

Teletrabajo: aspectos críticos para su implementación desde la perspectiva de los directivos

Telework: Critical Aspects for its Implementation from Executives' Perspective

Omar Tapasco-Alzate, PhD¹ and Jaime Giraldo-García, PhD²

¹Universidad de Caldas, Colombia, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Colombia, omar.tapasco@ucaldas.edu.co

²Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Colombia, jaiagiraldo@unal.edu.co

Resumen- *La presente investigación indaga sobre algunos aspectos que según la literatura emergen con la implementación del teletrabajo, desde la perspectiva de los directivos, en un contexto regional. Para tal fin se recurre a encuestar a 210 directivos de empresas de Manizales-Colombia, entre los que se encuentran empresas que ya han adoptado el teletrabajo, otras que están en el proceso de implementación y otras que aún no han contemplado hacerlo. Se recopila información sobre las barreras y beneficios percibidos con la implementación del teletrabajo. De igual forma se aplican pruebas de independencia con el propósito de realizar un análisis comparativo entre directivos de empresas afines y no afines al teletrabajo. Surgiendo como principal barrera la falta de difusión, y como principales beneficios el incremento en la productividad y el ahorro en costos operativos. Además se hallan diferencias en las percepciones sobre la confianza hacia el teletrabajador y las dificultades para su evaluación, así como en el riesgo percibido sobre la extracción de información.*

Palabras clave- *Teletrabajo, directivos, barreras para implementar el teletrabajo, beneficios percibidos del teletrabajo.*

Abstract- *The present study investigates some aspects that according to the literature emerges with the implementation of telework from the perspective of managers, in a regional context. For this purpose, it is necessary to survey 210 managers of companies in Manizales-Colombia, among which are companies that have already adopted telework, others that are in the process of implementation and others that have not yet contemplated doing so. Information is gathered on the perceived barriers and benefits with the implementation of teleworking. In the same way, tests of independence are applied in order to carry out a comparative analysis between executives of related and non to the telework companies. Appearing as main barrier the lack of dissemination and as main benefits the increase in productivity and savings in operating costs. In addition, there are differences in the perceptions of trust towards the teleworker and the difficulties in their evaluation, as well as in the perceived risk of information extraction.*

Keywords- *Telework, managers, barriers to implement teleworking, perceived benefits of teleworking.*

Digital Object Identifier (DOI): <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2018.1.1.221>
ISBN: 978-0-9993443-1-6
ISSN: 2414-6390

16th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: "Innovation in Education and Inclusion", 19-21 July 2018, Lima, Peru.

I. INTRODUCCIÓN

Los vertiginosos avances logrados en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a escala mundial, y la necesidad evidente de generar alternativas de trabajo, han conducido a que gobiernos de muchos países hayan mostrado un gran interés por poner en marcha estrategias de implementación de puestos de trabajo que hagan uso de las herramientas tecnológicas para el desempeño de sus labores. Asimismo, tales avances han llevado a que se propicien nuevas formas de realización de las actividades laborales, en particular, se han abierto las posibilidades para que los trabajadores, haciendo uso de las herramientas TIC, puedan realizar gran parte de su labor sin necesidad de movilizarse hasta los sitios de producción o los centros de servicio de las empresas, lo que se reconoce como otra modalidad de trabajo denominada *teletrabajo*.

Son múltiples las razones que conducen a que en una gran cantidad de países, tanto desarrollados como en vía de desarrollo, se haya generado en los últimos años, un gran dinamismo orientado hacia la adopción de dicha modalidad laboral. Evidencia de ello, es la creciente implementación de los programas de teletrabajo por parte de las empresas, que ha introducido de esta forma prácticas de flexibilidad en sus esquemas organizacionales, desde la perspectiva del dónde y el cuándo el empleado realiza sus actividades laborales [1].

Aunque los cálculos sobre la cantidad de teletrabajadores se deben tomar con precaución, dado que dependen de la definición que se adopta de los mismos [2], un reporte dado por Coenen y Kok (2014) [1] estima que a nivel mundial, el número de teletrabajadores se ha incrementado desde 8.5 millones en 1995 a superar los 100 millones en 2008. No es extraño entonces, que más de la mitad de los empresarios vaticinen que la oficina pasará a ser un espacio de uso ocasional, ni que dos de cada tres directivos prevea una reducción en los espacios fijos de trabajo en las próximas dos décadas [3].

Guardando las proporciones, Colombia presenta un panorama de gran actividad en los últimos años, en los que se han registrado incrementos sustanciales, al pasar de 4.357 en 2012 a 10.739 en el 2016 en el número de empresas que han implementado el teletrabajo. Y en el número de teletrabajadores de 31.553 en 2012 a 95.439 en 2016, lo que indica que en estos últimos cuatro años ha habido un incremento de 202% [4].

Aunque no hay acuerdo global en la literatura sobre la definición del teletrabajo y sus distintas connotaciones, surgen algunas características comunes tales como la de considerar el teletrabajo como una modalidad de trabajo en la cual se hace uso parcial o completo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones permitiéndole a los trabajadores tener acceso a sus actividades laborales desde distintas y remotas locaciones [5].

Por su parte Stratigea y Giaoutzi (2000) [6] lo definen como el trabajo organizacional desempeñado por fuera de los límites de espacio y de horarios habituales de la organización, apoyado en el computador y las tecnologías de las comunicaciones. De hecho, algunos autores van más allá y distinguen entre teletrabajo y equipos virtuales, en el sentido que el primero sería trabajar desde casa a través de las TIC y los segundos serían una forma más avanzada de teletrabajo en la cual las TIC permitirían crear equipos de trabajo dispersos en diferentes localizaciones [7].

Ventajas y desventajas reportadas del teletrabajo

Son numerosos los beneficios reportados por la implementación del teletrabajo, tanto desde las perspectivas del trabajador y las directivas como desde la sociedad en general. En cuanto a los teletrabajadores se menciona frecuentemente el beneficio de la flexibilidad, no sólo en la escogencia del espacio sino del momento en el que se sienten más productivos [8], otorgándoles capacidad de autogestión al permitirles trabajar a su ritmo [9]. Por su parte, Bailey y Kurland (2002) [10] resaltan que entre los beneficios directamente percibidos por el teletrabajador están el dinero y el tiempo ahorrado asociados al desplazamiento a los sitios de trabajo.

De otro lado, para las empresas se menciona reiteradamente el efecto positivo que esta modalidad de trabajo ha tenido sobre la productividad de los teletrabajadores (Pérez, Martínez y Carnicer, 2002 [5]; Pearce, 2009 [11]; Neirotti *et al.*, 2012 [12]), al igual que para su desempeño en general, disminuyendo el absentismo laboral [13], ayudando a la compañías a atraer y motivar empleados cuyo conocimiento y talento son valiosos [14] y en consecuencia incrementar la retención laboral [11]

conduciendo a una disminución de los costos asociados al reemplazamiento de trabajadores [5].

Se menciona también, que la implementación del teletrabajo ofrece una alternativa para cuando se presentan circunstancias o eventos inesperados, tales como huelgas de transporte, o condiciones severas de tiempo, o desastres naturales o epidemias etc., lo que permite darle continuidad al trabajo en circunstancias adversas [15]. Adicionalmente, se ha evidenciado una creciente presión social hacia las organizaciones para que sean más verdes, por lo que los resultados de las empresas que adoptan el teletrabajo podrían redundar en la obtención de bonos adicionales en su imagen corporativa [16].

Entre los beneficios observados que el teletrabajo trae para la sociedad se enfatiza en la reducción del tráfico en las grandes ciudades, lo cual genera un impacto positivo al medio ambiente y la movilidad [17] y en consecuencia se disminuyen las emisiones contaminantes al aire y los niveles de ruido [18]. Asimismo, facilita el acceso al mercado laboral de personas con restricciones de movilización bien sea porque presentan algún tipo de discapacidad física o porque dentro de sus labores cotidianas está el cuidado permanente de familiares [19], adicionalmente tiene el potencial de favorecer el empleo en zonas apartadas como las rurales [20].

Se suma además que la entrada de trabajadores jóvenes a las empresas ha forzado a unas dinámicas de cambios dado que a menudo las expectativas de éstos difieren de lo que les ofrecen las empresas con estructuras rígidas y tradicionales en sus modelos de gestión, en este sentido, los programas de teletrabajo tienen el potencial de contribuir a la adaptación a los cambios en el entorno organizacional. Por lo que es relevante que las organizaciones estén atentas a lo que buscan los jóvenes en términos de sus primeras experiencias profesionales y a veces, el teletrabajo puede ser una respuesta efectiva [21].

Pero al mismo tiempo también se reportan algunas desventajas que las organizaciones deben afrontar para su adopción, entre ellas se destacan, la sensación de aislamiento y la pérdida de visibilidad del teletrabajador hacia la organización [19]. El aislamiento social es un problema perceptible con relación al teletrabajo, pues los seres humanos son seres sociales y su bienestar depende en gran medida de las interacciones y vínculos que se crean en el entorno de trabajo [21].

En este sentido, Whittle y Mueller (2009) [22] agregan que la sensación de soledad y las herramientas utilizadas para el control pueden llevar al teletrabajador a desarrollar problemas asociados con el estrés excesivo, la sensación de ser explotado

y de inseguridad laboral. Mientras que la falta de visibilidad dentro de la empresa debido al tiempo reducido del teletrabajo en la oficina, y la dificultad de establecer los criterios de evaluación adecuados para este tipo de trabajo hace que la promoción sea más difícil dentro de la organización [21].

Además, el hecho de no tener un horario laboral rígido y espacios bien definidos de dedicación a tareas específicas, sumado a la facilidad que proporcionan las TIC para poder estar conectado continuamente al trabajo siempre, supone el riesgo de tener que estar siempre disponible para la organización para la que se trabaja [9]. Asimismo, se reportan potenciales problemas con relación a la fragmentación de las redes sociales del lugar de trabajo, conflictos al interior de los equipos de trabajo y la hostilidad entre los teletrabajadores y los no teletrabajadores [23].

En un ambiente de trabajo tradicional, las personas se reúnen en grupos según sus intereses comunes, estableciendo relaciones amistosas, pero en el teletrabajo, la integración social es un aspecto problemático, representado por dificultades para relacionarse con los demás en el trabajo y en el hogar [21]. Cabe destacar que las disputas por el poder y la comunicación informal son muy importantes en relación con los empleados y sus colegas y la organización. Por lo tanto, la organización debe estar muy atenta a los aspectos subjetivos de la existencia humana: envidia, disputas internas, vanidades y otras manifestaciones que pueden dañar a los trabajadores [5].

Es de anotar también que se reportan efectos contradictorios del teletrabajo. Verbigracia, Coenen y Kok (2014) [1] consideran que el teletrabajo y en general los trabajos de horario flexible también pueden tener efectos negativos dado que ellos pueden conducir a una intensificación e individualización del trabajo y a una menor interacción, lo que a su vez podría conducir a una disminución de la confianza con los colegas de trabajo. Aunque una posible solución a los posibles problemas de aislamiento y de falta de visibilidad es el implementar formas de teletrabajo híbrido, es decir, disponer sólo parte de la semana para teletrabajar [24].

En el mismo sentido, Kossek *et al.* (2006) [25] comentan que la integración del trabajo y la familia en tiempo y espacio, conlleva a que los límites entre los dos dominios sean permeables, conduciendo a que el trabajo pueda ser interrumpido por influencia familiar y viceversa. Por el contrario Allen (2001) [26] afirma que unido al hecho de que los teletrabajadores alcanzan una mayor autonomía y flexibilidad, conlleva a una mejor conciliación entre la vida laboral y familiar. La Tabla I registra el resumen de los

beneficios expuestos al implementar la práctica del teletrabajo en las empresas, según los artículos antes referenciados.

TABLA I
RESUMEN DE LOS BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO

Perspectiva		
Trabajadores	Directivos	Sociedad
Incrementa la interacción familiar (ciudades grandes). Estabilidad laboral. Conciliación entre vida laboral y familiar. Reducción de costos de transporte, vestuario y alimentación para los teletrabajadores. Flexibilidad en los horarios. Autonomía.	Reducción de los costos operacionales. Retención y reclutamiento de personal altamente calificado. Mejoramiento de la productividad. Disminución del absentismo laboral. Ahorro de espacio de oficinas. Incremento de la satisfacción laboral lo que conduce al mejoramiento de las competencias organizacionales. Velocidad de los procesos. Alternativa ante eventos inesperados (huelgas de transporte, epidemias, desastres naturales, etc.). Mejoramiento de la imagen corporativa.	Reducción en la circulación de autos (reducción en la contaminación del aire, disminución del ruido y ahorro energético). Reducción en el uso de papel. Oportunidades laborales a población vulnerable y de zonas rurales. Proporciona mejores expectativas laborales para los jóvenes.

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura referenciada

Entre los estudios que han abordado la indagación de los aspectos críticos a tener en cuenta para la implementación exitosa de los programas de teletrabajo en las empresas, se destacan algunos que se comentan a continuación. Adelaraldo *et al.* (2017) reportan los resultados investigativos abordado desde la perspectiva de los teletrabajadores conducente a describir y caracterizar los programas de teletrabajo como una práctica de recursos humano, sus ventajas y desventajas así como el desafío de convertirlo en una aplicación orientada estratégicamente en el contexto de una empresa multinacional, con jóvenes trabajadores que inician su vida laboral. Dicho análisis arrojó algunos aspectos ventajosos identificados como lo son las relaciones positivas entre el teletrabajo y las actividades académicas, la flexibilidad proporcionada, así como el desarrollo profesional como resultado del establecimiento autónomo de los objetivos laborales individuales. Y aspectos de desventajas como lo son la excesiva cantidad de horas de trabajo, la dificultad de desvincular la vida personal de la vida laboral y los problemas de visibilidad dentro de la organización.

Greer y Payne (2014) [27] por su parte, enuncian los desafíos más importantes que se presentan en la implementación del teletrabajo y develan algunas estrategias que emplean los teletrabajadores de alto rendimiento, tales como el uso de los avances tecnológicos para el logro de las tareas, el estar accesible a los requerimientos de colegas, supervisores y clientes, el preparar un ambiente de trabajo

apropiado en el hogar, tanto físico como mental, planear las tareas y concertar horarios con la familia, entre otros. Mientras que Whittle y Mueller (2009) [22] profundizan en las distintas interpretaciones del concepto de flexibilidad y conectividad, en donde analizan las ventajas para el teletrabajador así como de sus efectos negativos en términos de estrés y sobrecarga laboral.

La presente investigación plantea como pregunta de investigación la siguiente: ¿Cuáles son los aspectos críticos para la implementación exitosa de los programas de teletrabajo desde la perspectiva de los directivos, en un contexto local? Para lo cual se acude inicialmente a un análisis comparativo de los rasgos descriptores de los directivos que han adoptado el teletrabajo y de los que no lo han hecho. Posteriormente, y entre los que han adoptado el teletrabajo, se indaga sobre los aspectos que ellos destacan como más relevantes en términos de desafíos afrontados y estrategias recomendadas para el logro exitoso de tales programas.

II. METODOLOGÍA

Para la realización de este estudio se ha recurrido a un análisis cuantitativo mediante la aplicación de un instrumento semiestructurado que se compone de varias secciones, entre ellas, la que recopila información descriptiva de la muestra de empresas analizada, otra sección que cuestiona acerca de las barreras que perciben para la implementación del teletrabajo, otra que realiza una serie de cuestionamientos hacia los directivos sobre aspectos reportados por la literatura, como lo son sus percepciones acerca de los retos que involucra el realizar la supervisión del personal que labora de forma remota, sus implicaciones en el equipo de trabajo, los recursos necesarios para sus ejecución, la confianza a la que se apela cuando se toman este tipo de decisiones, los riesgos de seguridad asociados y la apertura de pensamiento necesarios para adoptar estos cambios, entre otros; y finalmente, y sólo para el grupo de empresas afines al teletrabajo, se indaga sobre los beneficios percibidos con la adopción de dicha modalidad laboral y sobre algunas problemáticas evidenciadas con relación a la selección del personal a desempeñarse bajo este tipo de contratación.

Para el levantamiento de la información se recurre a la adquisición del registro de empresas a través de la Cámara de Comercio de Manizales, teniendo como población objetivo las organizaciones que se desempeñan en los sectores económicos más consistentes con la naturaleza de las actividades potencialmente telerealizables. En consecuencia, el muestreo se limitó a los sectores industrial, comercial, financiero, educativo, salud, administración pública y el de información y comunicaciones.

La selección de la muestra se hizo de manera aleatoria y las encuestas con los directivos se realizaron cara a cara, previa concertación de la cita. Los directivos tomados en cuenta para la realización del presente análisis se restringieron a aquellos que manifestaron conocer qué es el teletrabajo. Un total de 210 directivos de empresas de Manizales-Colombia fueron encuestados, de los cuales 13 pertenecen a empresas que ya han comenzado a implementar programas de teletrabajo, 16 tienen planeado hacerlo a corto plazo, 45 lo contemplan a mediano plazo y 136 que aún no han considerado su adopción.

Para el análisis se opta por agrupar a las empresas que han implementado el teletrabajo o que han considerado hacerlo a corto o mediano plazo, conformando un grupo de 74 empresas que denominaremos como “Empresas afines al teletrabajo” y el resto de empresas, 136 en total, que se denominarán como “Empresas no afines al teletrabajo”. En la Tabla II se presenta una serie de afirmaciones empleadas en el instrumento, conducentes a indagar sobre distintos aspectos a los que habitualmente se enfrentan los directivos al momento de tomar la decisión de adoptar el teletrabajo en sus organizaciones, consignadas en una escala Likert con tres opciones de respuesta a saber: en desacuerdo, neutral y de acuerdo.

TABLA II
CUESTIONAMIENTOS SOBRE APRECIACIONES QUE ATAÑEN A LA TOMA DE DECISIONES AL MOMENTO DE ADOPTAR EL TELETRABAJO

Afirmación
Me incomoda la idea de ser responsable de un equipo si ellos no pueden estar en contacto cara a cara con los miembros del equipo
La distancia se convierte en una barrera para una comunicación efectiva o un liderazgo efectivo
La evaluación de los talentos puede ser un desafío sin la supervisión directa
Es difícil medir el trabajo realizado por el empleado por fuera de las instalaciones de la empresa
Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los empleados tienen acceso desde sus casas a dicha información
Me genera gran desconfianza el tener a los empleados trabajando por fuera de las instalaciones de la empresa
Estoy habituado a mi forma de trabajar y no deseo cambiarla
Me genera desconfianza el delegar labores
El proceso del trabajo debería ser visible para su supervisión
El trabajo está confinado sólo para las horas de oficina
Los trabajadores deben transmitir la imagen corporativa

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura referenciada

Dichos cuestionamientos son analizados mediante pruebas de independencia chi cuadrado, con el objetivo de contrastar las posibles relaciones entre las respuestas consignadas y los grupos de interés, empresas afines y no afines al teletrabajo, y de esta forma esbozar algunos perfiles diferenciadores sobre las posturas evidenciadas entre los directivos de ambos grupos. Igualmente, se les cuestiona sobre qué tan confiados son al momento de hacer negocios con personas desconocidas, apoyados en los resultados

reportados por Kirs y Bagchi (2012) [28], quienes manifiestan que una mayor disposición a la adopción de las innovaciones tecnológicas estaba asociado a que los directivos tuviesen más confianza en el otro al momento de establecer relaciones de negocios.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados descriptivos de la muestra por sectores muestran que el 24.3% de las empresas seleccionadas pertenecen al sector de la Información y las Comunicaciones, el 19.5% al Comercial, 17.6 % al de Actividades Profesionales, el 12.9% al Industrial, 7.6% al Educativo, 6.2% a la Administración Pública, el 3.8% al Financiero, el 2.9% al sector Salud y 5.2% a otros sectores. Según el tamaño de la empresa, los resultados condujeron a una participación del 46.6% de empresas de menos de 11 empleados, 20.5% con un número de empleados de entre 11 y 50 y un 32.9% de empresas con más de 50 empleados.

Al indagar sobre algunos aspectos relacionados con la infraestructura tecnológica se encontró que 99.0% de las empresas encuestadas disponía de internet en sus instalaciones, 81.0% manifiestan hacer uso de las herramientas de almacenamiento en la nube, 56.2 % dispone de software de monitoreo de las actividades laborales de sus empleados y 36.1% cuenta con conexión VPN (Red Privada Virtual).

En cuanto a la indagación sobre algunos aspectos administrativos se encuentra que 82.4% de las empresas cuenta con la figura de supervisor; 14.8% declara que con frecuencia promueve la participación de los trabajadores a través de procesos de toma de decisiones descentralizadas, 75.7% dice que ocasionalmente lo hace y 9.5% manifiesta que nunca; además 44.8% declara que en el último año la empresa ha realizado cursos de capacitación en competencias informáticas a sus empleados.

Con relación a las respuestas consignadas por los directivos para las afirmaciones propuestas que indagan sobre distintos aspectos a considerar al momento de tomar la decisión de adoptar el teletrabajo en sus organizaciones, se tiene que no todos los cuestionamientos muestran una asociación significativa al 95% de confianza, con la clasificación de los grupos de interés acorde a su afinidad con el teletrabajo, tal como queda registrado en la Tabla III.

TABLA III
CUESTIONAMIENTOS QUE MUESTRAN ASOCIACIÓN ESTADÍSTICA CON LOS GRUPOS DE INTERÉS SEGÚN SU AFINIDAD CON EL TELETRABAJO

¿Afin al teletrabajo?	La evaluación de los talentos puede ser un desafío sin la supervisión directa			
	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Valor P
No	66.2	8.8	25.0	0.048

Si	79.7	9.5	10.8	
¿Afin al teletrabajo?	Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los empleados tienen acceso desde sus casas a dicha información			
	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Valor P
No	62.5	13.2	24.3	0.000
Si	36.5	32.4	31.1	
¿Afin al teletrabajo?	Me genera gran desconfianza el tener a los empleados trabajando por fuera de las instalaciones de la empresa			
	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Valor P
No	72.8	8.8	18.4	0.033
Si	85.1	9.5	5.4	
¿Afin al teletrabajo?	Los trabajadores deben transmitir la imagen corporativa			
	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Valor P
No	0.0	12.5	87.5	0.010
Si	1.4	1.4	97.3	

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura referenciada

Los resultados evidencian que la percepción acerca de la evaluación de los talentos sin la supervisión directa es distinta entre los grupos afines al teletrabajo y los que no, registrándose que una cuarta parte de los últimos están de acuerdo en considerarlo como todo un desafío mientras que entre el grupo afines al teletrabajo menos de la mitad del anterior (10.8%) muestran su acuerdo con dicha afirmación. Lo que indicaría que una parte de los empresarios que ha implementado el teletrabajo ya ha interiorizado las implicaciones de estos nuevos desafíos, acorde a lo manifestado por Bailey y Kurland (2002) [10] en cuanto a que el evaluar y el monitorear el desempeño del trabajo sin supervisión directa, conlleva a que los administradores reexaminen las estrategias para evaluar el desempeño y supervisión de los teletrabajadores.

En cuanto a los riesgos de extracción ilegal de información confidencial hay concordancia con los hallazgos reportados por Mello [15], en los que se expresa que dichos riesgos se incrementan cuando los empleados tienen acceso desde sus casas a dicha información. Pero particularmente, para el grupo de encuestados, estos riesgos son más evidentes entre los empresarios afines al teletrabajo (31.1%) que entre los que aún no han implementado el teletrabajo (24.3%).

Otro aspecto evidenciado y frecuentemente reportado atañe a la desconfianza generada entre los directivos por hecho de tener a los empleados trabajando por fuera de las instalaciones. Puntualmente, para el caso de los empresarios no afines al teletrabajo, se encontró que un 18.4 % dicen estar de acuerdo con dicha afirmación, en contraste, sólo un 5.4% de los empresarios afines al teletrabajo declaran estar de acuerdo con tal afirmación. Y como lo mencionan Bloom *et al.* (2012) [29], el ambiente de desconfianza es una de las razones manifiestas que explican el estancamiento de esta modalidad de trabajo en países como el nuestro, tanto por parte de los empleadores, quienes expresan con frecuencia el temor de permitirle a sus empleados que trabajen desde sus

casas, lejos de la supervisión de sus jefes directos; como por parte de los trabajadores, los cuales no perciben como reales los beneficios potenciales que trae consigo dicha modalidad de trabajo. Al respecto, Dimitrova (2003) [2], expresa que las relaciones de supervisión que surgen en el trabajo, dadas las características de imposibilidad de observación directa, deberán estar basadas en la confianza, el compromiso y el autocontrol.

Por su parte, la imagen corporativa que los trabajadores deben transmitir es otra de las preocupaciones que los empresarios afrontan al momento de tomar la decisión de adoptar del teletrabajo. Es así como entre los encuestados se observa que un alto porcentaje, tanto entre los que no son afines al teletrabajo (87.5%) como entre los que son afines al teletrabajo (97.3%) declaran estar de acuerdo con dicha afirmación. Y las empresas colombianas no son ajenas a dichas problemáticas, ya que dentro de los hallazgos expuestos en el documento elaborado por CCIT-Fedesarrollo (2014) [30] está en que dos de cada tres directivos de empresas medianas creen que el trabajo a distancia repercute en una pérdida de identidad corporativa de desvinculación laboral, lo que puede traducirse fácilmente en dificultades de monitoreo del personal de la empresa.

Pero desde la perspectiva administrativa, cualquier disposición hacia formas más distribuidas de trabajo conlleva a cuestionamientos para la empresa en términos de control, empoderamiento, supervisión y evaluación del desempeño de los teletrabajadores. Los escépticos argumentan que los empleados, una vez están fuera de la vista del supervisor, estarían fuera de control y como resultado fallarían al exhibir un sentido de responsabilidad hacia sus empleadores, conduciendo inevitablemente a la disminución de su productividad [19].

De otro lado, se evidencia correspondencia entre los resultados con los hallazgos obtenidos por Kirs y Bagchi (2012) [28], con respecto a que una mayor disposición a la adopción de las innovaciones tecnológicas estaba asociado a que los directivos tuviesen más confianza en el otro al momento de establecer relaciones de negocios. Es así como el 52.7% de los empresarios afines al teletrabajo manifiestan ser personas confiadas al realizar negocios con personas desconocidas, mientras que entre los empresarios no afines al teletrabajo este porcentaje fue de sólo el 31.6%, tal como queda registrado en la Fig. 1. Es importante anotar que la confianza juega un rol fundamental en los procesos de adopción e implementación exitosa de los proyectos de teletrabajo [21].

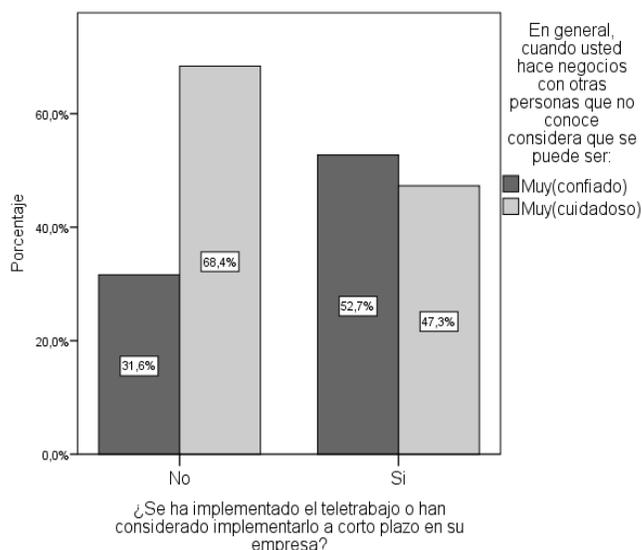


Fig. 1. Gráfico de perfiles sobre la confianza al momento de hacer negocios según el grupo empresarial de interés.

Con relación a la pregunta sobre cuáles eran las barreras que percibían los directivos para la implementación del teletrabajo, sorprende que el argumento más mencionado haya sido el referente al desconocimiento en la regulación y la falta de divulgación con un 77.1%, dado que ha sido política del gobierno nacional, en cabeza de los Ministerios del Trabajo y de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, el promover e incentivar a las empresas y trabajadores independientes para que adopten esta modalidad de trabajo. Es así como se crea el decreto 884 de 2012, reglamentado por la ley 1221 de 2008, la cual brinda las pautas normativas para que el teletrabajador tenga iguales garantías que el trabajador que realiza sus labores en forma presencial.

Además se mencionan argumentos como la resistencia al cambio (40%), dificultades para el control de la productividad (39.5%), el temor a la incertidumbre (38.6%), problemas de seguridad informática (34.1%) e impacto sobre los equipos de trabajo, entre otros, tal como queda registrado en la Tabla IV.

TABLE IV
BARRERAS PERCIBIDAS POR LOS DIRECTIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO

Barreras para implementar el teletrabajo	Porcentaje
Desconocimiento y falta de difusión de la regulación	77.1
Resistencia al cambio	40.0
Control de la productividad	39.5
Temor a la incertidumbre	38.6
Problemas de seguridad informática	34.1
Impacto sobre los equipos de trabajo	28.6
Dificultades para la selección de empleados	23.3
No hay cultura de responsabilidad	11.9
Alta inversión	10.6
Los riesgos no compensan beneficios	8.1

Actividad económica no lo permite	3.8
Ninguna	1.3
Otras razones	1.3

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura referenciada

En los cuestionamientos que abordan las percepciones sobre las políticas de apoyo al teletrabajo por parte del gobierno, el 68.5% de los encuestados declara no conocer las iniciativas de fomento al teletrabajo por parte del Ministerio del Trabajo. Y sobre los incentivos que deberían tener las organizaciones por parte del gobierno para promover la implementaciones de tales programas, la mayoría de las respuestas apuntan a la obtención de beneficios fiscales (61.7%), seguido de la realización de programas de asesoramiento y capacitación (28.4%) y el brindar soporte técnico en la adquisición de la infraestructura tecnológica necesaria (6.2%), ver Fig. 2.

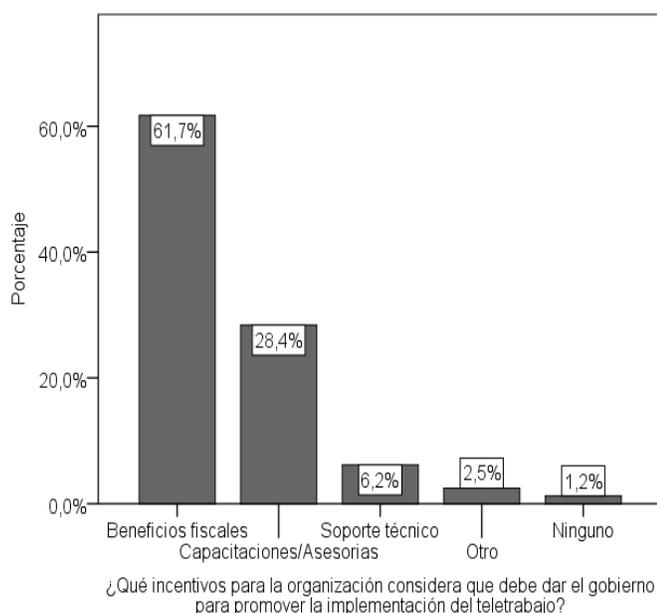


Fig. 2. Incentivos que debería dar el gobierno a las empresas que adopten el teletrabajo

En cuanto a los beneficios percibidos por los directivos de las empresas que han implementado el teletrabajo en sus organizaciones, se destacan aquellos que son para el aprovechamiento de la organización, y que son reportados frecuentemente en la literatura como lo son el incremento en la productividad y el ahorro en los costos operativos y fijos [10]. De igual manera resaltan beneficios para el teletrabajador como la flexibilidad y la calidad de vida, tal como queda registrado en la Tabla IV.

TABLE IV
BENEFICIOS PERCIBIDOS POR LOS DIRECTIVOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO

Beneficios mencionados	Porcentaje
Mayor Productividad	92,3

Ahorro de costos operativos y fijos	92,3
Flexibilidad para los teletrabajadores	84,6
Ahorro de tiempo para los teletrabajadores	76,9
Ahorro planta física y puestos de trabajo	76,9
Calidad de vida de los teletrabajadores	69,2
Mejoramiento de la movilidad y medio ambiente	38,5
Inclusión laboral de personas de población vulnerable	30,8

Fuente: elaboración propia

Con relación a la flexibilidad, Whittle y Mueller (2009) [22] comentan que el incorporar flexibilidad a las actividades laborales se considera una estrategia esencial en el paisaje contemporáneo ya que ofrecen perspectivas para el desarrollo profesional y personal y forman parte de las políticas de retención de personal en la actualidad.

De otro lado, y según lo reportado en la Tabla V, entre los directivos de la región no se observa evidencia de problemas de conflictos entre los teletrabajadores y los no teletrabajadores, manifestados en celos o suspicacias; ni tampoco barreras tecnológicas en términos de demanda excesivas de equipos y software para la implementación de los programas de teletrabajo. En igual sentido, tampoco expresan que la selección del personal adecuado para trabajar bajo dicha modalidad sea un desafío.

TABLA V
PERCEPCIONES SOBRE PROBLEMÁTICAS EMERGENTES CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO

Afirmaciones	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo
El teletrabajo puede conducir a potenciales problemas de celos o suspicacias por parte de los colegas que no teletrabajan	85.2	6.7	8.1
La implementación del teletrabajo en la empresa demanda equipos y software en mayor cantidad, más rápidos y mejores	74.4	9.4	16.2
Seleccionar al personal adecuado para teletrabajar es todo un desafío	90.5	6.8	2.7
Considero que el teletrabajo es un privilegio que el trabajador se debe ganar	77.0	16.2	6.8
Un buen trabajador será un buen teletrabajador	1.4	2.0	96.6

Fuente: elaboración propia

Llama la atención, que en su mayoría, no se manifiesten en sentido de las habilidades y actitudes particulares que debe tener un trabajador que desee participar en los programas, ya que ha sido ampliamente reportado. Por ejemplo, Aderaldo *et al.* (2017) [21] declaran que es difícil la selección del personal que se desempeñará como teletrabajador dado que es necesario establecer de antemano elementos esenciales que impliquen la realización de tareas como métodos, informes, entregables, indicadores, etc., así como la necesidad de habilidades y capacidades específicas, tales como ser autónomo, disciplinado, confiable y proactivo. Por el contrario, el 96.6% de los directivos expresan estar de

acuerdo en que un buen trabajador será un buen teletrabajador, lo que indica que no es relevante entre los ejecutivos de la región, que los aspirantes a teletrabajadores presenten habilidades particulares para desempeñarse bajo esta modalidad.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El artículo recopila información primaria acerca de las percepciones de los directivos de entidades locales acerca de las ventajas y desventajas, así como los principales retos subyacentes a la implementación de programas de teletrabajo en sus empresas. Entre los hallazgos evidenciados emergen aspectos que están en concordancia con la literatura de la temática y otros que no. Entre las concordancias, se observa que los directivos reconocen el incremento en la productividad y la reducción de los costos operativos con la implementación de los programas de teletrabajo. Asimismo, señalan entre las ventajas, algunos beneficios para los trabajadores, tales como la flexibilidad, la calidad de vida y la reducción en los costos y tiempos de desplazamiento a los sitios de trabajo.

Entre los resultados no concordantes, se destaca el hecho de que los directivos de la región señalen como principal barrera para implementar el teletrabajo en sus organizaciones la falta de difusión y el desconocimiento sobre las políticas de adopción del teletrabajo, dado que es un aspecto que no es mencionado en la literatura referente, además de tratarse de una temática ampliamente difundida en los múltiples espacios de socialización ofrecidos por distintos entes gubernamentales en cabeza de los ministerios de las TIC y del Trabajo, lo que conduce a cuestionarse sobre la posibilidad de replantear las estrategias de divulgación empleadas hasta el momento.

Adicionalmente, sorprende en los resultados el hecho de que los empresarios no hagan referencia a las habilidades particulares que deberían tener las personas interesadas en acogerse a tal modalidad laboral como lo son que no todo buen trabajador necesariamente es buen teletrabajador, dado que para desempeñarse bajo esta modalidad es necesario poseer ciertas destrezas particulares tales como el saber manejar muy bien el tiempo, el tener buenas habilidades para comunicarse por escrito y el tener gran capacidad de negociación. Además, se ha reportado que algunas personas requieren de mucha interacción social con otros colegas para ser productivos, por lo que en el ámbito del teletrabajo este tipo de empleados no sería igualmente productivo [2].

Entre las recomendaciones nos acogemos a lo expresado por Pérez, Martínez y Carnicer (2002) [5] y Whittle y Mueller (2009) [22] con respecto a la sensación de aislamiento y de poca visibilidad padecida habitualmente por los

teletrabajadores, quienes hacen el llamado a las directivas para que propicien espacios de participación para los trabajadores en actividades con colegas que propendan a la disminución de esta sensación de aislamiento, tales como de reuniones en la empresa, almuerzos en equipo y actividades de integración como horas felices después de las horas normales de trabajo tanto entre los teletrabajadores entre sí como con otros trabajadores. Finalmente, y en referencia a la supervisión del teletrabajador, aunque existe la tecnología para hacerle seguimiento al trabajo realizado de forma remota, es importante enfatizar que la premisa básica del teletrabajo yace en la confianza que los supervisores han depositado en sus subordinados [21].

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales a través de la dirección de investigaciones (DIMA) por el apoyo institucional y financiero al desarrollo de esta investigación (proyecto: “Modelo de medición de la productividad para teletrabajadores de empresas del sector servicios en Manizales” código Hermes 36757).

REFERENCIAS

- [1] Coenen, M., Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(1), 564-576.
- [2] Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*. 18(3), 181-195.
- [3] Dixon, M., Ross, P. (2011). Measuring the benefits of agility at work. Regus, VWork. URL: <http://www.regus.es/images/Regus-VWork-7-nocrops_tcm134-39506.pdf>. Consultado el 18 de abril de 2014.
- [4] Ministerio del Trabajo República de Colombia, (2016). Documento de prensa: “En cuatro años, se triplicaron los teletrabajadores en Colombia”. Miércoles 31 de agosto de 2016. URL:<<http://www.mintrabajo.gov.co/medios-agosto-2016/6322-en-cuatro-anos-se-triplicaron-los-teletrabajadores-en-colombia.pdf>>. Consultado el 14 de septiembre de 2016.
- [5] Pérez, M., Martínez, A., Carnicer, P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resource managers according to company's operations strategy, *Technovation*, 22(1), 775-783.
- [6] Stratigea, A., Giaoutzi, M. (2000). Teleworking and Virtual Organization in the Urban and Regional Context. *Networks and Communication Studies*, NETCOM, 14(4), 331-357.
- [7] Pérez, C., Gálvez, A. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Revista de Pensamiento e Investigación Social*, (15), 57-79.
- [8] Gajendran, R., Harrison, D. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

- [9] Pérez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *Revista de Internet, Derecho y Política*, 11(1), 24-33.
- [10] Bailey, D., Kurland, N. (2002). A review of telework research: finding, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 383-400.
- [11] Pearce II, John (2009). Successful Corporate Telecommuting with Technology Considerations for Late Adopters. *Organizational Dynamics*, 38(1), 16-25.
- [12] Neirotti, P., Paolucci, E., Raguseo, E. (2012). Telework Configurations and Labour Productivity: some stylized facts. *International Journal of Engineering Business Management*, 4(7), 1-10.
- [13] Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*. 15(1), 34-49.
- [14] Illegems, V., Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for Management? *Long Range Planning*, 37, 319-334.
- [15] Mello, Jeffrey (2007). Managing Telework Programs Effectively. *Employ Response Rights J.* (19), 247-261.
- [16] Harker, B., MacDonnell, M., MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*. 35(7), 602-616.
- [17] Nilles, J., Carlson, F., Gray, P., Hanneman, G. (1976). Telecommuting-An Alternative to Urban Transportation Congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 6(2), 77-84.
- [18] Tello, Carlos (2006). Expectativas telelaborales en el sector gobierno de Canadá: una alternativa para México. *Estudios Demográficos y Urbanos. JSTOR*, 21(2), 407-430.
- [19] Burbach, M., Day, F. (2012). Does Organization Sector Matter in Leading Telework Teams? A Comparative Case Study. *International Journal of Business Information and Technology*. 1(1), 29-42.
- [20] Pérez, M., Carnicer, P., M., Martínez, A. (2001). El teletrabajo en Aragón: estudio de su adopción potencial en las empresas. *Economía Aragonesa*. Publicación trimestral de la Caja de Ahorros y M.P. de Zaragoza, Aragón y Rioja, septiembre de 2001, (15), 108-133.
- [21] Aderaldo, I., Aderaldo, C., Lima, A. (2017). Critical aspects of telework in a multinational company. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(spe), 511-533. <https://dx.doi.org/10.1590/1679-395160287>
- [22] Whittle A, Mueller F. (2009). "I could be dead for two weeks and my boss would never know": Telework and the politics of representation. *New Technology, Work and Employment* 24 (2), 131-143, doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-005X.2009.00224.x>.
- [23] Ahmed, A. Ishaque, A., Nawaz, T., Ali, Y., Hayat, F. (2014). Telecommuting: Impact on Productivity of Telecommuters. *Proceeding of the 2014 IEEE ICMIT*. DOI: 978-1-4799-5529-9, 187-192.
- [24] Topi, Heikki (2004). Supporting Telework: Obstacles and Solutions. *Information Systems Management*, 21(3), 79-85.
- [25] Kossek, E., Lautsch, B., Eaton, S. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*. 68(2), 347-367.
- [26] Allen, Tammy (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- [27] Greer, T., Payne, S. (2014). Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87-111. DOI: 10.1037/mgr0000014
- [28] Kirs, P., Bagchi, K. (2012). The impact of trust and changes in trust: A national comparison of individual adoptions of information and communication technologies and related phenomenon. *International Journal of Information Management*, 32, 431-441.
- [29] Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z. (2012). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment", mimeo, Stanford. URL:< <http://www.econ.brown.edu/econ/events/bloom.pdf>> Consultado el 24 de octubre de 2013.
- [30] CCIT-Fedesarrollo (2014). Teletrabajo: un vistazo al caso colombiano. Coyuntura TIC, pp. 3-13. URL:< http://www.ccit.org.co/index.php/noticias?task=callelement&format=raw&item_id=223&element=448d6856-8902-402e-b726-eac03d6e4ac0&method=download>. Consultado 17 de abril de 2014.