

El teletrabajo en la estrategia organizativa



Experiencia piloto dirigida a la inserción y calidad de vida laboral de mujeres con discapacidad a través del uso de las TIC

Experiencia piloto dirigida a la inserción y calidad de vida laboral de mujeres con discapacidad a través del uso de las TIC: desplazamiento del entorno de trabajo hacia el hogar

Fundación Universia
Fundación ONCE
Enero, 2011

Índice

1.	Introducción	3
2.	Ventajas e inconvenientes del teletrabajo	4
2.1.	Ventajas del teletrabajo para la empresa u organización.....	4
2.2.	Ventajas del teletrabajo para el/la teletrabajador/a.....	6
2.3.	Ventajas del teletrabajo para la sociedad en general	7
2.4.	Posibles inconvenientes del teletrabajo.....	8
3.	Condiciones para la implantación del teletrabajo en una organización9	
3.1.	El entorno.....	10
3.2.	La estrategia.....	11
3.2.1.	Elementos a tener en cuenta en la estrategia de teletrabajo .	11
3.3.	La organización	13
4.	Modelos organizativos que posibilitan la implantación del teletrabajo	14
4.1.	Políticas de RR.HH	20
4.1.1.	Selección.....	20
4.1.2.	Formación	22
4.1.3.	Comunicación	23
4.1.4.	Evaluación del desempeño.....	23
4.1.5.	Compensación y beneficios	24
5.	Bibliografía de consulta en materia de teletrabajo.....	26
6.	Anexo. Cuestionario de diagnóstico de situación	29

1. Introducción

“Work is something you do, not some place you go”, Gil Gordon

El teletrabajo es una forma de desarrollar tareas productivas a distancia empleando las TICs; su carácter no presencial obliga a las empresas a reorganizarse de manera innovadora.

El teletrabajo hace posible acercar el trabajo a las personas en vez de acercar las personas al trabajo como es habitual en los métodos tradicionales de estrategia organizativa.

Según la Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y Situaciones de Dependencia (INE, 2008), una parte muy importante de la población con discapacidad en edad laboral tiene alguna dificultad para desplazarse fuera del hogar, siendo las mujeres mayoría entre las personas con discapacidad en este tramo de edad.

El tejido empresarial español necesita reformular sus procesos internos con el objetivo de mejorar su productividad y competitividad, sin soslayar su cada vez más elevado compromiso con la acción social sostenible y, en concreto con las personas con discapacidad que necesitan el diseño de canales para fomentar su inserción laboral a través de diseños organizativos flexibles.

El proyecto piloto que presentan Fundación Universia y Fundación ONCE en cooperación se sintetiza en la implantación de procesos de aprovechamiento al máximo de entornos virtuales laborales, donde las mujeres con discapacidad, como colectivo vulnerable con dificultades específicas de cara a la incorporación laboral, puedan generar conocimiento en la cadena de valor de las organizaciones, huyendo de la obligatoriedad de su presencia física en el lugar de trabajo tradicional. Este documento se centra en el objetivo de que las organizaciones vean una oportunidad la implantación del teletrabajo

en la estrategia organizativa favoreciendo la conciliación y calidad de vida en el trabajo, la reducción de costes financieros, de infraestructuras, energéticos y de medio ambiente.

2. Ventajas e inconvenientes del teletrabajo

El presente apartado ofrece una relación de ventajas del teletrabajo, tanto para la empresa, para el teletrabajador como para la sociedad, así como posibles riesgos, dificultades e inconvenientes a tener en cuenta a prevenir o resolver con los medios adecuados.

2.1. Ventajas del teletrabajo para la empresa u organización

1. Incremento de la competitividad e innovación en las organizaciones para hacerlas más productivas y dinámicas con el objetivo de lograr un crecimiento duradero acompañado por la mejora cuantitativa y cualitativa del empleo y una mayor cohesión social.
2. Modernización de las estructuras organizativas haciéndolas más eficientes en sus procesos que se simplifican para volverse más rápidos y ágiles para adaptarse e incluso anticiparse al entorno cambiante.
3. Reducción de gastos, de espacio, desplazamientos de personal, energía, equipamientos informáticos e infraestructuras en general.
4. La trabajadora es más productiva ya que puede conseguir un ambiente sin interrupciones constantes, un trabajo más relajado y

mejor gestión del tiempo. Algunos estudios destacan también que se consigue un aumento de la calidad y eficacia del trabajo.

5. Mejora en el rendimiento y compromiso de las trabajadoras gracias a la mejora en la motivación vinculada a la compensación intrínseca.
6. Rigurosidad en la evolución del desempeño gracias a la plasmación gráfica y real del grado de cumplimiento de objetivos. Ligazón del rendimiento al paquete retributivo a través de la retribución variable regida por *merit pay* en relación a la aportación de valor que realiza la empleada.
7. Promoción de la retención-fidelización y atracción del talento así como la prolongación de la vida activa por el menor desgaste en la vida laboral.
8. Reducción del absentismo por enfermedad común y del índice de rotación.
9. Fomento de los contratos a tiempo parcial.
10. Dotación a la empresa de una estructura más flexible pudiendo adaptarse mejor a las condiciones del mercado por poder disponer de trabajadores en cualquier parte del mundo sin necesidad de instalar oficinas en cada lugar donde se encuentren estos.
11. Impulso a una nueva dimensión de la responsabilidad social empresarial y mejora en la gestión de la diversidad.
12. Contribuye al cumplimiento de la LISMI.

2.2. Ventajas del teletrabajo para el/la teletrabajador/a

1. Conciliación de la vida familiar y laboral mejorando la calidad de vida.
2. Utilización de las TICs, demostrando que el teletrabajo en personas con discapacidad puede actuar como nueva forma de modernización de relación laboral en un ámbito de actividades profesionales muy amplio.
3. Dar oportunidades laborales a personas con discapacidades severas con dificultades de movilidad, que puedan gestionar su tiempo de manera más eficiente.
4. Incremento de la contratación de personas con discapacidad, removiendo barreras que provocan exclusión social y demostrando que la inversión en recursos humanos es fundamental para la sana evolución de la economía, convirtiendo al capital humano en elemento diferenciador. Mejora en el acceso al empleo de personas con discapacidad, ya que ni las barreras arquitectónicas ni las geográficas inciden negativamente en su inclusión en el entorno sociolaboral
5. Fomento de la inserción laboral de personas residentes en el entorno rural.
6. Impulso del acceso a la formación en gestión online del trabajo: aprendizaje continuo.
7. Ahorro de dinero y tiempo al reducir los desplazamientos diarios.
8. Reducción del estrés.

9. Flexibilidad en el horario laboral permitiéndole compaginar mucho mejor sus actividades personales y familiares con el trabajo.
10. Eliminación del inconveniente de las distancias físicas pudiendo trabajar para empresas alejadas de la zona de residencia.
11. Acceso en igualdad de condiciones al mercado de trabajo para las personas con discapacidad.
12. Incremento en la motivación y autorrealización y por tanto de la productividad.
13. Impulso a la autonomía e independencia de las personas con discapacidad.

2.3. *Ventajas del teletrabajo para la sociedad en general*

1. Distribución geográfica más equitativa: disminución del éxodo rural y desarrollo local.
2. Potenciación del uso de las TICs.
3. Inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión.
4. Reducción de costes en desplazamientos y por lo tanto reducción de emisiones de CO₂ e impacto positivo en los aspectos medioambientales.
5. Mejora de la inversión en redes y en conocimiento.

2.4. Posibles inconvenientes del teletrabajo

A la hora de implantar el modelo de teletrabajo en una organización, hay que tener en cuenta algunas dificultades, todas ellas salvables, con las que una organización se puede encontrar:

1. Dilatación de jornada laboral.
2. Difuminación de la frontera entre vida laboral y personal que puede generar conflictos familiares.
3. Aislamiento e incomunicación.
4. Dificultades en la gestión de protección de datos y confidencialidad.
5. Falta de apoyo material y personal.
6. Dificultades para trabajar en equipo.
7. Inexistencia de una figura contractual que refleje este tipo de relación laboral.

3. Condiciones para la implantación del teletrabajo en una organización

En el ámbito microeconómico el teletrabajo se concreta en una nueva forma de plantear los negocios y volver más fáciles y cómodas las condiciones de trabajo y los hábitos de vida y de ocio de las personas.

Hace unos años la generación de ventajas competitivas yacía en las capacidades económicas y tecnológicas, después la información se convirtió en un elemento clave de difícil acceso, sin embargo, el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones posibilitó esa vía, dando esto lugar a la consolidación de las personas como activo fundamental generador de conocimiento y relaciones personales.

En general, la empresa ganadora de nuestros días es la que desarrolla mejor las relaciones de lealtad, introduce productos y servicios innovadores antes y mejor que la competencia en los segmentos target, produce con más calidad y costes más bajos, moviliza mejor las habilidades y motivación de los empleados para la mejora continua y la implantación de la estrategia y aplica mejor la tecnología y la información.

Para implantar el teletrabajo en una organización, hay que contemplar el tratamiento de los empleados como personas diferentes, con desiguales necesidades y como elementos fundamentales para la consecución de una ventaja competitiva sostenible ante un entorno vertiginosamente cambiante, ante un cliente concienzudamente exigente, ante la idea imprescindible de la calidad y productividad en los procesos y productos finales.

Para afrontar este entorno, las organizaciones están derribando sus barreras y jerarquías internas, reduciendo su tamaño y formando un complejo de unidades empresariales autónomas orientadas hacia el mercado y vinculadas horizontalmente, buscando efectos de crecimiento y sinergias o complementariedades.

A pesar de que las experiencias y estudios de teletrabajo son generalmente positivas para afrontar este necesario cambio organizativo, en España estamos atrasados en la implantación de este modelo. Las causas fundamentales de esta situación son por una parte la dificultad de trasladar puestos a teletrabajo en dos sectores primordiales de nuestra economía: construcción y turismo y algunas otras culturales.

3.1. El entorno

Fue Ansoff (1965) el primero en teorizar sobre la necesidad de ligar las decisiones estratégicas al entorno, considerando las variables referentes a las personas y a la información.

Las características actuales de nuestro entorno empresarial son:

- Internacionalización de la economía y apertura al mercado europeo y mundial.
- Cambios en el plano político-económico, nacional y mundial en cuanto a desregulación, libertad de comercio y mercados de capitales más eficientes.
- Agresiva competitividad de los países asiáticos en los mercados internacionales, fundamentalmente en el sector industrial.
- Cambios en la estructura de demandas, con exigencias de mayor calidad y de mayor complejidad de los productos y servicios requeridos.
- Innovación tecnológica y su asimilación para mejorar tanto la organización como los procesos productivos.
- Apertura del comercio en Internet.
- Economías de escala incrementadas.
- Costos disminuidos de transporte o almacenamiento. Canales de distribución racionalizados.
- Deslocalización de la producción.

Con estas características, parece interesante contemplar la posibilidad de introducir en la estrategia organizativa de la empresa el modelo de teletrabajo que se adapta perfectamente a las exigencias de este entorno vinculado a la tecnología e innovación, a la flexibilidad y cambio continuo y a la deslocalización.

3.2. La estrategia

En la terminología de la consultora McKinsey, la estrategia se compone de: estructura, sistemas, capacidad, estilos, recursos humanos y valores compartidos.

El capital humano se ha convertido en el factor más importante para la implementación fructífera de la estrategia, ya que la aportación de valor en el mercado de los bienes tangibles o materiales (tierra, instalaciones y capital) va sometiéndose al incremento de valor de los bienes intangibles o inmateriales (marca, cultura, modelo estratégico y las personas); la clave está hoy en atraer a los individuos más adecuados para cada lugar que se necesita ocupar en la empresa.

3.2.1. Elementos a tener en cuenta en la estrategia de teletrabajo

3.2.1.1. La calidad y el proceso

La calidad es un continuo: sólo personas motivadas, responsables y vinculadas a la empresa son capaces de crear calidad.

Una organización laboral permeable, con un alto grado de responsabilidad autónoma de los empleados y grupos en todos los niveles es el rasgo característico de los “círculos de calidad” y de la idea de calidad total que es

un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

Las empresas que implantan de manera eficiente el teletrabajo son aquellas que alcanzan de forma simultánea estos tres requerimientos:

- Consolidación de una red integrada, con activos dispersos e interdependientes.
- Con una coordinación múltiple y flexible.
- Con un desarrollo conjunto del conocimiento y con una construcción de una visión compartida y un compromiso individual.

3.2.1.2. La productividad

La productividad, desde la estrategia organizativa del teletrabajo, se enmarca como un principio imprescindible para la competitividad y supervivencia del modelo. La falta de productividad se relaciona con la incapacidad de la empresa para utilizar adecuadamente sus recursos tecnológicos y humanos.

La productividad de los empleados depende pues de la organización, quien es responsable de marcar, obtener, controlar y conservar los niveles de competitividad. Para ello hay que eliminar el trabajo inútil, evitar ocupar tiempo y esfuerzo del/la teletrabajador/a en actividades de las que no se obtiene rendimiento alguno y medir los resultados a través de indicadores vinculados a los objetivos consensuados previamente.

3.2.1.3. Tecnología e innovación

La tecnología no es una solución en sí misma, sino una ayuda que se traduce en una simplificación de los procesos.

La tecnología en el teletrabajo permite en relación al/la teletrabajador/a: desarrollar eficientemente sus tareas, comunicarse con sus compañeros y supervisores, formarse, informarse, conocer el grado de cumplimiento de sus

objetivos, autocontrol de presencia etc. y en relación al cliente: superar las barreras geográficas, profundizar en las relaciones con él, así como personalizar la oferta de productos y servicios.

Para conocer requerimientos específicos y claves para la toma de decisiones en relación con las necesidades tecnológicas del teletrabajo, véase el documento generado en este mismo proyecto, disponible en:

http://www.teledislab.es/descargas/Necesidades_Tecnologicas_Teletrabajo.doc

3.3. La organización

Es muy importante la adaptación de la organización a la estrategia. En todos los niveles, el diseño de la organización y los comportamientos adecuados deben ser una consecuencia de la estrategia asumida, pues las organizaciones son un medio de ayuda para la consecución de objetivos, que no pueden entorpecer o frenar el negocio sino ayudar a desarrollarse propiciando sinergias y en la medida de lo posible, economías de escala.

En España la estructura jerárquica funcional sigue siendo la más utilizada en el diseño organizativo seguida de la divisional, siendo la estructura en red prácticamente inexistente, si bien cabe destacar la notable disminución de la estructura funcional a lo largo de los años a favor de diseños organizativos más descentralizados.

Existe un achatamiento de la pirámide de Fayol, el ámbito de control “*span of control*” pierde fuerza al igual que la supervisión para ganar el/la trabajador/a en autonomía. La empresa está centrada en el cliente, es una organización de especialistas basada en la información. Sus principios fundamentales son: reducción de la jerarquía, uso de equipos para gestionar procesos, consideración de cada área de actividad como cliente interno, delegación... De este modo la organización se cohesiona alrededor de

procesos, es más flexible y se adapta mejor a las demandas de los clientes, cada vez más cambiantes.

3.3.1. Modelos organizativos que posibilitan la implantación del teletrabajo

3.3.1.1. Organización abierta, dinámica, flexible y cambiante

Las organizaciones donde se ha introducido el teletrabajo son dinámicas y elásticas, por ello es clave identificar los síntomas de agotamiento de un modelo tradicional, como pudieran ser el empeoramiento del clima organizativo, los malos resultados, la falta de anticipación, la falta de adaptación a las nuevas necesidades, etc para proponer como una de las alternativas para afrontar el cambio la introducción del teletrabajo.

Esta organización sin fronteras transforma a la empresa en una que aprende, que presta menos atención a la categoría en la que trabaja un empleado que a las habilidades que posee. Una organización abierta tiene habilidad para innovar, generar ideas nuevas y aprovechar el conocimiento.

3.3.1.2. Organización innovadora y creativa

Creatividad es la capacidad de producir ideas nuevas y útiles realizadas por un individuo o un grupo de individuos que trabajan juntos.

La innovación organizacional es el proceso de implementar con éxito las ideas creativas que hay en una organización. Las ideas pueden ser desde ideas para nuevos productos y nuevos procesos o servicios en líneas de negocio de la nueva organización, hasta ideas para nuevas políticas y nuevos procedimientos como es el caso del teletrabajo.

El buen clima, la cooperación, el apoyo y confianza o la suficiencia de medios son aspectos organizacionales fundamentales para el desarrollo de la creatividad, tan importante para favorecer la innovación de las organizaciones

que tienen que estar sujetas a un cambio continuo para no descolgarse del mercado.

El teletrabajo exige innovación en tanto en cuanto el uso de las tecnologías es imprescindible para su implementación, algunas de sus consecuencias: establecimiento de nuevos canales de comunicación, mejora en la motivación y autorrealización de los empleados o desarrollo de habilidades técnicas inciden directamente en la capacidad creativa de la organización.

3.3.1.3. Organización sistema

La teoría de sistemas considera las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo y dinámico con los ambientes que le rodean. Von Bertalanffy fue el primero en articular la teoría general de sistemas en el año 1950, este autor se refiere a sistema como “conjunto de elementos que se mantienen en interacción”. Sistema denota interdependencia, interconexiones y correlaciones de un conjunto de elementos que constituyen un todo identificable, o *gestalt*.

Todos los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida; tienen una frontera permeable que los separa del entorno global, y se guían por propósitos y metas buscando el equilibrio.

En definitiva, la organización en la que se implante el teletrabajo ha de verse como un sistema compuesto por subsistemas para conseguir el objetivo previsto, que únicamente es alcanzable mediante la acción conjunta.

3.3.1.4. Organización red

Las barreras para la libre circulación de bienes y de servicios han disminuido drásticamente. Se abren los mercados y se genera una nueva división internacional del trabajo y una intensificación de la competitividad, competencia que no significa un “juego de suma cero” sino que todos ganan, y es en esto en lo que se fundamenta la idea de organizaciones red pues el mundo vive un desarrollo creciente de mutua interdependencia.

Este tipo de organización está estructurada generando un sistema de funciones que interactúan constantemente y las personas actúan de acuerdo a una visión y un compromiso compartido.

Esta integración en redes aprovecha las sinergias, elimina duplicidades funcionales y reduce conflictos de responsabilidades dentro de los procesos multifuncionales, capaces de crecer manteniendo su reducido tamaño al tiempo que acceden a ventajas de la gran escala.

3.3.1.5. El modelo PYME

Las unidades empresariales enormes tenían su fundamento en la fabricación en serie y en la venta a gran escala.

Las organizaciones pequeñas son capaces de sobrevivir, el fuerte uso de las tecnologías de la comunicación les puede ayudar, aunque la dificultad en el acceso rápido a los capitales de riesgo que financian estas pequeñas firmas hacen peligrar su ventajosa situación.

Las grandes empresas tienen la necesidad de independizar sectores y transformar sus estructuras monolíticas en federaciones de empresas individuales autónomas.

Las PYMES son el tipo de empresa que más abunda en España y en el modelo que se centra el proyecto piloto para intentar mejorar su productividad a través del uso de las TICs aplicadas a la fuerza de trabajo.

Las PYMES españolas necesitan sin embargo para afrontar el reto del teletrabajo, ampliar sus inversiones en tecnología y concretamente en redes informáticas.

Elementos organizativos básicos para el desarrollo del teletrabajo

3.3.1.6. Ajuste entre el individuo y la organización

La relación que existe entre empresa y el/la teletrabajador/a es de reconocimiento mutuo, las personas desean desarrollar su potencial en su

trabajo, la empresa les ofrece oportunidades y recompensas, mientras que el/la empleado/a proporciona resultados.

Parece existir una conexión importante para el individuo, entre el hecho de trabajar en una organización estructurada de forma que su tarea se desarrolle de una manera adecuada y eficaz y sus sentimientos de satisfacción. Para satisfacer esa necesidad, la organización debe estar estructurada de tal forma que pueda proporcionar a sus miembros una oportunidad de hacer bien su trabajo que, en el caso de teletrabajo está vinculado con diferentes necesidades como dotación tecnológica, canales de comunicación e información, desarrollo profesional y formativo, sistema retributivo equitativo, etc.

3.3.1.7. Las personas como ventaja competitiva sostenible

Las personas que teletrabajan son capaces de convertir información en conocimiento, proporcionando unos servicios a su cliente interno y/o externo. Estas personas se interrelacionan y pueden integrar en una organización siendo mejores que la suma de las partes.

Lo que diferencia a las empresas más admiradas y rentables es la capacidad para atraer, retener y desarrollar el talento humano. La innovación se ha convertido en una necesidad y el talento en el principal recurso de las organizaciones, dos elementos fundamentales que se fomentan con el teletrabajo.

3.3.1.8. Los equipos de trabajo como unidades estratégicas de la organización

Los empleados, en cuanto individuos, interaccionan y conforman equipos de trabajo para organizar y volver más eficiente esa relación necesaria dentro de la empresa.

En el teletrabajo la gestión de estos equipos es imprescindible, pudiendo ser su composición mixta, es decir, de trabajadores y teletrabajadores. Para la

correcta gestión de estas unidades es imprescindible facilitar la comunicación, difundir los objetivos individuales y grupales, definir las funciones y responsabilidades de cada persona, establecer sistemas de recompensa por los buenos resultados, etc.

3.3.1.9. El enriquecimiento de la persona

A pesar de haber llevado a cabo, en el presente proyecto, un análisis y descripción de 100 puestos para estandarizar el contenido de sus funciones, frente al tradicional y conocido enriquecimiento del puesto, el teletrabajo ofrece el enriquecimiento de la persona ya que el aumento deliberado y gradual de los objetivos, las responsabilidades y desafíos contribuye a un crecimiento individual de cada empleado/a.

El enriquecimiento de la persona ofrece más oportunidades de autonomía y también le da más responsabilidades para la toma de decisiones, tales como programación del trabajo y determinación de los métodos

3.3.1.10. Delegación de poder (empowerment)

En el teletrabajo se hace hincapié en el control individual y la responsabilidad del trabajo de cada empleado. Existe una delegación de poder que implica proporcionar a las personas la cualificación y la autoridad para tomar decisiones.

El objetivo estratégico de la delegación de poder es lograr una organización compuesta por personas entusiastas y comprometidas que realizan su trabajo porque disfrutan de él, captando personas con talento que no están dispuestas a someterse a un férreo control.

Mediante el establecimiento de metas y objetivos y dando amplia autonomía a la toma de decisiones, pero asegurando el cumplimiento de las prioridades de la organización es posible el *empowerment* que proporciona poder al/a la trabajador/a. Para ello es necesario considerar una serie de aspectos:

- Necesidad de fijar objetivos para que los empleados opten por las mejores opciones ante las alternativas desde una perspectiva integral.
- Dotación de información a cada persona para que pueda tomar la mejor decisión en cada momento.
- Desaparición de la división de los empleados entre pensantes y actuantes, las decisiones se toman en toda la organización.

3.3.1.11. Diversidad de la fuerza laboral como riqueza organizativa

La creciente diversidad de la fuerza laboral en España y en el resto del mundo produce una mezcla a gran escala que se multiplicará en los próximos años. Esta tendencia constituye un desafío y una oportunidad para la estrategia organizativa ya que numerosos estudios apuntan a que las empresas que formulan e implantan estrategias de Recursos Humanos que capitalizan la diversidad de los trabajadores tienen más probabilidades de sobrevivir y prosperar.

La diversidad es natural y aporta riqueza al mundo, la naturaleza es diversa y por tanto no es correcto encasillar a la gente en estereotipos ni hacer simplificaciones, cada uno es quien es con todas sus dimensiones y complejidades. Lo que importa son las situaciones que cada persona afronta en su vida: hijos, cuidado de seres queridos, problemas de salud, necesidades especiales... no la raza, el sexo o las capacidades. El teletrabajo en este sentido, permite una correcta gestión de la diversidad equiparando las oportunidades y favoreciendo la inclusión no sólo de las personas con discapacidad, sino de cualquier colectivo.

3.3.1.12. Gestión de espacio físico

Es importante determinar una serie de premisas básicas para que el teletrabajo se pueda llevar a cabo en el espacio físico destinado a tal efecto. Entre otras se han determinado las siguientes condiciones necesarias.

Espacio definido para el desarrollo de tareas, separado del resto del hogar donde se hace la vida familiar y con los elementos suficientes para desarrollar correctamente el trabajo: mesa, silla ergonómica, material, tecnología, etc.

- Temperatura óptima tanto en las estaciones frías como cálidas
- Correcta iluminación: a ser posible el espacio destinado debería tener luz natural, si no es posible hay que optar por una correcta iluminación artificial de bajo consumo.
- Ventilación.
- Tranquilidad: el lugar de trabajo debe ser independiente y a ser posible separado por una puerta, además es preciso buscar una estancia poco ruidosa y aislada.

3.4. Políticas de RR.HH

La efectividad del teletrabajo es superior cuando la empresa considera a los trabajadores como recursos estratégicos.

3.4.1. Selección

El teletrabajo es una manera flexible y adaptada a las necesidades de las personas de aportar valor a una empresa, su individualidad y capacidad de adaptación le proporciona la posibilidad de atraer a los mejores.

Los viejos métodos para seleccionar están cambiando para acomodarse al enfoque personal. Las compañías seleccionan por competencias técnicas y personales y por potencial. Así la persona contribuirá a la organización aportando elementos variadísimos que proporcionarán valor a la misma.

La selección debe hacerse sobre la base de las políticas y necesidades de la organización, mediante el trabajo interdisciplinario buscando mejorar el proceso para poder definir con claridad la persona que necesita la empresa.

Se han identificado las siguientes competencias personales necesarias para seleccionar un/a teletrabajador/a, éstas son complementarias a las propias de cada puesto:

- Autonomía y capacidad para resolver problemas.
- Capacidad para organizarse y gestionar el tiempo.
- Iniciativa.
- Responsabilidad.
- Confianza y profesionalidad
- Comunicación
- Capacidad de adaptación
- Autodisciplina
- Capacidad para soportar el aislamiento
- Rigurosidad en cumplimiento de horas de trabajo.

Es preciso recordar que el teletrabajo es una modalidad de prestación laboral voluntaria y reversible. Son los/as candidatos/as quienes deben adoptar también la iniciativa y expresar su voluntad por trabajar a través de este procedimiento.

3.4.2. Formación

En la empresa, la formación ha de ir acorde con la estrategia organizativa que se propone y para ello tiene que cumplir algunos requisitos:

- Asignar mayor énfasis a lo que “se debe conseguir” que a lo que “hay que hacer.”
- Formación participativa y motivadora.
- Basada en métodos flexibles.
- Creación de itinerarios específicos para cada persona.
- Desarrollo de personas participativas y abiertas a los cambios.

La visión formativa en el teletrabajo complementa la formación presencial con el *e-learning*, formación *on-line* o *self-learning* para dirimir las necesidades individuales de cada persona en su aprendizaje.

Las organizaciones están en un proceso de cambio continuo, el empleado debe reciclarse permanentemente, adquirir nuevos conocimientos, desarrollar nuevas competencias y trabajar con herramientas y tecnologías cada vez más sofisticadas. Si se consigue el aprendizaje eficaz, las personas convierten las oportunidades en visión, transforman ésta en acción y orientan la acción en función de la estrategia organizativa.

Cada individuo como sistema independiente requiere de un tratamiento y atención adecuada que contribuya no sólo a su crecimiento laboral sino también humano. La organización debe tener presente que la difusión de conocimiento es una actividad que no puede ser impuesta por la empresa, sólo es efectiva cuando los individuos voluntariamente se adscriban a los programas.

Las herramientas tecnológicas de teletrabajo deberían contemplar la posibilidad de incluir módulos formativos con el objetivo de ampliar el conocimiento y reciclaje de la persona en cada momento.

3.4.3. Comunicación

Implantar una estrategia tiene mucho que ver con el modo de comunicarla, haciendo que cada persona de la organización tenga presentes las consecuencias de sus actuaciones y la orientación de sus metas hacia la misión y la visión de la compañía. Ello es importante porque si los/las empleados/as no saben hacia dónde se quiere dirigir la organización nunca se llegará al punto deseado.

El nuevo tipo de organización hace que la comunicación sea más fluida y no se quede la estrategia en los primeros niveles de dirección. Así la organización se mueve en un círculo continuo; la comunicación ya no ha de seguir ese recorrido estricto de arriba-abajo y viceversa sino que se vuelve más horizontal y transversal.

La comunicación en el teletrabajo ha de personalizarse ajustando la comunicación a los interlocutores. Los medios técnicos se incrementan: intranet, portal del empleado, vídeo conferencia, foros, canales, teléfonos, etc.

Es importante enviar mensajes claros a los/las teletrabajadores/as del comportamiento que se espera de ellos/as; no se puede ser contradictorios, es necesario hacer un esfuerzo de claridad dado que la comunicación es más compleja en el teletrabajo al perder la comunicación cara a cara.

3.4.4. Evaluación del desempeño

Una vez definida la estrategia de telatrabajo, el primer paso que conviene dar es hacerla comprensible a toda la organización. Después habrá que dirigir a cada persona hacia ese objetivo común. Tras consensuar los objetivos y subobjetivos de cada persona, el siguiente paso es integrar esa estrategia ya definida en un sistema que permita verificar su nivel de consecución.

Cuando se trata de alinear a todos hacia un objetivo, se está transmitiendo el mensaje a lo largo y ancho de toda la organización de que los conocimientos se han de compartir, que todos se deben ayudar mutuamente, porque todos aúnan sus esfuerzos en una misma dirección.

Si se quiere que cada miembro de la organización contribuya a la consecución de la estrategia aportando desde su rol aquellos resultados que se precisen, se debe disponer de herramientas o metodologías que persigan focalizar la estrategia para cada rol.

Los indicadores de medida y los objetivos marcados no deben ser percibidos como un sistema de control y penalización sino de aprendizaje. La medición es necesaria porque con ella se mejoran los resultados de la persona, pero no se puede caer en el exceso generando estrés. Habrá que evaluar el impacto de la estructura organizativa de teletrabajo en los individuos y así se ajustarán los sistemas de recompensa y los indicadores de rendimiento para favorecer los comportamientos deseados.

La responsabilidad social de la empresa comienza con el conocimiento de todos los empleados de manera integral para finalmente analizar el entorno, es por ello que la evaluación del desempeño en el teletrabajo es un elemento primordial, de él depende el nivel de motivación de los empleados y el grado de consecución de resultados, para ello es fundamental que la herramienta tecnológica contenga los objetivos cuantificados y temporalizados establecidos a nivel individual y grupal e informe periódicamente del grado de consecución de los mismos.

3.4.5. Compensación y beneficios

La compensación ha de estar al servicio de la estrategia para asegurarnos el retorno de la inversión, relacionado con la mejora de resultados da la compañía gracias entre otras cosas al trabajo de personas motivadas.

La forma de retribuir ha de alinearse con las nuevas exigencias del modelo de teletrabajo diseñado, combinando contraprestaciones intrínsecas y

extrínsecas, retribución individual y por equipos. En el teletrabajo es recomendable introducir además la retribución variable, como complemento a la retribución fija, regida por *merit pay* en relación a la aportación de valor que realiza el/la empleado/a vinculado no tanto al número de horas trabajadas como a los resultados obtenidos.

En las políticas de compensación se ha de generar una percepción de trato justo entre los/as trabajadores/as de la organización, al retribuir equitativamente tanto respecto al ámbito interno, como al ámbito externo e individual. Es decir un/a teletrabajador/a con las mismas funciones, responsabilidades, formación y experiencia debe cobrar lo mismo que un/a trabajador/a presencial de la empresa y parecido a otro/a que trabaje en otra empresa del sector.

En general la compañía ha de proporcionar un sistema flexible (“retribución a la carta”) para que los paquetes de recompensa se gestionen individualmente, sean cada vez más adaptables a las necesidades personales.

No hay que olvidar sin embargo que la motivación perdurable nace de las relaciones humanas, de la calidad de vida en el trabajo, del acceso a la información, de la flexibilidad... de que en definitiva la gente disfrute con lo que hace.

4. Bibliografía de consulta en materia de teletrabajo

Álvarez Nieto, M. et al (2004) Trabajar y vivir la red, Editorial Telefónica I+D, España.

APTRA (2007). Proyecto “Adaptación de Puestos de Trabajo, Recomendaciones y Ayudas técnicas”. Fundación ONCE. Disponible en: http://aptra.portaento.es/aptra/asp/QueEs_2.aspx

Area, M. (2002). Calidad de vida, discapacitación y formación para el teletrabajo. Ponencia presentada en el I Seminario Internacional sobre Nuevas Tecnologías y calidad de vida. <http://webpages.ull.es/users/manarea/Documentos/documento5.htm>

Asociación Española de Teletrabajo, <http://www.aet.es/index.htm>

B.O.E. núm.149, ORDEN APU/1981/2006, de 21 de junio, por la que se promueve la implantación de programas piloto de teletrabajo en los departamentos ministeriales.

Boiarov, S. (2009). Telecapacitados. Teletrabajo para la inclusión laboral de personas con discapacidad. Colección Temas de Derecho Laboral Nº 2 - Teletrabajo, parasubordinación y dependencia laboral. Editorial ERREPAR. Disponible en: http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/teletrabajo/Errepar_BOIAROV.pdf

Commuter Challenge (2005) Telework: good reasons & great tools. Disponible en: <http://www.commuterchallenge.org/telework.html> (Consulta: 13/10/2010)

Cruz, J. (2007). Comunicación de Alcatel-Lucent. Soluciones de movilidad para facilitar el teletrabajo en la Administración Pública.

Chinchilla, N. (2002): “Teletrabajo: crecimiento sostenido y silencioso”. Boletín Semanal 185, disponible en: <http://www.observatoriodigital.net/bol185.htm>

Chinchilla, N. y León, C. (2007): Guía de buenas prácticas de la empresa flexible. Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid.

Dirección General XIII de la Unión Europea (1999): Carta Europea para el Teletrabajo. Disponible en: <http://www.telework-forum.org/diplomat/es/what/what.htm>

ENTER (2009). Prácticas de trabajo virtual y teletrabajo en el sector TIC en España. Informe 2008. Madrid. ENTER.

European Commission (2000): E-work 2000, status report on new ways to work in the information society, IST Programme, Brussels.

Gray, Hodson y Gordon (1995). El teletrabajo. Fundación Universidad Empresa.

Guía de incorporación del teletrabajo en la empresa: una opción para integrar personas con discapacidad edición a cargo de Carmen Viorreta Arabaolaza. [Madrid] Escuela Libre Fundación ONCE [2001] Colección Poliedro

Handbook MIRTI (1998). Disponible en: <http://www.telework-mirti.org/handbook/spagnolo/>

INAP (2006): Libro Electrónico Plan Concilia. Horarios y teletrabajo. Madrid. Ministerio de Administraciones Públicas.

INAP (2006): Manual para la implantación de programas piloto de teletrabajo en la administración pública. Madrid. Ministerio de Administraciones Públicas.

MCA-UGT (2007) Teletrabajo y su regulación en el sector de la TIC. Observatorio Industrial de Electrónica, Tecnología de la información y Telecomunicaciones.

Network World (2008): "Teletrabajo y seguridad". Disponible en: <http://www.networkworld.es/Teletrabajo-y-seguridad/seccion-Telecomunicaciones/articulo-193357> (consulta 14/10/2009).

Observatorio Industrial de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones (2007): Teletrabajo y su regulación en el sector de las TIC.

Pastor Mondéjar, J. (2008): Tecnologías de acceso remoto a aplicaciones corporativas y Teletrabajo. Caja Mediterráneo. Disponible en: www.teleco.upct.es/documentos/empresas/AccesoRemoto.pdf (consulta 14/10/2009)

Pérez, M., (2005). La adopción del teletrabajo y las tecnologías de la información: estudio de relaciones y efectos organizativos.

Pérez, M., de Luis, M., Martínez, Ángel (2001). La adopción y difusión potencial del teletrabajo: estudio de factores explicativos basados en teorías organizacionales. XI Congreso Nacional de ACEDE. Disponible en: http://www.clminnovacion.com/NR/rdonlyres/eu727pjjc5ablc7jksvwwfohdaspvx4yhb_r45ygnpujwrpb13miu632pb7m44xqtuicembr42lwf/NT%252eperez1.pdf (consulta 14/10/2009).

Prácticas de Trabajo Virtual y Teletrabajo en el sector TIC en España. Informe 2008. Disponible en: <http://www.enter.ie.edu/mybox/cms/10505> (consulta 14/10/2009).

Rodríguez-Piñero, M. (Coord.) (2004). "Aproximación al teletrabajo". En Negociación colectiva y sectores emergentes. Colección Informes y estudios. Serie Relaciones Laborales. MTAS

Salazar, C. (2007a). "El Teletrabajo como aporte a la inserción laboral de personas con discapacidad en Chile: Una gran carretera virtual por recorrer". Revista Ciencia y

Trabajo, Abr-Marz. Disponible en: <http://www.cienciaytrabajo.cl/pdfs/25/C&T25> (Consulta: 13/10/2010).

Salazar, C. (2007b). "Teletrabajo y la inclusión laboral de personas con discapacidad". Revista Internacional Sostenibilidad, Tecnología y Humanismo, Número 2, Año 2007. Disponible en: <https://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/4233/1/Salazar.pdf> (Consulta: 13/10/2010)

Sánchez, E (2008). Prácticas de Trabajo Virtual y Teletrabajo en el sector TIC en España. ENTER.

Seco, Raquel (2011): "Demasiado antiguos para el teletrabajo". *El País*, 24/01/2011. Disponible en: http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Demasiado/antiguos/teletrabajo/elpepisoc/20110124elpepisoc_1/Tes (con consulta el 24/01/2011)

Silva, N. (2009). Diversidad: El teletrabajo hoy. Una nueva opción en el mercado laboral que rompe los límites del espacio. Disponible en: <http://www.tisoc21sl.com/el-rincon-del-coach/diversidad-el-teletrabajo-hoy-una-nueva-opcion-en-el-mercado-laboral-que-rompe-los-limites-del-espacio.php> (Consulta: 7 de enero de 2009).

SonicWALL. (2008): Las 10 principales tendencias del teletrabajo. http://www.sonicwall.com/downloads/EBook_10_Telecommuting_ES.pdf (consulta 14/10/2009).

Telework: good reasons & great tools. Commuter Challenge (U.S.A). Disponible en: <http://www.commuterchallenge.org/telework.html> (Consulta: 13/10/2010)

TWIN (Teletrabajo para personas con discapacidad: evaluación de los telecentros conectados en red), proyecto de la UE en el ámbito del Programa de Fomento del Teletrabajo.

UGT (2008): Las condiciones laborales en el teletrabajo. Necesidades de regulación. Conclusiones y propuestas sindicales. Secretaría de Acción Sindical y Empleo. Edita Secretaría de Comunicación e Imagen.

UGT-MCA (2007): Guía práctica de teletrabajo en las TICs, Observatorio Industrial del Sector de Electrónica y Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones.

Viorreta, C. (2001) Guía de incorporación del teletrabajo en la empresa: una opción para integrar personas con discapacidad. Madrid. Escuela Libre Fundación ONCE- Colección Poliedro.

En este mismo proyecto:

Fundación ONCE/ Fundación Universia/ Technosite (2010a): *Experiencias de referencia en teletrabajo e inclusión de personas con discapacidad. Un estado del arte*. Madrid. Avanza Experiencia piloto dirigida a la inserción y calidad

de vida laboral de mujeres con discapacidad a través del uso de las TIC: desplazamiento del entorno de trabajo hacia el hogar. Disponible en:

<http://www.teledislab.es/documentos.aspx>

Fundación ONCE/ Fundación Universia/ Technosite (2010b): *Necesidades tecnológicas para la implantación y desempeño del teletrabajo*. Madrid. Avanza Experiencia piloto dirigida a la inserción y calidad de vida laboral de mujeres con discapacidad a través del uso de las TIC: desplazamiento del entorno de trabajo hacia el hogar. Disponible en:

<http://www.teledislab.es/documentos.aspx>

5. Anexo. Cuestionario de diagnóstico de situación

El presente cuestionario de diagnóstico de situación ofrecerá una visión orientativa para saber en qué punto se encuentra la estrategia organizativa en relación a la posibilidad de introducir el teletrabajo.

	TA	A	D	TD (*)
1. La jerarquía en organización no es excesiva				
2. La empresa cuenta con puestos de trabajo cuya actividad principal está ligada al procesamiento de la información				
3. Se cuenta con empleados cuyas tareas no tienen que realizarse necesariamente desde el centro de trabajo (la oficina)				
4. Considera importante favorecer la conciliación de la vida laboral y personal de sus empleados				
5. La comunicación horizontal es adecuada				
6. La organización responde rápidamente a las necesidades del mercado				
7. No se aceptan los bajos niveles de calidad				
8. Es posible establecer objetivos y plazos precisos en las tareas a realizar por los empleados (por los candidatos al				

teletrabajo)				
9. Está dispuesta a dedicar tiempo y recursos para implantar cambios organizativos				
10. Entiende que existe una relación entre la motivación de los empleados y su productividad				
11. Se incentiva la innovación				
12. El sistema de compensación y beneficios es equitativo				
13. Existen equipos de trabajo				
14. Se valora al empleado como persona				
15. Se emplean TIC				
16. Existe flexibilidad horaria				
17. La formación es adecuada a las necesidades personales				
18. Hay posibilidades de desarrollo en la empresa				

(*) TA (totalmente de acuerdo) A (de acuerdo) D (en desacuerdo) TD (totalmente en desacuerdo)