

Universidad Nacional de Córdoba

Facultad de Psicología

***“Gestión del e-trabajo: una mirada desde la
Psicología Organizacional”***

2005



Autor: María Celeste Cañas

*Antes las distancias eran mayores
porque el espacio se mide por el tiempo.*

Jorge Luis Borges

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
--------------------------	----------

Tecnología y organización del trabajo.....	8
¿Por qué gestión del e-trabajo?	9
¿A quién va dirigido?	9
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Problema.....	10
Descripción del trabajo.....	11

Capítulo 1 - MARCO TEÓRICO.....	12
--	-----------

▪ El e-trabajo	14
Evolución del trabajo: visión desde los cambios tecnológicos	14
En Busca de una Definición	19
Quienes e-trabajan	24
Como e-trabajan	25
Legislación	27
Ventajas e inconvenientes del e-trabajo	28
El e-trabajo y el trabajo tradicional	30
El e-trabajo como Tecnología	31

▪ Psicología Organizacional.....	34
▪ Las Organizaciones y la Administración.....	36
Organización	37
La organización como sistema abierto	39
Dimensiones de la Organización	39
Sistema Socio-Técnico.....	41
Proyecto en el que se sustenta la organización	43
Estructura organizacional.....	44
Contexto organizacional	45
▪ Contrato Psicológico	47
▪ Sujeto Trabajador.....	49
Competencias y compromiso	50
Habilidades y Conocimientos	50
Actitudes, Motivación y Confianza	51
▪ Liderazgo	58
Dirección con liderazgo.....	58
Atención Mediante la Visión.....	59
Significado Mediante La Comunicación	61
Liderazgo y desarrollo personal.....	63
<hr/> Capítulo 2 - CONSIDERACIONES METODOLOGICAS.....	
<hr/>	
▪ Tipo De Investigación	68
Muestra	68
▪ Técnicas Utilizadas.....	70
▪ Procesamiento de Datos.....	71
Análisis de Conglomerados o Clusters.....	71

▪ Procedimiento de Análisis e Interpretación	73
Organización del proceso de análisis e interpretación de datos	73
<hr/>	
Capítulo 3 - ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	74
<hr/>	
▪ Descripción Sociodemográfica de la Muestra	75
Sexo.....	75
Edad	76
Actividad laboral desempeñada	78
Tipo de trabajo anterior	80
▪ Organización y sus Dimensiones	82
Sistema Socio Técnico	82
Vínculos	82
Contacto Presencial.....	87
Proyecto	89
Estructura.....	89
Contexto	90
Brechas y aspecto legal	90
▪ Sujeto	94
Competencias	94
Compromiso	97
Actitudes	98
Motivación	99
▪ Contrato	109
Expectativas	109
Relación ideal.....	113
▪ Dirección	114
Comunicación.....	114
Herramientas	114
Que y con quien se comunican.....	115
Participación en la toma de decisiones	118

Estilos Liderazgo	120
Grado de adecuación	120
▪ Control	122
Monitoreo de las tareas por parte de las organizaciones	122
▪ Preferencia de modalidad	124
▪ Ajustes	125
<hr/>	
CONCLUSIONES	127
<hr/>	
▪ Configuración del e-trabajo	128
▪ Posibles Lineamientos de acción para la Organización	130
▪ Valoración Personal	138
<hr/>	
ANEXO I – Definiciones de Teletrabajo	139
ANEXO II - Instrumentos	146
ANEXO III – Análisis de Conglomerados	158
ANEXO IV – Análisis Descriptivo Organizaciones	165
ANEXO V - Ajustes Recomendados	170
ANEXO VI – Tabla Respuestas Cuantitativas	173
Bibliografía	178

INTRODUCCIÓN

Tecnología y organización del trabajo

La historia del trabajo esta ligada íntimamente a los adelantos tecnológicos. Los nuevos paradigmas del trabajo han sido generados en gran medida gracias a determinados cambios tecnológicos que han aportado las condiciones técnicas, y con ellas posibilitando y exigiendo nuevos enfoques.

Es así que conceptos como la división de tareas y la estandarización generaron condiciones culturales que posibilitaron la Revolución Industrial, pero no cabe duda que el hito donde se ubican los inicios de la misma es la invención y perfeccionamiento de la máquina de vapor (cuadro evolución del trabajo según adelantos tecnológicos).

Nos encontramos hoy con una nueva forma de organizar el trabajo, el “e-trabajo”. No es arriesgado afirmar que esta nueva concepción fue posibilitada una vez más por la tecnología, las vedettes de la informática y de las telecomunicaciones: la PC (Computadores Personales) e Internet.

El e-trabajo se presenta entonces como realidad y alternativa laboral.

Este trabajo surge a partir de reconocer al e-trabajo como una modalidad laboral en amplio crecimiento y por ser realidad en nuestro propio país, demandando investigación y respuestas.

La finalidad de la presente investigación no es hacer una extrapolación de viejos conceptos a nuevos esquemas, sino que a partir del conocimiento de la modalidad del e-trabajo y desde el enfoque de la Psicología Organizacional, generar posibles pautas para la gestión de e-trabajadores.

Estas pautas -nuevas o nuevas versiones de las existentes- deberán explicar como gestionar una fuerza de trabajo que no coexiste físicamente, la cual hace un empleo diferencial del tiempo de trabajo con respecto al uso tradicional del mismo, y cuya relación con la organización está mediatizada por las TIC's (Tecnologías de información y comunicaciones).

¿Por qué gestión del e-trabajo?

Se eligió el término gestión ya que este refleja la intencionalidad básica del presente trabajo.

Hacer gestión es conducir voluntades, su alma es la conducción.

Este término suele ser referido a un enfoque estratégico, con una orientación hacia los actores. Connota el abandono de los modelos normativos, las organizaciones burocráticas, el control de procedimientos. Se entiende hoy al concepto de gestión más asociado al control de resultados.

El mayor desafío del gestor es construir certezas en un contexto que se caracteriza por turbulencias e incertidumbre.¹

¿A quién va dirigido?

Esta investigación esta destinada a todas las organizaciones que deseen implementar esta modalidad o que ya la hayan implementado.

La intención que subyace este trabajo es poder, a través de la realización de un análisis de campo guiado por la teoría, hacer notar áreas que deben ser pensadas o repensadas con el fin de "...configurar de una manera más grata el trabajo humano en las organizaciones".²

¹ Tolbar, F.; Fernández Pardoc, J. "Organizaciones Solidarias. Gestión e Innovación en el Tercer Sector". Cap. IV Hacia un marco teórico para el análisis de los nuevos desafíos de la gestión. Madrid 2000. Pág. 75-77

² Weinert, A.B. "Manual de Psicología de la Organización. La conducta Humana en las Organizaciones" Cap. I. Introducción. Barcelona 1985 Ed. Herder. Pág. 20.

Objetivo General

Lograr una aproximación a posibles pautas provistas por la Psicología Organizacional para gestionar recursos humanos en donde de las relaciones se encuentran mediatizadas por las tecnologías y con ellas, en diferentes tiempos y espacios.

Objetivos Específicos

1. Proveer una aproximación al *e-trabajo*, sus condiciones y exigencias.
2. Reconocer factores significativos para la gestión de los sujetos *e-trabajadores* y sus posibles implicancias.
3. Identificar posibles líneas de acción para la conducción de *e-trabajadores*.

Problema

¿Cómo conducir a las personas a cargo cuando la relación esta mediatizada?

Descripción del trabajo

El presente trabajo se organiza en tres capítulos, un apartado de conclusiones y los anexos.

El Capítulo uno contextualiza la investigación. Uno de los primeros pasos es exponer una pequeña síntesis de la evolución de trabajo a partir de los diferentes desarrollos tecnológicos, ya que estos, entre otros, fueron posibilitando la aparición del *e-trabajo* como modalidad laboral. Se establece entonces una definición del objeto de estudio, el *e-trabajo*. Para ello se efectúa un recorrido por algunas definiciones, ya que no existe una definición única sobre esta modalidad, comúnmente generalizada (y con reservas) como teletrabajo.

A continuación se realiza una breve descripción de las características principales del *e-trabajo* lo que posibilita el conocimiento del objeto del presente trabajo. Se establecen sus condiciones y exigencias, ventajas y desventajas, etc.

En el mismo capítulo se exponen las diversas teorías aportadas por la Psicología Organizacional. Se incluyen consideraciones y cuestionamientos derivados del análisis de estas teorías a partir de las características diferenciales que plantea la modalidad del *e-trabajo*.

El segundo capítulo presenta el marco metodológico de la investigación.

En el Capítulo tres se realiza el análisis tanto descriptivo como crítico de los datos obtenidos en el trabajo de campo, junto con interpretaciones sobre las posibles causas de los resultados del procesamiento de los datos obtenidos del campo.

La conclusión, el siguiente apartado, se compone del desarrollo de los posibles lineamientos a las organizaciones para la gestión de *e-trabajadores* y una valoración personal del trabajo.

Finalmente, en último lugar se presentan los anexos, con referencias adicionales sobre el trabajo.

Capítulo 1 - MARCO TEÓRICO

- **El e-trabajo**
- **Psicología Organizacional**
- **Las Organizaciones y la Administración**
- **Contrato Psicológico**
- **Sujeto Trabajador**
- **Liderazgo**

Cuadro 1: Esquema integrador del marco teórico.

▪ **El e-trabajo**

Evolución del trabajo: visión desde los cambios tecnológicos

Una de las posibles perspectivas desde donde mirar la evolución del trabajo, sus cambios de paradigma, es desde las posibilidades aportadas por los cambios tecnológicos.

Alvin Toffler, con su versión de la evolución de la civilización, ofrece un marco interesante desde el cual se pueden enfocar los cambios del trabajo a través de la historia (ver cuadro 2).

Según este autor, cuando la revolución agrícola lanzó la primera gran ola de cambio en la historia humana, condujo gradualmente a la formación de las primeras sociedades premodernas. Dio paso a asentamientos permanentes y a muchas otras innovaciones sociales y políticas.³

En esta nueva forma de vida existía el ocio, a través del cual el hombre comenzó a pensar en algo más allá de la supervivencia. El tiempo libre también permitía comenzar a definir socialmente al trabajo como una actividad particular.

La tierra era la base de la economía, la vida, la cultura, la estructura familiar y la política. Prevalecía en aquellas civilizaciones una sencilla división del trabajo, surgiendo clases y castas perfectamente definidas: los nobles o señores feudales, dueños de las tierras, esclavos o siervos, quienes las trabajaban y además de guerreros, religiosos y otros. El nacimiento determinaba la posición de cada persona en la vida.

La economía estaba descentralizada, de modo que cada comunidad producía cuanto necesitaba. La industria era artesanal.

Por milenios hasta que los cambios tecnológicos comenzaron a sucederse con mayor rapidez.

³ Toffler, A. y H. “Las Guerras del Futuro”. Cáp. V. La Guerra de la Primera Ola. Barcelona 1994. Ed. P&J. Pág. 55

La invención de la 1ª máquina a vapor por Eduard Somerset, segundo marqués de Worcester, en 1663, abrió entonces un nuevo abanico de posibilidades, que se hizo más claro con la aparición de la primera máquina a vapor susceptible de explotación en 1712, de Newcomen. La Revolución Industrial, que lanzó la segunda ola de cambio histórico definida por Toffler, se caracterizó por un cambio en los instrumentos de trabajo de tipo artesanal por la máquina de vapor, movida por la energía del carbón. El industrialismo de esa época proponía una nueva economía, donde lo importante ahora no es la tierra, sino el capital.⁴

Las clases sociales se modificaron, apareciendo en escena la burguesía, y la fuerza de trabajo es ahora, el proletariado. Este estaba compuesto por la masa de trabajadores asalariados. Fue desapareciendo así el trabajo artesanal.

A principios del siglo XX, de la mano de Frederic W. Taylor surge la “organización científica del trabajo”, que revoluciona la forma en la que se constituye el trabajo. Se estructura la división de trabajo.

En los EEUU de 1910, Henry Ford vuelve a darle una vuelta a la cuestión, revolucionando la industria con la producción en serie (método inspirado en el modo de trabajo de los mataderos de Detroit) que permitía ahorrar pérdidas de tiempo de trabajo, al no tener que desplazarse los obreros de un lugar a otro de la fábrica, llevando hasta el extremo las recomendaciones de la “organización científica del trabajo” de Taylor. Se hicieron fuertes los conceptos de masificación, especialización y estandarización.

El trabajo muscular, poco calificado, y esencialmente intercambiable, impulsó la segunda ola. La educación en masa estilo fabril preparaba a los obreros para tareas rutinarias y repetitivas, en las que no era necesario pensar.⁵

Los llamados estudios de Hawthorne (Chicago, 1924), cuyas conclusiones enunciarían entre otras cosas, que la actitud y el estado de ánimo de los trabajadores determinan la productividad más efectivamente que las condiciones de trabajo, iniciaron una nueva etapa en lo que se refiere a investigaciones tendientes a humanizar el trabajo.⁶

⁴ Toffler, A. y H. Op. Cit. Pág. VI. La Guerra en la Segunda Ola. Pág. 61

⁵ Toffler, A. y H. Op. Cit. Pág. VIII. Nuestro Modo de Crear Riquezas. Pág. 91

⁶ Neff, W. “El trabajo, el hombre y la sociedad”. Pág. I. El trabajo como problema humano. Buenos Aires 1984. Ed. Paidós. Pág. 34.

Hacia 1945, un nuevo artefacto, el computador, inicia la automatización en el procesamiento de la información. Gracias a las crecientes capacidades, sobre todo en lo referido a la electrónica que posibilita una mayor velocidad de procesamiento, la informática empujó al mundo a una nueva ola de cambio. La computadora personal o PC, surgida a inicios de los años 80, pone al alcance de gran parte de la sociedad estas nuevas tecnologías. Así mismo, las telecomunicaciones han reducido las distancias, posibilitando junto con otros factores un proceso de Globalización, donde las fronteras van cediendo paso al flujo de información. Prueba de ello es la creciente importancia de Internet tanto para conseguir información, como para trabajar y hasta para relacionarse personalmente.

El recurso crucial de la economía de la tercera ola es entonces el conocimiento (en términos generales datos, información, imágenes, símbolos, cultura, ideología y valores).⁷

De esta manera, el trabajador de estos tiempos poco tiene que ver con aquel empleado de la línea de producción en serie. Es ahora un trabajador del conocimiento. Hoy en día, la noción del trabajador incluye conceptos tales como la polivalencia, autonomía, libertad de decisión, creatividad a todos los niveles, etc. El trabajador de hoy no sólo puede pensar sino que, dadas las nuevas necesidades del mercado laboral, se le exige pensar.

⁷ Toffler, A. y H. Ob Cit. Cáp. VIII. Nuestro Modo de Crear Riquezas. Pág. 89

Cuadro 2: Evolución del trabajo

El teletrabajo

Los primeros registros sobre el teletrabajo datan de 1957. La industria británica del software empleó un gran número de mujeres que trabajaban en casa en la década del 60.

La primera aparición de la conciencia pública de este fenómeno corresponde a los años '70. El contexto de esta aparición fue la crisis de energía padecida en aquellos años y el toque de atención contra el despilfarro de recursos naturales escasos.⁸ El hecho de que los países occidentales vieran que los recursos energéticos que disponían hasta entonces podían llegar a ser limitados, propició un clima adecuado a la aparición del teletrabajo, ayudado por la creciente sociedad del consumo.⁹

El primer término que surge para denominar teletrabajo es el de telecommuting, acuñado en 1973 por Jack Nilles, considerado el padre del teletrabajo. Utilizó este término para referirse a la sustitución de los desplazamientos debidos al trabajo por las telecomunicaciones. Acentúa el aspecto del teletrabajo relacionado con que el trabajador no se desplaza al trabajo sino que es el trabajo el que va hacia el trabajador.¹⁰

Pero el teletrabajo no llegó a arrancar de forma definitiva y poco después prácticamente cayó en el olvido.

El avance que ha experimentado la técnica en los últimos años y las nuevas tecnologías de la información han hecho posible su resurgir y actualmente parece que el teletrabajo viene a asentarse de manera definitiva.

Las posibilidades de desarrollo del e-trabajo fueron dadas por los adelantos tecnológicos de los últimos años que posibilitaron nuevos despuntes laborales.¹¹

En la Argentina, el primero de estos antecedentes se encuentra en un escrito del *Dr. Carlos Cleri*, quien desde la Universidad de Belgrano organizó en el año 1996, un grupo de trabajo, con ayuda del Banco Interamericano de Desarrollo, a través de la Secretaría

⁸ Alles, M.A. "Empleo. Discriminación, teletrabajo y otras temáticas". Cáp. VI. El teletrabajo. Buenos Aires 1999. Ed. Macchi. Pág. 100.

⁹ Civit, C; March, M "Implementación del teletrabajo en la empresa". Cáp. I. Introducción al Teletrabajo. Barcelona 2000. Ed. Gestión 2000 S.A. Pág. 25.

¹⁰ Alles, M.A.. Op. Cit. Pág. 112

de Ciencia y Técnica, para realizar una experiencia piloto, que sirviera de laboratorio para comprobar en la Argentina la validez de los resultados obtenidos al respecto en los países industriales.¹²

Una de las empresas pioneras en la implementación del teletrabajo en la Argentina fue Siemens S.A. Esta organización incorporó hace aproximadamente 10 años el teletrabajo teniendo en este momento un gran número de teletrabajadores en todo el país y en el exterior. Hoy en día los teletrabajadores de Siemens S.A. realizan tareas de promotor, vendedor y cobrador, carga de datos en el sistema y administración de los reintegros de gastos, etc.

Otra de las organizaciones que también ha incorporado el teletrabajo en Argentina son Pérez Companc, IBM Argentina, el diario La Voz del Interior entre otras, además de un gran número de PYMES e incluso el Ministerio de Educación de la Nación.¹³

En Busca de una Definición

Es necesario poder llegar a comprender en su dimensión conceptual al fenómeno del e-trabajo y sus características fundamentales, ya que esto constituye parte fundamental de esta exploración.

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación junto con las modificaciones de todos los modos de producción, está trayendo consigo cambios muy importantes en lo que tiene que ver con el empleo, la contratación y las formas que adopta la relación laboral en todas sus dimensiones. En este contexto, el teletrabajo se

¹¹ Neila Muñoz, C. “El Teletrabajo (Psicopatología Laboral)”. Orígenes del Teletrabajo. www.telegalicia.es [Consultada el 26 de septiembre de 2001] Pág. 7

¹² Alstein, C. “Teletrabajo: opción del futuro... Hoy.” <http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art016.htm> [Consulta 10 de octubre, 2003]

¹³ Boiarov, S., Polizuk, N. “El Avance del Teletrabajo en la Argentina.” http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/argentina/argentina_0005.php [Consulta 9 de Julio 2004]

convierte en una alternativa cada vez más plausible a las formas tradicionales de empleo, formas originales creadas para satisfacer las mismas necesidades.¹⁴

Pero ¿a qué se hace referencia cuando se habla de teletrabajo?

El término teletrabajo suele ser usado sin definición previa. Para algunas personas existe una comprensión casi intuitiva de a qué se refiere, y por tanto, no hace falta establecer criterios a cumplir para saber si se trata de teletrabajo o no. En otros casos se usa la definición más adecuada al marco de trabajo concreto en el que se incluye. Esto ha llevado a la proliferación de un gran número de definiciones de teletrabajo, sin llegar a una precisa y general del término.

En fin, definiciones de teletrabajo parecen haber tantas como manuales, artículos o documentos se examinen sobre la materia. En la mayor parte de ellos se incluyen las definiciones de las publicaciones anteriores, se examinan y critican y al final muchos autores proponen su propia definición.

Etimológicamente el término teletrabajo surge de la unión de la palabra griega *tele*, usada como prefijo que significa “lejos”, y la palabra trabajo, que es la acción de trabajar, palabra latina (*tripaliare de tripalium*, instrumento de tortura) que significa realizar una acción física o intelectual continuada con esfuerzo.¹⁵

Por lo tanto, se puede decir en principio y atendiendo únicamente al término, que teletrabajo significa realizar un trabajo lejos, es decir, a distancia.

De lo hasta aquí planteado surgen numerosos interrogantes tales como:

- ¿A cuanta distancia física deben encontrarse trabajador y empleador para que la modalidad de trabajo sea considerada como teletrabajo?
- ¿A distancia de quien debe encontrarse el trabajador, de la parte contratante o del cliente?
- ¿Qué canales o medios comunicacionales pueden o deben utilizarse para que la situación sea considerada teletrabajo?
- Para que un sujeto sea considerado como teletrabajador, ¿debe trabajar a tiempo completo o parcial a distancia de la organización?
- Teletrabajar ¿implica una reestructuración espacio temporal?

¹⁴ Alstein, C. Página web citada [Consulta 10 de octubre, 2003]

A estos interrogantes se les buscará respuesta a través del análisis de un número necesariamente limitado de definiciones de diferentes autores de distintos países, a fin de establecer y comprender la orientación conceptual que se utilizará en el presente.

De acuerdo a los datos obtenidos a través del análisis y clasificación de las definiciones de teletrabajo, según interrogantes que fueron planteados anteriormente y en la búsqueda de una posible sistematización del concepto (Anexo I), se hallaron los siguientes resultados:

- La totalidad de las opciones analizadas implican la existencia de una *distancia* física entre el trabajador y la organización o empresa para la cual trabaja.
- El 12,5% de las definiciones explicitan una *distancia* de quien controla el trabajo.
- Otro de los interrogantes surgidos al querer delimitar los alcances de la *distancia*, fue la posibilidad de que esta se estableciera con respecto a la del cliente de la organización, es decir, que el trabajador se encuentre en la sede de la compañía y atienda *a distancia* a clientes o usuarios de la misma. Ante esta posibilidad, la búsqueda realizada no aportó ningún resultado, en ninguna oportunidad se hizo referencia a esta posibilidad.
- Otra búsqueda sin resultado se planteó al tratar de establecer una *distancia* determinada, cuantificable, que separe trabajador de empleador.
- Otro factor común a la mayoría de las alternativas consultadas (80%) consiste en que ese trabajo a distancia es realizado mediante la utilización de las telecomunicaciones y de herramientas informáticas. Solo un autor hace referencia a la posibilidad de la utilización de otro medio.
- En casi el 50% de los casos se hace referencia a que este trabajo a distancia puede hacerse tanto en la totalidad de las horas de trabajo, como de manera parcial (solo en un porcentaje del tiempo trabajado), siempre que se realice este a título habitual.
- En 3 de las 16 alternativas analizadas se establece una referencia explícita a la reorganización, ya no solo espacial, sino también temporal respecto de la forma de trabajo tradicional. Estas puntualizaciones van acompañadas de otras definiciones

¹⁵ Diccionario de uso del español de Molier. Madrid 1989. Pág. 1279, 1352, 1353

que establecen la flexibilización como una característica más del teletrabajo. Esta flexibilización laboral indica, ya no de manera explícita, sino implícitamente una reestructuración del espacio y tiempo del trabajo.

En todas las definiciones hasta aquí analizadas, se observa que los autores de las mismas coinciden en la idea del alejamiento físico entre las partes (trabajador-empendedor).

No obstante, hay interrogantes que no encuentran respuesta en estas definiciones.

En el informe de la Comisión Europea de 2001 sobre teletrabajo (“*Status Report on New Ways to Work in the Knowledge Economy*” e-work 2001), se ha abandonado definitivamente por obsoleta la palabra teletrabajo (según lo planteado por esta acepción), para asumir un nuevo concepto de e-work o e-trabajo, que da título al propio informe. La definición que se hace en el glosario del mismo es la siguiente: **“Práctica laboral que utiliza las nuevas tecnologías de Información y Comunicación para incrementar la eficacia, la flexibilidad (espacio- temporal) y la sustentabilidad en el uso de los recursos”**.¹⁶

La palabra teletrabajo denomina una forma general de trabajo a distancia de la cual el e-trabajo no es más que una de las modalidades posibles de realizar trabajo a distancia caracterizada fundamentalmente por el uso de las Tecnologías de la Información y de Comunicaciones (en adelante TIC’s).

Es así que el aspecto de la distancia queda inmerso y diluido dentro de un ámbito más amplio y de flexibilidad, marcado esencialmente por las TIC’s, hasta el punto que el acento principal deja de ser el “estar a distancia”, de manera que lo que importa es “la eliminación de las distancias”. El énfasis pasa a estar en la flexibilización que posibilita el uso de las tecnologías y ya no en la distancia física a la organización.

¹⁶ “European Telework Online”. <http://www.eto.org.uk/twork/tw00/index.htm>
[Consulta del 2 de febrero de 2003]

De lo hasta aquí expuesto, se puede señalar que los principales factores que caracterizan al e-trabajo son:

- *Empleo excluyente de las TIC's, con el consecuente establecimiento de relaciones mediadas por las tecnologías*
- *La flexibilización del Tiempo y el Espacio laboral.*

Ésta es la orientación del presente trabajo.

Quienes e-trabajan

Al principio, esta modalidad laboral estaba destinada a empleados de categoría con grandes responsabilidades y ciertas capacidades de decisión. En la actualidad se está extendiendo a gran variedad de ocupaciones. La tendencia es digitalizar el trabajo en todos los aspectos susceptibles de ser digitalizados. El abanico es grande y son muchas las áreas en las que se puede trabajar a distancia: asesoría laboral, fiscal, jurídica y contable; ventas; servicios de traducción; medicina; enseñanza; diseño; seguimiento de valores bursátiles; administración, entre tantísimos otros. El e-trabajo resulta ideal para aquellos que hacen buena parte de su tarea, o toda en la calle: como vendedores, visitantes médicos, promotores. La oficina va con ellos y así pueden enviar pedidos e informes por su computadora.

En la Argentina no hay por el momento estadísticas sobre el e-trabajo. Lo que se sabe es que la mitad de las computadoras personales instaladas en el país van al mercado hogareño, sin saber cuantas de ellas e-trabajan, pero permitiendo, no obstante, el acceso a esta modalidad.¹⁷

Lo que se puede afirmar de lo hasta aquí planteado es que el e-trabajo es una realidad cada vez más contundente en nuestro país. e-trabajadores argentinos prestan sus servicios a través de esta modalidad laboral, tanto a organizaciones argentinas, así como también a diferentes partes del mundo, tendencia esta que a tenido un importante crecimiento a partir de la crisis económico financiera que atraviesa la Argentina.

¹⁷ Altisen, C. “Teletrabajo: una opción laboral del futuro disponible “hoy” en tu PC”. Edición Electrónica. 2001. Ed. Libros en Red. Pág. 4

Como e-trabajan

Existen diferentes maneras de clasificar el e-trabajo. Algunas de ellas son:

- Según el espacio físico que se utilice para llevar a cabo la actividad laboral:

1. e-trabajo en casa: admite varios tipos de acuerdo al tipo de contrato laboral establecido:
 - e-trabajadores empleados: el hogar como lugar de trabajo estipulado en un contrato con el empleador.
 - Autoempleado o *freelance*: ofrece sus servicios el mismo desde su propia casa.
 - e-trabajadores empresarios: aquellos que inician una aventura empresarial desde su casa.

2. e-trabajo en oficinas remotas:
 - Centros de recursos compartidos: es un centro que aglutina en un solo edificio una serie de prácticas relacionadas con el teletrabajo y organiza los recursos humanos de la empresa para obtener mayor efectividad y flexibilidad. Posen equipamientos de tecnologías de información y de telecomunicaciones.
 - Telecentros u oficinas satélites: son lugares que, aunque distantes entre sí, trabajan conjuntamente en un entorno dirigido. De este modo, una empresa puede tener sus oficinas o departamentos en diferentes lugares, pero trabajando conjuntamente (compartiendo recursos).
 - *Telecottage*: un tipo especial de telecentro, pero ubicado en zonas rurales.

3. e-trabajo móvil: se consideran aquellos trabajadores que desarrollan la mayor parte de su actividad en diferentes lugares (nómadas).

4. Teleredes de PYME: interconexión de PYME a través de una red telemática. Desarrollo de una Intranet.¹⁸

- Según la relación laboral establecida entre el *e*-trabajador y la parte contratante:

Desde este punto de vista habría que distinguir entre las siguientes variedades de *e*-trabajo:

- Relación laboral
- Arrendamiento de servicios o de obra civil
- Como forma de organización interna empresarial: puede permitir la descentralización de determinadas actividades, lo que no supone más que su realización en centros de trabajo de una empresa distintos de su sede principal.
- Como forma de organización interempresarial: se refiere a conexiones telemáticas entre empresas en cuanto forma de colaboración mediante el cambio electrónico de datos. En este caso, se está más en presencia de telesocios que de teletrabajo propiamente dicho.¹⁹

¹⁸ Altisen, C. Op. Cit. Pág. 4-5

¹⁹ Sánchez Linas, E. “*e*-trabajo en España” <http://www.uac.es/reg4/pub/art245.htm>
[Consulta 25 de mayo, 2003]

Legislación

El *e-trabajo* puede implementarse como un acuerdo de partes porque al no estar contemplado no está prohibido.

Ahora bien, el *e-trabajo* es una forma más de trabajo, y por tanto le son aplicables las leyes del trabajo ordinarias; ya sea el caso del *e-trabajador* empleado por una empresa (cuyos derechos y obligaciones serán los mismos que los de cualquier otro trabajador) o, el *e-trabajador* autónomo o profesional independiente, se cuenta con un marco legal regulador ya existente.

La dificultad se encuentra en que no existe un marco legal globalizado, sino que rige el marco legal que cada país tenga establecido para el trabajo, concebido tradicionalmente.

“La normativa de cara al teletrabajo deberá ser trans-nacional, los *e-trabajadores* con el uso de Internet, realizan cada vez con mayor facilidad tareas para empresas de otros países, entrando así en un terreno sobre el que es necesario arrojar luz.”²⁰

Existe un vacío legal ante esta situación.

El *e-trabajo* existe en la Argentina, a través de numerosas iniciativas, que abarcan tanto a empresas, al *e-trabajador* en relación de dependencia; como a los *e-trabajadores* autónomos y también a micro emprendimientos.

A pesar de esta realidad, hay quienes afirman que falta la decisión política de que el país se introduzca de lleno a la Sociedad de la Información. La creación de la Comisión de Estudio para el encuadre legal del teleempleo por parte del Ministerio de Trabajo, que significaría sin dudas un gran avance para el teletrabajo en relación de dependencia, se halla suspendida, dejando a este tipo de trabajador sin la cobertura que brinda un marco legal.²¹

²⁰ Altisen, C. Op. Cit. Pág. 8

²¹ <http://www.caminandoutopias.org.ar> [Consulta 18 de febrero, 2004]

Ventajas e inconvenientes del e-trabajo

Ortiz Chaparro en su libro “El Teletrabajo, Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología” detalla algunos de las ventajas del teletrabajo para el trabajador, la empresa y la comunidad.²² Estas afirmaciones son válidas también para el e-trabajo.

Para el trabajador		Para la empresa	Para la comunidad
Profesionales	Personales		
Flexibilidad	Más vida:	Ahorro de espacio e instalaciones.	Ahorro:
Productividad	• Familiar	Menos:	• Energía
Autonomía	• Social	• Absentismo	• Infraestructuras
Autorrealización	Más tiempo libre	• Salarios y cargas sociales	• Tiempo
Posibilidad de independización	Menos problemas laborales	Más:	Distribución de la población: desarrollo local y regional
	Menos gastos de desplazamientos, ropas, etc.	• Productividad	Potenciación de tecnologías de futuro
		• Control	Incorporación de discapacitados
		Dirección por objetivos	
		Gestión por resultado	

Cuadro 3: Ventajas del Teletrabajo

²² Ortiz Chaparro, F. “El Teletrabajo”. Cáp. VIII. Ventajas e inconvenientes del teletrabajo. España 1996. Ed McGraw-Hill. Pág. 130.

Para el trabajador		Para la empresa	Para la comunidad
Profesionales	Personales		
Sensación de pérdida de <i>status</i>	Aislamiento	Coste de equipos	Cambios en la legislación laboral, fiscal, etc.
Desorientación inicial en gestión	Cambio en el tipo de socialización	No control presencial	Posible pérdida protagonismo sindical
Falta de apoyos personales y materiales	Dificultad para seguir una carrera linealmente	Inercia operativa	Obsolescencia de grandes instalaciones en el centro de las ciudades
Dificultad en el trabajo en grupo y problemas de operativa		Cambios organizativos	
Desvinculación de las empresas		Más dificultad en el trabajo en equipo	

Cuadro 4: Inconvenientes del Teletrabajo

El e-trabajo y el trabajo tradicional

En el siguiente cuadro se resumen los principales factores que determinan al e-trabajo, caracterizándolos tanto en el trabajo tradicional como en el mismo e-trabajo. De aquí en adelante se referirá a trabajo tradicional a la modalidad laboral que cumple con las características explicitadas en el siguiente cuadro.

	Trabajo Tradicional	e-trabajado
Uso de TIC's	Dichas tecnologías, no siempre necesarias, son utilizadas para facilitar el trabajo o para obtener ventajas competitivas.	Es excluyente el uso de TIC's
Tiempo y Espacio Laboral	Existe generalmente un contexto determinado de trabajo, así como una jornada laboral establecida.	Dada las posibilidades que brindan el uso de TIC's, existe una mayor flexibilidad en cuanto al lugar habitual de trabajo y al horario laboral.
Relaciones entre sujeto trabajador y empleador.	Relaciones presenciales, con los aspectos de cercanías y sus implicancias.	Las relaciones se encuentran mediatizadas por las TIC's, con las implicancias que le son propias.

Cuadro 5: e-trabajado y trabajo tradicional

El e-trabajo como Tecnología

Se denomina tecnología a todo conocimiento utilizado a escala social para transformar la realidad, ya no solo las maquinas o los procesos de producción, si no todo elemento que, en la vida de la organización signifique la aplicación sistemática de conocimientos en la ejecución de tareas transformadoras.

Existen diferentes tipos de clasificaciones:

- Tecnología central o básica: aquella referida al objeto primario de la organización, a la rama o actividad que tipifica a la misma.
- Tecnología complementaria o de apoyo: todo el resto de las actividades que se realizan en la organización y que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.²³

También se clasifican en:

- Tecnologías duras: estas tienen como objeto la transformación de la materia para producir objetos concretos y palpables. Ejemplo de este tipo de tecnologías son las materias basadas en procesos físicos (la mecánica, la electrónica, la industria, etc.); como así también las basadas en procesos químicos y/o biológicos (alimentaria, farmacéutica, etc.).
- Tecnologías blandas o de gestión: su propósito es producir mejoras de instituciones u organizaciones para que alcancen más plenamente sus propósitos y objetivos. Ejemplo de estas son los procesos intelectuales (administración, organización, psicología del trabajo, etc.)²⁴.

El e-trabajo es un conjunto de conocimientos aplicados para transformar la forma en que se organiza el trabajo, por lo cual, se podría decir, que es una tecnología de

²³ Hurrel, J; Canda, G. “Taller de Tecnología”. Cáp. I. La tecnología: alcances y objetivos. Buenos Aires 1996. Ed. Independencia. Pág. 12.

²⁴ Mautino, J. M. “Tecnología 9”. Cáp. III. Respuestas a las necesidades: la Tecnología. Buenos Aires 2000. Ed. Stella. Pág. 13-15.

apoyo, ya que soporta las actividades del objeto primario de la organización. También puede ser considerada, según la segunda clasificación, como una tecnología blanda o de gestión, ya que procura producir una mejora en las organizaciones para que estas cumplan con éxito sus objetivos.

Todo elemento tecnológico tiene influencia en los demás aspectos organizacionales, por lo cual debe ser relevado y clasificado.

Arthur Turner, en su artículo “influencia de la tecnología en el sistema organizativo”, aporta ciertos conceptos:

La tecnología influye de diversas maneras sobre el comportamiento humano dentro de los sistemas organizativos.

1- Como conjunto de conocimientos técnicos relevantes que hay en el entorno:

- Los conocimientos técnicos constituyen una importante influencia de entorno para aquella.
- Los fenómenos técnicos, organizativos y sociales están muy interrelacionados.
- El ritmo de crecimiento del conocimiento técnico es vertiginoso. Al entrar un conjunto de conocimientos en un ritmo rápido de crecimiento, las empresas se enfrentan no sólo con el problema de adaptar cambios en sus procedimientos técnicos, sino también con el problema del cambio de la estructura de sus organizaciones a fin de acomodarlas al ritmo acelerado de los cambios. La estructura de la organización es totalmente una función del ritmo de crecimiento del conocimiento técnico relevante para la misma.

2- Como determinante de ciertas características de la estructura organizativa.

3- Como determinante inmediato de la forma en que son proyectadas las tareas asignadas a los individuos a los grupos:

Según sus características, las tareas parecen inducir actitudes y comportamientos completamente diferentes, lo cual a su vez, ejerce una marcada influencia sobre los estilos de supervisión y sobre los procedimientos y estructuras de la organización.

Las opiniones de los directivos pueden ejercer una marcada influencia sobre la forma en que las variables tecnológicas afectan al comportamiento. Puede establecer estructuras organizativas y fomentar estilos de liderazgo que sean o no compatibles con las influencias tecnológicas.

Sin embargo, aunque la dirección intente mediatizar la influencia que la tecnología ejerce sobre la forma del comportamiento de su organización, la tecnología que elija se reflejará claramente en la forma de ésta y en sus normas y estructuras sociales.²⁵

El e-trabajo, al establecer una forma diferente de organizar la ejecución de las tareas, por la flexibilidad espacio-temporal que brinda, puede llevar a inducir comportamientos particulares en el trabajador, ejerciendo también influencia en las formas de supervisión. Este es uno de los ejes que se investigan en este trabajo.

²⁵ Turner A. “La influencia de la Tecnología en el Sistema Organizativo”. Apunte de Cátedra Psicología Organizacional. Ciclo Lectivo 2002. Pág. 53

▪ **Psicología Organizacional**

Para poder enfrentar una problemática es necesario un enfoque de referencia o paradigma desde el cual poder leer esa realidad. Para obtener un resultado válido y posible de ser generalizado, es necesario superar lo empírico como única fuente de conocimiento y poder alcanzar un discernimiento metodológico y sistemático de la situación analizada.

Cuando la problemática se refiere a la situación del sujeto trabajador dentro del contexto organizacional, una de las disciplinas que más conceptos, criterios y herramientas aporta para potenciar y mantener dicha relación, es la Psicología Organizacional.

El estudio de los problemas humanos en las organizaciones, ya sean éstas de carácter privado o estatal, ha despertado en los últimos años un profundo interés, no sólo entre los psicólogos, sino también entre los que no lo son. Esto no es sorprendente ya que casi la mitad de la vida de un individuo transcurre en las organizaciones más diversas: empresas de producción, servicios, hospitales, oficinas, etc.

Dentro de las esferas más importantes de la vida del hombre está el trabajo. Solo ahí se pueden satisfacer una serie de necesidades, objetivos y expectativas. Además en él pueden emplearse plenamente muchos talentos, capacidades y tendencias.

Los estudios y esfuerzos de la Psicología Organizacional están destinados a lograr configurar de una manera más grata el trabajo humano dentro de las organizaciones y adaptar mejor procesos laborales a las capacidades fisiológicas y psicológicas de las personas, a transformar las tareas y las operaciones laborales mediante la humanización de los procesos de organización y convertirlos en algo que tenga sentido para el sujeto.²⁶

²⁶ Weinert, A.B. Op. Cit. Cáp. I. Introducción. Pág. 20.

Por el joven desarrollo de esta disciplina, no es posible afirmar que se cuenta con una teoría general de las organizaciones. No hay unidad de concepción en su desarrollo, hay distintas escuelas, distintos enfoques, marcos teóricos y metodológicos.

El punto común más fácil de encontrar es que esta disciplina ya no se ocupa de partes de la organización, ni de problemas específicos, sino que considera a la organización en su totalidad. Las organizaciones en su totalidad actúan como objeto de estudio de la Psicología Organizacional.²⁷

En la investigación llevada a cabo por ésta, se impone la necesidad de contemplar y estudiar a los individuos, los grupos y las organizaciones sociales en su conjunto, dentro y como un sistema.

Si se desea comprender la conducta social de los individuos y de los grupos en el mundo del trabajo, se debe estudiar e investigar la organización global ya que, de lo contrario, no se podrá entender ni explicar cabalmente fenómenos tales como la motivación, la comunicación, la satisfacción en el trabajo, etc., así como tampoco las diferencias interindividuales en las conductas y en las reacciones, ni en las posibles divergencias en el establecimiento del contrato psicológico.

La Psicología Organizacional, con sus planteamientos específicos, proporciona un mayor conocimiento de las organizaciones que se desarrollan, transforman y adquieren mayor complejidad, aumentando también el contingente de problemas humanos propios de la vida cotidiana, sobre todo los relacionados con la realización de tareas, con las más diversas expectativas, valores, objetivos y actividades, así como con la naturaleza de las diferentes relaciones y vínculos que puedan surgir.

Es importante tener en cuenta que el campo de la conducta dentro de la organización es de naturaleza multidisciplinaria, pudiendo ser comprendido sólo si se toma en consideración la gran cantidad de aportes igualmente relevantes de la psicología de las organizaciones, sociología, teoría de la gestión, organización y economía.

No obstante, una contribución de la psicología de las organizaciones consiste en la aplicación de conceptos científicos a fenómenos observables en organizaciones, abordadas hasta ahora, con frecuencia, sobre la base de la intuición.²⁸

²⁷ Carola N. Apunte de Cátedra Psicología Organizacional. Ciclo Lectivo 1992. Unidad 3 “Desarrollo Organizacional”

²⁸ Weinert, A.B. Op. Cit. Cap. I. Introducción. Pág. 21

▪ **Las Organizaciones y la Administración**

En toda organización es necesaria la correcta administración para hacer posible la subsistencia de ésta en el mercado. Se denomina proceso administrativo al conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar:

- Planificación: al planificar se definen las metas, se establecen las estrategias para alcanzarlas y se desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.
- Organización: se refiere al proceso de determinación de qué tareas son necesarias llevar a cabo, quienes la realizarán, quien rendirá cuentas a quien y donde se deberán tomar las decisiones.
- Dirección: incluye motivar a los subordinados, dirigir a otras personas, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.
- Control: vigilar las actividades para que se realicen de conformidad con lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.²⁹

Los cambios que la modalidad de e-trabajo impone hacen surgir numerosos interrogantes acerca de las diferencias que se establecen con respecto al trabajo tradicional a la hora de llevar a cabo las funciones de la administración, fundamentalmente en lo que respecta a la dirección y el control. Por ejemplo:

- *¿Puede dirigirse con los mismos criterios y herramientas a personas con las que se tiene un trato diario y personal que a aquellas a las que probablemente no se los conoce personalmente? ¿Cómo corregir rumbos cuando se observa un desempeño defectuoso sobre la marcha? O el liderazgo, herramienta pilar de la dirección ¿puede ejercerse igual a la distancia?*
- *Muchas de las estrategias de control adoptadas en el trabajo tradicional son claramente reforzadas por la posibilidad de “darse una vuelta cada tanto y*

ver”, algo imposible de realizar en el e-trabajo. Es curioso que esta contingencia, que se evidenciaría inmediatamente a cualquiera que quiera implementar el e-trabajo como alternativa, no reciba un lugar de destaque en la bibliografía consultada. La bibliografía que encara la organización desde el punto de vista del trabajo convencional toca el tema en profundidad, pero claramente enfocado a una relación presencial, mientras que en las referidas a teletrabajo y/o e-trabajo apenas se lo menciona.

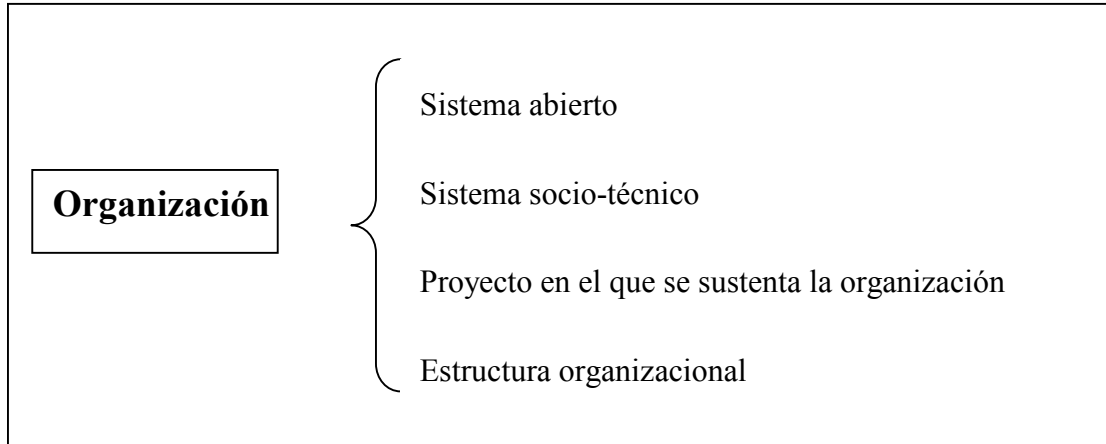
Ahora bien, en busca de algunas respuestas, se desarrollaran ciertos conceptos claves.

Organización

Es fundamental conocer en profundidad el concepto de organización y sus dimensiones, ya que es esta como tal y en su totalidad, el objeto de estudio de la Psicología Organizacional (enfoque de sustento de este estudio). La mirada global que esta posibilita, permite investigar ciertas implicancias que como consecuencia de la incorporación del e-trabajo tiene la organización como sistema.

La organización es, de acuerdo a lo que propone Aldo Schlemenson en su libro “Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal”, “...un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros u de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Esta inserta en un contexto socio-económico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación.”³⁰

²⁹ Robbins, S.P; Coulter, M. “Administración” Sexta Edición. Cáp. I Introducción a las Organizaciones y la Administración. México 2000. Ed. Prentice Hall. Pág. 4-9.



Cuadro 6: La Organización como sistema

De lo hasta aquí expuesto y teniendo en cuenta las posibles repercusiones que la incorporación del e-trabajo puede tener para el sistema organizacional que lo adopta como alternativa laboral, es que surge el siguiente interrogante:

¿Cómo se caracteriza un sistema organizacional que incorporó el e-trabajo como modalidad laboral?

³⁰ Schlemenson, A. “Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos”. Cáp. II Dimensiones relevantes para el análisis organizacional. Argentina 1993. Ed Paidós. Pág. 38

La organización como sistema abierto

Katz D. y Kahn R. en su libro “Psicología social de las organizaciones” muestran un modelo teórico para entender las organizaciones como un sistema energético de insumo-resultado, en el cual la energía proveniente del resultado reactiva al sistema.

Las organizaciones son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional, consiste en transformaciones entre la organización y su ambiente.

Los sistemas abiertos se mantienen a sí mismos mediante el constante comercio con su ambiente, es decir, en incesante flujo de energía hacia adentro y hacia fuera a través de fronteras permeables.³¹

Dimensiones de la Organización

Ya que la organización constituye una realidad compleja y multifacética, es preciso describir algunas dimensiones relevantes para facilitar el análisis.

Es necesario discriminar, dentro del conglomerado de lo observable, distintos conjuntos de variables significativas, que presentan especificidad y diferenciación, aun cuando de encuentran en interdependencia con las demás.³²

³¹ Chiavenato, I. “Administración De Recursos Humanos” Quinta Edición. Parte I Interacción entre personas y Organizaciones. Colombia 2000. Ed. Mc Graw Hill. Pág. 20-24

³² Schlemenson, A. “La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción”. Cáp. VI. La organización como objeto: siete dimensiones para su análisis. Argentina 1990. Ed. Paidós. Pág. 168

Schlemenson plantea seis dimensiones relevantes para el análisis, que se desprenden de la definición de organización del mismo autor antes expuesto. Las seis dimensiones son:

1. Proyecto en el que se sustenta la organización
2. Estructura organizativa
3. Integración psicosocial
4. Las condiciones de trabajo
5. El sistema político
6. El contexto³³

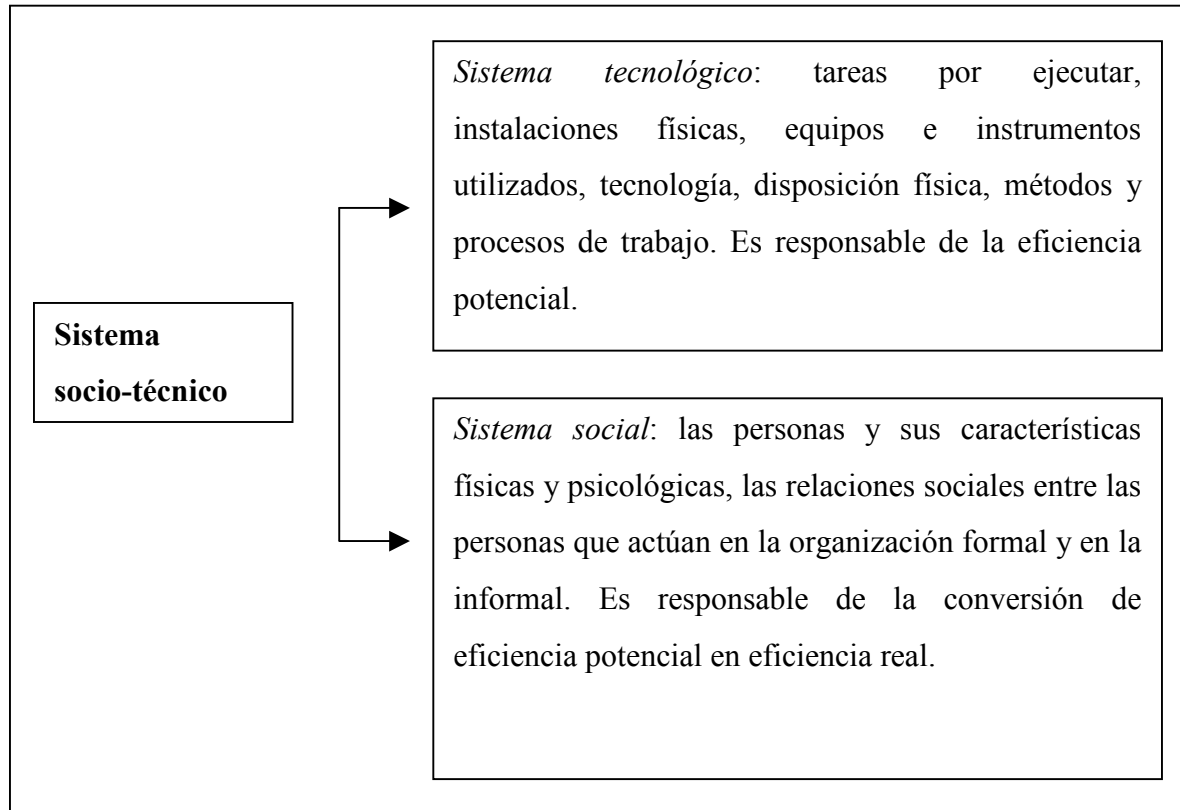
Por las características de este estudio y en vistas a realizar el recorte de lo teórico más apropiado para el cumplimiento de los objetivos planteado se desarrollarán aquí las siguientes dimensiones:

1. *Proyecto*
2. *Estructura*
3. *Contexto*
4. *Integración psicosocial, que será trabajado teniendo en cuenta y en relación con el sistema tecnológico.*

³³ Schlemenson, A. Op. Cit. “Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos”. Cáp. II Dimensiones relevantes para el análisis organizacional. Pág. 38

Sistema Socio-Técnico

Las organizaciones cumplen una doble función: técnica (relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de las tecnología disponible) y social (que se refiere a la manera de interrelacionar a las personas, al modo de hacerlas trabajar juntas).



Cuadro 7: Sistema socio-técnico

El sistema técnico depende de los requerimientos típicos de las tareas que la organización ejecuta, los cuales cambian de acuerdo con las empresas y están determinados por la especialización del conocimiento y por las habilidades exigidas para operar determinados modelos de maquinas, por los equipos y las materias primas utilizadas y por la disposición física de las instalaciones. La tecnología determina casi siempre las características de las personas que la organización necesita: ingenieros y especialistas para la tecnología computarizada, o mano de obra para las construcciones civiles. Los conocimientos, la experiencia, la calificación del personal, etc. Son factores que dependen de la tecnología utilizada por la organización. El sistema técnico no puede

estudiarse aislado. Para operar el sistema técnico se necesita un sistema social compuesto de personas que se relacionan e interactúan profundamente.³⁴

Schlemenson afirma que las relaciones interpersonales de una organización tienen dos ejes ordenadores de las relaciones interpersonales:

- Dimensión vertical: todas aquellas relaciones establecidas para con la autoridad. Este sistema busca optimizar las relaciones entre los sistemas social y técnico, a medida que trabajan orientados hacia las metas organizacionales.
- Dimensión horizontal: todas aquellas relaciones establecidas entre los pares, ya sean estas formales o informales

Estas dos dimensiones no se dan en un vacío organizacional, sino que es importante tener en cuenta el proyecto, las políticas y la estructura de la organización, ya que constituyen el marco continente de la conducta individual y la conducta grupal.³⁵

La estructura de la organización deberá tomar consideración tanto de la naturaleza de la tarea (sistema técnico) como la naturaleza de las personas (sistema social). No tiene sentido afirmar que la naturaleza de la tarea determinara la naturaleza de la organización que se genera ante los trabajadores, pero, tampoco tiene sentido decir que las características socio-psicológicas determinaran la forma en que un determinado trabajo va a ser realizado.

Los sistemas tecnológico y social se hallan en interacción mutua y reciproca en la cual uno determina al otro.³⁶

Las diversas partes que componen este sistema se encuentran en el e-trabajo con una distribución tanto espacial como temporal diferentes a las establecida en el trabajo tradicional, lo que lleva a preguntar:

³⁴ Chiavenato, I. Op. Cit. Parte I Interacción entre personas y Organizaciones. Pág. 24-25.

³⁵ Schlemenson, A. Op. Cit. “Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos”. Cáp. II. Dimensiones relevantes para el análisis organizacional. Pág. 42-43

¿Cómo se caracterizan las relaciones establecidas entre los e-trabajadores y la organización en la modalidad del e-trabajo?

Lo referido al sistema técnico será trabajado en diversos apartados del presente trabajo.

Proyecto en el que se sustenta la organización

Aldo Schlemenson, en su libro “La perspectiva ética en el análisis organizacional”, un compromiso reflexivo con la acción, sostiene lo siguiente en relación al proyecto de una organización:

En la génesis de una organización, el proyecto siempre está primero. El proyecto constituye el soporte fundacional básico de la organización, este determina el proceso y el devenir. Configura un componente creativo, no rutinario, ni burocrático, ni estático, sino por lo contrario, forma parte de un aspecto dinámico que concentra las principales intencionalidades del sistema, las metas referidas a un futuro deseable que no existe en el presente y se desea hacer surgir.

Solo a partir de un proyecto coherente se va generando una organización, en parte consistente en una serie de regularidades, tipificaciones, definiciones de conductas que se van repitiendo en forma estable y que representan compromisos concentrados con el afuera y con el adentro.

La audiencia externa constituye un protagonista fundamental y, por ende, ocupa un lugar central en la configuración del proyecto.³⁷

³⁶ Schein, E. “Psicología de la Organización” Cap. VI La organización como sistema complejo. México 1985. Ed. Prentice Hall. Pág. 119-120.

³⁷ Schlemenson, A. Op. Cit. “La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción”. Cap. VI. La organización como objeto: siete dimensiones para su análisis. Pág. 177 -179

Toda organización necesita de un proyecto en el cual se establezcan los objetivos y modos de funcionamiento que orienten la acción de todos los miembros de la organización. Entonces:

¿De que manera la modalidad del e-trabajo influye en el establecimiento de las metas, objetivos y estrategias de la organización?

Estructura organizacional

Schlemenson entiende por estructura al sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, y de la definición de funciones y responsabilidades.³⁸

Se refiere al conjunto de roles o posiciones oficiales que forman parte del sistema. Definir la estructura de roles en forma explícita permite que la organización sea independiente de las personas que ocasionalmente la conforman.

El término estructura supone:

- El organigrama, que constituye la forma gráfica por medio de la cual se presentan tanto las áreas de actividad como los niveles jerárquicos y las relaciones entre estos desde lo formal.
- La definición de funciones que se asignan a cada puesto de trabajo.
- La descripción de las tareas a través de las cuales se cumplen las funciones de cada puesto.
- El mecanismo de las comunicaciones formales.
- Las relaciones entre departamentos y de estos con dependencias externas.
- Los diferentes tipos y niveles y autoridad.
- Los objetivos específicos de cada posición.³⁹

³⁸ Schlemenson, A.. “Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos”. Cáp. II. Dimensiones relevantes para el análisis organizacional. Op. Cit. Pág. 40

A partir de esto cabe preguntar:

¿De que manera afecta a la estructura de la organización la implementación del e-trabajo?

Contexto organizacional

Gibson, Ivancevich y Donnely en su libro “Las organizaciones” sostienen que las organizaciones mantienen un intercambio interno de flujos, pero también, uno externo con un entorno organizacional, es decir, con una sociedad que las crea y las mantiene.

Este entorno o contexto representa una fuente de variables que afectan a la organización. Estas deben responder a múltiples factores que influyen sobre ellas: las necesidades de sus clientes, las limitaciones legales y políticas, las variables económicas y tecnológicas que se produzcan, etc.⁴⁰

El desarrollo de las tecnologías de telecomunicación entre otros factores (económicos, políticos y culturales, que pueden también ser resultado) han posibilitado o traído como consecuencia la caída de las fronteras, dando lugar a un nuevo fenómeno, “la Globalización”.

Las variables de entorno que afectan a la organización ya no son locales, por lo que se hace necesario tener en cuenta el alcance o influencia de las mismas en la organización.

La organización que emplea al e-trabajo, se encuentra con un contexto organizacional que, al traspasar las barreras nacionales, enfrenta a la organización al replanteamiento de situaciones tales como:

³⁹ Schlemenson, A. “La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción”. Cáp. IV. La organización como objeto: siete dimensiones para su análisis. Op. Cit. Pág. 181

⁴⁰ Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M.; Donnely, J. H. “Las Organizaciones” Octava Edición. Cáp. El Estudio de las Organizaciones. España 1996. Ed. Irwin. Pág. 11.

- *población de trabajadores: en el caso del e-trabajo, los e trabajadores no están asentados necesariamente en un punto geográfico determinado y/o estable.*
- *mercados laborales regido por leyes de mercado diferentes: cada región tiene sus propias leyes de mercado laboral, así como también de mercado de productos y de servicios*
- *situaciones diferenciales de avances y disposición de herramientas tecnológicas: no todos los países cuentan con las mismas posibilidades de conocimiento y obtención de los recursos tecnológicos*
- *formaciones gubernamentales y legales que protegen al empleado según cada país: cada país tiene sus propias leyes de empleo y seguridad para el trabajador. (“A la fecha no existe un marco legal global para los e-trabajadores”⁴¹)*

¿Cómo afectan a las organizaciones y a los e trabajadores factores tales como:

- *diferencias culturales,*
- *distintas legislaciones,*
- *distintas situaciones económico-financieras,*
- *diferentes creencias políticas,*

en el establecimiento de las relaciones laborales?

⁴¹ Altisen, C. Op. Cit. Pág. 8

▪ **Contrato Psicológico**

Todo contrato laboral presenta dos partes fundamentales:

- El contrato formal y escrito: acuerdo relacionado con el cargo que va a desempeñarse, el contenido del trabajo, el horario, salario, etc.
- El contrato psicológico: expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación.

Edgar Schein,, en su libro “Psicología de la Organización”, afirma que “el contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que opera a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización “. ⁴²

El contrato psicológico se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo en el cual se establezca el trabajo por realizar y la recompensa que recibirá. Es un acuerdo tácito entre individuo y organización para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por las costumbres. El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes.

Una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos y claros. No siempre las personas dicen abierta y manifiestamente lo que quieren y lo que necesitan. El esclarecimiento de los contratos es necesario para lograr una efectiva vivencia interpersonal. Es esencial tanto para la organización como para el individuo, que las partes exploren los dos aspectos del contrato y no solo lo formal. ⁴³

Es imprescindible tener en cuenta que el contrato psicológico cambia con el tiempo, a medida que cambian las necesidades de la organización y del individuo. ⁴⁴

⁴² Schein E. Op. Cit. Cáp. II. Los problemas humanos en las organizaciones. Pág. 20.

⁴³ Chiavenato, I. Op. Cit. Cáp. III Las personas y las organizaciones. Pág. 114

⁴⁴ Schein E. Op. Cit. Cáp. II. Los problemas humanos en las organizaciones. Pág. 21

Reconociendo la importancia fundamental del contrato psicológico al momento de establecer relaciones óptimas entre organización y trabajador, se hace necesario explorar sobre los factores más importantes a tener en cuenta, tanto por parte de la organización como del sujeto trabajador. Surge así el siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores más importantes a tener en cuenta al momento de satisfacer las expectativas mutuas?

▪ **Sujeto Trabajador**

Se hace imperativo investigar tratando de superar la descripción empírica acerca de quienes, porque y como es realizado el e-trabajo. El e-trabajo es una modalidad laboral que implica una modificación importantísima del concepto tradicional de jornada laboral (tiempo) y una transformación igualmente trascendente del concepto clásico de lugar del trabajo.

Es de suponer que estas modificaciones influyeran de manera significativa tanto al sujeto trabajador, así como también a la organización contratante.

Es necesario darle al trabajador un lugar de importancia, dado que de él depende en gran medida el éxito de la misión organizacional.

El e-trabajo posiciona al sujeto trabajador ante un escenario que, como se mencionaba anteriormente, rompe con los modelos tradicionales de estructuración de la situación laboral. Esto no puede ni debe dejar de ser tenido en cuenta.

El estudio de las personal constituye una unidad básica. Toda organización esta compuesta de personas de las cuales depende para alcanzar el éxito.

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización esta compuesta de personas de las cuales depende para alcanzar el éxito y mantener la continuidad.

El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y, en especial, del área de recursos humanos. Esta área tiene fundamentalmente dos vertientes para el estudio de los recursos humano: las persona como personas dotadas de características propias de personalidad individual, motivaciones, actitudes, etc. Y las personas como recursos, dotadas de habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para la tarea organizacional.⁴⁵

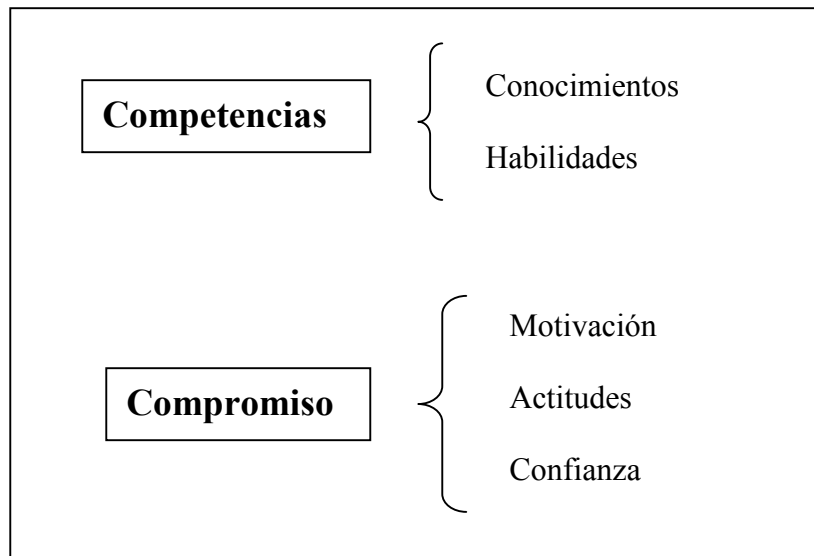
El análisis de la conducta y actuación de los individuos requiere de la consideración de ciertas variables que influyen directamente en la conducta de las personas o en la función que desarrollarán.⁴⁶

⁴⁵ Chiavenato, I. Op. Cit. Pág. 60-61

⁴⁶ Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M.; Donnely, J.H. Op. Cit. Pág. 113.

Competencias y compromiso

Keneth Blanchard plantea, en su libro “Gerente en un minuto”, que dos elementos determinan el desempeño o realizaciones de una persona:



Cuadro 8: Competencias y Compromiso

Es importante tener en cuenta las competencias de los sujetos trabajadores, así como también su compromiso para con el trabajo, ya que esto determinará, según lo enunciado por Blanchard, la forma más adecuada de liderar al trabajador para permitir su desarrollo.

Habilidades y Conocimientos

Habilidades y conocimientos: estos desempeñan un papel fundamental en la conducta laboral y en la consecución de los objetivos organizacionales. Las habilidades son rasgos que permiten a las personas llevar a cabo una acción física o mental. Para obtener buenos resultados laborales es necesario que dichas tareas sean llevadas a cabo con pericia, es decir, con competencias relacionadas a la tarea a desarrollar.

A partir de esto y en busca de información que ayude a arribar a conocimientos necesarios para liderar e-trabajadores es que surge el siguiente cuestionamiento:

¿Cuales son las competencias que un e-trabajador debe poseer?

Actitudes, Motivación y Confianza

Actitudes: una actitud es un sentimiento o estado mental positivo o negativo, conseguido y organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta de la persona a los demás, a los objetos y a las situaciones. Las actitudes son parte intrínseca de la personalidad del individuo.

La satisfacción en el trabajo es una actitud que los individuos mantienen acerca del mismo. Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo.⁴⁷

¿Son diferentes las actitudes de e trabajadores por opción a los que son e-trabajadores por decisión organizacional?

Motivación

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención.

Sin un mínimo conocimiento de la motivación, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

El concepto motivación, es difícil de definir. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origine una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede

⁴⁷ Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M.; Donnelly, J.H. Op. Cit. Cáp. IV. Conducta Individual y Diferencias. Pág. 116-131.

provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

En lo referido a motivación las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Así como las necesidades varían de un individuo a otro, también varían con el tiempo. Sin embargo, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas.⁴⁸

La investigación de la motivación en tanto fuerza que moviliza y a la vez que determina en gran medida la conducta humana, se torna esencial. Todos los sujetos son diferentes, con necesidades, competencias, motivaciones y formas diversas de definir su situación laboral. Ninguno sujeto trabaja por la misma causa. Todos los trabajadores tienen razones personales para realizar un trabajo determinado, en una modalidad determinada de organización laboral.

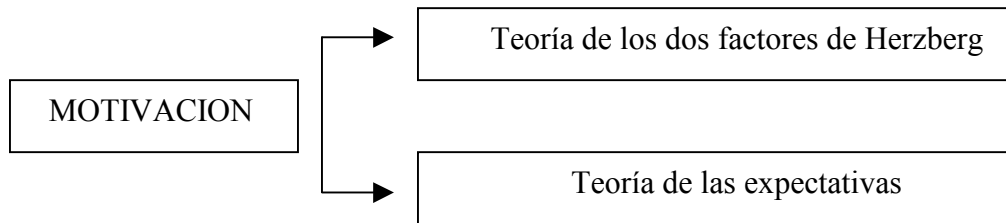
De acuerdo a su motivación es que el sujeto va a significar y por tanto comportarse en su trabajo.

Existen muchas y variadas teorías que persiguen explicar la motivación humana en el trabajo. Ninguna de estas teorías trata de competir con el resto, sino que tratan de explicar distintas cosas a diferentes niveles de análisis.⁴⁹

A fines prácticos y teniendo en cuenta la posibilidad de distintas visiones es que se tendrán en cuenta para el análisis de lo referido a la motivación del sujeto trabajador en la modalidad del e-trabajo las siguientes teorías:

⁴⁸ Chiavenato, I. Op. Cit. Cáp. II Las personas. Pág. 68.

⁴⁹ Schein E. Op. Cit.. Cáp. V. La Motivación desde el punto de vista situacional y de desarrollo. Pág. 70.



Cuadro 9: Teorías de Motivación

Teoría de los dos factores de Herzberg

Se eligió la teoría de Herzberg ya que permite separar los factores higiénicos / motivadores de los satisfactorios / insatisfactorios. Estos factores se plantean fundamentalmente para analizar los motivos por los cuales los sujetos e-trabajan en vez de trabajar de manera tradicional. Posibilita ir un paso más allá del interrogante sobre que necesidades llevan al sujeto a trabajar.

Esta división de Herzberg permite incluir la posibilidad de pensar al e-trabajo como una opción motivadora y/o vocacional y no como una salida no elegida o una imposición del empleador. Admite separar al que entró de forma forzada (sea por causa de falta de trabajo adecuado, necesidad de encontrar uno, o imposición organizacional) de aquellos que fueron motivados por el segundo tipo de motivos (factores motivadores) que implicaría una elección proactiva desde el trabajador (por iniciativa propia). Esta actitud proactiva estaría relacionada con la voluntad de llegar a trabajos donde el sistema tradicional no lo permite, o la simple elección de un sistema de trabajo que permita una autonomía temporo-espacial, o simplemente, el gusto de trabajos mediatizados por TIC's, etc. En todos los casos llevará a caracterizar a este segundo grupo de motivos más cercanos a lo vocacional o motivador en términos de Herzberg.

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según éste, la motivación de las personas depende de dos factores.⁵⁰

⁵⁰ Chiavenato, I. Op. Cit. Cáp. II Las personas. Pág. 76-77.

- Factores higiénicos: condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Corresponde a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han usado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados.

Sin embargo los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.

Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y administración
- Relaciones con el superior
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con colegas

Estos factores constituyen el contexto del cargo.

- Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, la tarea y los deberes relacionados con el cargo en si, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad.

Entre los factores motivacionales se mencionan:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir como realizar el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Ampliación y enriquecimiento del cargo

En síntesis, la teoría de Herzberg afirma que:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores.
2. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los factores higiénicos.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción están desligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional: lo opuesto a satisfacción no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional, de la misma manera, lo opuesto a insatisfacción profesional es la no insatisfacción y no la satisfacción.

Esto lleva a preguntar si en el e-trabajo:

<p><i>¿Se satisfacen las mismas necesidades que a través del trabajo tradicional?</i></p> <p><i>¿Qué otra necesidad es satisfecha?</i></p> <p><i>¿Cuál o cuales no encuentran satisfacción?</i></p>

La teoría de las expectativas de Víctor Vroom

Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir.

Según Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:

- 1) los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.
- 2) La relación que el sujeto percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
- 3) La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree que podrá hacerlo.

Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales que conducen a un objetivo final. Según este, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. Cuando el individuo busca un resultado intermedio, esta en procura de los medios para alcanzar los resultados finales.

Cada individuo tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales. Los resultados intermedios presentan valencias en función de su relación percibida con los resultados finales deseados. Esta relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad. El deseo del individuo (valencia) esta determinado por la suma de las instrumentalidades y valencias de los resultado finales.

La teoría de Vroom se denomina modelo situacional de motivación, ya que hace énfasis en las diferencias entre personas y cargos. El nivel de motivación de una persona bajo la acción de dos fuerzas que operan en una situación de trabajo (las diferencias individuales y los modos de manifestarlas) es situacional. La teoría de Vroom se refiere a la motivación, no al comportamiento.⁵¹

Teniendo en cuenta lo aquí enunciado:

¿Que motivos llevan a una persona a convertirse en e-trabajadora?

¿Qué estrategias utilizan las organizaciones para motivar a los e-trabajadores?

Confianza

Es otro de los componentes del compromiso según lo expuesto por Blanchard.

⁵¹ Chiavenato, I. Op. Cit. Cáp. II Las personas. Pág. 79-82.

Es la medida de la confianza de la persona en sí misma, o, la sensación de ser capaz de desempeñar bien un trabajo sin supervisión.⁵²

El resultado del interjuego de la motivación, las actitudes y la confianza, es el compromiso. Según lo ya expuesto, el nivel de compromiso así como también las competencias del sujeto trabajador son los que definen la conducta a seguir por el líder. Aquí radica la necesidad e importancia de conocer estos aspectos.

Su oportuno conocimiento y análisis posibilita al líder actuar de manera correcta en el proceso de desarrollo del sujeto trabajador como tal.

⁵² Blanchard, K. “Liderança e Gerente Minuto”. Río de Janeiro 1986. Ed Record. Pág. 52.

▪ **Liderazgo**

Dirección con liderazgo

Dirigir con liderazgo es uno de los aspectos que, como se mencionó anteriormente, mayores interrogantes trae al pensar en su realización, ya que la relación entre trabajador/es y líder/es, se encuentra mediatizada por las TIC's.

Para lograr altos niveles de compromiso y cooperación de los trabajadores, no alcanza con ser un buen administrador, sino que es fundamental que quien ocupe ese cargo también tenga capacidades para liderar a sus colaboradores.

Existe una diferencia profunda entre administración y liderazgo.

Administrar quiere decir efectuar, lograr, tener una responsabilidad. Dirigir es influir, guiar con dirección, curso, acción y opinión.⁵³

El liderazgo es el intento de utilizar formas de influenciar no coercitivas para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo.⁵⁴

Al tópico de liderazgo no le faltan teorías, modelos, preceptos. Algunas de las teorías sobre liderazgo son:

- Teoría de los rasgos
- Teorías personales-conductuales
- Modelo de la orientación a los objetivos
- Teoría de la atribución
- Liderazgo carismático
- Liderazgo transaccional y liderazgo transformativo.

Se utilizarán aquí los conceptos aportados por:

⁵³ Tolbar, F.; Fernández Pardoc, J. Op. Cit. Cáp. IV Hacia un marco teórico para el análisis de los nuevos desafíos de la gestión. Pág. 75

⁵⁴ Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M.; Donnelly, J.H. Op. Cit. Cáp. XII. Liderazgo: Teorías y Modelos. Pág. 451

- Benis y Nanus: estos autores hablan de estrategias de liderazgo, más allá del estilo utilizado por el líder.
- Blanchard: estilos de liderazgo situacionales.

Warren Benis y Burt Nanus en su libro “Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz” plantean cuatro áreas de competencias, cuatro tipos de manejar destrezas humanas, ellos hablan de cuatro estrategias:

- Estrategia I: atención mediante la visión.
- Estrategia II: significado mediante la comunicación.
- Estrategia III: confianza mediante el posicionamiento.
- Estrategia IV: despliegue de yo mediante: 1) el autoconcepto positivo y 2) el factor Walleda.⁵⁵

En esta investigación se trabajará con las dos primeras estrategias, ya que se considera son las más apropiadas según los objetivos propuestos.

Atención Mediante la Visión

Para que una organización pueda encausar sus esfuerzos en el logro de un objetivo y pueda seleccionar y guiar a los sujetos encargados de llevarlo a cabo, es necesario que se tenga una visión clara de ese objetivo. Benis y Nanus dicen lo siguiente acerca de la visión:

Para elegir una dirección, primero se debe crear una imagen mental del futuro posible y deseable de una organización, es decir, una visión.

Una visión es la percepción de un futuro creíble y atractivo para una organización. Es una meta que atrae. Siempre se refiere a un estado futuro, una condición que no existe en la actualidad y que no existió nunca.

⁵⁵ Benis W., Nanus B. “Líderes – Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz”. Dirigir a otros, gobernarse a si mismos. Colombia 1991. Ed Norma. Pág. 19

La visión no puede ser ilimitada. Debe proyectarse en el tiempo y en el espacio más allá de los límites del planteamiento ordinario de actividades, pero no debe ser tan distante que se encuentre más allá de las capacidades de comprensión.

La visión debe emerger de las necesidades de toda la organización, debe ser aclamada y compartida por todos los actores. De esta manera los actores ganan sentido e importancia en la medida que deja de seguir ciegamente instrucciones, para convertirse en trabajadores comprometidos en una aventura creativa que tiene un propósito determinado. Las energías se orientan para un fin común, precondition para el éxito.

Tener una visión clara es importante para la toma de decisiones, en tanto al saber cual es el resultado que se pretende alcanzar, las decisiones se tomaran en base a ese resultado.

El líder no es el único que pueda tener la visión, sino que esta puede ser tomada de otros. El líder es quien articula, clarifica, legitima y centra la atención en ella. Debe lograr una visión claramente articulada del futuro, que sea a la vez sencilla, deseable y enérgica.

El líder no ofrece una visión del futuro de una vez y para siempre. Debe repetirla una y otra vez. Debe incorporarla en la cultura de la organización y reforzarla mediante la estrategia y el proceso de toma de decisiones. Debe evaluarla permanentemente a la luz de las nuevas circunstancias

Es necesario tener en cuenta que una visión solo puede provocar un cambio cuando a sido comunicada con éxito a toda la organización.

Una visión no se puede establecer por decreto o coerción. Es un acto de persuasión, de creación de un compromiso entusiasta. Para esto es necesario crear significado mediante la comunicación.⁵⁶

⁵⁶ Benis W., Nanus B. Op. Cit. Estrategia I: Atención Mediante la visión. Pág. 60-74

¿Conocen los e-trabajadores acerca de los objetivos, pautas y políticas de la organización?

Significado Mediante La Comunicación

Sin comunicación nada puede realizarse. El éxito requiere la capacidad de proyectar la imagen apremiante de un estado deseado de cosas, la clase de imagen que les produce a otros entusiasmo y sentimiento de compromiso.

Toda organización depende de la existencia de significados compartidos y de interpretaciones de la realidad que facilitan la acción coordinada. Las acciones y los símbolos del liderazgo enmarcan y movilizan el significado. Los líderes articulan y definen lo que estaba implícito, luego inventan imágenes o metáforas y modelos que proporciona la mirada de una nueva visión.

El factor esencial en el liderazgo es la capacidad de influir y de organizar el significado para los miembros de la organización. Al comunicar el significado, el liderazgo crea una mancomunidad de aprendizaje.

La comunicación crea significados para la gente o debería crearlos. Solamente en esta forma puede cualquier grupo alinearse con los objetivos fundamentales de una organización. Hacer llegar el mensaje inequívocamente a todos los niveles es una clave absoluta.

La modalidad del e-trabajo rompe con las tradicionales formas de comunicarse. Este es uno de los principales factores a tener en cuenta al momento de incorporar esta modalidad por parte de las organizaciones. Es un momento en el cual hay procesos que ya no sirven y nuevos procesos aún por surgir o en periodo de formación.

Más allá de su capacidad para crear visiones, el líder debe ser un arquitecto social, entendiendo por arquitectura social a la telaraña de significados. Esta telaraña de significados es lo que proporciona un contexto y un compromiso para sus miembros y depositarios. Representa una interpretación compartida de los sucesos organizacionales,

de modo que los miembros sepan como se espera sean sus comportamientos. También genera un compromiso con los valores fundamentales de la organización.

Sirve como mecanismo de control, sancionando y proscribiendo clases particulares de comportamientos.

Para poder llevar adelante el cambio, es necesario tener en cuenta la contracorriente de las fuerzas culturales. Por tanto, los líderes deben aprender a manejar la arquitectura social estratégicamente.

Para lograr una transformación exitosa deben darse tres hechos:

- Crear una visión nueva y apremiante, capaz de llevar la fuerza de trabajo a un nuevo lugar. El líder eficiente debe ensamblar para la organización la visión de un estado futuro deseado.
- Desarrollar el compromiso con la nueva visión. La organización debe movilizarse para aceptar y apoyar la nueva visión.
- Institucionalizar la nueva visión. Para traducir la intención en realidad, no alcanza solo con una misión organizativa, una estructura, un sistema de recursos humanos, sino que es necesario tener en cuenta las fuerzas políticas y culturales que movilizan el sistema. El líder debe poder manejar los significados.⁵⁷

Si este paradigma es válido en el entorno del trabajo tradicional (presencial) se estima aun más importante cuando el colaborador no coexiste en tiempo y espacio con su superior ni con sus pares.

Por su reciente aparición y la implementación de medios distintos a los utilizados anteriormente, es que surge la siguiente pregunta:

¿Cómo se realiza la comunicación dentro de una organización que ha implementado el e-trabajo como modalidad laboral?

El liderazgo puede proveer un enfoque para tratar no solo el tema de la dirección, sino también el control, la motivación y comunicación.

⁵⁷ Benis W, Nanus B. Op. Cit. Estrategia II: Significado mediante la comunicación. Pág. 75-103

Liderazgo y desarrollo personal

J. L. Barker, en su libro “Paradigmas” sostiene que el liderazgo es la capacidad de llevar a la gente donde no podrían haber llegado solos.⁵⁸

Los sujetos conocen las metas a alcanzar, pero necesitan del líder para poder alcanzarlas.

Una forma de gestionar los e-trabajadores es desarrollarlos a través del liderazgo hasta alcanzar el nivel de autonomía que el e-trabajo como modalidad laboral requiere. Blanchard y su teoría del liderazgo situacional aportan las herramientas necesarias para abordar el tema desde esta perspectiva.

Kenneth Blanchard sostiene que el liderazgo es la manera en que se trabaja con alguien. Es un proceso a lo largo de un tiempo; es la manera como se comporta una persona cuando procura influenciar el trabajo de otra.

Ahora bien, no todas las personas son iguales, por lo cual es necesario utilizar métodos diferentes para personas diferentes. Tratar de manera diferencial, no sólo a cada persona, sino incluso de una manera diferente a la misma persona encargada de distintas tareas en las cuales tiene más o menos competencias.

Para lograr esto es necesario mudar de estilo de acuerdo con la persona con que se trabaja y con la situación. Esto es lo que Blanchard denomina liderazgo situacional.

Según este autor, un gerente completo es capaz de utilizar cuatro estilos de liderazgo diferentes:

1. **Dirección:** el líder impone instrucciones específicas y supervisión rigurosa del cumplimiento de las tareas. Se destina a personas que carecen de competencias, pero se muestran entusiasmadas y comprometidas con la tarea. Estas personas necesitan supervisión y dirección.

⁵⁸ Barker, J.L. “Paradigmas. El Negocio de Descubrir el Futuro”. Cáp. XII. Gerentes, Líderes y Paradigmas. Cali-Colombia 2000.Ed. McGraw-Hill. Pág. 179.

2. **Entrenamiento:** el líder supervisa y dirige atentamente la realización de tareas, más también explica decisiones, solicita sugerencias e incentiva el desenvolvimiento.
3. **Apoyo:** el líder solicita y apoya el esfuerzo de los subordinados para cumplir con las tareas y compartirla con ellos tomando decisiones. Esta destinado a personas que poseen alguna competencia pero carecen de compromiso. Necesitan supervisión y dirección porque tienen poca experiencia, pero también, apoyo y elogios para construir y desenvolverse en la toma de decisiones, restaurando así el compromiso.
4. **Delegación:** el líder transfiere la responsabilidad del proceso decisorio y da solución de problemas a los subordinados. Este esta reservado a personas que demuestran competencias y compromiso. Pueden trabajar solos en un proyecto, sin supervisión ni apoyo.

Los cuatro estilos consisten en la combinación de dos comportamientos básicos de liderazgo (Cuadro 8) que un gerente puede adoptar cuando quiere influenciar a alguien:

COMPORTAMIENTO DE APOYO	ALTO	E3 Asesoramiento	E2 Supervisión
	BAJO	E4 Delegación	E1 Control
		BAJO	ALTO
		COMPORTAMIENTO DIRECTIVO	

Cuadro 10: Los cuatro estilos de Liderazgo

- **Comportamiento Directivo:** implica decir con claridad la persona que, como y donde hacer algo, y enseguida, supervisar atentamente el desempeño.

Se enfatiza la conducta orientadora y no se destaca mucho la conducta de apoyo. Se le dice cual es el objetivo y que es un buen trabajo. Se da solución a los problemas, se toman las decisiones y los subordinados apenas ejecutan las ideas del gerente.

- **Comportamiento de Apoyo:** implica escuchar, ofrecer apoyo e incentivo a los esfuerzos de los individuos y, enseguida felicitarlos por su desempeño en la solución de problemas.

Se enfatiza la ayuda y se minimiza la dirección. Se apoyan los esfuerzos de los subordinados, se escuchan las sugerencias que pudieren dar y se facilita la interacción con los demás. Se los incentiva, motiva y elogia. Se ayuda a los subordinados a llegar a soluciones propias haciéndoles preguntas que le amplíen el raciocinio y les dé coraje para asumir riesgos.

Para ser un líder situacional, Blanchard sostiene que es necesario poseer tres habilidades:

- Diagnostico
- Flexibilidad:
- Acuerdo: es necesario acordar con los trabajadores sobre lo que es un buen trabajo.

Es preciso también establecer lo siguiente:

- Objetivos razonables, posibles de ser logrados por el sujeto.
- Definir exactamente aquello por lo que la persona es responsable.
- Definir también como el desempeño va a ser medido o que es lo que se considera un buen trabajo.
- Establecer un sistema de registro a fin de trazar y comparar el desempeño.⁵⁹

⁵⁹ Blanchard, K. Op. Cit.

Blanchard, y su teoría del liderazgo situacional interesa en este caso particular no tanto por situacional, sino por su perfil transformador, orientado a un desarrollo del sujeto. Permite a la persona alcanzar una meta y llegar, al decir de Barker, a donde no podrían haber llegado solos.

Se considera al liderazgo situacional como una manera de preguntar como conducir a un sujeto que no esta presente, como controlarlo, cuanto delegar o no en el, cuanto y en que confiar. Desarrollarlo entonces con vistas no solo a convertir a un trabajador tradicional en un e-trabajador, sino también para mejorar sus competencias si ya lo es.

Capítulo 2 - CONSIDERACIONES METODOLOGICAS

- **Tipo de Investigación**

- **Técnicas Utilizadas**

- **Procesamiento de Datos**

- **Procedimiento de Análisis e Interpretación**

▪ **Tipo De Investigación**

Para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación se utilizó un estudio de corte epistemológico exploratorio. Esta elección responde fundamentalmente a dos de las características que le son propias. Por un lado está la posibilidad de alcanzar cierta familiaridad con fenómenos relativamente nuevos, en este caso en particular el e-trabajo, cuya información confiable no abunda. Por otro lado ofrece, en comparación con otros estudios, mayor flexibilidad metodológica.⁶⁰

Muestra

Se consideró como criterio de inclusión para el estudio, a todo individuo cuya modalidad de trabajo cumpla con las siguientes condiciones:

- El establecimiento de relaciones mediadas por las tecnologías, con empleo excluyente de las TIC's.
- La flexibilización del Tiempo y el Espacio laboral.

Este criterio de inclusión demarca a la población de e-trabajadores de la cual los encuestados de este trabajo forman parte.

El tipo de muestra no se eligió a priori. Cuando se procuró contactarse con potenciales individuos que formasen parte de la muestra, se reveló que no existía registro alguno sobre la población. El contacto directo con e-trabajadores que quisiesen participar de este trabajo fue considerablemente arduo. Se realizó un acercamiento inicial por medio de un correo electrónico de presentación, en el cual se incluían los objetivos de este trabajo y la invitación a participar. Las direcciones de correo se obtuvieron tanto en la World Wide Web (direcciones laborales o de universidades)

⁶⁰ Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P. “Metodología de la investigación” Segunda Edición. Cáp. IV Definición del tipo de investigación a realizar: básicamente exploratorio, descriptiva, correlacional o explicativa. Ed. McGraw-Hill. Pág. 58-59.

como por referencias (de conocidos u otros *e*-trabajadores). Sólo una parte de los *e*-trabajadores contactados respondió afirmativamente a la invitación, es decir con la intención de participar del estudio. Esta forma de selección, un tanto informal y arbitraria, definió la muestra como no probabilística o dirigida.⁶¹

La muestra estuvo compuesta entonces por 22 *e*-trabajadores.

Además, para posibilitar una mirada mas completa sobre la gestión del *e*-trabajo es que participaron del trabajo cuatro organizaciones que utilizan el *e*-trabajo como modalidad laboral habitual y dos especialistas en el tema. El modo de contacto fue el mismo que se utilizó con los *e*-trabajadores: el correo electrónico.

De los *e*-trabajadores encuestados ocho trabajan para tres de las organizaciones entrevistadas.

Las cuatro organizaciones que participaron en el presente trabajo tienen implementado el *e*-trabajo, de las cuales sólo una trabaja así desde el principio. Los rubros son dispares:

- Servicios de acompañamiento a procesos locales de instituciones educativas y formación docente
- Diseño gráfico para web.
- Consultoría y Asesoría en Minería.
- Diseño y fabricación de sistemas de comunicación

Jack Nilles y Claudio Altisen son los conocedores que participaron en este trabajo. El primero de ellos es estadounidense, el primero en acuñar el término de teletrabajo y designado por muchos como el padre del teletrabajo.

El otro conocedor, Claudio Altisen, es un representante argentino, un pionero en este tema en nuestro país y autor de artículos y libros que conforman gran parte del material descrito en el primer capítulo.

⁶¹ Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P. Op. Cit. Cap. VIII. ¿Cómo seleccionar una muestra? Pág. 226-227

▪ **Técnicas Utilizadas**

Las técnicas elegidas para la recolección de datos fueron:

1 – Cuestionarios

Las preguntas del cuestionario se confeccionaron a partir de las preguntas surgidas en el análisis del marco teórico. Las mismas se operacionalizaron de acuerdo a su destinatario de respuesta (*e*-trabajadores organizaciones que hayan implementado el *e*-trabajo como modalidad laboral y a conocedores del tema).

Se buscó información tanto de carácter cuantitativo como cualitativo.

Se confeccionaron tanto preguntas cerradas dicotómicas, de alternativa múltiple, como también de más de una respuesta.

Dentro del mismo cuestionario se realizaron además preguntas abiertas, es decir sin categorías delimitadas de antemano lo que permite mayor expresión de la apreciaciones, experiencias y conocimientos.⁶²

2 - Investigación Bibliográfica y de publicaciones impresas o electrónicas

Esta técnica fue utilizada ya que, por lo novedoso del caso, se dispone de fuentes bibliográficas convencionales de forma creciente pero desde hace muy poco tiempo. Se considera necesario aclarar que, si bien esta modalidad es relativamente nueva, se ha demorado su estudio sistemático, así como también la publicación de bibliografía técnicamente confiable.

Dicha combinación de técnicas y metodologías permite evaluar diversos aspectos de esta modalidad de trabajo.

Vale destacar que la mayoría de las encuestas, dada las condiciones de la modalidad de trabajo estudiada, debieron cumplir con las mismas, siendo entonces mediatizadas y en muchas de ellas con utilización excluyente de TIC's, así como también respetando

⁶² Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P. Op. Cit. Cáp. Pág. 276-278

las pautas a las que están acostumbrados en cuanto a flexibilización del tiempo y el espacio.

En otras palabras, quizás se este en presencia, en gran medida, de un *e-trabajo* final. Dicha particularidad permitió, por su perfil poco convencional, vivenciar las características del *e-trabajo* en carne propia.

▪ **Procesamiento de Datos**

Para realizar el procesamiento de los datos derivados de las preguntas cerradas del cuestionario se realizó una estadística descriptiva para cada variable. Se describieron los datos como valores o puntuaciones obtenidas para cada una de ellas. Para representar visualmente la distribución de frecuencia de dichas variables se graficaron las estadísticas en histogramas y gráficos circulares.⁶³

La información recabada a través de las preguntas abiertas del cuestionario fue evaluada cualitativamente, haciendo foco en lo que es común entre las respuestas pero atendiendo también los puntos de disidencia. Las categorías de análisis se crearon en base a dichas respuestas.

Análisis de Conglomerados o Clusters

El análisis de Cluster o Conglomerados es una técnica estadística cuyo propósito es dividir un conjunto de objetos en grupos (conglomerados) y estas observaciones agruparlas de forma que los datos sean muy “homogéneos dentro de los grupos” y que estos grupos sean lo más “heterogéneos posibles entre ellos”. De este modo se obtiene una clasificación de los datos para comprender mejor a la población de la que proceden.

Esta técnica de análisis es eminentemente exploratoria, puesto que la mayoría de las veces no utiliza ningún tipo de modelo estadístico para llevar a cabo el proceso de clasificación; no tiene propiedades inferenciales y, por lo tanto, los resultados logrados

para una muestra sirven sólo para este diseño (su valor atañe sólo a los objetivos del analista), es decir elección de individuos, variables relevantes utilizadas, criterios de similitud utilizados, nivel de agrupamiento final elegido, definen diferentes soluciones.⁶⁴

El análisis por conglomerados se realizó con el fin de identificar grupos, descubrir características propias de cada uno de ellos para poder así elaborar posibles pautas de acción más eficaces.

Para tal fin se incluyeron sólo las preguntas que se consideraron más relevantes para poder identificar a los distintos grupos.

Los conglomerados se organizaron en 3 clases, teniendo como base para la distribución en los diferentes grupos la motivación inicial de los sujetos para incorporarse a esta modalidad (pregunta incluida en el cuestionario: ¿Por qué se convirtió en *e*-trabajador? Por decisión propia; por decisión organizacional; por situación de contexto; otros.).

Los grupos quedaron conformados, según las alternativas de respuesta del cuestionario contestado por los *e*-trabajadores, de la siguiente manera:

- conglomerado n° 1: *e*-trabajo por decisión propia. Implica una opción predominantemente personal.
- conglomerado n° 2: *e*-trabajadores por decisión organizacional. Son trabajadores que se incorporan a esta modalidad partiendo de una propuesta organizacional y no de un interés personal.
- conglomerado n° 3: *e*-trabajadores por situaciones de contexto. La causa principal es derivada de una variable ambiental.

Estos agrupamientos responden a la premisa de que las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento.

⁶³ Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P. Op. Cit. Cap. Pág. 347

⁶⁴ Jhonsson, D.E. “Métodos multivariados aplicados al análisis de datos”. Cap. V. Criterios de agrupamiento de datos: análisis de conglomerados jerárquicos. México 2000. Ed International Thomson Editores. Pág. 245.

Los resultados obtenidos en los cuestionarios llevaron a dejar de lado, por su poca representatividad en la muestra, al conglomerado n° 3 de *e*-trabajadores por situación de contexto. A pesar de ello, en el Anexo III correspondiente al análisis de estos conglomerados se lo tuvo en cuenta a la hora de describir sus características.

▪ **Procedimiento de Análisis e Interpretación**

El procedimiento de análisis e interpretación consistió en indagar como influyen ciertas variables y que implicancias tienen para la gestión del *e*-trabajo. Para este análisis se utilizaron las respuestas obtenidas en las encuestas a los *e*-trabajadores, lo que se respondió en cada caso por las organizaciones, así como las publicaciones al respecto, y finalmente se empleo información derivada de un análisis de conglomerados.

Organización del proceso de análisis e interpretación de datos

Para la organización del apartado de análisis e interpretación se agruparon las diferentes respuestas según la temática en estudio. Se incluyó entonces en cada una de ellas la descripción de los datos obtenidos, el análisis y la interpretación de dichos datos. Cada uno de estos análisis tuvo en cuenta, como ya fue mencionado, los datos conseguidos a partir de los cuestionarios respondidos por lo *e*-trabajadores (el Anexo VI incluye una tabla con las respuestas a las preguntas cuantitativas. Las respuestas cualitativas están en el cuerpo mismo de ese capítulo) y las organizaciones que participaron (Anexo III), además de los resultados del análisis de conglomerados (Anexo II).

El objeto de dicha organización fue intentar lograr una mejor comprensión del proceso intelectual realizado, además de facilitar y amenizar la lectura del presente trabajo

Capítulo 3 - ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

- **Descripción Sociodemográfica de la Muestra**

- **Organización y sus Dimensiones**

- **Sujeto**

- **Contrato**

- **Dirección**

- **Control**

- **Preferencia de Modalidad**

- **Ajustes**

▪ **Descripción Sociodemográfica de la Muestra**

Dentro de este apartado, características sociodemográficas, se agruparon las preguntas referidas a sexo, actividad laboral desempeñada y tipo de trabajo anterior. El objetivo de esta agrupación fue de crear un marco introductorio que posibilitara la descripción y delimitación de la muestra estudiada.

Sexo

En relación al sexo, existió predominio del sexo masculino. Cabe destacar que la diferencia no fue exageradamente amplia (Hombres 59% - Mujeres 41%).

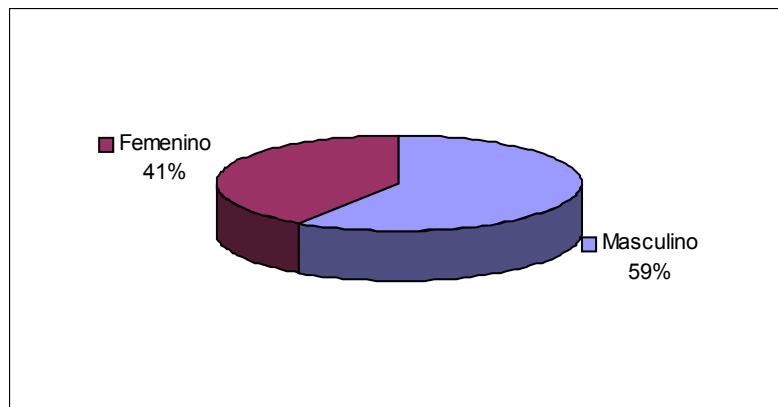


Gráfico 1: Sexo

Se puede indicar entonces que tanto hombres como mujeres están incorporados a esta modalidad casi igualitariamente.

En el material bibliográfico consultado tampoco se encontró referencias a diferencias entre *e*-trabajadores del sexo masculino o femenino.

Esto es, posiblemente, debido a que la naturaleza de las actividades realizables por los e-trabajadores no necesita de características particulares de alguno de los sexos (ej: requerimiento de fuerza física), a la vez que, por propiedades específicas del e-trabajo, otras características propias de cada sexo (ej: maternidad) no condicionan la capacidad de e-trabajar.

Contrariamente a los datos de la generalidad de los encuestados, el análisis de los clústeres (Anexo III – Análisis de Conglomerados) indicó que aquellos que se transformaron en *e*-trabajadores por decisión organizacional, el 100% eran hombres. Lo cual evidencia que las organizaciones prefieren a los hombres para llevar a cabo esta modalidad de trabajo.

Presumiblemente, la preferencia de las organizaciones por sujetos de sexo masculino para e-trabajar este dada por prejuicios atribuidos a los sexos, que según lo investigado, el e-trabajo lo supera.

Edad

Para la confección de este ítem se estratificó a los individuos por los siguientes grupos etáreos:

Grupo 1	menores de 20 años,
Grupo 2	entre 20 y 30 años,
Grupo 3	31 a 40 años
Grupo 4	41 a 50 años
Grupo 5	más de 50 años.

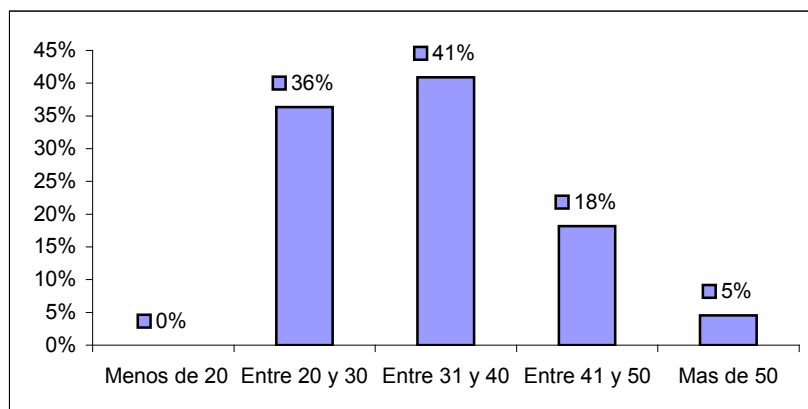


Gráfico 2: Edades

En cuanto a la edad, el promedio de los e-trabajadores encuestados fue de 34 años, siendo el rango que va de 31 a 40 años el de mayor porcentaje, con el 41%.

Es significativo mencionar que:

- Ninguno de los e-trabajadores encuestados era menor de 20 años
- El 23% de la muestra tenía más de 40 años, y el 5%, más de 50. Esto evidencia que esta modalidad no es excluyente para persona mayores de 40 años.

Del hecho de que ninguno de los encuestados tuviese menos de 20 años puede suponerse que estos no han desarrollado aún ciertas capacidades (que serán analizados más adelante en este trabajo), necesarios para poder llevar a cabo una tarea a través de la modalidad del e-trabajo.

La no-exclusión de gente mayor de 40 años (incluso de más de 50) supone que no existen prejuicios en cuanto al límite superior de edad, derivada de la creencia generalizada sobre la incapacidad de la gente de determinada edad de manejar la tecnología necesaria para e-trabajar.

A diferencia de lo visto en sexo, en edad existen posibles límites para incorporarse al e-trabajo.

Los resultados de los conglomerados (Anexo III – Conglomerado 2) mostraron que de aquellos encuestados que comenzaron a e-trabajar por decisión organizacional, ninguno tenía más de 40 años.

Se puede plantear que, al igual que en el ítem de sexo, es la organización la que impone ciertos límites en cuanto a quienes pueden incorporarse a esta modalidad.

Esta tendencia de la organización a tener determinadas preferencias, tanto en el sexo como en la edad de los e-trabajadores, podrían deberse a condicionamientos no relacionados a la modalidad del e-trabajo.

Actividad laboral desempeñada

Teniendo en cuenta lo contestado en las preguntas “¿para qué organización / es e-trabaja? y “¿cuál es el objetivo de la o las organizaciones para la cual e-trabaja?” se estratificaron las respuestas en las siguientes categorías:

1. periodismo - comunicador social,
2. servicios administrativos - asesoramientos,
3. desarrollo de software (aplicaciones y páginas web) - análisis de sistemas - telecomunicaciones,
4. ventas y promociones - asesoramientos para la venta y
5. educación.

Estas, mostraron las siguientes distribuciones (gráfico 3): El área de telecomunicaciones y desarrollo de software y análisis de sistemas (de ahora en más área tecnológica) fueron las que más individuos convocaban (36%), seguidas de las ventas y promociones (23%). Atrás se ubicaron servicios administrativos (18%), periodismo (14%) y por último el servicio educativo (9%).

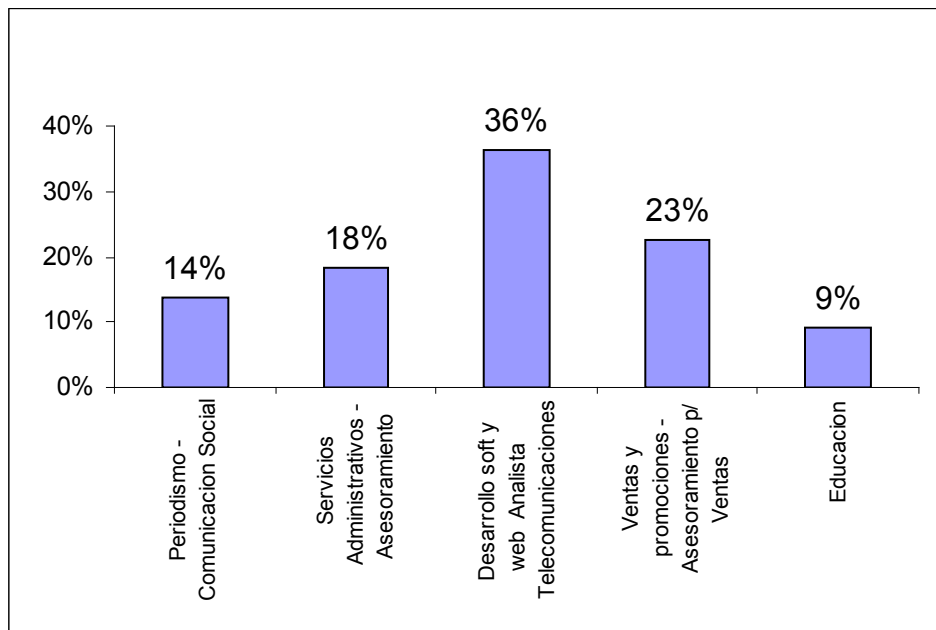


Gráfico 3: Actividad laboral

Sobre las ocupaciones se encontró una gran variedad de rubros, donde se incluyen los tecnológicos, así como de ventas, periodismo, comunicación social, servicios administrativos y de educación, etc.

De las distintas ocupaciones ejercidas por los encuestados, las más difundidas (36%) fueron las relacionadas con el área tecnológica, no como medio (todo *e*-trabajador utiliza las TIC's como herramienta), sino como finalidad misma (desarrollo de software, especialmente de paginas web, tareas de analista y telecomunicaciones).

Se puede indicar que, a pesar que las actividades del área tecnológica sean las más implementadas al *e*-trabajo, no se excluye la posibilidad de *e*-trabajar en los rubros más variados, siempre que la tarea pueda ser digitalizada.

El hecho que el área tecnológica sea el rubro más difundido en el e-trabajo podría deberse a la familiaridad que, por las características propias del área, tienen las personas de este ámbito laboral.

En cuanto a los rubros, los conglomerados arrojaron los siguientes datos:

- Del total de los *e*-trabajadores encuestados que eligieron la modalidad por decisión propia, el porcentaje más significativo pertenecía a al rubro del área tecnológica (Anexo III – Conglomerado 1).
- Para aquellos transformados por decisión organizacional, el mayor porcentaje fue de ocupaciones que tienen que ver con promoción y ventas (Anexo III – Conglomerado 2).
- Finalmente, para los que se decidieron por una situación de contexto, el principal rubro fue el de periodismo y comunicación social (Anexo III – Conglomerado 3).

Apoyando lo interpretado anteriormente, el grupo de encuestados más relacionado con el área tecnológica tenderían a elegir más por ellos mismos trabajar de esta manera posiblemente por estar más habituados al manejo de las TIC's. (Recordese que el uso de estas es excluyente para incorporarse a esta modalidad).

En busca de una explicación para lo acontecido en el conglomerado 2 (aquellos que e-trabajan por decisión organizacional) se podría decir que, la necesidad de las organizaciones de mantenerse competitivas en el mercado ha llevado a muchas de ellas a modificar sus procesos, incorporando el e-trabajo. Así, por ejemplo en el rubro de ventas, las organizaciones han debido proponer esta modalidad alternativa a sus empleados.

Los cambios en el contexto general (ej.: las posibilidades ofrecidas por las TIC's) han llevado a trabajadores, por ejemplo en el rubro de periodismo, a introducirse en el e-trabajo probablemente para dar continuidad a su actividad laboral.

Tipo de trabajo anterior

¿Trabajaba antes de forma Tradicional?. A través de este interrogante se buscaba conocer si estos e-trabajadores provenían del trabajo tradicional o si su actividad laboral se había iniciado en esta modalidad. Los resultados obtenidos indicaron que la gran mayoría venía de desarrollar su actividad según la manera tradicional de concebir el trabajo.

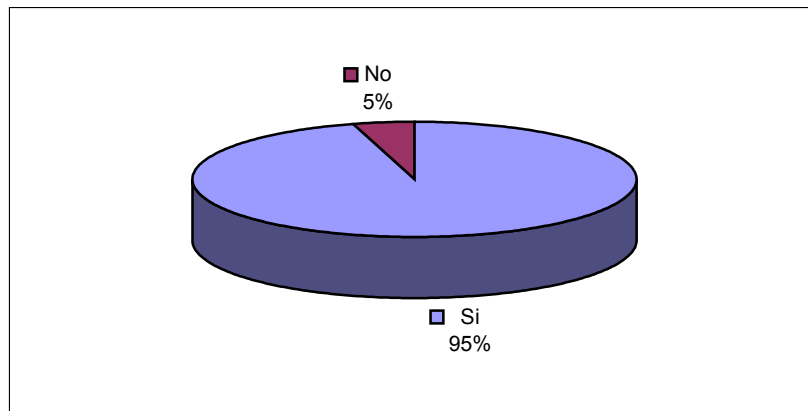


Gráfico 4: Experiencia laboral anterior en modalidad tradicional

Esta modalidad, se ha desarrollado recientemente. Diversos factores posibilitaron su aparición, pero fundamentalmente fue posible gracias a los adelantos tecnológicos en tecnologías de información y comunicaciones (TICs), principalmente a partir de la segunda mitad de la década del '90.

Cabe pensar que el motivo fundamental por el cual el gran porcentaje de encuestados trabajó antes de manera tradicional es la reciente aparición del e-trabajo como alternativa laboral.

▪ **Organización y sus Dimensiones**

Al ser la organización un sistema abierto, en permanente intercambio de energía con el entorno, hoy mucho más amplio por las posibilidades brindadas por los avances tecnológicos, es que se interrogó acerca de posibles modificaciones en las distintas dimensiones que componen la organización con el fin de poder señalar algunas características de los sistemas organizacionales que hayan incorporado el *e-trabajado*.

Sistema Socio Técnico

Una de las dimensiones que componen la organización es el sistema socio-técnico. Se indagó sobre lo social por la particular posibilidad que brinda el *e-trabajo* de establecer relaciones mediatizadas por las TIC's, en donde las partes de una relación no coinciden necesariamente en tiempo y espacio.

El objetivo de las preguntas realizadas fue conocer algunas particularidades de las relaciones establecidas entre *e-trabajadores* y organización. (dimensión vertical de las relaciones sociales según Sheldenson).

Vínculos

En esta pregunta se pidió a los encuestados que describiesen en que proporción determinados aspectos se daban en el vínculo entre *e-trabajadores* y organizaciones.

Los aspectos que se puntualizaron fueron:

- formalidad
- confiabilidad
- profundidad
- creatividad

Para profundizar esta indagación sobre la relación que se establece entre los trabajadores y las organizaciones, se preguntó como valoraban ellos los mismos ítems (formalidad, confiabilidad, profundidad de los vínculos y creatividad en los mismos). Para la evaluación de estas variables se pidió a los *e-trabajadores* que en un ranking de

1 a 5 colocasen el valor que le otorgan a cada uno de ellos, siendo 1 cuando menor importancia le asignaban y 5 la asignación de mayor importancia.

Finalmente, se realizaron las mismas preguntas a las organizaciones a fin de poder comparar los resultados.

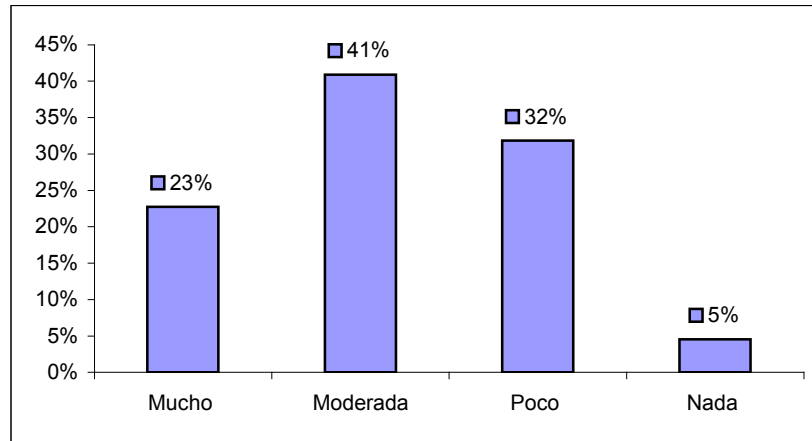


Gráfico 5: Formalidad en el vínculo

En cuanto la formalidad de la relación, un alto porcentaje (41%) manifestó que estas eran bastantes formales (gráfico 5), respuesta que coincidió con lo expresado por las organizaciones.

A pesar de que la formalidad es un factor que se dió bastante en los vínculos, no fue muy valorada por los e-trabajadores encuestados, existiendo por ejemplo un 23 % que le asignó un uno en la escala de importancia (gráfico 6).

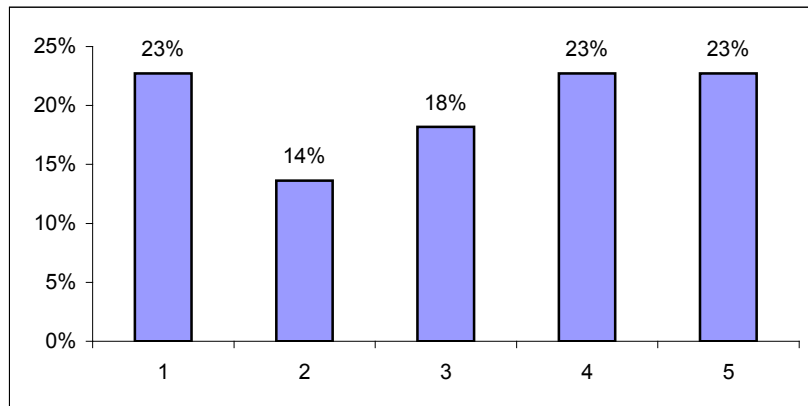


Gráfico 6: Importancia de la formalidad en el vínculo

Contrariamente a esto, el aspecto de la formalidad fue altamente valorado por las organizaciones entrevistadas.

La presencia en alto grado de formalidad en el vínculo y su escasa valoración por parte de los e-trabajadores haría pensar en que este aspecto vincular se manifiesta por ser un componente tradicional en las relaciones laborales pero que el e-trabajador no valora como significativo, sea esto por:

- *no considerarlo importante, por una particularidad propia de cómo se desarrollan las relaciones en Internet,*
- *o bien por una necesidad de este tipo de trabajadores de evitar las burocracias del trabajo tradicional.*

La mayor valoración por parte de las organizaciones de este factor podría indicar que están más atadas a esquemas tradicionales, de mayor formalidad en los vínculos.

Sobre la confiabilidad, el 55% declaró que los vínculos eran muy confiables (gráfico 7). Las organizaciones coincidieron con los e-trabajadores en este punto.

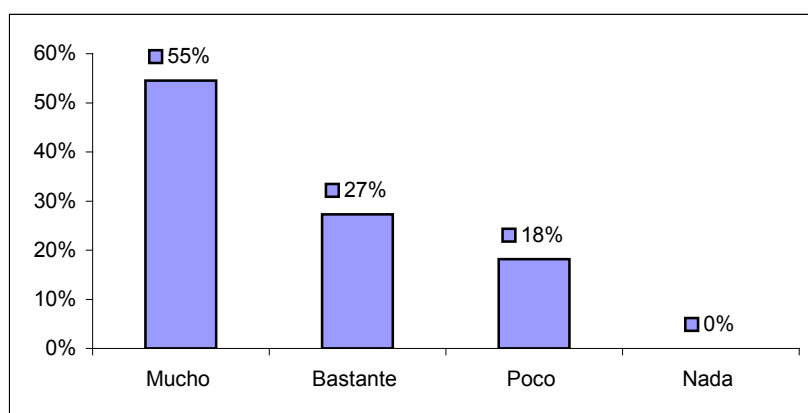


Gráfico 7: Confiabilidad en el vínculo

La confiabilidad es la variable que surgió como más importante y en la que más peso pusieron los e-trabajadores. El 64% de ellos le determinaron el máximo de valoración

(gráfico 8), concordando al respecto nuevamente con las organizaciones, que en su totalidad le asignaron el máximo.

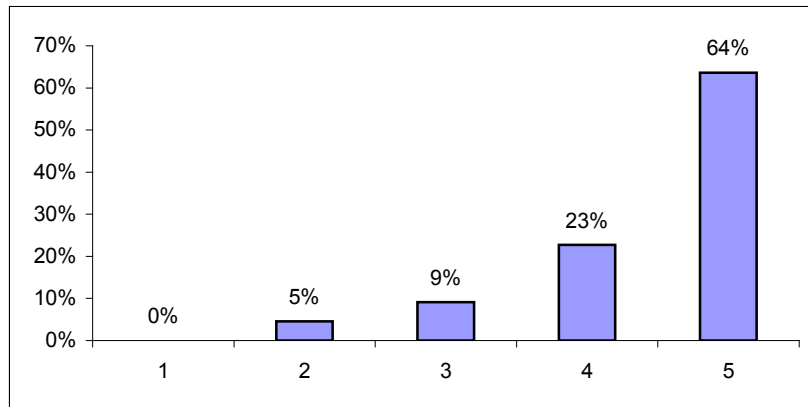


Gráfico 8: Importancia de la confiabilidad en el vínculo

Según estos datos, la confiabilidad en el vínculo no sólo es la característica que más se da, sino que es también la más valorada.

Se considera la confiabilidad aspecto indispensable en la relación. Tanto e-trabajadores como organizaciones hicieron particular hincapié en este factor.

Estos resultados pueden estar indicándo que sin confiabilidad no hay posibilidad de e-trabajo, ya que es fundamental que quien esta encargado de llevar a cabo una tarea la realice en tiempo y forma, y, para el e-trabajador, es primordial saber que sus necesidades serán satisfechas por su trabajo (vale la pena notar que ninguno de los encuestados dijo que no hubiese confiabilidad alguna en el vínculo ni valoró esta característica con 1)

Con respecto a la creatividad, el 45% de los e-trabajadores encuestados percibía mucha creatividad en el vínculo (gráfico 9).

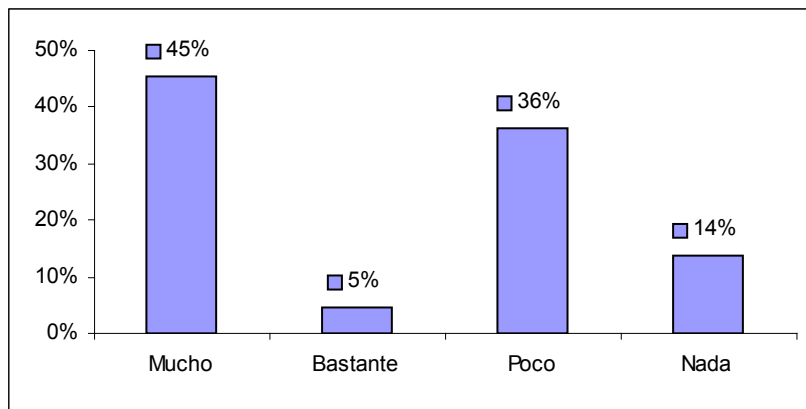


Gráfico 9: Creatividad en el vínculo

La creatividad fue otra variable donde los e-trabajadores hicieron mucho hincapié, siendo que el porcentaje más significativo (55%) le asignó el puntaje más alto en nivel de importancia (gráfico 10)

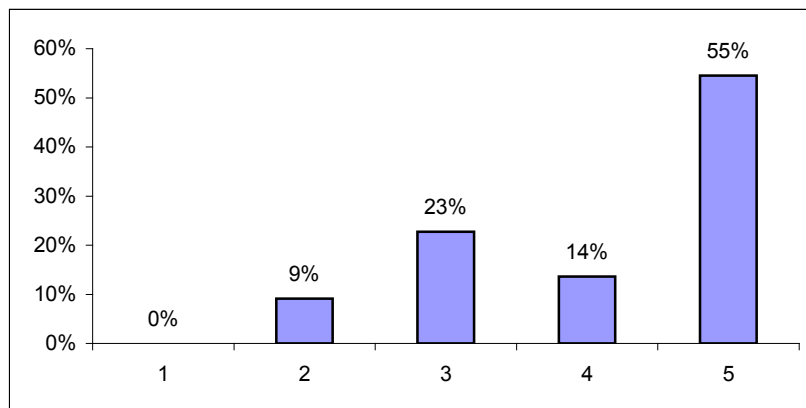


Gráfico 10: Importancia de la creatividad en el vínculo

Se observa que la creatividad esta altamente valorada y una de las características más presentes para e-trabajadores y organizaciones.

Esta presencia y valoración de la creatividad podría estar hablando de que, y debido a la particular característica de relación mediatizada por las TIC's que el e-trabajo impone y posibilita, a forzado a las partes a aplicar la creatividad en la manera de relacionarse, llevándolos a buscar nuevas o adaptar viejas estrategias de vinculación que sean óptimas para relacionarse a través de medios telemáticos.

Contacto Presencial

Indagando acerca de la existencia o no de contacto presencial entre las partes que forman el vínculo es que surgió que una gran mayoría de ellos (91%) si habían tenido contacto cara a cara (gráfico 11).

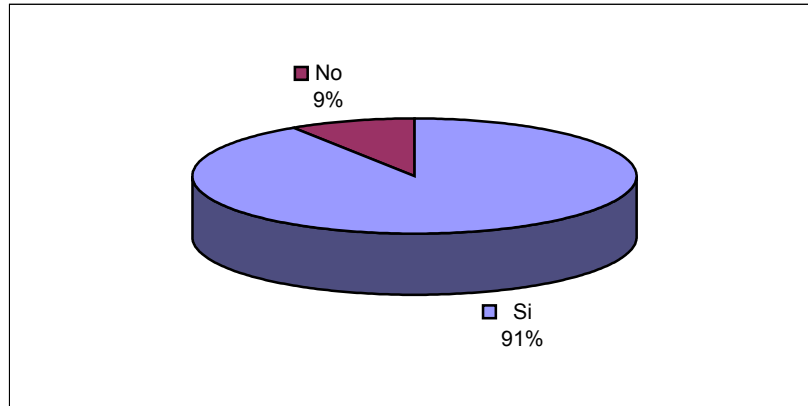


Gráfico 11: Contacto presencial con los superiores

El dato aportado por los *e*-trabajadores tuvo concordancia con el provisto por las organizaciones. Solo una ellas no había contactado en persona con sus *e*-trabajadores.

Para conocer más sobre este contacto se les preguntó a los *e*-trabajadores sobre la frecuencia del mismo. Las opciones de respuesta fueron:

1. una vez al principio,
2. varias veces al mes,
3. varias veces al mes,
4. cada dos o tres meses,
5. cada cuatro o cinco meses,
6. cada seis meses,
7. Otras.

De esto surgió que en su mayoría los contactos eran escasos, predominando la opción de una vez al principio (gráfico 12)

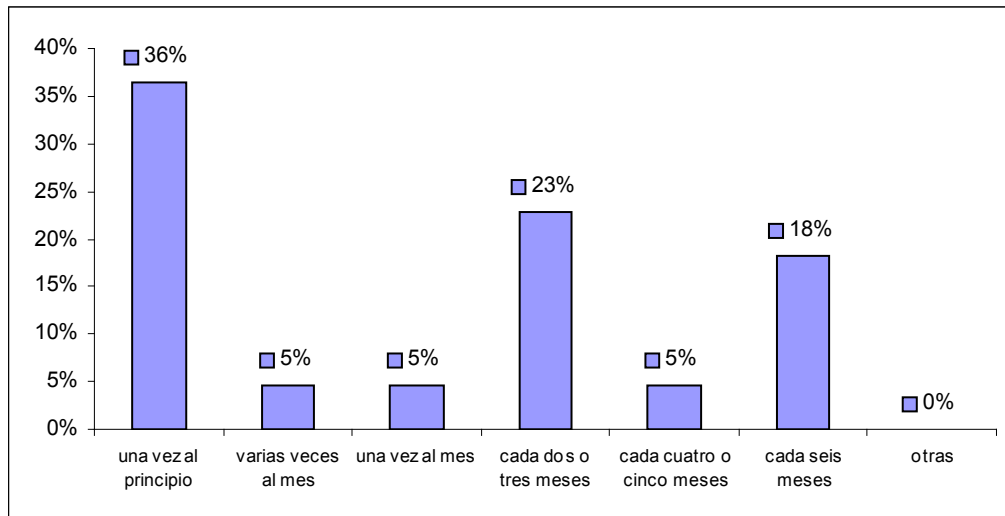


Gráfico 12: Frecuencia de contacto con los superiores

Una posible interpretación a que predomine la opción de encuentro una vez al principio podría ser que, no existen aún mecanismos afianzados de selección que no estén basados en el encuentro personal, es decir, que no se han desarrollado instrumentos para reconocer y evaluar aspectos del trabajador que no deriven de la entrevista personal. Esta posible grieta limitaría en muchos casos (por cuestiones geográficas) una de las posibilidades más ricas que brinda el e-trabajo y que es poder trabajar con sujetos de cualquier parte del mundo, pudiendo contratar al sujeto más apto y no necesariamente al más cercano a la organización.

La necesidad de contacto entre las partes con cierta periodicidad puede deberse a la necesidad de aclarar situaciones laborales, como por ejemplo criterios a seguir, pasos de un proceso, etc., cara a cara, donde lo gestual, el lenguaje corporal tan valorado e importante este presente, ya que no han encontrado o no se han desarrollado modos de comunicación a través de medios telemáticos que proporcione las mismas posibilidades que la comunicación presencial.

Para implementar esta modalidad, no es una condición el contacto entre las partes. Sin embargo, aunque escasos en muchos, este contacto está presente.

Proyecto

El proyecto, otra de las dimensiones de la organización, constituye un componente fundacional básico, que determina los procesos y el devenir de la misma. Teniendo en cuenta esto, se preguntó a las organizaciones si la implementación del *e-trabajo* influía en el establecimiento del mismo.

Una de las organizaciones sostuvo que influye poco, ya que considera lo electrónico sólo como un medio. Las otras tres organizaciones consideraron que influye mucho, ya sea por:

- “que el proyecto es pensado basándose en esta modalidad”
- “la necesidad de reestructurar las estrategias organizacionales para que se cumplan las metas propuestas.”
- “por la necesidad de trabajar fuertemente lo explícito.”

La implementación del *e-trabajo* influye en el establecimiento de un proyecto.

Estructura

Otra de las dimensiones de análisis de la organización es la estructura de las mismas. A través del establecimiento de la estructura es que se definen las funciones y responsabilidades de los diferentes miembros. Reconociendo la importancia de esto es que se interrogó a las organizaciones acerca de si la implementación del *e-trabajo* afecta la estructura organizacional.

Las organizaciones coincidieron en afirmar que la estructura se ve afectada por la incorporación del *e-trabajo*, ya sea porque:

- Condiciona una estructura ya existente,
- porque posibilita una nueva
- porque modifica los sistemas de trabajo.

Al igual que en la dimensión de proyecto, la implementación del *e-trabajo* afecta a la estructura organizacional. Estos datos lo dicho por Arthur Turner, de que “... la

estructura organizacional es totalmente una función del crecimiento técnico relevante para la misma.”⁶⁵

Contexto

El contexto es otra de las dimensiones a tener en cuenta al momento de mirar a la organización.

Es el entorno externo con el que la organización mantiene intercambio de energía. Como ya se mencionó, el entorno o contexto que hoy afecta a las organizaciones no es sólo local, y es por esto que se quiso conocer sobre el potencial impacto negativo que la existencia de posibles brechas pueda producir en la relación entre *e*-trabajador y organización.

Brechas y aspecto legal

Se indagó acerca de posibles brechas en aspectos tales como:

- culturales: diferencias de idioma, usos y costumbres, etc.
- legales: diferentes marcos legales.
- Religiosas: distintas religiones.
- Políticas: diferencias en ideologías políticas, nacionalismos enfrentados, etc.

Los datos obtenidos en esta pregunta permite observar que sólo aquellos *e*-trabajadores y organizaciones que no se encuentran en el mismo país reconocen la existencia de ciertas brechas que impacten negativamente, por lo que a continuación, solo se analizarán estas respuestas.

En cuanto a lo cultural, la mayoría manifestó que el impacto negativo en la relación era bastante (gráfico 13).

⁶⁵ Turner A. “La influencia de la Tecnología en el Sistema Organizativo”. Apunte de Cátedra Psicología Organizacional. Ciclo Lectivo 2002. Pág. 53

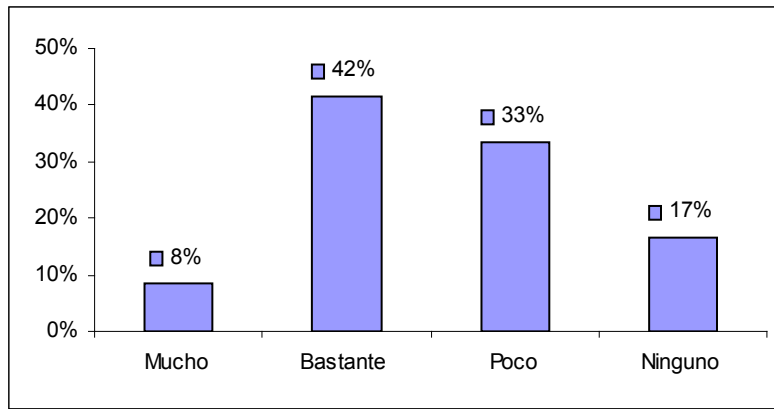


Gráfico 13: Impacto negativo de las brechas culturales

La percepción por parte de los e-trabajadores y de las organizaciones del impacto de las brechas culturales en su relación podría deberse a que, entre las partes, (fundamentalmente la organización que se considera responsable) no se ha establecido en mutuo acuerdo, un lenguaje, un encuadre común de trabajo que permita crear un conjunto de reglas claras que eliminen la posibilidad de incertidumbre o mala interpretación de ciertas acciones, dichos, ideas o formas de llevar a cabo la tarea.

Sobre el impacto negativo de las posibles brechas legales, respondieron que era bastante importante (gráfico 14).

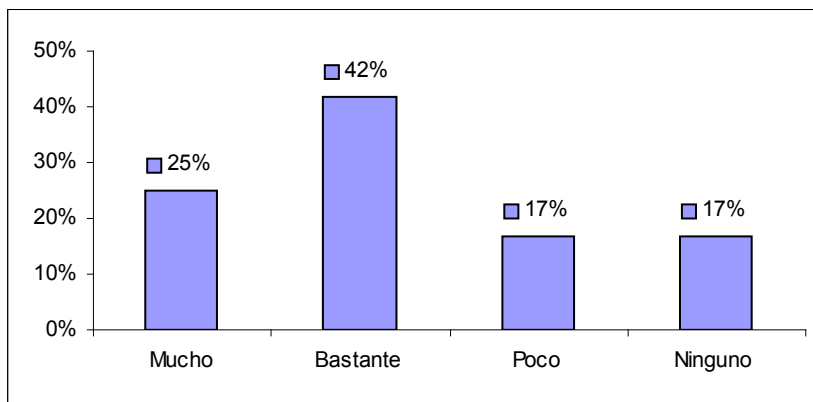


Gráfico 14: Impacto negativo de las brechas legales

No hubo grandes diferencias entre la percepción del impacto negativo de las brechas culturales y legales.

El aspecto legal es por supuesto trascendente, y como se manifestó anteriormente, es poco lo que hay en materia de derecho internacional sobre *e-trabajo*. Sorprendentemente se encontró que la gran mayoría de los *e-trabajadores* le restaban importancia al mismo, más aún el 59% se sentía muy protegido y solo el 14% no se sentía protegido (gráfico 15).

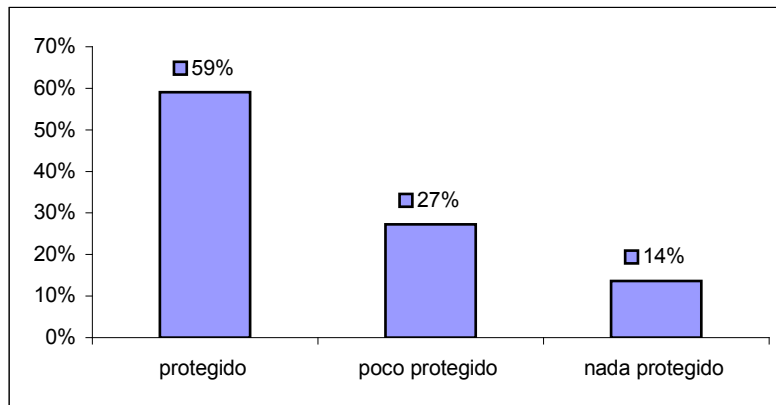


Gráfico 15: Sentimiento de protección a nivel legal

Es contradictorio entonces que los *e-trabajadores* perciban estar legalmente protegidos a la vez que reconozcan un fuerte impacto negativo de las brechas legales.

La alta confiabilidad en el vínculo podría explicar el sentimiento de protección de los e-trabajadores encuestados.

Cuando se les preguntó sobre los aspectos religiosos y políticos, la gran mayoría manifestó que no creía encontrar repercusión negativa alguna debido a dichas diferencias. Es así que el 86% manifestó no percibir impacto negativo en su relación con la organización debido a diferencias religiosas, mientras que el 91% aseguró no advertir impacto negativo alguno por oposiciones en lo político (gráficos 16 y 17). Cabe destacar que las desigualdades en lo que respecta al impacto negativo de las brechas en lo cultural y legal vs. lo religioso y político son muy reveladoras.

Las organizaciones coincidieron con los *e-trabajadores* en un 100%.

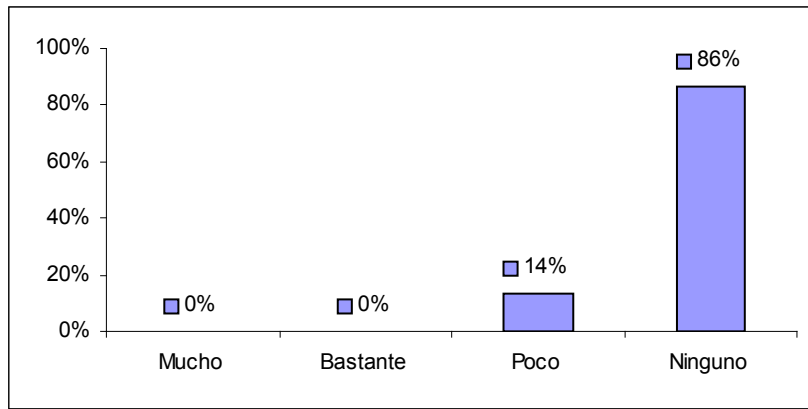


Gráfico 16: Impacto negativo de las brechas religiosas

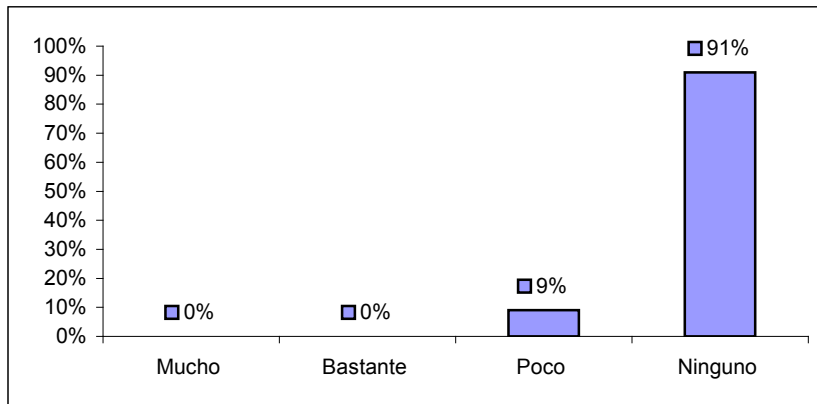


Gráfico 17: Impacto negativo de las brechas por creencias políticas

El hecho de que no se perciba impacto en la relación debido a posibles diferencias religiosas o políticas, se podría considerar como muestra de que estos factores no son importantes ni como requisito ni como condición para desarrollar una buena relación laboral o para llevar a cabo con pericia una tarea.

▪ **Sujeto**

Las personas son el componente básico de toda organización, dependiendo de ellas para lograr el éxito y tener continuidad. Es reconociendo la importancia del sujeto trabajador y de las transformaciones que la implementación del *e-trabajo* impone que se quiso conocer acerca de las competencias y el compromiso de estas personas, información que es de primordial para poder gestionarlas adecuadamente.

Competencias

Aquí se analizaron los datos obtenidos acerca de lo que conforman las competencias del sujeto, es decir, los conocimientos y las habilidades.

Esta pregunta se confeccionó con el objeto de conocer cuales son los conocimientos y habilidades que según los encuestados, un *e-trabajador* debe poseer.

Para recoger datos sobre esto, se elaboró una pregunta abierta, es decir, sin categorías prefijadas, por lo que para poder analizar la información recolectada se agruparon las respuestas de los *e-trabajadores* en categorías creadas para tal fin. De los diferentes *e-trabajadores* se obtuvieron las siguientes respuestas⁶⁶:

Autonomía

Aquí se incluyeron todas aquellas respuestas que hacen referencias a las capacidades necesarias según los *e-trabajadores* para trabajar sin necesidad de la supervisión presencial, tales como autogestión, capacidad de toma de decisiones iniciativa o proactividad, autodisciplina, etc.

Cabe destacar que muchas de estas capacidades están relacionadas con la actitud y la confianza del sujeto, que determinan el compromiso del mismo, aspecto que será analizado posteriormente.

Las respuestas fueron:

⁶⁶ Los números ubicados a la derecha de las respuestas reverencian el número de entrevista de dicha respuesta. Este número coincide con los utilizados en la Tabla de Respuestas del Anexo V (n.a.)

“... se requiere más iniciativa y capacidad de toma de decisiones...” (2)

“... esencialmente tiene que ser proactivo [...] y tener alguna capacidad de decisión...” (17)

“...poder de autogestión [...] sin poder de autogestión no se establecen vínculos laborales y comerciales rentables y duraderos.” (6)

Autogestión. (8)

“... manejar la aislación que implica trabajar sin supervisión...” (3)

“Autodisciplina” (4)

“... contracción a una rutina aunque nadie la marque...” (12)

“... ser responsable en la entrega de lo solicitado. (16)

Comunicación

En este punto se circunscribieron aquellas respuestas que hicieron referencia a la capacidad de comunicarse a distancia.

“... sobre "comunicación" escrita especialmente, para ser claro y preciso en el pedido o la provisión de información...” (2)

“... saber "leer" y "escuchar" la palabra escrita, ya que no se dispone usualmente del contacto personal (actitud personal, gestos, etc.), ser un buen comunicador... “ (3)

“Como lograr el mejor uso de los recursos tales como TE, e-mails, teleconferencias, videoconferencias [...] para llevar las reuniones de una manera rápida y eficiente.” (11)

Tecnológico-Informático

Todos aquellos que incluyeron conocimientos informáticos generales y/o específicos, tecnológicos y de Internet en sus respuestas:

Conocimientos de informática en general (2, 4, 7, 9, 10, 13, 15)

Conocimientos más específicos de seguridad informática (2, 7)

Conocimientos Internet (9, 16)

Conocimiento tecnológico (10, 14, 18)

Programas o sistemas informáticos específicos (10 , 20)

Otros

En esta categoría se comprendieron las respuestas que no tuvieron recurrencia:

“... flexibilidad para seguir los ritmos de trabajo de equipos a distancia. “ (5)

“Concentración mental [...]sin concentración es difícil cumplir con los objetivos laborales trabajando desde el propio hogar ...” (6)

“Conocimientos de la organización” (7)

Representatividad

Categoría	Porcentaje	Referencias al nro. de entrevista
Tecnológico-Informático	50% (11)	(2, 4, 7, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 18, 20)
Autonomía	36% (8)	(2, 3, 4, 6, 8, 12, 16, 17)
Comunicación	14% (3)	(2, 3, 11)

Haciendo un resumen de lo expuesto por los encuestados, se puede decir que de las competencias que un *e*-trabajador debe poseer el factor más recurrente en las respuestas (50%) fue el manejo de la informática y las tecnologías relacionadas (Internet, seguridad informática, telecomunicaciones, programas o aplicaciones específicas). Además, un 36% hizo referencia a capacidades necesarias para trabajar sin supervisión presencial (autonomía), tales como autogestión, capacidad de toma de decisiones, iniciativa o proactividad, autodisciplina, responsabilidad, etc. Estos aspectos están íntimamente ligados a las actitudes y la confianza, ambos factores componentes del compromiso del sujeto.

El siguiente factor en importancia es la capacidad de comunicarse en función de las posibilidades que brinda el *e*-trabajo (específicamente comunicación escrita).

Las organizaciones coincidieron con los *e*-trabajadores en cuanto al manejo de lo tecnológico, y también de la responsabilidad que deben tener. Salvo esta última referencia, ninguna de las organizaciones señaló algún otro aspecto de las competencias señaladas en la categoría de análisis autonomía.

Esto muestra que las organizaciones no tienen en cuenta muchas de las competencias que los *e*-trabajadores consideran necesarias para poder realizar su trabajo bajo esta modalidad.

Es de suponer que las organizaciones no tienen en cuenta muchas de las competencias que los e-trabajadores encuestados mencionan porque:

- simplemente no las conocen,*
- o bien porque no han realizado un estudio sobre las mismas,*
- o podría también suponerse que las personas que están a cargo no han tenido la experiencia de e-trabajar.*

La referencia a los conocimientos tecnológicos y la responsabilidad que las organizaciones señalan podría estar dada ya que son aspectos que se tendrían en cuenta en un trabajo tradicional y particularmente por que el caso de la tecnología es obvio a la hora de hablar de e-trabajo.

Compromiso

El compromiso de las personas para con el trabajo esta compuesto por el interjuego de tres factores: las actitudes, la motivación y la confianza.

Para lograr cierta comprensión en esta área es que se pregunto acerca de los distintos aspectos que la componen, dándole gran importancia a la motivación, ya que sin un mínimo conocimiento en lo que respecta a la motivación, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

Actitudes

Una de las maneras en las que se puede ver reflejada la actitud (definida anteriormente como el estado mental positivo o negativo que ejerce una influencia específica sobre la respuesta de la persona) para con la organización para la cual se *e*-trabaja es a través del grado de fidelidad que tiene para con ellas.

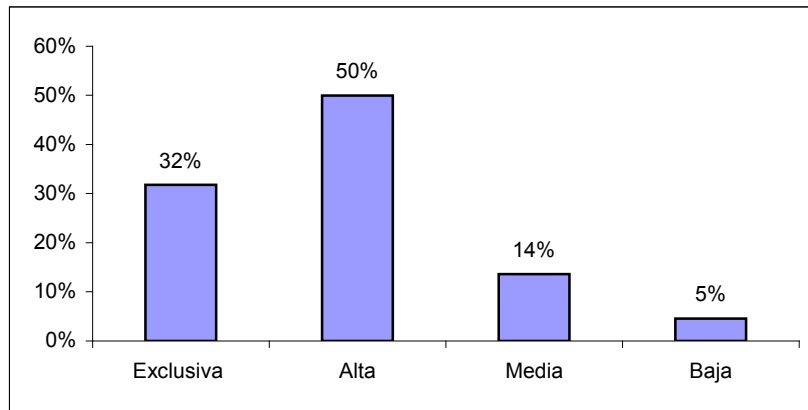


Gráfico 18: Grado de fidelidad del *e*-trabajador para con la organización

En cuanto a la fidelidad de los *e*-trabajadores para con la organización, el porcentaje más significativo (50%), mencionó tener una alta fidelidad. Así mismo, dos de las organizaciones entrevistadas percibieron que la fidelidad de sus *e*-trabajadores es alta, mientras que las dos restantes consideraron que es exclusiva.

Las organizaciones perciben más exclusividad por parte de los *e*-trabajadores de la que ellos dicen tener para con la organización.

Si a este factor (fidelidad / actitud) se le suma el alto porcentaje de confiabilidad que los *e*-trabajadores le asignaron al vínculo con la organización (también relacionado con la actitud), se evidencia que los *e*-trabajadores tienen una buena imagen de las organizaciones para las que *e*-trabajan y por consiguiente, compromiso para con la organización.

Esto apoya la explicación al hecho de que pese a existir brechas legales para esta situación laboral (no existe marco legal a nivel nacional ni internacional) gran porcentaje de los *e*-trabajadores se sientan protegidos.

En cuanto a los resultados del análisis de conglomerados, los encuestados incluidos en el conglomerado 1 son los que denotaron mayor fidelidad con la organización. Cabe

señalar que de los *e*-trabajadores incluidos en el conglomerado 2 hubo quienes contestaron que la fidelidad era baja, lo que a pesar de no ser el porcentaje más significativo, es importante destacar.

Una de las preguntas realizada a las organizaciones inquiría sobre la existencia de diferentes actitudes de *e*-trabajadores por opción (conglomerado 1) a los que son *e*-trabajadores por decisión organizacional (conglomerado 2).

Dos de las organizaciones sostuvieron que no es diferente la actitud de los *e*-trabajadores por opción a los *e*-trabajadores por decisión organizacional.

Otra, afirmó que hay diferencias (“... los *e*-trabajadores son más independientes y clarifican más las actividades que van a desarrollar, dado que no cuentan con la posibilidad de estar haciendo consultas permanentes, dado que su interlocutor tiene también otras prioridades...”).

Se puede afirmar, según el análisis de los diferentes interrogantes realizados y apoyado por los datos arrojados por los conglomerados en lo referido a fidelidad, así como en preguntas que serán analizadas posteriormente (fundamentalmente lo referido a expectativas en el apartado de contrato psicológico) si existen diferencias actitudinales. Los de *e*-trabajadores por opción (conglomerado 1) tienen una actitud más positiva que los *e*-trabajadores por decisión organizacional (conglomerado 2). Esta desigualdad en las actitudes diferencia el grado de compromiso.

Esto hace pensar un desconocimiento de las organizaciones de lo que sienten sus e-trabajadores. Existen diferencias de actitudes que podrían ser atribuibles a las motivaciones propias de cada persona para llevar a cabo esta modalidad, ya que quienes optaron por esta modalidad por decisión propia señalan mayores porcentajes al momento de evaluar aspectos importantes y positivos de una situación laboral.

Motivación

La motivación es uno de los aspectos fundamentales de esta investigación. De manera amplia, motivación es lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera.

Esfuerzo de adaptación

Partiendo de la premisa de que comenzar una disciplina nueva o una forma de trabajo distinta a lo que convencionalmente se conoce como trabajo, requiere de cambios en distintos aspectos y de predisposición para tales cambios, es que en la encuesta se introdujo el ítem, “¿cuánto esfuerzo le demandó el incorporarse al *e*-trabajo?”. Las alternativas de respuesta eran:

- mucho esfuerzo
- moderado esfuerzo
- poco esfuerzo
- Ningún esfuerzo.

El mayor porcentaje de la muestra (59%) manifestó que el esfuerzo era poco (gráfico 19), y el 18% que no le demandó nada de esfuerzo.

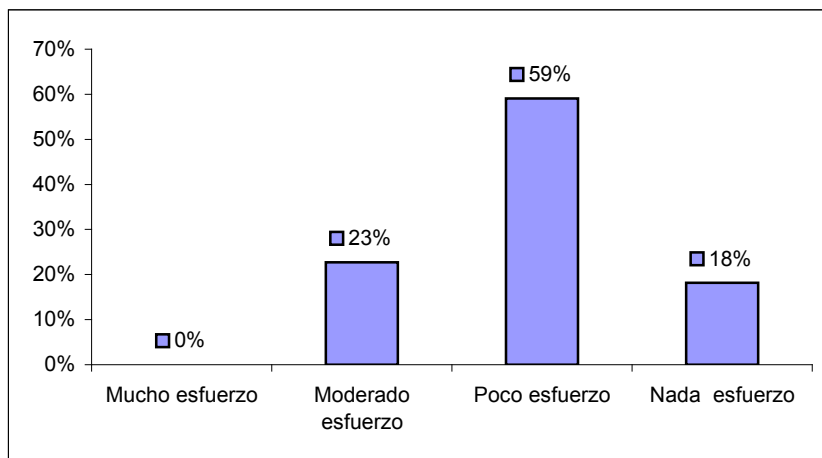


Gráfico 19: Esfuerzo de adaptación al *e*-trabajo

Como la gran mayoría (77%) de los *e*-trabajadores que conforman la población de estudio manifestaron haber tenido poco o nada de esfuerzo, se cruzó esta variable con la edad de los *e*-trabajadores con el objetivo de conocer si esto guardaba relación con individuos que estuvieron expuestos a las computadoras desde temprana edad. El resultado del entrecruzamiento de estas dos variables dió por resultado que no existe

una diferencia significativa en los grupos analizados. Esto refuerza la interpretación planteada acerca de que la edad no determina la posibilidad de e-trabajar. El e-trabajo es una modalidad que no demanda mucho esfuerzo de adaptación, independientemente de la edad de los e-trabajadores

El bajo esfuerzo de adaptación que se señala quedó reflejado también en los porcentajes más significativos de cada uno de los conglomerados. Es un aspecto positivo a señalar dentro del proceso de cambio o transformación de trabajadores tradicionales en e-trabajadores.

A partir de los datos obtenidos en esta pregunta puede pensarse que los trabajadores que desarrollan esta modalidad están altamente motivados, lo cual les facilita la adaptación a la nueva situación. También se puede suponer que no es extremadamente difícil adquirir las capacidades necesarias para e-trabajar.

Necesidades

Ya que las necesidades son carencias que experimenta un individuo en un momento dado, que son mecanismos desencadenantes de la conducta de una persona, es que se investigó acerca de este aspecto.

Al igual que en el apartado de las competencias, las preguntas sobre necesidades no tenían categorías de respuestas preestablecidas, por lo que las mismas se crearon a partir de las respuestas obtenidas.

Necesidades satisfechas por el e-trabajo y no por el trabajo tradicional:

El objetivo acá era conocer que necesidades son satisfechas por el e-trabajo y no por el trabajo tradicional. Con respecto a eso, se encontró las siguientes frases (categorizadas según las respuestas):

Independencia- flexibilidad

Se incluyeron en esta categoría todas aquellas repuestas que hacen referencia a la posibilidad de elegir determinadas condiciones en las cuales se trabaja, forma de organizarse, autonomía, etc.

“... que el propio trabajador decida la forma para desarrollar su tarea, el transporte, la rigidez en el horario y las libertades para decidir sobre los tiempos...” (1)

“... sentir que lo que uno hace depende de uno y uno es 100% responsable de eso [...], no están los odiosos procesos formales y burocráticos "esto se hace así". Uno puede organizarse libremente en la metodología de trabajo, e inclusive trabajar en pijama...” (2)

“La organización con mayor libertad de mi tiempo de trabajo” (5)

“La administración y disponibilidad del propio tiempo de trabajo” (6)

“El manejarme con independencia. No tener que rendir cuentas de cómo desarrollo mi tarea, sino mostrar directamente el trabajo terminado.” (12)

“... da una libertad de creación fantástica, no estas sometido a tanta estructura fija, te da cierto poder de decir esto si, esto no, lo que pone algo de desafío porque uno se la juega. Te permite de alguna manera trabajar con más soltura.” (13)

“administración de tiempos” (21)

Económicas-Progreso

Se circunscribieron las respuestas que mencionaron el factor económico y de progreso personal.

Económicas. (9, 20)

“...mayores posibilidades económicas” (14)

“posibilidades de expansión” (10)

“... las necesidades de progreso...” (20)

“... el salario es la única diferencia” (22)

Hogar

Referencias a la necesidad de trabajar en el hogar.

“Trabajar en el entorno familiar.” (7)

“... trabajar desde tu casa.” (16)

“The necessity to be at home as much as I can.” (18)

“... permite compartir tiempo con tus seres queridos.” (1)

Tiempo

Respuestas que hablaron sobre el ahorro de tiempo.

“Mayor disponibilidad horaria” (4)

“Ahorrar tiempo...” (14)

“Viajar lo menos posible - por tiempo y por seguridad” (3)

Otros

“... integrar a equipos de diferentes países o ciudades en un solo proyecto común” (11)

“Las respuestas rápidas...” (8)

Representatividad

Categoría	Porcentaje	Referencias al nro. de entrevista
Independencia-flexibilidad	31% (7)	(1, 2, 5, 6, 12, 13, 21)
Económicas-Progreso	23% (5)	(9, 10, 14, 20, 22)
Hogar	18% (4)	(1, 7, 16, 18)
Tiempo	14% (3)	(3, 4, 14)

Necesidades satisfechas por el trabajo tradicional y no por el e-trabajo

El objetivo de esta pregunta era conocer que necesidades eran satisfechas por el trabajo tradicional y no por el e-trabajo. Con respecto a esto, los e-trabajadores enunciaron expresiones tales como:

Social

En este punto se incluyeron todas aquellas repuestas que hablaron de una necesidad de contacto con otras personas, de vida social, contacto presencial, etc.

“.... hasta el momento he encontrado una sola desventaja es el aislamiento al que el e-trabajador se ve sometido así que a pesar de que tiene ventajas el manejar la parte social es difícil por que el e-trabajador es trabajador independiente y no tiene contacto físico con sus compañeros de manera presencial si se presenta.” (1)

“... todo lo referido al grupo humano de trabajo. El trabajo en equipo y relaciones estrechas con otros seres humanos bajo el contexto del trabajo conjunto.” (2)

“Socialización con los compañeros de trabajo.” (4)

“La posibilidad del cara-a-cara con la gente que trabajo.” (5)

“... las relaciones sociales "face to face".” (6)

“Contacto directo con otros profesionales, aprendizaje en las relaciones interpersonales...” (7)

“Relaciones con los compañeros de trabajo” (8)

“Sociales.” (9)

“Diferenciarse en el trato personal.” (10)

“El dialogo personal que en ocasiones logra mejores resultados que el telefónico o por e-mail.” (11)

“Relación personal con colegas.” (12)

“El contacto con el otro” (17)

“The social life.” (18)

Otros

“Un ingreso estable.” (3)

“La estabilidad económica...” (6)

Ninguna (14, 15)

“... la calidad de vida se ve deteriorada.” (13)

“...a veces los tiempos de entrega.” (21)

Representatividad

Categoría	Porcentaje	Referencias al nro. de entrevista
Social	59% (13)	(1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 17, 18)

Necesidades satisfechas indistintamente

El propósito de esta pregunta era conocer aquellas necesidades que ambas modalidades laborales satisfacían indistintamente. En este caso, las respuestas fueron las siguientes:

Económicas-Salariales

Aquellas contestaciones que hicieron referencia estrictamente a lo económico o al salario.

Económicas (1, 8, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18)

“El salario.” (4, 11)

Satisfacción

La satisfacción de trabajar, de un buen resultado, etc.

“La satisfacción de realizar bien un trabajo.” (3)

“la necesidad de ser creativos.” (5)

“El hecho de tener un trabajo.” (9)

“... seguridad laboral.” (10)

“Hacer lo que sé hacer...” (11)

“... desarrollarse laboral y profesionalmente haciendo lo que a uno le gusta” (6)

“Desarrollo personal.” (12)

“... sentirse a gusto con lo que uno ha diseñado.” (20)

“Tener una ocupación, autosatisfacción, sentido de la responsabilidad, habilidad de administrar los tiempos.” (7)

Representatividad

Categoría	Porcentaje	Referencias al nro. de entrevista
Económicas-Salariales	50% (11)	(1, 4, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18)
Satisfacción	41% (9)	(3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 20)

Para el análisis de estos tres ejes o perspectivas de las necesidades se utilizaron conceptos fundamentales de la teoría de Herzberg.

- De las necesidades satisfechas por el *e-trabajo* y no por el trabajo tradicional, el factor más mencionado incluye necesidades relacionadas a la independencia-flexibilidad, la administración de los tiempos de trabajo y autonomía. Todos estos están incluidos, según Herzberg, dentro de la categoría de factores motivacionales.

Los *e-trabajadores* también mencionaron aspectos económicos y de progreso, la posibilidad de realización de esta tarea desde el hogar y el ahorro de tiempo y disminución de traslados. Estos factores son llamados, continuando con la teoría de Herzberg, de insatisfacción o de higiene.

- En cuanto la perspectiva de las necesidades satisfechas en el trabajo tradicional y no en el *e-trabajo*, el mayor porcentaje de los encuestados hizo mención de aspectos que tiene que ver con las relaciones sociales (incluso un buen porcentaje de estos especificó el contacto cara a cara), factor de insatisfacción o

higiene en la teoría de Herzberg. Sobre el resto de las respuestas no hubo coincidencias.

- Finalmente, de las necesidades satisfechas indistintamente en ambas modalidades, el mayor porcentaje de repuestas hizo referencia estrictamente a lo económico o al salario (factor higiénico), mientras que el resto hizo mención de la satisfacción de trabajar, de un buen resultado, etc. Cabe mencionar que es mayor el porcentaje que mencionó a lo económico como necesidad satisfecha indistintamente que satisfecha en el *e-trabajo*.

De lo hasta aquí planteado se puede destacar que la mayor parte de las necesidades satisfechas por el *e-trabajo* mencionadas por los encuestados corresponde a factores motivacionales. Por lo que, y atendiendo al análisis de las necesidades según lo que Herzberg plantea, se puede decir que la modalidad del *e-trabajo* reúne mucho de los factores que producen una satisfacción duradera y un aumento de la productividad, encontrando así que el *e-trabajador* es un sujeto altamente motivado.

Mientras que el hecho de que las necesidades que no son satisfechas por el *e-trabajo* pero si por el trabajo tradicional habla de factores higiénicos, es decir aquellos que evitan la insatisfacción, pero que no logran elevar la satisfacción de una manera sustancial.

Las estrategias utilizadas por la mayoría de las organizaciones entrevistadas para motivar a los *e-trabajadores* están relacionadas directamente al pago de recompensas (Anexo III), es decir, destinadas a evitar la insatisfacción. Entonces, se puede señalar que el *e-trabajador* es un sujeto altamente motivado, pero insatisfecho en lo que respecta a las relaciones sociales.

Según las respuestas de los *e-trabajadores*, lo económico no está insatisfecho, quizás por esta estrategia motivadora.

En tal caso, lo que las organizaciones deberían tener en cuenta, es el punto más recurrente al hablar de insatisfacción entre los *e-trabajadores*, que es el factor de relaciones sociales en el lugar de trabajo.

Las posibilidades de establecer relaciones sociales presenciales es muy difícil por el factor de la distancia que caracteriza al *e-trabajo*.

Las organizaciones no tienen en cuenta la insatisfacción de los e-trabajadores en lo que respecta a las relaciones sociales. Esto puede deberse a que las organizaciones perciben como importante la capacidad del trabajador para desarrollar la tarea y no a la persona en sí misma. También se puede pensar que las organizaciones creen que las personas que eligen esta modalidad no necesitan de relaciones sociales en el trabajo. O bien, consideran la insatisfacción en el área de lo social como una característica inherente a la modalidad del e-trabajo.

▪ Contrato

Se interrogó a los *e*-trabajadores acerca de las dos partes fundamentales de un contrato laboral, es decir, la parte formal del mismo y la parte psicológica que, aunque no este escrita en parte alguna, provoca repercusiones conductuales.

Expectativas

Los interrogantes sobre las expectativas se incluyeron con el fin de conocer la importancia que los *e*-trabajadores le otorgan a factores tales como la seguridad laboral, las posibilidades económicas, de desarrollo personal y de desarrollo dentro de la organización, ya que estos forman parte del conjunto de expectativas que hacen al contrato psicológico. A su vez, estas expectativas están determinadas según Vroom, por los objetivos individuales de cada persona, que es factor de motivación para la producción.

Con respecto a la seguridad, un alto porcentaje, el 55% manifestó que esperaba que el *e*-trabajo le diese bastante seguridad y solo un 5% declaró no esperar que esta modalidad le procurase seguridad alguna (gráfico 20).

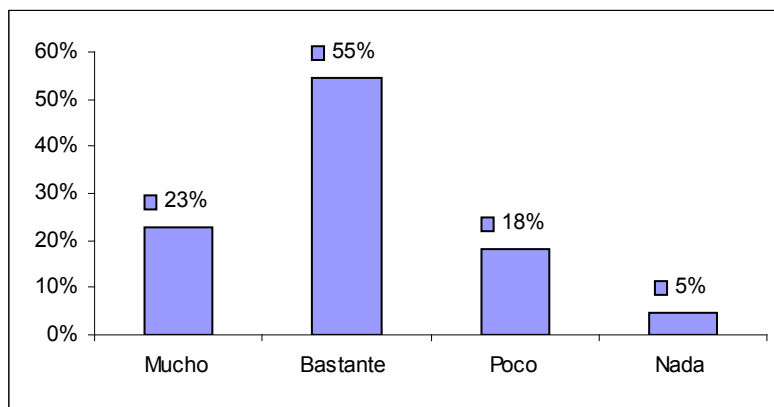


Gráfico 20: Expectativa de seguridad laboral

En lo que respecta a las expectativas económicas, el 50% expresó tener bastantes expectativas, mientras que el 27% esperaba una gran mejoría, cabe destacar que ninguno manifestó no esperar mejoría alguna (gráfico 21).

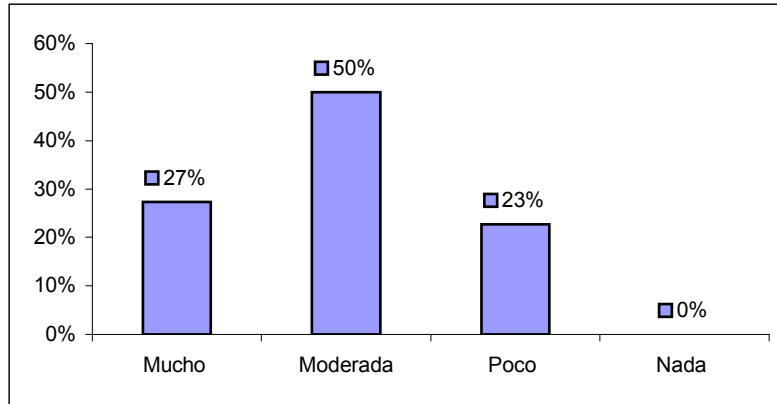


Gráfico 21: Expectativa de posibilidades económicas

Según estos datos, es importante para los *e*-trabajadores que se satisfagan sus expectativas de seguridad laboral y económicas, pero resaltan particularmente las expectativas de desarrollo personal (gráfico 22) en donde existen grandes expectativas (el porcentaje más significativo fue de el 45 % muchas expectativas), depositando pocas expectativas (el porcentaje más bajo de todos los aspectos: 41 % pocas expectativas) en el desarrollo dentro de la organización (gráfico 23).

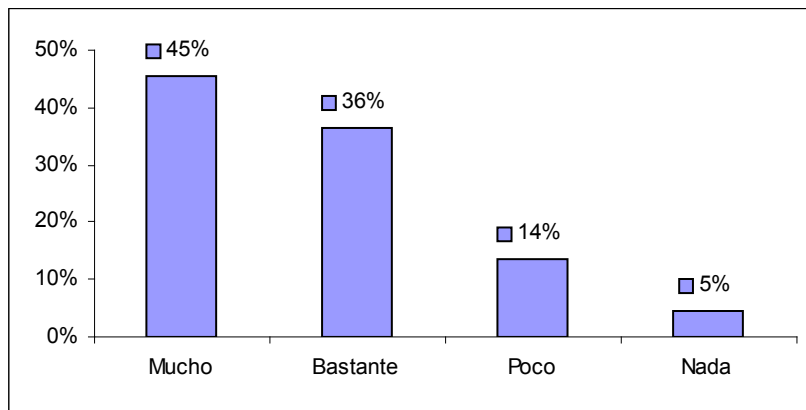


Gráfico 22: Expectativas de desarrollo personal

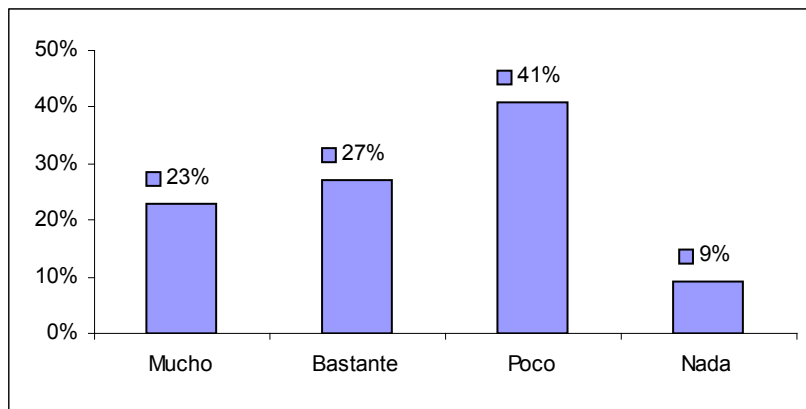


Gráfico 23: Expectativa de desarrollo dentro de la organización

El hecho de que la mayor expectativa este puesta en el desarrollo personal podría estar diciendo que quienes desarrollan esta modalidad, (ya sea por decisión propia, organizacional o de contexto) tienen grandes inquietudes, son personas que se movilizan para lograr algo más, se atreven a enfrentar desafíos.

El menor nivel de expectativas en cuanto al desarrollo dentro de la organización podría estar indicando que, dada la novedad de la modalidad, las organizaciones no tienen esquemas de progreso para los e-trabajadores en su estructura, o al menos no son aparentes. Otra posibilidad podría deberse a que el e-trabajador no desea necesariamente desarrollarse dentro de organización alguna.

Los e-trabajadores encuestados que eligieron esta modalidad por decisión propia (conglomerado 1), tuvieron el porcentaje más alto de expectativas de desarrollo personal y los únicos con bastantes expectativas de desarrollo dentro de la organización, frente a los otros conglomerados.

La cuestión de que quienes optaron por esta modalidad por decisión propia tengan el porcentaje más alto de expectativas de desarrollo personal podría estar indicando una diferencia de actitudes y/o motivación entre quienes eligen trabajar de esta manera por factores predominantemente personales y aquellos en los que predominaron otros factores.

El cuanto al mayor porcentaje de expectativas de desarrollo dentro de la organización, podría deberse igualmente a la actitud positiva que tienen para con la organización aquellos encuentran en ella la posibilidad de desarrollar la modalidad de trabajo elegida.

De acuerdo a lo respondido entonces por lo encuestados, se puede decir que los *e*-trabajadores establecen una jerarquía de objetivos, determinados por sus expectativas (factores de motivación - Vroom). En esta jerarquía lo primero es el desarrollo personal, seguido por lo económico, la seguridad laboral y, en último lugar, el desarrollo dentro de la organización. Otro de los factores de motivación que Vroom considera en su teoría de la expectativa reside en la facultad del sujeto para influir en su capacidad de producir. Definitivamente la naturaleza del *e*-trabajo permite a los individuos influir en su productividad.

El punto esta entonces en como el *e*-trabajador percibe que produciendo más, o *e*-trabajando más eficientemente, alcanzará sus objetivos o resultados personales, último factor de motivación de Vroom.

En la pregunta sobre las necesidades satisfechas por el *e*-trabajo se observa que un alto porcentaje de los encuestados hace referencia a una necesidad de decidir la forma para desarrollar su tarea, siendo uno mismo "...100% responsable..." (independencia-Flexibilidad). Fácilmente se puede relacionar esto con un crecimiento o desarrollo personal.

Además en la misma pregunta la mayoría aseveró que indistintamente el *e*-trabajo o el trabajo tradicional satisfacían las necesidades económicas.

Finalmente los *e*-trabajadores se sienten muy protegidos a nivel legal (pagina 77)

Se evidencia entonces que los encuestados perciben que los resultados que ellos consideran valentes para lograr su propia satisfacción son claramente cumplibles a través del *e*-trabajo, por lo que puede aseverarse que, de considerarse capaces de hacerlo (expectativa) y con una contraparte confiable (instrumentalidad), los *e*-trabajadores serán individuos altamente motivados.

Nuevamente el menor nivel de expectativas de *e*-trabajadores por opción organizacional (conglomerado 2) indica un menor nivel de motivación y por lo tanto menor compromiso.

Relación ideal

Ante la pregunta sobre la preferencia entre una relación contractual del tipo Proveedor-Cliente vs. Empleado-Organización, la mayoría de los *e*-trabajadores prefirieron tener una relación con la organización de empleado organización por sobre organización cliente (gráfico 24).

En tanto que las organizaciones entrevistadas, no definieron una posición en este aspecto.

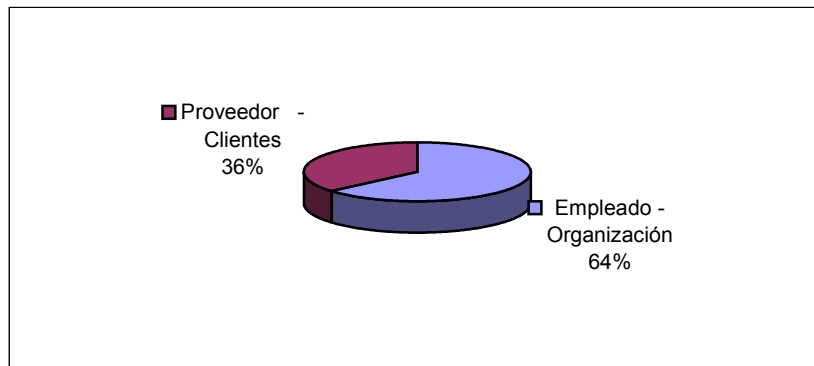


Gráfico 24: Relación *e*-trabajador / organización preferida

*Esta preferencia por un tipo de relación empleado organización podría estar determinada por las expectativas de seguridad laboral ya que la amplitud de posibilidades que brinda esta modalidad (ej.: alcance geográfico) y la gran competencia laboral que esto provoca podría llevar a los *e*-trabajadores a elegir esta relación empleado- organización.*

▪ **Dirección**

Comunicación

La comunicación es un aspecto de fundamental importancia ya que, a través de ella se entretejen, crean y mantienen los significados compartidos que facilitan la acción coordinada.

Herramientas

De las herramientas disponibles para la comunicación vía Internet, la más usada por los encuestados y las organizaciones, es el correo electrónico. La siguiente es el chat con un 59 %, luego las teleconferencias con un 36 %. Finalmente otros con un 32 %. (gráfico 25).

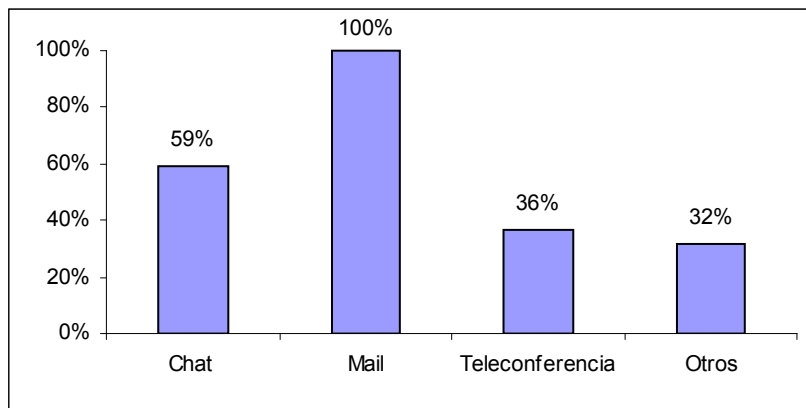


Gráfico 25: Herramientas utilizadas para la comunicación

Se puede suponer que esta preferencia por el e-mail se debe a la flexibilidad temporal (asincronía) que esta herramienta posibilita. Es decir, la comunicación con correo electrónico no implica la necesidad de que los participantes de este proceso comunicacional coincidan en el mismo tiempo. No tienen que estar on-line (en línea) a diferencia del chat o la teleconferencia.

El uso masivo del correo electrónico y también el chat confirma la necesidad de habilidades en la comunicación escrita a la que algunos encuestados hicieron referencia. La existencia de la tele-conferencia como herramienta alternativa puede disminuir las dificultades en la comunicación escrita.

La experiencia que implicó la recolección de datos (encuestas y entrevistas vía correo electrónico y chat) reflejó en gran medida las dificultades que enfrentan los e-trabajadores a la hora de comunicarse a través de estas herramientas.

Entre los problemas encontrados se pueden mencionar la dificultad de interpretación tanto de preguntas como de respuestas, lo que llevó a repreguntar en más de una ocasión, con la consecuente demora en los tiempos. De allí la importancia ya mencionada (brechas culturales) del establecimiento a priori de pautas y lenguajes en común, de manera de minimizar los posibles problemas de interpretación de la comunicación escrita.

Que y con quien se comunican

Con el objeto de conocer los contenidos y modalidades de comunicación entre la organización y el e-trabajador, se realizaron preguntas destinadas a obtener información acerca de:

- Con quien se comunica el e-trabajador dentro de la organización
- Que información se comunica desde la organización al e-trabajador
- Si eran consultados
- Si percibía que sus sugerencias eran tomadas en cuenta

Con respecto a con quien se comunica el e-trabajador dentro de la organización, los encuestados respondieron lo siguiente: el 50% se comunica con una o varias personas según la necesidad, el 32% lo hace con varias personas, el 14% con una sola persona. Finalmente el 5% se comunica a la organización en general, nadie en particular (gráfico 26).

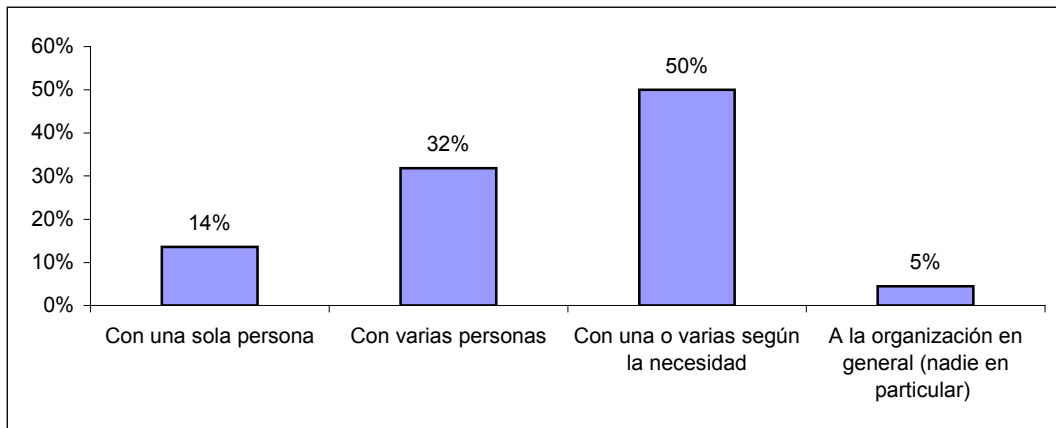


Gráfico 26: Contraparte en la comunicación con la organización

Las organizaciones coincidieron con los *e*-trabajadores al señalar que estos se comunican con una o varias personas según la necesidad. Tres de las ellas indicaron que sus *e*-trabajadores mantiene comunicaciones con una o varias personas dentro de la organización según las necesidades. Solo en una de ellas los *e*-trabajadores se comunican con una sola.

A pesar de los cambios estructurales mencionados en el apartado de organización, las respuestas obtenidas a esta pregunta parece indicar que las organizaciones que han implementado el e-trabajo mantienen un esquema de división de funciones, que lleva a los e-trabajadores a consultar a distintas personas por distintos asuntos.

La comunicación no se da con una sola persona. Por lo tanto el líder (coordinador – jefe) no es el único encargado de transmitir los significados o la visión. El grupo que trabaja desde la organización debe estar alineado bajo los objetivos, pautas, significados, etc para mantener una coherencia en la comunicación.

Continuando con los interrogantes acerca de la comunicación, se les preguntó sobre los contenidos, si estos eran sobre temas relacionados con el trabajo o si se tocaban otros temas no necesariamente relacionados a la tarea (gráfico 27). El 59% solo se comunicaba para salvar temas relacionados a la tarea.

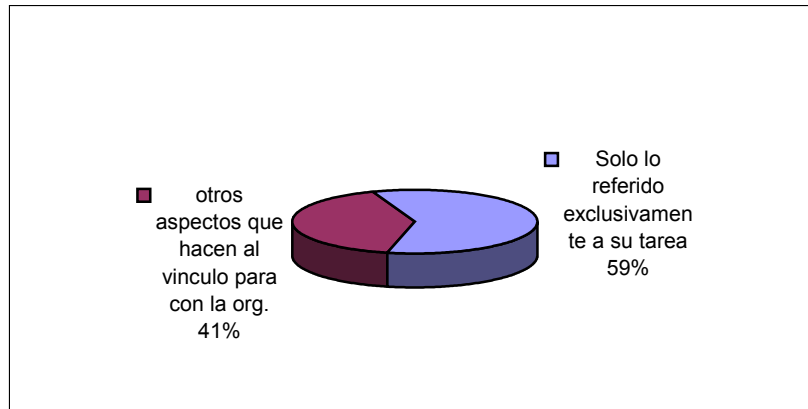


Gráfico 27: Tipo de información comunicada

Si bien la mayoría de los encuestados respondieron que la información comunicada es solo lo referido exclusivamente a la tarea, la mayoría de las organizaciones aseveró que comunican además de los aspectos referidos a su tarea, otros aspectos que hacen al vínculo para con la organización. Solo una de ellas comunica solamente los aspectos referidos a la tarea.

La brecha entre lo contestado por los e-trabajadores encuestados y la organizaciones da a pensar que las organizaciones no logran ir más allá de la comunicación relacionada a la tarea o los e-trabajadores no perciben la información que va más allá de la tarea, que las organizaciones le transmiten. Esta contradicción lleva a suponer un problema de comunicación o interpretación de la información comunicada entre e-trabajador y organización.

En relación con esto, se preguntó la percepción de los e-trabajadores con respecto al conocimiento de los objetivos de las organizaciones para las cuales trabajan, donde su gran mayoría creía conocer mucho o bastante, ninguno manifestó no conocer nada sobre ellos y un 27% creía conocer poco (gráfico 28)

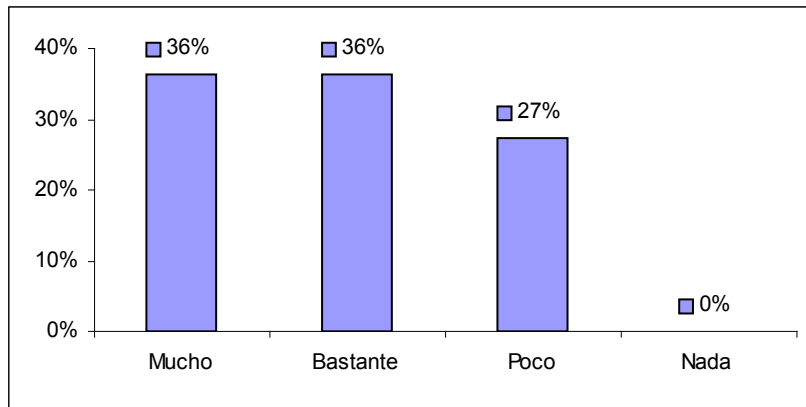


Gráfico 28: Nivel de conocimiento de los objetivos organizacionales

Estos resultados aumentan la contradicción de la pregunta anterior.

Tal contradicción hace pensar que las organizaciones manejan formas de comunicación implícitas, lo que podría ser la utilización de signos y símbolos organizacionales que transmiten los objetivos de esta, y que los e-trabajadores no clasifiquen como comunicación, percibiendo si algo que haga efecto en el sistema de conocimiento, pero no llegando a la discriminación de la información.

Participación en la toma de decisiones

En cuanto a la participación que las organizaciones conceden a los e-trabajadores, se quiso conocer si eran consultados sobre conductas a tomar. A tal efecto, la participación se dividió en:

- siempre es consultado
- frecuentemente se lo consulta
- a veces es consultado
- nunca se lo consulta

Los e-trabajadores de la muestra respondieron en un 50% que frecuentemente eran consultados (gráfico 29).

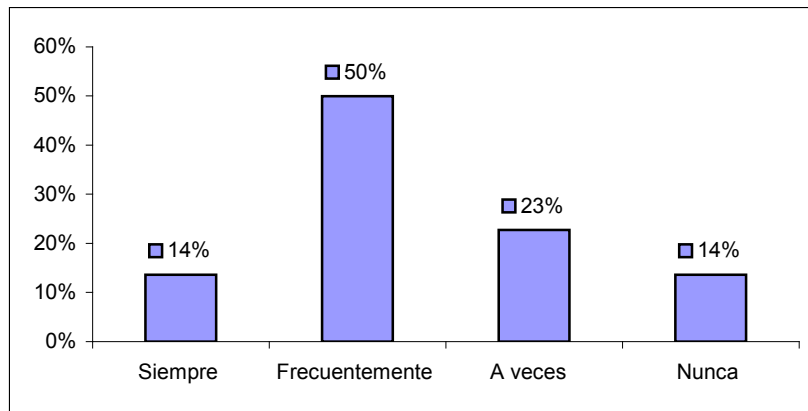


Gráfico 29: Frecuencia de participación en la toma de decisiones

Acerca de la percepción que tenían de si sus sugerencias eran tomadas en cuenta, (pregunta realizada con las misma tabulación que la anterior), un 73% creía que frecuentemente sus aportes eran tenidos en cuenta (gráfico 30).

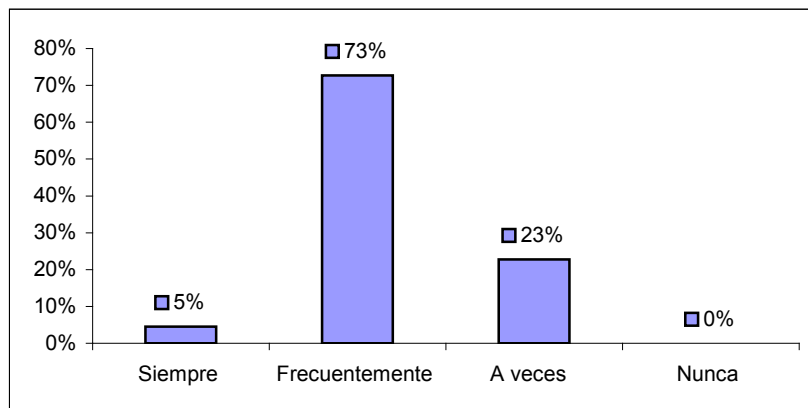


Gráfico 30: Frecuencia de aceptación de las sugerencias

Un dato interesante es que es muy significativa la diferencia entre preguntas, lo que dice que *e-trabajadores* creen ser más tenidos en cuenta de lo que se los consulta.

A estos interrogantes, tres de las organizaciones sostuvieron que consultan y toman en cuenta las sugerencias realizadas frecuentemente. Solo una de las organizaciones (la asociada a lo educativo) consulta y toma en cuenta la sugerencia de los *e-trabajadores* de su organización siempre.

Las respuestas de los e-trabajadores y de las organizaciones demuestran que existe mucha participación por parte de los e-trabajadores. Que las organizaciones dan lugar e importancia a sus opiniones, afirmando el valor que estas opiniones tienen.

La gran participación de los e-trabajadores hace pensar en que las organizaciones que han implementado el e-trabajo como modalidad laboral, son organizaciones abiertas al entorno, al cambio, a la innovación.

Estilos Liderazgo

A fin de lograr algunos conocimientos en relación al liderazgo ejercido por parte de las organizaciones, es que se le preguntó a los e-trabajadores en que grado las conductas de dirección y apoyo se adecuaban a su nivel de desarrollo.

Grado de adecuación

A la pregunta en que grado las conductas de dirección y apoyo eran las adecuadas para su nivel de desarrollo el 23% manifestó que se adecuaban mucho, un 36% que solo se adecuaban a su desarrollo, el 32% que la adecuación era poca y un 9% que no se adecuaban en absoluto (gráfico 31).

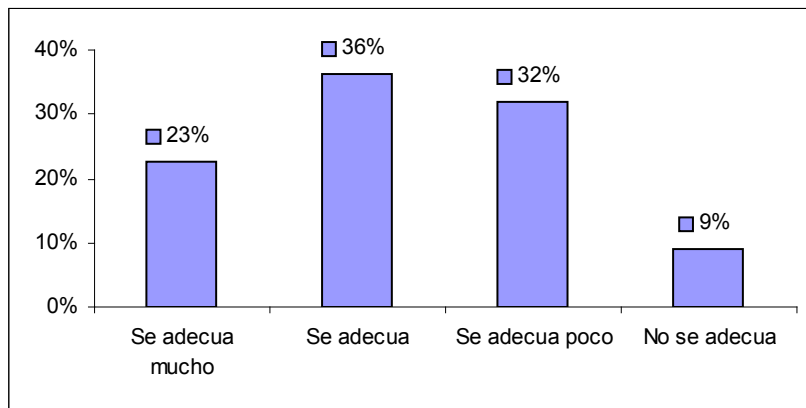


Gráfico 31: Grado de adecuación de las conductas de dirección y apoyo de la organización

Las organizaciones entrevistadas proponen liderar con mucho apoyo y mucha dirección, lo que según Blanchard debe ser relativo a cada trabajador en el desarrollo de cada tarea, es decir que, los niveles de dirección y apoyo deben adecuarse a cada trabajador según sus competencias y compromiso para con la tarea que le corresponde desempeñar.

A pesar de no ser el porcentaje más significativo, una parte importante de los encuestados afirmó que el estilo de liderazgo se adecua poco o no se adecua. Esto se corresponde con las evidencias ya analizadas sobre el diferente grado de compromiso de los encuestados del conglomerado 1 y del conglomerado 2, manifestado por los diferentes grados de motivación y actitudes.

Algunos e-trabajadores pueden sentir que se adecua mucho ya que necesitan de mucha dirección y mucho apoyo, mientras que el grado de inadecuación que otros sienten podría deberse a que estas conductas no están en relación con sus competencias y compromiso para con la tarea que ejecutan.

Esto hace pensar que las organizaciones no han creado adecuadas estrategias de reconocimiento de competencias y compromiso para que los distintos grados de dirección y apoyo estén en relación a cada e-trabajador.

▪ **Control**

Monitoreo de las tareas por parte de las organizaciones

Con el propósito de conocer el modo de control que utilizan las organizaciones se formuló la siguiente pregunta a los e-trabajadores: ¿Cómo monitorea y/o se asegura la organización de que usted haga bien su trabajo?

Al igual que en las otras preguntas, no se realizaron categorías previas, sino que se elaboraron las mismas a partir de las respuestas, guiándose por los principales aspectos en ellas manifestados.

Por resultados

Se incluyeron en esta categoría aquellas respuestas que hicieron referencia al control de los resultados finales de la tarea, ya sea de manera directa o indirecta.

Por resultados finales. (2, 3, 4, 10, 12, 15, 17)

“Reuniones de evaluación e informes de evaluación.” (5)

“Chequeando la entrega del mismo y sometiéndolo a un posterior proceso de revisión.” (6)

“... cualquier inconveniente no resuelto en tiempos prudentiales será visto como una falta...” (7)

“Por el flujo de información diario y el apoyo de auditorías externas.” (8)

“Estadísticamente” (9)

“Tiene un sistema propio, con dos partes. Una administrativa que es que por ejemplo que tengo que visitar a 10 clientes y a última hora pasar el parte. La otra parte del sistema es que tengo que llegar a una cierta cantidad de productos vendidos.” (13)

“Por cantidad vendida en base a pautas prefijadas.” (14)

“They only see that the students pass the exams.” (18)

“Porque estamos permanentemente enviando trabajos, y tenemos feedback instantáneo si algo no les gusta, o los clientes no están de acuerdo.” (20)

Otros

“A través del compromiso personal y la responsabilidad...” (1)

“Contacto con mis managers.” (11)

“Se asegura con el envío del trabajo, pero básicamente con la confianza después de haberla logrado.” (16)

“Observación del trabajo, diálogo, confianza.” (22)

Representatividad

Categoría	Porcentaje	Referencias al nro. de entrevista
Por resultados	73% (16)	(2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12,13, 14, 15, 17, 18, 20)

El control se da por resultados. Tanto organización, como e-trabajadores coincidieron al señalar el control por resultados como el más usado para esta modalidad.

Este énfasis en el control por resultados podría estar dado no únicamente por lo complejo de controlar la totalidad del proceso de la tarea de un e-trabajador, sino también por ir en contra las características de la modalidad más valoradas y disfrutadas por los e-trabajadores mismos, tales como la autonomía, el manejo de sus propios tiempos, etc.

▪ Preferencia de modalidad

Se presentó a los *e*-trabajadores que participaron del estudio la posibilidad de elegir entre las distintas modalidades de trabajo, teniendo también como alternativa combinar ambas.

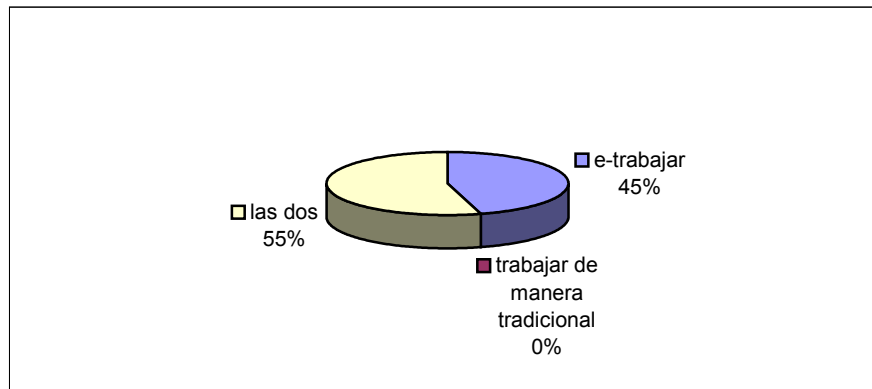


Gráfico 32: Preferencia de modalidad de trabajo

De los datos obtenidos se puede destacar que ningún trabajador desea trabajar solo de manera tradicional, un porcentaje significativo elige el *e*-trabajo, pero el mayor porcentaje prefiere combinar ambas modalidades.

*La elección de ambas modalidades podría indicar que, si bien no trabajarían nuevamente de manera tradicional, el trabajo tradicional tiene cosas que el *e*-trabajo no puede ofrecerles, como por ejemplo las relaciones sociales que es el principal factor de insatisfacción de los *e*-trabajadores. Realizar las dos modalidades les aportaría mayor satisfacción de necesidades.*

*Vale la pena destacar que ninguno eligió volver a trabajar de manera tradicional. Esto podría deberse al vivenciar de los factores analizados como motivadores del *e*-trabajo por parte de los encuestados.*

▪ **Ajustes**

Con la intención de reforzar tanto lo interpretado en el trabajo así como también las mismas propuestas que se realizarán como conclusión, es que se efectuaron tanto a conocedores o personas calificadas en el tema como a las mismas organizaciones ya encuestadas una serie de preguntas que apuntaban a proponer recomendaciones para la implementación del *e-trabajo* en una organización dada.

Pueden ser revisadas las respuestas en el Anexo V.

Las preguntas fueron las siguientes:

¿Cuáles son los ajustes que una organización debe realizar a la hora de implementar la modalidad del *e-trabajo*?

Las recomendaciones en cuanto a esta pregunta hicieron referencia a cuestiones de proyecto y estructura de la organización (teniendo en cuenta lo definido en el marco teórico sobre estos aspectos).

El acento principal cayó sobre la definición de los procedimientos y objetivos.

También se hizo referencia a la creación de instrumentos de selección y capacitación de *e-trabajadores* y supervisores.

¿Cuáles son los ajustes que una organización debe realizar a la hora de incorporar trabajadores tradicionales a la modalidad del *e-trabajo*?

Entre las respuestas obtenidas a esta pregunta se resaltaron aspectos que están relacionados a la capacitación de *e-trabajadores* y particularmente a la capacitación del nivel medio gerencial, encargados de liderar a los *e-trabajadores*

Se hizo referencia también a la realización de ajustes para disminuir las posibles resistencias al cambio.

¿Cuáles son los ajustes que una organización debe realizar a la hora de incorporar *e-trabajadores* experimentados?

En este cuestionamiento se hizo mención a dos aspectos importantes como la adecuación del estilo de liderazgo a las características de estos trabajadores experimentados así como al aprovechamiento de su experiencia para ganancia de la organización.

CONCLUSIONES

- **Configuración del e-trabajo**
- **Posibles Lineamientos para la Organización**
- **Valoración Personal**

▪ **Configuración del e-trabajo**

Se confeccionó esta configuración del e-trabajo según los datos obtenidos y analizados en la presente investigación:

- Tanto hombres como mujeres pueden desempeñarse en la modalidad del e-trabajo.
- Existe un límite inferior de edad para e-trabajar (20 años) pero no uno superior.
- A través del e-trabajo pueden realizarse las actividades más variadas. Existe hoy predominancia de inclusión del área tecnológica (desarrollo de software, diseño gráfico y de páginas web, administración de sistemas).
- La mayoría de los e-trabajadores se desarrollaron antes como trabajadores tradicionales.
- En cuanto a los vínculos entre e-trabajadores y organización están muy presentes y son muy valoradas tanto la confiabilidad como la creatividad.
- Tanto el proyecto como la estructura de una organización que implementa esta modalidad se ven modificados.
- e-trabajadores y organizaciones que no se encuentren en el mismo país están expuestos al impacto negativo de brechas culturales y legales.
- Las principales competencias que los e-trabajadores consideran necesarias para e-trabajar son: autonomía, habilidad para comunicarse a distancia, conocimientos en tecnología-informática.
- Son diferentes las actitudes de un e-trabajador por opción personal a las de un e-trabajador que acepta esta propuesta por parte de la organización. La principal diferencia radica en el compromiso asumido por los e-trabajadores para con la organización, siendo los más comprometidos aquellos que eligieron esta modalidad por decisión propia.
- Los e-trabajadores en general y aún más los que se incorporaron a esta modalidad por decisión propia, son trabajadores altamente motivados.
- Existe entre los e-trabajadores un alto grado de insatisfacción provocada por la falta de relaciones sociales presenciales.

- ❑ Los *e*-trabajadores tienen altas expectativas en lo que respecta a sus posibilidades de desarrollo personal, seguridad laboral y progreso económico.
- ❑ Los *e*-trabajadores prefieren tener una relación contractual de empleado organización sobre la de proveedor-cliente.
- ❑ En cuanto a lo comunicacional:
 - la herramienta preferida es el mail.
 - La mayoría de los *e*-trabajadores se comunican con una o varias personas según la necesidad.
 - Los *e*-trabajadores perciben recibir información solo relacionada a la tarea.
- ❑ Los *e*-trabajadores son consultados y sus sugerencias son tenidas en cuenta por la organización frecuentemente.
- ❑ Las organizaciones lideran a sus *e*-trabajadores a través de conductas de mucha dirección y mucho apoyo. Los *e*-trabajadores sienten que esto no siempre se adecua a sus niveles de competencia y compromiso.
- ❑ El control del trabajo en esta modalidad es directa o indirectamente a través de los resultados del mismo.
- ❑ De aquellos trabajadores que se incorporaron al *e*-trabajo ninguno volvería a desempeñarse únicamente en la modalidad tradicional pero, más de la mitad no la abandonaría totalmente.

▪ **Posibles Lineamientos de acción para la Organización**

Se presentan a continuación posibles lineamientos de acción a seguir por parte de las organizaciones para la gestión de *e*-trabajadores.

Cada una de ellas será argumentada a partir del análisis e interpretaciones realizadas de los datos aportados por los cuestionarios respondidos por *e*-trabajadores, organizaciones y conocedores y las teorías que sirvieron de apoyo teórico para este estudio.

□ Para que una organización pueda implementar exitosamente la modalidad del *e*-trabajo es necesario que este dispuesta al cambio de aspectos esenciales de su conformación. Atendiendo a la información recabada y al estudio realizado se puede decir que tanto el proyecto como la estructura de una organización constituida en relación al trabajo tradicional se ven afectadas al implementar la modalidad del *e*-trabajo. Por lo que es necesario:

- Rever o establecer una estructura y un proyecto organizacional que este basado en el reconocimiento de las características propias de esta modalidad.

Este es según los conocedores y las organizaciones encuestadas el principal ajuste a realizar por parte de la organización a la hora de implementar el *e*-trabajo como modalidad laboral habitual.

Se deben establecer o rever los objetivos y metas de la organización, así como también delimitar claramente los procedimientos, las funciones, responsabilidades y roles de cada agente involucrado. Vale insistir en que es de imperiosa necesidad ser claros y precisos a la hora de llevar a cabo estos ajustes, tanto en su formulación como en su correspondiente formalización, publicación y puesta en práctica. La continuidad y coherencia generan confianza.

□ Por las particulares características de esta modalidad, tales como las relaciones mediatizadas, la imposibilidad de control de manera presencial, la falta de marco legal

regulador, entre otras, es que la confiabilidad se torna un requisito indispensable en la relación. Por lo cual es necesario:

- Establecer vínculos que tengan como eje la confiabilidad.

Para alcanzar la confianza de los *e*-trabajadores las organizaciones deben definir inicialmente y con claridad las condiciones en las que se desarrollara la relación (tarea a realizar, forma de la tarea terminada, plazos de entrega, pago del trabajo, etc.) y mantener en el tiempo la postura adoptada.

Otro factor de importancia en el vínculo es la creatividad, dada fundamentalmente por la mediatización de las relaciones.

- Buscar formas creativas de establecer vínculos.

Deben desarrollarse estrategias de vinculación creativas que permitan encontrar nuevas y mejores formas de contacto, aprovechando al máximo las posibilidades que brindan los medios telemáticos (ej.: desayuno de trabajo por teleconferencia).

□ La implementación de medios telemáticos para la realización del trabajo ha facilitado el hecho de que trabajadores y organizaciones se encuentren en diferentes tiempos y espacios, permitiendo trabajar para y desde distintas partes del mundo. Las organizaciones e *e*-trabajadores que no se encuentran en el mismo país se ven influenciados negativamente por brechas a nivel legal y cultural.

Es preciso reducir el impacto negativo de las brechas culturales y legales existentes entre *e*-trabajadores y organización. Para lo cual sería positivo:

- Implementar estrategias que minimicen el impacto de las brechas culturales y legales con *e*-trabajadores de otros países.

Para lograr reducir el impacto es conveniente establecer a priori conjuntamente con los *e*-trabajadores un encuadre común de trabajo, creando un conjunto de reglas claras y un lenguaje común que eliminen la posibilidad de incertidumbre o mala interpretación

de ciertas acciones, dichos, ideas o formas de llevar a cabo la tarea. Es importante como estrategia el desarrollo de la confiabilidad entre las partes, ya que esta posibilita sentimientos de protección a los *e*-trabajadores.

□ Una de las características más ricas de esta modalidad es la posibilidad de contratar al *e*-trabajador más apto (en términos económicos y/o de capacidad) y no necesariamente el más cercano a la organización. Los esquemas que precisan contacto presencial para la selección y contratación desaprovechan este aspecto. Por lo que se deberían:

- Desarrollar estrategias de selección y contratación de *e*-trabajadores en las cuales no sea necesario el contacto presencial.

Esto puede lograrse a través de la contratación de consultoras de recursos humanos en el momento y lugar oportuno, o también, maximizando las posibilidades que los medios telemáticos y/o de comunicación ofrecen. Elaborar herramientas que a través de estos medios permitan apreciar las características de los sujetos a contratar, como por ejemplo entrevistas por teleconferencia o chat.

□ Por ser el *e*-trabajo una modalidad de reciente aparición se las organizaciones enfrentan al desafío de transformar trabajadores tradicionales en *e*-trabajadores, líderes de sujetos presentes en líderes de sujetos que no comparten con él el tiempo ni el espacio y trabajadores que por uno u otro motivo deban interactuar con *e*-trabajadores de la organización (por ejemplo del área de administración de la organización). Por lo que es preciso:

- Elaborar programas de capacitación tanto para *e*-trabajadores, líderes y personas que de una u otra manera deban entrar en contacto con los *e*-trabajadores.

Ahora bien, estos programas deberían confeccionarse teniendo en cuenta lo que cada grupo tendría que conocer. Para esto es necesario elaborar una lista detallada de las

funciones y responsabilidades propias de cada conjunto. Para la elaboración de esta lista es preciso tener en cuenta lo explicitado anteriormente en proyecto y estructura organizacional.

A modo de sugerencia y basado en los datos obtenidos en esta investigación, los programas podrían contener:

Para e-trabajadores: programas destinados a formar a los trabajadores en las competencias que un e-trabajador debe poseer. Estas competencias según lo investigado son:

- Autonomía
- Capacidad de comunicación a distancia, fundamentalmente comunicación escrita.
- Conocimientos tecnológico- informáticos.

Para líderes de e-trabajadores: la capacitación no pasa por lo que debe hacer, sino como lo debe hacer a través de una relación mediatizada (es un objetivo en este trabajo).

Para distintos miembros de la organización: básicamente capacitarlos en la utilización de las herramientas tecnológicas para poder comunicarse, y en la habilidad necesaria para transmitir la información con claridad. Toda persona que entre en contacto con el e-trabajador debe poder transmitir los significados compartidos por la organización.

No existe al momento marco legal, ni un uso que ayude a definir el tipo de contrato más conveniente para esta modalidad. Se sugiere:

- Establecer en la medida de lo posible y lo conveniente una relación contractual de empleado-organización.

Esta sugerencia de establecer un contrato laboral en términos de empleado-organización es dada con el único pero valedero fundamento de que es la forma elegida por la mayoría de los e-trabajadores encuestados.

□ Ejerce mucha influencia en la conducta de los trabajadores la posibilidad de ver cumplidas ciertas expectativas a través de su trabajo. Como ya se ha señalado, los *e*-trabajadores tienen muchas expectativas fundamentalmente de desarrollarse de manera personal adoptando la modalidad del *e*-trabajo. Es necesario que las organizaciones puedan ayudarlos a cumplir con esto.

- Las organizaciones deben hacer claros para los *e*-trabajadores los comportamientos a través de los cuales cumplirían sus objetivos.

Para lo que es necesario conocer primero estos objetivos. Esta información podría obtenerse a través del cuestionamiento informal y cotidiano.

□ Al indagar sobre distintos aspectos relacionados al proceso comunicacional de la visión organizacional se encontraron algunas fisuras entre lo dicho por las organizaciones y lo percibido por los *e*-trabajadores. A fin de clarificar y propiciar un proceso comunicacional entre *e*-trabajadores y organización que permita un correcto entendimiento de los significados organizacionales se recomienda:

- **Establecer un lenguaje común** en donde se trabaje la unificación interpretativa de conceptos y símbolos para facilitar la acción comunicativa en cuanto a los acontecimientos de tarea y relación, acorde a la cultura organizacional.
- **Transmitir en los mensajes escritos la mayor cantidad de información necesaria que sea posible;** la misma debe ser previamente seleccionadas y filtradas, con el objetivo de evitar malos entendidos y/o equivocaciones.
- **Maximizar las posibilidades que brinda la tecnología para la comunicación;** crear estrategias creativas de comunicación, implementando comunicación multimedia (imagen, sonido, animaciones, etc.)

□ Para poder liderar adecuadamente es necesario conocer las competencias y el compromiso de cada *e*-trabajador, ya que no todos los *e*-trabajadores son iguales, ni requieren de las mismas conductas por parte del líder para poder desarrollarse.

Una vez que se conozcan estos datos, aplicar conductas de dirección y apoyo en la intensidad necesaria.

Se propone a través del liderazgo:

- Potenciar las capacidades de los *e*-trabajadores a partir del ejercicio del liderazgo.

Esto requiere de:

- Crear e implementar estrategias de reconocimiento de competencias y compromiso.

Para aquellos *e*-trabajadores que carecen de competencias, es necesario una fuerte dirección, mediante instrucciones específicas y supervisión rigurosa del cumplimiento de las tareas, apuntando al desarrollo de esas competencias que le permitan realizar el trabajo de la mejor manera posible.

En el presente trabajo se han detectado distinto nivel de compromiso según la motivación inicial del *e*-trabajador, y es aquí donde se pone énfasis en la conducta de apoyo por parte del líder.

Los *e*-trabajadores que han elegido trabajar con esta modalidad tiene un alto compromiso, por lo que deben ser liderados mediante la delegación, sin interferir en su autonomía.

El liderazgo de aquellos *e*-trabajadores con menor compromiso (conglomerado 2) debe poner énfasis en el apoyo, fomentando la participación en la toma de decisiones, apuntalando y en algunos casos, motivándolos. El logro, a través del apoyo, de un mayor compromiso como el de *e*-trabajadores por decisión propia, implicará una transferencia de la responsabilidad del proceso decisorio, consiguiendo así un trabajador más autónomo, sin necesidad de mucho apoyo, más adecuado a la modalidad.

No es necesario motivar particularmente dado que el *e*-trabajador es un individuo altamente motivado, por las condiciones mismas del *e*-trabajo que posibilitan independencia- flexibilidad, la administración de los tiempos de trabajo y autonomía.

❑ Pero el *e*-trabajo también implica aspectos negativos. Lo que mayor insatisfacción provoca a los *e*-trabajadores es la falta de relaciones sociales presenciales. Por lo que sería acertado que las organizaciones incorporen acciones destinadas a minimizar este factor de insatisfacción. Se habla de minimizar ya que, existe una imposibilidad inherente a la modalidad de eliminarlas. Se recomienda:

- Promover relaciones sociales de los *e*-trabajadores en la organización.

Podría pensarse, tal vez, en la implementación de grupos de trabajo que implique interactuar no solo con el líder, sino también con pares, tratando de eliminar las distancias con las posibilidades que las TIC's ofrecen (ej.: videoconferencias).

Otra alternativa a evaluar por las organizaciones, es posibilitar la combinación de modalidades, o sea, que el trabajador pueda desempeñarse a tiempo parcial en la modalidad tradicional, siempre y cuando esto sea geográficamente posible.

❑ El control en la modalidad del *e*-trabajo es uno de los principales cambios o desafíos a los que deben enfrentarse las organizaciones.

El control de los *e*-trabajadores debe realizarse sobre los resultados, no sobre el trabajador. Para lo cual es imperioso:

- Elaborar variables y objetivos claros, explícitos y cuantificables para que dicho control sea posible.

Es fundamental en este proceso de control el correcto ejercicio del liderazgo.

El *e-trabajo* brinda amplias y beneficiosas posibilidades a los trabajadores y a las organizaciones, pero no se debe caer en la tentación de considerar esta nueva modalidad como la panacea del trabajo ni considerarla una receta mágica para la solución de los problemas laborales. El trabajo concebido de manera tradicional posee aspectos irremplazables por el *e-trabajo*.

Pero, y para finalizar, es válido destacar que ningún *e-trabajador* encuestado volvería a desempeñarse solo en la modalidad tradicional. Este es un dato importante a tener en cuenta por las organizaciones.

▪ **Valoración Personal**

A través del camino recorrido en el presente trabajo, pude comprender la amplitud de posibilidades que brinda la Psicología Organizacional como disciplina. La flexibilidad de sus conceptos permite crear o readaptar sistemas de conocimiento a nuevas realidades de organización de gestión del trabajo. Teniendo en cuenta que esta realidad no es estática sino dinámica, que no se da de una vez y para siempre sino que se encuentra en permanente cambio, es que esta flexibilidad adquiere aún más relevancia.

Cabe destacar que la realización de esta investigación significó para mí un crecimiento tanto a nivel académico como personal. El mismo me permitió articular conceptos teóricos con la práctica (realidad organizacional), comprendiendo la reciprocidad que existe entre ambas. Al mismo que tiempo que para poder conocer el contexto de los *e*-trabajadores se me hizo necesario adaptarme al manejo de las relaciones, contactos, entrevistas y charlas a través de medios telemáticos, experimentando así en gran parte tanto las dificultades como las beneficios que la realidad virtual ofrece.

Este estudio no pretende agotar un campo de investigación tal como lo es el fenómeno del *e*-trabajo, más bien busca la apertura de interrogantes sobre esta nueva modalidad de trabajo, posibilitando profundizar algunos aspectos de esta temática, para realizar un pequeño aporte al área cognitiva de la Psicología Organizacional.

En síntesis, a través de lo investigado, puedo decir que no existe una fórmula mágica para conducir *e*-trabajadores, sino situaciones y acciones que pueden ser empleadas para llevar a cabo con éxito la gestión organizacional. Por ello, los lineamientos de acción establecidos anteriormente intentan suministrar posibles guías a la labor del gestor organizacional, para conducir trabajadores a través de relaciones mediatizadas y en consecuencia, en diferentes tiempos y espacios.

MARIA CELESTE CAÑAS

ANEXO I – Definiciones de Teletrabajo

(1)

Página de **AET** (Asociación Española de Teletrabajo) En los estatutos de la asociación, en su capítulo 1, artículo 2: Fines, se puede leer la siguiente definición de teletrabajo.

Por teletrabajo se entiende la utilización de todos los medios de telecomunicación para ejecutar un trabajo en el lugar y el momento en que los resultados obtenidos sean los mejores. El lugar puede ser la residencia del trabajador u otro lugar que pueda ser de interés.

(2)

Francisco Ortiz Chaparro en su libro “El Teletrabajo. Una Nueva Sociedad Laboral en la Era de la Tecnología”, escribe en el capítulo nº 4 (“Que es el teletrabajo”) lo siguiente:

Teletrabajo es trabajo a distancia, utilizando las telecomunicaciones y por cuenta ajena.

(3)

Antonio Padilla⁶⁷ en su libro “Teletrabajo. Dirección y Organización”, recoge una serie de definiciones que ayudan a comprender y delimitar los alcances del teletrabajo. Algunas de ellas son:

(3.1)

Olson en “Organizational barriers to Telework” plantea lo siguiente:

⁶⁷ Padilla, A. “Teletrabajo, Dirección y Organización “ (Ra-ma, 1998) Cáp.1, apartado 2. Pág. nº 3 a nº 13

Teletrabajo se usa para referirse al trabajo de una organización realizado fuera de los límites organizacionales normales, espaciales y temporales, aumentados por las tecnologías informáticas y de comunicaciones.

(3.2)

Weijers, Meijer y Spoelman en “Telework Remains made to measure” proponen:

Teletrabajo es el trabajo que, como resultado de la aplicación de la tecnología de la información y de la comunicación, está separado de la localización del empleador por lo menos 20% de las horas de trabajo.

(3.3)

Carrasco y Salinas en “Teletrabajo. Serie monografías” indican:

Teletrabajo es el trabajo a distancia, y significa que la actividad profesional o empresarial se realiza en un lugar distante del que ocupa la organización o persona para la cual se realiza el trabajo.

(3.4)

Cosgrove plantea:

Teletrabajo (telecommuting) como forma de organización laboral en la cual los empleados de una compañía trabajan desde su casa, con facilidades móviles todo o parte del tiempo durante el horario laboral.

(3.5)

Hutchinson y Brewster consideran que:

Teletrabajo, el trabajo a distancia, y el trabajo a domicilio son formas en que los empleados pasan toda o parte de la semana en su domicilio (o un centro local, llamado también “tele-chalet”), trabajando para un empleador que se encuentra a distancia.

(3.6)

Gray, Hodson y Gordon,

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

(4)

Claudio Altisen, en su artículo “teletrabajo: opción laboral del futuro hoy”⁶⁸

El teletrabajo aparece a finales del siglo XX como una nueva forma flexible de organización del trabajo aplicado a multitud de actividades laborales, lo cual implica que el trabajador (teletrabajador o ciberworker) preste sus servicios fuera del entorno empresarial tradicional de empleador. El teletrabajador tiene menor número de horas de presencia física dentro de la empresa que fuera. Esto no implica necesariamente y en todos los casos que el teletrabajador trabaje fuera toda la jornada completa, muchas veces puede ser mitad y mitad.

El término teletrabajo a menudo se interpreta simplemente como “trabajo en casa”. Sin embargo, hay más formas de aplicación del teletrabajo. 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.

(5)

Thierry Breton, en “El teletrabajo en Francia” (1994) propone la siguiente definición:

⁶⁸ Alstein, C. Página web citada [Consulta 10 de octubre, 2001]

El teletrabajo es una modalidad de organización y/o ejecución de un trabajo ejercido a título habitual, por una persona física, dentro de las siguientes condiciones:

- **por un lado, este trabajo se efectúa: a distancia, es decir, fuera de los ámbitos inmediatos del lugar donde el resultado de este trabajo es esperado; fuera de toda posibilidad física del empleador de vigilar la ejecución de la prestación por parte del trabajador.**
- **por otra parte, este trabajo se efectúa mediante herramientas informáticas y/o de telecomunicaciones.”**

(6)

Del informe Review of Experiences and Prospects for Teleworking-1991 (RCEPT-91) de Andrew Page y David Brian:

Teletrabajo es definido por RCEPT-91 como una forma de trabajar, en la cual el trabajo es llevado a cabo a distancia del empleador o contratante para el cual fue propuesto.

La importancia esta en los conceptos de independencia de locación y el rol cada vez más importante de las telecomunicaciones como factor posibilitante.

(7)

Martha Alicia Alles en su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”⁶⁹ en el capítulo n 7 establece lo siguiente:

El Teletrabajo es una modalidad laboral en la cual convergen simultáneamente, el trabajo a distancia, (con empleador estable, no free lance) y las telecomunicaciones.

(8)

⁶⁹ Alles Marta, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Cáp. 7, Buenos Aires 2000 Ed. Adelphi. Pág. 156

El Teletrabajo ha sido definido en un informe de la Comisión Europea, de la siguiente forma:

La palabra “Teletrabajo” designa aquellas actividades ejercidas lejos de la sede de la empresa (se le denomina también en ocasiones trabajo a distancia), a través de la comunicación diferida o directa por medio de las nuevas tecnologías.

(9)

Jack Nilles reconocido como “el Padre del Teletrabajo”, cuyas primeras investigaciones sobre el teletrabajo datan de la década del 70, propone la siguiente definición:

Teletrabajo se refiere a cualquier forma de sustitución de viajes habituales relativos al trabajo por tecnologías de la información (tales como telecomunicaciones y/o computadoras). Mover el trabajo a los trabajadores en vez de los trabajadores al trabajo

Introduce también el concepto de Telecommutig (commute: viaje, traslado):

Trabajo periódico fuera de la oficina principal, uno o más días por semana, tanto en el hogar, en el lugar del cliente o en un centro de teletrabajo; la parcial o total sustitución del traslado al trabajo por las tecnologías de la información. El énfasis esta en la reducción o eliminación del traslado diario hacia o desde el lugar del trabajo. Telecommutig es una forma de teletrabajo.

(10)

Ursula Huws directora de Analítica (empresa consultora) y autora de numerosos trabajos y estudios para distintos organismos europeos define:

Teletrabajo como una posibilidad para la reorganización del trabajo en tiempo y en el espacio, con el empleo de tecnologías de telecomunicaciones y computación.

Permitiendo nuevas opciones en términos de quien hace que trabajo, cuando y como.

Teletrabajo puede tomar la forma de trabajo a tiempo parcial o completo, en casa, trabajo en movimiento, trabajo desde una oficina remota, etc., pero es un error contemplarla como una forma singular y arreglada de empleo.

(11)

Jseph Barjis y Boris Shishkov integrantes del Departamento de Sistemas de Información & Ingeniería de Software de la Universidad de Tecnología de Delft, Holanda, definen en su trabajo “Telematic Applications for Supporting Telework Releter Activities”:

Teletrabajo es un tipo de trabajo en el cual las partes (trabajador-supervisor, cliente-proveedor, etc.) usan las posibilidades de las TICs (Tecnologías de Información y Comunicación) incluyendo entornos modernos de software para el intercambio de datos (ej. resultado de trabajo) a través de alguna distancia, y por lo tanto, siendo relativamente no dependiente del tiempo y espacio.

Factores componentes de las definiciones

		1	2	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	4	5	6	7	8	9	10	11
distancia	de la organización o persona para la cual se realiza el trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	del cliente																
	de quien controla el trabajo		X								X						
	determinada																
	temporal			X											X		X
tiempo	parcial				X		X	X	X	X						X	X
	total						X	X	X	X						X	X
	cantidad de tiempo definido																
contrato	cuenta propia	X															
	cuenta ajena	X	X										X				
medios	telecomunicaciones	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X
	telemáticos-Informáticos	X	X	X	X				X	X	X			X	X	X	X
	otros (transporte, correo postal)						X										

ANEXO II - Instrumentos

Cuestionario e-trabajadores

1. Sexo - Masculino
- Femenino

2. Edad - Menos de 20 años
- De 21 a 30
- De 31 a 40
- De 41 a 50
- Más de 50

3. ¿A que se dedica?

4. ¿Para que organización /es e-trabaja?

5. ¿Cuál es el objeto de la / s organización / es para la cual e-trabaja?

6. ¿Trabajaba antes de forma diferente? SI / NO

7. El incorporarse en la modalidad del e-trabajo le demandó

- Mucho esfuerzo

- Bastante esfuerzo
- Poco esfuerzo
- Nada de esfuerzo

8. Analice las expectativas que usted tiene con respecto a la organización para la cual *e-trabaja* (Mucho – Bastante – Poco – Nada).

- a- Seguridad laboral
- b- Posibilidades económicas
- c- Posibilidades de desarrollo personal
- d- Posibilidades de desarrollo en la organización

9. ¿Cuales son las habilidades y conocimientos diferenciales que un *e* trabajador debe poseer?

10. ¿Por qué se convirtió en *e-trabajador*?
- Por decisión propia
- Por decisión organizacional
- Por situación de contexto

Especifique

11. ¿Qué necesidades no encuentran satisfacción en el trabajo tradicional y sí en el *e-trabajo*? Explique.

¿Qué necesidades no encuentran satisfacción en el e-trabajo y sí en el trabajo tradicional? Explique.

¿Qué necesidades son satisfechas indistintamente en el e-trabajo y en el trabajo tradicional? Explique

12. Describa (más allá de los aspectos contractuales) como es el vínculo o relación que se establece entre la organización y usted (Mucho – Bastante – Poco – Nada).

Formales

Confiables

Creativas

Valore de 1 a 5 la importancia que le otorga a cada ítem (5 más importante, 1 menos importante):

Formales

Confiables

Creativas

13. Con respecto a sus superiores ¿tiene o tuvo contacto presencial? SI / NO

Defina cada cuanto se establece el contacto

una vez al principio

varias veces al mes

una vez al mes

cada dos o tres meses

cada cuatro o cinco meses

cada seis meses

una vez al año

otras

14. Dadas las características de distancia que presupone el e-trabajo ¿que impacto tienen, en la relación entre usted y la organización, las posibles brechas (Mucho – Bastante – Poco – Nada):

culturales

legales

religiosas

por creencias políticas

15. Legalmente hablando usted se siente

-Protegido

-Poco protegido

-Nada protegido

16. ¿Cuánto conoce de los objetivos, pautas y políticas de la organización? (Mucho – Bastante – Poco – Nada)

17. En cuanto su participación en la toma de decisiones:

- Es consultado (Siempre – Frecuentemente – A veces – Nunca)

- Sus sugerencias son tomadas en cuenta (Siempre – Frecuentemente – A veces – Nunca)

18. ¿Que grado de fidelidad tiene para con la organización en la que trabaja?

-Exclusiva

-Alta

-Media

-Baja

19. ¿Con quien se comunica dentro de la organización?

-Con una sola persona

-Con varias personas

-Con una o varias según la
necesidad

-A la organización en general

20. ¿Qué tipo de información es la que se comunica?

-Solo lo referido exclusivamente a la tarea

-Otros aspectos que hacen al vinculo con la
organización

21. ¿Qué herramientas se utilizan en la comunicación?

-Chat

-Mail

-Teleconferencia

-Otros (especifique)

¿Cuál prefiere? ¿Por qué?

22. ¿En que grado las conductas de dirección y apoyo son las adecuadas para su nivel de desarrollo laboral en su particular situación de e-trabajador?

-Se adecua mucho

-Se adecua

-Se adecua poco

-No se adecua

Explicita

23. ¿Como monitorea y/o se asegura la organización de que usted haga bien su trabajo?

24. ¿Cuál elegiría de las siguientes opciones?

- e-trabajar
- Trabajar en forma tradicional
- Las dos

25. ¿Cuál es el tipo de relación e-trabajador / organización ideal para usted?

- Empleado / Organización
- Proveedor / Cliente

Si desea agregar alguna observación puede hacerlo en el siguiente recuadro.

Cuestionario Organizaciones

1. ¿A que se dedica la organización?

2. ¿Cuál su cargo dentro de la organización?

3. ¿Qué condiciones llevaron a la organización a la implementación del *e-trabajo* como modalidad laboral?

4. ¿Hace cuanto que la organización implementó esta modalidad laboral?

5. ¿Para que tareas?

6. ¿Afecta a la estructura de la organización la implementación del *e-trabajo*?

SI / NO

¿De que manera?

7. ¿De que manera la modalidad de e-trabajo implementada influye en el establecimiento de las metas, objetivos y estrategias de la organización?
(Mucho – Bastante – Poco – Nada)

Explicite

8. En cuanto la participación de los e-trabajadores en la toma de decisiones:
- a- Son consultados: (Siempre – Frecuentemente – A veces – Nunca)
 - b- Sus sugerencias son tomadas en cuenta: (Siempre – Frecuentemente – A veces – Nunca)

9. ¿Que grado de fidelidad tienen los e-trabajadores para con la organización?

- Exclusiva
- Alta
- Media
- Baja

10. ¿Que grado de fidelidad tiene la organización para con los e-trabajadores?

- Exclusiva
- Alta
- Media
- Baja

11. ¿Con quien se comunican los e-trabajadores dentro de la organización?

- Con una sola persona
- Con varias personas
- Con una o varias según la necesidad
- A la organización en general

12. ¿Qué tipo de información es la que se comunica?

-Solo lo referido exclusivamente a la tarea

-Otros aspectos que hacen al vinculo con la organización

13. ¿Qué herramientas se utilizan en la comunicación?

Chat

Mail

Teleconferencia

Otros (especifique)

¿Cuál prefiere la organización?¿por qué?

14. ¿Qué estrategias son utilizadas para motivar a los e-trabajadores?

15. ¿Cuales son las habilidades y conocimientos que un e trabajador debe poseer?

16. ¿Son diferentes las actitudes de e-trabajadores por opción a los que son e trabajadores por decisión organizacional?

SI / NO

Explicite.

17. Pondere el grado en que los siguientes factores se manifiestan en las conductas que la organización propone para liderar a los *e*-trabajadores (de 1 a 5; 1 menor grado, 5 mayor grado):

- Dirección
- Apoyo

Explique.

18. ¿Como monitorea y/o se asegura la organización de que los *e*-trabajadores hagan bien su trabajo?

19. ¿Cuáles son los ajustes que una organización debe realizar a la hora de implementar la modalidad del *e*-trabajo?

20. ¿Cuáles son los ajustes que una organización debe realizar a la hora de incorporar trabajadores tradicionales a la modalidad del *e*-trabajo?

21. ¿Cuáles son los ajustes que una organización debe realizar a la hora de incorporar *e*-trabajadores experimentados?

22. Si desea agregar alguna observación puede hacerlo a continuación

Entrevista semi-pautada Conocedores

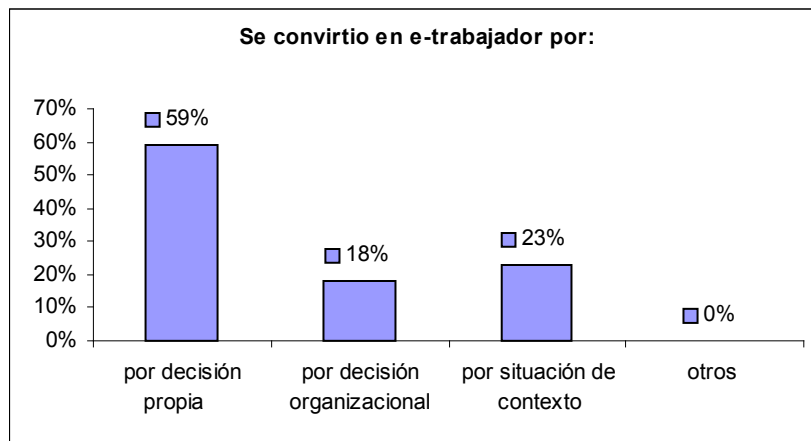
1- ¿Cuáles son los ajustes que una organización debe realizar a la hora de implementar la modalidad del *e-trabajo*?

2- ¿Cuáles son los ajustes que una organización debe realizar a la hora de incorporar trabajadores tradicionales a la modalidad del *e-trabajo*?

3- ¿Cuáles son los ajustes que una organización debe realizar a la hora de incorporar *e-trabajadores* experimentados?

ANEXO III – Análisis de Conglomerados

Tomando en cuenta la totalidad de la muestra, se observa que el porcentaje más significativo eligió convertirse en *e-trabajador* por decisión propia.



Las variables informativas son las que expresaban opinión, mientras que las variables ilustrativas las que expresan cualidades del mismo.

Conglomerado n° 1

El perfil de los individuos ubicados en el conglomerado 1 o los que habían comenzado con el *e-trabajo* por decisión propia representan el 59%. En relación a las variables ilustrativas se encontró que el 46% de los mismos corresponden al sexo femenino, el 38% eran personas entre 30 y 40 años, 31% eran estaban entre 20 y 30 años y en menor proporción los individuos de 40 a 50 años con un 23%. Además, con respecto a la ocupación de estos individuos, quienes habían llegado al *e-trabajo* por decisión propia, en su gran mayoría (46%), pertenecía al área de las telecomunicaciones, en menor cuantía (31%) al área administrativa y de asesoramiento. A evaluar las variables informativas se pudo encontrar que de este grupo a sólo un 23% esta nueva actividad le requirió bastante esfuerzo, y el 62% dijo que esta actividad le requirió poco esfuerzo (Tabla 1). Con respecto al desarrollo del individuo en esta actividad, en un 54% manifestaron que era muy importante, un 31% pensaba que era importante y por

último un 15% creía que su desarrollo no era importante (Tabla 2). En cuanto a las posibilidades de crecer en la empresa, estas se repartieron casi en partes iguales, manifestando que eran bastantes, moderadas y pocas (Tabla 3). Los individuos que estaban auto-motivados para el e-trabajo, en su mayoría creían estar frecuentemente consultados (54%) en las conductas que se tomaban en la empresa y su percepción de si sus contribuciones eran tomadas en cuenta eran aún más altas, el 77% pensaba que estas eran tomadas frecuentemente en cuenta. Un dato muy importante para ser analizado a partir de la motivación es la fidelidad. Acá se observó que un 31% de estos tenían fidelidad exclusiva para con la empresa y en un 54% esta fidelidad era alta (Tabla 6).

Conglomerado n° 2

El perfil de los individuos ubicados en el conglomerado 2 o quienes se iniciaron en el e-trabajo por decisión organizacional representan el 18%. Su característica más importante es que el 100% correspondieron al sexo masculino, por ende se podría solo hablar de características para la población masculina. Sólo dos grupos étnicos estaban comprendidos, donde se tuvo un 50% de individuos entre 20 y 30 años y el resto entre 30 y 40 años. El 50% de estos individuos estaban en el rubro de promociones y ventas, otro 25% en el rubro de las telecomunicaciones y resto en el área de educación. Con respecto a sus características se advirtió que para un 50% de estos individuos el esfuerzo realizado fue poco, el cual si bien no fue significativamente diferente con respecto a quienes habían comenzado por decisión propia, es menor y dice que si la motivación es personal el esfuerzo puede llegar a ser menor. Solo el 25% de estos individuos pensaban que su desarrollo individual iba a ser importante, mostrando claramente que quienes tienen una motivación propia para el e-trabajo, también tienen más expectativas de crecimiento. El desarrollo en la empresa también tiene sus características distintivas al comparar las distintas motivaciones: el 50% pesaba que su desarrollo en la empresa iba a ser poco y el 25% pensaba que no iba a tener ningún tipo de desarrollo en la misma lo cual muestra claras diferencias con respecto al grupo con motivación propia. Cuando se les preguntó sobre la participación en la toma de decisiones en asunto relacionados con el trabajo, el 50% pensaba que no se lo tenía en cuenta, mientras que ningún individuo en el grupo de los motivados personalmente tenían esta perspectiva. También se les

preguntó sobre la percepción que ellos tenía en cuanto a las decisiones organizacionales de la empresa, donde se distinguió que el 50% pensaba que a veces ocurría, la cual contrasta con solo el 15% de los individuos que pensaban eso en el otro grupo. Por último la fidelidad para con la empresa era exclusiva en un 25% y alta en un 50%, la cual no varía con respecto al otro grupo.

Conglomerado n° 3

En el conglomerado 3, quienes habían comenzado con el e-trabajo por una decisión de contexto, las características más importantes en este grupo, con respecto a las ilustrativas son, el 60% son mujeres, el 40% tiene entre 20 y 30 años, otro 40% tiene entre 30 y 40 años y un 20% tiene más de 50 años. En cuanto a las profesiones su mayoría, un 40%, pertenecen al rubro periodismo, en los rubros telecomunicaciones, promoción y ventas y educación se observó un 20% respectivamente. Cuando se evaluaron las variables informativas se evidenció que en este grupo el esfuerzo puesto para entender este nuevo trabajo fue poco y coincidía con el primer grupo, en referencia a los individuos que habían tenido un auto motivación para comenzar esta nueva modalidad de trabajo. Estos individuos en un 40% pensaban que su desarrollo individual iba a ser importante, el cual nuevamente concuerda con el primer grupo, sin embargo y no se esperaba encontrar esto, ellos no veían que su desarrollo en la misma iba a ser importante, todo lo contrario, en un 60% suponían que el mismo iba a ser poco, si bien pensaban que eran frecuentemente tenidos en cuenta en las decisiones de la empresa en 80% . Por último un 40% tenía en este grupo una fidelidad exclusiva para con la empresa y en otro 40% la fidelidad era alta.

variable	Propia	organización	Contexto
sexo	Hombres 54% Mujeres 48%	Hombres 100%	Hombres 40% Mujeres 60%
ocupación	Informática/tel ecomunicaciones	promoción y venta	Periodismo
Esfuerzo de adaptación	Poco	poco	Poco
Expectativas de desarrollo individual	Mucho	bastante	mucho
Expectativas de desarrollo en la organización	Bastante	poco	poco
Consulta en la toma de decisiones organizacionales	frecuentemente	nunca	frecuentemente
Percepción de la participación en las decisiones organizacionales	frecuentemente	Frecuentemente / a veces	frecuentemente
Fidelidad para con la organización	Exclusiva/ alta	Exclusiva/ alta/ baja	Exclusiva/ alta

		Motivación			Total
		Propia	Organizaciona	Context	
Bastante	%	23%	25%	20%	100%
individuos					
Poco	%	62%	50%	60%	100%
individuos					
Nada	%	15%	25%	20%	100%
individuos					

Tabla 1. Relación entre motivación y el esfuerzo

		Motivación			Total
		Propia	Organizaciona	Context	
Mucho	% individuos	54%	25%	40%	100%
Moderada	% individuos	31%	75%	20%	100%
Pocas	% individuos	15%	0%	20%	100%
Ninguna	% individuos	0%	0%	20%	100%

Tabla 2. Relación entre motivación y las expectativas de desarrollo individual.

		Motivación			Total
		Propia	Organizaciona	Contexto	
Mucho	% individuos	31%	25%	0%	100%
Moderada	% individuos	38%	0%	20%	100%
Pocas	% individuos	31%	50%	60%	100%
Ninguna	% individuos	0%	25%	20%	100%

Tabla 3. Relación entre las motivaciones y las expectativas de desarrollo en la organización

		Motivación			Total
		Propia	Organizaciona	Contexto	
Siempre	% individuos	15%	0%	20%	100%
Frecuentemente	% individuos	54%	25%	60%	100%
A veces	% individuos	31%	25%	0%	100%
Nunca	% individuos	0%	50%	20%	100%

Tabla 4. Relación entre las motivaciones y la participación en la empresa. (consulta sobre decisiones).

		Motivación			Total
		Propia	Organizaciona l	Contexto	
Siempre individuos	%	8%	0%	0%	100%
Frecuentemente individuos	%	77%	50%	80%	100%
A veces individuos	%	15%	50%	20%	100%
Nunca individuos	%	0%	0%	40%	100%

Tabla 5. Relación entre las motivaciones y la percepción de participación en la toma de decisiones (sugerencias tomadas en cuenta).

		Motivación			Total
		Propia	Organizacional	Contexto	
Exclusiva	% individuos	31%	25%	40%	100%
Alta	% individuos	54%	50%	40%	100%
Mediana	% individuos	15%	0%	20%	100%
Baja	% individuos	0%	25%	0%	100%

Tabla 6. Relación entre las motivaciones y fidelidad

ANEXO IV – Análisis Descriptivo Organizaciones

Se quiso, a través de un cuestionario elaborado para las organizaciones que hayan implementado el *e-trabajo*, tener una aproximación sobre determinadas perspectivas que hacen a la relación de estas con los *e-trabajadores*.

En cuanto la participación de los *e-trabajadores* en la toma de decisiones:

En cuanto a la participación de los *e-trabajadores* en la toma de decisiones, tres de las organizaciones sostienen que son consultados y sus sugerencias son tomadas en cuenta frecuentemente. Solo una de las organizaciones (la asociada a lo educativo) consulta y toma en cuenta la sugerencia de los *e-trabajadores* de su organización siempre.

En cuanto al grado de fidelidad que las organizaciones perciben que tienen los *e-trabajadores* para con ellas.

Dos de las organizaciones definen el grado de fidelidad que tiene los *e-trabajadores* para con la organización como exclusiva, las otras dos organizaciones como alta.

Sobre el grado de fidelidad que tiene la organización para con los *e-trabajadores*.

Las organizaciones encuestadas conciertan en que el grado de fidelidad de ellas para con los *e-trabajadores* es alto.

En lo referente a con quien se comunican los *e-trabajadores* dentro de la organización.

Tres de las organizaciones indican que sus *e*-trabajadores mantiene comunicaciones con una o varias personas dentro de la organización según las necesidades. Solo en una de ellas los *e*-trabajadores se comunican con una sola persona.

Sobre que tipo de información es la que se comunica a los *e*-trabajadores.

Tres de las organizaciones comunican a sus *e*-trabajadores, además de los aspectos referidos a su tarea, otros aspectos que hacen al vinculo para con la organización. Solo una de ellas comunica solamente los aspectos referidos a la tarea. Esta es la misma organización que disidió de las restantes organizaciones en las dos preguntas anteriores.

Las herramientas utilizadas para la comunicación, según la organización:

Las herramientas utilizadas en las organizaciones para la comunicación son el *e*-mail, el chat y en tres de ellas la teleconferencia. Una de ellas prefiere la teleconferencia por considerarla la herramienta más directa, las otra tres prefieren el *e*-mail por la flexibilización en los tiempos (dos de ellas) o por considerarlo más concreto y más formal que el chat y la teleconferencia.

A la hora de consultar a las organizaciones acerca de las estrategias de motivación que implementan, respondieron con las siguientes frases:

...no hace falta motivar exteriormente. La base está en la convicción, la pertenencia, la fidelidad a la misión descubierta como propia a la vez que institucional 1

... cobro de premios por trabajos terminados en tiempo ...2

Premios por entrega de trabajo a tiempo.3

... compensar por resultados y no por procesos.4

En cuanto a las habilidades y los conocimientos de los e-trabajadores, las organizaciones opinaron:

... son seleccionados por su solvencia en la materia propia del programa para el que se los convoca. Lo referido a la comunicación, en algunos casos, ha sido formado posteriormente. 1

Excelente manejo de las tecnologías y debe ser confiable [...] se debe poder tener la certeza de que la tarea encargada será realizada en tiempo y forma. 2

Acceso a la tecnología y conocimiento del área de conocimiento. Manejo de idioma español e inglés. 3

... debe ser responsable, comprometido con la empresa que lo evalúa por un resultado y por ello le pagarán. La poca necesidad de contactos sociales es otra de las características necesarias [...] un teletrabajador debe ser capaz de combinar trabajo y ocio, y de separar vida personal de profesional.4

Se le preguntó a las organizaciones si existían diferencias entre las actitudes de e-trabajadores por opción a los que son e-trabajadores por decisión organizacional, a lo que respondieron:

No. 1

La organización no impuso la modalidad, existe gracias a ella.2

Si son diferentes [...] los e-trabajadores son más independientes y clarifican más las actividades que van a desarrollar, dado que no cuentan con la posibilidad de estar haciendo consultas permanentes, dado que su interlocutor tiene también otras prioridades.3

No [...] las diferencias de los sujetos se debe a actitudes diferentes para con el trabajo en si mismo y no para con la modalidad laboral.

Al ponderar el grado en que los factores de dirección y apoyo se manifiestan en las conductas que la organización propone para liderar a los e-trabajadores (de 1 a 5; 1 menor grado, 5 mayor grado) las organizaciones que le dieron el máximo puntaje (5) explicaron, entre otras cosas, lo siguiente:

“Se trata de mantener la fidelidad a la misión institucional y al plan general del servicio. Esto es lo que imprime dirección a todo lo demás. La tarea del coordinador de las coordinaciones tiene que ver con la búsqueda de formación permanente y de dinamización del conjunto en esta dirección, pero al mismo tiempo, en atender a los procesos personales (y familiares y laborales...) de cada uno.”

“En mi calidad de cabeza de la empresa, mi capacidad de supervigilancia es mucho más fuerte, dado que debo controlar los trabajos, enviar las observaciones, en un breve plazo, y exigir las respuestas a la brevedad.”

Una de las organizaciones encuestadas dio una ponderación de solo 3 para estos factores, acotando lo siguiente:

Ni mucha dirección, ni mucho apoyo, solo el justo y necesario para contener al e-trabajador y permitirle crecer en su capacidad creativa.

Al preguntar sobre como monitorea la organización de que los e-trabajadores hagan bien su trabajo, estas respondieron:

El coordinador presenta ante la organización un informe bimensual. A fin de año una evaluación anual. La organización hace su propia evaluación desde las bases. Los planes, calendarios y presupuestos son aprobados por la organización anualmente.¹

... por los resultados obtenidos, es decir, si la tarea fue realizada en el tiempo pautado y bajo los requerimientos establecidos.²

Pido informes de avance, cada semana, y en base a ello, voy asegurando premios de mayores ingresos, por entrega de trabajos impecables en el corto plazo.³

... dirección por objetivos [...] medir resultados ⁴

Las organizaciones coinciden en que la manera de monitorear la tarea, es a través de los resultados, ya sean estos parciales (informes, avances) o finales (evaluación de trabajo terminado)

ANEXO V - Ajustes Recomendados

AJUSTES

¿Cuáles son los ajustes que una organización debe realizar a la hora de implementar la modalidad del e-trabajo?

Las organizaciones

“No son ajustes profundos, sólo de rutinizaciones diversas.”

“El mayor ajuste es el relativo a la calidad del servicio que se entrega.”

“Tener claro los objetivos y los procesos.”

“...la modificación de los viejos sistemas de administración, fundamentalmente el sistema de control...”

Conocedores

“Cambiar de mentalidad... pensarse centrífuga y no centrípeta.” (C. Altisen)

“Primero debe revisar sus políticas y procedimientos y hacer los cambios para ajustar las diferentes condiciones operativas del teletrabajo (definición de responsabilidades, cuestiones legales, factores de seguridad, horarios y condiciones de trabajo, etc.). Segundo, debe proveer de infraestructura tecnológica para permitir teletrabajo de manera efectiva. Tercero, debe decidir la distribución óptima de los puntos de teletrabajo (casas, centros de teletrabajo, etc.). Cuarto, debe desarrollar materiales y procedimientos para seleccionar y entrenar teletrabajadores y sus supervisores. Finalmente, es bueno testear esta políticas, procedimientos y procesos con una cantidad determinada de teletrabajadores antes de hacer disponible el teletrabajo en toda la organización...” (J. Nilles)

¿Cuáles son los ajustes que una organización debe realizar a la hora de incorporar trabajadores tradicionales a la modalidad del e-trabajo?

Organizaciones

“En algunos sólo capacitación. En otros un convencimiento mayor. En otros, es imposible.”

“Saber acompañarlos en el proceso de cambio...”

“Contar con un manual de trabajo y crear un ambiente solidario, con gente que no maneja muy bien las tecnologías.”

“Primero tener en claro que no todos los sujetos tiene las características necesarias para convertirse en *e*-trabajadores. Es necesario realizar un plan de capacitación y un proceso de inserción.”

Conocedores

“Todos los que en esa organización resulten convenientes para resolver la resistencia al cambio...” (C. Altisen)

“Más importante que adaptar a trabajadores tradicionales es la necesidad de cambiar las actitudes y procedimientos de supervisión de la gerencia de nivel medio.” (J. Nilles)

¿Cuáles son los ajustes que una organización debe realizar a la hora de incorporar *e*-trabajadores experimentados?

Organizaciones

“Una institución como esta a veces no tolera expertos que no sean flexibles.”

“Creo que ninguno.”

“Contar con un sistema de captura de habilidades, para ser aprovechadas por todos los miembros de la organización.”

“Buscar conocer la forma de trabajo de estos trabajadores para que la organización pueda dar respuesta a sus necesidades.”

Conocedores

“Abandonar la mentalidad taylorista y dependiente.” (C. Altisen)

“... es importante involucrar teletrabajadores experimentados en los procesos de planeamiento de diseño y entrenamiento, para acelerar el desarrollo del teletrabajo.” (J. Nilles)

ANEXO VI – Tabla Respuestas Cuantitativas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Cant.	%	
1- Sexo																									
Masculino	1	1		1	1	1	1	1					1	1	1				1		1	1	13	59%	
Femenino			1						1	1	1	1				1	1	1		1			9	41%	
2- Edad																									
Menos de 20																							0	0%	
Entre 20 y 30	1	1				1								1			1		1	1	1	1	8	36%	
Entre 31 y 40				1	1		1	1			1	1				1	1		1				9	41%	
Entre 41 y 50			1						1	1			1										4	18%	
Mas de 50														1									1	5%	
3- Ocupación																									
Periodismo - Comunicacion Social	1					1						1											3	14%	
Servicios Administrativos - Asesoramiento			1							1						1	1						4	18%	
Desarrollo soft y web Analista Telecomunicaciones	1		1				1				1								1	1	1	1	8	36%	
Ventas y promociones - Asesoramiento p/ Ventas								1	1				1	1	1								5	23%	
Educacion					1													1					2	9%	
6- ¿Trabajaba antes de forma diferente?																									
Si	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	95%	
No																					1		1	5%	
7- El incorporarse en la modalidad del e-trabajo le demandó:																									
Mucho esfuerzo																							0	0%	
Bastante esfuerzo					1	1								1				1					5	23%	
Poco esfuerzo	1	1	1	1			1			1	1		1	1	1			1		1	1	13	59%		
Nada esfuerzo							1	1			1								1				4	18%	
8- Analice las expectativas que usted tiene con respecto a la organización para la cual e-trabaja:																									
a- Seguridad laboral:																									
Mucho	1								1							1	1					1	5	23%	
Bastante				1	1	1	1		1		1	1	1	1		1		1	1	1			12	55%	
Poco			1	1						1											1		4	18%	
Nada			1																				1	5%	
b- Posibilidades económicas:																									
Mucho			1						1	1			1								1	1	6	27%	
Bastante	1			1	1	1					1		1	1	1		1	1	1		1		11	50%	
Poco	1				1			1			1					1							5	23%	
Nada																							0	0%	
c- Posibilidades de desarrollo personal:																									
Mucho	1		1		1	1	1			1	1						1		1	1			10	45%	
Bastante	1			1				1					1	1	1						1	1	8	36%	
Poco								1	1							1							3	14%	
Nada																			1				1	5%	
d- Posibilidades de desarrollo en la organización:																									
Mucho			1		1		1		1	1													5	23%	
Bastante	1				1							1								1	1	1	6	27%	
Poco				1			1			1	1		1	1	1				1				9	41%	

Bibliografía

Alles Marta. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. Buenos Aires 2000 . Ed. Gránica.

Alles, Marta. “Empleo. Discriminación, teletrabajo y otras temáticas”. Buenos Aires 1999. Ed. Macchi.

Barker, Joel L. “Paradigmas. El Negocio de Descubrir el Futuro”. Cali-Colombia 2000. Ed. McGraw-Hill.

Benis Warren, Nanus Burt. “Líderes – Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz.” Colombia 1991. Ed Norma.

Blanchard, Kenneth. “Liderança e Gerente Minuto”. Río de Janeiro 1986. Ed Record.

Carola Nestor. Apunte de Cátedra Psicología Organizacional. Ciclo Lectivo 1992. Unidad 3 “Desarrollo Organizacional”

Chiavenato, Idalberto. “Administración De Recursos Humanos” Quinta Edición. Parte I Colombia 1999. Ed. Mc Graw Hill.

Civit, Cristina; March, Monserrat. “Implementación del teletrabajo en la empresa”. Barcelona 2000. Ed. Gestión 2000 S.A

Diccionario de uso del español de Molier 1989.

Gibson, James .L.; Ivancevich, John .M.; Donnely, James. H. “Las Organizaciones” Octava Edición. España 1996. Ed. Irwin.

Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P. “Metodología de la investigación” Segunda Edición. Ed. McGraw-Hill.

Hurrel, J.; Canda, G. “Taller de Tecnología”. Buenos Aires 1996. Ed Independencia.

Mautino, José María. “Tecnología 9”. Buenos Aires 2000. Ed. Stella.

Neff, Walter. “El trabajo, el hombre y la sociedad”. Buenos Aires 1984. Ed. Paidos.

Ortiz Chaparro, Francisco. “El Teletrabajo”. España 1996. Ed McGraw-Hill.

Padilla, Antonio. “Teletrabajo, Dirección y Organización” Méjico -1998. Ed Ra-ma.

Robbins, Stephen .P; Coulter, Mary. “Administración” Sexta Edición. México 2000.
Ed. Prentice Hall

Schein, Edgar. “Psicología de la Organización Méjico 1985. Ed. Prentice Hall.

Schlemenson, Aldo “Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos”. Argentina 1993. Ed. Paidos.

Schlemenson, Aldo “La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción”. Argentina 1990. Ed. Paidos.

Toffler, Alvin y Heidi. “Las Guerras del Futuro”. Barcelona 1994. Ed. P&J.

Tolbar, F.; Fernández Pardoc, J. “Organizaciones Solidarias. Gestión e Innovación en el Tercer Sector”. Madrid 2000

Turner Arthur. “La influencia de la Tecnología en el Sistema Organizativo”. Apunte de Cátedra Psicología Organizacional. Ciclo Lectivo 2002.

Weinert, A.B. “Manual de Psicología de la Organización. La conducta Humana en las Organizaciones”. Barcelona 1985. Ed. Herder.

Libros Edición Electrónica

Altisen, Claudio. “Teletrabajo: una opción laboral del futuro disponible “hoy” en tu PC”. Edición Electrónica. 2001. Ed. Libros en Red.

Sánchez Linas, E. “e-trabajo en España”

Páginas en la Web

Neila Muñoz, C. “El Teletrabajo (Psicopatología Laboral)”. www.telegalicia.es
[Consultada el 26 de septiembre de 2001]

Alstein, C. “Teletrabajo: opción del futuro... Hoy.”
<http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art016.htm> [Consulta 10 de octubre, 2003]

Boiarov, S., Poliszuk, N. “El Avance del Teletrabajo en la Argentina.”
http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/argentina/argentina_0005.php
[Consulta 9 de Julio 2004]

“European Telework Online”. <http://www.eto.org.uk/twork/tw00/index.htm> [Consulta del 2 de febrero de 2003]

<http://www.uac.es/reg4/pub/art245.htm> [Consulta 25 de mayo, 2003]

<http://www.caminandoutopias.org.ar> [Consulta 18 de febrero, 2004]