

EL TELETRABAJO JERARQUICO BAJO RELACION DE DEPENDENCIA

INTRODUCCION

El teletrabajo es una manera de organizar y realizar el trabajo a distancia con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, en el domicilio del trabajador o en un lugar o establecimiento ajeno al empleador (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social). Numerosas investigaciones en la actualidad dan cuenta de los cambios que implica para la organización laboral y todos sus actores. Por ejemplo, se han estudiado sus asociaciones con la problemática de género, ya que es una de las variables demográficas de mayor impacto en la calidad de vida laboral de los teletrabajadores, en relación al equilibrio entre el trabajo y la vida personal que éste implica. Asimismo, diversas investigaciones se orientan a analizar la satisfacción laboral en el teletrabajo, aspecto vinculado a la visión que la organización tiene de esta modalidad, generando mayores niveles de satisfacción y bienestar cuando es percibido como una estrategia laboral óptima para favorecer la autonomía.

Frente a este panorama el objetivo del presente trabajo es relevar datos sobre la experiencia de teletrabajar entre trabajadores jerárquicos en relación de dependencia. Se espera esclarecer los diversos aspectos de teletrabajo, desde las vivencias y voces de sus protagonistas, así como sugerir estrategias para optimizar su implementación y aumentar el potencial para mejorar la calidad de vida laboral.

OBJETIVOS

a) General

Describir la experiencia del teletrabajo en un grupo de trabajadores jerárquicos bajo relación de dependencia

b) Específicos

- Identificar los motivos por los que eligen teletrabajar los empleados jerárquicos
- Analizar la organización temporal y espacial del teletrabajo en función del impacto y las consecuencias que supone para el trabajador y su familia
- Esclarecer los cambios en la relación del teletrabajador con la empresa
- Identificar el impacto en el estilo de vida y la cotidianeidad del empleado

ESTRATEGIA METODOLOGICA

Participantes

Se trabajó con todos los teletrabajadores jerárquicos bajo relación de dependencia que aceptaron participar del presente relevamiento. Los mismos tienen una modalidad de 3x2: tres días de teletrabajo, 8hs diarias, y dos días de trabajo presencial, en la empresa.

Técnicas de recolección de datos y procedimiento:

a) Entrevista telefónica

Se contactó a todos los teletrabajadores, solicitándoles autorización para realizar una entrevista telefónica, cuya duración promedio fue de 10 minutos. Se preguntó acerca de los motivos en la elección del teletrabajo, la organización con los tiempos y el espacio en su casa, los cambios de hábitos y en la relación con la familia desde el teletrabajo, la relación con jefes y compañeros y los aspectos que mejoraría de la experiencia.

b) Entrevista en profundidad

Para ampliar los ejes detallados en el punto anterior se realizaron algunas entrevistas personales con los teletrabajadores que accedían a una conversación personal.

c) Cuestionario vía mail

Se construyó un formulario que exploraba los siguientes ítems: aspectos percibidos más favorablemente del teletrabajo y áreas más sensibles, impacto del teletrabajo en la evaluación del desempeño, satisfacción laboral y percepción de equidad desde el comienzo de la experiencia.

RESULTADOS

Se enviaron cuestionarios a los 27 teletrabajadores. Nadie respondió en ese momento. Se los contactó telefónicamente para las entrevistas y allí se les recordó el formulario. 15 teletrabajadores los enviaron completos. Para las entrevistas se comentarán los datos obtenidos de 24 teletrabajadores (ya que dos no se mostraron interesados en mantener la entrevista telefónica y uno no pudo disponer de tiempo para realizarla en el momento de contactarlo).

Se describirán a continuación los resultados obtenidos en los cuestionarios, complementados con fragmentos de entrevistas que enriquecen el análisis cuantitativo realizado.

Caracterización de la muestra

Como se aprecia en las tablas que siguen a continuación, la mayoría de los teletrabajadores que respondieron al cuestionario y a las entrevistas telefónicas, son varones, casados, con hijos y estudios universitarios.

Tabla 1. Distribución de los teletrabajadores en función del género

| GENERO | FRECUENCIA (%) |
|--------------|-----------------|
| Femenino | 2 (13.3) |
| Masculino | 13 (86,7) |
| TOTAL | 15 (100) |

Tabla 2. Distribución en función del estado civil

| ESTADO CIVIL | FRECUENCIA (%) |
|--------------|-----------------|
| Soltero | 2 (13,3) |
| Casado | 12 (80) |
| Separado | 1 (6,7) |
| TOTAL | 15 (100) |

Tabla 3. Distribución de los teletrabajadores según los hijos

| HIJOS | FRECUENCIA (%) |
|-----------------|-----------------|
| Tienen hijos | 11 (73,3) |
| No tienen hijos | 4 (26,7) |
| TOTAL | 15 (100) |

Tabla 4. Distribución según el nivel de estudios

| ESTUDIOS | FRECUENCIA (%) |
|----------------|-----------------|
| Secundarios | 2 (13,3) |
| Técnicos | 3 (20) |
| Universitarios | 10 (66,7) |
| TOTAL | 15 (100) |

Intención de continuar

Todos los encuestados manifiestan su intención de continuar teletrabajando. De todos los teletrabajadores relevados solo uno dejó esta modalidad, pero esta decisión no se debe a las características del teletrabajo ni a considerar la experiencia negativa, sino a motivos de ascenso personal. En tal sentido, refiere:

“Dejé por una nueva oportunidad de crecimiento. Pasé a ser responsable de gente a cargo. Y para eso considero que es mejor estar en la oficina. Fue una negociación: una

oportunidad de crecimiento pero teniendo que dejar el teletrabajo. Me costó mucho volver a viajar 2 hs diarias”

Utilización de los elementos

Como se observa en la tabla siguiente, la mayoría utiliza siempre los elementos que la empresa le provee para trabajar.

Tabla 5 Distribución de la frecuencia de utilización de los elementos

| UTILIZACION | FRECUENCIA (%) |
|--------------|-----------------|
| Siempre | 13 (86,7) |
| A veces | 2 (13,3) |
| TOTAL | 15 (100) |

Profundizando este aspecto, del análisis de las entrevistas surgen algunas dificultades que se dieron al comienzo de la experiencia con los materiales y elementos necesarios para teletrabajar, tal como se ilustra a continuación:

“.. demoras, en las máquinas, era octubre y al final empezamos a fin de noviembre. La logística fracasó bastante, ya en la primera etapa empezamos a TT mucho después de la firma del contrato porque no había cosas.”

Ahora bien, en este sentido, un entrevistado indica que estas dificultades reflejan aspectos de la cultura organizacional:

“esa es la forma de funcionar de la empresa en todo y con esto igual: en el camino lo arreglamos”

Espacio para teletrabajar

Se interrogó por la organización del espacio en sus casas para teletrabajar, y como se observa, no hay uniformidad en las respuestas.

Tabla 6 Distribución del espacio que utilizan para teletrabajar

| ESPACIO | FRECUENCIA (%) |
|----------------------------|-----------------|
| Área separada | 4 (26,7) |
| Rincón de una habitación | 5 (33,3) |
| Varía según circunstancias | 6 (40) |
| TOTAL | 15 (100) |

Organización del tiempo

Otro aspecto evaluado del teletrabajo es la organización del tiempo. Es importante mencionar que, para los teletrabajadores jerárquicos en relación de dependencia, la jornada laboral no varía, siendo por convenio de 40hs semanales (o en promedio 8hs diarias). La mayoría de los entrevistados sostienen que trabajan mejor, aún cuando algunos sienten que trabajan más, pero están más satisfechos que en la oficina. A modo de ejemplo:

“el tiempo rinde mucho más, estoy mejor predispuesta, de mejor manera. Podes hacer un mix entre lo que la empresa te pide y tus necesidades personales. Empiezo a las 8 en vez de las 9, y así dispongo de una hora para almorzar tranquila. A veces trabajas más tiempo, pero lo sentís menos”

Ventajas del teletrabajo

El teletrabajo con sus múltiples aspectos ofrece una variedad de razones para que los trabajadores perciban que se reduce el estrés laboral. Al respecto la actitud general de los que respondieron el cuestionario es un alto grado de acuerdo con los aspectos positivos del teletrabajo, tales como la disminución del tiempo del traslado, el pasar más tiempo con la familia, el equilibrio del trabajo con las otras áreas de la vida y la reducción del estrés laboral, tal como se evidencia en el gráfico N° 1.

Estos aspectos también son detallados en las entrevistas como los que más satisfacción les generan: la disminución del estrés del traslado, el tiempo que se puede compartir más con la familia y el ahorro económico que implica.

A modo de ejemplo:

a) evitar traslados

“una hora menos, no hay problemas de estacionar el auto”

En este punto es importante destacar que la ventaja en ahorro de tiempo e incomodidad del traslado al trabajo se menciona entre todos los entrevistados, tanto en Buenos Aires (esperable por las distancias más largas a recorrer para llegar al trabajo), como en Córdoba y en Rosario.

b) pasar más tiempo con la familia

“tengo un nene de un año, estoy más cerca de él, sabe que estoy en casa”

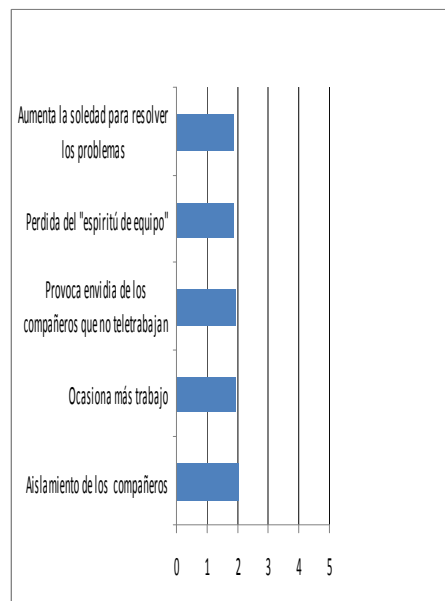
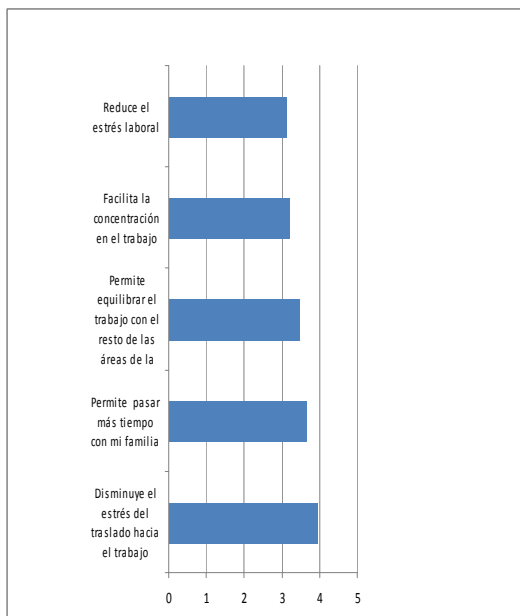
c) ventajas económicas

... “me ahorro los días de niñera”

Aspectos más sensibles del teletrabajo

Es muy frecuente hablar del teletrabajo como una modalidad con “claroscuros” ya que muchos aspectos pueden afectar, si no son monitoreados desde el comienzo de la experiencia, las ventajas que representa para la vida del trabajador. En este sentido, por ejemplo se menciona la relación con los compañeros que no teletrabajan o las interrupciones de los familiares. Al respecto, los encuestados manifiestan sentirse muy satisfechos con todos los aspectos del teletrabajo. Los aspectos que requirieron mayor adaptación por parte de los teletrabajadores se detallan en la Gráfico N° 2, y se refieren en general, a los cambios con los vínculos con los compañeros.

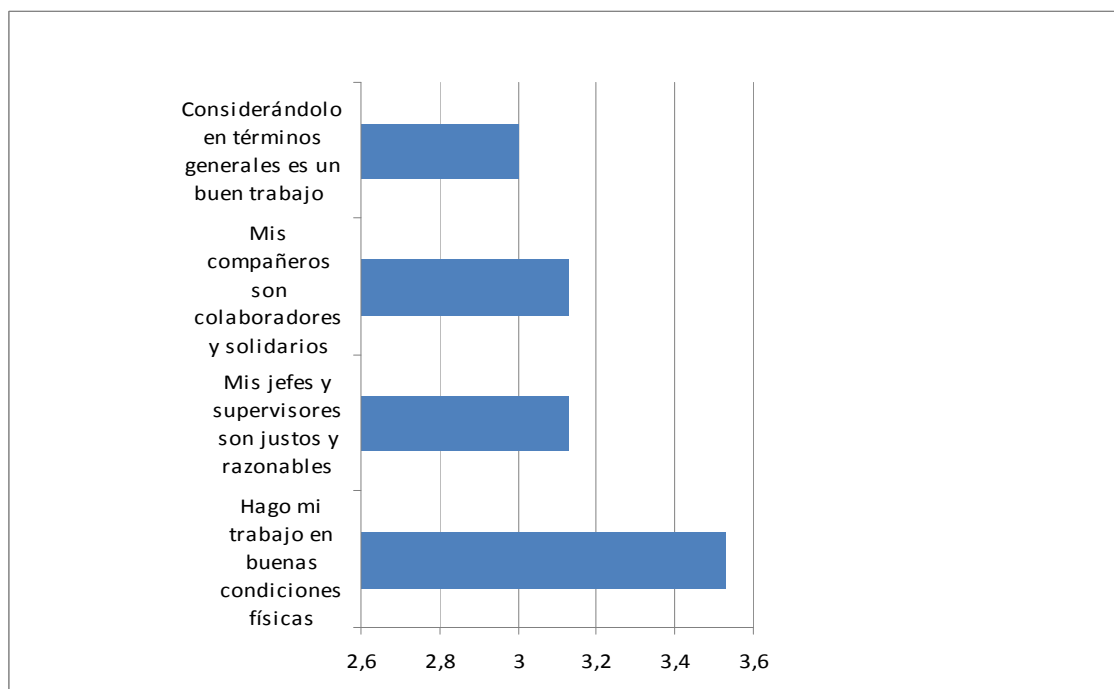
Gráficos 1 y 2. Aspectos más satisfactorios y más sensibles del teletrabajo



Satisfacción laboral

Se indagó también por la satisfacción laboral de los empleados, encontrándose que en promedio, es alta. Los aspectos más satisfactorios se evidencian en el gráfico que sigue:

Gráfico 3. Aspectos del trabajo que más satisfacción generan



* El rango de respuesta oscila de 0 a 4, siendo este último el máximo grado de acuerdo

A partir de estos aspectos, en las entrevistas se profundizó en el análisis de la **relación con los jefes y compañeros**.

En cuanto a la relación con los **jefes** la mayoría de los entrevistados indica que la relación no cambió. A modo de ejemplo:

“acá hubo predisposición al teletrabajo, fue aceptado, impulsado, fue diferente que en otros sectores que no se quería”

En tres entrevistados, sin embargo, la experiencia fue distinta, ya que los jefes no estaban tan convencidos de esta modalidad de trabajo:

“Siento que me están mirando, que me exigen un poco más que antes”

En cuanto a la relación con los **compañeros**, la mayoría comenta que mejoró. Por ejemplo:

“Casi mejor. Noto que las camarillas que se forman se diluyen por la discontinuidad”



Sólo algunos entrevistados resaltan el aspecto negativo de la pérdida de la relación con los compañeros o cuentan que han percibido cierta envidia por su condición de teletrabajador:

“Sienten como envidia, como que uno “está becado”. Hay una sensación que quisieran hacer lo mismo, “te dieron un premio”.

Algunos han implementado reuniones informales para mantener el contacto, como por ejemplo:

“Tratamos de salir a comer los días que voy”

Es importante destacar que muchos de los teletrabajadores que han sido evaluados tienen como característica de personalidad un nivel medio de **extraversión**, es decir, no son ni demasiado retraídos, ni demasiado proclives a los contactos personales ni a los vínculos (el rango del puntaje posible oscila entre 5 y 25 puntos, representando este último el máximo grado de acuerdo con todas las afirmaciones que reflejan un estilo de personalidad extravertido y sociable, y en este caso se obtuvo: $X= 18.4$; $s= 2.9$)

Percepción de equidad

Se preguntó si desde que teletrabajan sienten que en relación con sus compañeros invierten en el trabajo (en tiempo, esfuerzo, calificación) más de lo que reciben a cambio. En general sienten equidad en el trabajo.

Impacto del teletrabajo en las evaluaciones del desempeño

Este aspecto solo fue indagado en las entrevistas cara a cara, es decir que solo 7 entrevistados hablaron de este tema con mayor profundidad. Al respecto la mayoría no refiere cambios a partir del teletrabajo, como se evidencia en este ejemplo:

“Cuando me evaluaron: ni siquiera se mencionó la palabra teletrabajo, se evaluaron los objetivos, igual que siempre”

Sin embargo, un entrevistado comenta que el inicio de la experiencia impactó negativamente en su evaluación, mejorando con el transcurso del tiempo:

“En la primera evaluación me bajaron la nota, al principio hasta que me organicé, la conexión, es una adaptación. No estás 100 % solucionando los problemas, sino los inherentes al teletrabajo, que todo funcione”.

Separación hogar – trabajo: dimensión espacial, temporal y mental

Los encuestados refieren tener bastante diferenciados los espacios y los tiempos de trabajo en el hogar. También pueden realizar un distanciamiento cognitivo, concentrándose en el trabajo solo en los momentos en que les corresponde trabajar.

Relación familia-trabajo

La relación entre la familia y el trabajo en esta modalidad es otro de los aspectos más controvertidos. Si bien el teletrabajo parece permitir compatibilizar mejor estos dos roles propios de la vida adulta, en algunos casos puede ser la fuente de una mayor sobrecarga, aspecto que se ha relevado más entre las mujeres con hijos pequeños. Al respecto, entre los entrevistados aparecen distintas situaciones:

- La mayoría describe que ha podido compatibilizar perfectamente los roles y lo indican claramente:

“Mi familia me respeta. Yo les dije “hace de cuenta que yo no estoy”

- Incluso para algunos, se ha mejorado notablemente la relación con su pareja o hijos. Por ejemplo:

“A nivel familiar mejoró, estoy más en contacto con los chicos”

- Solo tres entrevistados refieren tener dificultades, que en dos de ellos se resolvieron luego de un período de adaptación. Sin embargo, durante las vacaciones escolares les cuesta mantener la separación entre ambos roles. Así relatan:

“Les costó entender que estoy trabajando, en verano fue más complicado porque los chicos están todo el día”

Dos de los entrevistados continuaron con los problemas aún pasado el período de adaptación, tal como refieren en los siguientes fragmentos de sus entrevistas:

“...pero al estar a uno le piden que ayude en las tareas de la casa. Es la parte más negativa. Las mujeres piden cada vez un poquito más”

Ahora bien, dos situaciones parecen favorecer el teletrabajo en los padres de familia: tener hijos grandes o independientes y parejas que trabajan fuera de la casa. Esto les permite pasar la mayor parte del tiempo solo y así poder organizarse. Por ejemplo:

“Mis hijos son grandes e independientes, se manejan solos”

Motivos de la elección del teletrabajo y correspondencia de las expectativas iniciales con la realidad

Del análisis de las respuestas de las entrevistas se evidencian varios grupos de motivos para elegir esta modalidad laboral. Se pueden clasificar de la siguiente manera:

- ahorro de tiempo y evitar el viaje hacia el trabajo. Este es uno de los aspectos percibidos como más estresantes.
- tipo de trabajo: no habría diferencias dado que el tipo de tarea se puede hacer indistintamente tanto desde la oficina como desde la casa.
- crianza de los hijos: por la necesidad de estar más tiempo junto a los hijos, aspecto que se evidencia más entre las mujeres
- problemáticas personales: al respecto se evidencian dos grupos de respuestas. Por un lado, aquellas que hacen referencia al logro de proyectos personales, como por ejemplo, terminar la facultad, que se favorecen con la flexibilidad del manejo del tiempo propio. Por otra parte, algunos teletrabajadores necesitan permanecer más tiempo en su casa por problemas de salud.
- otra categoría que surge, aunque con menor frecuencia, es la elección para evitar que los conflictos de los compañeros de trabajo interfieran con el desarrollo de las tareas.

Con respecto a la relación entre las expectativas iniciales y la realidad de la experiencia, en la mayoría de los casos hay una correspondencia que se traduce en una satisfacción general con esta modalidad de trabajo.

“Lo que esperaba, yo necesitaba trabajar y estar en casa”

Solo un entrevistado manifiesta estar desilusionado, comparando además su experiencia con la de su esposa que teletrabaja para otra empresa:

“Me hubiera gustado que algunas cosas funcionen mejor, las herramientas, la netbook que es muy chica. Mi mujer ya lo hace en otra empresa, y se relaciona con gente de otros países muy bien”

Cambio en las condiciones laborales

Uno de los estresores que se destacan en la bibliografía es la percepción de desventaja por cambios en las condiciones laborales de los que teletrabajan en relación con los compañeros que permanecen en la empresa. En el caso de los entrevistados, para la mayoría no hay cambios en las condiciones laborales. Así:

“Trabajo siempre igual”

Algunos refieren que las condiciones concretas de trabajo (espacios físicos, sistemas) mejoraron, ya que son demasiados empleados para las características de las oficinas y esto provoca dificultades que interfieren en la tarea laboral específica. Por ejemplo:



“Mejóro porque la empresa no estaba preparada para tenerte ahí adentro tantas horas”

Sin embargo, dos entrevistados sienten haber perdido posibilidades laborales (de aprendizaje, de ascensos) cambiando su condición por no estar presentes. Como ejemplo del sentido que atribuyen a este cambio, se citan fragmentos de sus entrevistas:

“... cambió un poco, tengo la impresión que perdés en lo profesional al no estar, le dan a los que están”

Cambios en los hábitos

Otro aspecto de preocupación en esta modalidad particular de trabajo son los hábitos cotidianos que hacen a la calidad de vida de los empleados. Es muy frecuente que por permanecer en el hogar se alteren hábitos alimentarios (y entonces el teletrabajador come más o en forma irregular dada la “cercanía a la heladera”), disminuya el ejercicio o cambien los patrones de sueño.

En este sentido, entre los entrevistados en cuanto a la alimentación se evidencian mejoras, ya que la mayoría puede comer más sano o respetar los horarios, refiriendo sentirse mejor en este aspecto. Con respecto al ejercicio físico, la mayoría también refiere tener más tiempo o energías para ir a un gimnasio o salir a caminar desde que teletrabaja. Sin embargo, aquí se observan diferencias individuales en función del estilo de vida de cada uno, porque algunos dejaron de hacer ejercicio desde que teletrabajan. Por último, en cuanto al descanso, en general refieren dormir un poco más.

Sugerencias para optimizar la experiencia

Al finalizar la entrevista se les preguntaba si tenían propuestas para mejorar su experiencia laboral teletrabajando. En un primer momento todos responden que ya se han acomodado y que están satisfechos con la elección realizada. Sin embargo, ante la insistencia de focalizarse en aspectos que optimizarían esta modalidad de trabajo, refieren múltiples y diversas sugerencias, las que se pueden agrupar de la siguiente manera:

Antes de comenzar la experiencia, en cuanto a los aspectos organizativos, sugieren:

- Releva las comodidades de la casa antes de comenzar la experiencia

“Yo estoy en el comedor, me adapté igual, pero no tengo una habitación aparte”

- Capacitar a la gente de soporte técnico

“Los de soporte técnico no tenían ni idea, y como está descentralizado, tenés que andar adivinando a quien hablar”



- Mejorar la organización general antes de exponer a los empleados a los problemas de adaptación del comienzo.

Una vez comenzada, proponen:

- Mejorar los aspectos técnicos, que son los que más estrés generan
“Sufro un montón, cuando se cae el switch”

- Implementar una línea fija
“Cuando hablo más de un minuto me duele la cabeza”

- Agilizar la burocracia de los papeles
“el contrato venció a fin de febrero y no llegó el nuevo”

A nivel de la cultura organizacional, varios entrevistados destacan que es necesario:

- Preparar a los jefes para que confíen en los empleados que teletrabajan
“... porque la gente que teletrabaja se beneficia y lo cuida”
“Que no empiecen creyendo que voy a estar tomando sol en mi casa”

Es de destacar que la mayoría valora muy positivamente la modalidad de teletrabajo 3x2:

“...que el grupo que comparta responsabilidades para cerrar objetivos se encuentre, para que no se rompa el trabajo en grupo”

Percepción de la opinión de la empresa hacia el teletrabajo

La mayoría de los entrevistados coincide en afirmar que si la empresa ha implementado el teletrabajo es porque les conviene económicamente, ya que mejoran su imagen, los empleados trabajan más y así obtienen mayor rendimiento. Por ejemplo, indican:

“A ellos les debe convenir por algo, en imagen de la empresa, ahora está de moda. Primero ven si les cierra a ellos, después al empleado”

Dos entrevistados comentan que al comienzo de la experiencia, si bien la empresa lo propone, contradictoriamente no confía en sus empleados y trata de controlar la información, desconfianza que hace imposible teletrabajar. Así lo expresan:

“la primera sensación es que desconfían mucho de nosotros. Que copiemos información, resguardar las formas, acceso a las máquinas, muchas modificaciones en software por seguridad que después no funcionaron y tuvieron que dar un paso atrás”



Imagen del sindicato

A los que respondieron entrevistas en profundidad se les preguntó que imagen perciben que tiene UPJET del teletrabajo. La mayoría cree que el sindicato se interesa mucho por esta modalidad laboral y lo evalúan muy favorablemente:

“me han demostrado que les interesa”

“parecen estar muy interesados”

Dos entrevistados indican que creen que ha ido cambiando, siendo muy cautelosos por temor a afectar a los trabajadores. Al respecto, indican:

“Controlan que no cambien las relaciones con los empleados”

Por otra parte, los entrevistados refieren que uno de los temores principales del sindicato podría vincularse a las posibilidades de aislamiento de los empleados, manifestándolo de la siguiente manera:

“en el lanzamiento tenían cautela, miedo, que aislaran al teletrabajador. No se dio en mi caso, no quedé aislado”

Finalmente, refieren que, como sindicato, se preocupan por adaptarse a las nuevas tendencias del mercado laboral. Así:

“calculo que se están tratando de acoplar con el mundo laboral”

CONSIDERACIONES FINALES

El trabajo constituye un área de la vida de una persona, a la que le dedica mucho tiempo, esfuerzo y que puede constituirse en una fuente de satisfacción, según las modalidades de implementación. Trabajar bajo la modalidad de teletrabajo implica nuevos desafíos para todos los actores involucrados: el teletrabajador, sus superiores, sus subordinados, la organización en general, y fuera de ella, la familia. En este sentido, monitorear una experiencia laboral de este tipo desde sus comienzos permite apreciar la calidad de vida laboral de la organización en su conjunto, a través de sus miembros.

Por lo antedicho este trabajo se orientó a describir la experiencia del teletrabajo en un grupo de empleados jerárquicos bajo relación de dependencia en una empresa de telecomunicaciones. Los resultados muestran que están en general muy conformes con la experiencia, y realizan propuestas diversas para optimizar su implementación.

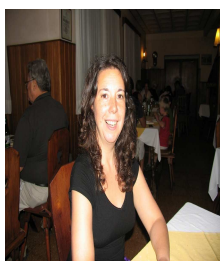
Se presenta este informe para que la entidad gremial saque sus propias conclusiones y le de el uso y difusión que considere oportuno.

Agosto de 2011.

INFORME ELABORADO POR:

LAURA PARIS.

Dra. en Psicología, Profesora. Pro Secretaria de Investigación de la Universidad Abierta Interamericana. Docente de la cátedra “Metodología de la Investigación Psicológica II”, de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Rosario. Docente de la cátedra “Epistemología y Metodología de la Investigación” de la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de La Plata. Docente de la cátedra “Investigación y Práctica Profesional” del Profesorado Superior de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Católica Argentina.



COMISION DE TELETRABAJO DE UPJET

Ing. Fabián Boccella (Telecom Argentina SA)
Sr. Hugo Espíndola (Telecom Argentina SA)
Ing. Juan Carlos Giacomini (Telefónica de Argentina SA)
Asesor: Dr. Roberto Minvielle

teletrabajo@upjet.org.ar