

**Universidad Latina de Costa Rica**  
**Centro de Estudios de Posgrado**  
**Maestría en Administración de Empresas**  
**Proyecto de Graduación**

**Implementación de esquemas de  
trabajo flexibles mediante teletrabajo  
en las Oficinas Regionales de Chiquita  
Brands International**

Tutor:

Carlos López Molina, MAE

**Otto Acuña**  
**Nora Galeano**

**Diciembre, 1998**

Este proyecto fue aprobado por el Tribunal Examinador del Centro de Estudios de Posgrado de la Universidad Latina de Costa Rica, como requisito final de los sustentantes para optar por el grado de Master en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

---

Carlos López Molina, MAE  
Tutor

---

José A. Carpio Solano, MAE  
Lector

---

Ing. Otto Acuña Naranjo  
Sustentante

---

Nora Galeano Aramburo, MSc.  
Sustentante

## **Declaración Jurada**

Nosotros, Otto Acuña Naranjo y Nora Galeano Aramburo, alumnos de la Universidad Latina de Costa Rica, declaramos bajo la fe de juramento y concientes de las responsabilidades penales de este acto, que somos los autores intelectuales del proyecto de graduación titulado: “Implementación de esquemas de trabajo flexibles mediante teletrabajo en las Oficinas Regionales de Chiquita Brands International”. Por tanto, libramos a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que esta declaración sea falsa.

San José, a los quince del mes de diciembre de mil novecientos noventa y ocho.

---

Otto Acuña Naranjo  
Céd. 1-733-145

---

Nora Galeano Aramburo  
Céd. 8-073-846

## **Agradecimiento**

Deseamos agradecer al Sr. Carlos López Molina, tutor de la tesis, por habernos aconsejado oportunamente durante la realización de este proyecto. Asimismo, deseamos reconocer el entusiasmo y colaboración, entusiasmo y apoyo que recibimos de todo el personal de la Oficina Regional de Chiquita Brands International y en especial del Sr. Alejandro Mata, Gerente de Recursos Humanos, cuya ayuda fue invaluable durante la etapa de recopilación de datos e investigación.

## **Dedicatoria**

A nuestras familias, por su apoyo y paciencia durante todo el transcurso de la maestría.

# TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I: IDENTIFICACION DEL PROYECTO .....</b>	<b>3</b>
1. ANTECEDENTES .....	3
<i>Reseña Histórica .....</i>	<i>3</i>
<i>Estructura Organizacional.....</i>	<i>5</i>
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
2.a. <i>Problema y justificación.....</i>	<i>7</i>
2.b. <i>Objetivos .....</i>	<i>8</i>
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos .....	8
2.c. <i>Preguntas de investigación.....</i>	<i>8</i>
2.d. <i>Justificación .....</i>	<i>9</i>
3. ENTREGABLES.....	10
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
1. ¿PORQUÉ TELETRABAJO? SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN, DEL CONOCIMIENTO.....	12
2. ¿QUÉ ES TELETRABAJO?.....	14
3. MODALIDADES DE TELETRABAJO .....	16
4. BENEFICIOS E INCONVENIENTES DEL TELETRABAJO.....	21
4.1. <i>Beneficios para los trabajadores: .....</i>	<i>22</i>
4.2. <i>Inconvenientes para los trabajadores:.....</i>	<i>23</i>
4.3. <i>Beneficios para las empresas:.....</i>	<i>23</i>
4.4. <i>Inconvenientes para las empresas: .....</i>	<i>24</i>
5. ¿QUIÉNES PUEDEN SER TELETRABAJADORES? PERFIL IDÓNEO DE UN TELETRABAJADOR.....	25
6. ¿QUÉ TIPO DE TRABAJOS PUEDEN REALIZARSE BAJO UN ESQUEMA DE TELETRABAJO? .....	27
7. TELETRABAJO Y POSIBILIDADES DE ASCENSO.....	28
8. TELETRABAJO Y DIFERENCIAS DE GÉNERO .....	28
9. CONTROL SOBRE LOS TELETRABAJADORES .....	29
<b>CAPÍTULO III. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA .....</b>	<b>31</b>
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	31
2. VARIABLES A EVALUAR POR OBJETIVO.....	32
3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES .....	33
4. METODOLOGÍA.....	33
A. <i>Cuestionario al personal que se vería afectado por un proyecto de teletrabajo .....</i>	<i>33</i>
B. <i>Entrevistas a los jefes de áreas.....</i>	<i>35</i>
C. <i>Análisis de información de costos existente.....</i>	<i>35</i>
D. <i>Bibliografía .....</i>	<i>36</i>
E. <i>Experiencia de otros países .....</i>	<i>36</i>
F. <i>Proyecciones de retorno sobre inversión.....</i>	<i>37</i>
<b>CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
1. TECNOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS PARA EL TELETRABAJO .....	39
1.1. <i>Formas de comunicación y colaboración en el lugar de trabajo.....</i>	<i>40</i>
Comunicación Verbal .....	40
Comunicación Escrita.....	40
Comunicación Visual.....	40
Distorsiones en la comunicación .....	41
1.2. <i>“Software” y Tecnologías Disponibles .....</i>	<i>42</i>
Aplicaciones de Oficina (Officeware).....	42

Aplicaciones para la Colaboración de Equipos de Trabajo (Groupware) .....	42
Tecnologías de Interconexión .....	45
Equipo de Conexión y Transmisión de Datos .....	47
Opciones de Conexión e Interacción .....	49
2. ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS AL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL QUE SE VERÍA AFECTADO POR UN PROYECTO DE TELETRABAJO. ....	53
3. ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS AL CUESTIONARIO ENVIADO A LISTAS ELECTRÓNICAS PARA GENTE QUE HA TENIDO A SU CARGO TELETRABAJADORES O PARA TELETRABAJADORES:.....	68
4. RESPUESTAS DEL PERSONAL DIRECTIVO SOBRE LA POSIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE TELETRABAJO.....	75
5. COMENTARIOS DE UN ASOCIADO QUE TELETRABAJA DESDE HACE CINCO AÑOS.....	76
6. RESULTADOS DE COSTOS OBTENIDOS .....	77
<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA .....</b>	<b>79</b>
1. ESQUEMA DE TRABAJO .....	79
1.1 Población sujeta a ser elegible .....	79
1.2. Elegibilidad para teletrabajo desde el domicilio .....	81
2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....	84
2.1. Acuerdos previos necesarios .....	84
2.2. Implicaciones legales .....	85
Aplicaciones del Código de Trabajo .....	86
3. INFRAESTRUCTURA NECESARIA .....	87
3.1. Planta Física .....	87
4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	90
5. SOFTWARE Y HARDWARE.....	94
6. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL TELETRABAJADOR .....	96
6.1. Perfiles de Selección .....	96
6.2. Control, monitoreo y evaluación de desempeño .....	97
6.3. Motivación y Cultura Organizacional.....	99
6.4. Entrenamiento, Desarrollo y Promociones.....	99
7. IMPLEMENTACIÓN PILOTO Y MONITOREO .....	102
8. ESTUDIO ECONÓMICO .....	105
8.1 Inversiones Necesarias.....	105
8.2. Beneficios Esperados .....	108
Tangibles .....	108
Intangibles .....	110
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>115</b>

## Introducción

En el final del siglo, la composición y características de la fuerza laboral están cambiando, conforme la tecnología y los medios de comunicación rompen las barreras geográficas y varían la forma en que percibimos nuestro alrededor y en que trabajamos.

En otros países, el **teletrabajo**, “telework” o “*telecommuting*” ha resultado una de las alternativas de trabajo flexible más populares en las grandes corporaciones que arguyen obtener mayor productividad de los empleados, reducciones de costo debido a reducciones en espacio de oficinas y facilidades, y mayor competitividad como empresa, frente a una fuerza laboral que aprecia cada vez más la calidad de vida, por encima de los ingresos económicos que un empleo puede ofrecerle.

El siguiente documento intenta determinar la viabilidad de un esquema de **Teletrabajo** en la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International (ORC) para administrar, de una forma totalmente diferente a su fuerza laboral. Se evaluará la forma en que la ORC puede implementar un esquema de teletrabajo que permita, a sus asociados regionales, trabajar a distancia (desde diversas oficinas, en sus propias casas o desde hoteles), colaborar dinámicamente y ser más productivos para la Compañía, al mismo tiempo que ésta reduce sus costos y adquiere, como organización, las habilidades necesarias para administrar esquemas de este tipo. El proyecto se desarrolla para cumplir con los requisitos de graduación del Programa de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Latina de Costa Rica.

El estudio es de tipo exploratorio. No se establecen hipótesis, sino algunas conjeturas iniciales sobre los aportes que puede realizar el teletrabajo en una organización como la Oficina Regional de Chiquita Brands International, basadas en la información brindada en el marco teórico.

Este documento contiene una sección de análisis cualitativo en el cual se incluyen entrevistas y encuestas a los niveles gerenciales de la Oficina Regional de Chiquita Brands International, a los asociados regionales sujetos potenciales de ser teletrabajadores y a un asociado en particular quien desde hace 5 años se encuentre teletrabajando a tiempo completo.

En otra parte del estudio se realizó una propuesta técnica con su correspondiente análisis económico en el cual se consideran los beneficios tangibles e intangibles que el teletrabajo puede aportar a la Oficina Regional de Chiquita Brands International y a los mismos teletrabajadores.

Los resultados obtenidos son consistentes con los de las experiencias de otras latitudes, demostrando que el teletrabajo es una nueva forma de trabajar que proporciona importantes beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores, y específicamente en este caso para la Oficina Regional de Chiquita Brands International.

Finalmente, se proponen esquemas, requisitos y guías para implementar los esquemas de teletrabajo adecuados a las condiciones específicas de la Oficina Regional de Chiquita Brands International en el Trópico.

## **CAPÍTULO I: IDENTIFICACION DEL PROYECTO**

### **1. Antecedentes**

#### **Reseña Histórica**

Lo que hoy es Chiquita Brands International inició en 1880 bajo el nombre de Boston Fruit Company, como consecuencia del próspero negocio que el Capitán de navío Lorenzo Dow Baker y el agente comercial bostoniano Andrew Preston venían haciendo de la venta de banano procedente de Jamaica y el resto del Caribe desde 1876 a través de la Seaverns y Co. que vendía bananos en Boston a comisión.

En Costa Rica, el norteamericano Minor C. Keith inició el negocio bananero en 1872 con plantaciones en el Valle del Zent en la zona atlántica, creando una compañía llamada Tropical Trading and Transport Co., que junto con las otras compañías bananeras de Keith, la Snyder Banana Co. de Bocas del Toro, Panamá y la Colombian Land Co. de Santa Marta, Colombia, le permitieron atender de forma más o menos regular el mercado norteamericano, logrando efectuar exportaciones de forma constante a partir de 1879. Keith operaba en Nueva Orleans a través de la Hoadley y Co. que comercializaba la fruta.

Una vez creada la Boston Fruit Co., Andrew y Baker se dieron cuenta de que requerían ampliar su base de suplidores para poder abastecer la demanda en Estados Unidos, y aprovechando los problemas financieros y de mercadeo de la Hoadley y Co. negociaron con Keith para hacerse cargo de la distribución y venta de su producción. Estas relaciones comerciales exitosas culminaron en 1899 con la fusión de las compañías de Keith y la Boston Fruit Company para formar la United Fruit Company (UFCO), cuyo Presidente era Andrew Preston y su Vice Presidente Minor Keith.

A partir de 1899 inicia el despegue de la United Fruit Company que obtiene concesiones adicionales de tierra en Honduras, Guatemala y Costa Rica y

durante 50 años se expande y domina casi la totalidad del mercado bananero. En los años 50 la UFCO enfrenta algunos problemas en el país que le permiten a la Standard Fruit Company, una subsidiaria de Castle and Cook, iniciar operaciones en Costa Rica en 1958. Un poco más tarde, durante los años 60, inicia también sus actividades la Banana Development Corporation (BANDECO), la cual es subsidiaria de la Del Monte Corporation.

Durante esta misma época, surge una pequeña compañía alemana, la Compañía Bananera del Atlántico (COBAL) la cual fue absorbida luego por la Compañía Bananera de Costa Rica, nombre de la división costarricense de la UFCO.

En 1970 la UFCO es adquirida por la corporación A.M.K., con lo cual su nombre se transforma a United Brands Company; en Costa Rica, la Compañía conserva el nombre local de la división hasta 1983, cuando se cierran las operaciones en Golfito<sup>1</sup> debido a la presión ejercida por los sindicatos de trabajadores. Entre 1983 y 1989 la United Brands mantuvo en Costa Rica solamente una operación de compra de fruta a tres productores independientes (alrededor de un millón de cajas al año), la cual era administrada por COBAL.

En 1989 la mayor parte de las acciones de la Compañía son adquiridas por una familia de banqueros de Cincinnati, los Lindner, y a partir de ese momento la United Brands Company cambia de nombre a Chiquita Brands International, en alusión a *Chiquita*<sup>®</sup>, la marca más reconocida y de mayor volumen que poseía la United Brands. Con el cambio de mando, Chiquita Brands International se traslada a Cincinnati y decide abrir de nuevo operaciones bananeras en Costa Rica, con lo cual COBAL adquiere terrenos propios y se dedica a la producción bananera, aunque sin dejar de lado la compra de fruta a productores independientes.

Chiquita Brands International cuenta hoy en día con más de 37,000 empleados alrededor del mundo, 34,000 de los cuales se encuentran en las divisiones del

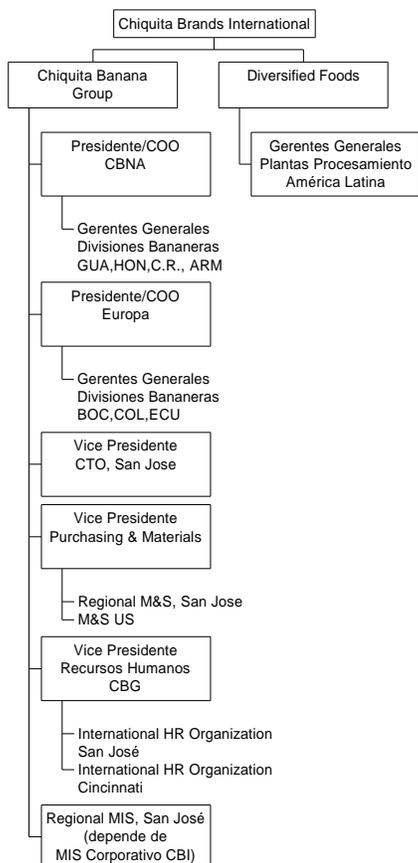
---

<sup>1</sup> Al momento de su cierre, la Compañía Bananera del Atlántico tenía alrededor de 7,500 Has productoras de Banano y alrededor de 6,000 empleados.

trópico (Guatemala, Honduras, Costa Rica, Panamá y Colombia) y en las operaciones de compra de fruta en otras partes de América Latina (México, República Dominicana, Martinique, Grenadine, Ecuador, Chile y otros).

## Estructura Organizacional

Estructura Simplificada de Chiquita en el Trópico



Chiquita Brands International se divide en una gran cantidad de organizaciones, cuya estructura en algunos casos es jerárquica y en otros matricial. De forma simplificada, se puede hablar de dos grandes grupos organizacionales: el grupo de banano (*Chiquita Banana Group* o CBG) y el grupo de diversificados (*Diversified Foods*), que abarca todos aquellos productos que no son banano, en la forma de fruta fresca (puré de banano, manzanas, uvas, melones, kiwis, embutidos, refrescos y jugos, etc.). En términos generales, ambos grupos tienen poca relación, salvo en cuanto a algunos servicios regionales que el grupo de banano le brinda al de diversificados.

Aunque el grupo de diversificados tiene fábricas en algunos países latinoamericanos (Frupac en Chile, Mundimar en Costa Rica y otros) la mayor parte de la operación de Chiquita en el trópico corresponde al grupo de banano. Las oficinas regionales para el trópico, que se encuentran en San José, pertenecen al grupo de banano, pero prestan ciertos servicios a las operaciones de diversificados.

Las oficinas regionales en San José de Costa Rica, cuentan con una gran cantidad de profesionales, de las más diversas especializaciones y carreras, que

sirven como consultores internos para las diferentes divisiones de la organización. Esta oficina regional (ORC) está compuesta principalmente por cuatro organizaciones independientes, sobretodo relacionadas con operaciones, que reportan a distintas áreas de la Compañía: la Oficina Regional de Materiales y Suministros (M&S), la Oficina Regional para el Trópico de Recursos Humanos, Sistemas de Información (MIS) y la Organización Tropical Central (CTO), la cual incluye todo el personal regional de las demás áreas de la Compañía (drenajes, producción, finanzas, ingeniería, empaque, salud ocupacional, medio ambiente y otros).

La ORC está compuesta, en alrededor de un 90%, por personal profesional, el cual viaja constantemente, según lo demanden los proyectos en los cuales están involucrados. Históricamente, la ORC ha tenido dificultades para adaptar sus instalaciones físicas a la variabilidad en el número de asociados (forma en que Chiquita llama a sus empleados) que demanda este esquema. Según los proyectos que se desarrollen, por ejemplo, Chiquita puede contratar 60 asociados por un plazo determinado y luego volver a reducir su planilla, una vez finalizados los proyectos. Actualmente la organización regional está dispersa en 5 edificios en el norte, el centro y el oeste de San José, en los cuales existen gran cantidad de oficinas que la mayor parte del tiempo no se utilizan, debido a los requerimientos de viaje del personal que participa en los diferentes proyectos.

Finalmente, es importante mencionar que la organización ha mostrado inquietud, durante los últimos dos años, sobre los efectos que los viajes recurrentes mencionados, y las contrataciones y despidos masivos por proyectos, tienen sobre el clima organizacional, la motivación de los empleados y la utilización de los recursos financieros. En estos momentos, el CTO está pasando de tener 160 empleados a tener alrededor de 70, lo cual provoca un clima organizacional muy tenso.

A continuación, se presenta el problema que se pretende resolver, los principales objetivos que el proyecto persigue, la metodología de investigación, los productos específicos que se generará (“*entregables*”).

## **2. Planteamiento del problema**

### **2.a. Problema y justificación**

Por lo que se ha expuesto en los antecedentes, puede verse que la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International se enfrenta a ciertas situaciones que causan estrés a sus empleados y la hacen incurrir en altos costos de operación como son:

- Mantener, con condiciones apropiadas de trabajo, un alto porcentaje de personal itinerante, que viaja constantemente entre las divisiones.
- Realizar contrataciones temporales para responder a las necesidades del negocio en momentos específicos (proyectos especiales).
- Realizar una utilización efectiva de sus recursos financieros y activos, debido a una fuerte presión por control de costos.
- Responder a las expectativas de un nuevo perfil de trabajador, para el cual los esquemas de trabajo convencionales no son atractivos.

Entonces, el problema que se plantea en este trabajo es ¿Cómo puede el teletrabajo contribuir a aliviar las consecuencias de los problemas que están siendo provocados por el alto porcentaje de personal itinerante y las nuevas expectativas de los trabajadores profesionales en la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International?

## **2.b. Objetivos**

### Objetivo General

Determinar si un esquema de **Teletrabajo** en la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International podría ser viable, como solución para los problemas de estrés organizacional y costos que hoy enfrenta.

### Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International, como consecuencia del personal itinerante, las contrataciones temporales y el nuevo perfil de trabajadores.
1. Evaluar las debilidades y fortalezas del teletrabajo como herramienta para resolver o atenuar los problemas detectados a partir del diagnóstico anterior.
2. Evaluar en qué forma el teletrabajo contribuye a resolver dichos problemas.
3. Proponer esquemas, requisitos y guías para implementar el teletrabajo en aquellas circunstancias en las cuales sea aplicable.

## **2.c. Preguntas de investigación**

Específicamente, las preguntas que esta investigación intenta responder son:

¿Los viajes frecuentes causan estrés en el personal? ¿Problemas familiares?  
¿Desarraigo?

¿Cuáles son los requerimientos que los trabajadores plantean a una organización como la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International? ¿Constituyen éstos un nuevo perfil?

¿Cuáles son los costos en que incurre la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International como consecuencia de los frecuentes viajes?

¿Cuáles han sido las ventajas y desventajas del teletrabajo, según las experiencias observadas en otras regiones y empresas?

¿Puede el teletrabajo ayudar a disminuir costos de operación y estrés en el personal?

¿Cuáles son los esquemas de teletrabajo viables para la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International ?

¿Cuáles son los requisitos que la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International debe cumplir para aplicar esquemas de teletrabajo?

¿Cuáles son las guías de implementación que deben seguirse en la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International para que funcionen adecuadamente los esquemas de teletrabajo?

#### **2.d. Justificación**

Chiquita Brands ha experimentado una serie de cambios drásticos durante los últimos 2 años. Realizó una expansión fuerte en el número de asociados regionales a principios de 1997, para que se dedicaran a una serie de iniciativas y proyectos que se requerían en aquel momento, lo cual generó exigencias logísticas importantes para dotar a todo este personal de oficinas convencionales, equipo de cómputo y toda la infraestructura necesaria. Pasados 2 años, dichos proyectos van llegando a su término y la experiencia recopilada a partir de ellos sugiere que debe encontrarse una mejor manera de administrar los proyectos y el personal de carácter regional. La experiencia de los últimos dos años sugiere que cierta porción de la infraestructura contratada no fue utilizada debido a la naturaleza itinerante del personal; además, las consecuencias negativas de los viajes frecuentes empiezan a mostrarse en algunos de los asociados regionales.

A partir de Diciembre de 1998, Chiquita está movilizand o todas sus oficinas regionales a un solo sitio, ubicado en las afueras de San José, específicamente en el Valle del Sol en Santa Ana, hacia el extremo oeste de la ciudad. A propósito

de este cambio, se consideró importante revisar la forma en que un esquema de trabajo alternativo, como el teletrabajo, podría mitigar la inversión en infraestructura necesaria para sostener dicha población regional, disminuir los efectos negativos e inclusive la frecuencia de los viajes a las divisiones y otros puntos; compensar por la distancia a la que se encuentran las nuevas instalaciones del sector este de la ciudad, e inclusive mejorar la productividad del personal regional, a raíz de las ventajas que el teletrabajo permite a quienes trabajan por proyectos.

### **3. Entregables**

El documento final consiste en una parte teórico-metodológica, en la cual se discute el concepto del teletrabajo, las implicaciones que conlleva este tipo de modelo, tanto a nivel de recursos humanos, clima organizacional, tecnología de información e impacto financiero, así como la metodología seguida en la realización de este proyecto. Posteriormente se analiza, a la luz del marco teórico anterior, la factibilidad de este tipo de esquema para la ORC. Este documento contiene la siguiente información:

Conceptos teóricos, implicaciones, beneficios y riesgos potenciales del teletrabajo.

Diagnóstico de las consecuencias del personal itinerante, contrataciones y terminaciones periódicas y un nuevo perfil de trabajadores

Evaluación de los beneficios y desventajas del teletrabajo para la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International .

Esquemas, requisitos y guías de implementación de teletrabajo en la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International :

- Propuesta detallada (Requerimientos de planta física dentro y fuera de la organización, reestructuraciones necesarias, sistemas de

información, criterios de elegibilidad para el programa, aspectos administrativos relacionados).

- Estudio económico (costos, retorno sobre la inversión, flujos de caja, etc.).
- Implicaciones y provisiones legales (contratos laborales y aplicación del Código de Trabajo bajo este esquema).
- Requisitos para la administración del recurso humano bajo este esquema (contrataciones, perfiles de selección, evaluación del desempeño, impacto en la cultura organizacional, requerimientos de entrenamiento y desarrollo, esquemas de compensación y beneficios, etc.).
- Guía y Cronograma de implementación detallado.
- Conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **1. *¿Porqué teletrabajo? Sociedad de la información, del conocimiento***

En las últimas dos décadas se han producido avances revolucionarios, sin precedentes, a nivel de las tecnologías de información y comunicación (TIC). Estos avances tecnológicos han afectado todos los ámbitos de la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad en general. En nuestro lenguaje hemos incorporado el uso cotidiano de términos tales como correo electrónico, dinero electrónico, comercio electrónico, sitios virtuales, telebanca, telemarketing, y también ha hecho su aparición el *teletrabajo*. Este término hace alusión a una nueva forma de organizar el trabajo que, probablemente, revolucionará la organización de la producción en su conjunto, y de las empresas, e incluso cambiará las formas de vivir, de relacionarse, de posicionarse como trabajador, tan drásticamente como lo hizo la revolución industrial en el siglo XVII.

Según Castells, las tecnologías de información y comunicación (TIC) están generando una revolución en nuestra sociedad. Una revolución basada en la información. Estamos ante un nuevo paradigma tecnológico y una nueva forma de organizar la producción, el trabajo, el consumo, el ocio. Ante un gran desafío social y cultural que nos obligará a repensar y reordenar todas las estructuras de nuestras organizaciones y nuestra sociedad, la sociedad posindustrial (Castells, 1995).

Una de las razones por las cuales el teletrabajo es un tema de tanta relevancia y actualidad es precisamente el impresionante avance de las tecnologías de comunicación e información (TIC) en los últimos años, acompañadas, obviamente, de los avances en el campo de la informática, de la cual se nutren y con la cual se confunden.

En esta sociedad, es cada vez mayor el número de personas empleadas en tareas relacionadas con la producción, la transmisión y el manejo de información. Así pues, si la sociedad en la que predominó la industria se llama industrial, ésta

ha de llamarse de la información (Casado Ortiz, 1998). En esta época, “más del 50% del empleo en Europa se relaciona con el sector de la información. El 80% de los nuevos empleos se crean por pequeñas empresas en el sector de la información y los servicios.... Incluso en los sectores primario y secundario, el mayor porcentaje de valor añadido proviene de procesos de información, relacionados con la sociedad del conocimiento.” (Carpentier, 1995)

El teletrabajo, trabajo a distancia, trabajo electrónico, a domicilio, desde el hogar...etc. aparece en este contexto como una de las formas de trabajo más genuinas de esta sociedad de la información, interconectada, virtual y digitalizada (Casado Ortiz, 1998). Algunos autores lo señalan precisamente como “el emblemático punto de encuentro del paso de la sociedad industrial a la sociedad de la información” (Grey, Hodson, Gordon, 1994).

Varios autores coinciden en afirmar que el teletrabajo cambiará la tendencia de la revolución industrial en lo que a localización del trabajo se refiere. Si durante la revolución industrial el trabajo se concentró en las fábricas, probablemente el teletrabajo lo desconcentrará por todo el territorio. Esto, claramente, tendrá implicaciones en la estructuración del territorio, de las ciudades y del campo que las rodea. Por primera vez desde la revolución industrial, el hogar, que había quedado relegado al espacio y al tiempo extra-laboral, vuelve a integrar las funciones de producción. En cierta forma, el teletrabajo nos lleva a un pasado pre-industrial, gracias a las tecnologías de un futuro que ya llegó.

El cambiante entorno de nuestros días impone a las organizaciones adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones. Para ello, necesitan cambiar sus estructuras organizativas en todas sus dimensiones, buscando tener menos niveles jerárquicos, más flexibilidad, capacidad de aprender y establecer nuevas estrategias que le permitan, no sólo adaptarse, sino también provocar cambios en el entorno. Es aquí donde el teletrabajo adquiere significancia como una posible solución para que la empresa pueda adaptarse a las condiciones que el mercado le impone.

El teletrabajo se está extendiendo lenta, pero persistentemente, como resultado del interés de las empresas en ahorrar en espacios de oficina y gastos diversos (entre los cuales se encuentran ciertos beneficios sociales) manteniendo una alta productividad, por un lado, y el de los empleados en tener más flexibilidad de horarios, más tiempo para pasar con sus familias y menos tiempo de traslado hacia y desde la oficina, por el otro. “En Estados Unidos existían en 1997 nueve millones de teletrabajadores, y se estima que este número ascenderá a once millones en el año 2000 (Finquelievich, 1998).”

## **2. ¿Qué es teletrabajo?**

El término teletrabajo (“telecommuting”) apareció por primera vez en Estados Unidos al inicio de la década de los 70. Eran los tiempos de la crisis del petróleo, y lo que se pretendía era evitar los desplazamientos de trabajadores para ahorrar consumo de combustibles derivados del petróleo y reducir la contaminación. Se trataba de “enviar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo”. Pero desde la década de los años 70, las telecomunicaciones cada vez están más integradas con los dispositivos de procesamiento de datos y su costo es cada vez menor, a la vez que tienen un mayor abanico de posibilidades de aplicación. Por ello, el teletrabajo hoy en día no sólo se aplica con el objetivo por el cual nació, de ahorro de energía, sino que brinda enormes oportunidades a las organizaciones de todos los sectores para mejorar y adaptarse a las nuevas condiciones de su cambiante entorno (Arias Oliva, 1998 pág. 3).

Al examinar la bibliografía puede notarse que existen varios términos con significados similares al de teletrabajo como teledesplazamiento (telecommuting), trabajo en red (networking), trabajo a distancia (remote working), trabajo flexible (flexible working) y trabajo en el domicilio (homeworking). También existen innumerables definiciones de teletrabajo, pero coincidimos con Casado Ortiz, en que lo común en todas ellas, son tres elementos clave: **organización**, **localización** y **tecnología** (Casado Ortiz, 1998).

El concepto de teletrabajo implica que la actividad empresarial y profesional se lleva a cabo *fuera del lugar* que ocupa la organización o persona para la cual se trabaja. Abarca desde actividades desarrolladas total y/o parcialmente fuera de las empresas, al trabajo en casa o desde telecentros (oficinas de recursos compartidos) y el trabajo móvil o nómada de aquellos trabajadores cuya actividad exige permanentes desplazamientos pero, en todos los casos, asistidos por las tecnologías de información y comunicación (TIC) (Casado Ortiz, 1998).

De esta forma, el teletrabajo puede definirse como aquel que se organiza fuera de las oficinas centrales de la organización para la cual se trabaja, con ayuda de tecnologías de información y comunicación (TIC). **“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 en el teletrabajo implica el uso de métodos de procesamiento electrónico de información, y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre trabajador y empresa”** (Grey, Hodson, Gordon, 1994). No entran en esta definición los que siempre han realizado su actividad profesional fuera de la empresa, ni tampoco los que trabajan en el domicilio muy ocasionalmente. Están, sin embargo, comprendidos en ella:

- el personal que trabaja en el domicilio, teletrabajador independiente
- el personal que trabaja desde el domicilio, en relación de dependencia
- el personal que trabaja en algún centro de trabajo (o telecentro), como las telecabañas (telecottages), centros de

teletrabajo en medios rurales, y las oficinas relacionadas con ellos.

Cualquiera que sea la definición utilizada, siempre se encuentra una zona gris, donde no es evidente si se trata de teletrabajo o no. En general, se acepta que para que un empleo sea considerado teletrabajo, debe suponer una nueva forma de trabajo y utilizar tecnologías de comunicación e información.

### **3. Modalidades de teletrabajo**

Por definición, el teletrabajo implica el uso de telecomunicaciones y de informática, por lo cual, los teletrabajadores son, básicamente, las personas que trabajan más con información que con objetos físicos. Sin embargo, no todos los teletrabajadores realizan sus actividades dentro de la misma modalidad, existen diferentes tipos de teletrabajadores, según cómo se organicen o dónde realicen sus actividades. Por ejemplo:

- **Teletrabajadores en el domicilio a tiempo completo** son las personas que desarrollan la mayor parte de su actividad profesional en sus casas. Acuden a la oficina de vez en cuando, para alguna reunión o para recoger material de trabajo. Estas visitas no representan más que uno o dos días por semana. El ejemplo más típico de este tipo de teletrabajadores lo constituyen los programadores y analistas informáticos o los trabajadores que son contratados para cubrir, desde sus casas, momentos de trabajo extraordinario. No forman parte de este grupo los tradicionales trabajadores textiles a destajo, que realizan las tareas desde sus casas, pero sin utilizar las telecomunicaciones ni la informática.

Dentro de este grupo hay algunas actividades que plantean problemas de tipo conceptual. Es fácil considerar teletrabajadores a consultores, contable so redactores técnicos que realizan su actividad en sus casas siempre que hagan uso de las TIC para mantenerse en contacto con sus clientes. Pero, ¿qué pasa en el caso de un escritor o de un negocio unipersonal que se lleva desde la

casa? Se les considera teletrabajadores? Probablemente no deban ser considerados como tales, pero el ejemplo muestra la dificultad para definir los límites del teletrabajo cuando se trata de trabajo en el domicilio (Grey, Hodson, Gordon, 1994).

Los trabajadores que deciden desarrollar sus actividades desde el domicilio lo hacen por diferentes razones, algunas de las más comunes son:

- Ahorrar tiempo y dinero y reducir el nivel de estrés, gracias a la reducción de desplazamientos
- Obtener mayor independencia y flexibilidad de horario laboral
- Verse libres para vestir como quieran y no tener que obedecer a determinadas normas sociales de la oficina

Sin embargo, el aislamiento causado por este tipo de trabajo es considerado como uno de los principales problemas que tienen sus practicantes. Una empresa debe ver maneras para solucionarlo. Es imprescindible que se estudie detenidamente el ambiente de la vivienda en la cual va a trabajar un teletrabajador, de tal modo que tenga las condiciones necesarias y no esté totalmente aislado de la familia, pero tenga la posibilidad de trabajar tranquilamente, sin interrupciones (Grey, Hodson, Gordon, 1994).

- **Teletrabajadores en el domicilio a tiempo parcial** son los que desarrollan su actividad profesional principalmente en la oficina, pero trabajan desde sus casas dos o más días por semana. Entre éstos se encuentran los directivos y profesionales que cuentan con la suficiente antigüedad laboral como para justificar los gastos adicionales en equipos informáticos en su casa y en la oficina. El límite de dos días es, de algún modo arbitrario, pero es necesario para distinguir a los teletrabajadores de los profesionales que llevan trabajo a casa ocasionalmente, para terminar un trabajo en “la paz del hogar” o para trabajar durante la noche y terminar una tarea que fue imposible terminar en la

oficina. Estos trabajadores no suelen tener el soporte tecnológico apropiado, ni un contrato laboral especial que mencione el teletrabajo, ni han considerado las ventajas e inconvenientes que supone el trabajo a distancia practicado en forma habitual (Grey, Hodson, Gordon, 1994)..

- **Teletrabajadores móviles** son los que pasan la mayor parte de su tiempo fuera de la oficina, ya sea en carretera o en las oficinas de los clientes. Mayormente se trata de agentes de ventas, consultores o técnicos que tienen como oficina base su casa, la oficina central o un vehículo. Puede también ser considerado como trabajo independiente de una ubicación fija. Aunque muchos de ellos mismos no se consideran a sí mismos teletrabajadores, es uno de los grupos de teletrabajadores más numeroso. Su característica distintiva es que utilizan medios de telecomunicación y la informática.

Este tipo de teletrabajadores, equipados con teléfonos celulares, facsímiles, computadoras portátiles y “beepers”, están formados por:

- Teletrabajadores que dividen su tiempo de trabajo entre su casa, un telecentro y la oficina central.
- Teletrabajadores que realizan su trabajo en las oficinas de clientes, como técnicos informáticos.
- Teletrabajadores que utilizan su vehículo como principal lugar de trabajo, como policías, taxistas, repartidores y agentes de ventas.
- Trabajadores que pasan largos períodos en hoteles, cubriendo largas distancias de un lugar a otro, como consultores, periodistas, diplomáticos.

“Un estudio de la Universidad de Cornell llegó a la conclusión de que más de un 40% de los lugares de trabajo de una oficina están regularmente desocupados. Esto es significativo si se tiene en cuenta que un 50% de los trabajadores desempeña su actividad profesional en oficinas. Un 25% de las

oficinas desocupadas supone 13 millones de plazas vacías en las oficinas de los Estados Unidos y 3 millones en el Reino Unido. De este 25%, el 6.25% corresponde a personal que está de vacaciones, el 2.9% a trabajadores ausentes por motivos de salud, el 2.7% a personal que está trabajando en el domicilio y, por último, cerca del 13% a trabajadores “itinerantes”. De esto se puede deducir que hay 7.1 millones de trabajadores en los Estados Unidos y 1.6 millones en el Reino Unido a los que los avances tecnológicos les han permitido ser trabajadores “itinerantes” (Grey, Hodson, Gordon, 1994).

- **Usuarios de centros de teletrabajo o telecentros** son teletrabajadores que desarrollan su actividad profesional en centros localizados en zonas rurales u oficinas satélites de la empresa, o sea en un centro separado de las oficinas centrales, que tiene la infraestructura necesaria para desarrollar las labores profesionales, pero no es totalmente independiente de la oficina central. Un telecentro es una oficina de recursos compartidos que dispone de instalaciones de telecomunicaciones y los equipos informáticos necesarios para desarrollar actividades de teletrabajo (Grey, Hodson, Gordon, 1994).

Existen varias iniciativas de telecentros en zonas rurales económicamente deprimidas, enfocados a la generación de empleo, sobre todo en Europa, donde el teletrabajo es visto desde una perspectiva social, justamente como una alternativa de desarrollo económico regional. Por el contrario, en los Estados Unidos de Norteamérica, el desarrollo del teletrabajo, si bien ha sido apoyado por gobiernos como el de Reagan, ha sido impulsado básicamente por las compañías privadas de telecomunicaciones, como una nueva línea de servicios

En Europa existen muchos telecentros en áreas rurales, llamados telecottages (traducido al español como centros rurales de teletrabajo). Un centro de este tipo es un espacio de recursos comunitarios instalados en zonas rurales, equipado con computadoras, faxes, fotocopiadoras, modems, conexiones a Internet y equipos de videoconferencia. En ellos, los habitantes del lugar

pueden aprender a usar los equipos o utilizarlos para trabajar, ya sea para empresas, o en tareas comunitarias. Provenientes de los países escandinavos, están promovidos por instituciones locales, en colaboración con empresas, y tienen vocación de ser económicamente autosuficientes (Finquelievich, 1998).

También en los EEUU existen centros de este tipo. Los Telebusiness Workcentres se desarrollaron en California en 1991 gracias al programa Inland Empire Economic Council Program. Están formados por dos centros de teletrabajo con 42 lugares de trabajo para usuarios que tradicionalmente se trasladaban a Los Angeles para trabajar. La inversión fue de un millón de dólares y fue aportada por partes iguales por entidades públicas y privadas. Las solicitudes de trabajo actualmente, superan la cantidad de plazas existentes en el telecentro (Grey, Hodson, Gordon, 1994).

La utilización de un centro de teletrabajo es una situación intermedia entre el trabajo en la casa y el trabajo en la oficina, La probabilidad de adaptación del personal al trabajo en el telecentro es mayor que la de los teletrabajadores en sus propias casas (Grey, Hodson, Gordon, 1994).

Este tipo de centros ayudan a :

- Reducir el desplazamiento hacia y desde la oficina, lo cual genera ahorros de tiempo, dinero y un menor impacto negativo en la calidad del aire. Todo esto ayuda a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores directamente implicados y la comunidad en su conjunto.
- Facilita el acceso al trabajo, ya que se sitúan cerca de las casas de los usuarios.
- Brindan servicios adecuados a los usuarios, ya que están totalmente equipados para realizar tareas de teletrabajo, incluso mejor que las oficinas centrales.
- Pueden ser utilizados durante las 24 horas del día.

- Son una solución para las personas que temen al aislamiento producto del trabajo en el domicilio.
- Suponen una mejora en la formación informática de los trabajadores locales.
- Facilitan el traslado de puestos de trabajo hacia áreas rurales o alejadas de las ciudades densamente pobladas.

Se supone que una empresa que decida montar telecentros recuperará la inversión con los ahorros producidos por el programa de teletrabajo en menos de dos años (Grey, Hodson, Gordon, 1994). Según los estudios consultados, este tipo de inversión se justifica para empresas privadas cuyos trabajadores inviertan un tiempo diario de desplazamiento superior a una hora.

- **Despacho compartido (hot desking)** es el fenómeno que consiste en compartir el puesto físico de trabajo. Por ejemplo, cuando un consultor, cuyo lugar principal de trabajo es la oficina, pero pasa una parte importante de su tiempo en las oficinas de los clientes y, para evitar interrupciones y poder concentrarse mejor, desarrolla otra parte de su trabajo en su casa o en un telecentro, probablemente comparta su despacho en la oficina central con otros consultores, ya que ninguno de ellos está en la oficina central más de uno o dos días por semana.

Dado que, por definición, el teletrabajo es una forma flexible de organizar el trabajo, hay actividades laborales que pueden abarcar dos o más de las situaciones anteriormente descritas.

#### ***4. Beneficios e inconvenientes del teletrabajo***

El teletrabajo ha demostrado brindar muchos beneficios, tanto para empresas como para trabajadores, pero también presenta inconvenientes. Al respecto existen varios trabajos de diversos autores, con diferentes opiniones sobre este tema. Algunos defienden ciegamente el teletrabajo y casi no hablan de sus

desventajas; otros lo “satanizan” como nueva herramienta del neoliberalismo para sacar más plusvalía de los trabajadores o diciendo que es sólo una herramienta que aísla a las personas y les quita buena parte de su contacto social. Pero todos coinciden en que es inútil negar lo que existe, y el teletrabajo es hoy una realidad que crece, lento, pero seguro.

Básicamente, la discusión sobre ventajas y desventajas puede resumirse en los siguientes puntos:

#### **4.1. Beneficios para los trabajadores:**

- Reducción de tiempo y costos de transporte
- Mayor flexibilidad de horarios
- Mayor oportunidad de interacción con la familia
- Menor gasto en ropa de oficina, restaurantes, estacionamiento, combustible.
- Mayor autonomía para personas independientes, automotivadas, que les gusta asumir responsabilidades.
- Mayor libertad en temas como el vestuario, arreglo personal y relaciones sociales en la oficina.
- Más posibilidades de desarrollar actividades extra-laborales, como practicar deportes, tomar cursos de pintura, etc.
- Más oportunidades laborales para personas con discapacidades.
- Más oportunidades laborales para personas adultas mayores.
- Más oportunidades laborales para madres de bebés pequeños, en época de lactancia, embarazo de riesgo, etc.

- Ventaja para las personas que trabajan en empresas situadas en otros países o ciudades.
- Más posibilidades de conservar el trabajo para las parejas de personas que viajan continuamente, ya que les permite seguir realizando sus actividades, a distancia, desde diferentes lugares.

#### **4.2. Inconvenientes para los trabajadores:**

- El posible aislamiento y falta de interacción social y contacto personal con compañeros de trabajo.
- Falta de soporte inmediato.
- Protección social y laboral más complicada.

#### **4.3. Beneficios para las empresas:**

- Reducción de costos de infraestructura, de establecimiento, y logística en general.
- Permite aumentar la productividad, ya que está demostrado que el teletrabajo incrementa la productividad de los trabajadores en un 20% (Gray, Hudson, Gordon, 1995) (Schwartz, 1998).
- Se obtiene una mayor flexibilidad para responder a los cambios del entorno.
- Retención de empleados y profesionales competentes que, de no existir el teletrabajo, podrían verse obligados a abandonar la empresa.
- Se reduce el ausentismo laboral.
- Permite otorgar beneficios a los trabajadores a bajo costo.

- Cumplimiento con legislaciones ambientales que obligan a reducir desplazamientos, en el caso de que existan, como en los Estados Unidos, donde permite a las empresas cumplir los requisitos de la Clean Air Act.
- Reduce la incidencia de situaciones imprevistas debidas a factores fortuitos como huelgas de transporte, catástrofes climáticas, etc..
- Nuevas fuentes de mano de obra disponibles (madres con hijos pequeños, personas con discapacidades, adultos mayores)

#### **4.4. Inconvenientes para las empresas:**

- Existe dificultad en el manejo del personal que no se encuentra en la oficina central.
- Es difícil mantener la estructura organizacional.
- Comunicación organizativa requiere un esfuerzo especial.
- Necesita desarrollar una cultura de evaluación del desempeño por producto.

También es importante destacar que algunos beneficios se extienden a la comunidad en su conjunto. Por ejemplo cuando se reducen los traslados se reduce la contaminación del aire, el ruido y los problemas de tránsito, como las “presas” de carros en las carreteras. También pueden existir otros beneficios al incrementarse el trabajo en un área rural donde existan telecentros rurales (“telecottages”), al incrementarse la capacitación informática de sus habitantes, el número de personas empleadas y el consumo de las personas que antes se trasladaban a otras ciudades.

En general, encontramos que se señalan más beneficios que inconvenientes del teletrabajo, tanto para empresas como para trabajadores, bajando costos a las empresas y mejorando las condiciones de vida y de trabajo a los trabajadores.

Sin embargo, hay varios aspectos, sobre el teletrabajo, que deben ser discutidos y aclarados antes de pensar en implementarlo.

### ***5. ¿Quiénes pueden ser teletrabajadores? Perfil idóneo de un teletrabajador***

En teoría, todas las personas pueden teletrabajar. Sin embargo, es importante tomar en cuenta el perfil psicológico de las personas que vayan a ser seleccionadas para un proyecto de teletrabajo o decidan ser teletrabajadores.

Un tema importante es el de la tolerancia a trabajar aislado, sin tener el estímulo del intercambio “cara a cara”. Hay muchas personas que necesitan el contacto personal con compañeros de trabajo como estímulo para trabajar. Este tipo de personas seguramente tendrá dificultades para adaptarse al trabajo desde su vivienda, pero podría serle más fácil adoptar un esquema de telecentro, donde no pierde totalmente el intercambio social. (Finquelievich. 1998)

Por otro lado, el teletrabajo exige ser una persona muy disciplinada y automotivada. Aquellas personas que necesitan de disciplina externa para cumplir metas deberán hacer un esfuerzo adicional para poder trabajar bajo este tipo de esquemas, si es que logran ser productivas. También es importante anotar que este tipo de esquemas laborales puede profundizar la adicción al trabajo a personas que sufran de ella ya que, al no tener la separación oficina - casa, ni un horario definido que cumplir, pueden prolongar su jornada laboral más allá de lo adecuado para su salud emocional y física, así como para sus relaciones familiares.

El éxito de un teletrabajador depende mucho de sus características personales. Hay personas que no pueden ser productivas en una oficina ruidosa y llena de gente pero, para otras, esas mismas características son las que le ayudan a estimularse. Algunas personas necesitan horarios y rutinas definidas para poder trabajar; otras optimizan su producción cuando trabajan en horarios libres. Algunas valoran mucho el ahorro en tiempo de transporte, mientras que otras simplemente disfrutan del viaje a la oficina y les sirve como transición entre la

vida del hogar y del trabajo. Estos factores sugieren que no hay una personalidad definida para ser teletrabajador, y que las diferencias, actitudes y preferencias sólo pueden ser consideradas en el conjunto particular del contexto de tareas, ambiente hogareño y cultura organizacional. (Finquelievich. 1998)

Finquelievich cita un estudio del equipo de investigación del Management Technology Associates and Brameur Limited que, apoyado por el gobierno del Reino Unido, tiene un sitio web (<http://www.esto.org.uk>) donde se exponen los resultados de sus estudios. Estos sugieren cuatro aspectos a considerar en las políticas y programas de teletrabajo:

El conjunto de tareas que se le encargará al teletrabajador, y si el teletrabajo es la forma ideal de realizarlas.

El contexto organizacional. No tiene sentido implementar un esquema de teletrabajo en una organización que aún no ha implementado con éxito el trabajo en una red electrónica (correo electrónico, discusiones on line, boletines, pizarras y bibliotecas electrónicas, etc.) o en una organización en la cual la cultura organizacional es muy burocrática y fuertemente jerárquica. El teletrabajo funciona mejor allí donde existe una cultura de trabajo en red, donde los empleados tienen autonomía para pensar y decidir, y donde la administración evalúa a sus empleados por el resultado de su trabajo, no por el presentismo.

El contexto doméstico (hogar, familia) debe ser apto para realizar teletrabajo. Parece difícil que alguien teletrabaje eficientemente si sus tareas requieren concentración intensa y su hogar es un departamento pequeño, con niños activos, paredes delgadas y vecinos ruidosos.

La personalidad del individuo, su experiencia y preferencias son importantes. Por ejemplo, una persona joven y soltera puede preferir viajar a una oficina animada en el centro de la ciudad, donde abundan las ocasiones de vida social y nuevos contactos humanos, antes que trabajar solo en casa

en un suburbio tranquilo. Una persona demás edad, ya instalada satisfactoriamente en una familia, puede preferir trabajar en casa, y participar en actividades vecinales en las noches, antes que consumir horas de viaje al centro. (Finquelievich, 1998)

#### **6. ¿Qué tipo de trabajos pueden realizarse bajo un esquema de teletrabajo?**

Olson (En Arias Oliva, 1998, pag.6), identifica 5 criterios que un trabajo debe cumplir para poder ser realizado por teletrabajadores:

- Debe estar basado principalmente en la capacidad intelectual de la persona, en lugar de sus habilidades manuales.
- Debe ser posible realizarlo individualmente y no sólo en equipo
- Debe requerir mínima supervisión y control; cualquier iniciativa debe y puede ser tomada por el teletrabajador.
- El resultado debe ser fácilmente medible.
- No debe requerir equipamiento excesivamente caro o voluminoso.

Esta caracterización, como bien señala Arias Oliva (1998), se basa más en la naturaleza del trabajo que puede ser realizado por teletrabajadores, que en el modo en que es llevado a cabo. Existen otras clasificaciones más concretas, como la de Stanworths (En Arias Oliva, 1998,pag.6), en la que se definen las siguientes categorías de actividades que se pueden realizar con teletrabajo:

- Especialistas y profesionales: arquitectos, contables, finanzas, ingenieros de diseño, analistas financieros, diseñadores gráficos, directivos, educadores, traductores, etc.
- Trabajadores profesionales de apoyo: como correctores de textos, investigadores, trabajadores de soporte técnico.

- Trabajadores itinerantes: auditores, representantes comerciales, intermediarios de seguros, inspectores, etc.
- Especialistas en tecnología: analistas de sistemas, programadores de software, ingenieros de sistemas.
- Trabajadores de soporte clásicos: grabadores de datos, secretarias, televendedores, etc..

### ***7. Teletrabajo y posibilidades de ascenso***

Muchos teletrabajadores temen que el hecho de no ser vistos en la oficina o de no establecer relaciones personales, “cara a cara” con sus jefes sea una desventaja. Sin embargo, un estudio realizado por la Small Business Administrations en 1993 concluyó que los teletrabajadores obtienen promociones en mayor proporción que los que van todos los días a la oficina. Asimismo, un número creciente de empresas admite o impulsa el teletrabajo : la firma neoyorquina Find/SVP asegura que el actual número de teletrabajadores (9 millones) es el doble de los que había en 1990 y que llegará a 11 millones en el año 2000. Una proporción creciente de estos trabajadores está empleada en empresas medianas y pequeñas. (Finquelievich, 1998)

### ***8. Teletrabajo y diferencias de género***

El teletrabajo tiene la particularidad de borrar las diferencias entre el ámbito del trabajo y el del hogar (Wellman et al, 1996). Una alta proporción de teletrabajadores son mujeres, cuya incorporación al mercado laboral se ve apoyada por la flexibilidad de este tipo de esquemas de trabajo. Algunas investigaciones en los estados Unidos y Canadá sugieren que el teletrabajo refuerza la división de género en el hogar, porque las teletrabajadoras realizan más trabajo doméstico, incluyendo más horas al cuidado de los niños y de la familia en general, que los hombres. Las mujeres evidencian mayores niveles de estrés que los hombres, referidos al conflicto entre las demandas laborales y las hogareñas, y la falta de tiempo para el ocio.

Las teletrabajadoras expresan que están más satisfechas al poder trabajar en su casa, posiblemente porque les permite aliviar los tironeos entre trabajo y familia y así mejorar las relaciones familiares (DuBrin, 1988).

Pero el teletrabajo no parece ser una solución completa. La fusión de los ámbitos laboral y doméstico puede ser perturbadora y hundir más a las mujeres en los hogares y limitar sus salidas al exterior. Las mujeres que trabajan desde sus hogares pasan el mismo tiempo realizando tareas domésticas, sin importar el estatus laboral, el número y edades de hijos, si trabaja a tiempo parcial o completo, o cómo es la estructura de su familia (Finquelievich, 1998).

Los hombres manifiestan un mayor grado de satisfacción. Informan que las relaciones con sus hijos son mejores que las de los padres que pasan fuera del hogar: disponen de mayor tiempo libre, sufren menos de estrés que antes de comenzar a teletrabajar, y juegan más con sus hijos.

Al parecer, las dinámicas de género son diferentes. Los hombres perciben el teletrabajo como un privilegio, porque quieren mayor autonomía, y como un beneficio extra, tienen mayor interacción con sus familias. Las mujeres ven el teletrabajo como una solución intermedia, porque las responsabilidades familiares les limitan las horas de trabajo y desean horarios flexibles (Wellman, 1996).

### **9. Control sobre los teletrabajadores**

A pesar de que los entusiastas sugieren que el teletrabajo libera a los trabajadores (Toffler, 1980), la mayor parte de los estudios e investigaciones realizadas sostiene que “los altos ejecutivos empresarios mantienen un alto control de la planificación y los recursos, aunque descentralizan las tareas y la ejecución de las decisiones” (Wellman et al, 1996).

Las empresas que implementan el teletrabajo para reducir sus costos también incrementan el control sobre la producción de sus trabajadores. Esta estrategia es más efectiva con los administrativos, que en su mayoría son mujeres con hijos pequeños. Cuanto más severas sean las limitaciones y obligaciones personales

de los empleados (cuidado de los hijos pequeños, falta de preparación necesaria para conseguir un empleo mejor, etc.) y menor sea la demanda de trabajadores con sus calificaciones en el mercado, más posibilidades tendrán de ser sometidos a un control más estrecho. De este modo la cuestión de la libertad es dual: los empresarios incrementan el control sobre los administrativos que optan por el teletrabajo, mientras que los profesionales ganan mayor autonomía (Finquelievich, 1998)

Si una empresa necesita retener personal altamente calificado les proporcionará arreglos laborales altamente flexibles para lograrlo. Los profesionales obtienen con frecuencia mayor autonomía, flexibilidad, nuevos conocimientos y compromiso con el trabajo, pero como parte también poseen mayores incertidumbres sobre sus carreras e ingresos (Wellman et al, 1996).

## **CAPÍTULO III. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA**

### ***1. Tipo de investigación***

La investigación se inicia como exploratoria, aunque tiene elementos descriptivos y explicativos, sobre todo en la parte de los antecedentes y el marco teórico.

No se establecen hipótesis, sino algunas conjeturas iniciales sobre los aportes que puede realizar el teletrabajo en una organización como la Oficina Regional de Chiquita Brands International, basadas en la información brindada en el marco teórico.

El diseño de la investigación es *no experimental*, ya que se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural (Sampieri et al, 1998,pag.184), *transeccional*, por situar el análisis en un momento determinado, y *descriptivo*, ya que tiene por objeto indagar la incidencia y los valores que asumen las variables estudiadas en la Oficina Regional de Chiquita Brands International (Sampieri et al, 1998,pag.184).

## 2. Variables a evaluar por objetivo

Objetivo	Preguntas de investigación	Variables a medir	Metodología
<p>1. Diagnosticar la situación actual de la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International, como consecuencia del personal itinerante, y los requerimientos del nuevo perfil de trabajadores.</p>	<p>¿Cuáles son los principales problemas que el alto porcentaje de personal itinerante, y las nuevas necesidades de los trabajadores plantean a la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International?</p> <p>¿Los viajes frecuentes causan estrés en el personal?</p> <p>¿Cuáles son los requerimientos que los trabajadores plantean a una organización como la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International?</p> <p>¿Cuáles son los costos en que incurre la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International como consecuencia de los frecuentes viajes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Costos</li> </ul>	<p><b>A.</b> Cuestionario al personal que se vería afectado por un proyecto de teletrabajo.</p> <p><b>B.</b> Entrevistas a los jefes de áreas.</p> <p><b>C.</b> Análisis de información de costos existente.</p>
<p>2. Evaluar las debilidades y fortalezas del teletrabajo como herramienta para resolver o atenuar los problemas detectados a partir del diagnóstico anterior.</p>	<p>¿Cuáles han sido las ventajas y desventajas del teletrabajo, según las experiencias observadas en otras regiones y empresas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional</li> </ul>	<p><b>D.</b> Bibliografía</p> <p><b>E.</b> Experiencias de otros países</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> </ul>	<p><b>F.</b> Experiencias de otros países basada en bibliografía y encuestas a listas electrónicas</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos</li> </ul>	<p><b>G.</b> Experiencias de otros países basada en bibliografía y encuestas a listas electrónicas</p>
<p>3. Evaluar en qué forma el teletrabajo contribuye a resolver dichos problemas.</p>	<p>¿Cómo puede el teletrabajo ayudar a disminuir los problemas encontrados en la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International ?</p> <p>¿Puede el teletrabajo ayudar a disminuir costos de operación y estrés en el personal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional</li> </ul>	<p><b>H.</b> Entrevistas con actores clave de Chiquita.</p> <p><b>I.</b> Cuestionario <b>A</b></p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos</li> </ul>	<p><b>J.</b> Proyecciones de retorno sobre inversión.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> </ul>	<p><b>K.</b> Información contable</p> <p><b>L.</b> Experiencias en otros países <b>(F)</b></p>
<p>4. Proponer esquemas, requisitos y guías para implementar el teletrabajo en aquellas circunstancias en las cuales sea aplicable.</p>	<p>¿Cuáles son los esquemas de teletrabajo viables para la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International ?</p> <p>¿Cuáles son los requisitos que la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International debe cumplir para aplicar esquemas de teletrabajo?</p> <p>¿Cuáles son las guías de implementación que deberían seguirse en la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International para que funcionen adecuadamente los esquemas de teletrabajo?</p>		<p><b>M.</b> Cuestionario <b>A</b></p>
			<p><b>N.</b> Investigación <b>B</b></p>

### 3. Definición conceptual y operacional de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
<b>Clima organizacional</b>	Conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, descritas tal como las perciben los miembros de la organización, que sirven para dar cierta personalidad a la organización e influyen en el comportamiento y las actitudes de los miembros (Bergeron et al., 1983).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario semi-abierto dirigido al personal que se vería afectado por un proyecto de teletrabajo.</li> <li>• Entrevistas dirigidas a jefes de áreas y otros actores clave.</li> <li>• Experiencias en otras regiones y empresas.</li> </ul>
<b>Costos</b>	Definición obvia y compartida (Hernández Sampieri, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los gastos generados por: viajes frecuentes.</li> <li>• Experiencias en otras regiones y empresas.</li> </ul>
<b>Productividad</b>	Relación existente entre los insumos y los productos de un sistema o proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecciones con base en experiencias de otras regiones y empresas, así como en datos de la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International .</li> </ul>

### 4. Metodología

#### A. Cuestionario al personal que se vería afectado por un proyecto de teletrabajo

Este cuestionario se elaboró y consultó con el Gerente de Recursos Humanos de la Oficina Regional para el Trópico de Chiquita Brands International, para que realizara observaciones al mismo, de tal modo que se ajuste a las políticas y situación actual de dicha oficina.

Se estima que el total de personas que trabajarán para esta oficina, en diciembre de este año (1998) es de 116 (en este momento hay 180, pero la oficina está en proceso de reorganización, lo que implica la salida de unas 64). Además, estas personas, aunque aún laboran para la Oficina Regional de Chiquita Brands International, ya han sido notificadas de su separación y no tendrán opción de

trabajar en el nuevo edificio, al cual se trasladará la oficina a inicios de diciembre. Se utilizará la suma de 80 como el total de la población a muestrear, dado que: por un lado, se consideró que las personas que están saliendo de la empresa no darán respuestas que aporten información confiable a la investigación y, por otro lado, son sólo 80 los profesionales de la Oficina Regional, el resto es personal puramente administrativo. Nuestra unidad de análisis, entonces, está formada por los profesionales que trabajarán en la Oficina Regional de Chiquita Brands International a partir de diciembre de 1998.

La población de este estudio está constituida, entonces, por las personas profesionales, no las que desarrollan actividades puramente administrativas, de la Oficina Regional de Chiquita Brands International, que pueden ser afectadas por la implementación de esquemas de teletrabajo en dicha oficina.

Para aplicar el cuestionario se seleccionó una muestra no probabilística de personas de la Oficina Regional de Chiquita Brands International, aquellos que no se encontraban de viaje en las dos semanas en que los investigadores acudieron a realizarlas. Se visitó la oficina en los días en que más personas solían estar en las instalaciones, ya que resultó prácticamente imposible lograr que todas las personas se encontraran allí en un momento determinado.

La muestra finalmente obtenida, de veinte personas, constituye un 25% de la población total.

El cuestionario fué autoadministrado, con una introducción oral explicativa previa, realizada por los investigadores, en la cual se expuso el objetivo del mismo, el concepto de teletrabajo y algunas indicaciones que facilitaron su contestación.

El cuestionario permitió medir los elementos de la variable *clima organizacional* que interesan para esta investigación, o sea, aquellos que pueden ser mejorados o perjudicados por la implementación de esquemas de teletrabajo.

## **B. Entrevistas a los jefes de áreas**

Para conocer el nivel de receptividad del equipo gerencial regional (vicepresidentes, directores y gerentes), con relación a la implementación de esquemas de teletrabajo, se realizó una entrevista breve. En este caso se trató de conseguir la opinión de los Directores, expertos en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de CBI en el Trópico, que han estado involucrados con la organización regional en labores de consultoría interna durante varios años. Por lo tanto, se definió una muestra no probabilística, constituida por personal gerencial clave, para determinar las posibilidades de implementación de un proyecto de teletrabajo.

También estas entrevistas permitieron medir elementos del *clima organizacional*.

## **C. Análisis de información de costos existente**

Para obtener los gastos relacionados con los viajes que los asociados de la Oficina Regional de Chiquita Brands International realizan, se recurrió a los informes de viaje correspondientes al primer semestre de 1998 en el CTO (Central Tropical Organization). Siendo los del CTO el 60% de los asociados regionales, y siendo ésta la información de contabilidad mejor organizada y disponible, se le utilizó para inferir el comportamiento de los gastos de la totalidad del colectivo corporativo. A partir de estos informes contables se procedió, manualmente, a capturar la información referente a los viajes que durante el primer semestre realizaron cada una de las personas del CTO. Posteriormente, se categorizó la información por rubro de gasto, por destino del viaje y por mes.

Una vez obtenidos estos datos, se recurrió a la experiencia de la Gerente Contable Corporativa para extrapolar dichos datos, y obtener un estimado de similares características para todo el personal regional, de forma anualizada.

## D. Bibliografía

Para realizar este trabajo se realizó una extensa investigación bibliográfica sobre el teletrabajo. Por ser un tema muy nuevo en nuestro país, el material bibliográfico es muy escaso en las bibliotecas y librerías; por lo cual se realizaron compras en librerías de Internet, como Amazon (<http://www.amazon.com>) e investigaciones de documentos publicados en el World Wide Web, la mayoría en inglés, aunque también se consultó documentación en español, portugués e italiano.

Los autores se suscribieron a listas electrónicas de discusión e intercambio de temas de recursos humanos, tecnología de información y comunicación y, específicamente, de teletrabajo, como son: [teletrabajar@concyt.gov.ar](mailto:teletrabajar@concyt.gov.ar), [teletrabajo@listserv.rediris.es](mailto:teletrabajo@listserv.rediris.es), [telecommuting\\_psycho@listbot.com](mailto:telecommuting_psycho@listbot.com), [rhumanos@ucdavis.edu](mailto:rhumanos@ucdavis.edu), [hnet@cornel.edu](mailto:hnet@cornel.edu), [hris@hr.trends.ca](mailto:hris@hr.trends.ca), [hrim@ls.ihrim.org](mailto:hrim@ls.ihrim.org), [rcruit-daily@hrlists.com](mailto:rcruit-daily@hrlists.com), [HR-canada@hronline.com](mailto:HR-canada@hronline.com), [agrolaboral@ucdavis.edu](mailto:agrolaboral@ucdavis.edu), [cio-insider@update.cio.com](mailto:cio-insider@update.cio.com), [hr\\_list@parshift.com](mailto:hr_list@parshift.com), [hrtoday@bostonherald.com](mailto:hrtoday@bostonherald.com), [workforceonline-list@internet-plaza.net](mailto:workforceonline-list@internet-plaza.net). En estas listas se discuten diariamente diversos aspectos vinculados con el teletrabajo.

La información básica recopilada en esta bibliografía fue recogida en el marco teórico y utilizada para elaborar la propuesta de implementación.

## E. Experiencia de otros países

Para obtener información sobre la experiencia, con relación al teletrabajo, de empresas y teletrabajadores de otros países, se envió un cuestionario autoadministrado, en español e inglés, a las listas electrónicas de teletrabajo a las cuales se encontraban suscritos los autores de esta investigación: [teletrabajar@concyt.gov.ar](mailto:teletrabajar@concyt.gov.ar), [teletrabajo@listserv.rediris.es](mailto:teletrabajo@listserv.rediris.es), [telecommuting\\_psycho@listbot.com](mailto:telecommuting_psycho@listbot.com), [rhumanos@ucdavis.edu](mailto:rhumanos@ucdavis.edu), [hnet@cornel.edu](mailto:hnet@cornel.edu), [hris@hr.trends.ca](mailto:hris@hr.trends.ca), [hrim@ls.ihrim.org](mailto:hrim@ls.ihrim.org), [rcruit-daily@hrlists.com](mailto:rcruit-daily@hrlists.com), [HR-canada@hronline.com](mailto:HR-canada@hronline.com), [agrolaboral@ucdavis.edu](mailto:agrolaboral@ucdavis.edu), [cio-insider@update.cio.com](mailto:cio-insider@update.cio.com), [hr\\_list@parshift.com](mailto:hr_list@parshift.com), [hrtoday@bostonherald.com](mailto:hrtoday@bostonherald.com), [workforceonline-list@internet-plaza.net](mailto:workforceonline-list@internet-plaza.net).

Además se utilizaron los artículos y monografías obtenidos de Internet, que relatan varias experiencias, sobre todo en Europa y Estados Unidos, que son las regiones donde el teletrabajo tiene mayor desarrollo.

## **F. Proyecciones de retorno sobre inversión**

Para estimar la viabilidad y la rentabilidad del proyecto de teletrabajo, se contrastaron los costos relacionados con la inversión inicial y los gastos de mantenimiento para implementar este esquema en la Oficina Regional de Chiquita Brands International, versus los ingresos proyectados, obtenidos a partir de una implementación exitosa de dicho esquema de trabajo.

Inicialmente, se obtuvieron los costos de equipo e infraestructura relacionados con el montaje del programa (equipo de cómputo, áreas comunes de trabajo, software especializado, documentación y entrenamiento especial, sesiones de sensibilización y seguimiento, y otros) y se realizó un estimado del costo mensual, en términos de personal y otros recursos, que se requiere para darle seguimiento al programa.

Por otro lado, se obtuvo un estimado de los ahorros que se pueden esperar si el programa tiene éxito. Para ello se utilizó, de forma conservadora, un 10% de incremento en productividad, pues según han reportado estos programas en otros países, se puede obtener al menos un 20% (Gray, Hudson, Gordon, 1995), como parámetro para obtener ingresos adicionales. Asimismo, se estimó de forma muy conservadora, un 15% de reducción anual en los gastos de viaje de los asociados corporativos y se tomó en cuenta un ahorro tiempo de 2 horas por cada viaje no realizado debido a medios alternativos de comunicarse. Los rubros mencionados anteriormente fueron mensualizados para obtener un flujo de ingresos que amortice el costo del proyecto.

Finalmente, se obtuvo el período de recuperación, la tasa interna de retorno y el valor actual neto del proyecto, desde el punto de vista de la empresa. El período de recuperación es el tiempo en el cual la inversión inicial y la sumatoria de los

gastos se equiparan a los réditos de dicha inversión, comparados a una tasa de descuento dada, que usualmente es la inflación (que puede o no incluir la devaluación, dependiendo de si se usa moneda local o se dolarizan los cálculos).

$$O = -P + \sum_{t=1}^n F_t(P/F, i\%, t)$$

Donde:

O: Período de recuperación  
 P: Costo o Inversión Inicial  
 FC<sub>t</sub>: Flujo neto al final de año *t*  
*i*: El porcentaje de retorno o tasa de descuento

El valor actual neto (VAN) es el valor de la sumatoria de todos los flujos de caja durante la vida del proyecto (negativos para la inversión inicial y los gastos de mantenimiento, y positivos para los ahorros y cualquier otro ingreso) traídos a su valor equivalente al inicio del proyecto (Año 0), para lo cual se utiliza una tasa de interés dada (usualmente la inflación).

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{Valores}{(1+tasa)^i}$$

VAN: Valor Actual Neto  
 Valores: Flujos netos en cada período *i*  
 Tasa: Tasa de retorno o descuento

La tasa interna de retorno (TIR) es un cálculo que se realiza, a través de una serie de iteraciones, para encontrar la tasa de retorno que mejor representa los flujos positivos de efectivo generados por un proyecto, a partir de los flujos negativos de éste; es decir, es la tasa de retorno mínima a la cual las ganancias compensan (hacen cero) las inversiones realizadas en el proyecto.

## CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### ***1. Tecnologías y Herramientas para el Teletrabajo***

Esta sección pretende abarcar, de forma general, las funcionalidades, principales programas y equipos disponibles para implementar un programa de teletrabajo.

Para implementar el teletrabajo un empleado requiere de una estación de trabajo y unas facilidades que le permitan realizar su rutina diaria en la misma forma, o de manera muy parecida, a como la realizaría estando físicamente en su cubículo u oficina, dentro de las instalaciones de la empresa para la cual trabaja.

De esta forma, para hablar de teletrabajo, debemos referirnos a dos aspectos que cubriremos a lo largo de esta sección. El primero es la **funcionalidad**, es decir, las “cosas” que se deben poder hacer para poder trabajar efectivamente de forma deslocalizada; tales como comunicarse verbalmente, de forma escrita, la colaboración con un colega al revisar un documento en que ambos pueden trabajar interactivamente, la comunicación llevada a cabo a través de imágenes (que incluye la comunicación no verbal que se lleva a cabo cuando se dialoga frente a una o más personas), el dejar recados a algún compañero que no se encuentra en su despacho en un momento dado, y otros por el estilo. Pequeñas cosas que comprenden la variedad de formas en que interactuamos en el lugar de trabajo para cumplir un objetivo, propio o de la empresa.

El segundo aspecto es **la tecnología y las herramientas** que nos permiten llevar a cabo las funcionalidades que requerimos en nuestro trabajo. Por ejemplo, los papелitos amarillos “quita y pon” o “bloques post-it” son una valiosa ayuda cuando se visita el despacho de un compañero de trabajo que no se encuentra en ese momento, al permitirnos dejarle un mensaje sobre el asunto que nos llevó a visitarle, para que éste nos devuelva la visita, o nos llame por teléfono. Sin embargo, estos “quita y pon” son totalmente inútiles si nos encontramos trabajando lejos del lugar en donde se encuentra la persona a la cual queremos

contactar. Diferentes formas de trabajo requieren de distintas herramientas y tecnologías que nos permitan interactuar de manera efectiva.

A continuación, describiremos brevemente y de forma sencilla, las formas más comunes en que las personas se comunican para llevar a cabo su trabajo, pasando luego al “software” y la tecnología disponible para llevar a cabo las distintas funciones de comunicación y colaboración. Después se describirá, de forma genérica, el equipo que puede ser utilizado para implementar el mencionado “software” y tecnologías. Finalmente, se esquematizará de forma matricial, la forma en que se integran estas tres dimensiones para permitir el teletrabajo de forma efectiva.

### **1.1. Formas de comunicación y colaboración en el lugar de trabajo**

#### Comunicación Verbal

Esta es una de las formas de comunicación básicas para mantenerse en contacto con otros colaboradores en el lugar de trabajo. De forma simplificada, consiste en la transmisión de un mensaje hablado, de un emisor a un receptor, a través de un lenguaje común, que permite al receptor comprender la información que el emisor le desea transmitir.

#### Comunicación Escrita

Al igual que con la comunicación verbal, consiste en la transmisión de información, desde un emisor a un receptor, que comprende el mensaje que el emisor quiere enviar; la diferencia fundamental consiste en la forma en que el mensaje es enviado. El emisor dibuja una serie de caracteres, con los cuales ambas partes están familiarizadas, que simbolizan la información que el emisor quiere transmitir. El receptor observa los símbolos y a partir de ellos decodifica su significado: el mensaje enviado.

#### Comunicación Visual

Esta comprende un lenguaje corporal, no hablado ni escrito, que se basa en los gestos, movimientos y comportamientos de las partes involucradas. Gestos como

la expresión facial de un interlocutor, el movimiento de sus manos, sus reacciones físicas a estímulos internos o externos, como el sudar o un cambio del color de la tez, pueden comunicar el estado de ánimo, o inclusive la percepción que un interlocutor tiene ante un tema específico.

#### Distorsiones en la comunicación

Ningún medio de comunicación es perfecto pues, del pensamiento del emisor, el mensaje debe codificarse de alguna forma que permita su transmisión, sea ésta oral, escrita o gestual. La efectividad del mensaje reside en la interpretación que el receptor haga del mismo y es aquí donde muchas veces se genera la distorsión. La codificación del mensaje, por parte del emisor, está basada en sus percepciones, conocimientos y experiencias, por lo que si el receptor no tiene conocimientos y percepciones similares a los del emisor, posiblemente percibirá algo diferente de lo que se pretendió transmitir.

Por ejemplo, el mensaje de forma escrita, si bien permite puntualizar y organizar mejor la información que el mensaje oral, carece de la posibilidad de imprimirle *tono* a las palabras, siendo, en este sentido, algo más incompleto. Asimismo, un receptor puede percibir preocupación al ver a su interlocutor realizar una expresión facial que éste normalmente hace cuando se encuentra concentrado en algún tema.

Por lo anterior, la confiabilidad de la transmisión de información aumenta al incrementar las formas, los medios, a través de los cuales comunicamos un mismo mensaje. La confiabilidad en la transmisión de la información enviada al hablar frente a frente con un interlocutor, es mayor que aquella que se puede tener si sólo se le escucha. Asimismo, la fiabilidad de la transmisión de un mensaje complejo, por medio del lenguaje oral, puede ser reforzada con una comunicación escrita que permita esquematizar aquello que el emisor desea que el receptor perciba y retenga.

## 1.2. “Software” y Tecnologías Disponibles

### Aplicaciones de Oficina (Officeware)

Los programas o aplicaciones para el trabajo de oficina consisten en un conjunto de programas que permiten elaborar, de forma electrónica, a través del computador, cartas, memorándums, cubiertas de fax, presentaciones de negocios, bases de datos sencillas, llevar una agenda y realizar cálculos en una hoja de trabajo. Aunque se pueden comprar de forma separada, estas aplicaciones se venden normalmente en grupo, a manera de promoción, obteniendo el comprador cuatro o cinco aplicaciones al precio de dos o tres.

A principio de los años 80, cuando se produce el “boom” de las computadoras personales, existían una gran variedad de aplicaciones de diversas marcas, diseñadas para diferentes plataformas y sistemas operativos, y con pocas funcionalidades e integración. Casi quince años después, el mercado de las aplicaciones de oficina se encuentra en una etapa de madurez, en la cual prevalecen tres grandes fabricantes, con productos sumamente integrados, gran cantidad de funcionalidades y opciones para la colaboración en equipos de trabajo: *Office 97* de Microsoft Inc., *Smarsuite Millenium* de Lotus Corp. y *Wordperfect Suite 8* de Corel Corporation; todos ellos con aplicaciones y capacidades similares (Ver anexos).

### Aplicaciones para la Colaboración de Equipos de Trabajo (Groupware)

Éstas consisten en una serie de programas y tecnologías que permiten intercambiar mensajes hablados, escritos y visuales; citar y ser citado a reuniones de forma remota; enterarse de conversaciones que otros han tenido sobre un tema en particular y participar de dicha discusión si se desea; trabajar varias personas sobre un mismo documento, guardando el detalle de las revisiones que cada uno ha hecho; almacenar el conocimiento colectivo sobre un tema en particular, de un equipo o grupo de trabajo y cualquier otra función que permita, de forma remota, duplicar las formas de colaboración en que un equipo de

trabajo, que permanece físicamente congregado, puede utilizar. Las formas más comunes de groupware son:

- **Correo Electrónico:** consiste en el envío de mensajes de texto, voz y/o video, de un emisor a uno o más receptores. El emisor envía dicho mensaje por alguno modo de interconexión a un computador, que hace las veces de oficina postal y redistribuye el mensaje.
- **Agenda Electrónica:** Esta aplicación permite enviar un mensaje a uno o más receptores solicitando una reunión a una hora, fecha y lugar dados. Todas las agendas están conectadas por alguno de los medios de interconexión disponibles, lo cual permite a los receptores: aceptar o declinar la invitación; enviar respuesta inmediata al emisor; reservar, en su propia agenda, el espacio y la hora e inclusive reservar el local en el cual se llevará a cabo la reunión; todo en un solo paso. Cualquiera de las partes puede modificar la hora, fecha y lugar de dicha reunión en su agenda personal, lo cual genera una solicitud de cambio para todos los demás participantes, la cual puede ser aceptada o no. Además, cualquiera de los invitados a la reunión puede verificar en su agenda la respuesta que han dado los otros, si han abierto ya su solicitud de reunión, si aceptaron o declinaron la invitación, etc.
- **Bases de datos y documentos compartidos:** Esta funcionalidad permite “compartir” un documento con uno o más compañeros de trabajo para que todos lo accesen al mismo tiempo, lo revisen y realicen sus correcciones u observaciones. El documento, o la base de datos, guarda la información original y las correcciones que cada uno de los miembros del equipo ha realizado. Quien comparte el documento, puede entonces revisar una a una las correcciones u observaciones de cada uno de los miembros de equipo y “aprobarlas o desaprobarlas”, creando una versión final que incluye aquellas correcciones “aprobadas”, ala vez que guarda una versión de borrador, con aquello que no se aprobó; todo esto en un solo archivo con diferentes “vistas” (original, con correcciones y observaciones, con observaciones y correcciones

aprobadas, etc.) A su vez, los documentos pueden estar incluidos en una base de datos común que permite, a aquellas personas autorizadas, buscar en uno o más documentos algún dato específico, o las correcciones que ha hecho cierto miembro del grupo, etc.

- Grupos de Noticias/Discusión: Consiste en un foro común en el cual pueden participar todos aquellos miembros del grupo de trabajo que se encuentren interconectados, sobre algún tema en particular. Quienes accesan el foro pueden seguir de forma histórica el listado de participaciones y opiniones que han tenido los miembros del grupo sobre algún tópico. En grupos de trabajo muy extensos o multinacionales, esto permite construir una “base de conocimientos” a la cual pueden acceder sus miembros en busca de respuestas a preguntas que ya han sido tratadas por el colectivo, en alguna ocasión anterior.
- Conferencias: De forma general, consiste en un foro común en el cual pueden estar presentes, al mismo tiempo, dos o más interlocutores de un grupo de trabajo, los cuales están interconectados por alguno de los medios disponibles, pudiendo participar de forma interactiva en una discusión por medios auditivos (audioconferencia), visuales y auditivos (videoconferencia) o solamente escritos (grupos de charla o “chats”). Las aplicaciones de videoconferencia y audioconferencia suelen contar con la opción de compartir documentos, lo cual permite a varios participantes discutir sobre una pieza de información común y hacerle modificaciones.
- Correo de Voz: esta forma de comunicación permite, igual que el correo electrónico, enviar o recibir mensajes ( de sonido) entre colaboradores de un grupo de trabajo, a través de un dispositivo electrónico (que puede ser un computador o una central telefónica).

## Tecnologías de Interconexión

La forma en que los miembros de un grupo pueden comunicarse a distancia con otros utilizando medios electrónicos es muy diversa y dados los adelantos tecnológicos de hoy, inclusive confusa. Muchos de éstos métodos se combinan de modo que, arbitrariamente, para los efectos didácticos de esta sección, se separarán en aquellos que implican la utilización de computadoras, los que utilizan la telefonía y aquellos que no se consideren en ninguno de los grupos anteriores.

- Interconexión por Redes de Computadores: consiste en conectar dos o más computadoras por medios físicos, normalmente cables coaxiales, de fibra óptica o de cableado telefónico. Las computadoras incluidas en una red de este tipo tienen la capacidad de compartir información o enviársela de una a otra estación. Este medio es el que actualmente permite mayor “ancho de banda” o volumen de transmisión de información a un mismo momento. Muchas veces se destina una o más computadoras para funciones específicas dentro de esta red, como la administración de las comunicaciones o de los derechos de acceso; a estos computadores dedicados se les llama los “servidores” de la red, pues proveen de un orden en la red del cual se benefician las estaciones de trabajo interconectadas.

La forma o el lenguaje en que las computadoras se comunican se llaman de forma general “protocolos de comunicación” y existen una gran variedad de ellos, algunos inventados y promocionados por empresas privadas y otros que se consideran de uso público y ampliamente difundidos y aceptados por todos, cada uno con diferentes propiedades y capacidades. Algunos de los más comunes protocolos de comunicación son el TCP/IP que es el que utiliza la internet para comunicarse, IPX que es impulsado por Novell Corp y NETBEUI que es impulsado por Microsoft, Inc. Los sistemas operativos están en capacidad de utilizar más de un protocolo de comunicación a la vez, lo cual facilita las oportunidades de interconexión con cualquier tipo de computadora a un mismo tiempo; la tendencia actual es a utilizar los estándares públicos de

la internet para comunicarse, ya que esto ha potenciado las capacidades de interconexión y colaboración de los equipos de trabajo independientemente de donde se encuentren y las computadoras y aplicaciones que utilicen.

- Telefonía: este medio tiene, en su forma más básica, ya casi 100 años de existencia. La forma más simple de esta tecnología consiste en la comunicación telefónica pura, que permite comunicación verbal entre dos o más personas. En los últimos diez años se ha avanzado hacia medios derivados del concepto de telefonía inicial y aplicaciones actuales incluyen telefonía celular, cuya mayor ventaja es que hace al teléfono portátil, pues usa medios inalámbricos para establecer la comunicación telefónica.

Asimismo, existe hoy un medio híbrido en el cual se pueden conectar dispositivos electrónicos de procesamiento y transmisión de datos a través de las líneas telefónicas. Los computadores pueden hoy utilizar una llamada telefónica para interconectarse temporalmente mientras intercambian datos, aunque la limitación más importante que tiene este medio, a pesar de la flexibilidad que ofrece, es la baja velocidad a la cual se pueden interconectar, lo cual disminuye el ancho de banda de forma importante. Existen líneas telefónicas especiales para datos (ISDN), pero éstas no llegan a proveer las velocidades de conexión de una red por cableado, no se encuentran tan difundidas como las líneas de teléfono común y tienen un precio prohibitivo en muchos países.

- Fibra Óptica: Consiste en utilizar impulsos de luz en vez de eléctricos para comunicarse entre dispositivos, utilizando un cable hecho de material conductor de luz. La gran ventaja que tiene la utilización de luz es su carácter dual, como partícula y como onda, pudiendo utilizarse sobre un mismo cable impulsos de luz de diferente frecuencia. Esto permite que sobre un mismo canal puedan ser transmitidos una infinidad de tipos de datos a un mismo tiempo, sin peligro de mezclarse o de perder claridad. Como es de suponer, la fibra óptica permite anchos de banda muy amplios, por lo que sobre un mismo

cable de un milímetro de diámetro pueden estarse transmitiendo datos, video y voz de varias transmisiones diferentes a un mismo tiempo. La principal limitación de este tipo de comunicación es su alto costo y la poca cobertura, al ser tan novedoso, que todavía tiene este servicio.

- **Banda Infrarroja:** consiste en utilizar comunicación inalámbrica de punto a punto a través de ondas de luz en la banda infrarroja. Esta tecnología, utilizada en los dispositivos de control remoto de audio y video caseros se ha aplicado a las computadoras para establecer conexiones de baja velocidad para transmisión de datos entre computadoras, entre computadoras e impresoras y entre computadoras y otros dispositivos electrónicos.

#### Equipo de Conexión y Transmisión de Datos

Dentro de este apartado se obviará a la computadora, la cual se presupone como indispensable para trabajar con información. En su lugar, se prestará especial atención al equipo periférico y de comunicaciones, que permite interconectar las computadoras y realizar intercambio de datos por los medios antes descritos. Los dispositivos más comunes son:

- **Tarjetas de Red:** Este dispositivo se inserta en el interior del computador y a sus terminales se conecta el cable que forma la red. No es fuera de lo común que las redes actuales alcancen velocidades de al menos 10 Megabytes por segundo, cada byte equivale a un carácter que puede tomar uno de 256 valores posibles.
- **Modem Telefónico:** El modem es un dispositivo que puede ser interno o externo a la computadora y su función consiste en codificar interconectar computadoras a través de líneas telefónicas convencionales, codificando y decodificando la información digital de la computadora para su transmisión por un medio analógico como lo es el teléfono común. El modem telefónico puede obtener velocidades máximas de transmisión de datos de 56 Kilobytes por

segundo, aunque lo común en Costa Rica es que obtenga velocidades máximas de 33 Kilobytes por segundo.

- Modem ISDN: es un dispositivo similar al módem telefónico pero diseñado para ser utilizado con líneas especiales de transmisión de datos ISDN, puede obtener velocidades máximas de 128 Kilobytes por segundo. En Costa Rica las líneas ISDN pueden obtener hasta 64 Kbps, pero se pueden combinar varias líneas ISDN para obtener anchos de banda en múltiplos de 64 Kbps.
- Cable Módem: este dispositivo cumple una función similar a la de los dos anteriores, pero la diferencia estriba en que está diseñado para establecer la conexión a través de la infraestructura de cableado de las compañías de televisión por cable. Permite velocidades hasta de 64 Kbps y ha sido utilizado con éxito en ciudades como Boston. Actualmente no se cuenta con este tipo de servicio en Costa Rica.
- Equipo para Conferencias: este varía dependiendo de si la conferencia es a través de medios escritos (chats) en cuyo caso no se ocupa equipo adicional al módem; si es audio conferencia, en cuyo caso se requiere contar con una tarjeta de sonido con parlantes y micrófono para establecer la comunicación verbal una vez interconectadas las computadoras. En el caso de la video conferencia, adicionalmente a la tarjeta de sonido, los parlantes y el micrófono se requiere una cámara digital que permita transmitir la imagen de video de los interlocutores. Esta última modalidad es la más cercana a la presencia física real y consume bastante ancho de banda, por lo que requiere como mínimo 28 Kbps para iniciar la videoconferencia. Los equipos de alta definición requieren hasta 128 Kbps para mostrar movimiento continuo y mantener la calidad de la transmisión, aunque conforme avanza la tecnología utilizada y se incrementa la velocidad de transmisión esto cada día es menos importante como limitante para su utilización.
- Facsímil: este equipo electrónico tiene ya más de 10 años de existencia y está en su etapa de madurez como producto. Aunque algunos modems telefónicos

tienen incorporada la funcionalidad de actuar como fax, el facsímil original es un equipo totalmente independiente de la computadora y permite transmitir de un facsímil a otro una imagen de un documento. Su principal limitación es que transmite la información necesaria para generar a distancia una copia en papel del documento original, pero sin la capacidad de edición o anotación. La principal ventaja es su bajo precio y que no necesita grandes requerimientos de infraestructura aparte de la línea telefónica, que inclusive puede ser de baja calidad de transmisión.

### Opciones de Conexión e Interacción

La siguiente matriz presenta de forma esquematizada las posibilidades de combinación de la tecnología, las herramientas y el equipo que se mencionan en los apartados anteriores. Pretende así dar una imagen integral de como encajan todas las opciones posibles dentro del esquema del teletrabajo.

	<b>Comunicación Escrita</b>	<b>Comunicación Verbal</b>	<b>Comunicación Audiovisual</b>
--	-----------------------------	----------------------------	---------------------------------

<b>Llamadas Telefónicas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de teléfonos comunes o celulares</li> <li>• Digitalizando la voz y transmitiendo vía TCP/IP a través de redes o la internet. Para esto se utilizan programas como iPhone o Net2Phone y un ordenador multimedia</li> </ul>	
<b>Facsímil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de máquinas de fax comunes</li> <li>• Utilizando un computador con faxmódem incorporado</li> <li>• Utilizando teléfonos celulares con capacidad de recibir transmisiones de fax.</li> </ul>		
<b>Generación y anotación de Documentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando cualquiera de los "suites" que se venden comercialmente y una computadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando la funcionalidad de añadir mensajes de voz a los documentos que tienen algunos "suites". Requiere una computadora multimedios</li> </ul>	
<b>Correo Electrónico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando redes internas o la internet y cualquiera de los programas que cuentan con la funcionalidad de envío y recepción de mensajes (Eudora Mail, MS Outlook, Lotus Organizer, etc.)</li> <li>• Utilizando, aunque de forma limitada, los localizadores (beepers) comercialmente disponibles.</li> </ul>		
<b>Agenda Electrónica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de redes internas o la internet con cualquiera de las aplicaciones de agenda compartida comercialmente disponibles (MS Outlook; Novell Groupwise, MS Schedule, Netscape Communicator, Lotus Organizer)</li> </ul>		
<b>Bases de Datos y Documentos Compartidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de redes internas o la internet. La aplicación que sobresale en este tipo de funcionalidad es</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas aplicaciones de audioconferencia , como Netmeeting de Microsoft, cuentan con la posibilidad de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas aplicaciones de videoconferencia , como Netmeeting de Microsoft, cuentan con la posibilidad de</li> </ul>

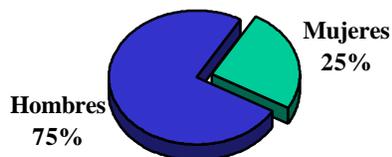
	<p>Lotus Notes, aunque algunas aplicaciones de correo electrónico cuentan con la funcionalidad de enviar un documento a varios usuarios siguiendo una ruta predefinida en la cual a cada uno se le conmina a escribir sus comentarios y anotaciones (esto es llamado "document routing")</p>	<p>compartir un archivo durante una videoconferencia.</p>	<p>compartir un archivo durante una videoconferencia.</p>
<p><b>Grupos de Noticias y Discusión</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de la internet o una intranet privada. Si bien es cierto existen tecnologías para internet que cuentan con esta funcionalidad, Lotus Notes se destaca por su capacidad para almacenar, clasificar y mostrar información de este tipo.</li> </ul>		
<p><b>Grupos de Charla o Chats</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de la internet, utilizando programas de dominio público (sin costo alguno).</li> </ul>		
<p><b>Correo de Voz</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando centrales telefónicas que permiten no sólo guardar los mensajes, sino responderlos, redirigirlos, transmitirlos a un conjunto específico de personas y algunas otras funciones comúnmente utilizadas en el correo electrónico.</li> </ul>	
<p><b>AudioConferencias</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas centrales telefónicas permiten auspiciar una conferencia en la cual un grupo de participantes interactuan, de manera simultánea, en una misma conversación telefónica.</li> </ul>	
<p><b>Video Conferencias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de una pizarra electrónica, que los participantes ven en su monitor, se puede transmitir texto y gráficos. Así mismo, algunos de estos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de una o más ventanas, en el monitor, los programas de videoconferencia pueden transmitir video y sonido de</li> </ul>

	<p>programas permiten compartir un documento para su co-edición.</p>		<p>todos los participantes de forma simultánea. Esta es lamodalidad de colaboración más completa, que más se asemeja a la presencia física.</p>
--	--	--	---

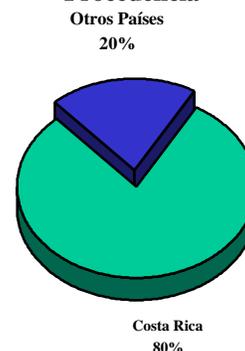
**2. Análisis de las respuestas al cuestionario aplicado al personal que se vería afectado por un proyecto de teletrabajo.**

De las personas asociadas entrevistadas, sólo el 25% son mujeres. El 80% son de Costa Rica y el 20% restante de otros países (Colombia, Chile, Estados Unidos, y Rusia).

**Distribución de la muestra por sexo**

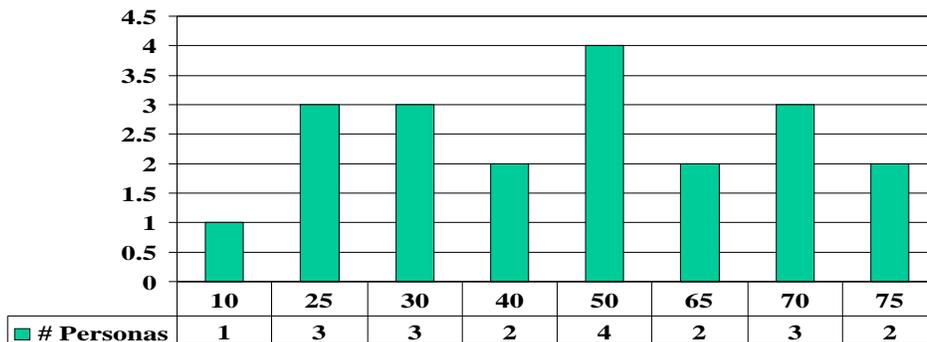


**Procedencia**



Un 65% de las personas entrevistadas declara viajar un 40%, o más, de su tiempo; el 35% restante viaja menos de 40% de su tiempo. Un 25% viaja más de 70% de su tiempo. La media de porcentajes de tiempo que pasan viajando es de 47.25%, y la moda es 50%, existiendo personas que declaran viajar un 75% de su tiempo y personas que declaran viajar sólo un 10%.

**Porcentaje de tiempo que viaja**



Ante la pregunta **¿Cree que es demasiado tiempo?** Un 60% de las personas contestaron que si sienten que viajan demasiado tiempo.

Ante la pregunta **¿Cree usted que una parte del trabajo que realizó en sus viajes podría haberla realizado a través de una teleconferencia, llamadas de teléfono, fax o correo electrónico?** El 65% contestó que si (13 personas) y 35% que no (7 personas).

El tipo de actividades que creen pudieron realizarse por medios electrónico, sin reunión presencial, fueron:

- Seguimiento a actividades o proyectos
- Discusión y análisis de propuestas y proyectos de trabajo
- Presentación de proyectos
- Desarrollo de planes de trabajo
- Ciertas consultas específicas
- Discusión de datos
- Información sobre instrucciones y procedimientos
- Envío de informes
- Planes diseños y guías de instalación
- Intercambio de opiniones
- Las labores de oficina en general que realizan en San José
- Reuniones de discusión

Las personas, en general, comentaron que hay muchas reuniones de consulta que podrían hacerse por medios electrónicos. No creen que puedan utilizarse TIC en actividades que requieren la presencia física del profesional en el campo, tales como:

- Elaboración de diagnósticos
- Diseño del trabajo con equipos de personas
- Seminarios y talleres de capacitación – Entrenamientos
- Toma de datos y revisión de aspectos clave en proyectos de inversión
- Labores de convencimiento donde se necesita percibir las reacciones de la gente, su receptividad, disposición, etc.
- Auditorías
- Visitas de control
- Supervisión de obras
- Entrevistas con los usuarios (personal de las divisiones locales en cada país)
- Demostraciones
- Inspección y control de procesos
- Inspecciones de calidad
- Evaluación de maquinaria

Por ser una empresa de producción agrícola, hay muchas actividades que requieren la presencia física de los profesionales y técnicos de Oficina Regional en el campo, como demostraciones de prácticas agrícolas, control de cómo se realizan, inspección de los resultados, convencimiento al personal de las divisiones para que implementen nuevas prácticas, capacitación en la realización de dichas prácticas, etc.

En general las personas resaltan que, para desarrollar una buena relación con el personal de las divisiones nacionales, y poder trabajar con ellos en armonía, estableciendo buenas relaciones de confianza, es necesaria la relación personal, física, “cara a cara”. “El contacto personal es necesario para las relaciones personales fuertes (partnerships), aunque por supuesto que pueden lograrse sin este contacto personal, pero es la excepción.” “Hay asuntos de percepción que son clave y que, por medios electrónicos, no son tan efectivos como la entrevista conductual.” “Hay ciertos asuntos que deben ser hablados en persona.” “En

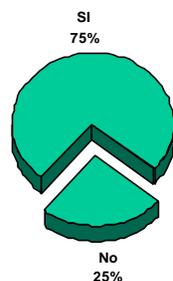
América Latina tenemos una cultura muy *presencial*. Se debe estar encima de los individuos para captar su atención”. “La presencia física es fundamental para realizar entrevistas y sesiones largas de trabajo”. Estos comentarios resumen la forma en que los asociados de la Oficina Regional de Chiquita Brands International perciben la importancia del contacto personal con la gente que trabaja en las divisiones nacionales.

Hay algo interesante de hacer notar aquí. Como se ve, los técnicos de la Oficina Regional no imponen “lo que hay que hacer” al personal de las divisiones de cada país. Por el contrario, trabajan como investigadores extensionistas, que deben *convencer* a los productores de las mejores prácticas a ser adoptadas. Es por esto que sienten tan necesaria la relación personal, por ser, sin lugar a dudas, la más efectiva en labores de convencimiento y percepción de actitud.

Por otra parte, sí perciben que buena parte de las labores de “oficina”, como elaboración y envío de informes, consultas de información, discusión y elaboración de planes y proyectos, etc., podrían ser realizados a través de TIC.

Sin duda, también es importante destacar, como expresara verbalmente una de las persona encuestadas, que en América Latina, tenemos una cultura de “alto contacto” donde se hace muy necesaria la presencia física, el hablar “cara a cara”. Esto es relevante, y debe ser tenido muy en cuenta, a la hora de plantear la implementación de un esquema de teletrabajo.

**Siente que los viajes frecuentes causan efectos en su vida**



Ante la pregunta ¿Causan efectos en su vida personal los viajes frecuentes? ¿Qué efectos? Un 75% contestó que si, y sólo un 25% que no.

Los principales efectos señalados pueden clasificarse en diversos grupos, según afecten su *vida familiar y relaciones afectivas, desarrollo personal,*

*salud o su productividad en el trabajo.* A continuación presentamos la lista de efectos señalados:

*Problemas en la vida familiar y relaciones afectivas:*

El principal efecto es sobre la familia

Uno se pierde cosas de la vida cotidiana y se produce un distanciamiento

Uno se distancia de las actividades de los hijos

Se recarga la responsabilidad del hogar en el cónyuge

Se limitan y deterioran las relaciones familiares

Pérdida de ocasiones familiares especiales (cumpleaños, graduaciones, etc.)

Poco tiempo con la familia

Problemas conyugales y familiares

Alejamiento de la familia

Los hijos sufren problemas emocionales y de conducta

Separación de la familia por tiempo prolongado

Los hijos requieren mayor tiempo con sus padres

Es difícil mantener una relación de pareja

Pérdida de contacto con compañeros de trabajo

No se logra establecer lazos de amistad en ninguna parte

Salud:

Los viajes causan estrés

Poco control en calidad, cantidad y tiempos de comidas

Desórdenes alimenticios que provocan problemas digestivos

Cansancio físico, desgaste

Desórdenes de sueño

Desarrollo personal:

Hay que abandonar actividades extra laborales como docencia, o el asistir a cursos

Nada de tiempo para lectura, ejercicio físico, etc.

Se complica el manejo de asuntos y trámites personales

Productividad en el trabajo:

Trabajo acumulado al regreso

Se interrumpen trabajos que requieren continuidad

**Pérdida de tiempo por estar viajando (al menos pierdo 1 ½ día/viaje)**

Como puede apreciarse, y parece muy curioso, ninguna de las personas señaló algún efecto positivo de los viajes frecuentes en su vida, todos los señalados fueron efectos negativos. Esto puede deberse a una cuestión cultural, por la cual la gente tiende a pensar más en lo negativo, cuando se le pregunta sobre “los efectos causados por”; aunque también puede ser que no perciban ningún efecto positivo de viajar frecuentemente. Dado que procesamos las encuestas hasta después de haberlas realizado todas, no preguntamos sobre este punto a las personas encuestadas.

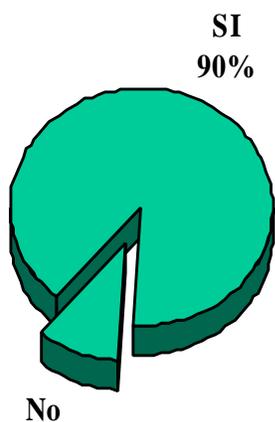
Las mayor cantidad de efectos negativos mencionados tienen que ver con problemas que se dan en la familia. Sobre todo las personas casadas (aunque no hicimos una pregunta específica sobre estado civil, varias personas comentaron si eran casadas o solteras) mencionaron que tienen muchos problemas conyugales, debido a sus frecuentes viajes. Las personas solteras son las que dijeron que sus viajes no tienen efectos en su vida, aunque luego dicen tener problemas para mantener relaciones de pareja y hacer amigos, hablan de desarraigo.

Estos efectos son menores en la gente que viaja menor porcentaje de su tiempo y mayores en los que viajan un 70% ó 75%.

Cuando las personas fueron interrogadas sobre si ven efectos negativos en sus

compañeros, el porcentaje que contestó afirmativamente ascendió a 90%.

**Siente que los viajes causan efectos en sus compañeros?**



Los efectos señalados en este caso fueron:

Pelear conyugales

Divorcios

Cansancio y estrés

Desarraigo

Problemas alimenticios

Cambios de sueño

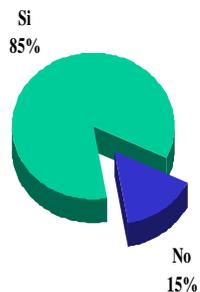
Oportunidad para *descansar* de problemas familiares

Pérdida de tiempo por atrasos en aviones

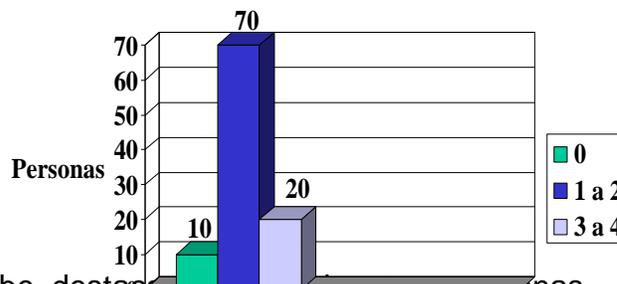
Problemas de seguimiento en el trabajo y dirección del personal a cargo

Luego se preguntó si **considerarían de valor la opción de trabajar desde sus casas algunos días a la semana** y un 85% contestó que si. Un 70% dijo que le gustaría hacerlo 1 ó 2 días por semana; un 20% 3 ó 4 días por semana y un 10% (2 personas) dijo que no le gustaría trabajar en su casa.

Le sería de valor trabajar desde su casa?



Días por semana que le gustaría trabajar en casa



Cabe destacar que, de las tres personas que dijeron que no **considerarían de valor**

trabajar en su casa, una dijo que si le gustaría hacerlo 1 ó 2 días por semana, pero no lo consideraría de valor porque no tiene espacio. Si lo tuviera si le sería

“más relajante” trabajar desde su hogar. De las otras 2 personas que dijeron que no les parecería de valor trabajar desde su casa, una dijo que “No tendría privacidad y tranquilidad por mis hijos”, probablemente si tuviera un espacio tranquilo y privado en su hogar, si lo consideraría de valor.

**Las personas que contestaron que sí, apuntaron lo siguiente:**

Pasaría más tiempo con la familia

Perdería menos tiempo en traslados

Ahorraría combustible y desgaste de vehículo

Disminuiría el estrés por manejar

En el trabajo de diseño es muy cómodo trabajar en la casa

Sería muy efectivo

Me gustaría, pero no tengo privacidad ni tranquilidad por mis hijos

Permite trabajar con más concentración, sin interrupciones

Lograría mayor eficiencia, menores costos y menos distracciones

Es más relajante trabajar en la casa

Me permitiría recuperar el tiempo con mi familia que pierdo por viajes

Se podrían hacer los informes de viaje desde la casa

Usaría ropa cómoda y de mi gusto

No me vería obligada a seguir reglas en la decoración de la oficina

Agrega cantidad de tiempo familiar

Rompe el esquema tradicional

Menos llamadas telefónicas que interrumpen

Se pueden evitar interrupciones y distracciones

Se ahorra tiempo en traslados

Hay más concentración

Más trabajo efectivo

En la oficina no siempre existen las condiciones apropiadas para concentrarse bien, ya que hay mucho ruido y alboroto alrededor

Sería mejor y más rápido hacer este trabajo en la casa

Cuando trabajo en la casa soy mucho más productiva

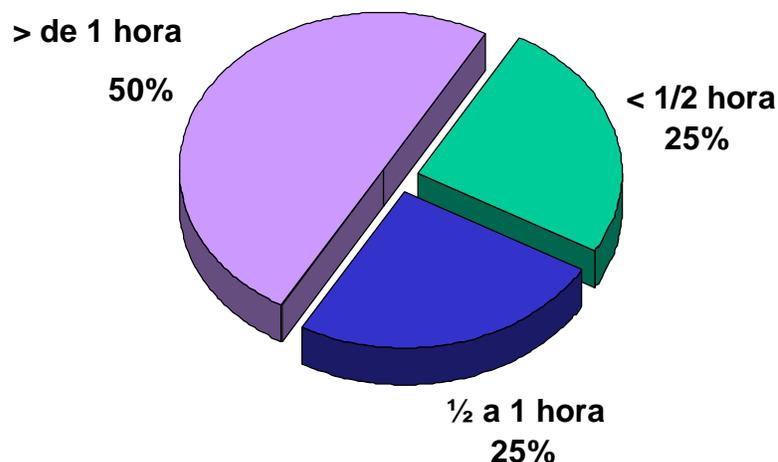
Pero no lo haría todo el tiempo porque perdería el hilo de lo que pasa en la oficina

Los puestos de jefatura requieren más presencia que los demás, ya que hay que adaptarse a los viajes de todos para no perder el contacto

Sería fabuloso!

Como la oficina cambiará su localización, en diciembre de este año, y se trasladará al Valle del Sol, en Santa Ana (frente al Centro Comercial Santa Ana 2000), se preguntó sobre el tiempo estimado de traslado desde la casa a la nueva oficina y viceversa. Los resultados pueden verse a continuación:

## Tiempo de viaje diario hacia la oficina



La gran mayoría de las personas deberá invertir más de una hora de viaje para llegar a la oficina, tiempo que podría ser aprovechado, al menos en parte, en actividades productivas. Además, el tiempo de viaje hacia y desde la oficina agregan desgaste y estrés. Una persona que viaja 2 horas diarias, invierte 10 horas por semana en traslados, o sea 65 días laborales (de 8 horas) al año. Si alguien trabaja en su casa 2 días por semana, invertiría en viajes sólo 26 días laborales al año, ahorraría 39 días laborales al año, los cuales podrían ser invertidos en actividades productivas, familia, ocio, o cualquier otra actividad que aporte mejoras en la calidad de vida.

Las sugerencias hechas, por las personas encuestadas, para mejorar las condiciones de trabajo en la oficina han sido clasificadas en dos grupos: por un lado aquellas en las cuales un esquema de teletrabajo puede hacer un aporte significativo y, por otro, aquellas que son de otro orden.

<b>Sugerencias en las cuales un esquema de teletrabajo puede hacer un aporte significativo</b>	<b>Sugerencias de otro orden</b>
Mejorar equipo de cómputo	Acceso a gimnasio, áreas de recreo y deporte
Días de compensación por viajes en fin de semana	Mejorar el comedor
Trabajar en la casa algunos días a la semana	Programas de trabajo claros
Mejorar equipos para comunicaciones	Políticas definidas claramente
Cubículos aislados, no áreas abiertas divididas por paneles, porque dificulta la concentración	Mejorar la administración de personal por parte de algunos jefes
Horarios flexibles	Mejorar la comunicación
Espacios de trabajo decorados a gusto personal	Si el trabajo fuera más estratégico y menos operativo, podríamos viajar menos y tendríamos más impacto
Una guardería	Hacer un taller para discutir e intercambiar, así como buscar soluciones en equipo sobre la pregunta 7 de este cuestionario (¿Ha visto usted que los viajes frecuentes causen efectos negativos en sus compañeros de trabajo?)
Estímulo al trabajador	

Cabe señalar aquí que dos personas consideraron que no tenían ninguna sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo del personal profesional que trabaja en la Oficina Regional porque son muy buenas, y una persona dijo no poder responder. O sea que sólo hizo sugerencias un 85% de la población encuestada.

En las nuevas instalaciones, las oficinas serán abiertas, con cubículos de media pared, y con una decoración en la cual no se permitirá gustos personales, por el contrario, será estandarizada e impersonal. Esto contrasta, evidentemente, con algunas de las sugerencias hechas por las personas asociadas sobre sus necesidades de trabajar en un espacio decorado a su gusto, donde se sientan

cómodas. Este es otro elemento a tener muy en cuenta, en términos de no deteriorar el clima organizacional.

El mejoramiento del equipo de cómputo y de comunicaciones, un tema mencionado por varias personas como sugerencia para mejorar condiciones de trabajo, se vería directamente beneficiado si la empresa decidiera asumir explícitamente esquemas de teletrabajo.

También el teletrabajo haría aportes muy directos en términos de poder compensar días de viaje con días de trabajo en la casa, lo cual permitiría una mayor interacción con la familia. Igualmente se relaciona mucho con otros aspectos señalados, como trabajar sin interrupciones, en un ambiente agradable y a su gusto, con horario flexible, desminuyendo el estrés por traslado a la oficina. Claro que aquí hay que tomar en cuenta las condiciones que los trabajadores tienen en sus casas. Si, como señalaron dos personas, no tienen un espacio de trabajo aislado y adecuadamente equipado, esto no sería posible. La compañía, debería asegurar estas condiciones.

Otro punto interesante, en el cual el teletrabajo puede jugar un rol positivo, es el de la necesidad de una guardería. Si una persona puede teletrabajar desde su casa un par de días a la semana, podría mejorar la situación para cuidar a sus hijos, al menos dedicándoles un poco más de tiempo algunos días por semana. Sin embargo, hay que tener en cuenta que un teletrabajador no puede hacer las labores del hogar, ni cuidar niños todo el tiempo, si lo que debe hacer es trabajar. Debe tener las condiciones para poder trabajar, estando cerca de sus hijos (contacto que mejora la calidad de la relación) pero con posibilidades de aislamiento y concentración. De otro modo, podría suceder que una persona que teletrabaje sin las condiciones adecuadas, termine con mayores niveles de estrés de los que tenía cuando trabajaba tiempo completo en la oficina central de la empresa. Esto es especialmente importante tenerlo en cuenta en el caso de las mujeres, dado el rol social, de género, que se les ha asignado. Este análisis de género en el teletrabajo implica visualizar, precisamente, los diferentes roles

sociales asignados a los hombres y a las mujeres. Normalmente, cuando los hombres trabajan en casa, disponen de privacidad y no tienen tantas interrupciones, como cuando las mujeres trabajan en casa, ya que se supone que si ella está presente, es la responsable de la administración de la casa y el cuidado de los hijos.

Por último, cabe destacar que el teletrabajo puede funcionar como un **incentivo** para los trabajadores, ya que así lo consideran, como puede verse en las respuestas a la pregunta analizada a continuación.

Acerca de la pregunta **¿Cree usted que el teletrabajo beneficiaría a personas contratadas temporalmente?** las respuestas fueron:

Si, pero aplicable sólo a trabajos por productos, consultorías, investigaciones puntuales

Si, sólo para puestos de confianza donde no hay que ejercer control

Si, pero tengo dudas de cómo ejercer control sobre empleados temporales

Si, porque se ahorrarían instalaciones de oficina

Si. Aumentaría la eficiencia sobre todo si se pueden hacer procedimientos remotos

Si. Hay mayor compromiso y formalidad de resultados

Si. Se evitan traslados y pueden ser más efectivos desde sus casas.

Si. Siempre y cuando estas personas tengan el mismo sentimiento de responsabilidad que tienen las personas de tiempo completo, y puedan trabajar sin estar en la oficina.

Vale la pena analizar si las personas tienen las herramientas con qué trabajar.

No aplicable al trabajo estrictamente administrativo

No. No les permite integrarse al ambiente de trabajo

No. Al personal temporal no le aplica mucho el teletrabajo

No. CR tiene cultura de “alto contacto” por ser país latino. Las relaciones interpersonales son muy importantes

No sé

Dependiendo de lo ágil y flexible de la temática, el teletrabajo debería **beneficiar** a todos

No. Cuando se busca gente para trabajar hay que ver el avance día a día y comentar constantemente. El teletrabajo generaría más burocracia.

No. Sería difícil que otros puedan conocer aspectos de las personas. distintos a su rendimiento profesional.

Creo que sobre el personal temporal hay que tener más control y puede ser importante el trabajo presencial.

Como puede apreciarse, la gente no está muy segura de que esquemas de teletrabajo puedan aplicarse a trabajadores temporales. Por una parte, existen dudas sobre las formas de ejercer *control* sobre el desempeño de estos trabajadores, así como sobre la responsabilidad y el compromiso del cual sean capaces. También existen dudas sobre el tipo de tareas a las cuales pueda aplicarse esquemas de teletrabajo y sobre la calidad de relación y comunicación entre personas que poco se conocen previamente a la implementación del teletrabajo, sobre todo perteneciendo a una cultura latina, de “alto contacto”.

### **3. Análisis de las respuestas al cuestionario enviado a listas electrónicas para gente que ha tenido a su cargo teletrabajadores o para teletrabajadores:**

Se recibieron respuestas de 5 empresas y una de un teletrabajador independiente, tres de España, dos de Argentina y una de Brasil.

La primera pregunta que se realizó en este cuestionario fué: **Describe brevemente el o los esquemas de teletrabajo que ha utilizado. (Ej: ¿la gente trabajaba desde su casa algunos días a la semana? ¿Siempre? ¿Trabajaba desde telecentros cercanos a su hogar? ¿Era un equipo que realizaba todo el trabajo a distancia? ¿En qué tipo de puestos se aplicaba este esquema? ¿Cuáles fueron los criterios para elegir al personal que podía trabajar bajo este esquema?).**

En este caso, la totalidad de las empresas declararon que el esquema utilizado es trabajo desde el hogar. Dos empresas mencionaron que sus teletrabajadores acuden a la oficina dos días por semana, para tener reuniones presenciales con su equipo de trabajo, recoger correspondencia, mantener la relación personal con sus compañeros de trabajo, y seguirse sintiendo “parte de un equipo”.

No preguntamos en este cuestionario sobre cuáles son los medios que utilizan para teletrabajar. Probablemente utilicen sólo medios escritos y de voz, que es lo más usado normalmente. Si utilizaran videoconferencia tal vez podrían mejorar la sensación de “pertenecer a un equipo” y reducir las reuniones presenciales aún más, pero ésto es sólo una conjetura.

Las otras tres empresas simplemente contratan los servicios de teletrabajadores independientes, que nunca asisten a la oficina central, o lo hacen sólo para buscar su cheque. Son contratados como “consultores independientes” y la empresa no tiene responsabilidad laboral con ellos.

El teletrabajador independiente no conoce, en general, a las personas o empresas que lo contratan. Toda la negociación se realiza por medios electrónicos. Para lo único que va a las empresas es para recoger su cheque

aunque, a veces, le pagan por medio de depósito en cuenta bancaria. De esta forma, puede teletrabajar para empresas que están en diferentes lugares geográficos, incluso muy distantes de su ciudad.

**En caso de ser una empresa que tiene un porcentaje de trabajadores bajo esquemas de teletrabajo: cuál es el porcentaje de estos?**

En general las empresas coincidieron en que se aplica a pocos de sus puestos internos, y no conocen el porcentaje. Más bien se maneja como una especie de “beneficio” que puede obtener el personal gerencial de confianza. Sobre todo se aplica a puestos de consultores independientes, que realizan trabajos puntuales para la empresa.

**Cuál fue el impacto del teletrabajo en el clima organizacional de la empresa?**

Al parecer, para las personas que antes trabajaban en la empresa, les ha resultado en general un beneficio interesante. Ha bajado su “nivel de estrés” y las pérdidas de tiempo por traslados a la oficina (esto es muy relevante en ciudades grandes como Madrid, España, Buenos Aires, Argentina o Sao Paulo, Brasil).

También declaran que sus teletrabajadores han mejorado sus relaciones familiares, aunque al inicio, les costó poder compatibilizar el teletrabajo con las interrupciones de la familia. Una empresa comentó que una mujer empleada, que comenzó a teletrabajar, se quejaba mucho al inicio del “poco respeto” que su familia tenía con su trabajo. Al parecer luego la situación mejoró.

Estas empresas conciben el teletrabajo como un beneficio adicional que pueden brindar a sus empleados de confianza; beneficio que ha mejorado el clima organizacional.

**¿Cuáles son los beneficios que ha percibido al utilizar esquemas de teletrabajo?**

<b>Beneficios señalados</b>	
Empresa	Se pueden implantar horarios flexibles de trabajo Cada persona trabaja a su ritmo y en sus horarios favoritos
Empresa	Ahorros en gastos fijos de oficina Tengo más fuentes de trabajadores
Empresa	Bajaron los costos de instalaciones Cuando hay que contratar más personal temporal no se necesitan más oficinas
Empresa	Se pueden dar beneficios al personal sin costo adicional Se bajan los costos de operación
Empresa	Se redujeron los costos La gente se siente contenta de tener más tiempo en su casa Hay más flexibilidad para contratar empleados temporales
Teletrabajador independiente	Cuando se es teletrabajador se siente más libertad de ponerse la ropa que quiera y trabajar a la hora que quiera No se gasta tanto dinero en transporte diario Se ahorra tiempo de viajes Se puede compartir más con la familia Se pueden realizar trabajos para más de una empresa simultáneamente

Como puede apreciarse, uno de los beneficios mencionados por la mayoría de las empresas que contestaron el formulario, cuatro de las cinco empresas, es la disminución de costos fijos de operación.

El segundo aspecto mencionado se refiere a la flexibilidad de horarios de trabajo para el personal, lo cual le ha hecho sentirse más cómodo en general.

También, el que hoy existan teletrabajadores independientes, les permite la flexibilidad de poder contratar más empleados, sin hacer inversiones adicionales en oficina, mobiliario y equipo y sin tener que asumir las cargas sociales que estas contrataciones implicarían. Además tienen una fuente de recursos de trabajadores fácilmente accesible, a través de medios electrónicos, ya que existen en el World Wide Web, bolsas de teletrabajadores en las cuales las empresas pueden encontrar las personas con el perfil que necesitan.

El teletrabajador que contestó el cuestionario, mencionó varios beneficios personales referidos a la libertad de horarios y vestimenta; ahorros en costos de transporte y tiempo de viaje; mayor cantidad de tiempo disponible con la familia y una mayor posibilidad de trabajar para varias empresas a la vez.

## **Cuáles han sido los inconvenientes surgidos al utilizar esquemas de teletrabajo?**

<b>Inconvenientes al usar esquemas de teletrabajo</b>
Los empleados pierden algunos beneficios laborales como la incapacidad, por ejemplo
Algunas personas no se adaptan al aislamiento del trabajo en casa
Algunas mujeres no tienen tranquilidad en el hogar y prefieren salir de la casa
Las casas de los empleados a veces no tienen espacio
El formar equipos de trabajo cuando la gente no se ha conocido personalmente antes de teletrabajar
Los teleempleadores llaman a cualquier hora a la casa
A veces hay mucho ruido en casa por los hijos
Algunos teletrabajadores no se adaptan a trabajar sin un jefe que les controle.
A veces cuesta mantener la identificación con la empresa
La inversión inicial en equipo para los teletrabajadores

Aquí hay diversos aspectos a destacar. El teletrabajador independiente mostró preocupación porque las personas que realizan teletrabajo sin estar en relación de dependencia con una empresa, pierden derechos laborales, como la incapacidad. Esto no es exclusivo de los teletrabajadores, sino de todos los trabajadores independientes, que no tienen un patrono.

También se hace alusión a aspectos de control y monitoreo, y administración de personal en general, como es el hecho de que el teleempleador llama a la casa del teletrabajador demasiadas veces, provocando interrupciones. Este es un tema a tratar con aquellas personas que tengan, o vayan a tener, teletrabajadores a su cargo.

Se mencionan, además, características personales necesarias para un teletrabajador como el acostumbrarse a trabajar sin control directo, estar automotivado y trabajar por objetivos, sin necesidad de tener contacto social permanente con los compañeros de oficina.

Otro aspecto interesante es el de la falta de condiciones en el hogar para poder teletrabajar. La necesidad de tener espacio físico y privacidad para desarrollar las tareas en forma efectiva. Éste es uno de los principales temas a tomar en cuenta

a la hora de establecer la oficina en la vivienda, en relación a necesidades ambientales para el teletrabajo.

Por último, cabe destacar el tema de las diferencias de género, mencionado cuando se habla de que algunas mujeres no logran la privacidad necesaria en la casa y prefieren estar en la oficina. Probablemente, las familias necesiten una preparación para entender que, aunque la mujer (la mamá, la esposa) está en la casa, está trabajando, y su privacidad debe respetarse. Generalmente es más aceptado y entendido si el teletrabajador es un hombre. Precisamente este tema se mencionó en el marco teórico como fundamental a la hora de tener teletrabajadoras.

### **El teletrabajo le permitió reducir costos?**

Todos contestaron que si. Una empresa dijo que al inicio no, debido a la inversión inicial en equipo para los teletrabajadores, pero que luego recuperó la inversión y se redujeron los costos.

### **Tiene datos de en qué porcentaje se redujeron los costos?**

Ninguna de las empresas tiene datos exactos, pero presentaron sus estimaciones, que son las siguientes:

<b>Porcentaje de reducción de costos</b>
No se exactamente, pero como en un 15% ó 20%
No sé exactamente, pero como un 25%
No tenemos datos aún, pero sabemos que han bajado
20 %
10%
Un 15% aproximadamente

Como se ha mencionado anteriormente, según la bibliografía, el teletrabajo permite reducciones de costos de un 20%, lo cual tiene bastante consistencia con los datos estimados por las personas que contestaron el cuestionario.

- **El teletrabajo le permitió aumentar la productividad?**

Las respuestas fueron:

<b>Aumentó la productividad el teletrabajo?</b>
Si, porque no hay desgaste por traslados hacia la oficina
Si. La gente produce más porque está más a gusto y bajan los costos.
Si.
El tiempo que ahorro en viajes, lo puedo invertir trabajando
Me canso menos por menos traslados diarios
Si. La gente produce más al estar más cómoda en su casa y más tranquila
Si porque bajamos los costos
Producimos más y con más flexibilidad

Como se ve, todos coincidieron en afirmar que la productividad aumentó gracias al teletrabajo, y mencionan como causa la menor pérdida de tiempo en traslados diarios, la disminución del estrés, la mayor cantidad de tiempo disponible para trabajar, etc.. Sin embargo, cabe agregar aquí que, si estas empresas siguen produciendo lo mismo que ya producían, pero lograron disminuir los costos, eso ya define un aumento en la productividad, debido al teletrabajo.

- **Cuáles considera que son los elementos clave para lograr esquemas de teletrabajo exitosos?**

<b>Elementos clave para lograr esquemas exitosos de teletrabajo</b>
<b>Confianza</b> por parte del teleempleado y el teletrabajador
<b>Responsabilidad</b> del teletrabajador para cumplir con sus tareas
<b>Respeto</b> del tiempo personal del teletrabajador
Establecer <b>indicadores de avance</b> y de logro de metas en las tareas
Tener trabajadores que sean <b>responsables</b>
Tener teletrabajadores que sepan <b>trabajar por objetivos</b>
Que la gente tenga <b>espacio en sus casas</b>
Cultura organizacional abierta
Tener una <b>organización flexible</b>
Que los teletrabajadores sean <b>responsables</b> y cumplan
Trabajar con teleempleados <b>responsable</b> , que paguen. Hay que pedir referencias de los teleempleados
Ser <b>organizado</b>
Saber <b>trabajar solo</b>
Saber <b>administrar el tiempo</b>
Tener <b>espacio tranquilo</b> en la casa
Tener tareas que puedan desarrollarse por medio de teletrabajo
Tener teletrabajadores <b>responsables y automotivados</b>
Conocer a los teletrabajadores previamente a la implementación del esquema de teletrabajo
Tener una estructura que permita controlar a los teletrabajadores
<b>Planificar</b>
Que los teletrabajadores estén de acuerdo en trabajar así

Tener teletrabajadores <b>confiables</b> Lograr un acuerdo beneficioso para ambas partes
---

En estas respuestas ha surgido un elemento interesante, y es la confianza. Varias respuestas mencionan el hecho de que se debe tener confianza, tanto en los teletrabajadores, como en los teleempleadores. Trabajar a distancia, sin la presencia física del otro, permite oportunidad para una especie de anonimato y, cuando la gente no tiene que enfrentarse al otro, cuando puede esconderse, se atreve a hacer cosas que de otra forma no haría. Quizás esta sea una posible causa para que el tema de la confianza sea tanto más relevante en el teletrabajo que en el trabajo presencial.

También existe el hecho de que, cuando se es teletrabajador independiente, y se trabaja para empresas que no se conoce, sin la firma de un contrato de por medio, saber que el otro es confiable, tener referencias, tener confianza, es fundamental. Al igual que confiar en que las personas que teletrabajan para mi empresa, están haciendo las tareas para las cuales fueron contratadas, y no van a dejar de cumplir. Aparece aquí la importancia de tener los mecanismos de monitoreo y control adecuados para no tener sorpresas desagradables a la hora de llegada de una fecha límite.

Otros aspectos que cobran relevancia en estas respuestas son las características personales de los teletrabajadores. Se hace referencia a la responsabilidad, la capacidad de automotivación, el saber trabajar solo, el saber administrar el tiempo, ser organizado y planificar. Estas respuestas confirman lo apuntado en el marco teórico en relación a la importancia de seleccionar a los teletrabajadores con base en sus características y aptitudes personales.

Por último, se señala también el tema básico de la necesidad de un ambiente apropiado en el hogar para poder ser productivo teletrabajando.

**Cuánto tiempo requirió la preparación de los teletrabajadores y la implementación del esquema?**

Con relación a la última pregunta, sólo una empresa contestó que, los primeros meses, algunos de sus teletrabajadores se quejaban de no tener las mejores condiciones para trabajar en su casa. Sobre todo se referían a privacidad, problemas de interrupciones y ruido. Una mujer tenía graves problemas para que sus hijos y su marido respetaran su espacio. Pero luego de unos tres meses, la gente comenzó a “acomodarse” al nuevo esquema.

Al parecer el trabajar con las familias de los teletrabajadores puede ser importante para que apoyen la implementación del nuevo esquema de trabajo. Si comprenden los beneficios que puede traerle a la familia la nueva situación, tendrán un incentivo para respetar los espacios y tiempos de trabajo de sus parejas o padres. Obviamente el tener espacio físico adecuadamente equipado y adaptado para el teletrabajo es básico.

#### ***4. Respuestas del personal directivo sobre la posibilidad de implementación de un proyecto de teletrabajo***

Los tres directores consultados, en general, estuvieron de acuerdo con que la implementación de esquemas de teletrabajo puede ayudar a mejorar las condiciones del clima organizacional y a bajar costos de la empresa.

Sin embargo, algunos presentaron inquietud sobre las formas de dar seguimiento, de forma efectiva, al trabajo que realizan sus subalternos. También hubo un comentario con respecto al impacto político, en la organización, de implementar un programa de teletrabajo justo después de hacer una enorme inversión en el nuevo edificio.

Al mostrarle a un directivo, los resultados del análisis de las respuestas de los asociados, avaló el hecho de que la ubicación del nuevo edificio no favorece a la mayor parte de la población de asociados de la Oficina Regional de Chiquita Brands International, y mostró su preocupación por el impacto que esto puede tener en la productividad del personal (llegadas tardías que no se compensarán, pues la gente saldrá más temprano, debido a la lejanía de su hogar).

Otro aspecto importante de destacar es la mención de las diferencias culturales, entre norteamericanos y latinoamericanos, como un aspecto a considerar durante el período de promoción interna del proyecto y la preparación del personal.

### ***5. Comentarios de un asociado que teletrabaja desde hace cinco años***

Hay una persona en la Oficina regional de Chiquita Brands International, que trabaja desde su casa desde hace cinco años. Obviamente es un teletrabajador, sin embargo, nunca se ha hablado de que en la Oficina regional exista algún esquema de teletrabajo.

Al ser consultado telefónicamente, esta persona nos comentó que teletrabaja desde hace cinco años porque él solo maneja una de las subsidiarias de CBI. Tiene el negocio en su casa, como si fuera un teletrabajador independiente, y de esta forma, le ha ahorrado a la Compañía muchos dólares en overhead. Aunque, desde hace tres años le pagan un monto por concepto de alquiler de oficina, este costo es mucho menor que mantener a esta persona en el nuevo edificio. De hecho, su jefe le dijo que siguiera teletrabajando, en lugar de ocupar un cubículo en el nuevo edificio de Santa Ana, porque “eso sería muy caro”.

Por la naturaleza de la empresa que maneja (importaciones y exportaciones de fruta hacia Europa) necesita trabajar entre las 5 a.m. y las 7a.m. y luego de las 10 pm. El teletrabajo le permite la flexibilidad necesaria como para trabajar en estos horarios, y evitarse traslados a la oficina a altas horas de la noche, o la madrugada.

Tradicionalmente ha utilizado sólo teléfono y fax para sus actividades, incorporando, muy recientemente, el correo de voz y el correo electrónico. Declaró que si contara con mejores tecnologías para realizar su trabajo, como videoconferencia, por ejemplo, “sería fantástico” ya que le mejoraría cualitativamente la comunicación con sus contrapartes europeas. Mostrando así cómo las TIC son una herramienta que mejora mucho la comunicación entre personas distantes.

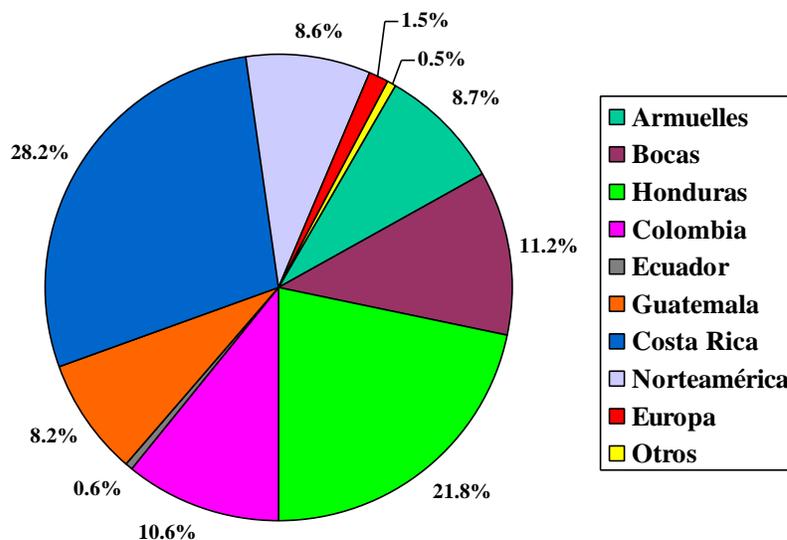
Esta persona reconoce como ventajas del teletrabajo: la flexibilidad de horarios, el ahorro en “overhead” para la empresa ( lo cual le permite ser más rentable), el hecho de que puede estar cerca de su familia; y como desventajas: el aislamiento, la falta de “convivio” (hay que anotar que no tiene compañeros de equipo tampoco en las oficinas centrales, ya que él es la subsidiaria), la falta de asistencia técnica (al no ser un esquema “oficial”de CBI el teletrabajo, no hay políticas ni prácticas que lo apoyen), y el hecho de que, estando en la casa, se trabaja demasiadas horas “uno puede volverse un “adicto al trabajo” si no se tiene cuidado y se establecen límites horarios para trabajar y para hacer otras cosas. “Mi esposa se queja de que trabajo demasiado”dice. De hecho, éste es uno de los peligros que se señalan con relación al teletrabajo, el no poder aprender a separar el trabajo del resto de la vida, al volverse el hogar la unidad que contiene tanto a la vida laboral como a la familiar e íntima.

Apesar de estas desventajas, este teletrabajador dice que le gusta este esquema y, que si recibiera algo más de apoyo dela empresa, sería ideal para él. Pero, incluso en las condiciones actuales, el prefiere esta nueva forma de trabajar a la tradicional, de traslado a una oficina cada día.

## **6. Resultados de Costos Obtenidos**

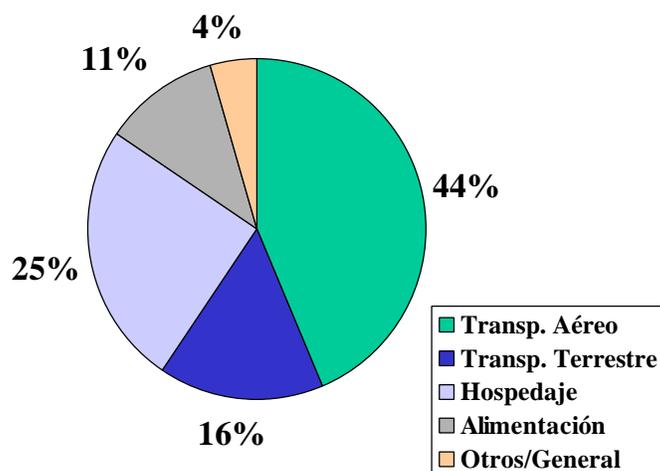
A partir de la información de los informes de gastos para el personal del CTO, que representa el 60% de la población de Asociados regionales, se obtuvo que la división más visitada por el personal regional es COBAL, abarcando un 28.2% de la totalidad del número de viajes, lo cual podría justificarse debido a que, al encontrarse en Costa Rica, es la más cercana para visitas (aproximadamente a una hora de viaje por automóvil). La segunda división más visitada es Tela Railroad Co., en La Lima, Honduras, con un 21.8%; seguido de la Chiriquí Land Co. en Bocas del Toro, Panamá y BANADEX en Colombia, con un 11.2% y 10.6% respectivamente. En una posición similar se encuentran las divisiones de Armuelles en Panamá (8.7%), Guatemala (8.2%) y los viajes a Norteamérica (México, EEUU y Canadá), representando éstos últimos un 8.6%. Finalmente, son

poco comunes los viajes a Europa, Ecuador, Africa y el Medio Oriente, representando todos estos un 2.6% de la totalidad de los viajes realizados.



En total, en el primer semestre de 1998 el personal regional del CTO realizó alrededor de 1,268 viajes con un costo total aproximado de \$723,399.<sup>2</sup> Dicho costo se distribuye en pasajes aéreos (\$314,760), gastos de transporte terrestre

(\$115,747), gastos de hospedaje (\$179,464), gastos de alimentación (\$82,090) y gastos misceláneos (\$31,338).



El gráfico adjunto muestra la distribución de estos rubros dentro del total, cuyo desglose puede ser observado en los anexos de este documento.

<sup>2</sup> Los datos se obtuvieron a partir de los informes de gasto de viajes registrados en la Contabilidad del CTO, que no incluyen aquellos gastos que pudieran ser cargados directamente a Cincinnati. Aún así, éstos constituyen una buena aproximación a los gastos reales para estos rubros.

## CAPÍTULO V. Propuesta <sup>3</sup>

### 1. Esquema de Trabajo

#### 1.1 Población sujeta a ser elegible

Existen tres tipos de población sujeta a ser elegible para realizar teletrabajo:

- **Personal profesional regional** cuyo trabajo no esté ligado necesariamente a la infraestructura física de la Oficina Regional de Chiquita Brands International y cuyas labores no tengan impedimentos legales, o de otro tipo, inherentes al tipo de labor que realizan; los cuales son, al menos, unas 80 de las 116 personas de la Oficina Regional de Chiquita Brands International. Este personal tendrá oficina o cubículo abierto, asignado permanentemente, podrá teletrabajar algunos días desde su casa y cuando se encuentre de viaje. También podrá hacerlo desde la oficina, para mantener contacto con las divisiones, disminuyendo la necesidad de viajar.
- **Personal divisional** que debe mantenerse en contacto con el personal profesional regional para todas aquellas actividades que requieran una estrecha colaboración, pero no necesariamente la presencia física de ellos. Tendrá a su disposición un telecentro con toda la infraestructura necesaria para teletrabajar y mantener contacto con la Oficina Regional.
- **Personal temporal** que es contratado para labores o proyectos específicos por un período de tiempo determinado. Este personal no tendrá oficina o cubículo asignado; teletrabajará primordialmente desde su casa, también cuando se encuentre de viaje y desde la oficina, en la cual podrá hacer uso de despachos compartidos.

---

<sup>3</sup> Este es el personal encuestado con el formulario a asociados de la Oficina Regional de Chiquita Brands International.

Esquemas de teletrabajo  Población	Teletrabajo desde la oficina con las divisiones	Teletrabajo desde la casa	Teletrabajo en viajes	Teletrabajo desde telecentros
<b>Personal profesional</b>	Desde su oficina, podrá comunicarse con otros teletrabajadores usando la red interna y/o internet.	Tendrá opción a teletrabajar desde su casa. Usará internet, groupware, teléfono y fax, para comunicarse con la oficina y con otros teletrabajadores .	Teletrabajaré desde su su hotel usando internet, groupware, teléfono y fax, para comunicarse con la oficina, con las divisiones y con otros teletrabajadores .	Tendrá opción, cuando éstos se encuentren libres, a utilizar los telecentros ubicados en las divisiones.
<b>Personal divisional</b>				Utilizará los telecentros ubicados en las divisiones, para los cuales tendrá prioridad, para colaborar con el personal regional o con otras divisiones.
<b>Personal temporal</b>		Teletrabajaré primordialmente desde su casa. Usará internet, groupware, teléfono y fax, para comunicarse con la oficina y con otros teletrabajadores .	Teletrabajaré desde su hotel usando internet, groupware, teléfono y fax, para comunicarse con la oficina, con las divisiones y con otros teletrabajadores .	Tendrá opción a utilizar el despacho compartido de la oficina regional y, cuando se encuentre de viaje y estén libres podrá utilizar los telecentros ubicados en las divisiones.

Como se observa, el personal permanente tendrá como estación base su oficina, aunque podría ser elegible (dependiendo de su condición de elegibilidad) para teletrabajar desde su casa algunos días de la semana, usando el mismo equipo portátil que le asignó la empresa. Cuando se encuentre de viaje utilizará su equipo portátil para comunicarse, a través de la internet. También tendrá opción a utilizar los telecentros, ubicados en las divisiones, cuando se encuentren desocupados. La empresa le apoyará para adquirir el mobiliario necesario para establecer una estación de trabajo en su domicilio.

El personal divisional tendrá a su disposición un telecentro equipado con fax, teléfono, impresora y computadora multimedia de escritorio con módem.

El personal temporal será contratado para hacer trabajos específicos fundamentalmente desde su casa, pudiendo utilizar el despacho compartido de la oficina regional, en días en que necesite estar físicamente en sus instalaciones. La empresa le proveerá el equipo portátil necesario para desarrollar sus actividades. Mismo que usará cuando requiera viajar a las divisiones para efectos de sus proyectos. Al igual que el empleado permanente de la Oficina Regional de Chiquita Brands International, podrá hacer uso de los telecentros ubicados en las divisiones, cuando éstos se encuentren desocupados. La empresa le apoyará para adquirir el mobiliario necesario para establecer una estación de trabajo en su domicilio, bajo un esquema diferente al aplicado a los trabajadores regionales permanentes.

## 1.2. Elegibilidad para teletrabajo desde el domicilio

En principio, todo el personal profesional regional es elegible para teletrabajar desde su casa, siempre y cuando cumpla con los siguientes criterios:

1. Tener un desempeño sobresaliente, habiendo demostrado una trayectoria exitosa en las actividades de las cuales ha sido responsable.
2. Que esté interesado en teletrabajar.
3. Que su domicilio tenga la infraestructura necesaria para teletrabajar.
4. Que una parte del contenido de su trabajo sea tal que pueda ser llevada a cabo a través de medios electrónicos, y que no requiera su presencia física en la oficina regional o las divisiones. De acuerdo a los diferentes tipos de personal que constituyen la oficina regional, y con base en los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal profesional asociado a la Oficina Regional de Chiquita Brands International, las siguientes tareas podrían ser realizadas a través de teletrabajo:

Puesto	Potencial para teletrabajo	Actividades sujetas al teletrabajo	Actividades que <u>no</u> pueden ser realizadas por teletrabajo
Directivos y gerenciales	Si	▪ Planificación	▪ Supervisión del trabajo del

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño y elaboración</li> <li>▪ Revisión de documentos</li> <li>▪ Seguimiento a actividades y proyectos</li> <li>▪ Discusión y análisis de propuestas y proyectos de trabajo</li> <li>▪ Presentación de proyectos</li> <li>▪ Consultas</li> <li>▪ Discusión de datos</li> <li>▪ Proveer información</li> <li>▪ Envío de informes</li> <li>▪ Labores de oficina en general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ personal a cargo</li> <li>▪ Discusión de temas altamente sensibles o difíciles</li> <li>▪ Participación en talleres u otras actividades que requieran presencia física</li> <li>▪ Labores de convencimiento</li> <li>▪ Entrevistas</li> <li>▪ Visitas de control</li> <li>▪ Inspección y control</li> </ul>
Coordinadores de programa	Si	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación</li> <li>▪ Diseño y elaboración</li> <li>▪ Revisión de documentos</li> <li>▪ Seguimiento a actividades y proyectos</li> <li>▪ Discusión y análisis de propuestas y proyectos de trabajo</li> <li>▪ Presentación de proyectos</li> <li>▪ Consultas</li> <li>▪ Discusión de datos</li> <li>▪ Proveer información</li> <li>▪ Envío de informes</li> <li>▪ Labores de oficina en general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisión directa de las actividades y resultados del programa</li> <li>▪ Discusión de temas altamente sensibles o difíciles</li> <li>▪ Participación en talleres u otras actividades que requieran presencia física</li> <li>▪ Participación en talleres u otras actividades que requieran presencia física</li> <li>▪ Labores de convencimiento</li> <li>▪ Visitas de control</li> <li>▪ Auditorías</li> <li>▪ Supervisión de obras</li> <li>▪ Entrevistas</li> <li>▪ Demostraciones</li> <li>▪ Inspección y control de procesos</li> <li>▪ Inspecciones de calidad</li> <li>▪ Evaluación de maquinaria</li> <li>▪ Trabajo de campo</li> </ul>
Profesionales vinculados a proyectos	Si	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación</li> <li>▪ Diseño y elaboración</li> <li>▪ Revisión de documentos</li> <li>▪ Seguimiento a actividades y proyectos</li> <li>▪ Discusión y análisis de propuestas y proyectos de trabajo</li> <li>▪ Presentación de proyectos</li> <li>▪ Consultas</li> <li>▪ Discusión de datos</li> <li>▪ Proveer información</li> <li>▪ Envío de informes</li> <li>▪ Labores de oficina en general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisión directa de las actividades y resultados del programa</li> <li>▪ Discusión de temas altamente sensibles o difíciles</li> <li>▪ Participación en talleres u otras actividades que requieran presencia física</li> <li>▪ Participación en talleres u otras actividades que requieran presencia física</li> <li>▪ Labores de convencimiento</li> <li>▪ Visitas de control</li> <li>▪ Auditorías</li> <li>▪ Supervisión de obras</li> <li>▪ Entrevistas</li> <li>▪ Demostraciones</li> <li>▪ Inspección y control de procesos</li> <li>▪ Inspecciones de calidad</li> <li>▪ Evaluación de maquinaria</li> <li>▪ Trabajo de campo</li> </ul>

Secretariales y asistenciales	No		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La naturaleza del puesto requiere presencia física en la oficina.</li> </ul>
Técnicos (Asistencia técnica computacional y de redes)	No		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La naturaleza del puesto requiere presencia física en la oficina, aunque deberá estarse desplazando para dar asistencia a los teletrabajadores, esto no es teletrabajo.</li> </ul>
Administrativos (contabilidad, proveeduría, mensajería)	No		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La naturaleza del puesto requiere presencia física en la oficina.</li> </ul>
Misceláneos y de seguridad (limpiadores, conserjes, guardas)	No		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La naturaleza del puesto requiere presencia física en la oficina.</li> </ul>

Como se mencionó en el marco teórico, cualquier persona puede ser un teletrabajador, pero existen ciertos criterios como los que señala Olson (En Arias Oliva, 1998, pag.6), que un trabajo debe cumplir para poder ser realizado por teletrabajadores:

- Debe estar basado principalmente en la capacidad intelectual de la persona, en lugar de sus habilidades manuales
- Debe ser posible realizarlo individualmente y no sólo en equipo
- Debe requerir mínima supervisión y control; cualquier iniciativa debe y puede ser tomada por el teletrabajador
- El resultado debe ser fácilmente medible
- No debe requerir equipamiento excesivamente caro o voluminoso

Esta caracterización, como bien señala Arias Oliva (1998), se basa más en la naturaleza del trabajo que puede ser realizado por teletrabajadores, que en el modo en que es llevado a cabo.

## **2. Aspectos Administrativos**

### **2.1. Acuerdos previos necesarios**

Antes de iniciar la implementación de un esquema de teletrabajo para un asociado permanente, y una vez cumplidos los requisitos de elegibilidad, se debe dejar previamente acordado:

Que el teletrabajo es un beneficio al que pueden aspirar los trabajadores profesionales de la Oficina Regional de Chiquita Brands International que han demostrado un desempeño sobresaliente, el cual puede ser revocado por cualquiera de las partes, dando un plazo de aviso de 15 días de anticipación. En ningún caso constituye fuente de derechos adquiridos, para ninguna de las partes.

Que el mobiliario de la oficina, en el domicilio, es responsabilidad exclusiva del teletrabajador. La compañía podrá darle facilidades para la adquisición de dicho mobiliario, si lo decide, pero no está obligada a hacerlo. Sin embargo, la aprobación de las condiciones del domicilio como aptas para teletrabajar, es potestad exclusiva de la Oficina Regional de Chiquita Brands International (P.ej. instalaciones eléctricas adecuadas, condiciones ergonómicas de la estación de trabajo, condiciones de salud ocupacional, adaptabilidad del hogar para teletrabajo, etc.).

Cuál es el equipo que la empresa aportará a la oficina en el domicilio para lograr que el teletrabajador disponga del equipo estándar que requiere.

Los horarios en que la empresa puede llamar por teléfono al teletrabajador para evitar intromisiones en la vida privada del teletrabajador. Estos horarios pueden ser diferentes a los laborales de la oficina.

Los horarios en que podría recibir visitas de inspección.

Quién asumirá los gastos de teléfono, agua, electricidad y otros servicios en la vivienda del teletrabajador o bajo qué esquemas se cubrirá estos gastos.

Las reglas de uso del equipo que la empresa brinda al teletrabajador. P.Ej. si la familia, o el mismo teletrabajador, pueden utilizarlo para otros usos.

La forma en que la empresa brindará asistencia técnica al teletrabajador y mantenimiento al equipo mencionado. Así como la forma en que se reemplazará el tiempo perdido en caso de reparación o mantenimiento prolongado al equipo, como el hecho de si existirá o no equipo de reemplazo o si el teletrabajador debería utilizar las instalaciones de la oficina en esos días, etc..

La política de manejo de respaldo de archivos de información y programas computacionales (“software”), así como la responsabilidad de cada una de las partes (teletrabajador y empresa).

Cómo se manejarán los gastos como fotocopias, suministros de oficina, etc..

Si existirá o no un esquema de financiamiento al teletrabajador para cubrir posibles mejoras o modificaciones a su vivienda, adquisición de líneas telefónicas dedicada al teletrabajo

Si existirá o no cobertura de gastos de cuidado de niños y guardería.

## **2.2. Implicaciones legales**

Cualquiera que sea el esquema de teletrabajo implementado, tanto para los asociados permanentes, como para aquellos contratados por un período determinado, debe haber siempre un contrato en el cual se estipulen todas las condiciones mencionadas anteriormente, además de aquellas que el Departamento Legal de la Compañía recomiende.

Cualquier teletrabajador debe firmar un recibo por el equipo que se le entrega para teletrabajar en su casa y firmar una letra al portador, irrevocable, a la vista o a plazo para asegurarse la devolución del equipo en caso de terminación.

## Aplicaciones del Código de Trabajo

La administración diaria de los deberes y responsabilidades del trabajador, desde el punto de vista de recursos humanos, y a la luz del código de trabajo, presentan una serie de dificultades inherentes a la novedad del teletrabajo. El principal obstáculo para administrar los servicios de recursos humanos a distancia tiene su base en la legislación actual, la cual no reconoce todavía la validez de documentos (incluyendo la firma) transmitidos por medios electrónicos. En Costa Rica, al igual que en el resto de Latinoamérica, solamente se reconocen, para efectos legales, los documentos originales firmados por las partes involucradas y, en algunos casos, protocolizados por un notario público.

Esto implica que las acciones y notificaciones de personal, la suscripción y cambios a planes de beneficios y otros documentos que requieren la aceptación, aprobación, o la certificación de recibido, deberán ser dados en original al teletrabajador para que éste los apruebe, o para que se certifique su recepción a través de una firma.

Todo teletrabajador, permanente o temporal, debe suministrar la dirección exacta de su domicilio para efectos de notificación al Departamento de Recursos Humanos y a su Jefatura inmediata. Los documentos que deban manejarse en original podrán ser intercambiados en persona, cuando el teletrabajador visite las Oficinas Regionales, o a través del servicio de Mensajería de la Compañía.

En algunos casos, y dependiendo del tipo de trámite, la Compañía podría asignarle un número de clave al asociado teletrabajador para que éste acceda a algunos servicios automatizados (cambio de contribuciones de beneficios, cambio de cuota de contribución a beneficios, suscripción a beneficios, etc.) y realice sus propias transacciones. Sin embargo, este esquema requerirá siempre un contrato de por medio, similar al que utilizan los bancos para dar acceso a sus sistemas de cajero automático o de Interactive Voice Response (IVR).

### **3. Infraestructura Necesaria**

#### **3.1. Planta Física**

Una de las motivaciones para implementar un programa de teletrabajo es la garantía de una mejora en la eficiencia. El máximo rendimiento sólo se alcanzará si el teletrabajador dispone del mobiliario y las herramientas adecuadas (Gray, Hudson, Gordon,1995). La clave para que un teletrabajador sea productivo y alcance su máximo rendimiento, está en poner estas herramientas a su disposición. En algunos casos esto puede implicar incluso, rediseñar la oficina en el domicilio.

En términos de espacio físico, hay ciertos criterios a tener en cuenta a la hora de establecer la oficina en la casa. Primero, hay que disponer de un espacio de aproximadamente un mínimo de 6 m<sup>2</sup>, que tenga cierta privacidad (Gray, Hudson, Gordon,1995).

Muy pocas casas están diseñadas para el teletrabajo, y las viviendas actuales son cada vez más pequeñas. Los apartamentos pequeños son mucho menos apropiados para el teletrabajo que las casas, ya que tienen más limitaciones para rediseños y ampliaciones. Esto es importante de tomar en cuenta a la hora de ver si la casa de un asociado se presta para teletrabajar.

A la hora de elegir un ambiente adecuado para el teletrabajo hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Utilización del mismo espacio por otros miembros de la familia durante el horario laboral
- Espacio suficiente para el mobiliario y equipo
- Disponibilidad de luz natural
- Tipo de iluminación artificial
- Humedad de la habitación

- Buena ventilación
- Fuentes de ruido intermitente
- Instalación eléctrica adecuada
- Cantidad de tomas de electricidad y teléfono
- Seguridad
- Seguridad laboral

El mobiliario de una oficina no se puede adaptar automáticamente al de una vivienda, por lo cual hay que diseñarlo y seleccionarlo con detenimiento y criterio, de acuerdo a las condiciones de cada teletrabajador. El mobiliario básico necesario, y sus principales características deben ser:

- Mesa espaciosa
- Archivador de tamaño adecuado
- Silla ergonómica
- Lámpara halógena
- Computadora portátil multimedia
- Cámara digital para videoconferencia
- Micrófono y parlantes
- Teléfono disponible
- Fax-módem
- Máquina de Fax
- Debe ser compacto y resistente

- Estilo conforme a la habitación de la casa

En las oficinas de la empresa, deberá existir un grupo limitado de cubículos disponibles, en este caso se puede experimentar inicialmente con seis, para que el personal contratado temporalmente, así como el personal visitante, los utilice como despacho compartido. Para estos efectos, debe asegurarse que tengan, además de las condiciones básicas de los cubículos que la empresa asigna a sus empleados:

- Máquinas de fax cercanas
- Teléfono
- Archivador de tamaño adecuado

La empresa deberá proporcionar a sus asociados el equipo de cómputo básico necesario, y darles apoyo para que logren adecuar el mobiliario y equipo de su vivienda para teletrabajar. Por ejemplo, la empresa podría otorgar préstamos, a bajo o ningún interés, y/o hacer acuerdos con alguna fábrica de mobiliario, para facilitar la compra de los muebles necesarios para cada teletrabajador.

En las divisiones, la empresa deberá asegurar la existencia de un telecentro, en las mismas instalaciones físicas, equipado con:

- Máquinas de fax
- Teléfono
- Computadora de escritorio multimedios
- Cámara digital para videoconferencias
- Micrófono y parlantes
- Fax-módem
- Mesa espaciosa

- Silla ergonómica

Este telecentro permitirá que las personas de las divisiones estén en contacto con las personas de la Oficina Regional de Chiquita Brands International, lo cual ayudará a disminuir la cantidad de viajes a las divisiones, y contribuirá a mejorar la calidad de vida de los asociados de la Oficina Regional.

Precisamente, la cantidad de viajes es uno de los principales aspectos señalados en las encuestas como productores de estrés, problemas familiares, de salud y, en algunos casos, limitantes del desarrollo personal.

#### **4. Sistemas de Información**

El sistema de información con que cuenten los teletrabajadores definirá, en buena medida, el éxito que puedan tener para acoplarse a este nuevo esquema de trabajo, y el éxito del programa como tal.

Las facilidades de comunicación y colaboración que utilizarán los teletrabajadores deben permitirles interactuar, de forma muy similar a la que usarían de encontrarse físicamente presentes en las oficinas regionales, o en las divisiones. En este sentido, el sistema de información debe mantener informados a los teletrabajadores de las actividades que se llevan a cabo en la Oficina Regional (similar al Pizarrón de Mensajes que usualmente se coloca en los pasillos). También debe permitirles interactuar de forma audiovisual con otros asociados, en tiempo real, colaborar en la edición de documentos, así como enviar y recibir mensajes de texto y voz, cuando sus interlocutores no se encuentren disponibles.

El teletrabajador común, independientemente de donde se encuentre ubicado (en la Oficina Regional, en su domicilio, en un hotel o en un telecentro divisional), debe contar con una serie de funcionalidades básicas para teletrabajar, las cuales se enuncian a continuación.

	Comunicación Escrita	Comunicación Verbal	Comunicación Audiovisual
--	----------------------	---------------------	--------------------------

<b>Llamadas Telefónicas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de líneas de teléfono comunes.</li> <li>• Cuando se teletrabaja desde el domicilio, podrá llamar a cualquier otro asociado a través de un número especial de la central de la Oficina Regional que redirecciona la llamada utilizando las líneas de la Oficina Regional.</li> </ul>	
<b>Facsímil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de máquinas de fax comunes ó</li> <li>• Utilizando un fax módem incorporado a la PC.</li> </ul>		
<b>Generación y anotación de Documentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando Microsoft Office 97 y la computadora asignada al teletrabajador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando la funcionalidad de añadir mensajes de voz a los documentos con que cuenta MS Office 97</li> </ul>	
<b>Correo Electrónico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando la red interna, los números de acceso local de correo electrónico o la internet a través de una cuenta puente de correo, a la cual se reenvían los mensajes de la cuenta de GroupWais.</li> <li>• A través de GroupWise 5.2 (estándar de email de Chiquita) y/o de MS Outlook Express cuando se utilice la cuenta puente de correo, a la cual se reenvían los mensajes de la cuenta de GroupWais.</li> </ul>		
<b>Agenda Electrónica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de la red interna o el número de acceso local a Groupwise 5.2 (estándar de Chiquita para agenda electrónica)</li> </ul>		
<b>Bases de Datos y Documentos Compartidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de la intranet de Chiquita, que utiliza MS Information Server como estándar corporativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando la red interna o la internet para conectarse a un servidor privado de conferencias en la internet.</li> <li>• A través de una</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando la red interna o la internet para conectarse a un servidor privado de conferencias en la internet.</li> <li>• A través de una</li> </ul>

		<p>aplicación, como CU-SeeMe y Meeting Point que permita una audioconferencia al tiempo que se pueden compartir documentos para que varias personas colaboren.</p>	<p>aplicación, como CU-SeeMe y Meeting Point que permita una videoconferencia al tiempo que se pueden compartir documentos y usar un pizarrón común para que varias personas colaboren.</p>
<b>Correo de Voz</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando el sistema estándar de Chiquita (CMX ó Chiquita Message Exchange) para comunicarse vía telefónica desde cualquier punto</li> </ul>	
<b>AudioConferencias</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando la red interna o la internet para conectarse a un servidor privado de conferencias en la internet.</li> <li>• A través de una aplicación, como CU-SeeMe y Meeting Point de que permita una audioconferencia al tiempo que se pueden compartir documentos para que varias personas colaboren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .</li> </ul>
<b>Video Conferencias</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando la red interna o la internet para conectarse a un servidor privado de conferencias en la internet.</li> <li>• A través de una aplicación, como CU-SeeMe y Meeting Point de que permita una videoconferencia al tiempo que se pueden compartir documentos y usar un pizarrón común para que varias personas colaboren</li> </ul>

Chiquita cuenta con algunas de estas funcionalidades para uso dentro de sus instalaciones regionales y divisionales. Actualmente CBI utiliza en todas sus

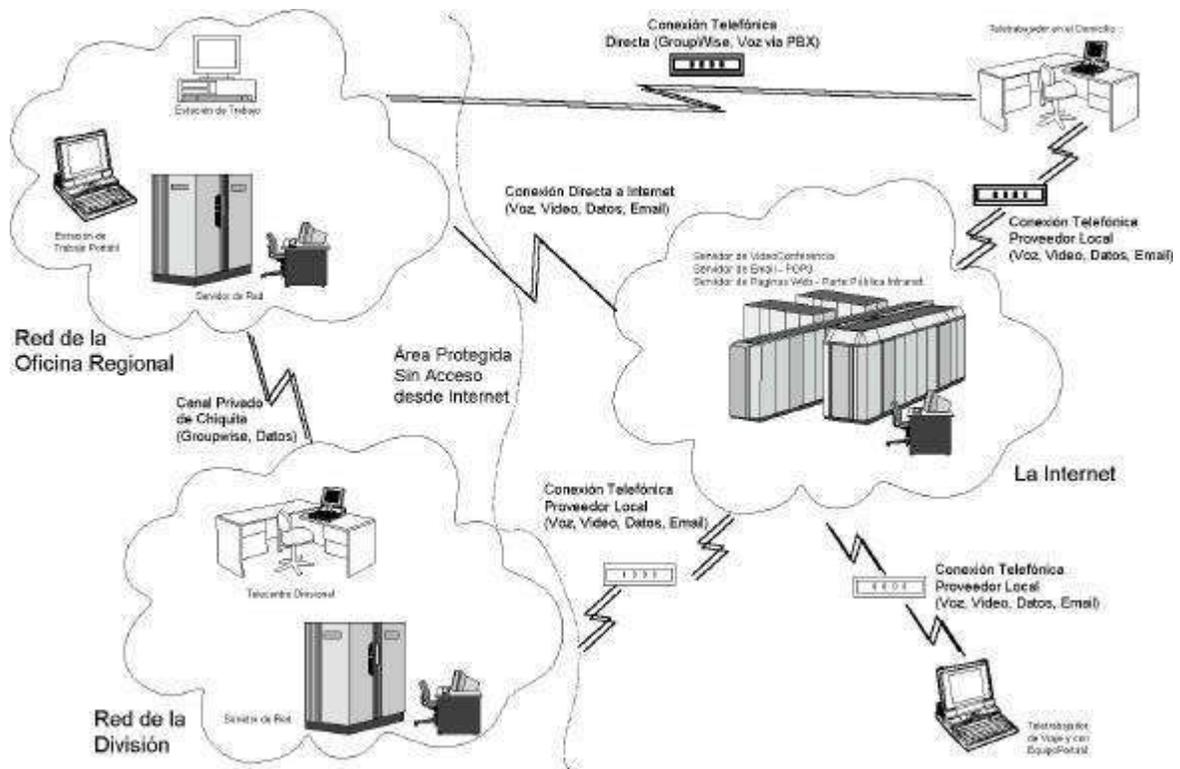
redes Groupwise 5.2 como el estándar corporativo de Groupware, el cual puede también ser accesado de forma remota, por vía telefónica, en San José o Cincinnati. Asimismo, utilizando navegadores como MS Internet Explorer se puede navegar en la intranet para encontrar información albergada en servidores HTTP (el lenguaje para presentar información gráfica en internet) para los diferentes departamentos.

Debido a que los teletrabajadores tendrán que acceder a alguna de esta información desde fuera de la intranet (cuando teletrabajen desde su domicilio o desde un hotel), Chiquita debe proveer los medios para que se tenga acceso a ésta desde internet. Esta información será primordialmente aquella de acceso público dentro de la intranet, tales como el pizarrón de mensajes, el directorio telefónico y la parte pública del sitio de recursos humanos.

Además, deberá tener un servidor de videoconferencias que pueda ser accesado, tanto por los teletrabajadores que estén en las Oficinas Regionales y las Divisiones, como por aquellos que lo hagan a través de la internet cuando teletrabajen desde su domicilio o desde un hotel.

En cuanto a la comunicación telefónica, Chiquita deberá tener un sistema, en su central telefónica, que permita que el teletrabajador llame desde el domicilio a las Oficinas Regionales, dé una clave de acceso, marque el número al cual desea llamar (ya sea interno o externo) y que la central haga la llamada. De este modo, si la llamada fuese internacional (a una división), el teletrabajador estaría llamando localmente a la Oficina Regional y de ahí la central llamaría al número internacional y conectaría ambas llamadas. En el caso de los teletrabajadores que se encuentran de viaje, éstos utilizarán las tarjetas de llamadas (AT&T o GlobalOne) que utilizan actualmente.

El siguiente diagrama ejemplifica el sistema de información que debe utilizar la Oficina Regional:



## 5. Software y Hardware

De acuerdo con el sistema de información mencionado en la sección anterior, la siguiente tabla describe los programas (software) y el equipo (hardware) necesarios para estructurar el esquema de teletrabajo tal y como se ha planteado. Debe mencionarse que Chiquita decidió durante 1998 redefinir sus estándares de software y hardware, por lo que algunos tipos de programa y equipo ya han sido incorporados dentro de las herramientas a las cuales los asociados de Chiquita tienen acceso. En estos casos, el detalle de requerimientos carece de importancia para los efectos de este proyecto, pues se trata de una condición dada y no afectará la inversión inicial o de mantenimiento para la ejecución del Programa de Teletrabajo.

Tipo de Tecnología	Software	Hardware
<b>Groupware</b>	<p><b>Cliente Groupwise 5.2:</b> La Compañía ya cuenta con este software de forma estándar para sus asociados.</p> <p><b>Servidor Groupwise 5.2:</b> La Compañía ya tiene instalado este servicio de forma estándar dentro de sus redes.</p> <p><b>Servidor de Red IntraNetware:</b> La Compañía ya tiene instalado este servicio de forma estándar dentro de su infraestructura de sistemas.</p>	<p><b>Cliente:</b> Las computadoras personales ya están equipadas para acceder Groupwise tanto desde la red como de forma remota</p> <p><b>Servidor:</b> La Compañía ya tiene instalada esta funcionalidad dentro de la red y con acceso directo vía modem (existen 2 números a los que un teletrabajador puede llamar para enviar y recibir mensajes)</p>
<b>Audio/Videoconferencia</b>	<p><b>Cliente:</b> Los teletrabajadores deberán tener instalado en sus PC's</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CU-SeeMe de White Pine Software</li> <li>• MS Windows 95, 98 o NT4 Workstation o Server</li> </ul> <p><b>Servidor:</b> El sitio en la internet que maneje las videoconferencias debe contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeting Point de White Pine Software.</li> <li>• MS Windows NT 4 Server (versión basada en chip Intel) con el Service Pack 3<sup>4</sup></li> <li>• Soporte para TCP/IP</li> <li>• Alguno de los siguientes navegadores que soporta Java: <ul style="list-style-type: none"> <li>• MS Internet Explorer 4.0.1 o superior</li> <li>• Netscape Navigator 4.0.4 o superior</li> <li>• Plug-in Java de Sun Microsystems</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Cliente:</b> La PC (portátil o de escritorio) debe contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una tarjeta de sonido</li> <li>• Un módem de al menos 33 KBps</li> <li>• Una videocámara Quickcam VC</li> <li>• Audífonos con micrófono incorporado</li> <li>• 16 MB RAM mínimo (24 recomendados)</li> <li>• 10 MB de espacio en disco.</li> </ul> <p><b>Servidor:</b> El sitio de internet requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesador Intel de al menos 200MHZ</li> <li>• 128 MB RAM (mínimo)</li> <li>• 21 MB de espacio en disco</li> <li>• Conexión dedicada a la internet con un ancho de banda de al menos 128KB</li> </ul>
<b>Correo Electrónico de Internet</b>	<p><b>Cliente:</b> Los teletrabajadores deberán tener instalado MS Outlook Express para acceder su correo electrónico de internet</p> <p><b>Servidor:</b> Debe correr algún software de servidor de cuentas POP3, por ejemplo, Eudora WorldMail Server.</p>	<p><b>Cliente:</b> Los teletrabajadores deberán tener instalado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un módem de al menos 33 KBPS o una conexión directa a la internet a través de la red de Chiquita.</li> </ul> <p><b>Servidor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesador Intel de al menos 133MHZ</li> <li>• 32 MB RAM (mínimo)</li> <li>• 2 GB de espacio en disco para almacenar los mensajes.</li> <li>• Conexión dedicada a la internet con un ancho de banda de al menos 64 KB</li> </ul>
<b>Reruteo de Llamadas telefónicas</b>		<p><b>Cliente:</b> Los teletrabajadores deberán contar con una línea telefónica común y un teléfono, preferiblemente con "speakerphone".</p> <p><b>Servidor:</b> Debe agregarse a la central del nuevo edificio, la funcionalidad de reruteo de llamadas utilizando un PIN, así</p>

<sup>4</sup> Actualmente Meeting Point no soporta el Service Pack 4 que Microsoft ha ofrecido para aplicar al NT 4.0 Server.

		como la capacidad de elaborar reportes de uso por teletrabajador.
<b>Servidor de Páginas Web y Servidor FTP</b>	<p><b>Cliente:</b> Los teletrabajadores deberán tener instalado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MS Internet Explorer 4.0.1 o superior (estándar de Chiquita)</li> </ul> <p><b>Servidor:</b> Debe correr el software de servidor de web que incluye NT 4 Server:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet Information Server 2.0</li> <li>• FTP Server</li> </ul> <p>Así como el software para el diseño de páginas Web de Microsoft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MS FrontPage 98</li> </ul>	<p><b>Cliente:</b> Los teletrabajadores deberán tener instalado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un módem de al menos 33 KBPS o una conexión directa a la internet a través de la red de Chiquita.</li> <li>• 16 MB RAM</li> </ul> <p><b>Servidor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesador Intel de al menos 133MHZ</li> <li>• 64 MB RAM (mínimo)</li> <li>• 4 GB de espacio en disco para las páginas de HTML.</li> <li>• Conexión dedicada a la internet con un ancho de banda de al menos 64 KB</li> </ul>
<b>Facsímil</b>	<p><b>Cliente:</b> Chiquita cuenta en el nuevo edificio con el programa Fax Server que permite a cada usuario recibir faxes directamente en su computadora a través de la red.</p> <p><b>Servidor:</b> Chiquita cuenta ya con el servicio de servidor de facsímil Fax Server para sus asociados.</p>	<p>Cliente: <b>Cada teletrabajador deberá contar con una de las siguientes opciones en todo momento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al cliente de Fax Server (estándar de CBI) en su estación cuando se encuentre conectado a la red.</li> <li>• Acceso a un fax cercano a su despacho compartido</li> <li>• Acceso a un fax en su domicilio, ya sea a través de su fax módem o de una máquina de fax.</li> </ul>
<b>Officeware (Paquetería de Oficinas)</b>	<p><b>Cliente:</b> Los teletrabajadores continuarán utilizando MS Office 97, que es el estándar de Chiquita.</p>	<p><b>Cliente:</b> Los teletrabajadores continuarán utilizando el equipo que hoy utilizan</p>

## **6. Administración del Personal Teletrabajador**

### **6.1. Perfiles de Selección**

En el marco teórico, en la sección “¿Quiénes pueden ser teletrabajadores? Perfil idóneo de un teletrabajador” se desarrollaron los principales aspectos a ser tomados en cuenta a la hora de seleccionar a un teletrabajador. Como varios autores afirman, esta forma de trabajo no es apta para todos los trabajadores, ni para todas las tareas. **Los teletrabajadores deben ser seleccionados.** La adaptabilidad de las tareas ya fue tratada anteriormente, por lo cual nos concentraremos aquí en la correcta selección del personal teletrabajador.

A continuación, se recopila, esquemáticamente, la información que deberá ser insumo básico para decidir, tanto si un trabajador permanente puede convertirse en un teletrabajador de tiempo parcial, como para contratar nuevos teletrabajadores temporales. Además del tipo de puesto y tareas que desempeña, hay ciertas características personales básicas para ser un teletrabajador, a saber:

- Capacidad y gusto para trabajar en forma aislada parte del tiempo
- Ser una persona muy disciplinada y automotivada, autogestionaria
- Capacidad para tomar decisiones
- Capacidad de resolución de problemas
- Capacidad de ser productivo en horarios libres y flexibles
- Tener habilidades de autoaprendizaje
- Manejo fluido de tecnologías de información y comunicación (TIC)

Las personas que seleccionen a los teletrabajadores deberían disponer fácilmente de la información sobre el desempeño y las características de los asociados que están interesados en ingresar al programa. Estas personas normalmente son los jefes directos, con la colaboración de la Oficina de Recursos Humanos, quien administrará el programa de teletrabajo.

## **6.2. Control, monitoreo y evaluación de desempeño**

Se asume que el teletrabajo desde el domicilio incluye poco control o supervisión directa de los teletrabajadores. Las formas de monitoreo y control del trabajo de los asociados deberá estar totalmente realizada en base a desempeño, a productos del trabajo, no a cantidad de horas en la oficina. La Oficina Regional de

Chiquita Brands International ya tiene una cultura en este sentido<sup>5</sup>, que deberá reforzarse para que los esquemas de teletrabajo implementados sean exitosos.

Precisamente una de las preocupaciones que aparecieron en el personal directivo, a través de las encuestas realizadas, es la de cómo controlar al personal que teletrabaja y cómo mantener un nivel adecuado de colaboración en un equipo deslocalizado. Les preocupa la idea de dirigir un equipo a distancia y temen que desaparezca la idea de pertenencia a un equipo.

Para resolver estos temas es importante que el director se plantee cómo debe establecerse la comunicación en este equipo. ¿Qué tipo de información se necesita intercambiar? ¿Cuándo es el momento más adecuado para hacerlo? Y ¿Cómo hacerlo de forma eficiente y sencilla?

Para resolver la primera pregunta es indispensable que el director piense en qué información necesita el teletrabajador que no está disponible en los sistemas de información oficiales de la empresa. En este sentido, es importante que se encargue de transmitir la información que normalmente viaja por los canales informales de la oficina, para que los teletrabajadores se sientan formando parte de un equipo e identificados con la Compañía.

Con relación a la segunda pregunta, es básico que se distinga lo que es urgente de lo importante, para no interrumpir al teletrabajador con una gran cantidad de llamadas innecesarias, que le quitarían parte del beneficio de estar en casa teletrabajando.

Por otra parte, los directores deben saber elegir el medio por el cual enviar la información a los teletrabajadores, de tal modo que se minimicen las interrupciones. Enviar un mensaje de correo electrónico, en vez de una llamada, puede ser más adecuado en algunos casos, lo cual nos lleva a contestar la pregunta 3.

---

<sup>5</sup> La composición del personal de la Oficina Regional de Chiquita Brands International es en su mayor parte de consultores internos, por lo que la medición por resultados ya está implícita dentro de su cultura. Además, se aplica un sistema de

Es muy importante seleccionar adecuadamente el medio apropiado para enviar el mensaje y también establecer políticas con relación a cuántas veces al día debe un teletrabajador revisar, como mínimo, su casillero electrónico o de voz; cuántas veces deben hacerse reuniones presenciales por semana, por mes, etc.

La esencia de una buena gestión a distancia de cualquier forma de teletrabajo gira en torno a los principios básicos de la gestión sobre las expectativas de rendimiento, el seguimiento, la retroalimentación y las formas de ayudar al empleado a conseguir los resultados esperados.

### **6.3. Motivación y Cultura Organizacional**

Para poder implementar esquemas de teletrabajo es imprescindible que se realicen actividades en las cuales se le explique, a todo el personal, el proyecto, la forma en que se llevará a cabo, el enfoque y las implicaciones. De este modo, los asociados de la Oficina Regional podrán saber los detalles del proyecto, tener la información necesaria para evaluarlo y sentirse seguros para decidir si les interesa incorporarse o no.

Por otra parte, la cultura de la Oficina Regional debe incorporar el teletrabajo como una nueva modalidad y apoyarlo, de otro modo, sería imposible su implementación. El administrador del programa de teletrabajo, en este caso Recursos Humanos, debe llevar a cabo eventos (reuniones, demostraciones) en los cuales promocióne las bondades del teletrabajo como esquema novedoso que puede traer beneficios tangibles e intangibles, tanto a los teletrabajadores como a la empresa.

### **6.4. Entrenamiento, Desarrollo y Promociones**

Se recomienda que la planificación de la formación básica para implementar esquemas de teletrabajo, consista en una serie de tres sesiones consecutivas,

una dirigida a los teletrabajadores, otra a sus directores y una tercera para ambos juntos.

Los temas cubiertos para la formación de los teletrabajadores incluyen:

- Procedimientos y políticas a seguir para el establecimiento de una oficina en el domicilio
- Planificación de la seguridad y la ergonomía en la oficina en el domicilio
- Creación de un programa de planes de trabajo en el domicilio
- Manejo del tiempo
- Manejo de proyectos
- Trato con la familia, amigos y vecinos
- Adopción de una mentalidad que dé prioridad a los productos del trabajo
- Mantenimiento del contacto con el jefe y los compañeros de trabajo
- Gestión a distancia
- Comunicación e información a distancia

Los temas cubiertos en la formación para directivos incluyen:

- Control a través de los resultados
- Establecimiento de pautas de rendimiento
- Retroalimentación sobre el rendimiento de los teletrabajadores
- Mantenimiento del contacto entre el teletrabajador y las redes sociales y de información de la oficina
- Captación inmediata de los problemas y trato eficaz de los mismos

Los temas cubiertos en la sesión conjunta incluyen:

- Detalles del programa, disponibilidad, teléfono, días de oficina
- Planificación de las primeras semanas de trabajo
- Minimización de los posibles efectos sobre el volumen de trabajo de la oficina
- Garantía de que los compañeros que no teletrabajan, no tendrán cargas extra de trabajo provocadas por la realización de tareas que antes realizaban los que se encuentran teletrabajando dos días a la semana.
- Apoyo técnico necesario
- Interrupciones del sistema y otros problemas

Por otra parte, se debe evaluar el nivel de conocimientos básicos que los candidatos a teletrabajar tienen en relación a los equipos y “software” que utilizarán, los cuales deben incluir:

- Uso de los paquetes de Office 97 y Windows
- Uso de Internet: correo electrónico y navegación en el World Wide Web
- Uso de GroupWise
- Correo de voz – CMX (Chiquita Message eXchange)
- Uso de máquinas de fax
- Uso de programa de videoconferencia - CUSeeMe

Las personas que no cumplan este requisito deberán recibir capacitación específica en aquellos aspectos que necesitan reforzar para cubrir la brecha de conocimientos mínimos necesarios.

Recursos Humanos debe velar porque haya equidad de cursos y de promoción entre teletrabajadores y empleados que laboran en la oficina central.

## **7. Implementación Piloto y Monitoreo**

Se presenta aquí una guía de implementación que permita visualizar fácilmente los aspectos a tener en cuenta y los pasos a seguir a la hora de poner en marcha el esquema de teletrabajo propuesto en la Compañía.

### **Planificación y análisis de factibilidad**

- *Identificación de los objetivos del proyecto.* Es fundamental que la Compañía defina con precisión porqué quiere implementar esquemas de teletrabajo.
- *Búsqueda de un defensor del programa.* La experiencia demuestra que para un directivo es muy difícil implementar un programa de teletrabajo sin el respaldo de un alto cargo (Grey, Hodson, Gordon, 1994), para conseguir que todo salga adelante según lo planeado y que resuelva los problemas que vayan surgiendo y defienda el proyecto.
- *Búsqueda de un asesor para la implementación.* La empresa puede buscar entre su personal, un experto de recursos humanos, interesado y que conozca de tecnologías de información y comunicación, para que sea el asesor interno en la implementación del programa.
- *Planificación del proyecto piloto* Se requiere de una planificación de todo el proceso y del compromiso del equipo coordinador del mismo. Aquí deben definirse los pasos que se van a dar para desarrollar el proyecto. Hay que insistir en que todos los resultados esperables sean cuantificables, y que tengan responsables y plazos bien definidos.
- *Decisión de los requisitos técnicos* Es fundamental definir cuáles son los requisitos de equipo, hardware y software, para poder continuar adelante con la planificación y análisis de factibilidad del proyecto de teletrabajo, así como definir cómo se va a proveer a los teletrabajadores de dicho equipo.

- *Tratamiento de los asuntos legales y regulaciones.* Este punto incluye todo lo referente a provisiones legales, análisis del código de trabajo y elaboración de contratos, cuando aplique.
- *Análisis de costos y beneficios esperados (tangibles e intangibles).*

### **Involucramiento y preparación del personal**

- *Reunión de promoción del esquema.* Esta reunión se realizará con todos los asociados y personal directivo, para que conozcan el proyecto, sus alcances e implicaciones, sepan qué es teletrabajo y los beneficios tangibles e intangibles que se esperan del programa. Es básico que todos los implicados tengan un alto nivel de conocimiento del proyecto y motivación.
- *Selección de los participantes.* Se iniciará el proyecto con las personas interesadas, que sean seleccionadas como aptas para teletrabajar.
- *Eventos de formación de todos los involucrados en el proyecto.* Con la formación se pretende preparar a los trabajadores, los directivos y a las familias para afrontar los cambios que el teletrabajo implicará.
  - *Taller con los directivos*
  - *Taller con los teletrabajadores escogidos*
  - *Taller con todos juntos*
- *Eventos de capacitación:* donde cada teletrabajador podrá mejorar sus destrezas y conocimientos.

### **Equipamiento, hardware y software**

Esta etapa incluye: Búsqueda, selección y negociación con el PSI, instalación del servidor, así como el diseño del sitio web de la empresa y compra del equipo necesario para todos los teletrabajadores .

## **Puesta en marcha y mantenimiento del programa**

- Puesta en marcha
- Implementación del sistema de apoyo. En el momento de echar a andar el proyecto es cuando se comenzarán a presentar situaciones nuevas, probablemente imprevistas. Es el momento clave para comenzar a brindar el apoyo que permita resolverlas.
- Seguimiento y control es fundamental para garantizar el éxito del proyecto. Deben preverse actividades de intercambio entre los teletrabajadores para que compartan los problemas surgidos, así como las soluciones aportadas. Probablemente, en este momento surjan incluso, personas que no desean continuar con el proyecto y prefieran volver a su forma tradicional de trabajo. Esto no será una traba para continuar con los que estén interesados.
- Actividades de mantenimiento. En este apartado será importante tener nuevamente talleres con las personas involucradas en el proyecto, unos seis meses después de arrancarlo, para remotivar, corregir errores y mejorar y reproducir las prácticas exitosas.
- Consideraciones sobre la posible expansión del proyecto.

### Cronograma de implementación

Actividad	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic
<b>Planificación y análisis de factibilidad</b>												
Identificación de los objetivos del proyecto*												
Búsqueda de un defensor	■											
Selección de un asesor sobre teletrabajo	■											
Planificación del proyecto piloto*												
Decisión de los requisitos técnicos*												
Validación de los requisitos técnicos con Depto de Sistemas			■									
Tratamiento de los asuntos legales y regulaciones**												
Análisis de costos y beneficios esperados (tangibles e intangibles)*												
<b>Involucramiento y preparación del personal</b>												
Reunión de promoción del esquema		■										
Selección de los participantes de la prueba		■										
Eventos de formación de todos los involucrados en el proyecto			■									
Taller con los directivos												
Taller con los teletrabajadores escogidos												
Taller con todo el personal involucrado												
Eventos de capacitación				■	■							
<b>Equipamiento, hardware y software</b>												
Búsqueda, selección y negociación con el PSI*	■	■										
Instalación del servidor			■									
Compra del equipo necesario		■	■									
<b>Puesta en marcha y mantenimiento del programa</b>												
Implementación del sistema de apoyo		■	■									
Puesta en marcha						■	■	■	■	■	■	■
Seguimiento						■	■	■	■	■	■	■
Actividades de mantenimiento									■			
Evaluación y consideraciones sobre posible expansión												■

**Notas**

\* Actividad ya realizada en este proyecto

\*\* No aplica en este caso por las características de los trabajadores

## 8. Estudio Económico

### 8.1 Inversiones Necesarias

La implementación de un esquema de teletrabajo en la Oficina Regional de Chiquita requiere de una inversión inicial en equipo, infraestructura y tiempo del

personal (tanto de recursos humanos como de los diferentes departamentos); así como de ciertos gastos mensuales para el mantenimiento de los sistemas de soporte que sustentan el programa. A continuación se presenta el detalle de la inversión Inicial a considerar:

## Inversiones

**\$ 71,208    \$ 21,582**

**HARDWARE Y SOFTWARE** **\$ 66,958    \$ 8,865**

Cantidad	Descripción	Costo Inicial	Costo Anual
<b>1</b>	<b>Central para redirección de llamadas Teleware de 8 Líneas (4E/4S)</b>	<b>\$ 10,000</b>	
<b>1</b>	<b>Solución de VideoConferencia para 100 Usuarios</b>	<b>\$ 33,800</b>	
	1 Software MeetingPoint 50 Usuarios Simultáneos	\$ 14,950	
	100 Software Cliente CU-SeeMe	\$ 6,760	
	100 Camaras Quickcam VC	\$ 10,400	
	100 Auriculares c/Micrófono	\$ 1,690	
<b>1</b>	<b>Nodo Internet con PSI (Proveedor de Servicios Internet) Privado</b>	<b>\$ 7,138</b>	<b>\$ 770</b>
	1 Dominio Internet en C.R. (.co.cr)	\$ 138	\$ 50
	1 Instalación Dominio en Host	\$ 5,000	
	1 Diseño y Construcción del Sitio	\$ 2,000	
	Mensualidad de Mantenimiento		\$ 720
<b>6</b>	<b>Despachos Compartidos en Edificio Oficinas Regionales</b>		<b>\$ 4,855</b>
	2m2 por cubículo (área básica)		\$ 1,004
	20% área común (pasillos, baños, comedor, etc)		\$ 2,411
	Servicios (Tel./Elect./Agua)		\$ 1,440
<b>9</b>	<b>Computadoras Internet Ready</b>	<b>\$ 12,600</b>	
	2 Guatemala (Ciudad Gua y Puerto Barrios)	\$ 2,800	
	1 Honduras	\$ 1,400	
	1 COBAL Guápiles, CR	\$ 1,400	
	1 Armuelles, Panamá	\$ 1,400	
	1 Bocas, Panamá	\$ 1,400	
	3 Colombia	\$ 4,200	
<b>9</b>	<b>Telecentros Divisionales</b>	<b>\$ 3,150</b>	
	2 Guatemala (Ciudad Gua y Puerto Barrios)	\$ 700	
	1 Honduras	\$ 350	
	1 COBAL Guápiles, CR	\$ 350	
	1 Armuelles, Panamá	\$ 350	
	1 Bocas, Panamá	\$ 350	
	3 Colombia	\$ 1,050	
<b>9</b>	<b>Cuentas Internet Locales</b>	<b>\$ 270</b>	<b>\$ 3,240</b>
	2 Guatemala (Ciudad Gua y Puerto Barrios)	\$ 60	\$ 720
	1 Honduras	\$ 30	\$ 360
	1 COBAL Guápiles, CR	\$ 30	\$ 360
	1 Armuelles, Panamá	\$ 30	\$ 360
	1 Bocas, Panamá	\$ 30	\$ 360
	3 Colombia	\$ 90	\$ 1,080

### Costos de Inicio y Mantenimiento del Programa

**\$ 4,250    \$ 12,717**

<b>Eventos de Formación</b>	<b>\$ 1,750</b>	<b>\$ 500</b>
Taller con los Directivos (Gerentes/Directores/VP's)	\$ 1,000	\$ 250
Reunión de Promoción del Esquema (todos)	\$ 250	
Taller con los Teletrabajadores Escogidos	\$ 500	\$ 250
<b>Eventos de Capacitación</b>	<b>\$ 2,500</b>	
Capacitación para cubrir brecha de Conocimientos de los teletrabajadores	\$ 2,500	
<b>Actividades de Mantenimiento al Año</b>		<b>\$ 12,217</b>
1 Técnico de Soporte a Teletrabajo y WebMaster		\$ 10,263
Trasporte Local a Domicilios (prom. 1 viaje diario)		\$ 1,953

Como se observa, la inversión inicial contempla la compra de una central telefónica marca *TELEWARE*, cuya función consistirá en recibir las llamadas

locales de los teletrabajadores que se encuentren trabajando en su domicilio y redireccionarlas a cualquiera que sea su destino. Lo que se logra con esto es que el trabajador solamente cubra el costo de llamar a la oficina regional (ya que el teletrabajar es un beneficio que la Compañía le da) y de ahí en adelante Chiquita cubre los demás gastos (los cuales son iguales a aquellos que tendría si el teletrabajador estuviese en la oficina físicamente). Inicialmente, esta central tendría capacidad para 4 redireccionamientos simultáneos, lo cual se considera suficiente para una primera etapa; el mismo equipo puede ampliarse posteriormente si fuese necesario.

Además, se requerirá instalar un servidor de internet, con un proveedor privado especializado en ésta área, que provea servicio de videoconferencia hasta para 100 personas en períodos pico, utilizando el software que Chiquita le proveerá (CBI puede obtener precios ventajosos en algunos artículos debido a su infraestructura de compras) , en este caso MeetingPoint de White Pine software, líder en este mercado. Debe notarse que si bien es cierto se estima que un máximo de 25 personas se encontrarán teletrabajando desde sus domicilios en cualquier momento dado, el resto del personal regional puede estar teletrabajando a través de una videoconferencia desde las oficinas regionales, un hotel, las divisiones, etc.

Además, el servidor provisto por el PSI alojará una réplica de la parte pública de la intranet de la Oficina Regional de Chiquita Brands International, con el propósito de mantener informados a los teletrabajadores sobre los acontecimientos relevantes cuando estos se encuentre de viaje o en su domicilio.

Por otro lado, la Oficina Regional de Chiquita Brands International deberá contar con un área, equipada apropiadamente, de uso común para que empleados teletrabajadores temporales y asociados visitantes de otras divisiones conecten su equipo. Inicialmente se estima que seis despachos compartidos son suficientes.

Para que el esquema de teletrabajo disminuya los costos de viaje, cada división debe tener un telecentro totalmente equipado con el cual comunicarse con la oficina regional o con los teletrabajadores de otras divisiones.

Adicionalmente a la compra de equipo de cómputo y los gastos de mantenimiento del programa de teletrabajo, la Oficina Regional de Chiquita Brands International debe implementar un programa de promoción y formación de los teletrabajadores, como se mencionó anteriormente en la propuesta piloto, la cual requerirá gastos de organización de talleres y eventos de promoción y capacitación.

Finalmente, todo este esquema requiere de al menos un técnico de soporte que brinde asistencia a los teletrabajadores y que haga las veces de Webmaster para el sitio en la internet. Este se encargaría además de realizar visitas a los domicilios cuando fuese necesario resolver problemas técnicos que los teletrabajadores no pudiesen resolver.

## **8.2. Beneficios Esperados**

### Tangibles

Los beneficios esperados en este tipo de proyectos suelen ser de tres fuentes.

*Por disminución de gastos de viaje:* la construcción de infraestructura de teletrabajo en las divisiones proveerá la capacidad de realizar algunas de las reuniones, que antes implicaban un viaje, por medios electrónicos. Siendo conservadores, se estimó que ese ahorro será de un 15% sobre el total de gastos de viaje (estimación realizada a partir del análisis y procesamiento de los reportes de viaje para 6 meses, y de información contable en estos rubros para 1997; combinado con los resultados de las entrevistas realizadas a los asociados).

*Por teletrabajo desde el domicilio:* la posibilidad de trabajar dos días a la semana (opción más popular en el cuestionario a los asociados regionales), desde el domicilio, incidirá directamente en la productividad. Este aumento puede oscilar entre un 10% y un 40 %, dependiendo del tipo de trabajo del que se trate, y las condiciones particulares de los teletrabajadores; sin embargo, la experiencia

recogida en Norteamérica y Europa señala 20% como la cifra más común. (Gray, Hudson, Gordon,1995). Tomando el salario promedio de los asociados de la Oficina Regional de Chiquita Brands International se calculó el ahorro generado por dicho aumento en productividad.

*Por ahorros en tiempo de viaje:* la disminución de los viajes realizados influye también de forma beneficiosa en la cantidad de tiempo perdido al viajar (preparativos, trámites de aeropuerto, el viaje mismo, llegada y acomodo en el lugar de destino, etc.), el cual se estimó como mínimo en 2 horas por viaje. Esto, multiplicado por los viajes ahorrados a los que se ha hecho mención, constituyen otro ahorro, pues la productividad del asociado se incrementa.

La siguiente tabla resume los montos obtenidos por cada uno de estos rubros:

## **Ahorros Proyectados \$389,081**

### **Por disminución de Gastos de Viaje \$260,424**

Gastos de Viaje CTO Anuales (Proyectado basado en Expense Reports de 6 Meses: 1281 viajes)	-\$1,446,798
Extrapolación para toda la Oficina Regional (+20%)	-\$289,360
<b>Total Estimado Gastos de Viaje</b>	<b>-\$1,736,158</b>
<b>Estimación Conservadora de Disminución en Viajes (-15%)</b>	<b>\$260,424</b>

### **Por Teletrabajo en Domicilio \$115,177**

Salario Anual de 25 Asociados Regionales en Programa (@ \$2531x Mes Promedio)	\$1,151,774
<b>Aumento esperado de Productividad (10% por 2 días a la semana)</b>	<b>\$115,177</b>

### **Por Ahorro de Tiempo de Viaje \$13,480**

Número de Viajes de Acuerdo con Expense Reports I Semestre 1998	1281
Anualización de la Cantidad de Viajes	2562
<b>Extrapolación para toda la Oficina Regional (+20%)</b>	<b>3074.4</b>
Disminución en la cantidad de Viajes Anualmente	-15%
Estimado de Viajes No Realizados	-461.16
Número de horas de viaje ahorradas (2hrs prom x viaje)	-922.32
<b>Ahorro por costo de horas laborales dedicadas al viaje (@ \$2531/mes Salario Promedio)</b>	<b>\$13,480</b>

Finalmente, se obtuvieron los flujos de efectivo y retornos esperados a partir de los datos expuestos anteriormente, obteniendo la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto (VAN) y el período de recuperación de la inversión inicial.

Se utilizó una tasa de inflación de 4% en dólares y el tipo de cambio para conversión de colones a dólares fué de ¢266 por dólar. Asimismo, se estimó un 40% de cargas sociales, un 30% de impuestos para el equipo importado (computadoras y otro equipo periférico) y se castigó al proyecto con un 40% de imprevistos, debido a la poca experiencia que en Latinoamérica se tiene con este tipo de proyectos. El siguiente cuadro resume los resultados:

<b>INVERSION Y GASTOS ANUALES</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>HARDWARE Y SOFTWARE</b>				
Central para redirección de llamadas Teleware de 8 Líneas (4E/4S)	\$ 10,000	\$ -	\$ -	\$ -
Solución de VideoConferencia para 100 Usuarios	\$ 33,800	\$ -	\$ -	\$ -
Nodo Internet con PSI (Proveedor de Servicios Internet) Privado	\$ 7,138	\$ 770	\$ 801	\$ 833
Despachos Compartidos en Edificio Oficinas Regionales	\$ -	\$ 4,855	\$ 5,049	\$ 5,251
Computadoras Internet Ready	\$ 12,600	\$ -	\$ -	\$ -
Telecentros Divisionales	\$ 3,150	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas Internet Locales	\$ 270	\$ 3,240	\$ 3,370	\$ 3,504
<b>COSTOS DE INICIO Y MANTENIMIENTO DEL PROGRAMA</b>				
Eventos de Formación	\$ 1,750	\$ 500	\$ 520	\$ 541
Eventos de Capacitación	\$ 2,500	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Mantenimiento al Año	\$ -	\$ 12,217	\$ 12,705	\$ 13,213
<b>CONTINGENCIA POR IMPREVISTOS (40%)</b>	\$ 28,483	\$ 8,633	\$ 8,978	\$ 9,337
<b>SUBTOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$ (99,691)</b>	<b>\$ (30,214)</b>	<b>\$ (31,423)</b>	<b>\$ (32,680)</b>

<b>AHORROS ANUALES PROYECTADOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Por disminución de Gastos de Viaje		\$ 260,424	270840.61	281674.236
Por Teletrabajo en Domicilio		\$ 115,177	\$ 119,784	\$ 124,576
Por Ahorro de Tiempo de Viaje		\$ 13,480	\$ 14,019	\$ 14,580
<b>SUBTOTAL PROYECTADO DE AHORROS</b>		<b>\$ 389,081</b>	<b>\$ 404,644</b>	<b>\$ 420,830</b>

<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>\$ (99,691)</b>	<b>\$ 358,867</b>	<b>\$ 373,222</b>	<b>\$ 388,150</b>
---------------------------	--------------------	-------------------	-------------------	-------------------

<b>TIR</b>	<b>3.60</b>
<b>VAN</b>	<b>\$821,057</b>
<b>Período de Recuperación</b>	<b>3.1 Meses</b>

Cabe mencionar que no se han cuantificado aquí los ahorros monetarios que los teletrabajadores obtienen al teletrabajar, pues ahorran en transporte, en alimentación, vestuario (por menor desgaste de las prendas de vestir).

### Intangibles

Los proyectos de teletrabajo que son implementados con éxito cuentan además con una serie de beneficios que, aunque no son fácilmente cuantificables en forma monetaria, son igualmente importantes e causan impacto en el éxito del negocio:

*Mejora en la calidad de vida de los teletrabajadores:* A raíz de los ahorros en tiempo de viaje desde y hacia la oficina, la reducción de los viajes a las divisiones, reducción de cansancio y estrés, y la posibilidad de pasar mayor tiempo con la familia.

*Motivación y lealtad para con la Compañía:* Este tipo de beneficio hace que los trabajadores aprecien el “esfuerzo y la atención” de la Compañía para con su vida personal.

*Flexibilidad de Horarios:* Lo cual le permite al teletrabajador ajustarse a su biorritmo y compromisos familiares y personales, buscando realizar las actividades laborales en sus períodos más productivos y de mayor concentración.

*Barreras de Entrada:* desde el punto de vista de la empresa, el teletrabajo constituye una enorme barrera de entrada para que otras empresas “se roben” el talento profesional de Chiquita, pues una vez implementado, es muy difícil para un competidor, que no cuente con esquemas de teletrabajo, el igualar los beneficios que ofrece la Oficina Regional de Chiquita Brands International.

*Ambientación del lugar de trabajo:* Otro beneficio que recibe el teletrabajador es la posibilidad de laborar en un espacio decorado y diseñado de acuerdo a sus gustos y necesidades.

*Vestimenta:* Un teletrabajador no necesita vestir formalmente cuando trabaja desde el domicilio y puede obtener así ventajas de comodidad.

## **Conclusiones y recomendaciones**

El presente documento demuestra que la implementación de esquemas de teletrabajo en la Oficina Regional de Chiquita Brands International es viable y deseable, tanto económica como financieramente; proveyendo una serie de beneficios intangibles adicionales a la empresa y a los trabajadores, que se integran a esta nueva forma de organización del trabajo.

El teletrabajo demuestra hacer aportes significativos a la solución de los problemas de estrés organizacional y disminución de costos que la Oficina Regional de Chiquita Brands International busca, para continuar siendo competitiva en un mercado laboral cada vez más exigente.

Se considera que en la Oficina Regional de Chiquita Brands International existe un nuevo perfil de trabajadores que presentan nuevas exigencias a la Compañía, en función del mejoramiento de su calidad de vida, no sólo de su condición económica.

Chiquita Brands debe considerar la implementación de este tipo de esquemas no sólo en sus oficinas del trópico, sino en todas aquellas operaciones en cuales las condiciones sean similares, o en aquellas en que un estudio demuestre la viabilidad del proyecto.

En términos de recomendaciones, existen ciertos aspectos que se considera importante explicitar y resaltar, para asegurar una implementación exitosa de la propuesta hecha anteriormente en este documento:

Recursos Humanos, oficina a cargo del proyecto, debe asegurarse de conseguir el respaldo político necesario para llevarlo adelante a nivel de la organización regional.

Se debe lograr una profunda convicción de la Organización en el teletrabajo, como una forma legítima y ventajosa de reestructurar las actividades laborales del equipo profesional de la Oficina Regional de Chiquita Brands International. Para ésto, Recursos Humanos debe realizar una labor importante de información, capacitación, mercadeo interno y sensibilización, previamente al inicio de la implementación del programa.

Durante los primeros meses del programa, debe prestarse especial atención al monitoreo y el seguimiento del rendimiento del personal teletrabajador, su satisfacción en el trabajo, los costos de viaje de toda la Oficina Regional y la aceptación que el personal no teletrabajador tenga a este esquema. Gran parte del éxito de este proyecto residirá en confirmar los beneficios y ahorros estimados en la propuesta.

Es extremadamente importante, para la administración del programa, el comprender que el teletrabajo no es para todo el personal, ni para todas las posiciones, por lo que, aquellos que participen en este programa, deben ser escogidos, de acuerdo con los criterios señalados en la propuesta. Especialmente en el inicio del programa, es necesario que se minimice la posibilidad de “arrepentimientos” en el personal y en las jefaturas que participan, así como minimizar la posibilidad de frustraciones y situaciones que generen bajas en el desempeño.

Recursos Humanos debe asegurarse de contar con el apoyo del Departamento Legal de la Compañía, a fin de evitar cualquier repercusión legal negativa que el teletrabajo pueda tener. En tal sentido se deberá documentar adecuadamente los acuerdos empresa-teletrabajador para evitar malentendidos y litigios innecesarios.

La Oficina Regional de Chiquita Brands International debe asegurarse de contar con todo el equipo y la infraestructura necesaria para implementar el esquema de teletrabajo, previamente al inicio del programa, de forma que éste cause el mejor impacto posible en los usuarios y beneficiarios de éste.

Al lado de esto, se debe prever el esquema de seguimiento y apoyo necesario para detectar y solucionar los problemas que pudiesen surgir durante la implementación del programa.

Debe, asimismo, prestarse atención al entrenamiento del personal involucrado, especialmente en las divisiones, para que se sienta seguro en la utilización de las nuevas tecnologías y se genere una cultura institucional que apoye el teletrabajo.

## Bibliografía

- Arias Oliva, Mario Implicaciones organizativas del teletrabajo. Departamento de Gestión de Empresas y Economía. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Rovira i Virgili.Tarragona,España.  
<http://www.festel.org/contents/download/index.html> 1998.
- Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. Mc Graw Hill. México, México. edición. 1997.
- Bergeron, Jean Louois et al. Los aspectos humanos de la organización. Edición de Gaëtan Morin. San José, Costa Rica, 1983.
- Boyd, Paul Six Organizational Benefits of Telecommuting.  
<http://pw2.netcom.com/~pboyd/orgbens.html>
- Bridges, William. Job Shift: how to prosper in a workplace without jobs. Addison-Wesley Publishing Co.. Massachussets. 3a. edición. 1996.
- Carpentier, Michael Networked Urope- The new Opportunities, en Telework '94. New Ways to Work. Proceedings of the Uropean Assambly on Teleworking and new ways of working, Berlin, november 3-4. Edited by Teleport Sachsen-Anhalt GmbH, Barleben (Deuchland) 1995?
- Casado Ortiz, Rafael Sociedad, tecnología y teletrabajo, algo más que una nueva forma de trabajar. En L@ Revist@ Digit@I, Número 0, año I, <http://www.arrakis.es/fiap/castellano/revista0.htm#4>
- Castells, Manuel La ciudad informacional: Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional. Alianza Editorial, Madrid, 1995

- Charpentier, Ricardo. “Las oficinas virtuales: opción valiosa en el manejo de recursos humanos”. Revista EKA. No. 116: 21-22, 15 de mayo, 1998.
- Chismol Ibáñez, Ramón El teletrabajo y la nueva organización empresarial. Departamento de comunicaciones. Universidad Politécnica de Valencia. España. <http://www.festel.org/contents/download/index.html> 1998.
- Crandall, N. Frederic et al. Work and regards in the virtual workplace: a “new deal” for organizations and employees. American Management Association. New York, 1998.
- DuBrin, A.J. Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in home employees. Psychol. Report 68:1223-34. 1991.
- Finkelievich, Susana. Teletrabajo: previsiones, fantasías y realidades. En <http://enredando.com/enredantes.html>
- Fresneda, Carlos ¿Teletrabajo? No, gracias. <http://w3.el-mundo.es/navegante/diario/97/mayo/26/260597teletrabajo.html>. 1997.
- Grey, Mike; Hodson, Noel; Gordon, Gil. El Teletrabajo. John Wiley & Sons Ltd. Inglaterra, 1994.
- Harris, Jim. The learning paradox: gaining security by rediscovering the joy of learning. Stategic Advantage. Toronto, Canadá. 7a. edición, 1997.
- Hernández Sampieri, Roberto et al. Metodología de la investigación. Segunda edición. Mc Graw Hill. México, Mexico, 1998.
- Jones, John W. Virtual HR: human ressource management in the information age. Crisp Publications. California, USA. 1998.

- Long, Troy et al. "Futuristic workplace: telecommuting program becomes hot attraction". Hiring & retaining the best. 2(8):10-11, octubre, 1998.
- López de Fernández, Ligia et al. Investigación bibliográfica y confección de trabajos escritos. EUNED. San José, Costa Rica. 1986.
- Padilla, Antonio El teletrabajo y su implementación en la empresa. Universidad de Málaga. Málaga, España. <http://www.festel.org/contents/download/index.html> 1998.
- Sampieri, Roberto et al. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. México, México. 2a. edición. 1998.
- Schwartz Ellis, Caron. Telecommuting quickly becoming benefit for employer, employee. <http://bcn.boulder.co.us/business/BCBR/1995/sep/commute2.html> 1998.
- Wellman, Barry; Salaff Janet; Dimitrova Dimitrina; Garton Laura; Gulia Milena; Haythornthwaite Caroline. Computer networks as social networks: collaborative work, telework and virtual community. Annual Review of Sociology, v22 p213. 1996.