

# Teletrabajo y comunicación interna: ¿incompatibilidad?

Amaia Arribas Urrutia\*

Março 2000

## 1 Introducción

Las nuevas tecnologías de la información están resolviendo las necesidades comunicativas de la empresa creando un diseño moderno en su organización. En esta modernidad ya no cabe hablar de centralización dentro de la compañía, sino que ésta saca fuera de sus paredes sus tentáculos para organizarse. Durante estos últimos años, el teletrabajo está despertando un enorme interés en las sociedades desarrolladas. El fuerte apoyo que recibe por parte de las administraciones y la gran cantidad de iniciativas de promoción puestas en marcha lo convierten en un tema de gran actualidad, favoreciendo el desarrollo de experiencias. Es el teletrabajo la última moda, y la que más quebraderos de cabeza está trayendo a los encargados de la comunicación interna en la empresa. ¿Cómo conseguir que el teletrabajador permanezca en la cadena de comunicación sin estar presente y evitar su sensación de aislamiento?. En el presente artículo, expongo las consecuencias sociales y económicas que tiene en

el trabajo y su repercusión en la comunicación interna.

## 2 El teletrabajo

El teletrabajo significa que la persona no realiza la función que se le ha encargado en una oficina sino que lo hace desde su vivienda, hotel, o centro de teletrabajo, basándose en una pantalla de ordenador que garantiza la vinculación con la unidad central de la empresa a través de las modernas tecnologías de información y comunicación. El teletrabajo puede interpretarse como un paso adicional en la automatización de la oficina y también como una descentralización telecomunicativa de las funciones empresariales, en particular en lo que afecta a las actividades de los empleados, que desplazan el puesto de trabajo a su propia vivienda. Lo que verdaderamente caracteriza al teletrabajo es la aportación de valor mediante el uso intensivo de las tecnologías de la información. Esta aportación de valor se basa en el proceso de información. En la actualidad, los avances que se han dado en el desarrollo de la microelectrónica están generando las condiciones para una forma de trabajo que ya se empezó a discutir (Glober, Pye, Nilles... ) en

---

\*Realiza su Tesis Doctoral financiada por el Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco.

los años 70: el trabajo a distancia. El diseño empresarial va cambiando y se permite apreciar que se puede llegar a modificaciones decisivas en la estructuración del trabajo. Las posibilidades de la moderna informática y la comunicación obliga, por tanto, a una nueva distribución en la estructura de la empresa.

Las condiciones técnicas para el teletrabajo son muy determinadas. Los terminales necesarios (ordenadores personales, aparatos de fax, modems, impresoras...) han perdido hoy su anterior status de exclusivismo y se han convertido en productos de grandes masas fácilmente asequibles en el mercado. El desarrollo de los microprocesadores, cada vez más rápidos y con mayores capacidades, las mejoras en la fabricación de los conductores..., han sido el impulso para una caída de los precios.

Las empresas que pueden aplicar programas de teletrabajo son aquellas que cumplen al menos estos tres requisitos:

1. Uso intensivo de las tecnologías de la información para la producción de este valor añadido (que es el proceso de información).
2. Sistema de control de gestión altamente formalizado.
3. Sistemas de trabajo basados en la dirección por objetivos o en el trabajo por proyectos. Como bien dice el profesor Jesús García Jiménez (García Jiménez 1998: 33), no cambia la naturaleza de la tarea, cambia el escenario y cambia el tipo de relación. El teletrabajo utiliza como materia prima la información, como herramienta el ordenador y como vehículo las telecomunicaciones.

### 3 Fases de implantación

Una de las maneras más sencillas de diseñar un plan de teletrabajo consiste en seleccionar un grupo de usuarios que utilice el correo electrónico como herramienta de comunicación. La intención es aumentar el número de destinatarios de una información, y favorecer la comunicación independientemente de la disponibilidad del otro interlocutor, facilitando el intercambio de documentos, diagramas y otras informaciones no comunicables por teléfono. Es decir, se trata de que la comunicación resulte una reunión entre los implicados, aunque dicha reunión sea discontinua en tiempo y espacio. No se trata de sustituir a la reunión tradicional sino complementarla. En esta fase se utiliza el correo electrónico para la toma de decisiones. Se puede crear por tanto, un debate electrónico que permita al que toma la decisión escuchar todas las opiniones y discusiones y recibir todos los datos significativos antes de tomarla. Una vez establecida la herramienta de comunicación se intenta aprovechar la información que por ella se transmite. Para obtener un óptimo aprovechamiento esta información debe estructurarse y ser fácilmente accesible por parte los implicados. Se recurre a la consulta de la base de datos de conocimientos para encontrar las alternativas. Si la base de datos no contiene la respuesta entonces se utiliza el correo electrónico para pedir ayuda. Una vez resuelto el problema, éste se incluye en la base de datos, aumentando de forma dinámica la base de conocimientos. Es el estadio de la sistematización y archivo del conocimiento. Por último, la fase de generalización. Demostrada la utilidad de estas tecnologías acaba el proyecto piloto. El siguiente paso es el de dar a conocer su uso

en la empresa a todos aquellos que puedan sacar provecho, adaptando los niveles de uso a las necesidades de cada lugar concreto de trabajo.

#### 4 Teletrabajo y organización

La introducción del teletrabajo en la empresa tiene que realizarse, como todo desarrollo organizativo, dentro de un período de tiempo suficiente con el objeto de ir desarrollando las medidas de adaptación necesarias. La mayoría de las veces es ineficiente que una función que hasta ahora ha sido realizada en la unidad central de la empresa se transforme totalmente y de golpe en teletrabajo. Sería más adecuado proceder a esta transformación poco a poco, desplazando los puntos básicos del trabajo y los propios contenidos del trabajo. Se ha de hacer una selección de trabajadores voluntarios con experiencia. Es importante recordar que no todos los buenos trabajadores son susceptibles de ser buenos teletrabajadores. Para ello hay que seleccionar los perfiles más adecuados. Como consecuencia de la ausencia física del teletrabajador,<sup>1</sup> éste no percibe el flujo de información

<sup>1</sup>Existen tres categorías de teletrabajador, atendiendo al desarrollo del teletrabajo y que comunica al empleado con su empresa: -trabajadores móviles- no disponen de una base fija para desempeñar sus funciones y lo hacen desde un hotel, el coche o la oficina del cliente al que visitan-trabajadores desde el domicilio-trabajan en el hogar limitando su presencia en la empresa a la recogida de material o asistencia a reuniones. -centros de teletrabajo- situación intermedia entre la oficina tradicional y el trabajo en el domicilio. El teletrabajador se desplaza, pero no a las oficinas centrales sino a unos centros en los que se encuentra el material que necesita o destinado a su uso personal o compartido con otros teletrabajadores (oficinas satélites, oficinas telemáticas y centros de trabajo telemático).

informal sobre el acontecer permanente en la empresa, por lo que no dispone de los conocimientos o se entera muy tarde de las modificaciones empresariales importantes. Por lo que se recomienda al teletrabajador que acuda a la empresa con frecuencia de forma que se le facilite los contactos personales y de los vínculos informales. Hay empresas que tienen en nómina a los teletrabajadores y organizan su actividad de modo que trabajen en su domicilio unas jornadas determinadas y otras en la empresa (al menos una cada semana). La adopción del teletrabajo por parte de la empresa requiere cambios en la organización y políticas comunicacionales de nuevos entornos como es la estructura en red y una política de redimensión y de nuevos entornos. El acceso de las empresas a Internet está desarrollando la iniciativa de crear redes virtuales que van a agrupar a trabajadores virtuales y a empresas virtuales.<sup>2</sup> Además de las condiciones técnicas tienen que adoptarse determinadas medidas organizativas para el desarrollo del teletrabajo o para la creación de mismo. La integración de teletrabajo en la organización del trabajo conlleva numerosos problemas. Por ejemplo, ¿cuál debe ser el contenido del trabajo? Me refiero a cuáles son las partes del trabajo a realizar en forma de teletrabajo. Otro aspecto importante es la coordinación, es decir, cómo se logra la integración del teletrabajo en el trabajo empre-

<sup>2</sup>En los últimos años, las empresas están subcontratando una parte de su trabajo en un intento de reducir su tamaño y aumentar su flexibilidad. Es posible que una organización pueda contratar exteriormente tal proporción de su trabajo que se convierta en una organización paraguas, es decir, en una organización virtual. Este tipo de organización permite a la empresa que se concentre en aquellas áreas de negocio para las que está mejor preparada, al tiempo que contratará a empresas externas para el resto de actividades.

sarial de forma eficiente. Y por último, el tema de la cooperación, es decir, cómo tiene que organizarse la colaboración con los colegas en la empresa o con los que realizan teletrabajo. En cuanto a la estructura en red, se funda una conectividad completa y omnidireccional. Convierten a las instituciones en sistemas abiertos que facilitan los flujos de información y comunicación verticales, horizontales y transversales. Es la estructura idónea para dar cabida al teletrabajo. La organización debe instalar un servidor de comunicaciones con líneas dimensionadas en función del tráfico previsto y disponer de un plan de seguridad y confidencialidad de los datos.

Cuando se han establecido los medios para una buena comunicación y consultas a distancia, pierde importancia el lugar físico desde donde se actúa. Complementando estas posibilidades con tecnología y organización que permita realizar otras tareas comunes, es posible iniciar experiencias de teletrabajo.

## 5 Las consecuencias del teletrabajo

No cabe duda que hay unos efectos sociales y económicos<sup>3</sup> del teletrabajo. Pero destaquemos las ventajas e inconvenientes más

<sup>3</sup>Una investigación del Instituto Fraunhofer para el Trabajo y la Organización (IAO), en 1986, permitió conocer en lo que se refiere a la economicidad del teletrabajo, que los planteamientos de una descentralización del tratamiento del texto son más caros que los puestos de trabajo en el sistema tradicional, lo que se explica por unos bajos niveles de utilización de las instalaciones (solamente pueden ser utilizadas por los teletrabajadores). Este es en determinados casos un factor de coste negativo en los acuerdos de trabajo a tiempo parcial.

importantes tanto para la empresa como para el trabajador: En el caso de la videoconferencia y la videotelefonía, la mayor utilización de estos servicios eliminará un gran número de inconvenientes que se achacan a las técnicas del teletrabajo, y eso es cada vez más factible dada la disminución de precio de los equipos de software así como el progreso de las tecnologías de compresión, que permitirá a los usuarios utilizar con mayor frecuencia las líneas telefónicas básicas o internet. Este alto porcentaje previsto en el número de teletrabajadores se verá multiplicado por un factor bastante significativo con la implantación progresiva de la tecnología intranet, tecnología consistente en crear redes corporativas con filosofía internet.

Es incuestionable que el desarrollo tecnológico constituye una de las razones fundamentales de la expansión del teletrabajo. Al aumento de las prestaciones que los adelantos tecnológicos en informática y telecomunicaciones proporcionan se une la disminución de los costes tecnológicos que sólo ahora parece sentirse de forma significativa. Aunque ya se hablaba de unas previsiones optimistas sobre el potencial del teletrabajo antes de que hubiese una tecnología que lo permitiera, parece que actualmente la oportunidad tecnológica que ya existe se está convirtiendo también en una oportunidad económica. Sin embargo, el teletrabajo no ha experimentado una explosión tan espectacular como se preveía, y ello es debido, aparte del posible efecto que pudiera tener la recesión económica, a que no todo son ventajas.

## **Ventajas para la empresa**

### **Ventajas desde el punto de vista económico**

1. La más evidente de todas es la reducción de costes fijos que tiene lugar al trasladarse el puesto físico que el empleado requiere para desarrollar su trabajo a su propio domicilio. Adicionalmente, los gastos de desplazamiento de los trabajadores que soporta la empresa se verían disminuidos (supone ahorro de espacio y de instalaciones, ahorro de tiempo y de dinero, mayor control de costes, máxima flexibilidad de horarios... )
2. Permite dotar a la empresa de mayor flexibilidad, lo que en entornos cambiantes y turbulentos es siempre deseable. La adopción de teletrabajo constituye una práctica de flexibilidad laboral según un estudio realizado por la Asociación Europea para la Dirección de Personal (AEDP) junto a acciones de flexibilidad en la cantidad y distribución de las horas trabajadas, flexibilidad contractual, flexibilidad en la duración de la vida laboral, flexibilidad en el contenido del trabajo a realizar y flexibilidad laboral.
3. Se consigue un incremento de la productividad según manifiestan diversos estudios (IBM Europa estima entre un 10 y un 30%), como consecuencia de la mayor optimización que los trabajadores realizan de su tiempo al lograr niveles de concentración más altos al sufrir menos interrupciones.

### **Ventajas desde un punto de vista de recursos humanos**

1. Facilita el acceso a buenos profesionales que necesitan flexibilidad de tiempo y localización así como la permanencia de los mismos en la organización.
2. Reduce el nivel de absentismo.
3. Dificulta la unión y contacto entre los trabajadores, lo que puede incidir en un menor índice de conflictividad laboral y un inferior peso en la lucha establecida entre los agentes que participan en la empresa al tratar de desviar los objetivos de la organización hacia intereses particulares.

### **Ventajas desde un punto de vista organizativo**

1. Se consigue una descentralización física sin perder la centralización lógica.
2. Permite un mayor relajamiento en el establecimiento del marco de gestión empresarial. La no especificación de las obligaciones en los contratos permite y a menudo estimula la flexibilidad a la vez que evita la inhibición en el flujo de información motivada por los contratos clásicos en los que aquella se retiene por temor a ser utilizada en contra del informador.
3. Reducción del número de niveles jerárquicos puesto que éstos existen porque el número de personas que un superior puede controlar con eficacia es limitado. Con esta reducción se disminuye el coste de funcionamiento de la estructura, facilita la coordinación entre

niveles, las comunicaciones y las tareas de planificación y control.

### **Ventajas para los trabajadores**

1. Mayor libertad e independencia ya que el horario es más flexible y se adapta mejor a las tareas personales y familiares. Existe la posibilidad de elección personal del entorno de trabajo más deseado, hay un ahorro de tiempo y dinero al reducirse los desplazamientos, incidiendo todo ello en un aumento de la calidad de vida y disminución del nivel de estrés del trabajador.
2. Posibilidad de incrementar las retribuciones percibidas como consecuencia del aumento de productividad, e incluso a través de la prestación de servicios a distintas empresas adoptando la figura de teletrabajador independiente. Por tanto, atenúa las graves dificultades de desempleo y ofrece a quienes lo practican mayores facilidades para trabajar en régimen de autoempleo,
3. La formación recibida y conocimientos adquiridos sobre informática y telecomunicación otorga al trabajador una mejor posición en el mercado de trabajo. Inconvenientes para la empresa

### **Inconvenientes desde el punto de vista económico**

1. La inversión que supone la instalación de una nueva tecnología que permita poner en práctica el teletrabajo. El coste del equipo corre por parte de la empresa, aunque puede darse el caso de que el propio trabajador sea el que

aporte este equipamiento e incluso que se establezcan fórmulas de arrendamiento.

2. Los costes de mantenimiento y renovación de los equipos pueden verse incrementados como consecuencia de la pérdida de control sobre el uso que de los mismos realice el trabajador en su domicilio.

### **Inconvenientes desde el punto de vista de recursos humanos**

1. No todos los trabajadores cumplen con las características que la figura del teletrabajador debiera reunir. Realizar la selección adecuada del personal no es sencillo. Serán aquellos quienes tengan unos hábitos de trabajo coherentes y firmes, además de disfrutar de cierto grado de estabilidad personal y familiar. El perfil del teletrabajador europeo se caracteriza por tener una edad inferior a 40 años, ser trabajador autónomo, utilizar habitualmente equipos informáticos y realizar tareas relacionadas con el procesamiento de información.
2. Supondrá un esfuerzo en cuanto a la formación<sup>4</sup> de los trabajadores para proveerles de los conocimientos específicos que se requieren en informática y dotadas de trabajadores habituados al uso de estos equipos las que predominan-

<sup>4</sup>Uno de los grandes obstáculos con los que se encuentra las nuevas tecnologías en su implantación dentro de una empresa es la resistencia de muchos empleados a utilizarlas bien porque no se consideran capacitadas o bien por no sentirse motivadas tecnológicamente.

temente implantan sistemas de teletrabajo.

### **Inconvenientes desde el punto de vista organizativo**

1. Es habitual que los proyectos para implantar fórmulas de teletrabajo se encuentren con el rechazo por parte de los directivos, quienes se muestran reacios a perder el control directo sobre sus empleados.
2. El sistema de gestión se verá totalmente modificado ya que la supervisión no puede ser tan continua, con lo que podría llegarse a una situación de pérdida de control sobre los trabajadores y la calidad de sus trabajos.
3. El distanciamiento físico entre trabajador y empresa provoca que la comunicación en muchos casos no sea continua. Si bien las redes de telecomunicación permiten mantener el contacto, deberán existir comunicaciones personales entre superiores y teletrabajadores, e incluso entre éstos últimos, con una periodicidad que generalmente estará en función de la tarea realizada.
4. Resulta más complicado garantizar la seguridad de la información cuando ésta fluye continuamente entre interior y exterior de la organización. Los trabajadores cada vez más se consideran más como agentes independientes y cabe plantearse la conveniencia de que estos agentes dispongan de un acceso libre a determinada información.

### **Inconvenientes para los trabajadores**

1. Ascensos profesionales recaen en aquellos trabajadores que desempeñan sus funciones de una forma visiblemente exitosa. Ante esta situación es comprensible el recelo experimentado por algunos trabajadores ante el teletrabajo por considerar que puede perjudicar su carrera profesional.
2. Es difícil establecer una frontera claramente delimitada entre la vida privada y la profesional cuando ambas se desarrollan en el mismo espacio físico.
3. Puede correrse el riesgo de que el trabajador ante una ausencia de control horario y con intención de aumentar sus niveles productivos llegue a excederse en el tiempo dedicado al trabajo.
4. Aislamiento, inseguridad laboral, más interrupciones, falta de presencia física y del cara a cara, falta de relación personal con compañeros (Claver Cortés y González Ramírez 1998: 106). Hay personas para las que el trato personal y la posibilidad de combinar el ambiente laboral con el del hogar es lo más gratificante, y con el teletrabajo se les está sumergiendo en una atmósfera de aislamiento indeseado.

## **6 ¿Cómo afecta el teletrabajo a la comunicación interna?**

Queda bien claro con todo lo expuesto anteriormente que la comunicación interna se ve seriamente afectada con la implantación del teletrabajo. En el caso de organizaciones que incorporen programas de teletrabajo

la comunicación interna se debe incrementar con el objetivo de reducir la dimensión de la comunicación informal y mantener a los teletrabajadores presentes en la organización. Una buena idea es utilizar las mismas posibilidades que ofrecen las tecnologías de la comunicación e instalar servicio telemáticos de información, discusión e información. Cuando se implanta el teletrabajo se debe desarrollar e incrementar el espíritu de trabajo en equipo. La ausencia de comunicación puede disminuir la moral y la eficacia de los equipos. Los éxitos, los fracasos y la información clave deben compartirse para conjuntar y motivar a los profesionales que trabajan en el mercado con objetivos comunes, y donde la comunicación física debe mantenerse con el fin de no romper las relaciones de equipo (Videgain Muro: 399).

## 7 Consideraciones finales

El teletrabajo supone un peldaño más en el nuevo concepto de empresa con oficinas virtuales en las que la concepción y el poder asociado de las funciones tradicionales cambia y se desdibuja. Por ello, se deben resaltar claramente a los trabajadores los beneficios que para ellos tienen esta nueva forma de realizar el trabajo. El teletrabajo, convenientemente aplicado, es además una herramienta adicional para la mejora de la efectividad de la organización. Las barreras a su introducción han dejado de estar en las cuestiones técnicas para limitarse a los prejuicios de una organización del trabajo basada en los modelos organizativos de principio de siglo. Respondiendo a la pregunta del presente trabajo, el teletrabajo y la comunicación interna no sólo son compatibles sino que deben estar muy unidos. La única forma de que el

teletrabajador se sienta partícipe de la empresa e integrado en la cultura corporativa es mediante una ágil comunicación interna. Por tanto, la labor de los profesionales de la información en este campo será más necesaria que nunca.

## 8 Bibliohemerografía

- BARRANCO, Francisco Javier (1993), *Planificación estratégica de Recursos Humanos. Del marketing interno a la planificación*, ed. Pirámide, Madrid.
- BORRELL, Francesc (1996), *Comunicar bien para dirigir mejor*, ed. Gestión 2000, Barcelona.
- CLAVER CORTÉS, Enrique; GASCÓ, José; LLOPIS TAVERNER, Juan (1997), *Dirección y directores de recursos humanos*, Universidad de Alicante. Alicante.
- CLAVER CORTÉS, Enrique y GONZÁLEZ RAMÍREZ, M<sup>a</sup> de los Reyes (1998), "Los sistemas y tecnologías de la información: su repercusión en las estructuras empresariales", en *Alta Dirección*, núm 198, Barcelona.
- FERNÁNDEZ GAGO, Roberto y DÁVILA José (1998), "El teletrabajo: de ficción a realidad", en *Capital Humano*, núm 110, abril, Madrid.
- GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús (1998), *La comunicación interna*, ed. Díaz de Santos, Madrid.
- GRAY, Mike; GORDON, Gil y HODSON (1995), *El teletrabajo: aspectos generales*, Fundación Universidad-Empresa, Madrid.



HODGE, B.J. ; ANTHONY, W.P.; GALES, L.M (1998), *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*, ed. Prentice Hall, Madrid. e HUNT, John W (1993), *La dirección de personal en la empresa*, ed. Mc Graw-Hill, Madrid.

LARREA GAYARRE, José (1996), *La implantación del teletrabajo: exigencias para su gestión*, ed. Real Sociedad Vascongada de Amigos del País. Comisión de Vizcaya, Bilbao.

MARR, Rainer; GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago (1997) *La dirección corporativa de los recursos humanos*, ed. Díaz de Santos, Madrid.

ORTÍZ CHAPARRO, Francisco (1996), *El teletrabajo: una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*, ed. Mc Graw-Hill de Management, Madrid.

PADILLA MELÉNDEZ, Antonio (1998), *Teletrabajo: dirección y organización*, ed. Ra-Ma, Madrid.

VIDEGAIN MURO, Juan (1996), "IBM España, una experiencia europea de teletrabajo", en *Alta Dirección*, núm 184, noviembre-diciembre, Barcelona.