

NOVOS TEMPOS, NOVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DO TRABALLO: O TELETRABALLO

ANA ALFARO DE PRADO SAGRERA

Departamento de Administración de Empresas e Marketing
E.U. de Relacións Laborais
Universidade de Sevilla

Recibido: 21 xullo 1998

Aceptado: 14 decembro 1998

Resumo: *Atopámonos na era da información e nela as novas tecnoloxías da comunicación están impoñendo innovadores sistemas de traballo. Agora, e gracias ós modernos sistemas de comunicación, existe a posibilidade de que as persoas non teñan que verse forzadas a ter que desprazarse cada día ó traballo, posto que é posible que o traballo sexa o que se mova cara a eles. Estámonos a referir a unha das máis actuais e innovadoras formas de traballo denominada "teletraballo": forma flexible de organización do traballo que consiste no desempeño da actividade profesional sen a presenza física do traballador na empresa durante unha parte importante do seu horario laboral e a través do uso permanente dalgún medio de telecomunicación. No noso estudio imos analizar este anovador sistema de traballo, deténdonos en concreto en determinar qué tipo de actividades poden ser máis adecuadas para ser desempeñadas mediante o teletraballo e cal sería o "perfil ideal" do traballador.*

Palabras clave: *Teletraballo / Traballo flexible / Teletraballador / Era da información / Telecomunicacións / Telecentros.*

NEW TIMES, NEW WAYS OF ORGANISING WORK: TELEWORK

Summary: *We are in the age of information and it is precisely in this field where the new technologies of communication are imposing innovative working systems. Now, and thanks to modern communication systems, there is a possibility for people not to be forced to move every day to work, since it is possible that work moves towards them. We are referring to one of the most modern and innovating working ways, known as "telework": a flexible form of work organisation that consists in carrying out the professional activity without the worker's physical presence in the company during an important part of his labour schedule and through a permanent use of some means of telecommunication. In our study, we will analyse this innovative working system, determining what type of activities can be more adequately carried out through "telework" and which would be the teleworker's "ideal profile".*

Keywords: *Telework / Flexible work / Teleworker / Information era / Telecommunications / Telecenters.*

INTRODUCCIÓN

Atopámonos na era da información e nela as novas tecnoloxías da comunicación están impoñendo innovadores sistemas de traballo, provocando unha revolución comparable á revolución industrial de finais do século XIX. Se a sociedade industrial caracterízase, entre outras cousas, pola produción de bens materiais, a

sociedade da información está orientada cara á produción de coñecementos e relacións. Se a revolución industrial tivo como consecuencia o desprazamento dos traballadores ás cidades para estar preto das fábricas, na era da información, e grazas ós modernos sistemas de comunicación, as persoas non teñen que verse forzadas a ter que desprazarse cada día ó traballo, posto que agora é posible que o traballo sexa o que se mova cara a eles, agora a que viaxa é a información.

Entre as diferentes e innovadoras formas de traballo que nos atopamos, unha das que máis interese está espertando é a que se denomina "teletraballo", sistema que pode ser definido como unha forma flexible de organización do traballo que consiste no desenvolvemento da actividade profesional sen a presenza física do traballador na empresa durante unha parte importante do seu horario laboral. O teletraballo engloba unha ampla gama de actividades e pode realizarse a tempo completo ou parcial implicando, en calquera caso, o uso permanente dalgún medio de telecomunicación para o contacto do teletraballador coa empresa (Gray, Hodson e Gordon, 1995). É precisamente este último requisito, o emprego das telecomunicacións, o que diferencia ó teletraballo do tradicional traballo na casa.

O concepto de "teletraballo" débese a Jack Nilles que na década dos 70, durante a crise do petróleo, acuñouno ó suxerir a posibilidade de empregar as novas tecnoloxías para substituí-los desprazamentos físicos por comunicacións electrónicas, co conseguinte aforro de recursos. Dende ese momento, o teletraballo foi obxecto de numerosos estudos e aplicacións. De feito, a importancia e vixencia desta proposta queda patente cando se analizan os datos das enquisas levadas a cabo como parte do proxecto europeo TELDET, que indicaban que, en 1994, 1,1 millón de suxeitos en Europa xa eran teletraballadores e un 5% das organizacións europeas practicaban xa, dun modo ou doutro, esta nova forma de organización do traballo; en Estados Unidos a cifra de teletraballadores ascendía xa a 5,5 millóns (táboa 1). E o número segue aumentando; así, as previsións neste sentido da Comisión Europea estiman que, para o ano 2000, podería haber uns 10 millóns de postos de teletraballo.

Como xa sinalamos, o teletraballo implica a realización do traballo nun lugar diferente á oficina ou central, pero a situación do teletraballador pode ser diversa, polo que se poden distingui-los seguintes tipos (Gray, Hodson e Gordon, 1995):

- *Teletraballo no domicilio*. Inclúe todas aquelas persoas que realizan o seu traballo dende a súa casa, mantendo un continuo contacto coa empresa e cos clientes a través de diferentes medios de telecomunicación (fax, módem, teléfono, etc.). Este sistema permítelles ós traballadores organiza-lo seu propio ritmo de traballo e compaxina-la súa vida familiar e laboral de xeito máis doado.
- *Centros de teletraballo ou telecentros*. Trátase de oficinas de recursos compartidos que dispoñen de todo tipo de instalacións informáticas e telemáticas para o

desenvolvemento do teletraballo. Nestes centros poden desenvolver-lo seu traballo os teletraballadores de diferentes empresas e ocupacións que non dispoñen do equipo necesario e que viven afastados das centrais de traballo. Este sistema adoita empregarse en zonas rurais e/ou economicamente desfavorecidas como un medio de crear emprego e desenvolvemento. Por outra parte, proporciona unha solución para aqueles traballadores que temen o illamento que se pode experimentar no traballo no domicilio, pero que queren gozar das vantaxes de non ter que desprazarse cada día e poder gozar da calidade de vida que ofrecen as zonas rurais.

- *Teletraballo móbil.* É o que realizan as persoas que desenvolven actividades con mobilidade continua pero que manteñen un contacto permanente coa empresa a través das novas tecnoloxías como o fax, o teléfono móbil e os ordenadores portátiles.

Táboa 1.- Número de teletraballadores en 1994 (proxecto TELDET)

<i>País</i>	<i>Número de traballadores</i>	<i>Teletraballadores</i>	<i>% teletraballadores</i>
Estados Unidos	121.600.000	5.518.860	4,54
Alemaña	36.528.000	149.013	0,48
Francia	22.021.000	215.143	0,98
Reino Unido	25.630.000	563.182	2,20
Italia	21.015.000	96.772	0,46
Canadá	14.907.000	521.745	3,50
España	12.458.000	101.571	0,82
Países Baixos	6.561.000	27.203	0,41
Portugal	4.509.000	25.107	0,56
Bélxica	3.770.000	18.044	0,48
Grecia	3.680.000	16.830	0,46
Suecia	3.316.000	125.000	3,77
Dinamarca	2.584.000	9800	0,37
Irlanda	824.000	15.000	1,40
Luxemburgo	165.000	832	0,50

POSTOS SUSCEPTIBLES DE REALIZARSE MEDIANTE O TELETRABALLO

A pesar das indubidables vantaxes que pode reporta-lo teletraballo, é indiscutible que non tódolos postos de traballo poden ser desempeñados a través deste sistema. Por iso, imos tratar de determinar cáles son, polas súas características, os máis adecuados.

En principio, podemos sinalar que son adecuados todos aqueles traballos nos que o seu contido principal estea relacionado directamente co manexo e tratamento

da información, o cal inclúe directamente tódolos relacionados co campo da informática.

Á hora de determinar exactamente cáles son os traballos máis apropiados para o teletraballo é necesario realizar previamente unha breve reflexión acerca das características que estes deben reunir para, posteriormente, poder indentificalos. Para iso, analizámo-las achegas dalgúns dos principais autores (Nilles, 1994; Gray, Hodson e Gordon, 1995; Schepp e Schepp, 1995; Ortiz, 1996; Shaw, 1996) e todos parecen coincidir en determinar que as características necesarias para que unha tarefa ou un traballo poidan ser realizados mediante o teletraballo son as seguintes:

- Que sexa posible controla-lo ritmo de traballo, tanto por parte do empresario como por parte do teletraballador. Neste sentido, é importante que exista unha programación clara e con ritmos definidos.
- Que requira e permita establecer prazos definidos, tanto con respecto ó contido como á realización. Ademais, é importante que estes prazos poidan dividirse en metas intermedias.
- Que impliquen escasa necesidade de manter unha continua comunicación e/ou traballo en equipo. Aínda que a comunicación é a base do teletraballo, canto menos necesidade teña o teletraballador de manter relacións cos xefes e compañeiros, mellor.
- Que non necesiten grandes espazos para ser realizados senón que poidan ser desempeñados nun espacio reducido, por exemplo, a propia casa do teletraballador.
- Que sexan fáciles de xestionar por resultados.
- Que impliquen un traballo máis mental ca manual.
- Que se poidan facer individualmente.
- Que impliquen iniciativa. Ó teletraballador débenselle marca-los obxectivos e deixar que traballe coa máxima liberdade.
- Que as tarefas sexan claramente definibles e cuantificables.
- Que necesiten un ambiente de calma, concentración e coas mínimas interrupcións.
- Que estas tarefas sexan intrinsecamente motivadoras para o suxeito e que non dependa exclusivamente de recoñecementos e recompensas externas.

De todo iso poderíase deducir que os traballos que non poden ser realizados mediante o teletraballo son os que reúnen as seguintes condicións:

- Necesidade de establecer relacións cara a cara (por exemplo: supervisores e directivos de oficina).
- Tarefas que implican interacción co público (por exemplo: recepcionistas, enfermeiros e médicos).

- Tarefas que implican unha gran creatividade e nas cales as ideas se teñan que contrastar constantemente con outras persoas (Ortiz, 1996).

Neste sentido, Shaw (1996) sinala como os peores traballos os seguintes:

- Directivos que traballan en altos niveis de organización.
- Empregados dos niveis inferiores que necesitan constante supervisión.
- Traballadores de empresas de servizos (ex.: vendedor nunha tenda).
- Traballadores manuais (ex.: traballo en cadea).
- Profesionais da sanidade.

Jack Nilles (1994), pioneiro no estudo do teletraballo, propón un detallado sistema para poder determinar con claridade a posibilidade ou non de realizar adecuadamente un traballo a través do teletraballo, como queda reflectido no exemplo da táboa 2.

Táboa 2.- Análise das tarefas incluídas nun posto de traballo

<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
<i>Tarefa</i>	<i>% do traballo</i>	<i>% da tarefa dependente dun lugar</i>	<i>% do traballo dependente dun lugar $B \times C / 100$</i>	<i>Independencia do lugar (B - D)</i>
Preparación de informes	10	10	1	9
Análise de gráficas	5	0	0	5
Recollida de información	0	0	0	0
Provisión de información	5	60	3	2
Desenvolvemento de plans	5	20	1	4
Interacción con clientes/público	20	40	8	12
Coordinación de información	15	20	3	12
Presentación de información	15	100	15	0
Redacción de cartas/memorias	10	0	0	10
Copia de información	0	0	0	0
Recuperación de información	0	0	0	0
Supervisión doutras persoas	10	20	2	8
Manter un arquivo	5	0	0	5
<i>Independencia total</i>				67
<i>Factor de realidade</i>				3
<i>Independencia media práctica</i>				2

FONTE: Nilles (1994), p. 19.

Para comezar, é necesario descompoñe-lo posto de traballo nas distintas tarefas que inclúe (columna A). A continuación (columna B), hai que calcular qué porcentaxe do tempo se dedica á realización de cada unha delas. É necesario considerar un amplo período de tempo para que as inclúa a todas. O terceiro paso (co-

lumna C) consiste en estimar conxuntamente, en tantos por cento, tres aspectos:

- A cantidade de tempo que hai que empregar en encontros persoais, cara a cara, con outros suxeitos. Iso dependerá da cantidade de información da que se dispoña, da maior ou menor sofisticación dos medios de comunicación, etc.
- O grao de dependencia do suxeito para realiza-lo seu traballo necesariamente nun sitio fixo, ben por cuestións de seguridade, polos recursos que hai que empregar, etc. (por exemplo, nun hospital, nun aeroporto, nun museo...).
- O grao de dependencia do suxeito para realiza-lo seu traballo dende lugares alternativos ou variables (por exemplo, unha sucursal bancaria, un centro comercial, un centro de conferencias).

A continuación, na seguinte columna (D) calcúlase a porcentaxe do traballo que depende dun lugar concreto e para iso hai que multiplica-la puntuación da columna B pola da columna C, e dividilo por 100. E na columna final (E) hai que calcula-lo grao de independencia do traballo, que se deduce ó restarlle á puntuación da columna B a puntuación obtida na columna D. A suma da columna E indicaráno-la proporción de tempo que o posto é susceptible de ser realizado a distancia, é dicir, a través do teletraballo.

Para rematar, o modelo inclúe o denominado "factor de realidade", no que se recolle a cantidade de tempo á semana, calculado en días, que é necesario para manter reunións de traballo na empresa, e a "independencia media práctica" que son os días restantes, considerando unha media de 5 días laborables por semana. Nilles considera que calquera traballo cunha puntuación menos de 5 no "factor de realidade" é susceptible de ser realizado mediante teletraballo dunha maneira regular.

Unha vez establecidas as características que debe reunir un posto de traballo para ser realizado a través do teletraballo, poderíamos sinalar cáles son exactamente estes traballos. Evidentemente, facer unha lista exhaustiva sería imposible, xa que son innumerables os traballos que poderíamos incluír pero, como mostra, recollemos a continuación (táboa 3) a proposta de Carrasco, na que aparecen reflectidos cáles poderían se-los máis axeitados no noso mercado de traballo.

En calquera caso, estas afirmacións anteriores non son máis ca suxestións, posto que, debido ó continuo cambio e ó acelerado desenvolvemento dos medios informáticos, tarefas que en principio poden parecer pouco apropiadas segundo os criterios anteriores, por exemplo, profesor ou médico, pouco e pouco van ocupando un lugar no campo do teletraballo e cada vez é máis frecuente o desenvolvemento de actividades de teleformación e telemedicina.

Para rematarmos este apartado, queremos sinalar algunhas cifras que poden orientarnos acerca da importancia que poden chegar a te-las actividades suscepti-

bles de ser realizadas mediante o teletraballo. Segundo datos recentes, o 60% da forza de traballo norteamericana e europea ocúpase de tarefas de xestión da información no sector servicios, así que aínda que só un 10% deles teletraballaran, atopariámonos cun total de 10 millóns de teletraballadores (Sánchez, 1994). Por outra parte, segundo un estudio realizado pola consultora americana JALA Associates, especializada no teletraballo, actualmente arrededor da metade dos traballadores poderían desempeña-los seus postos mediante este sistema (dende as súas casas, dende centros de traballo); case unha terceira parte podería facilmente cumprir case a metade das súas responsabilidades laborais traballando dende a súa casa e só un tercio dos traballos dificilmente poderían ser adecuados para o teletraballo (Shaw, 1996). Todo iso nos dá unha idea do posible alcance deste sistema de traballo.

Táboa 3.- Actividades axeitadas para o desenvolvemento do teletraballo

<i>Actividades susceptibles de realizarse mediante teletraballo</i>	
Actividades comerciais e de marketing <ul style="list-style-type: none"> • Ventas de seguros • Venda de produtos financeiros en xeral • Telemarketing e televenda • Alugueiro de vehículos, inmobles, etc. • Venda de espazos publicitarios • Venda por catálogo • Deseño de produtos 	Servicios de información <ul style="list-style-type: none"> • Consulta bases de datos, difusión da infor. • Servicios documentalistas • Investigación de mercado e enquisas
	Profesionais liberais <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría fiscal, legal e laboral • Estudos de consultoría e auditoría • Deseño arquitectónico e de enxeñería
Actividades informáticas <ul style="list-style-type: none"> • Deseño de sistemas de información • Desenvolvemento de software e programación • Deseño asistido por ordenador • Entrada de datos informáticos • Servicios de telemantemento 	Actividades de soporte e/ou administrativas <ul style="list-style-type: none"> • Mecanografado de textos, traballos de secretaría • Contabilidade de empresas • Xeración de presentacións gráficas
	Traballos editoriais <ul style="list-style-type: none"> • Redacción e corrección de textos • Servicios de tradución • Edición gráfica
Actividades financeiras <ul style="list-style-type: none"> • Análise financeira de riscos e investimentos • Operacións de investimento en xeral 	
Actividades de Admón. Pública	Actividades de ensinanza, formación

PERFIL DO TELETRABALLADOR

Determinados xa os postos que poden desempeñarse mediante teletraballo, o seguinte paso é o de seleccionar aqueles traballadores que van levalo a cabo. Un

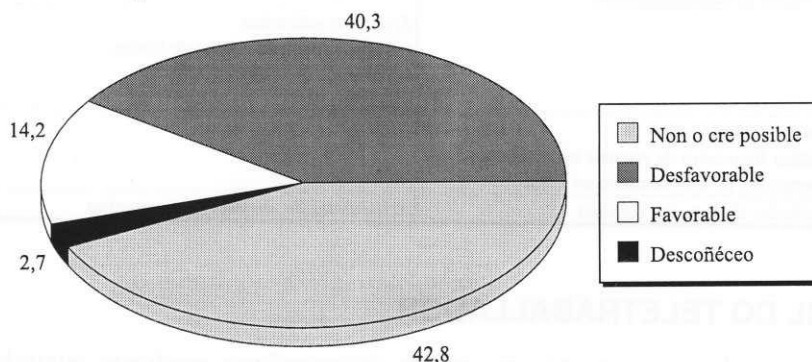
aspecto moi importante, vital, que hai que considerar neste tipo de experiencias, é o de logra-lo apoio voluntario dos participantes, para asegurar no posible o éxito.

Parece que os traballadores que máis adoitan prestarse a este tipo de experiencias son os máis novos, aqueles que coñecen de cerca os sistemas informáticos e que están familiarizados cos novos sistemas de comunicación, mentres que os máis reacios son os traballadores con bastante experiencia e cun status consolidado a través de anos de traballo, que temen poñer todo isto en xogo se deciden abandonar o seu posto habitual ó realiza-las súas tarefas lonxe da oficina ou da central. En concreto, Eduardo Barrera, presidente internacional do Foro de Teletraballo/Telemática da Unión Europea, afirma que os mandos medios das organizacións son os que máis resistencia presentan ante esta nova modalidade de teletraballo, xa que manteñen unha visión bastante anacrónica das tarefas xerenciais e cren que as persoas non traballan se no se lles vixía, cando a realidade demostra ser bastante distinta (Escorial e Acosta, 1994).

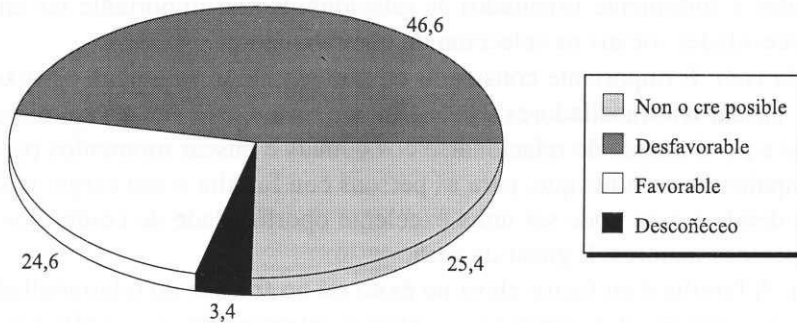
Neste sentido, e co obxecto de analiza-la actitude dos traballadores en relación coa adopción do teletraballo como forma de desenvolve-la súa actividade laboral, un recente estudo realizado para a Comunidade Europea a 16.000 traballadores de Alemaña, Francia, Italia e o Reino Unido sinala que un 14,2% teñen unha actitude favorable (figura 1). Como era de esperar, esta porcentaxe aumenta (24,6%) cando se lles pregunta o mesmo a aqueles suxeitos que habitualmente utilizan equipos informáticos (figura 2) (Carrasco e Salinas, 1994).

En calquera caso, non só é importante a colaboración voluntaria dos suxeitos (actitude) tamén é necesario que reúnan unha serie de características (aptitude) que parecen ser determinantes á hora de desempeñar un traballo mediante un sistema diferente do habitual, onde o control non é próximo, o traballo mídese por resultados e o individuo goza dunha ampla liberdade de acción. Neste sentido, afirma Mahfoodt (1995, p.20), que "*no todos los buenos empleados son buenos trabajadores a distancia*".

Figura 1.- Actitude dos traballadores fronte ó teletraballo



FONTE: Dirección Xeral XIII. Comisión das Comunidades Europeas.

Figura 2.- Actitude dos traballadores que utilizan equipos informáticos fronte ó teletraballo

FONTE: Dirección Xeral XIII. Comisión das Comunidades Europeas.

Todo iso nos conduce á necesidade de establecer unha serie de criterios que hai que ter en conta á hora de intentar determinar se un suxeito podería ser, potencialmente, un bo teletraballador en calquera das modalidades de teletraballo antes mencionadas (no domicilio, telecentros e teletraballo móbil).

Así, Nilles (1994) considera que o perfil ideal do teletraballador na casa é o dunha persoa altamente automotivada e autodisciplinada, con tódalas habilidades necesarias para desenvolve-lo seu traballo, cun fogar preparado e adecuado para o teletraballo e entusiasta con esta perspectiva. En concreto, sinala, é necesario avalia-las seguintes características:

- *Automotivación.* Trátase dunha calidade esencial xa que, ó non estar baixo o control directo do supervisor, debe ser el mesmo o que se controle, evitando e salvando as múltiples distraccións que poden aparecer no fogar.
- *Autodisciplina.* Posúe tanta importancia como a anterior porque, incluso o traballador máis automotivado, pode ser incapaz de autodisciplinarse. A pesar de que actualmente é posible controla-lo traballo dun suxeito a través de monitores, esta medida debe ser evitada rotundamente, deixándolle ó suxeito liberdade para que traballe ó seu ritmo e poida desenvolver sentimentos de responsabilidade.
- *Cualificación profesional e experiencia.* É importante que o suxeito posúa as habilidades necesarias para desenvolve-lo traballo, que se poden potenciar mediante unha formación antes de inicia-lo sistema de teletraballo.
- *Flexibilidade e capacidade de innovar.* Os suxeitos que son capaces de adaptarse a novas situacións e solucionar problemas de forma creativa serán os que menos dificultades atopen ó enfrontarse a este novo sistema de traballo.
- *Socialización.* Na oficina desenvólvense toda unha serie de relacións informais que complementan as puramente formais, mentres que no teletraballo diminúe considerablemente as oportunidades de manter relacións cara a cara con outras

persoas e isto pode chegar a ser un grande obstáculo para os individuos moi extrovertidos e fortemente orientados ás relacións. É moi importante ter en conta estas necesidades sociais na selección de teletraballadores.

- *Etapa da vida.* É importante considerar en qué momento se atopan os suxeitos á hora de buscar teletraballadores. Normalmente os mozos e mozas solteiros valoran máis a posibilidade de relacionarse cos demais e buscar momentos para estar cos compañeiros mentres que, para as persoas con familia ó seu cargo, realiza-lo traballo dende a casa pode ser unha excelente oportunidade de coidar dos nenos ou das persoas maiores. E gozar da casa.
- *Familia.* A familia é un factor clave no éxito ou no fracaso do teletraballador. Se estar na casa supón estar sometido a continuas interrupcións e a conflitos de horarios e de espacio, será pouco probable que o sistema dea resultados. Pola contra, se se establecen as condicións adecuadas poden ser un poderoso apoio para o suxeito, que contribúa definitivamente ó seu éxito.
- *Obsesións.* Estar illado na casa pode facilitar que os teletraballadores caian en determinados comportamentos disfuncionais, como o abuso das drogas ou a adicción ó traballo. Por iso é importante analiza-los antecedentes do suxeito posto que nestas condicións de traballo pode ser fácil caer neses comportamentos aínda que, ás veces, é gracias ó control que pode exercer-la familia que algúns suxeitos poden superar este tipo de obsesións.
- *Contorno físico do fogar.* É bastante necesario, aínda que non imprescindible, poder contar cun sitio fixo e reservado para poder traballar independentemente, en caso contrario, as posibilidades de realiza-lo teletraballo de forma satisfactoria a longo prazo son moi pequenas.

A pesar de que Nilles sinala estas características en relación a un tipo específico de teletraballador, o teletraballador dende o seu propio domicilio, poderíamolas facer extensibles a calquera outra modalidade de teletraballo posto que, no esencial, requiren do mesmo tipo de perfil profesional.

Ademais delas poderíamos engadir algunhas máis, relacionadas directamente coa personalidade, e que son sinaladas no proxecto PATRA (1993) como especialmente significativas na selección de teletraballadores. Por unha parte, o denominado *locus of control*, que se refire á atribución que fan as persoas do que lles sucede. Os suxeitos cun *locus of control* externo son as que atribúen ó azar ou ás circunstancias externas os resultados das súas accións, mentres que as persoas cun *locus of control* interno tenden a asumir que as cousas que lles suceden dependen da súa propia conducta, polo que se senten directamente responsables dos seus actos. Estes últimos parecen responder mellor ó teletraballo e enfrontan con máis éxito o estrés que pode provocar esta situación particular de traballo.

Por último, tamén se destaca nese estudio a importancia de posuír un *tipo de personalidade "A" ou "B"*.

- Os suxeitos tipo "A" son competitivos e agresivos, están orientados ó logro de metas (incluso nos momentos de lecer ou descanso) e séntense intranquilos cando non están traballando. Trátase de suxeitos que necesitan traballar baixo presión de tempo, moi vulnerables ó estrés e pouco apropiados para desenvolver actividades a través do teletraballo.
- Os suxeitos tipo "B" son máis tranquilos e serenos, aceptan con máis calma as situacións e traballan sen ter que adoptar actitudes de competencia. Son persoas que non se agobian baixo presións de tempo e adoitan responder con éxito ó estrés asociado ó teletraballo.

Aínda que tras le-las reflexións anteriores poida parecer complicado determinar quen podería ser un bo teletraballador, é evidente que non se trata dunha cuestión inabordable e inalcanzable; no fondo trátase dunha sinxela cuestión de sentido común e de bo xuízo por parte dos supervisores. Se estes coñecen ben o seu persoal e cómo traballan, non é difícil determinar cáles son os mellores candidatos (BT, 1995).

PERSPECTIVAS DE FUTURO

Polos datos expostos anteriormente parece de interese facer fincapé na necesidade de realizar estudos que sirvan para clarificar cá é o futuro que nos espera con este novo enfoque do traballo, sobre todo cando se analizan cifras como as seguintes: os madrileños dedican anualmente 12.000 millóns de pesetas ó custo enerxético que lles esixe o traslado á oficina; emiten 16.000 toneladas de gases contaminantes á atmosfera e perden 93.000 millóns de pesetas en horas mortas dedicadas a cubri-lo traxecto e soportar atascos (Escorial e Acosta, 1994). Todos estes recursos poden ser reducidos, se non eliminados, adoptando o teletraballo como alternativa.

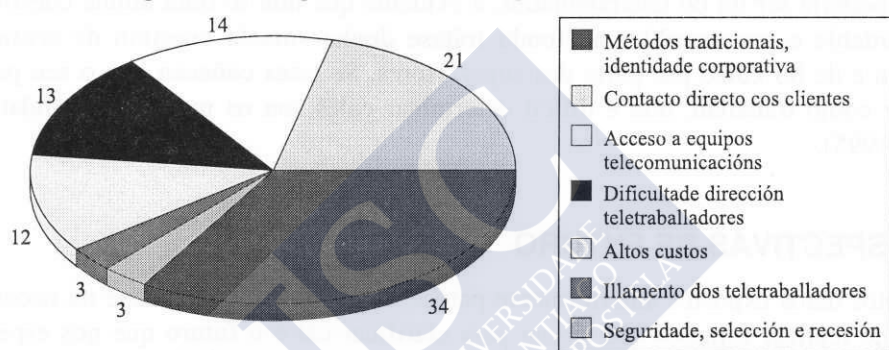
As vantaxes que pode representar adoptar este sistema son numerosas, tanto para o traballador (mellora da calidade de vida, aproveitamento máis eficiente do tempo de lecer, eliminación do tempo de desprazamento ó traballo, redución do estrés, etc.) como para a empresa (economía de custos, flexibilidade na organización do traballo e na produción, aumento da produtividade, redución do absentismo, etc.) e para a sociedade (diminución da contaminación, do consumo enerxético, posibilidade de emprego para discapacitados, desenvolvemento das zonas rurais, etc.).

Por outra parte, é indubidable que tamén presenta certas desvantaxes. Así, respecto ós teletraballadores, pódese producir sensación de illamento, desconexión e falta de inserción social na empresa, estancamento na vida profesional, etc. Tamén ás empresas lles supón dificultades, como o cambio nos modelos de xestión, nos

modelos de control do traballo, custos de equipamento telemático, etc. E, en relación coa sociedade, pódense producir problemas relacionados coa posibilidade de desprazar traballo a países con custos salariais máis baixos, desaparición de numerosos negocios no centro das cidades ó non se ter que despraza-los traballadores ós centros urbanos, etc.

Tamén se analizaron cáles son os principais obstáculos que, segundo as empresas, dificultaban a implantación de programas de teletraballo. En marzo de 1992 foron entrevistados 150 directivos de recursos humanos de grandes empresas do Reino Unido e os resultados son os que se mostran na figura 3 (Gray, Hodson e Gordon, 1995).

Figura 3.- Principais obstáculos á implantación do teletraballo



FONTE: Gray, Hodson e Gordon (1995).

A maioría dos entrevistados sinalaron como principal obstáculo (34%) que o teletraballo podería ameaza-la estrutura e a identidade da organización. Temen que se perda o necesario contacto cos clientes (21%), teñen pouca fe nas novas tecnoloxías (14%), cren que é difícil dirixir ós teletraballadores (13%) e que os custos dese sistema son prohibitivos (12%).

A estas obxeccións pódese responder analizando os datos dispoñibles: que implanta-lo teletraballo non só non ten por qué influír negativamente na imaxe da empresa senón que, pola contra, pode melloralala ó dispoñer de traballadores que poden atende-los clientes no momento en que estes o necesiten, ó non ter que axustarse ós estrictos horarios comerciais. Por outra parte, o aumento medio da produtividade observado ó implanta-lo teletraballo é dun 30%, consecuencia directa do aumento da responsabilidade e da autonomía que implica este sistema. Isto supón que a distancia non é un obstáculo para a eficaz dirección dos traballadores; todo o contrario, se se seleccionan adecuadamente os resultados son extremadamente positivos. A todo isto hai que engadir que o custo non ten por qué ser desorbitado xa que, en moitos casos, os traballadores só necesitan dispoñer dun

ordenador personal e dun módem, sen contar co aforro que supón, en tempo e diñeiro, eliminar desprazamentos e non ter que prover a cada empregado dun despacho permanentemente.

Como se pode apreciar, aínda existen importantes barreiras ó teletraballo que hai que superar, e pensamos que estas poden ter unha orixe fundamental na falta de coñecementos e de información que existe na actualidade sobre o tema. Polo tanto, o primeiro esforzo imprescindible é informar e dar a coñecer ás empresas e á sociedade o potencial do teletraballo á hora de levar a cabo o cambio organizativo necesario para o logro da mellora da competitividade. Evidentemente non se trata en ningún caso da panacea que solucionará tódolos problemas laborais do noso tempo, pero si é unha moi interesante alternativa para determinadas persoas e determinados postos de traballo.

BIBLIOGRAFÍA

- BARRERA, E. (1994): *El teletrabajo y la creación de empleo. Resultado de encuestas y estudio de casos. Proyecto Teldet I*. Madrid: ECTF.
- BARRERA, E. (1994): *Estado de la situación del teletrabajo en Europa. Resultados de encuestas y estudio de casos. Proyecto Teldet I*. Madrid: ECTF.
- BRITISH TELECOMMUNICATIONS LABORATORIES (1995): *Teleworking Issues*. [<http://labs.bt.com/innovate/telework/reports/issues.htm>].
- CARRASCO GUTIÉRREZ, J.A. (1997): "El teletrabajo como nueva opción", *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, núm. 177, (decembro), pp.121-158.
- CARRASCO PÉREZ, R.; SALINAS LEANDRO, J.M. (1994): *Teletrabajo*. Madrid: Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente, Secretaría General de Comunicaciones, Dirección General de Telecomunicaciones.
- ESCORIAL, S.; ACOSTA, E. (1994): "El feliz teletrabajador", *Avalon*, núm. 9, (outono), pp. 61-63.
- GRAY, M.; HODSON, N.; GORDON, G. (1995): *El teletrabajo. Aspectos generales*. Madrid: ECTF/Fundación Universidad-Empresa.
- MAHFOODT, P.E. (1995): *Trabajo a distancia. Selección, dirección y control de trabajadores a distancia*. Barcelona: S.
- NILLES, J.M. (1994): *Making Telecommuting Happen. A Guide for Telemanagers and Telecommuters*. Van Nostrand Reinhold.
- ORTIZ CHAPARRO, F. (1995): *El teletrabajo: una sociedad laboral en la era de la tecnología*. Madrid: McGraw-Hill.
- PATRA PROJECT (1993): "Psychological Aspects of Teleworking in Rural Areas. A checklist of Factors to be Considered when Teleworking", *Deliverable*, núm. 7, (decembro). [<http://www.swan.ac.uk/psychology/patra/index.htm>].
- SÁNCHEZ, F. (1994): "Bases tecnológicas del teletrabajo", *Comunicaciones World*, núm. 84, (novembro), pp. 38-40.
- SCHPEP, D.; SCHPEP, B. (1995): *The Telecommuter's Handbook. How to Earn a Living Without Going to the Office*. McGraw Hill.
- SHAW, L. (1996): *Telecommute! Go to Work without Leaving Home*. John Wiley & Sons.