

Teletrabajo: Reinventar la empresa

Rubén Urtuzuástegui

Apenas en ciernes, el teletrabajo ya está cambiando la sociedad. Los avances tecnológicos y las macrópolis han suscitado la búsqueda de nuevas maneras de adaptar el mundo laboral a la vida personal. La propuesta, sugerente y sin duda atractiva, exige ponderar las ventajas y dificultades que supone.

Ilustración: Victor Hugo Garrido



Las nuevas realidades laborales ya están aquí. En los últimos años se han desarrollado frente a nuestros ojos innumerables herramientas tecnológicas que han transformado la idea tradicional del trabajo, nos han hecho más versátiles y productivos: desde el teléfono —pasando por la televisión y el fax— hasta las nuevas posibilidades que cada día ofrece internet y que nos permiten, incluso, estar virtualmente presentes en distintos lugares y situaciones.

Pero la reinención del trabajo no es consecuencia sólo de los avances tecnológicos ni está sujeta únicamente a sus rápidos cambios, sino también a los nuevos modelos que enfrentan nuestras sociedades: cuántas familias se encuentran

amenazadas por las exigencias de la vida moderna y por la incapacidad de muchas personas para armonizar los múltiples aspectos de nuestra sociedad.

Si hay algo innegable es que los roles de trabajo, que durante muchos decenios parecían estáticos, han comenzado a moverse; ahora es usual que padre y madre aporten ingresos a la familia, que como núcleo social debe buscar nuevos modos de garantizarse el sustento material. Mientras los esquemas de la nueva economía exijan a las personas cada vez mayor tiempo y esfuerzos, mantener la estabilidad familiar será un asunto digno de planear estratégicamente.

RESPONDER AL CAMBIO

El profesor José Luis Álvarez del IESE hace una crítica muy acertada al modelo laboral actual cuando explica que, en muchísimos casos, el hombre se debate entre vidas paralelas. Por un lado están sus responsabilidades como miembro fundador de una familia que le exigen recursos, tiempo y presencia; por el otro, las responsabilidades laborales adquiridas por medio de un contrato, que lo obliga a prestar un servicio a cambio de una paga, que servirá para mantener a la familia. Sin embargo, la realidad laboral implica también tiempo y presencia. Las dos situaciones piden imperiosamente como si fueran las únicas.

Estamos ante una asincronía organizacional entre ambas realidades. La solución teórica es relativamente sencilla: compaginarlas y ponerlas a dialogar para lograr una relación más profunda, en la que se reconozcan una a la otra y se alineen al debido orden y valores del ser humano. Pero en la vida diaria resolver esto es más complicado.

Los modelos de carrera tienden a ser muy lineales; no contemplan las necesidades de determinados grupos sociales que requieren nuevos planteamientos y facilidades para aportar su trabajo al mercado. Por eso están surgiendo diversas tendencias de trabajo que buscan acoplarse a las circunstancias: **tiempos parciales, puestos compartidos, horarios flexibles y programas de trabajo remoto.**

Estas alternativas empiezan a dar resultado porque solucionan problemas de personas que no pueden ajustarse a horarios corridos o tienen obligaciones relacionadas con su maternidad o

paternidad. Ayudan también a quienes no pueden acudir a la oficina por lejanía, impedimentos, o porque algún familiar requiere cuidados permanentes. Otras veces porque la empresa debe cumplir con la exigencia del marco legal.

ALGUNOS AVANCES CONCRETOS

El trabajo ya no es lo que era ni será lo que es ahora; según el caso, ahora es menos importante el lugar donde lo desempeñamos. Las herramientas tecnológicas nos permiten realizarlo como si estuviéramos en la empresa. Las posibilidades que ofrece hoy internet aportan recursos que en el pasado ni varias personas (con sus respectivos sueldos) podían satisfacer.

La facilidad de trabajar desde distintos lugares y mantenernos conectados a la empresa sustituye la necesidad de traslado parcial o total. A este nuevo modelo laboral (*telecommuter* o *home office*) se le llama en español **trabajo remoto**. Cada día más personas pueden trabajar en su hogar o en otro lado y disponer de la información necesaria para desempeñarse como si se encontraran físicamente en la oficina.

El Instituto para el Futuro en Europa calcula que para 2005 la décima parte de la población de los países ricos optará por el teletrabajo. Sus posibilidades actuales de mercado están principalmente en áreas que miran a la atención al cliente: bancos, casas de bolsa, paquetería y entrega a domicilio de bienes estandarizados y productos al menudeo (supermercados).

Algunos países ya han establecido el trabajo remoto como una vía para que quienes se encuentran en situaciones no «ordinarias» puedan acceder a un trabajo remunerado.

- En **Bélgica** hay un proyecto que se llama «**cuota de trabajadores de minoría**» cuyo objetivo principal es proteger a sectores vulnerables en lo laboral, como mujeres y retirados. El teletrabajo es deducible de impuestos y tanto Gobierno como iniciativa privada deben ofrecer respectivamente 1 y 5% del total de su planta laboral a teletrabajadores.
- En la **India**, lo mismo que en otros países, se manejan muchos empleos bajo el esquema de «**trabajo ininterrumpido**». Implica que la producción no se detenga nunca; cuando termina la jornada laboral en un país, el trabajo se avanza o completa en otra zona donde, por los distintos husos horarios, apenas comienza la jornada, y así sucesivamente, hasta completar el producto. La India provee de trabajo ininterrumpido a Estados Unidos y al Reino Unido.
- **Francia** ofrece **beneficios fiscales** a los teletrabajadores que registren sus *home offices* en un organismo que las certifica.
- **Canadá** utiliza el *home office* como una **respuesta al elevado ausentismo** causado por el clima extremo. La iniciativa privada está fomentando de manera masiva instalar oficinas remotas en los hogares para aumentar la productividad de las empresas y evitar el ausentismo. La mayor parte de los gastos erogados por este rubro son deducibles de impuestos para las empresas que se registran en un censo de control del gobierno canadiense.
- **España** fomenta el teletrabajo para favorecer a personas que se ven impedidas para acudir a un centro de empleo ordinario: ancianos, minusválidos, mujeres embarazadas o en periodos de lactancia, padres y madres que deben cuidar a hijos recién nacidos, personas que requieren atender a un familiar enfermo o enfermos terminales con cáncer, SIDA o diabetes.
- En **Inglaterra**, y en general en toda Europa, se ha incrementado el empleo femenino en el sector de servicios. El avance técnico en comunicaciones y la **demandas de trabajos flexibles** generan ya un nuevo ámbito de mercado laboral; muchas empresas, en especial el gobierno, han empezado a demandar trabajo a distancia, sobre todo en el sector de servicios, atención al cliente, encuestas, información, envíos y ventas.

TELETRABAJADOR: UN PERFIL EXIGENTE

En principio, el trabajo remoto no exige ninguna característica extraordinaria. 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.

En primer lugar son indispensables dos hábitos: **autodisciplina** y **automotivación**. Por autodisciplina entendemos 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 nueva modalidad.

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 moverse, tampoco es candidato idóneo. Estas características son esenciales, sin ellas el teletrabajo se convierte en un cúmulo amorfo de responsabilidades tediosas y sin sentido.

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

Protocolo psicológico

Consiste en realizar conscientemente los pasos formales para predisponerse a trabajar. Todo lo que una persona haría antes de trasladarse a la oficina: bañarse, vestirse en forma adecuada, despedirse de su familia, etcétera. Sabemos que, aunque parezcan minucias, saltarse esta formalidad puede hacer que el trabajo se tome a la ligera.

Para que los protocolos funcionen bien conviene contar con un supervisor que ayude a fijar actividades y metas, señalar logros y establecer tiempos. Por ejemplo, el teletrabajador debe respetar la hora de inicio para evitar otras actividades necesarias o más atractivas; al empezar la jornada, ponerse en contacto con su supervisor para predisponerse a efectuar sus tareas y nunca hacerlo con la pijama puesta.

Protocolo laboral

Es indispensable evitar interrupciones de asuntos o personas ajenas al entorno del trabajo, sea de la familia, compañeros, vecinos, amigos, etcétera. 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 esta no comprenda que, aunque la persona está en casa, no puede atender otros asuntos, y se genere un clima más tenso. De hecho, en algunos lugares se da entrenamiento psicológico al trabajador y sus familiares.

Protocolo de salida

Es igualmente 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. Se recomienda no integrarse de inmediato en asuntos familiares o de la casa, conviene salir a caminar cinco o diez minutos para despejar la mente.

Aspectos colaterales: entrenamiento técnico y psicológico

Además de los protocolos se necesita contar con los insumos suficientes: papelería, insonorización, monitores, medios de almacenamiento, escritorios, archivero, espacio para realizar bien el trabajo, teléfono, líneas de comunicación, fax, celular, cámara *web*, ancho de banda, café, refrigerios, etcétera.

En muchos casos no 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.

Para que se pueda implementar el trabajo remoto 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, desde reformas en la estructura, en la política y en las funciones del trabajo, hasta una nueva cultura organizacional.

VIRTUALIDAD VS. PRESENCIA

El trabajo remoto y el que se realiza dentro de la empresa son diferentes, algunas veces disyuntivos, otras complementarios, dependerá de cada situación y momento. ¿Cuál es mejor o peor? Ninguno, simplemente son distintos.

El teletrabajo se da en completa soledad; en cambio, laborar en la empresa nos coloca en un lugar adecuado para desarrollarnos desde el punto de vista social. Un estudio de la University College de Dublín estima que, por esta necesidad, 50% de los teletrabajadores prefiere moverse a la oficina en lugar de hacerlo en casa y 70% tiene jornadas mixtas, es decir, algunos días acude a la empresa y otros días opera fuera.

El trabajo remoto permite ser más flexible y versátil y otorga mayor disponibilidad frente al cliente; soluciona los problemas de pérdida de tiempo por los traslados, facilita la convivencia familiar y disminuye el estrés. Como un elemento adicional, al no transportarnos a la empresa disminuimos la emisión de contaminantes.

El trabajo en la empresa es más estructurado, requiere forzosamente de nuestra presencia, sin embargo, permite que durante los trayectos nos desconectemos de otras realidades y nos dispongamos para las actividades laborales. También hace posible una supervisión mucho más directa y, por lo mismo, una evaluación simultánea de las actividades, ello facilita las posibilidades de ascenso, a diferencia del teletrabajo, donde se vuelven más complejas.

UNA REVOLUCIÓN EN PROCESO

Hoy más que nunca, Estados Unidos se vislumbra como la potencia económica absoluta. Ahí los cambios sociales están provocando una reestructuración del esquema tradicional de trabajo. Por ejemplo, el incremento de las crisis familiares obliga a quienes demandan trabajadores para sus empresas a buscar nuevas alternativas laborales.

Por otro lado, hay que señalar una paradoja: a pesar de que ese país promueve ampliamente los derechos humanos, en el caso de minusvalía, paternidad y maternidad se encuentra en un notable retraso en relación con sus competidores europeos. El permiso de ausencia por maternidad en Estados Unidos es de 12 semanas sin goce de sueldo, a diferencia de los países europeos, donde es de 16 semanas y se otorga 75% del sueldo a la persona en caso de que decida teletrabajar.

A principios de los noventa, se buscó como alternativa instaurar dentro de las empresas guarderías para atender y vigilar a los hijos de los empleados. Desgraciadamente resultó muy oneroso y están desapareciendo. Ahora el *home office* se presenta como una solución ideal para hacer compatible el cuidado de los hijos y la actividad profesional.

Las reacciones frente a estos problemas sociales no se han hecho esperar. Un ejemplo notable y reciente es el de Marion McGovern, egresada del MBA de Berkeley, fundadora, junto con otras mujeres académicamente muy preparadas, una agencia de trabajo temporal llamada M² Inc.

Entre las personas que recluta esta firma, 90% son mujeres de perfil variado: desde jóvenes sin experiencia hasta ejecutivas del más alto nivel. Ofrece asistentes para oficina bajo tres modalidades: *in house*, trabajan en la empresa; *in home*, desde sus hogares y *centro remoto*, en centros de trabajo de M². Mujeres que alguna vez fueron altas ejecutivas de empresas reconocidas y por razones ajenas al trabajo abandonaron empleos prestigiosos y jugosos sueldos, dado su historial laboral, se han podido colocar en grandes empresas pero bajo condiciones de trabajo flexibles para compaginarlo con otras actividades.

Poco a poco, M² Inc. se ha ubicado entre las fuentes de trabajo más innovadoras del mercado norteamericano. Actualmente ofrece consultoría y desarrollo de proyectos especiales a las empresas a través de una red de 8 mil consultoras con horario a demanda.

Así como en Estados Unidos y Europa se han encontrado formas flexibles de enfrentar el mercado laboral, en todo el mundo han ido surgiendo nuevas necesidades y nuevas ofertas de solución. En nuestro país falta que tanto empresarios como dirigentes políticos tomen conciencia de esas nuevas necesidades y ofrezcan opciones que faciliten el desarrollo personal, familiar y profesional.

Mantenerse cara a cara

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo ha manifestado su preocupación sobre si el aislamiento físico de los teletrabajadores supone el riesgo de marginarlos socialmente, hoy que se hace hincapié en la importancia del trabajo en equipo y el comunitarismo.

Con 10 años de vida, el Foro de la Comunidad Europea para el Teletrabajo (ECTF, por sus siglas en inglés) brinda, apoyado en universidades y diversas instituciones, programas de capacitación para el teletrabajo. Su página de internet en español (www.fortel.org/Autotest.htm) ofrece un breve examen para que cada persona descubra si es viable para desempeñarse como *networker*.

Entre otras preguntas, sobresalen si el interesado está dispuesto a ser evaluado por sus resultados o si podría prescindir de la vida social de la oficina. El objetivo es proteger la estabilidad emocional del aspirante. El teletrabajo supone adaptarse a un nuevo estilo de vida, abandonar un poco las relaciones en una oficina y lidiar con la aparente frialdad de una computadora. Los menos optimistas incluso presagian el fin de las relaciones sociales.

Kevin Kelly, autor de *New Rules for the New Economy*, propone un equilibrio. Durante su intervención en la Sexta Asamblea Europea de teletrabajo y nuevas modalidades de trabajo, celebrada recientemente en Dinamarca, señaló que es probable que la novedad del teletrabajo deje paso al verdadero contenido de esta revolución que sin duda consiste, no tanto en hacer las cosas a distancia, sino en hacerlas de una manera mucho más inteligente y productiva, en grupo, cooperando y teniendo en cuenta los resultados, en lugar del sufrimiento de esa labor penosa, desconectada, impuesta a cambio de una relativa seguridad de por vida, que es característica de nuestra sociedad industrial.

Felipe Casas Martínez

Horarios: flexibilidad ordenada y responsable

La falta de estructura en el trabajo ha de ser balanceada por esa estructura humana interna que llamamos carácter. Los trazos caracterológicos más necesarios en el trabajador no estructurado son los siguientes: **disciplina interior, orden exterior, constancia indeclinable**. Estos tres rasgos de nuestra persona desembocan en un pinto aparentemente trivial pero en verdad decisivo: contar con un horario, con un plan temporal, con una agenda de trabajo aunque sea inicial y primitiva. Este es un punto básico de lo que denominamos **autoestructura**, derivada de la forma también básica de la personalidad, que es el **autodominio**. [...]

El horario de trabajo no debe de entenderse como un horario fijo, de tal modo que tenga su principio a una determinada hora, y su fin a otra hora también determinada, como ocurre generalmente en los empleos tradicionales. Por **horario de trabajo** se entiende aquí más bien **número de horas trabajadas o por trabajar** cada día o, más flexible, cada semana. Como el horario fijo y determinado empieza a presentar dificultades reales y graves dentro del mismo trabajo estructurado, no lo autoimpongamos inútilmente en aquel que carece de estructura: ese tipo de horario es una superestructura no pocas veces sobrante e innecesaria, fruto de un control obsesivo hoy decadente. [...]

El trabajador debe llevarse a sí mismo una **cuenta de trabajo**, en donde se señale con objetividad el número de horas realmente trabajadas durante cada día, cada semana, cada mes, comparándolo con los logros conseguidos, y ambas cosas con los trabajos realizados en épocas análogas, a fin de determinar el plan de horario para los días, semanas y meses subsiguientes. Esta cuenta de trabajo no es una estructura superexcedente, sino necesaria. Por la debilidad humana, el compromiso contraído con la cuenta de trabajo puede romperse por circunstancias no previstas; y, frecuentemente, por circunstancias subjetivas que no tienen peso real para cambiar el plan establecido para el número de horas de cada día, cada semana o cada mes. [...]

La falta de estructura en el trabajo puede producir, por extensión, una falta de estructura en la existencia entera. Y la existencia cotidiana debe estar **estructurada**: la cuenta de trabajo ha de hacerse compatible con el horario destinado a la familia, a la capacitación, a las relaciones sociales, sin que unos menesteres —y menos el del trabajo— invadan las necesarias esferas de las otras responsabilidades, que deben también valerse de un horario. La carencia de estructura en el trabajo puede conducir a vicios por defecto o por exceso, y el horario de trabajo, analizado seriamente, debe de evitar los bandazos de un extremo a otro.

Carlos Llano. La creación del empleo. Para desempleadores y desempleados. Panorama. México, 1996. pp. 182-184.

Fuente: istmoenlinea.com.mx