos y traducción de documentos principalmente.
- Área comercial: aquí se puede mencionar la captura de pedidos, elaboración de rutas de distribución y marketing (investigación de mercado, publicidad, promoción de productos, entre otras).

Por otra parte el teletrabajo, y no hay que dejar de lado, tiene que ver con el uso de computadoras y una serie de tecnologías, que hacen posible una serie de modalidades de teletrabajo y que por tanto hacen posible el cambio en el ámbito laboral; además pienso que ya no se puede hablar sólo de mercados globales, de economías globales, de empresas globales, sino también ahora en día se puede hablar de mentes globales; lo digo de ésta manera porque las mismas tecnologías de información y comunicación permiten realizar una red de colaboración, donde existe un desplazamiento de mentes y no de los cuerpos, ya que ahora se podrán realizar trabajos desde el lugar de origen del trabajador y poder enviarlo a cualquier continente y a cualquier país.

Se puede decir entonces que el teletrabajo no sólo implica una nueva forma de trabajo, sino también una nueva forma de pensar, tiene ciertas características como por ejemplo, y en lo personal considero de importancia, el trabajador debe ser usuario habitual de equipos informáticos, debe ser activo, autónomo, no necesita la presencia de un supervisor, y la más importante debe tener capacidad para la gestión de su tiempo, ya que no cualquier persona puede llevar a cabo éste tipo de trabajo; también tiene repercusión en la empresa cuando ésta trata de implantarlo, como por ejemplo en su estructura organizativa e implica incorporación de las nuevas tecnologías; además es importante considerar las ventajas y desventajas que puede traer consigo tanto para la organización como para el mismo trabajador, y por qué no en la sociedad.

En lo particular, cuando una organización tiende a emplear el teletrabajo ésta tiene que ser ética, ya que si no traerá consigo una serie de repercusiones hacia el trabajador, en ese sentido no sólo es importante considerar que el trabajo sea por resultados, traslado de costos, explotación, traslado del trabajo a lugares geográficos con los menores costos, entre otros, sino todo lo contrario, la organización tiene como responsabilidad hacer que el teletrabajo sea una vía donde la organización y el trabajador tengan una relación de “ganar-ganar”.

Por otra parte la APO es eficiente cuando una organización trata de externalizar algunas actividades, pero con personal que pertenece a la misma organización, ya que de ésta manera los trabajadores sentirán responsabilidad y compromiso con la organización, lo cuál garantizará la colaboración entre trabajador-empresa; implica un cambio en la manera de gestionar al personal: el indicador de que el empleado está trabajando ya no

es la observación de su actividad diaria, sino la finalización de su trabajo en el plazo previsto. Esto puede suponer un cambio en la filosofía de gestión de la empresa, pasando a centrarse en la evaluación de los resultados del empleado, en lugar de en el tiempo de trabajo que dedica. Ahora bien cabe mencionar que en la sociedad de la información se necesitará de trabajadores profesionales especializados, ya que sólo se les contratará por alguna actividad específica, y esto no quita que el resultado será la determinante. También es relevante considerar que el nuevo trabajador debe encontrarse en constante proceso de aprendizaje, en cuanto al uso de los nuevos recursos tecnológicos, ya que si se está hablando de un trabajo del futuro, se podría llegar a pensar en un “*nuevo analfabetismo*”, creado por la constante evolución e importancia de la información, tecnología, pero no solamente en los anteriores aspectos sino también en su propia área de trabajo para estar siempre actualizado.

Ahora bien con respecto a las desventajas del teletrabajo para el trabajador, para la organización y la sociedad, puedo concluir que: para mí la principal desventaja para el trabajador tiene que ver con el no laborar directamente con la empresa, por lo cual el trabajador pierde una serie de derechos con pago a destajo; con respecto a la organización la principal desventaja tiene que ver con la dificultad de seguridad y confidencialidad de la información, además de considerar la difícil motivación al personal y por último la sociedad, donde aquí la desventaja es el traslado del trabajo a regiones donde los salarios sean más bajos y con esto reducir aún más los costos de la organización.

Por último, y no de menor importancia, se tiene que tomar en consideración que se habla acerca de la automatización de procedimientos y procesos, y que por tanto no sería raro que las oportunidades de empleo en un futuro no muy lejano sea el teletrabajo, y este aplicado en la llamado tercerización de la economía tendrá un gran futuro, pero claro está con sus propias ventajas y desventajas. Un claro ejemplo de la tercerización es el *Outsourcing*.

México avanza de manera rápida en cuanto al desarrollo de las TIC, pero aún el teletrabajo no es un centro de atención, de aquí que es necesario cambiar la forma de pensar, tener una base de leyes protectoras del teletrabajador y tener en cuenta que ésta nueva modalidad es otra forma de trabajar.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Alles, Martha Alicia. *Empleo, Discriminación, Teletrabajo y otras temáticas*. Macchi. Buenos Aires. 1994.
- 2) Castells, Manuel. *La galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*. Plaza y Janés, Barcelona, 2001.
- 3) Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill. México, 2000.
- 4) Civit, Cristina. *Implantación del Teletrabajo en la Empresa*. Editorial Gestión 2000. Madrid, 2000.
- 5) Del Águila, Ana Rosa y Antonio Padilla (coords.). *E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico*. RA-MA, Madrid, 2001.
- 6) Dirección General de Telecomunicaciones. *Teletrabajo. Ministerio de obras públicas, transporte y medio ambiente*. Madrid, 1999.
- 7) French, Wendell F. *Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. Noriega Limusa. México, 1991.
- 8) Ibarra, Colado Eduardo. *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*. UAM-I, México, 1994.
- 9) McFarland, Dalton E. *Administración de personal: Teoría y práctica*. Fondo de Cultura Económica. México, 1989.
- 10) McLeod Jr., Raymond. *Sistemas de información gerencial*. 7ª. Ed., Pearson Educación, México, 2000.
- 11) Padilla Meléndez, Antonio. *Teletrabajo, dirección y organización*. RA-MA, Madrid, 1998.
- 12) Pimentel, Manuel. “Teletrabajo y Sociedad de la Información” en: Barrera, Eduardo (Compilador). *Trabajar en la Sociedad de la Información*”. Fundación: Universidad Empresa. Madrid. 2000.
- 13) Shafritz, J. M. *Clásicos de de la Administración Pública*. Fondo de Cultura Económica, México, 1999.
- 14) Taylor, Frederick W. *Principios de la Administración Científica* . El Ateneo. Buenos Aires. 1980.
- 15) Werther, William B. *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill. México, 1997.

FUENTES ELECTRÓNICAS

- 1) Jack Nilles, en: <<http://www.dii.etsii.upm.es/ntie/pdf/cebreiro.pdf>>, 12/junio/05.
- 2) Berra, Mariella, en:
<<http://www.wazc.uam.mx/socialesyhumanidades/06/departamentos/administracion/gestion/num9/doc8.htm>>, 22/junio/05.
- 3) Castells Manuel en: <<http://www.dii.etsii.upm.es/ntie/pdf/cebreiro.pdf>>, 09/julio/05.
- 4) Sin autor:
<<http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>>, 9/octubre/05.
- 5) Sin autor:
<http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>> 19/octubre/05
- 6) Sin autor:
<<http://195.235.232.62/empresa/casoswhite/documentacion/whiteTELETRABAJO.pdf>> 12/septiembre/05.
- 7) Jack Nilles en:
<<http://195.235.232.62/empresas/casosywhite/documentacion/whiteTELETRABAJO.pdf>> 29/agosto/05.
- 8) Sin autor:
http://www.cteletrabajo.com/curso2000/Curso_Autoempleo_Teletrabajo/tema_14_.htm>, 22/julio/05.
- 9) Sin autor: <<http://rayuela.uc3m.es/~opacs/teletrabajo/index4.htm>>, 28/agosto/05.
- 10) Sin autor:
<<http://195.235.232.62/empresas/casosywhite/documentacion/whiteTELETRABAJO.pdf>> 29/agosto/05.
- 11) Sin autor: <<http://www.expansiónyempleo.com/2001/07/21/empleo.html>> 17/septiembre/05.
- 12) Sin autor: <www.gestofice.com/PRIVADO/Teletrabajo.htm>, 12/agosto/05.
- 13) Sin autor:<www.aet.es/docs/probl_global_teletrab.htm> 16/septiembre/05.
- 14) Martínez Moreno, Enrique, en:
<<http://www.analisiseconomico.com.mx/pdf/3914.pdf>>, 24/junio/2005.
- 15) Sin autor:<www.gestofice.com/PRIVADO/Teletrabajo.htm> 15/septiembre/2005.

- 16) Jack Nilles en: <<http://www.gurasonline.tv/es/conteudos/nilles1.asp>>
21/junio/05.
- 17) Urtuzuástegui, Rubén en: <www.videoconferencias.com.mx/teletrabajo.html>
06/Enero/2006.
- 18) Sin autor: <<http://www.telework-irti.org/handbook/spagnolo/2types.htm>>,
10/noviembre/05.
- 19) Sin autor:
<<http://195.235.627empresas/casosywhite/documentación/whiteTELETRABAJO.pdf>>, 02/septiembre/05
- 20) Sin autor: <<http://www.tresdefebrero.com.ar/teletrabajo/argumento.html>>,
12/septiembre/05.
- 21) Sin autor: <<http://www.telepymegallega.com/inconvenientes.htm>>,
15/diciembre/2005.
- 22) Sin autor: <<http://cesareox.com/trabajo/teletrabajo.html>>, 18/diciembre/2005.
- 23) Sin autor:
<http://www.bstl.com.mx/Websiteneu/docs/215_s.pdf#search='Teletrabajo%20%28Ventajas%20y%20desventajas%29'>, 18/Enero/2006.
- 24) Sin autor:
<<http://www-est.fib.upc.es/~si/treballs-SI2004/f2621851/ventadesv.html>>,
05/Enero/2006.
- 25) Sin autor:
<http://www.bstl.com.mx/Websiteneu/docs/215_s.pdf#search='Teletrabajo%20%28Ventajas%20y%20desventajas%29'> 18/Enero/2006.
- 26) Sin autor: <<http://www.homepagez.com/jafg6096/page6.html>>, 08/Enero/2006.
- 27) Sin autor: <http://html.rincondelvago.com/administracionporobjetivos_3.html>,
12/febrero/2006.