



DICCIONARIO EJECUTIVO

Teletrabajo

Enrique Dans y R. Pampillón. Profesores del Instituto de Empresa

INTRODUCCIÓN

La atención hacia los temas relacionados con el **teletrabajo**, o trabajo a distancia, existe desde hace un cierto tiempo, y se considera una de esas tendencias de la sociedad actual. En expresión de P. Drucker, «el trabajo se moverá a donde están las personas, no las personas donde está el trabajo».

Aproximadamente diez millones de europeos han elegido esta modalidad de empleo y antes del año 2005 el número de teletrabajadores se espera que ascienda a 16 millones. Esto significa que 11 de cada 100 empleados tendrá la oportunidad de desvincularse en cierta medida del horario laboral corriente, con las ventajas e inconvenientes que ello conlleva. En España IBM afirma contar ya con un 50 por ciento de teletrabajadores en régimen total o parcial.

Los teletrabajadores están asentados mayoritariamente en ciudades. Quienes trabajan en casa-o en centros de **teletrabajo** cercanos al hogar (telecenters)- suelen ser directivos. El mayor impacto del **teletrabajo** no es el trabajo en casa, sino la creación de nuevos servicios que pueden ser gestionados bajo este régimen. Por ejemplo, cada vez más bancos ofrecen a los clientes la posibilidad de realizar gestiones por teléfono durante las veinticuatro horas del día.

CÓMO FUNCIONA

Los acuerdos de **teletrabajo** pueden clasificarse de varias maneras. En primer lugar, de acuerdo a su carácter total o parcial. Una persona puede acordar con su empresa una dedicación que conlleve, por ejemplo, un número de días de la semana laboral trabajando desde su casa, mientras que acude a su puesto de trabajo de manera regular el resto de los días de la semana. En otros casos la naturaleza del trabajo o la infraestructura necesaria hace que resulte más operativo radicar al trabajador en su domicilio de manera fija: estaríamos hablando en ese caso de un acuerdo de carácter total. Otra forma de clasificarlos es en función de si el trabajo se realiza en el domicilio o en un «telecenter». Finalmente, una tercera clasificación, más interesante desde el punto de vista de gestión de la relación, alude al tipo de trabajo realizado.

A nadie se le escapa que no es lo mismo trabajar en casa, por ejemplo, realizando un trabajo de tipo manual y sometido a incentivos por productividad, que escoger la comodidad y conveniencia del hogar para llevar a cabo una labor, por ejemplo, creativa. En el primer caso, el estereotipo habla de personal normalmente de escasa cualificación, sometido a presión, y que fácilmente puede caer en esquemas peligrosos al no estar sometido a la disciplina de un horario de trabajo regular, como el trabajar un excesivo número de horas o utilizar a otros miembros de la familia (mano de obra infantil, etc.). En el segundo caso, empujando el estereotipo hasta el límite, hablamos de directivos y personal de tipo creativo que pueden desvincularse de su lugar en la empresa y realizar parte de su trabajo en un despacho en casa.

Normalmente se pertrechan de tecnología que les permite estar permanentemente conectados a la red corporativa y reciben los mensajes en tiempo real, etc. Suelen disponer de un lugar en Internet en el que, previa autenticación, ubican su trabajo para que éste pueda ser recuperado desde cualquier sitio, casa, trabajo o un hotel, y disponer de dispositivos como PDAs (Personal Digital Assistant, agendas electrónicas multifunción como las Palm, Jornada, iPaq, etc.) que les dan acceso a su información de manera sencilla. Además, por supuesto, del teléfono móvil, que de hecho tiende a integrarse con este tipo de dispositivos.

Así, trabajar en casa tiene partidarios y detractores. Algunos prefieren trabajar solos; otros consideran la empresa como un lugar de relaciones sociales. Entre las ventajas del **teletrabajo** destacan el aumento de la productividad, la flexibilidad, el ahorro de tiempo de transporte, y la posibilidad de compaginar mejor la eficacia profesional y la vida familiar. Un número alto de teletrabajadores en una sociedad puede incidir incluso en niveles

más bajos de contaminación atmosférica o de estrés. Cierta tipo de trabajos, por otro lado, pueden realizarse incluso mejor en un entorno como el del hogar, alejado de interrupciones constantes.

A QUIÉN AFECTA

A los propios trabajadores, pero también a departamentos como Recursos Humanos, que deben diseñar nuevas fórmulas de supervisión y gestión para aquellos trabajadores bajo este régimen. Resulta esencial llegar a acuerdos de **teletrabajo** exitosos, porque el fallo supone en la mayoría de los casos desmotivar completamente al trabajador o, incluso, perderlo. El éxito viene ligado al estudio del perfil de las personas implicadas en el acuerdo, tanto el propio teletrabajador como su supervisor directo, así como del tipo de trabajo realizado y de la naturaleza del acuerdo. En general, se recomienda empezar por acuerdos parciales, que afecten tan sólo a unos días de la semana, y en los que el tipo de trabajo desempeñado sea diferente al habitual, para evitar la migración constante de trabajo desde un despacho a otro. Por otro lado, resulta importante la atención al trabajador sujeto a este régimen, que podría con cierta facilidad sentirse desligado de la empresa. Es importante aconsejar al trabajador sobre la forma de autogestionar su trabajo, la combinación con el tiempo libre y la dedicación a la familia.

CONCLUSIÓN

El **teletrabajo**, como cualquier otra relación contractual, sólo se implantará y generalizará en aquellos casos en que beneficie conjuntamente a la empresa y al trabajador, aunque estos beneficios no tienen por qué repartirse simétricamente entre ambas partes. El **teletrabajo** puede conseguir ventajas estratégicas para las empresas que lo implantan y constituir una oportunidad para mejorar la cultura organizativa, al aumentar la flexibilidad empresarial, permitir reducciones de costes y mejorar la productividad.

Enrique.Dans@ie.edu

Rafael.Pampillon@ie.edu