

**CALIDAD DE VIDA LABORAL DE TELETRABAJADORES, EN
ENTORNOS DE TRABAJO QUE UTILIZAN LAS TECNOLOGÍAS
DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LA
REPÚBLICA DOMINICANA, EN EL AÑO 2007**

(Quality of labor life of “teleworkers” in the labor environments that
utilize the technologies of information and communication in the
Dominican Republic in 2007)

Raquel E. García*
María Eugenia Guevara**
Laura Mella***

RESUMEN

Se presentan importantes resultados sobre la Calidad de Vida Laboral de teletrabajadores, incluyendo el nivel de satisfacción que perciben en cuanto al uso de herramientas tecnológicas y los espacios virtuales. Se identificaron los costos de inversión, las fuerzas impulsoras y de restricción y el tipo de estructura de las organizaciones que implementan esta modalidad de trabajo realizado a distancia de los lugares tradicionales utilizando las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Dichos datos fueron obtenidos por medio de una encuesta *online* durante el segundo trimestre del 2007.

PALABRAS CLAVES

Teletrabajo, Calidad Vida Laboral, Tecnología Información y Comunicación (TIC).

* Administradora de Empresas egresada de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) y Magíster en Administración de Recursos Humanos en el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC).

Unilever Caribe, Departamento de Recursos Humanos, Santo Domingo.
Email: raquel_gv01@yahoo.com

** Psicóloga egresada de la Universidad de Barranquilla, Colombia y Magíster en Administración de Recursos Humanos en el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC).

Departamento de Evaluación y Retención, Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC).
Email: mguevara22@hotmail.com

*** Psicóloga Clínica egresada de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) y Magíster en Administración de Recursos Humanos en el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC).

Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA), Departamento de Cooperación Técnica, Santo Domingo.
Email: psilauramella@hotmail.com

ABSTRACT

Important results appear on the Quality of Labor Life of “teleworkers”, including the satisfaction level perceived as far as the use of technological tools and the virtual spaces. The costs of investment, the impelling forces and restrictions and the type of structure of the organizations were identified, that implement this modality of work, identified by the distance from traditional places of work, using the Technologies of the Information and Communication (TIC). These data were collected by means of a survey online during the second trimester of 2007.

KEY WORDS

Telework, Quality of Labor Life, Technology of Information and Communication (TIC).

Introducción

La presente investigación sobre percepción de la Calidad de Vida Laboral de teletrabajadores, en entornos de trabajo que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación en la República Dominicana, surgió como iniciativa de un grupo de estudiantes que cursaban la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de INTEC. La misma resultó seleccionada en el concurso de estipendios de investigaciones estudiantiles organizado por la División de Investigación y Extensión del INTEC, convocada para el año 2006.

Objetivos de la investigación

La investigación se enfocó en los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el nivel de difusión de la práctica de teletrabajo en las organizaciones de la República Dominicana.
- Evaluar la percepción de la calidad de vida laboral de los teletrabajadores.
- Identificar los costos de inversión asumidos por la empresa y/o por el teletrabajador.

- Identificar el nivel de satisfacción de los teletrabajadores con los espacios virtuales, dispositivos, aplicaciones y tecnologías de información y comunicación necesaria y disponible para la implementación del teletrabajo.
- Describir el tipo de estructura en las organizaciones que implementan el teletrabajo.
- Describir las fuerzas impulsoras y fuerzas de restricción que se presentan al inicio del proceso de cambio de modalidad de trabajo

Marco Metodológico

Para recabar la información, se realizaron entrevistas semiestructuradas a dos expertas de Argentina y a una persona que inició un proyecto de teletrabajo en su empresa en el país. Se construyó un instrumento para medir la calidad de vida laboral del teletrabajador, tomando como referencia el QWL¹ (Quality of Worklife) del cual se tomaron 27 preguntas (con mayor consistencia interna), que fueron traducidas e integradas al cuestionario final de 50 preguntas, de las cuales 16 eran para establecer los aspectos sociodemográficos de la muestra y 7 se construyeron para adaptar el instrumento a los requerimientos y prácticas del teletrabajador. Se diseñó la encuesta de forma *online* en el espacio virtual creado en la página web del INTEC² y se procedió a enviar un correo masivo con el fin de llegar a la mayor cantidad de teletrabajadores que estuviesen activos en el país.

Se establecieron análisis estadísticos los cuales proyectaron una matriz de componentes rotados, a la cual se le hizo un análisis cualitativo obteniendo nueve componentes para medir la Calidad de Vida Laboral, a saber: Integración Social, Suficiencia en las Retribuciones, Condiciones de Seguridad y Bienestar en el trabajo, Desarrollo de Capacidades Humanas, Balance entre Vida y Trabajo, Soporte e Información disponible, Acoso Laboral y Ergonomía. Estos componentes han sido clasificados a través de cinco categorías representada

¹ Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional NIOSH (2002). General Social Survey. Sección D. Consultada el 4 de septiembre del 2006, <http://www.cdc.gov/spanish/niosh/>

² www.intec.edu.do/teletrabajo.

con la Campana de Gauss, donde se ordenan las respuestas según la escala del 1 al 5, significando la percepción de los teletrabajadores en los términos de: pobre, justa, buena, muy buena y excelente. Cada gráfica establece los valores de la media, la desviación estándar y el número (N) de personas que contestaron las preguntas correspondientes a dicho componente. Además, se efectuó un análisis factorial exploratorio para realizar una comparación entre los nueve componentes y cuatro variables demográficas: Sector al que pertenece la empresa, Tamaño de la empresa, Posición que ocupa en su empresa, Ubicación de la empresa y Actual forma de teletrabajar.

Análisis de resultados

Uno de los primeros objetivos de la investigación fue conocer el nivel de difusión de las prácticas de Teletrabajo en el país, para lo cual se investigó la cantidad de teletrabajadores en la Secretaría de Estado de Trabajo y en la Secretaría de Industria y Comercio, no pudiendo conseguir la información, ya que no existen datos registrados o estadísticas al respecto a nivel nacional, sin embargo, cabe destacar que se superaron las expectativas en el número de teletrabajadores que accedieron a la encuesta en línea, ingresando a la misma 187 personas.

Los teletrabajadores que ingresaron a dicha encuesta son en su mayoría jóvenes entre 18 y 27 años edad, se distribuyen de manera equitativa entre hombres y mujeres, un 64.7% son solteros, un 58.8 % no tiene hijos, un 38.3% tiene por lo menos un hijo y la mayoría son de nacionalidad dominicana. En cuanto al nivel de estudios: un 36% son estudiantes universitarios y un 29.6% son profesionales; el 36.8 % han realizado estudios en las Áreas de Ingeniería, seguido de Negocios con 27.6 %. La mitad de los teletrabajadores laboran en microempresas; en su mayoría las empresas están situadas en la República Dominicana, de éstas un 39.4% pertenece al Sector Servicios, seguido por el Sector Comercial con un 29.8%. Un 28.5% de los empleados ocupa la posición de Representante, mientras 23.6% puestos Gerenciales; casi la mitad tienen una antigüedad en la empresa de un año e ingresaron bajo la modalidad de teletrabajo, la mitad de los encuestados trabaja de forma alternada entre la casa y la oficina. Sólo un 2.45 % de los encuestados presenta alguna discapacidad.

Por los datos antes expuestos se puede analizar que ha habido una gran acogida de las telecomunicaciones por parte población juvenil, especialmente en aquellos que pertenecen a las carreras de Ingeniería y Negocios, donde se le da importancia a la Innovación y tecnología en los planes de estudios; por otra parte se obtuvo que el sexo femenino ha tenido una igualdad de acceso y participación en las TIC que el sexo masculino; que para teletrabajar en el país no necesariamente implica tener una carga familiar y que en el país no se tienen programas o leyes que apoyen el teletrabajo para mejorar la calidad de vida laboral de personas discapacitadas. Los resultados indican que mientras más pequeñas las organizaciones mayor flexibilidad y facilidad para adaptarse a los cambios, características muy importantes para implementar el teletrabajo. Se obtuvo que el Sector Servicios es quien mejor aprovecha esta modalidad de trabajo para lograr un mayor contacto y acercamiento con el cliente con el objetivo de conocer y satisfacer sus necesidades; además, se pudo observar que los puestos susceptibles para teletrabajar pueden ser diversos, siempre y cuando no requieran la presencia física constante o la atención directa con el público. De acuerdo a los encuestados, la mitad de las organizaciones realizan el teletrabajo de forma alternada, lo que indica que se ha estado llevando una buena práctica, porque de acuerdo a pruebas pilotos en otros países se recomienda introducir el teletrabajo de forma parcial, ya sea dos a tres días a la semana.

Con relación a los nueve componentes que conforman la Calidad de Vida Laboral de teletrabajadores, los encuestados perciben en un nivel Pobre solamente el componente de Acoso Laboral, lo que representa algo muy positivo para el entorno de trabajo de los teletrabajadores, ya que denota un índice muy bajo o casi nulo de acoso laboral. Los componentes que resultaron en un nivel bueno fueron Suficiencia en las Retribuciones y Equilibrio entre Vida y Trabajo, lo que indica una percepción en un rango promedio con respecto a las oportunidades de promoción, la equidad interna y externa de sus salarios y el balance entre familia-labor, lo que les permite la posibilidad de que asuntos urgentes y requerimientos de trabajo puedan en algún momento tomar tiempo de la familia y el ocio, desencadenado en cierto nivel de estrés.

Hubo cinco componentes que resultaron en niveles por debajo del promedio estos son: Integración Social, Condiciones de Seguridad y Bienestar, Desarrollo de Capacidades Humanas, Trabajo en Equipo y Ergonomía, lo que incluye regularmente hacer tareas repetitivas, movimientos forzosos o posiciones incómodas en las organizaciones donde laboran.

El componente percibido por los teletrabajadores con el menor puntaje calificado como pobre fue el referido al Soporte e Información disponible, lo cual indica que los teletrabajadores perciben que su CVL esta siendo debilitada por la falta del personal de apoyo, tanto técnico como de mantenimiento para realizar de manera ordenada el trabajo.

Otros resultados interesantes fueron los obtenidos sobre los costos incurridos por la empresa o por el teletrabajador en la implementación de esta práctica de remotización del trabajo. Se evidencia que los costos del teletrabajo son cubiertos casi a la mitad por parte de la empresa y una tercera parte por el/la empleado/a. Es importante destacar que los gastos de energía eléctrica y/o compra de inversor y el costo y mantenimiento de la línea residencial son en una gran proporción asumidos por el empleado. De acuerdo a las investigaciones sobre las pruebas pilotos realizadas a nivel mundial y los argumentos mencionados por los expertos entrevistados, los costos directos e indirectos deberían ser cubiertos por la empresa que decide realizar el trabajo en lugares no tradicionales utilizando las TIC, y además, es necesario establecer acuerdos que permitan esclarecer la forma en que se manejarán los gastos de funcionamiento y equipos de oficina requeridos para teletrabajar. Uno de los principales obstáculos para implementar el teletrabajo es la percepción de altos costos frente a pocos beneficios. Para aclarar dicha percepción, se pueden calcular los costos y beneficios de un proyecto de teletrabajo utilizando un software³, en el cual se visualicen los numerosos beneficios presentes.

Con relación al nivel de satisfacción de los espacios virtuales, aparatos, aplicaciones y tecnologías utilizadas para teletrabajar, se encontró que la mayoría de los empleados no se sienten muy satisfechos con los mismos, tal como se observa en la Tabla 1. La variable de satisfacción con las Aplicaciones fue la que obtuvo el mejor nivel *Algo Satisfactorio*.

Tabla No. 1
Nivel de satisfacción al utilizar las Herramientas Tecnológicas

Nivel de Satisfacción en General	Escala *
Satisfacción con Espacios Virtuales	2.24
Satisfacción con Aparatos	2.42
Satisfacción con Aplicaciones	3.10
Satisfacción con Tecnologías	1.93
Satisfacción Aparatos, Aplicaciones y Tecnologías	2.44

Como se observa en la Tabla 2, con relación al nivel de satisfacción con los espacios virtuales se consideran *Algo Satisfactorio* utilizar el Internet, *Poco Satisfactorio* trabajar con Intranet y *Nada Satisfactorio* trabajar con WI-FI, Realidad Virtual y Extranet, siendo este último el de menor puntaje.

Tabla No. 2
Nivel de satisfacción al utilizar Espacios Virtuales

Nivel de satisfacción al utilizar Espacios Virtuales	Escala *
Nivel de satisfacción al utilizar el Internet	3.48
Nivel de satisfacción al utilizar el Intranet	2.00
Nivel de satisfacción al utilizar el Extranet	1.13
Nivel de satisfacción al utilizar el realidad virtual	1.23
Nivel de satisfacción al utilizar el zona wi-fi	1.73

En la Tabla 3. se analizan los niveles de satisfacción al utilizar Aparatos donde el mayor puntaje tuvo al utilizar teléfonos móviles e impresoras en un nivel **Algo Satisfactorio**

En un nivel Poco Satisfactorio, se ubicaron el uso de los portátiles y escáner y en un nivel Nada Satisfactorio están el PDA (Agenda Electrónica), pantallas interactivas y lector de código de barra.

Tabla No. 3
Nivel de satisfacción al utilizar Aparatos

Nivel de satisfacción al utilizar Aparatos	Escala *
Nivel de satisfacción al utilizar PDA	1.96
Nivel de satisfacción al utilizar portátiles	2.94
Nivel de satisfacción al utilizar teléfonos móviles	3.18
Nivel de satisfacción al utilizar impresora	3.18
Nivel de satisfacción al utilizar escáner	2.59
Nivel de satisfacción al utilizar lectores de código de barra	1.23
Nivel de satisfacción al utilizar pantallas interactivas	1.38

En la Tabla 4, se puede observar el nivel de satisfacción al utilizar aplicaciones, donde el que obtuvo mayor puntaje fue el uso del correo electrónico, seguido de los exploradores y el MSN, los cuales se ubicaron en el nivel *Algo Satisfactorio*. En niveles *Poco Satisfactorio* se ubicaron los software colaborativos y P2P (persona a persona).

Tabla No. 4
Nivel de Satisfacción al utilizar Aplicaciones

Nivel de Satisfacción al utilizar Aplicaciones	Escala *
Nivel de satisfacción al utilizar software colaborativos	2.55
Nivel de satisfacción al utilizar correo electrónico	3.65
Nivel de satisfacción al utilizar MSN	3.24
Nivel de satisfacción al utilizar exploradores	3.29
Nivel de satisfacción al utilizar P2P	2.53

De acuerdo a la siguiente Tabla 5, se puede observar que en cuanto al nivel de satisfacción al utilizar Tecnologías, los teletrabajadores perciben que en un nivel poco satisfactorio está el uso de *bluetooth* mientras que en niveles Nada Satisfactorio, se ubicaron el uso de la comunicación multimodales y realidad virtuales.

Tabla 5
Nivel de Satisfacción al utilizar Tecnologías

Nivel de Satisfacción al utilizar Tecnologías	Escala *
Nivel de satisfacción al utilizar bluetooth	2.10
Nivel de satisfacción al utilizar comunicación multimodal	1.94
Nivel de satisfacción al utilizar realidad virtual	1.48

* Escala del 1 al 4 (siendo 4 el mayor puntaje)

Si bien se han realizado aportes de las empresas de telecomunicaciones y el gobierno para aumentar la conectividad y la infraestructura tecnológica, se requiere de mayor inversión y compromiso. Con esto se trae a colación, que desde el Gobierno se deben proponer políticas que apoyen y regulen el Teletrabajo, con el fin de aumentar la inclusión y mejorar la calidad de vida de los y las teletrabajadores (as) (Boiarov, entrevista personal, 27 de octubre del 2006).

Con relación a los resultados con respecto al tipo de estructura de las organizaciones a las que pertenecen los teletrabajadores encuestados, se obtuvo que un 52.06% define *la estructura* de su organización como de tipo orgánica, lo cual es fundamental para fomentar equipos multidisciplinarios, creativos, innovadores y que sientan apoyo de los directivos de su empresa, evidenciado con las tres cuartas partes que manifestaron que sus empresas adoptan soluciones distintas a las tradicionales y hacen énfasis en el conocimiento. El 47.94% de la muestra definió la estructura como de tipo mecánica, indicando que el teletrabajo se ha diversificado en ambos tipos de estructura, además de ser un dato que llama la atención ya que acuerdo a estudios realizados donde mejor debería funcionar esta forma de trabajo es en estructuras orgánicas, por tener mayor apertura hacia el cambio. Cada una de estas formas de estructura tiene sus bondades y una de las ventajas de la estructura mecánica es la centralización, que permite al nivel alto de gestión coordinar las actividades de la organización y mantenerla centrada en sus objetivos. No obstante una estructura muy centralizada puede conllevar a la sobrecarga en la toma de decisiones de la Alta Dirección como una forma de mantener la supervisión basada en el control. Tal como lo plantea Boiarov se ha dado un cambio en el paradigma usado como marco de referencia en las empresas: se pasa de ver a un sujeto pasivo cuyo supervisor tiene que reforzar conductas para que logre los objetivos, a un sujeto activo que asume un modelo de calidad, dinamismo y trabajo en equipo apoyado por un líder que ejerce un liderazgo a distancia y basado en la confianza. Un Gerente destaca la constante colaboración y seguimiento de la Alta Dirección como un factor motivador del proceso. Plantea que no hubo cambios en la estructura ni la cultura institucional luego de implementar un programa piloto de teletrabajo en la empresa, pero asevera que sí se generaron muchos cambios en el estilo de vida de los empleados del Departamento de Ventas Corporativo.(García, entrevista personal, 18 de agosto del 2006). Al igual, otra autora plantea en cuanto a la estructura, que

ésta no se modifica sino que cambia la comunicación entre supervisores y empleados, creando una nueva forma de interrelación. (Abdallah, entrevista personal, 1 de noviembre del 2006)

De acuerdo a la percepción de los teletrabajadores encuestados, *las fuerzas que favorecieron el cambio para implementar el teletrabajo*, fueron en primer lugar la flexibilidad, seguido de la iniciativa y en tercer lugar la confianza. *Las fuerzas que obstaculizaron el cambio* hacia este nuevo entorno de trabajo, fueron primeramente la incoherencia entre lo que se planificó y lo que se ejecutó, en un segundo plano la falta de incentivos y en una tercera posición el miedo al fracaso. La resistencia al cambio es un comportamiento esperable en situaciones novedosas y de incertidumbre, como las que se dan al asumir el teletrabajo, puesto que cambiar la mentalidad de las personas tal como lo plantea García, 2006, implica que el Departamento de Gestión Humana tenga un papel primordial en la elaboración de un plan de cambio y en la capacitación de los candidatos, la cual debe estar dirigida a desarrollar habilidades para asumir el cambio tecnológico y de entorno laboral. De igual manera, Abadía, 2006, destacó el rol que los especialistas en Gestión Humana deben tener, para desarrollar en los colaboradores las competencias relacionadas con el perfil de los potenciales teletrabajadores como la autogestión, autocontrol, trabajo en equipo para disminuir el desconocimiento y la resistencia a las tecnologías aplicables a este entorno de trabajo, principalmente en personas adultas que suelen tomarse más tiempo para asimilar cambios tecnológicos.

Recomendaciones

Para aumentar el nivel de difusión recomendamos crear un sistema de información de puestos disponibles para teletrabajar que permita que tanto el Sector Público como el Privado puedan tener el acceso a la oferta y demanda de dicho mercado. Se recomienda realizar seminarios informativos sobre Teletrabajo en universidades y empresas interesadas, que incluya el ofrecer el material práctico e ilustrativo sobre las ventajas e informaciones generales que sirvan de guía para implementar modalidades remotas de trabajo. Además, es necesario que se fomente dentro de la cultura empresarial el concepto de

flexibilidad, puntualizando los beneficios que ésta ofrece en la construcción de organizaciones inteligentes, que responden de manera eficiente a los cambios de los nuevos entornos de trabajo. En este sentido, es necesario introducir en el lenguaje de los empresarios la práctica de concepto como e-negocio, e-aprendizaje, e-conciencia, e-alfabetización.

El Gobierno Dominicano, apoyado en el sector privado, puede impulsar la difusión de esa forma de trabajo como una Política Gubernamental, tratando de equilibrar la distribución de las cuentas existentes y los usuarios del Internet para permitir que los habitantes de las provincias tengan mayor conectividad y disminuir así el desplazamiento hacia la capital por falta de empleo, como lo plantea la Comisión Nacional de la Sociedad de la Información, 2007 (CNSIC), teniendo en cuenta que una de las ventajas de teletrabajo es la reducción del tráfico, contaminación ambiental y menor desplazamiento a la capital, por lo que se recomienda que exista mayor presencia de los empresarios a nivel local, especialmente en la instalación de Call o Contact Center, para propiciar el desarrollo de las provincias.

Es importante que el Área de Gestión Humana conciba que para mejorar y mantener la Calidad de Vida Laboral de los teletrabajadores, en primer lugar se debe una constante información con el Departamento de Tecnologías para planificar de manera conjunta los programas pilotos de teletrabajo. Tomar en cuenta los factores mencionados en el análisis anterior como la forma de teletrabajar, el puesto a desempeñar, el tamaño y el sector al que pertenece la empresa.

En cuanto al componente de Integración Social, se recomienda cambiar la visión de los Directivos y de las personas que forjan y apoyan la implementación de esta nueva forma de trabajo, en el sentido, de que no se piense que se disminuyen las relaciones sociales, sino que ocurre un cambio en la forma de integrarse, que no necesariamente implica lo presencial, sino relacionarse a través de reuniones virtuales, teleconferencias, correos electrónicos y sesiones de reuniones periódicas que mantengan vinculado al teletrabajador. Tal como lo planteó (Ortiz, 2006) que se hace indispensable lograr un mayor enriquecimiento de las relaciones interpersonales y no principalmente en la formación tecnológica, para que no se de paso a la deshumanización en el teletrabajo.

Se recomienda que el Área de Gestión Humana evalúe de forma periódica el clima laboral de la empresa ver cuál es la percepción de los teletrabajadores, y cuáles ajustes o modificaciones se deben hacer para minimizar el riesgo de desarticulación de los trabajadores y mantener una actitud de aproximación con ellos.

El teletrabajo modifica el modo de relacionarse de las personas con su vida laboral y social y en este sentido se recomienda realizar estudios de corte cualitativo que midan si esta modalidad de trabajo acentuará la cohesión social o, por el contrario, contribuirá a la plena individualización, una tendencia cada vez más manifiesta en las sociedades modernas.

En cuando al componente de Suficiencia en la Retribución, se deben hacer encuestas de salarios para poder evaluar objetivamente la compensación y beneficios, sin que éstos lo perciban distinto al aplicado a otros teletrabajadores, así como también realizar un análisis de la equidad interna.

Los teletrabajadores tienen los mismos derechos que el trabajador tradicional, por lo que en cuanto del pago variable se debe tener el mismo criterio que rige para los demás, como lo plantea (García, 2006), quien expresó que en su empresa se firmó un acuerdo entre empleador y teletrabajador donde verificó que se mantendría el mismo salario, sin embargo, hubo ajustes en la compensación variable que estuvieron de acuerdo al cumplimiento de objetivos. Adicionalmente, los Gestores de Recursos Humanos deben tomar en cuenta que los cambios de horarios no deben provocar perjuicios económicos al teletrabajador.

En vista de que teletrabajadores percibieron que los puestos de la Alta Dirección no reciben un salario justo, se recomienda ofrecer beneficios extras para retener a este talento.

En cuanto al componente de las Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo, se debe reforzar este componente tan importante para los teletrabajadores, puesto que su trabajo se desempeña en nuevos entornos que necesariamente requieren que sean evaluados para que cumplan las condiciones y dimensiones suficientes.

Otra recomendación es realizar revisiones y controles de salud para determinar la incidencia de esta modalidad en la salud laboral, donde expertos en materia de salud puedan dar su enfoque y se les dé participación a la Secretaría de Estado de Trabajo. En este sentido, si el Teletrabajo se realiza de forma parcial o total en la casa, se debe establecer un horario de visita para chequear una lista de comprobación de las condiciones de seguridad con autorización del empleado.

Se deben tomar en cuenta aspectos de luminosidad y el contraste entre los caracteres y el fondo de la pantalla y adaptarlos fácilmente a las condiciones del entorno, la altura ideal de la pantalla para evitar posturas incorrectas, que los puestos de trabajo se instalen de tal forma que las fuentes de luz tales como ventanas y otras aberturas, tabiques y equipos no provoquen deslumbramiento directo ni reflejos en la pantalla, tomar las precauciones de lugar para eliminar el riesgo eléctrico.

En relación al componente sobre el Desarrollo de Capacidades Humanas, se ha evidenciado que la percepción de los teletrabajadores en cuanto al desarrollo de las capacidades es por debajo del promedio, y en este aspecto tan fundamental del teletrabajo se debe potenciar este componente por medio de una formación específica, tanto para los teletrabajadores, como para sus responsables directos, a cuyo efecto la Empresa dispondrá los medios oportunos para facilitar dicha formación.

Este desarrollo de las capacidades supone una capacitación rigurosa donde se garantice la formación del teletrabajador, en cuanto al uso de las herramientas tecnológicas y se realice un mayor aprovechamiento de los dispositivos y aplicaciones que los encuestados percibieron con mayor satisfacción como lo son el Internet, teléfonos móviles y *bluetooth*.

Además, es necesario desarrollar las capacidades de los teletrabajadores en cuanto las capacidades técnicas para el manejo del extranet, código de barra, la comunicación P2P (persona a persona) y la realidad virtual, cuyos resultados en la presente investigación mostraron los puntajes menores. De la misma forma, se requiere el desarrollo y la formación en los aspectos psicosociales que son indispensables para una adecuación hacia este entorno de trabajo.

El Rol del Área de Gestión Humana es fundamental para fomentar el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales como la apertura al cambio, la flexibilidad, la automotivación, la autoorganización a través de entrenamientos, cursos y seminarios, además, de realizar una planificación de cómo se irán desarrollando, quiénes serían los facilitadores idóneos y los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Entendiendo que las organizaciones son sistemas abiertos en donde cualquier modificación en algunas de sus partes implica un impacto en otras áreas, de esta misma forma ocurre cuando deslocalizamos a los trabajadores: se cambia el esquema de trabajo, el diseño de los puestos, el perfil de los candidatos y la formación que se requiere, por lo que los Gestores de Recursos Humanos deben considerar orientar desde el inicio, dar seguimiento sobre cómo se deben manejar estas dos variables y cómo hacer para lograr un equilibrio donde lo familiar y lo laboral no se vea perjudicado por la falta de organización del tiempo.

De acuerdo a los resultados sobre Balance Vida y Trabajo, se recomienda involucrar a la familia desde el inicio del proceso para que puedan conocer los cambios que se estarían produciendo a partir de la implementación del teletrabajo, en especial aquellos que trabajan de forma alternada (casa y oficina) o los que sitúan permanente en el domicilio, para que puedan evaluar de qué forma se vería alterado su esquema de vida familiar. También es importante establecer los límites en cuanto al uso de este espacio de trabajo y que el Área de Gestión Humana participe de forma activa para otorgar las orientaciones y sugerencias de lugar y conscientizar a los involucrados de que no necesariamente se debe pensar que por estar cerca del ámbito familiar, ocupará más tiempo a este aspecto de su vida.

Para incrementar la Calidad de Vida Laboral es necesario mejorar la percepción de los Teletrabajadores sobre la poca necesidad de trabajo en Equipo. Es recomendable establecer un canal de comunicación, con el objetivo de minimizar la posible sensación de aislamiento o falta de arraigo que disminuiría el sentido de pertenencia hacia la empresa. Además, al iniciar el proceso del programa piloto de teletrabajo se debe garantizar que uno de los criterios de selección para el acceso sea la voluntariedad, ya que a posteriori se podrían generar conflictos entre compañeros por realizarse dicho proceso de forma inequitativa.

Otro aspecto importante que debe tomar en cuenta el Área de Gestión Humana, es fomentar el trabajo en equipo a través de las posibles modificaciones de los subsistemas del Área hacia este componente, como por ejemplo la evaluación del desempeño con objetivos comunes, crear un programa de reconocimiento grupal, realizar reuniones presenciales cada quince días para alinear objetivos y dar apoyo e instalar un comunicador electrónico que les permita mantenerse cercanos con el equipo de trabajo permanentemente.

De acuerdo a los resultados arrojados en este componente sobre Soporte e Información disponibles, se hace necesario realizar especial énfasis en ubicar una persona de soporte para los teletrabajadores, quien fungirá como una figura de apoyo de manera que establezca contactos periódicos con los teletrabajadores y sus responsables, les provea de los materiales que requieran de acuerdo al estatus del inventario disponible, además, de servir como punto de consulta y resolución de incidencias, sin perjuicio de la intervención en última instancia de RRHH. Este aspecto es de mucha ayuda en los teletrabajadores que por alguna razón no hayan podido adaptarse.

Se recomienda ubicar un espacio colaborativo, donde los teletrabajadores puedan disponer de materiales y soporte cuando por alguna razón no puedan realizar sus tareas en sus áreas de trabajo remotas. (García, conversación personal, 18 de agosto, 2006).

En cuanto al componente relacionado al acoso laboral, es necesario resaltar que esta modalidad de trabajo realizada a través de medios electrónicos, puede implicar nuevas formas de acoso como *cyberbullying* (acoso cibernético), que pudiera representar peligros a nivel personal con palabras obscenas o humillantes infiltrándose por la mensajería instantánea. Así también están los conocidos “Crackers” que serían un riesgo para la seguridad de los datos de las organizaciones, ya que pudieran ingresar a los ordenadores para insertar virus o manejar informaciones confidenciales. Es por esto por lo que recomendamos conocer cuáles son estas posibilidades, crear paredes de fuego (*firewalls*) para protección de los software y data, además de claves de acceso para minizar la probabilidad de que ocurra.

Si bien tener las computadoras es considerado como un beneficio para la familia y contribuye a minimizar la brecha digital, puesto que acerca a nuevos núcleos familiares a la TIC, esto pudiera también convertirse en un factor de riesgo si no existe educación en cuanto al manejo de dichos usuarios. En este sentido, recomendamos crear un perfil para cada uno de estos usuarios, donde el usuario principal, en este caso el teletrabajador, sea quien tenga exclusivamente el acceso a los archivos y documentos relacionados al trabajo.

Según el componente sobre la Ergonomía, se recomienda crear equipos multidisciplinarios para evaluar cual es la mejor forma para rediseñar los espacios, no sólo desde el punto de vista ergonómico físico, que se refiere a la adecuada posición del ordenador, cercanía de los equipos, silla ergonómica; sino también desde el punto de vista ergonómico social, que tiene que ver con el diseño de los espacios colaborativos, la forma en que se organizan los cubículos, las distancias y la altura entre las paredes que dan la sensación de organizaciones planas y de comunicación abierta e informal.

Tomando en consideración que la mayoría de los teletrabajadores trabajan con portátiles y no con ordenadores de escritorio, y dado que entre la pantalla y la vista del teletrabajador no hay una línea recta, se produce esfuerzo en el cuello que perjudica su salud. En este sentido, recomendamos crear una portátil cuya pantalla tenga la flexibilidad de elevarse para adecuarse a la distancia de los ojos del usuario y que permita al usuario tener una posición de espalda recta en la silla y que los brazos se sitúen en 90 grado con relación a la computadora.

Para mejorar la satisfacción de los teletrabajadores con las herramientas tecnológicas, es necesario mejorar la infraestructura tecnológica, ampliar con soluciones inalámbricas y satelitales menos costosas. El Departamento de Gestión de Recursos Humanos tiene un rol primordial, puesto que inicialmente debe evaluar las herramientas tecnológicas que han de utilizarse de acuerdo al perfil y a partir de esto planificar la capacitación requerida, coordinar y dar seguimiento a todo el proceso de inducción y actualización en el manejo de las mismas, teniendo como fin último que la persona no tenga sólo que adaptarse a las tecnologías, sino más bien, éstas a las personas. Por esto se recomienda tanto al Sector Público como al Privado continuar capacitando

en competencias y herramientas tecnológicas especialmente a la población adulta, con el objetivo de aumentar el nivel de preparación del país en materia tecnológica y disminuir la brecha digital intergeneracional.

En este aspecto se considera vital que el Sector Público se involucre más y busque nuevas alternativas para que el teletrabajo se ofrezca como una oportunidad para personas que presentan discapacidades y que además se tomen referencias de otros países que ya han tomado iniciativas al respecto

Para disminuir el temor a desarrollar modalidades de teletrabajo, es necesario realizar inversiones donde las personas y organizaciones compartan costos de tecnología, como por ejemplo la exención de pago de impuestos por computadoras que las empresas asignen a sus empleados para trabajar desde el hogar. Además, es necesario establecer acuerdos que permitan esclarecer la forma en que se manejarán los gastos de funcionamiento y equipos de oficina requeridos para teletrabajar.

Bibliografía

■ Libros:

Daft, Richard L. 2005. “Teoría y Diseño organizacional”, Editorial Thomson, México, D.F. Octava Edición.

Escobar Espinar, Modesto, Jiménez Aguilera, Rosario, del Riego, Alonso y Rodríguez Cortezo, Jesús, 1998, “Teletrabajo: Incidencia social y económica. Escuela de Organización Industrial”, España.

GRATTON, Linda., 2001, “Estrategias de Capital Humano”, Editorial Prentice Hall, Madrid, España.

Hodge, B. J., Anthony, William P., Gales, Lawrence M., 2003, “Teoría de la Organización”, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición. Madrid, España.

■ Revistas:

De Luís, Pilar; Martínez, Angel y Perez, Manuela Pérez, 2001 Artículo “El teletrabajo: Una perspectiva organizacional desde la teoría de recursos”, *Revista Estudios Empresariales* 107, Zaragoza, España.

Di Maritino, Vittorio y Wirth, Linda, 1990, “Teletrabajo: Un nuevo modo de trabajo y de vida”, *Revista Internacional del Trabajo* 109, Madrid España, Pág. 469-497.

Escobar Espinar, Modesto, Jiménez Aguilera, Rosario, del Riego, Alonso y Rodríguez Cortezo, Jesús, 1998 “Teletrabajo: Incidencia social y económica. Escuela de Organización Industrial”, España.

Ingolf, Krauss, Víctor Palacios, 2002, “El teletrabajo en las organizaciones modernas: análisis del impacto del teletrabajo desde el punto de vista del individuo y de la administración del recurso humano”, *Revista Economía y Administración* No. 58, Pág. 45-71.

Kirkman, Geoffrey; Driggs G., Eric; Lopes, Mark; Putnam, Michael y Ragatz, Andy. 2004. “La República Dominicana. Preparación para el mundo interconectado”, Harvard University, *Fundación Global Democracia y Desarrollo*, República Dominicana. Pág. 5.

■ Artículos en Internet:

Asociación Uruguaya de Teletrabajo “El 61% de los teletrabajadores asegura que trabaja más que si estuviera en la oficina”. (Online) Consultado el día 1 Agosto 2005. Disponible: <http://www.aut-ur.org/>.

EBA e-soluciones de Banda Ancha. “Teletrabajo: el trabajo del futuro” (Online). Consultado el día 3 de febrero del 2007. Disponible: <http://www.pta.es/cetl>.

Méndez, Roberto. (2006) Teletrabajo: ¿por cuenta propia o por cuenta ajena? (Artículo). Consultada el día 4 de noviembre del 2006. Disponible: <http://www.arhpanama.org/publicaciones/2006/art-03>.

Girard Ochoa, Fernando. Asociación Uruguaya de Teletrabajo: El futuro del trabajo: las nuevas tecnologías. (Libro en Línea). Consultado el día 4 de enero del 2007. Disponible: fgirard@adinet.com.uy / <http://www.aut-ur.org/>.

The Euro-Telework Website. Consultado el día 12 de febrero 2007. Disponible :
<http://www.telework-mirti.org/handbook/spagnolo/2FRAMEee.htm>.

Hernández M., Javier (2006) Asociación Uruguaya de Teletrabajo “Teletrabajo, Aspectos Legales”. (Artículo) Consultado el día 10 de septiembre del 2006. Disponible:
<http://www.aut-ur.org/> (February, 2006).

Hernández Martínez, Javier (2006). Asociación Uruguaya de Teletrabajo Teletrabajo, Aspectos Legales. Los Cibertrabajadores (Artículo) Disponible: <http://www.aut-ur.org/> (2006, Febrero 11).

Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional NIOSH (2002). General Social Survey. Section D. (Homepages) Consultado el 20 de octubre del 2006. Disponible: <http://www.cdc.gov/spanish/niosh/www.intec.edu.do/teletrabajo>

Consultado el día 7 de octubre del 2006. Disponible: www.bancocentral.gov.do
Consultado el día 25 de septiembre del 2006. Disponible: <http://www.aat-ar.org/>.

■ Entrevistas semiestructuradas

García, Lorenzo 2006. Gerente de Soluciones de la empresa en ese entonces Verizon (ahora Claro Codetel). Entrevista realizada en agosto del 2006.

Abadía, Angélica 2005. Presidenta de la Asociación Argentina de Teletrabajo (AAT). Entrevista realizada en noviembre 2006.

Boairoy, Sonia 2005. Directora de Comisión de Telecomunicaciones y Teletrabajo (CIT) Argentina. Entrevista realizada en noviembre 2006.

Recibido: 20/3/08

Aprobado: 2/5/08