

MARÍA FLORENCIA FISCELLA

*Contadora Pública Nacional
Máster en Banca Digital (CEF)*

FEDERICO PABLO FISCELLA

Quinto año de Contador Público Nacional

Extracto:

El dinamismo que exigen mercados cada vez más competitivos y globalizados impone la necesidad de abordar nuevas formas de trabajo que se destaquen por proveer mayor flexibilidad.

El teletrabajo es una modalidad de empleo que permite al mismo tiempo, incrementar la eficiencia de la empresa, reducir sus costos y mejorar la calidad de vida del trabajador. Implica la sustitución de los desplazamientos físicos relacionados con el trabajo por la utilización intensiva de las Tecnologías de la Informática y las Telecomunicaciones (TICs), rompiendo con las ecuaciones tradicionales: hombre-lugar de trabajo y hombre-horario de trabajo. Es abordada además, como solución a problemáticas globales relacionadas con la contaminación ambiental que ocasionan dichos desplazamientos, el desarrollo de áreas económicamente deprimidas o aisladas y la inserción laboral de discapacitados, entre otros.

La experiencia de importantes empresas, en su mayoría relacionadas con las TICs, entre las que se destaca en España IBM, demuestra que con una correcta planificación y un seguimiento adecuado, su implementación será generadora de importantes beneficios. El crecimiento de la economía *E-lance* (trabajo *freelance* o autónomo contratado y ejecutado íntegramente a través de Internet), en mercados desarrollados como EE.UU. y Canadá, avocinan un cambio sustancial en las condiciones de trabajo en un futuro no muy lejano.

Para lograr el desarrollo y la expansión que proyectan sus más fieles seguidores, será imprescindible que tanto el Estado como el sistema educativo, los sindicatos, las organizaciones internacionales y las empresas conformen una sinergia, que favorezca su difusión, aporte seguridad y evite posibles abusos para con el trabajador.

El teletrabajo es una entre las tantas oportunidades ofrecidas por un mercado laboral que intenta adaptarse al contexto imperante. La Sociedad de la Información día a día va destruyendo los paradigmas de empleo que dominaron la época de la Sociedad Industrial. Depende de nosotros saber anticiparnos a los cambios de manera tal que la adaptación resulte lo menos traumática posible.

Como dijo Peter DRUCKER, «El peor peligro en tiempos turbulentos no es la turbulencia sino actuar con la lógica del ayer.»

Sumario:

1. Introducción.
2. Definición.
3. Clasificación.
4. Antecedentes históricos.
5. Perfil de teletrabajador y su hábitat.
6. Razón de ser del trabajo a distancia.
7. Situación actual en el mundo.
8. *E-lance*.
9. Legislación.
10. Asociaciones de teletrabajo.
11. Conclusión.

Fuentes de información utilizadas.

1. INTRODUCCIÓN

Para introducirnos en el tema, nada mejor que exponerles un caso que a muchos con seguridad puede resultarles familiar, y a mí en particular me motivo a llevar a cabo este trabajo.

Luis, mi abuelo, trabajó durante 45 años como empleado de una línea de ferrocarril. Orgullosa, cuenta que su padre era maquinista, y que sus hermanos también siguieron la tradición familiar y muestra su reloj de oro que la empresa le obsequio al momento de jubilarse. Su hijo Daniel, se inclinó por la medicina y se pudo dar el lujo gracias al trabajo de su padre, de dedicarse a estudiar. Una vez recibido, comenzó trabajando en un hospital en el que fue ascendiendo en jerarquía. Después de 15 años, lo despidieron, argumentando que necesitaban de gente joven dispuesta a tomar el puesto por menos dinero. Con cuatro hijos, no le resultó ni le resulta fácil aún la reinserción laboral, aunque sus conocimientos en computación (que los obtuvo como aficionado) le permitieron dedicarse a realizar informes periciales para compañías de seguro, que no estaba en condiciones de incorporarlo a su plantilla permanente, pero que sí estaban dispuestos a asignarle casos y pagarles por cada uno de ellos. Así con el tiempo, fue incorporando a su cartera de clientes varias de estas compañías, con las que se comunica mediante correo electrónico. Yo que me incliné por las ciencias económicas y transite ya, a mi corta edad por tres empleos. Cansada de soportar condiciones laborales precarias e inestables, estoy analizando la posibilidad de realizar mi trabajo en forma independiente.

Tres generaciones de trabajadores. El abuelo toda su vida trabajando en la misma empresa. Mi padre, envuelto en la necesidad de reinventarse a sí mismo en un mercado cada vez más exigente. Y yo, que aunque tengo mejor predisposición a adaptarme, por mi juventud, no dejan de sorprenderme y angustiarme los cambios constantes que sufren los negocios ya sea por variables internas o externas a la empresa y las consecuencias que tienen en el empleo. ¿Cómo será la vida laboral de mis hijos?

He tratado de encontrar alguna modalidad de empleo que se esté gestando que se adapte con más facilidad flexibilidad que exige el mercado y me incliné por el teletrabajo.

Hasta hace algunos años pensar que una persona trabajara toda su vida en la misma empresa no era algo descabellado, pero esto, desde la visión de sociólogos, economistas y figuras del ámbito político y empresarial del mundo forma parte de lo que se conoce como *old economy*. Hoy el

desempleo y la flexibilización laboral están a la orden del día. En la *new economy* sólo parece haber lugar para personas altamente cualificadas y flexibles. Los jóvenes deberán seguir capacitándose toda la vida y aceptar frecuentes cambios de empleo.

Los optimistas discuten ideas con los pesimistas teorizando los primeros con un nuevo mundo laboral con muchos empleos, creativos e interesantes mientras los segundos parten de que a la sociedad se le acaba definitivamente el trabajo y predicen desocupación, descenso del nivel de vida y los consecuentes conflictos para un vasto sector de la sociedad. Mientras tanto, la globalización continúa su curso estrepitoso. Los estándares sociales se igualan en todo el mundo, mayormente hacia abajo. Los Estados nacionales pierden influencia sobre su propia economía. Las posibilidades de realizar una política social son cada vez menores. El seguro social y legal de los trabajadores resulta difícil de exigir.

Los optimistas, por su parte, centran sus teorías en el aumento de posibilidades individuales en las nuevas actividades que surgen del avance de la Tecnología de la Informática y Telecomunicaciones (TICs). En cuanto a las teorías pesimistas, se empeñan en resaltar el desempleo y la marginación que esta nueva tecnología ocasiona.

Unos 30 millones de europeos no tienen trabajo, dice Ludwig SCHUBERT, economista de la Comisión de la Unión Europea (UE), aunque sólo 18 millones están registrados como desocupados. En Alemania, a pesar de un leve descenso de la desocupación en el 2000, el desempleo alcanza actualmente las mayores tasas desde la crisis económica de 1930 y la posguerra. Siete millones de alemanes están sin trabajo, contando las personas que tienen empleo sólo gracias a la política laboral del Estado al que le cuestan unos 160.000 millones de marcos por año: dinero que falta por otro lado para inversiones productivas.

No hay duda que ello es la consecuencia de profundas transformaciones estructurales. Pero no es la primera vez que sucede algo así en la historia. Antes, la mayoría de la población activa trabajaba en la agricultura. Hoy, en Alemania, por ejemplo, trabajan con la tierra menos del 3% de los alemanes. De la misma forma, la industria clásica se deshace hoy de sus trabajadores. Expertos estiman que en Europa próximamente trabajará en la industria sólo el 15% de la población activa, en lugar del 35% actual. Para poder solucionar los problemas, esas transformaciones estructurales deberán incluso ser fomentadas, opinan algunos.

El rápido desarrollo técnico libera más mano de obra de la que se necesita en las nuevas ramas de la economía, que crean empleo pero no en cantidad suficiente debido a que se trata de plazas de trabajo para elites: ingenieros, técnicos altamente especializados, programadores, científicos, capacitadores y expertos. Un informe de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) se ve claramente que a pesar del espectacular crecimiento de las TICs en los países industrializados y de su difusión en los países en desarrollo, un gran porcentaje de la población mundial se encuentra «tecnológicamente aislada» respecto a los beneficios de los avances tecnológicos, y, por lo tanto, se verán en dificultades para adaptarse a estos nuevos empleos.

La escasez de especialistas va de la mano de una desocupación masiva en otros sectores. También se esperaba que fueran captados por el sector de servicios, pero quienes pensaban esto no contaban con que este sector también se transformaría. La tradicional pirámide jerárquica y los ejércitos de empleados son sustituidos por pequeños equipos de profesionales.

Ya en 1960, la socióloga Hannah ARENDT predijo el fin de la sociedad de trabajo. El prestigioso sociólogo Ulrich BECK escribió en 1997 «Debemos hablar claro: el pleno empleo no volverá nunca más» y según él «todo aquel que afirme tener una receta infalible contra la desocupación, miente». En el informe de la «Comisión de Futuro» de los Estados alemanes de Baviera y Sajonia se lee que «la importancia del trabajo remunerado en el proceso de creación de valor disminuye». La prueba de ello, se agrega en el informe, es la disminución del número de horas trabajadas y el aumento de las relaciones laborales anormales. A comienzos de los años 70, en Alemania sólo una de cada cinco relaciones laborales no tenía características duraderas ni estaba asegurada en el marco del derecho laboral. Hoy, ya es una de cada dos. Y dentro de 15 años, la relación puede ser de una a una. Eso significa, dice este sociólogo, que los puestos de trabajo de tiempo completo son sustituidos por un subempleo flexible desde el punto de vista espacial, temporal y contractual, con una tendencia a la disminución del estándar de vida. Justamente los EE.UU., como país de pleno empleo, corroboran esa tendencia. Y ello, a pesar de que las sociedades industriales se encuentran sólo al comienzo del «capitalismo digital». Procesos tales como el desarrollo del comercio electrónico o la disminución del número de filiales bancarias apenas han comenzado y serán profundizados aún más.

El desarrollo tecnológico, en particular de las técnicas de la información, no sólo provoca la pérdida de puestos de trabajo, sino que abre la senda a la globalización generando una nueva distribución del trabajo, situación que puede verse claramente ya que hoy en día se producen migraciones de factores productivos completos. Esto también nos deja en claro que este concepto de globalización del que hablamos es más amplio que la expansión del comercio mundial, hoy en día la cadena de creación de valor es cortada y la producción se distribuye por todo el mundo.

Las empresas que, en economías sociales de mercado, deben pagar caros seguros sociales no pueden ya competir. La interrelación mundial de los mercados genera una competencia sin cuartel por trabajo y sueldo. Hoy, ya prácticamente todos los países compiten entre sí en el mundo, así el «capitalismo criminal», como lo llama el semanario norteamericano *Newsweek* gana cada vez más terreno en el mundo.

Este «nuevo» capitalismo nivela los sueldos de los trabajadores en todo el planeta. Lo cual no significa que los pobres se vuelven ricos, sino que desciende el estándar de vida de los trabajadores de los países industriales, hasta ahora bien situados, siempre y cuando puedan conservar sus empleos. «Hoy hay que ser consciente», dice la profesora de Harvard Rosabeth MOSS KANTER a sus estudiantes, «de que ningún puesto de trabajo es seguro. Gente en algún lugar del mundo toma decisiones que pueden poner de cabeza todo el mercado de trabajo. Alguien que no conocemos, en algún lugar del planeta puede hacer añicos los caros puestos de trabajo de ustedes».

La división del mundo en países industriales, países en el umbral del desarrollo y Tercer Mundo pronto dejará de tener vigencia. Volker Heins, del Instituto de Investigaciones Sociales de Francfort del Meno, opina: «justamente los países industriales clásicos, con una constitución democrática, se transforman, bajo la presión de la globalización, en países en desarrollo, en los que ya no existen estructuras estables».

No sólo llega a su fin la época de la sociedad del trabajo remunerado con biografías de pleno empleo. También el carácter y la organización del trabajo cambian. De acuerdo con los pronósticos, ya a fines de esta década, cuatro quintas partes del trabajo humano girará en torno a la información. Asesorar, informar, investigar, desarrollar, organizar, unir en redes, gerenciar, conformar y entretejer serán las formas típicas del trabajo futuro. Y ello tendrá consecuencias.

Hoy, la mayoría de las personas activas trabajan en jerarquías funcionales, tal como surgieron en la sociedad industrial por la necesidad de producir cada vez más bienes en forma cada vez más rentable. Una división del trabajo altamente diferenciada y una compleja administración, caracterizan organizaciones en las que las tareas y los espacios de toma de decisiones de trabajadores y empleados inferiores son lo más sencillo posibles, mientras que las decisiones complejas quedan reservadas para los gerentes, como administradores del conocimiento centralizado. Los jefes derivan su autoridad de las informaciones que tienen a disposición, pero ese sistema pronto dejará de funcionar. Para tener éxito en un mundo dinámico, las empresas deben permitir a los empleados de todo nivel el acceso a los conocimientos. Sólo así pueden tomar decisiones rápidas, eficientes y creativamente todos los participantes en el proceso de producción. Cuanto más capacitados están los trabajadores, cuanto menos se les ordena, más están en condiciones de resolver creativamente situaciones inesperadas. En el futuro, la gerencia deberá aumentar la motivación y capacitación del personal de tal forma que no sólo haga lo que se le dice, sino también aquello que no se le pidió.

El redescubrimiento del factor humano y la discusión en torno a las nuevas formas de gerencia y trabajo, con menos jerarquía, más comunicación, responsabilidad y participación no es ninguna casualidad, sino un imperativo de la nueva realidad económica, en la que la técnica de la información desempeña un papel clave. El desarrollo de la computadora personal en los años 80 y en particular el de los microprocesadores a partir de los 90, la comunicación interna en las empresas a través de redes con arquitectura cliente-servidor y finalmente la conexión de los sistemas de información empresariales en una infraestructura pública crearon un área de información mundial: Internet. Ésa es condición imprescindible para la creación de «métodos de producción sistémicos» y la transformación de las estructuras de producción en todo el mundo.

Las empresas pueden operar «como de una sola pieza» en el ámbito mundial, en una filigrana estructura de comando central y responsabilidades descentralizadas. En un espacio informático global puede así surgir un nivel de gerencia adecuado para la globalización de la producción. Ello a su vez impulsa aún más la globalización, por una parte, a través de un mejor control de los procesos de producción y, por otra, gracias a la posibilidad de combinar factores de producción en todo lugar y sin pérdida de tiempo. Así trabajan en un mismo proyecto equipos de investigación y desarrollo

cuyos integrantes se hallan diseminados por todo el mundo. «Empresas virtuales» pueden estar presentes en un país, a pesar de que en él sólo desarrollan las funciones más próximas al cliente, mientras que los demás departamentos se encuentran en otras partes del planeta.

Evidentemente, el proceso arriba descrito favorece nuevas formas de trabajo, tales como el *contingent working*, que eleva el empleo de mano de obra variable y completamente flexible a principio absoluto.

Los límites de la empresa desaparecen. Pasan a ser definidos por la conjunción de diferentes unidades, limitadas en el tiempo y mediatizadas por la técnica de la información. Esas diferentes unidades son a menudo empresas autónomas o antiguos departamentos de la empresa, independizados. La diferenciación puede ir teóricamente tan lejos, que al final cada empleado queda integrado como «independiente» en el proceso de producción. En último extremo, la gran empresa se disuelve en tantas empresas como el número de personas que emplea.

Mientras todo el mundo observa con atención las fusiones de bancos, aseguradoras, consorcios del automóvil y laboratorios, investigadores del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) desarrollaron un modelo teórico que lleva la descentralización hasta sus últimas consecuencias. La empresa temporal a la que se suman *ad hoc* colaboradores *freelancer* y microempresas puede transformarse pronto en la forma económica dominante, afirman Thomas W. MALONE, profesor de este instituto y sus colaboradores. Apoyada en interconexiones electrónicas, la empresa temporal asume tareas de desarrollo, producción, mercadeo y distribución que antes realizaban empresas tradicionales. MALONE denomina el nuevo sistema *e-lance economics* y pronostica su expansión en los próximos años.

Éste no es ningún modelo producto de la fantasía. La *e-lance-economics* ya existe de muy diversas maneras. También en grandes empresas aumenta la importancia de los equipos de proyectos *ad hoc* y de la terciarización. Hace 25 años, en los EE.UU., uno de cada cinco trabajadores estaba empleado en una de las 500 mayores empresas. Hoy no llega a uno de cada diez. Las grandes empresas controlan cada vez mayores flujos de dinero, pero cada vez menos los procesos económicos corrientes, dice MALONE. Se las puede calificar de cuerpos vacíos que crecen. La causa: la información está a disposición en todos lados y en todo momento, con lo que disminuye el valor de la administración y la toma de decisiones centralizada. Los individuos se pueden gestionar a sí mismos y coordinar sus actividades con otros por vía electrónica. Las redes permiten a las nuevas microempresas aprovechar reservorios de información, conocimientos específicos y fuentes de financiación en todo el mundo que antes estaban reservados sólo a las grandes empresas. Así, las pequeñas empresas aventajan en muchos factores a las mayores, sin perder efectividad, flexibilidad ni creatividad.

Es posible, prosigue MALONE, que las redes den su impronta al mundo laboral del siglo XXI tal como la organización industrial lo hizo con el siglo XX. La empresa típica tendrá entonces de uno a diez colaboradores, las oficinas y el transporte serán sustituidos en gran parte por las telecomunicaciones. La riqueza de esas empresas consiste en el capital intelectual, la creatividad y la fantasía de los seres humanos.

Los conceptos corrientes de empresa y trabajador se corresponden cada vez menos con las nuevas realidades. William BRIDGES, uno de los más influyentes asesores económicos en los EE.UU., pronostica en su libro «Job Shift» el paulatino fin de las estructuras empresariales convencionales. «El mundo moderno se halla en vísperas de cambios enormes, de un gigantesco salto de creatividad y productividad. Pero el puesto de trabajo social y legalmente asegurado ya no formará parte de esa nueva realidad económica. Si bien habrá una enorme cantidad de trabajo, éste no se llevará a cabo cuidadosamente dividido en paquetes dentro del organigrama de una empresa». Los sistemas de regulación de la vida laboral y del seguro social, basados en el pleno empleo a largo plazo, amenazan con transformarse en una cáscara hueca.

Sin duda que no todos los puestos de trabajo fijos desaparecerán. Pero coexistirán diferentes formas de trabajar. Matthias HORX, investigador de Hamburgo, diferencia el «antiguo trabajo», con sueldos garantizados, procesos rutinarios y trabajadores sustituibles, continuará existiendo, seguramente mucho peor pagado que hoy. Con el «nuevo trabajo» la escala de valores y el interés por una vida autodeterminada adquiere cada vez más importancia.

Esa realidad tiene dos caras. Por un lado, las nuevas formas de trabajo crean espacios para una importante dosis de iniciativa propia –la autoexplotación–, combinada con mucha libertad individual. Sin embargo, son las personas jóvenes, dinámicas y cualificadas quienes tienen acceso a esa forma de trabajo. Quien no marca el paso de las crecientes exigencias, pronto pierde pie y termina sumándose a los «trabajadores pobres», fenómeno que en EE.UU. se conoce como el lado oscuro de su «milagro ocupacional».

El empleo a nivel mundial, de acuerdo a un informe de la OIT, en 2001, un tercio de la población activa mundial, compuesta por 3.000 millones de personas, se encontraba en situación de desempleo o subempleo. De esta cifra, en torno a 160 millones están desempleados en términos estrictos, 20 millones más que al comienzo de la crisis financiera de Asia en 1997 y a pesar de los inequívocos signos de recuperación económica en la mayor parte de ese continente. La economía mundial deberá mantener, como mínimo, su ritmo actual de expansión para generar los 500 millones de nuevos puestos de trabajo necesarios en la próxima década para dar cabida a las personas que se incorporan al mercado de trabajo y reducir el número actual de desempleados.

Muchos analistas estiman que presuponer en las sociedades industriales modernas que dos tercios de la población viven en bienestar y un tercio permanece subprivilegiado es una hipótesis demasiado optimista. En la transición hacia la sociedad de la información se profundizan aún más las tendencias registrables ya desde hace tiempo de una polarización y segmentación de la sociedad. Las personas activas que no trabajan en el sector de la información tendrán muchas menos posibilidades de acceder a un puesto de trabajo bien remunerado. La desocupación crea en el extremo inferior de la escala social un segmento de población permanentemente marginada. Sus posibilidades de reinserción disminuyen cuanto más aumenta el potencial productivo de la «nueva economía».

En este contexto parece poco atinado plantear como única solución la lucha constante contra el empresariado tratando de imponer el viejo concepto de «empleo fijo de por vida». Las empresas son organizaciones con fines de lucro y como tales, mas allá de la labor social que cumplen, su principal objetivo es la maximización de sus beneficios y sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo que requiere mayor flexibilidad. Por otro lado, ya ha quedado demostrado que el Estado no puede absorber la totalidad de la mano de obra expulsada y mucho menos darle adecuada contención social. Con todo esto, considero apropiado comenzar por aceptar la realidad que se nos avecina y tratar de encontrar la mejor manera de adaptarnos a la misma, la manera de sacar el mayor provecho posible del cambio, incurriendo en un menor costo social.

El teletrabajo puede en muchos casos amoldarse a las necesidades de flexibilidad imperantes y si es abordado con seriedad, con una planificación adecuada, permitirá en el corto plazo, generar empleo, incrementar la eficiencia de la empresa y la calidad de vida del trabajador.

2. DEFINICIÓN

Es frecuente observar que bajo el término teletrabajo se agrupan una gran variedad de situaciones laborales que poco tienen en común si no es que se ven beneficiadas en forma extensiva por el uso de las telecomunicaciones. Esta amplitud del concepto a menudo genera confusión y viene dada fundamentalmente por estas situaciones:

- La mayor parte de la literatura e investigaciones acerca del tema fueron realizadas por americanos y a menudo las traducciones literales de los términos que utilizan no se corresponden con el fenómeno que describen.
- Es una modalidad de trabajo que atraviesa un proceso evolutivo de la mano de los avances tecnológicos, con lo que día a día surgen nuevas aplicaciones.
- No existió preocupación por arribar a una definición clara. La Comisión Europea, por ejemplo, fomentó esta ambigüedad con el objeto de estimular la creatividad en los trabajos de investigación. Aunque con la importancia que va adquiriendo se hace necesario arribar a una definición que facilite la realización de estudios para fijar líneas de acción.
- Los estudios sobre el tema surgen a partir de diversas necesidades y son realizados en contextos disímiles. Dentro de las líneas de investigación que se siguieron distinguimos:

1. **Teletrabajo y transporte:** fue la primera. Su principal exponente fue Jack MILES (1973) que emplea por primera vez el término *telecommuting*.

2. **Teletrabajo, reestructuración organizativa e implicaciones en la Administración de Recursos Humanos:** es una derivación de la Línea de investigación de la Reingeniería de Procesos, en la que el teletrabajo sería un elemento más a considerar en la reestructuración de la organización. Utiliza términos como teletrabajo, trabajo móvil o nómada y *telecommuting*.
3. **Teletrabajo y externalización de actividades de grandes empresas o «outsourcing»:** empleando las tecnologías de la información y de las comunicaciones. Lo llama tele-servicios, telegestión y *networking*.
4. **Teletrabajo y desarrollo socio-económico.** Como instrumento de política de desarrollo en zonas deprimidas, generalmente rurales poniendo a disposición infraestructura que permita a sus habitantes ofrecer teleservicios, produciendo una descentralización de la actividad económica en el territorio.
5. **Teletrabajo y tecnología:** investigación de nuevas técnicas o en nuevas aplicaciones de las existentes que se emplean en el teletrabajo. Aquí desempeñan un especial papel las administraciones públicas interesadas en adquirir liderazgo tecnológico por el valor agregado que generan las actividades relacionadas con el teletrabajo y las grandes operadoras de telecomunicaciones, por el incremento del uso de los servicios de telecomunicación actuales y de los que puedan irse desarrollando.

Como ya dijimos, el primer término que surge para denominar al teletrabajo es el de *telecommuting*, en 1973 por el denominado padre del Teletrabajo: Jack MILLES, físico y antiguo investigador de la NASA, presidente de la consultoría JALA Associates de Los Angeles. Lo empleó para referirse a la sustitución de los desplazamientos que origina el trabajo por el empleo de las telecomunicaciones. En plena crisis del petróleo este físico, precursor en la materia, buscaba formas de ahorro energético y abogaba por el trabajo a distancia haciendo uso de las entonces incipientes tecnologías de la comunicación. Claro que todavía la posibilidad de transmitir datos a distancia a través de una mega-red de computadoras interconectadas era una posibilidad lejana. Posteriormente se han introducido otros, en esta línea como *flexiplace* que fue acuñado por SCHIFF.

El más empleado en Europa es el de *telework* (voz inglesa de teletrabajo), sobre todo por la utilización del mismo por parte de la Comisión Europea, para promover proyectos en este campo, mientras que en Estados Unidos el más habitual es el de *telecommuting*. La confusión al respecto comienza en el momento en el que se traduce al castellano la expresión *telecommuting* o *teleworking*, o cualesquiera otra de las que existen, ya que cada una de ellas tiene connotaciones específicas distintas y sus traducciones literales no concuerdan con el fenómeno que intentan describir.

Teleworking engloba cualquier forma de sustitución de los desplazamientos relacionados con el trabajo por las tecnologías de la información. Mientras que *telecommuting* es definida por MILLES como el desplazamiento del trabajo a los trabajadores en lugar del movimiento de los trabajadores al trabajo, por lo que puede considerarse que el *telecommuting* es una forma de *teleworking*, así como lo indica el propio MILLES.

Eduardo BARRERA, Presidente Internacional del Foro Europeo del Teletrabajo (*European Commission Telework/Telematics Forum*, ECTF) afirma que la definición que se prefiere en el Foro es la de Jack MILLES, ya que rompe conceptualmente con dos ecuaciones tradicionales: hombre-lugar de trabajo y lugar de trabajo-horario de trabajo, introduciendo nuevos grados de libertad en las organizaciones.

Algunos señalan que para diferenciar el teletrabajo de otras modalidades afines hay que basarse en lo que consideran el aspecto central del mismo: la aportación de valor mediante un uso intensivo de las tecnologías de la información. Para otros, en cambio, la tecnología facilita esta tendencia pero no es un determinante en forma exclusiva.

Según el programa *Star* de la Comisión Europea, el término se utiliza correctamente cuando se refiere a «cualquier actividad realizada a distancia mediante las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y que genera un valor económico añadido».

Otra definición es la de Michel ICKS, ex-coordinador del Programa europeo para el Desarrollo del Teletrabajo (*European Telework Development*), que considera que hay dos tipos de teletrabajo: el «sedentario» que se desempeña desde el propio hogar; y el «nómada», que es el que realizan, por ejemplo, los agentes comerciales cuando trabajan mientras viajan de un lugar a otro, ya sea entre aviones, terminales de tren, o habitaciones de hotel.

Anne BEER y Gerard BANC han analizado un gran número de definiciones e identificaron en ellas tres conceptos principales: Organización, Localización y Tecnología y consideraron apropiado definirlo como una forma de realizar el trabajo (organización) en un lugar alejado de las oficinas centrales o de las instalaciones de producción (localización), que se hace posible gracias a las nuevas tecnologías de la comunicación (tecnología).

En cuanto a la organización, podemos destacar como elementos propios del teletrabajo: el aislamiento del empleado para con sus pares, y el cambio estructural en las relaciones de los trabajadores con sus empleadores requiriendo de un fuerte compromiso y autodisciplina debido a lo difusa que se vuelve la línea de mando tradicional.

A mi criterio, ésta es la definición que resulta más apropiada ya que toma en consideración todos los tópicos que rodean al teletrabajo y los trata con el mismo grado de importancia, con lo cual termina siendo la más abarcativa.

En 1984 CRAIPEAU y MAROT consideraron que todas las definiciones de Teletrabajo se basan en dos conceptos: trabajo a distancia y tecnología de la información. Ambos aspectos no delimitan convenientemente al Teletrabajo, al ser muy generales, por lo que deciden enmarcarlo en un contexto amplio: la sociedad postindustrial emergente, caracterizada por el papel cada vez más importante de la información, y por ello denominada sociedad de la información.

El teletrabajo surge en un momento de transición de la sociedad industrial a la sociedad de la información, movimiento alrededor de las TICs que comienza a aflorar a fines de los 70 y gradualmente va dejando atrás los paradigmas de la Sociedad Industrial. Esta revolución fue llamada con diferentes nombres: «Edad de la Cibernética» y «Edad de la Información» (MC LUHAN, 1964), «Sociedad del Conocimiento» (DRUCKER, 1969), «Sociedad de la Información» (KOHYAMA, 1972, y MASUDA, 1982), «Sociedad postindustrial» (BELL, 1973), «Sociedad Telemática» (NORAC-MINC, 1978), «Revolución de las Comunicaciones» (PLOMAN, 1984) y «Ser Digital» (NEGROPONTE, 1995).

En el informe preparado por la Comisión Permanente V de Ahciet sobre la Sociedad de la Información en Ibero América, que participaron de las II Jornadas Iberoamericanas sobre Telecomunicaciones y Sociedad, se citan algunas de las características de esta nueva sociedad:

- La materia prima es la INFORMACIÓN, esto da lugar a una nueva economía, que recibe diferentes nombres, economía digital, economía emergente, economía inmanente, donde los productos no son materiales o físicos, sino culturales.
- Es MULTIFOCAL, todas las personas con acceso a la red se convierten en foco de opinión y de influencia.
- El 50% de los trabajadores de las sociedades avanzadas corresponden al sector terciario, y dentro de ellos los que se dedican a productos y servicios vinculados a la información, representan mayor proporción que las de otras profesiones.
- AUTOMATIZACIÓN, entendida como el uso de las computadoras y de los medios de comunicación para recoger y crear información.
- GLOBALIZACIÓN. La globalidad ya no tiene límites definidos por gobiernos, sino que la información, la economía, el e-business, y las comunicaciones transnacionales en general la dibujan para alcanzar los objetivos que se proponen.
- COMPLEJIDAD, todo se produce y crea casi simultáneamente dentro de la red. Requiere de análisis y de compenetración sobre las nuevas formas que adoptan las vinculaciones, las posibilidades que ellas brindan, los nuevos mercados que se abren, los tejidos sociales que se desarrollan.
- DOMINIO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.
- La octava característica es tal vez la que resume a esta nueva sociedad LA TELEVIDA. Casi todo se puede y podrá hacer a distancia, salud, educación, banca, ocio, economía, democracia, y, por supuesto, el trabajo.

Sin lugar a duda, cada uno de estos puntos generará cambios sustanciales en la sociedad y en sus instituciones, que iremos divisando con el paso del tiempo, a medida que se originen nuevas demandas sociales y la necesidad de cubrirlas adaptándonos a la realidad imperante.

El teletrabajo nace de la posibilidad que ofrece la tecnología al individuo de hacerse de las herramientas necesarias para movilizar información desde y hacia cualquier punto y aprovecharlas para mejorar su calidad de vida y la eficiencia con que realiza su trabajo, disponiendo de su tiempo con mayor libertad.

3. CLASIFICACIÓN

La Comisión Europea ha establecido una serie de categorías para facilitar la elaboración de sondeos y estimaciones de la penetración del teletrabajo.

- **Teletrabajo basado en casa:** trabajan en casa al menos un día a la semana, utilizando un ordenador personal y sistemas de telecomunicaciones (fax, Internet, teléfono).
- **Teletrabajo suplementario:** personas que dedican menos de un día a la semana trabajando desde casa.
- **Teletrabajadores móviles:** trabajan al menos 10 horas a la semana lejos de su casa y del principal lugar de trabajo, por viajes de negocios, consultoría *in situ*.
- **Teletrabajadores autoempleados:** son trabajadores autónomos o personas que tienen un gran nivel en la empresa. Su principal lugar de trabajo es su casa o aseguran no desarrollar su labor profesional en un lugar concreto.

Según el lugar en donde se realiza el trabajo podemos diferenciar:

- **Teletrabajo en el hogar.**
- **Teletrabajo móvil:** los trabajadores cuya actividad requiere frecuentes desplazamientos pueden teletrabajar desde un hotel, desde casa, desde las oficinas de un cliente o incluso mientras están de viaje. Ej.: los agentes de ventas, los ingenieros de servicio y muchos ejecutivos.
- **Teletrabajo en oficinas satélite:** ésta es una forma colectiva de teletrabajo, parecida a la tipología tradicional de la sucursal. La diferencia es que mientras que las sucursales tienen la función de ocuparse de las necesidades de los clientes o de los mercados locales, las oficinas satélite desempeñan una labor destinada a toda la organización,. Ej.: los centros de llamadas de los bancos. Las oficinas satélite pueden resultar útiles gracias a la reducción de los gastos inmobiliarios y generales, los costes de personal pueden ser inferiores en las zonas geográficamente alejadas, permitiendo a la vez aumentar el número de puestos de trabajo en ellas. La existencia de centros especializados en la elaboración de datos en lugares denominados *offshore* demuestra las perspectivas globales que ofrece este tipo de teletrabajo.

- **Teletrabajo en telecentros, oficinas de zona o telecottages:** son oficinas a distancia equipadas con todas las conexiones informáticas y de telecomunicaciones necesarias, para que las utilicen los teletrabajadores (con regularidad o de forma suplementaria). Actúan a menudo como infraestructuras de apoyo a la colectividad en áreas periféricas urbanas o rurales económicamente desfavorecidas fomentando su desarrollo económico. La maduración de estos proyectos comienza antes del abaratamiento de los productos informáticos. Esta situación impedía que se pudiera disponer en el hogar de un equipo suficiente para teletrabajar y aprender. Los *telecottages* son telecentros pero situados en un entorno rural y constituyen un fenómeno vinculado a estrategias de introducción del teletrabajo para superar problemas locales estructurales reforzando la utilización de tecnologías de telecomunicaciones en las regiones. El papel de estos centros supone, sobre todo en zonas alejadas de los grandes núcleos urbanos, un importante incentivo para la difusión de los nuevos sistemas de comunicación y para acercar al medio rural los avances tecnológicos. Muy a menudo ofrecen también cursos de formación sobre el uso de las tecnologías y servicios de información y asesoría a empresas.
- **Teletrabajo en oficinas virtuales:** con este término se describe una forma radical de organización descentralizada del trabajo, en la que todo el personal de una empresa trabaja a distancia, utilizando la nueva tecnología para comunicarse entre sí. La empresa no posee oficinas centrales en el sentido físico de la palabra o éstas son demasiado pequeñas con relación al volumen de negocios que manejan. Pueden incorporar trabajadores de países distintos.

Según el tiempo en que se teletrabaja en relación al total de horas de trabajo: no todos los teletrabajadores lo son a tiempo completo. La asesoría inglesa *Management Technology Associates* ha establecido una clasificación muy útil, según el tiempo que pasan teletrabajando.

- **Teletrabajadores marginales:** son quienes trabajan lo bastante como para que se les pueda definir como «teletrabajadores», pero la frecuencia y/o la regularidad es insuficiente para que el teletrabajo se convierta en un aspecto rutinario de su forma de trabajar. Psicológicamente, la persona sigue siendo un trabajador en el sentido convencional de la palabra, ya que sus lugares de trabajo principal siguen siendo las oficinas de la empresa. Normalmente, el teletrabajador marginal dispone de pocos equipos de oficina en su casa.
- **Teletrabajadores sustanciales:** aquellos para los que el teletrabajo es tan regular y frecuente como para haberse convertido en un aspecto rutinario de su forma de trabajar. Las oficinas de la empresa se siguen considerando como el lugar de trabajo principal, pero el teletrabajador sustancial también se ha creado una rutina de trabajo en casa y, en la mayoría de los casos, dispondrá de algunos equipos de oficina en su vivienda.
- **Teletrabajadores primarios:** el teletrabajo es su forma principal de trabajar. También pueden tener que pasar algunos días en las oficinas, incluso frecuentemente o de forma regular, pero su casa se considera como el centro de su actividad laboral y cuenta con todo el equipamiento necesario.

Según el estatus de empleo que posee el trabajador encontramos:

- **Teletrabajadores por cuenta ajena:** el contrato de empleo contempla la casa del empleado como lugar de trabajo, además de –o en lugar de– las oficinas de la empresa.
- **Teletrabajadores autónomos, liberales o por cuenta propia:** el trabajador lo hace por cuenta propia y elige o prefiere trabajar en casa o en un espacio diferente al de la oficina central.
- **Teletrabajo informal:** el empleado y sus jefes ven las ventajas que comporta el teletrabajo y lo adoptan, aunque formalmente no forme parte de su contrato de trabajo.

Ursula Huws, asesora y experta en teletrabajo, ha resaltado la importancia de distinguir entre formas de teletrabajo individuales y colectivas:

- **Teletrabajo individual:** comprende el realizado parcial o enteramente en casa para una o más empresas y varias formas de trabajo móvil o desde lugares distintos a la oficina central.
- En la categoría de **formas colectivas de teletrabajo** se incluyen:
 - La redistribución de las funciones de apoyo al trabajo de oficina en otras regiones o países (redistribución intraempresarial).
 - La subcontratación de las funciones de apoyo (interempresarial, incluyendo el uso de *telecottages* y telecentros).
 - El desarrollo del trabajo en grupo, repartido en el seno de la organización, en colaboración con otras empresas o individuos a través del intercambio electrónico de datos y las redes conectándose entre sí.

4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Buscar el origen del teletrabajo resulta una labor realmente difícil, puesto que en un principio la persona que realizaba su trabajo desde casa no era consciente de que años después sería encasillado bajo el concepto de teletrabajador. El primer proyecto piloto sobre teletrabajo documentado data de 1973. Existen experiencias anteriores a esa fecha, aunque no fueron concebidas inicialmente como teletrabajo, como, por ejemplo, la llevada a cabo por la empresa Fotosatz, en el sector de las artes gráficas y edición, que mantiene un esquema de teletrabajo desde 1968.

A partir del gran terremoto ocurrido en los Estados Unidos, a fines de la década del 70, que destruyó grandes sectores de la ciudad de San Francisco, California, colapsaron los sistemas de transportes y durante muchos días la gente no pudo asistir a sus trabajos. Entonces tuvieron que organizarse y trabajar desde sus propias casas. De aquí surgen las primeras investigaciones en torno al tema.

A España no se sabe ni cómo ni cuándo llegó el teletrabajo, puesto que es un fenómeno de individuos y es imposible saber quién fue el primer español autónomo que trabajó siguiendo este método. En cuanto al teletrabajo por cuenta ajena fue posiblemente IBM la pionera con su proyecto de teletrabajo que data de 1994.

En la segunda mitad de la década de los 90 aparecen grandes cambios, consecuencia de los embates económicos y financieros que ocurrieron y los avances tecnológicos alcanzados en el campo de la informática y las telecomunicaciones. Estos cambios han servido de base para la preparación de la sociedad del futuro, eliminando obstáculos tecnológicos en las comunicaciones a distancia. Esto provocó importantes cambios en la población en general para adaptarse y prepararse en el uso de nuevas tecnologías impactando en su formación, costumbres y formas del aprendizaje de las personas.

La nueva tecnología comenzó siendo utilizada como una forma de procesamiento e impresión de datos en las oficinas, y evolucionó hacia el desempeño de las personas en los centros de trabajo, a través de la implementación de redes en el interior de las organizaciones (intranet) y de la red de redes (Internet) abierta a todo mundo. Uno de los impactos más sobresalientes fue la integración del teléfono a la computadora y ésta puesta al servicio del cliente y de la organización. Tal situación facilitó la consulta de datos e incluso logró mantener una comunicación interactiva con el cliente y los proveedores. Con el descubrimiento y uso de la fibra óptica, se vuelve una de las tecnologías más avanzadas para transmitir información.

En un primer momento, la adquisición de equipamiento informático era un lujo al alcance de pocos, con lo que en muchos casos la creación de cibercafés proliferó, haciendo del uso de la computadora una actividad menos formal, centrando un mayor interés de la población juvenil por aprender a navegar. Hoy en día los precios bajaron y bajarán más aún, con lo que la tecnología se vuelve cada vez más accesible.

Todos estos cambios que giran en torno a la transición hacia la sociedad de la información, que describíamos en el apartado anterior, hacen que el teletrabajo deje de ser una profecía para convertirse en una realidad que en algunos casos plantea soluciones y ventajas pero a la vez genera la necesidad de adaptación a nuevas costumbres y necesidades sociales.

5. PERFIL DEL TELETRABAJADOR Y SU HÁBITAT

La primera pregunta que se plantea quien desea teletrabajar es: ¿qué necesito tener o hacer para realizar el trabajo en forma eficiente?

En primer lugar, lo fundamental es tener trabajo, ya que el teletrabajo es una forma de organizarlo, y no un tipo de trabajo en sí. Éste es un error conceptual en el que se incurre con frecuencia y en muchos casos, nos lleva a caer en manos de quienes pretenden engañarnos ocultando bajo esta forma, por ejemplo, trabajo piramidal tal como se expone más adelante.

En segundo lugar, el trabajo que tengamos ha de basarse en el manejo de información digital o digitalizable en todo o en parte, que se procesa y transmite a través de diversas formas, utilizando la informática y las telecomunicaciones. Si bien el abanico de posibilidades en cuanto a introducir el teletrabajo es infinito, las tareas que más ampliamente se identifican con esta modalidad son las relacionadas con la mecanografía, traducción y procesamiento de textos, introducción de datos y programación informática, así como otras tareas de oficina. Las profesiones cuyo trabajo pueda ser fácilmente descentralizado como, por ejemplo, el de agente comercial, también se ven atraídas por esta modalidad.

Los sectores que la emplean actualmente son la banca, seguros, ventas, informática y profesiones autónomas o *freelance*. Cabe destacar que el teletrabajo es un campo aún inexplorado en su totalidad y sin lugar a duda con el paso de los años se ira desarrollando y aplicando en todos los ámbitos laborales.

En tercer lugar, se requiere manejo amplio de la tecnología informática y de telecomunicaciones, puesto que son la herramienta de trabajo más importante y al estar a solas es necesario saber resolver problemas que se puedan presentar con las mismas.

También resulta imprescindible organizar la tarea a teletrabajar. En el caso de hacerlo por cuenta ajena debe plantearse cómo comunicarse, las reuniones presenciales necesarias, cómo transmitir o enviar el trabajo, recibir materiales, aspectos a compensar por realizar el trabajo en casa (económicos, materiales, etc.), forma en que será evaluado, etc. Si se lleva a cabo en forma autónoma, debe informarse a los clientes con claridad cómo comunicarse para conocer el estado de sus pedidos, hacernos nuevos encargos, pagar, enviar materiales, etc.

Por último, debe contarse con un lugar adecuado para trabajar, a pesar de que el teletrabajo es conceptualmente «deslocalizado», es necesario saber dónde vamos a realizarlo y que ese lugar tenga el espacio y tranquilidad que se necesita. Este tema se profundizara más adelante.

Cuando se plantea la posibilidad de implementar teletrabajo es preciso contemplar si la persona cuenta con ciertas habilidades que son indispensables para que se concreten los objetivos perseguidos. Este aspecto resulta de suma importancia debido a que muchos proyectos de teletrabajo han fallado por no poner especial empeño en la selección del personal.

Entre las características más importantes encontramos la capacidad de planificación y autodisciplina, no requerir supervisión permanente y manejar el trabajo como si se tratara de una empresa individual, poder soportar el aislamiento total o parcial y no depender del trabajo en equipo. Resulta imperioso separar la vida familiar del trabajo, aun realizándolo en el mismo hábitat. Es importante además que sea capaz de autoevaluar el resultado de su trabajo y que tenga voluntad de instruirse permanentemente sobre todo en el campo de las nuevas tecnologías.

Otro tema que es preciso tener en cuenta es la configuración de la jornada laboral ya que resulta distinta a la de los trabajos presenciales. Dependerá del tipo de ocupación, si ésta es por objetivos o de necesaria «presencia» virtual, de los ritmos de vida externos (relaciones con la familia, amigos,

aficiones, etc.) o internos de la persona. Un hecho distintivo en esta modalidad viene de la mano de la ubicuidad que proveen las telecomunicaciones, algo que supone un «enganche» potencial permanente a la estructura productiva, pudiendo movilizar la fuerza de trabajo teletrabajada, justo en el momento en el que se la necesita, por lo que los ritmos de trabajo pueden llegar a ser indeterminables a cortísimo plazo. En ese sentido, hay que distinguir la tradicional jornada «cerrada» de los trabajadores por cuenta ajena con un cometido concreto a realizar en un tiempo determinado, de la de los trabajadores de jornada «abierta», típico de autónomos, técnicos y profesiones liberales.

En un primer momento se pensaba que la economía informacional podía liberar a los trabajadores de la disciplina industrial de la cadena fordista, pero al final se va percibiendo una perversa disciplina que por invisible es más implacable. Es necesario ser conscientes de esta realidad para combatirla en la medida de lo posible. Recordar siempre que el 20% de nuestros esfuerzos genera el 80% de nuestros mejores resultados con lo que la sobrecarga horaria sólo nos guiará hacia el «caos mental».

Para poder teletrabajar en forma eficiente, se debe contar con un espacio suficientemente amplio en el cual desarrollar su tarea y acumular material. La modalidad de teletrabajo en el domicilio de la persona es la más habitual, sin embargo las consideraciones en cuanto al hábitat necesario, son aplicables a otras localizaciones.

Debe utilizarse mobiliario adecuado a los efectos ergonómicos y destinar una habitación agradable para la realización del trabajo. Será imprescindible revisar las condiciones de luz, de temperatura y de ventilación, entre otras.

No hay reglamentación específica acerca de la configuración de los puestos de teletrabajo, aunque, en cualquier caso, es recomendable tener presente la normativa general sobre Prevención de Riesgos Laborales en vigor o cualquier otra que regule estos aspectos.

La confidencialidad de la información que maneja el teletrabajador, suele ser una de las mayores preocupaciones de las empresas. Nadie más que el empleado debe acceder a los documentos concernientes a su actividad por lo que será necesaria cierta privacidad.

El tiempo destinado a la jornada laboral debe ser exclusivo, evitando cualquier interrupción posible durante su desarrollo.

Las representaciones de espacios idílicos para el teletrabajo que se repiten de forma habitual, no se coinciden generalmente con la realidad. Se pueden ver en los medios de comunicación, por ejemplo, imágenes de teletrabajadores en jardines, en medios rurales de perfecta estética, en la playa, con una mano sosteniendo a un bebe y con la otra tipeando en el ordenador, etc. Sin embargo, casi todo el teletrabajo se hace en entornos urbanos y en espacios escasos dado que la gran mayoría de los trabajadores del sector informacional que acoge a gran parte de los teletrabajadores, viven y trabajan en grandes urbes. Así, la deslocalización potencial, no deja de ser en parte un tópico, por lo menos en nuestros días. Normalmente las viviendas son pequeñas, con despachos chicos, en donde

inevitablemente se mezclan el trabajo con la vida cotidiana en el hogar. Esta confluencia de actividades se vive normalmente con tensión sobre todo cuanto hay niños de por medio. Las condiciones de espacio de los teletrabajadores no suelen ser fáciles, incluso en muchas ocasiones son sencillamente inadecuadas.

Podría pensarse en recurrir a los cibercafés, aunque el movimiento constante de gente, sumado a que los espacios individuales son estrechos, no hacen de éstos, lugares adecuados para este fin. Si se acondicionaran con lugares tranquilos y mesas espaciales seguramente podrían proveer un lugar óptimo para el teletrabajador.

Es necesario plantearse cuidadosamente estos temas a la hora de tomar la decisión de teletrabajar, ya que si no es posible solucionarlos de alguna forma, raramente el teletrabajo brindará los resultados esperados.

6. RAZÓN DE SER DEL TRABAJO A DISTANCIA

A pesar del coste que implica la reorganización de procesos y la adquisición de equipos, el teletrabajo aporta múltiples beneficios, que justifican su implementación.

La flexibilidad que ofrece en la producción y organización del trabajo y el consecuente aumento en la eficiencia, es una de las razones fundamentales por la que se adopta esta modalidad.

Brinda la posibilidad de ampliar la empresa, invirtiendo más en personal y menos en instalaciones de oficina. Si se piensa en reducir los costos laborales, el teletrabajo es la salida para no apelar a una poda de salarios o de la cantidad de puestos de trabajo, ya que permite disminuir otros gastos vinculados con el empleo (viáticos, refrigerio del personal, luz, alquileres, seguridad, calefacción, etc.). El equipo adicional y los costes de funcionamiento del trabajo a distancia a menudo son compensados con los ahorros que se obtienen en los costes de instalaciones, especialmente en las grandes ciudades donde los precios de las oficinas son elevados.

El control por resultados o dirección por objetivos, que es la modalidad de control aplicable al teletrabajo, es más sencillo y eficiente que el de horas de presencia en el puesto ya que orienta la organización hacia resultados concretos y la obliga a planificar. La empresa elabora un programa de objetivos claros y controla mejor su producción. Es frecuente en la actualidad el uso de las TICs en los procesos de control, aunque la cultura del control por objetivos está lejos de ser una realidad y, por el contrario, se utilizan en controles exhaustivos, exagerados y abusivos, como, por ejemplo, los que se ponen en práctica a través de algún software de seguimiento de gestión que emplean algunas empresas de telecomunicaciones para sus servicios de atención telefónica 2 minutos para responder, 3 para ir al baño, 10 para merendar. ¿Es éste el uso que queremos darle a las TICs?

Hay un consenso generalizado en cuanto a que esta nueva modalidad ocasiona un aumento de productividad en los empleados, atribuido a la falta de interrupciones, mejor concentración, creciente motivación y a la mayor dedicación luego de eliminar el tiempo perdido en la oficina y en el transporte. Según la ETO (*European Telework On-line*), se puede estimar un aumento de productividad de entre el 10 y el 40%. Cabe señalar que como media un teletrabajador dedica dos horas más al trabajo, sin tener que ser forzado a ello y sin necesidad de control por parte de su empresa (Gartner Group, Stanford, Connecticut), también incrementa el potencial del mismo, ya que al estar en contacto con la tecnología de acceso a la información, aprende a maximizar los recursos técnicos y se convierten en empleados más idóneos.

Permite incorporar al mercado laboral a un colectivo de personas que por discapacidad física o situaciones particulares, como mujeres embarazadas o jubilados. Se ha demostrado que asignar teletrabajos a personas disminuidas ostenta ventajas competitivas. Un programa piloto que realizó *American Express* en EE.UU. demostró que esto es viable y poco costoso y descubrió una nueva fuente de trabajadores competentes y altamente motivados. La empresa Flasiong & Enol ha puesto en funcionamiento su nuevo sitio web, www.flasiong.com, iniciativa de 10 empresas españolas, a través del cual aquellas personas que presenten discapacidad física podrán acceder a un puesto de trabajo basado en la búsqueda de información en Internet, en la distribución y comercialización de productos disponibles en la tienda virtual del sitio, así como de los servicios que prestan las distintas empresas que colaboran en este proyecto, entre ellas Altawebs, Servicio Help Desk, Altamira Aerospace o la chilena Lokomotive.

Otra de las empresas que ha apostado desde el comienzo por el teletrabajo ha sido la fundación ONCE, principalmente a través de tres proyectos. El programa de Centros de Teletrabajo (Telecentros) de Fundosa desarrolla servicios específicos de Internet como el diseño, albergue y mantenimiento de páginas web; el proyecto Cepadite es un proyecto promovido por la CEPES y consiste en una experiencia piloto de teletrabajo para personas con discapacidad facilitando el trabajo y la formación a personas con problemas de movilidad y dificultades para integrarse en el mercado laboral; por último, la CEPES es una organización de carácter confederativo e intersectorial y realiza todo tipo de trabajos de encuestación telefónica, recogida de información, etc.

La promoción de empleo es la principal razón de intervención pública para apoyar las operaciones de teletrabajo en áreas aisladas y rurales. Otro hecho motivador es la reducción o eliminación del desplazamiento al trabajo, para reducir los niveles de contaminación ambiental. En Japón y EE.UU. se han ensayado programas por estas razones. La emisión media anual de los vehículos en la UE de CO₂ es de 3 toneladas. Un descenso de un 15% en el número de desplazamientos equivale a 0,45 toneladas menos emitidas por vehículo. Un estudio en Holanda cifra la reducción de desplazamientos imputables al teletrabajo en un 17%.

El grupo de trabajo del consorcio MIRTI (*Models of Industrial Relations in Telework*, Modelos de Relaciones Laborales en el Teletrabajo) del programa de aplicaciones telemáticas de la UE, realizó una investigación muy interesante de índole práctico acerca del teletrabajo. Fue creado a ini-

ciativa del Instituto Europeo de Estudios Sociales, con sede en Roma junto con grandes empresas y asociaciones de trabajadores. Limitó su actividad a la cuestión de las negociaciones industriales sobre teletrabajo, aunque, para abordar este objetivo, fue necesario optimizar el conocimiento del teletrabajo en sí. Como resultado elaboró una serie de estudios de caso.

Una de las conclusiones a las que arriba el Manual MIRTI, se encuentra en la motivación particular que lleva a cada tipo de organización a incorporar teletrabajo. A saber:

- **Grandes empresas del sector de la informática y las telecomunicaciones (TICs), los seguros y el sector financiero:** algunas han trabajado en la reorganización de los procesos empresariales, cambiando en su seno la organización del trabajo, para hacer hincapié en la gestión por objetivos, el trabajo orientado a proyectos, descentralizado y la mayor autonomía de sus empleados. Otras, con perspectivas a largo plazo, introdujeron nuevas formas de trabajar a través de la contratación de nuevo personal, con situaciones laborales y contractuales de trabajo más flexibles.
- **Pequeñas empresas:** por lo general, el punto de partida fue la idea de que un mejor uso de las telecomunicaciones y las redes de comunicación puede mejorar la competitividad.
- **Sector público:** el principal estímulo es mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Se observa una creciente tendencia hacia la descentralización en la prestación de los mismos. También ayuda a alcanzar otros objetivos colectivos, como la reducción del tráfico en las áreas urbanas, la inserción laboral de discapacitados o el desarrollo de zonas rurales o desfavorecidas.

Factores que retrasan su desarrollo.

Como todo hecho novedoso, el teletrabajo ha generado ciertos mitos que tienen que ver principalmente con miedos ante el desconocimiento que con verdades. Nadie va más allá en el planteo de estos problemas y pareciera que la rama del árbol les impidiera ver el bosque.

Algunos plantean por ejemplo que esta forma de trabajo disminuirá los vínculos sociales (si no se entablan relaciones personales dentro de la oficina, ¿dónde se entablarán?), que no poder ver a los empleados trabajando origina problemas en términos de control o que la falta de seguridad informática puede hacer que se pierda información importante o caiga en manos ajenas.

Pero debemos ser conscientes de que:

1. La vida de una persona transcurre en un tejido de múltiples relaciones sociales más allá del trabajo y que el hecho de contar con más tiempo libre permite a quienes teletrabajan realizar actividades que antes no podrían llevar a cabo, con lo que el debilitamiento de las rela-

- ciones personales que es uno de los factores que más preocupa a los psicólogos sociales que estudiaron esta modalidad, no surge evidentemente de analizar el problema desde la óptica de la totalidad de los vínculos que establece el hombre. Dense SHOMAL K., en su ponencia para el V Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigaciones en Comunicación (ALAIIC), expuso una investigación realizada en Canadá, en la cual los teletrabajadores entrevistados manifestaron haber aumentado sus vínculos sociales comunitarios. Habrá mas flexibilidad y los padres, por ejemplo, tendrán más tiempo disponible para sus hijos y se equilibrará mejor el trabajo con las obligaciones familiares. El autor futurista Norman NIE explica que «El teletrabajo puede ser la primera transformación social en siglos que atrae a padres y madres trabajadores de vuelta a su hogar, en lugar de empujarlos a largos períodos de tiempo fuera de casa». Por otra parte el teletrabajador se familiariza con herramientas de comunicación tales como el correo electrónico o el ICQ, y las emplea para entablar vínculos de comunicación tanto formal como informal. Analizando la forma de trabajo de lo que denominamos «trabajo de oficina», actualmente la comunicación verbal de persona a persona se utiliza casi en su totalidad para entretenimiento. Con el correo electrónico, para transmisión de datos, el teléfono y los diferentes sistemas de videoconferencia, se podría decir que no es necesario nada más. Por lo que concluimos que la posibilidad de teletrabajar no aísla al individuo de todo contacto social ya que este concepto equivale a desconocer el carácter gregatorio de la naturaleza humana. A modo de ejemplo encontramos a Pontus RENMARK, quien maneja el sitio musical Deo.com. trabaja desde su casa en las afueras de Estocolmo para poder cuidar a sus hijas. Su jornada laboral es completamente atípica. El día lo dedica casi exclusivamente a cuidar a sus hijas. Por la noche, a eso de las diez, se sienta frente a su ordenador y desarrolla los planes estratégicos de la compañía para forjar nuevas alianzas y conseguir más visitantes.
2. Para implementar el teletrabajo es indispensable un cambio en la concepción de la dirección de las organizaciones. Resulta necesario aplicar técnicas de evaluación de rendimiento por objetivos y no por las apariencias. Para quienes ejercen la dirección puede generar conflictos la sensación de pérdida de estatus y las prerrogativas inherentes a su cargo. En la mayoría de los casos son los gerentes los que desprecian o minimizan las posibilidades que brinda esta modalidad, por miedo a perder su jerarquía y hasta incluso su empleo.
 3. La inseguridad informática para los datos en la red, no deja de ser más que otro mito, ya que hoy día existe tecnología suficientemente segura, con métodos de encriptación que impiden cualquier riesgo en este sentido. Después de todo en el seno de las organizaciones convencionales se utiliza la misma tecnología y, sin embargo, nadie plantea este problema.
 4. Los empleados perciben que el abandono de su ambiente de trabajo puede generar, entre otras cosas, inestabilidad laboral, que la promoción personal se pueda ver resentida, una mayor necesidad de demostrar que su trabajo es productivo y la posible vulneración de sus derechos. También es usual que el aislamiento provoque una pérdida de identificación con la empresa para la cual se desempeña. Por tales motivos, con frecuencia se vuelvan reticentes a aceptar esta modalidad. Estos inconvenientes, generalmente surgen de la mala implementación de los planes de teletrabajo y fácilmente podrían ser obviados mediante la correcta elección del personal. Para evitar que el trabajador se sienta desplazado o perju-

dicado, es imprescindible que el personal directivo brinde mayor contención, motivación y ayuda. Es de vital importancia concienciar a toda la organización de lo que realmente implica teletrabajar, para evitar prejuicios. Puede resultar adecuado un sistema mixto sobre todo en la primera etapa para lograr una mejor adaptación del teletrabajador.

5. La utilización del teletrabajo como forma de ofrecer sueldos más bajos es una realidad. Aquí es donde las leyes laborales y los sindicatos deberían jugar un papel fundamental para brindar mayor seguridad al trabajador y evitar el aprovechamiento por parte del empresario.

Cierto es que existen problemas reales y de importancia para la implementación de esta nueva forma de trabajo. Si bien los costos en equipamiento han disminuido, los referidos a servicios de telecomunicaciones no lo han hecho de la misma forma. Las tarifas están aún relacionadas con la distancia, en oposición a las que se basan en el volumen total, penalizando de esta forma la difusión del trabajo a distancia (de aquí la importancia que adquiere Internet y las modalidades que se relacionan con esta herramienta). La gran mayoría de los 3.600 profesionales y empresas encuestados por la Asociación Catalana de Teletrabajo (ACT) considera que la calidad y el costo de las telecomunicaciones son el motivo principal por el que España está quedando atrás en el desarrollo del teletrabajo.

El teletrabajo supone una interesante oportunidad para *algunas empresas y algunas actividades* proclives a adaptarse al mismo. Evidentemente, en los sectores primarios y secundarios, el teletrabajo no tiene demasiado futuro, ya que la información no es su materia prima principal. Las empresas de servicio son las que se verán más favorecidas por la puesta en marcha de este sistema. Pretender que se desarrolle en todo tipo de organizaciones es desconocer el significado del teletrabajo.

Un caso paradigmático de una actividad que se ve altamente reforzada y favorecida por el teletrabajo es el de los traductores. Estos profesionales trabajan con información fácilmente trasladable por las redes, utilizan herramientas como procesadores de texto, correctores ortográficos multidiomáticos, reconocedores de voz, etc., que facilitan a este colectivo entrar en la digitalización de sus productos. Pueden trasladar sus herramientas de trabajo con facilidad hacia cualquier lugar, ya que no requiere de una infraestructura física importante para desarrollar su labor, generando un enorme potencial de movilidad espacial. Por sus características, presupone una gran integración en el mercado global de trabajo, favorecido por el uso de Internet, los pagos electrónicos y barreras culturales, sobre todo las idiomáticas se superan por la naturaleza misma del trabajo. Internet les brinda la posibilidad de organizar redes de colaboradores internacionales conformando «comunidades virtuales de teletrabajadores» con traductores especializados en distintos temas o en distintos idiomas. BCN-translations (<http://bcn.net-translations.com/>), por ejemplo es una organización que trabaja bajo esta forma. Como vemos, este tipo de actividad como muchísimas otras reúnen todas las características básicas que resultan imprescindibles a la hora de la implementación del teletrabajo.

Así como hablamos de una actividad que se ve beneficiada por esta forma, también hay empresas que por sus características resultan más adaptables que otras. Un ejemplo podría ser el de IBM España que en 1994 decidió implantar de forma generalizada esta modalidad que ya sobre finales

de 1999 alcanzaba al 60% de su fuerza laboral. Ana BAENA, la directora de organización, explicó que el cambio se produjo en 1995 y no antes porque hasta entonces la tecnología móvil, en informática (ordenadores portátiles) como en telefonía, era un lujo, caro y poco eficiente. Fue necesario cumplir a rajatabla tres puntos estratégicos. Lo que llamaron la fórmula FCC (Flexibilizar-concienciar-confiar): aplicar flexibilidad laboral a todo el personal, realizar una buena concienciación de lo que supone el trabajo a distancia y dirigir la empresa a partir de la confianza y no del control; es decir, midiendo resultados y no la presencia física. Para una pyme, probablemente encuentren estos argumentos muy básicos, pero cuando el tema lo trasladamos a empresas de mayor calado, con estructuras jerarquizadas y años de funcionamiento bajo la base de la sociedad industrial, la reconversión y aplicación del teletrabajo se hace más dificultosa. Estamos ante un caso peculiar porque hablamos de una gran multinacional, que además se dedica a la fabricación de equipos informáticos de manera que cumplir con la fórmula FCC le resulta relativamente fácil. En lo referente a las herramientas, otras compañías deberían hacer una primera inversión económica considerable para proveerlas. Además cuentan con un personal muy cualificado, joven, con valores que difieren mucho de un personal mayor que puede estar sujeto a responsabilidades familiares, y con un alto nivel cultural. Es necesario tener en cuenta que en muchos casos no se dispone del dinero para la inversión necesaria o no se cuenta con un personal dinámico, joven, y sin compromisos familiares o los directivos de la empresa se niegan a ser «concienciados» de las estrategias de obtención de resultados y quieren verle la cara, cada día, a cada uno de sus trabajadores, por lo que resulta más difícil implementar esta modalidad. En efecto, no es casual que las empresas donde el teletrabajo se aplica desde hace años y con resultados más que prometedores, son las de informática y telecomunicaciones o las pequeñas empresas, en las que resulta menos engorroso.

El desarrollo del teletrabajo en pos de lograr beneficios para la sociedad en su conjunto, depende de un cambio sustancial en la mentalidad de directivos y trabajadores, puliendo y adecuando las rutinas de trabajo, las comunicaciones digitales, las reuniones no presenciales, en definitiva, la ausencia del trabajador en la empresa y de la empresa en el trabajador. Sin duda, esto no es una tarea fácil y llevará tiempo realizarla. Serán necesarias pruebas y planes estratégicos para que la comunicación entre los participantes y su trabajo sea eficiente.

Es común en nuestros días, con la difusión que provee Internet, encontrarnos con organizaciones que utilizan el concepto de teletrabajo para disfrazar otros cometidos. Nos ofrecen trabajar desde casa, ganando sumas injustificadamente altas de dinero, empleando unas pocas horas de trabajo. Resultan sumamente tentadores, aunque indagando un poco más en la oferta, nos encontramos con que en realidad se trata de otras iniciativas. Entre otras, encontramos las organizaciones de tipo piramidales que sólo llegan a ser negocio para quien las inicia, ya que por su lógica quien más arriba está en la jerarquía más beneficios acumula. Estos modelos tenían la dificultad de que para extenderse sus seguidores tenía que recorrer grandes distancias haciendo proselitismo empresarial de las pirámides. Con la llegada de Internet, el potencial de expansión de este tipo de iniciativas se multiplica y si además se apoya en el teletrabajo, mucho más.

Estas prácticas incrementan la precariedad laboral, proyectando una imagen negativa de lo que es el teletrabajo y generando confusión. La solución más efectiva es informar a la gente acerca de estas empresas y los verdaderos objetivos que persiguen.

También se utiliza mucho en Internet el concepto de teletrabajo para engañar a los interesados e involucrarlos en el negocio del «Spam» (envió masivo de correo electrónico no deseado) o la generación de bases de datos para luego comercializarlas. «¿Cómo te sentirías siendo un profesional con tu propio e-bussiness?». - «Procese e-mail y obtenga muy buenos resultados». Lo que están proponiendo realmente es que haga 'spam'. «Gestiones publicitarias en casa. Para más información imprescindible enviar: nombres, apellidos, dirección completa, código postal, localidad, fecha de nacimiento y nombre de esta web como referencia». Y... ¿adónde irán a parar todos estos datos? ¿por qué no preguntan: cuál es la experiencia laboral?, ¿qué conocimientos de uso tiene de Internet?, ¿de qué equipo informático puede disponer?

Éstas son algunas de las frases que encontramos frecuentemente en bolsas de trabajo de Internet. Además quienes las publican indican expresamente que no se hacen responsables de la información que aparece en sus páginas. ¡¿Y quién es responsable, entonces?!

Todo lo dicho viene a reafirmar que todavía hay un desconocimiento enorme de lo que supone el teletrabajo. Si siguen adelante estas bolsas de teletrabajo actuales, y «florece» otras similares, difícilmente confiaremos en que la Red pueda, en alguna ocasión, concedernos la oportunidad de teletrabajar.

7. SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNDO

El teletrabajo tuvo una notable expansión a mediados de los años 90 en los EE.UU. Los especialistas calculan que hay 11 millones de teletrabajadores en este país. Hasta la popular serie de dibujos animados «Los Simpson» ya en el año 1998 hizo una parodia acerca de esta modalidad. Su desarrollo se debe a que al haber estudiado los beneficios que ésta genera, trataron de facilitarla y promoverla. Un punto no menos importante es el nivel de innovación tecnológica con el que cuenta el país y el acceso que tiene la población a las TICs, lo cual resulta determinante para el teletrabajo.

Encontramos importantes iniciativas y políticas de Estado, como por ejemplo, el *Clean Air Act* (Acta del Aire Limpio) que exige que los empleados reduzcan sus viajes al trabajo en un 25% para mitigar la contaminación ambiental y alienta el trabajo en el hogar como estrategia para reducir los viajes o la *Intermodal Surface Transportation Efficiency Act* (ISTEA -Acta de Eficiencia del Transporte Intermodal de Superficie) que financia programas de teletrabajo.

Desde hace varios años, las compañías norteamericanas vienen explotando a tope el potencial de las nuevas tecnologías en todas sus versiones. En el 2001, el Instituto Americano Pew confirmaba que «el uso de Internet se está consolidando en EE.UU. como herramienta de trabajo». Este instituto realiza cada año una encuesta sobre el impacto que tiene la Red en la población norteamericana. El director de la investigación, Lee RAINIE, destacaba los resultados «como un verdadero factor de cambio en el sector profesional en comparación con años anteriores». Más del 90% de sus empresas utilizan actualmente la Red para realizar sus actividades. Contrastándolo con la situación europea, en Gran Bretaña, el porcentaje asciende al 86% y en Francia al 36%.

Estas cifras confirman que el trabajo móvil es algo más que una moda pasajera en este país y que el uso de las TICs para operaciones profesionales a distancia (en cualquier sector) supone, quizás a medio o largo plazo, un gran ahorro e inversión para las empresas.

Aunque recientemente se ha estado observando que el crecimiento espectacular que había tenido en sus inicios estaba sufriendo un estancamiento en los últimos años, sobre todo en sus modalidades más radicales. El diario *USA today* publicaba a mediados del año pasado un artículo que comenzaba diciendo «Según las últimas estadísticas del Ministerio de Trabajo, el teletrabajo no está teniendo el crecimiento esperado por los expertos que dieron a conocer el término, allá por el año 1970». La periodista, Stephanie ARMOUR, sigue explicando que hay varias razones por las cuales el teletrabajo en EE.UU. no se han expandido más: los directores de las empresas del país más avanzado del mundo son algo reacios porque justamente ahora están difundiendo la cultura del trabajo en equipo. Los empleados siguen temerosos de que el hecho de estar alejados de la oficina, limite sus posibilidades de llegar a puestos de mayor importancia en la empresa. Y muchos aseguran que el trabajo en casa provoca tensiones en lugar de representar una ayuda. Algunos empresarios consideran que al contratar teletrabajadores aumenta el riesgo de que «ladrones informáticos» se apoderen de los datos de su compañía. Una encuesta realizada por el *Boston College's Center for Work & Family*, realizada a 151 directores de empresas y a 1.353 trabajadores, dio como resultado que sólo el 46% de los teletrabajadores estaban satisfechos «Los teletrabajadores también sienten que tienen que hacer más méritos para demostrar que son productivos», explica Leon LITCHFIELD, uno de los responsables de este estudio. Por último, la gran ventaja de poder teletrabajar desde una zona remota se disipa cuando al escoger un lugar alejado de la ciudad, las infraestructuras de telecomunicación no llegan.

Como se observa en las argumentaciones, la mayoría de los inconvenientes surgen de una incorrecta planificación de los programas de teletrabajo y de selección y adecuación del personal.

Sin embargo, luego del atentado a las Torres Gemelas esta «tendencia al estancamiento» del teletrabajo parecería haberse revertido. El pánico se ha apoderado de la población y ha llevado a la gente a extremar tanto las medidas de seguridad, que muchos han decidido teletrabajar en lugar de desplazarse a la oficina. El *Wall Street Journal* publicaba una nota que decía que el teletrabajo era visto como una «tendencia estancada». Pero las cosas han cambiado. Las decisiones que se están tomando en el terreno personal van más allá de la utilidad del teletrabajo. Mucha gente que hasta la fecha había rechazado esta posibilidad ha acabado valorando positivamente el poder trabajar desde casa, o desde un telecentro cercano con tal de no desplazarse a una zona céntrica de una ciudad de EE.UU. Las compañías, por su parte, también han modificado políticas de actuación internas. *American Express*, que tenía sus oficinas centrales en el dañado *World Financial Center* y oficinas adicionales en parte del *World Trade Center* y en *Wall Street*, cuenta con un centenar de empleados trabajando virtualmente mientras la compañía establece oficinas temporales en Nueva Jersey y Connecticut. Si se lleva a la práctica, forzado por la situación de crisis, se pueden ir puliendo ciertas estrategias habituales para que, a corto plazo, el teletrabajo resulte efectivo, aunque esto lleva tiempo. Es necesario un cambio de mentalidades y paradigmas dentro de la empresa y esto no es nada fácil. Está claro que el resurgir que está experimentando es circunstancial, debido a los ataques. Pero, ¿se puede

pensar que continuará con la misma fogosidad en los próximos años? Jack MILLES, se cuestiona qué hubiera sucedido si las 50.000 personas que trabajaban en el *World Trade Center* hubieran sido teletrabajadores. Según MILLES, no hubiese ocurrido el atentado porque no hubiera existido nunca un símbolo económico a derribar como el de las Torres Gemelas ya que los centros económicos estarían mucho más dispersos. «No perdamos de vista que Internet fue creada por el Departamento de Defensa estadounidense como una red descentralizada de telecomunicaciones, ante la posibilidad de sufrir un ataque nuclear. La destrucción de unos pocos nodos implicaría encontrar nuevos caminos para seguir transmitiendo comunicaciones digitales».

En Europa los países presentan realidades muy disímiles en cuanto a la penetración del teletrabajo. La Comisión Europea anunciaba entre sus previsiones que para el año 2000 habría 10 millones de teletrabajadores. Según los datos que se exponen en el estudio realizado por *European Telework Online* (ETO), el portal de Internet dedicado a los distintos modos de teletrabajo, en 1994 sólo unos pocos teletrabajadores podían ser distinguidos en Europa aunque en 1999 se contabilizan 9 millones, que representa el 6% de sus trabajadores, por lo que se puede esperar que a lo largo del año 2000 se alcanzarán los 10 millones esperados, e incluso se superarán. Dentro de este total, 2,9 millones lo hacen desde su hogar, 3 millones son teletrabajadores suplementarios, 2,3 millones son teletrabajadores móviles y 1,4 millones son teletrabajadores autónomos. Cabe destacar que sólo el 25% son mujeres. Informa también, como era de esperarse, que entre los sectores con mayor facilidad para adaptarse a esta forma de trabajo se encuentra el sector servicios de la vida diaria, culturales y de ocio / medio ambiente y los negocios profesionales informatizables y «teletransportables». En cuanto al tamaño de las empresas que tienen teletrabajadores, son las de más de mil trabajadores las que acaparan la mayor parte de este colectivo. Esto tiene su lógica si consideramos las ventajas que tiene el teletrabajo para las empresas con amplia distribución espacial, además de poseer un mayor nivel de acceso a las tecnologías.

El desarrollo de nuevos dispositivos, como los teléfonos WAP y los PDA, o la emergente tecnología GPRS que va a permitir la transmisión de datos entre aparatos móviles en grandes cantidades junto con Internet, están potenciando el teletrabajo, extendiendo sus posibilidades más allá de las actualmente conocidas.

En el informe preparado para la VI Reunión Regional Europea de la OIT, que se desarrolló en Ginebra en diciembre del 2000, «la difusión de las nuevas tecnologías tendrá consecuencias significativas para la organización del trabajo y la producción». El director general, Juan SOMAVIA, comentó que la revolución de la información está cambiando tanto los problemas como las soluciones: «Las respuestas podrán variar, pero la cuestión subyacente es igual para todos: el progreso económico y social depende mucho de una participación fructífera en la economía del saber». Este informe tiene como objetivo fomentar y animar a la implantación del teletrabajo en todas las empresas que puedan estar capacitadas para ello y reconoce las ventajas que supone el poder desplazar las actividades laborales hacia localidades con elevado desempleo o a países donde los costes sean menores.

Pero también tiene su lado negativo, porque advierte que «el teletrabajo puede abrir brechas en la protección social», dando paso a situaciones laborales precarias con un deterioro de las condiciones de trabajo. Ello puede provocar «el aislamiento del trabajador al imponerle contratos con con-

diciones menos favorables o al obligarle a pasar de asalariado a trabajador autónomo». Esto es justamente lo que debe evitarse si se considera el teletrabajo como un recurso que puede reportar beneficios tanto para el empresario como para el trabajador.

La OIT advierte también de la falta de especialistas en el manejo de las TICs en Europa, indicando que el déficit de estos empleados ascenderá a 1,6 millones en el 2002. Esta situación podría llevar a las empresas a invertir en personal cualificado fuera de las fronteras.

El proyecto «Electronic Commerce and Telework Trends in Europe» (ECaTT), realizado bajo la supervisión de la Comisión Europea en el año 1999 indica que en España, la cifra de teletrabajadores es de 259.000 personas, el 2% del conjunto de sus trabajadores, ubicándose en penúltima posición antes de Irlanda. La media europea está alrededor de un 4%, con el tope de Finlandia con un 10,8%.

En principio, parecen unas cifras bastante discretas, aunque hay que considerar que se trata de las prácticas más radicales, dejando de lado las secundarias.

No existen datos confiables acerca de la distribución en España por zonas geográficas aunque es fácil suponer que coincide con la densidad en la actividad del sector informacional con Madrid y Barcelona a la cabeza.

Otro dato curioso observado en esta encuesta es el de la media de edad del teletrabajador en España, que es de 37 años y son los más jóvenes de Europa. Se puede intuir en estos datos cierto desfase generacional en el acceso al uso de las TICs. Confirma también, otro dato que debía suponerse: la presencia mayoritaria de teletrabajadores con estudios superiores.

El estudio «E-work-2000. Los nuevos caminos para trabajar en la Sociedad de la Información», basado en los resultados del ECaTT, aportan datos significativos sobre los motivos que llevan a algunas naciones a estar más avanzadas que otras en estas prácticas. En este sentido destaca a Finlandia como el país que más teletrabajadores tiene ¿por qué?

De entrada, hay que decir que en este país, el teletrabajo es tan normal que apenas ocupa un capítulo a considerar de manera 'especial. En gran medida la importancia que tiene está relacionada con las condiciones climáticas que posee.

Según el Ministro de Trabajo finlandés, Juhani PEKKOLA, «lo básico para el fomento del teletrabajo es que los implicados tengan poder de decisión sobre cuándo y dónde pueden desempeñar sus tareas profesionales».

Otro factor a tener en cuenta es el triángulo de cooperación que existe entre instituciones del gobierno, organizaciones de trabajadores, y las universidades y centros de estudio superior que aportan a la investigación y desarrollo del teletrabajo. La legislación laboral indica que cada persona es, a la vez, un empleado y un emprendedor. Según el ministro PEKKOLA, el gobierno ha hecho un con-

siderable esfuerzo por abolir todos aquellos factores que podrían afectar a la situación del trabajador o al lugar donde éste realiza sus tareas. La práctica del teletrabajo está completamente reconocida y sujeta a una legislación.

Utilizan sistemas o redes de información con las aplicaciones tecnológicas más avanzadas de toda Europa. Cuentan con un marco ideal para el teletrabajo: alta penetración de ordenadores personales y de la telefonía móvil y elevado número de conectados a Internet. Únicamente, la población que supera los 60 años suele estar algo al margen del uso de los ordenadores y las redes de información por las que se mueven buena parte de los servicios digitales dedicados a los ciudadanos.

Según el estudio «*Telework and Mobile Office 2000*», una quinta parte del trabajo de las organizaciones se realiza fuera de las oficinas. En 1997, el 12% de los empleados del país ya teletrabajaban. El gobierno promueve campañas fomentando el teletrabajo en zonas despobladas, o que son habitadas en períodos cortos (como el verano).

Como vemos, a pesar de la fuerte motivación que resulta de las condiciones climáticas adversas, el contexto óptimo para la implementación de esta modalidad lo genera el progreso tecnológico al servicio de toda la comunidad.

Michel ICKX miembro fundador de la Asociación Española del Teletrabajo y uno de los miembros del *European Telework Development* (ETD-Programa para el desarrollo del teletrabajo en la UE), comenta que flexibilizar los trabajos en lugar de aplicar un verdadero cambio, ahorrar en transportes, o en gastos de oficina, no es el mejor camino para entrar en la Sociedad de la Información. ICKX propone una transformación mucho más profunda y consciente en el ámbito laboral que nos conduzca, entre otras cosas, a utilizar el teletrabajo para el trabajo en red, para obtener información al instante, para prestar a nuestros clientes una total atención, para crear empresas virtuales sin fronteras, etc. Destaca también que bajo las presentes leyes, que dejan al autónomo totalmente desamparado frente a los duros pagos mensuales a la Seguridad Social, no podremos avanzar. Recordar que según un estudio realizado por REDAR a principios del 2000, un 80% de los teletrabajadores de España, lo hacen por cuenta propia. Otro de los aspectos principales que nos mantienen a la cola del resto de países europeos es, como dice ICKX, «que la mayoría de subvenciones públicas y programas con ayudas son muy restrictivos y complicados de administrar, puesto que no están adaptados a la realidad cambiante del mercado».

A pesar del escaso desarrollo del teletrabajo, se observan iniciativas para el fomento de esta modalidad que permiten augurar un futuro más prometedor, como, por ejemplo, las impulsadas por el Ministerio de Ciencia y Tecnología en cuanto a la creación de nuevas redes de banda ancha, garantizando el acceso a estas redes con independencia de lugar de residencia y a precios accesibles y calidad determinada. También se establecieron incentivos fiscales como estímulo al teletrabajo, deducciones tanto en el impuesto de sociedades para las PYMES, y en el IRPF para profesionales autónomos que incorporen lo mejor en sus Tecnologías de Información, Internet o comercio electrónico, y también para los gastos de formación de personas en el uso de las Nuevas Tecnologías, incluida la adquisición de ordenadores.

El Plan Info XXI que se origina en el proyecto eEurope, aprobado por la Unión Europea, a mediados de 2000, en Lisboa, contiene puntos interesantes como el proyecto de alfabetización digital Internet para todos, tendente a evitar o reducir la Info-Marginalidad, aunque se encuentra con serias dificultades para llevarlo adelante, sobre todo de índole presupuestarias. El presidente anunciaba que cada comunidad autónoma de España iba a tener una ciudad modelo en el uso de Internet. La iniciativa se llama Ciudades Digitales y se le ha destinado una cantidad de 108 millones de euros para que durante los próximos cinco años (2002-2007) el gobierno promueva el uso de las TICs en el ámbito municipal. El proyecto a primera vista resulta inviable por la baja dotación presupuestaria. Además con seguridad abrirá una polémica entre territorios ya que no todos los municipios podrán ser escogidos para inyectarles el progreso. Los criterios que favorecerán a unos y no a otros tampoco están claros.

Muchos pueblos de España sufren lo que se llama «brecha digital» debido a la mala calidad de sus telecomunicaciones. Hay 6.700 municipios sin conexión de banda ancha y 280.000 terminales TRAC (teléfonos rurales que sólo permiten comunicaciones de voz y no a Internet), la mayoría de ellos concentrados en Galicia. La telefonía móvil digital está muy lejos de cubrir las áreas menos pobladas, la telefonía clásica no ha llevado aún sus servicios digitales a muchas de estas áreas (RDSI, ADSL, etc.), por no hablar del cable. Se presenta un atisbo de esperanza con la posibilidad de que las compañías eléctricas puedan hacer llegar fibra óptica a todas partes pero no deja de antojarse algo demasiado flotante en el horizonte de promesas tecnológicas.

Evidentemente, las empresas privadas de telecomunicaciones no van a invertir en estas áreas porque sencillamente no les resulta rentable ahora y probablemente no les será rentable nunca. En un sector como el informacional, que resulta estratégico para el desarrollo de cualquier zona, se debería haber exigido a las empresas de telecomunicaciones la aplicación de unos criterios de igualdad social en el diseño y extensión de esas infraestructuras, antes de otorgar las concesiones.

Los proyectos a nivel local están relacionados en su mayoría con la instalación de telecentros que cumplen con funciones de formación y acercamiento hacia las nuevas tecnologías de su población, brindando además un espacio óptimo para el teletrabajo.

En junio de 2001 se celebraron en Madrid unas jornadas sobre empleo y nuevas tecnologías, tituladas: Internet, teletrabajo, telecentros y su relación con el desarrollo local y empresarial. La investigadora Ana María GARCÍA MORALES, profesora de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad Carlos III de Madrid, centró su ponencia en los telecentros. Según su investigación han aumentado en número de 27 que había en 1999 a 52 en 2001 y están distribuidos en 15 Comunidades Autónomas, donde Asturias, Aragón y Baleares son las que destacan. Entre las más importantes iniciativas encontramos la Red de Asturias con 22 telecentros, el proyecto de creación de otra red en la Comunidad Madrileña, y los llamados Nuevos Centros de Conocimiento que está poniendo en marcha la Junta de Extremadura que nace en 1999, con el objetivo de desarrollar el Plan de Alfabetización Tecnológica de Extremadura.

La mayoría surgen orientados a políticas de desarrollo urbano o rural, la financiación europea ha sido el punto de arranque y más tarde se han soportado bajo los pilares de las instituciones públicas locales o regionales. Otros, por la falta de recursos se ven obligados a cerrar o reducir sus actividades cuando termina la financiación pública.

Una deficiencia importante está en que no intercambian sus experiencias con otros centros, trabajan en solitario y tienen sus páginas web en construcción o desactualizadas. No existen listados, ni directorios de los telecentros españoles en Internet. La falta de esta información puesta al día reduce enormemente las posibilidades de promoción y difusión de su labor. En el 1.º Encuentro de Promotores de Telecentros y Teletrabajo, que se celebró en Gordexola en junio de 1999, se discutió la creación de una Asociación de Telecentros Españoles, aunque posteriormente no se hizo nada al respecto. Las dificultades que planteaban los promotores giran en torno a conseguir financiación, qué tipo de servicios ofrecer para obtener beneficios mientras se sigue formando a la población; cómo conseguir incentivar y crear la necesidad de la existencia de un telecentro en la zona, etc. Mientras unos telecentros están totalmente financiados por las administraciones públicas y su máxima preocupación es cómo alcanzar a la población y mostrarles las ventajas de trabajar con las nuevas tecnologías; otros, todavía están inventando fórmulas para rentabilizar sus equipos y personal sin verse obligados a cerrar.

Crear la demanda de sus servicios cuando todavía no se conoce la potencialidad de las tecnologías que tienen a su alcance, a menudo resulta difícil. Se requiere ir alcanzando esa meta poco a poco y con unas coordenadas muy claras. El responsable del Telecentro Fondo Formación de Asturias, Pablo Priesca, explicaba que «Desde el principio, hemos experimentado un modelo de telecentro diferente, porque creemos que hay que generar infraestructuras para un público que, por sus características, no serían usuarios voluntarios». Su estrategia es acercar el uso de las TICs a mujeres, jubilados, prejubilados, jóvenes en paro, personas en proceso de formación con bajos niveles de educación, etc., organizando talleres de alfabetización digital y temáticos. «El problema es que se intentan implantar telecentros fundamentados en el teletrabajo en territorios donde todavía no se ha dado a conocer qué supone estar en la Sociedad de la Información».

La brecha digital.

Como expusimos en los anteriores apartados, el desarrollo y viabilidad del teletrabajo depende en gran medida del acceso a las TICs. La OIT en su «Informe sobre trabajo en el mundo 2001» plantea que como consecuencia de las diferentes velocidades de difusión de las TICs entre países pobres y ricos, se genera e incrementa día a día una «brecha digital a escala internacional» ocasionando la pérdida de muchas oportunidades de empleo y del potencial de productividad de los trabajadores de países en que no se dispone de tecnología o no se garantiza la formación para utilizarla debidamente. De acuerdo a este informe el 90% de los usuarios de Internet se encuentran en países industrializados, concentrándose en EE.UU. y Canadá el 57% del total y por el contrario África y Oriente Medio, aportan sólo el 1% de los internautas.

La elevada movilidad de capital de las TICs y el hecho de estar intrínsecamente ligadas al conocimiento, brindan a los países de bajos ingresos la posibilidad de «saltarse» etapas en el desarrollo económico tradicional, por medio de inversión en recursos humanos, estrategia nacional respecto de las TICs e infraestructura de telecomunicaciones asequible.

Quienes no consigan incorporarse a la revolución digital o se demoren en este empeño se arriesgan a quedar al margen de los beneficios de mejora de eficiencia y productividad perdiendo ventajas económicas competitivas y cuotas de mercado y a una posible reducción en la renta nacional.

La asistencia internacional y la cooperación técnica deben combinarse con políticas nacionales y regionales que fomenten el crecimiento de las TICs, provean del equipamiento importado a precio accesible, eviten la migración de trabajadores cualificados y ajusten las leyes a los posibles conflictos que se generen en un ámbito laboral diferente.

8. E-LANCE

Hace años que se viene teorizando acerca del increíble aumento de trabajadores autónomos o *freelancers* a nivel global, en gran medida originado por la imposibilidad de recurrir a un empleo estable. Aunque no fue hasta 1998 que se abrió el debate acerca de las posibilidades que se les presentan a estos trabajadores con los avances de las telecomunicaciones en especial Internet y las implicancias que esto puede ocasionar en las estructuras organizativas.

Un artículo publicado en la Revista *Harvard Business Review* en 1998 titulado «El surgimiento de la economía del e-lance» sobre el estudio que durante cinco años realizaron en el MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) bajo la iniciativa «La organización del siglo XXI» fue el puntapié inicial.

Sus autores Thomas MALONE y Robert LAUBACHER, profesores del MIT, opinan que las nuevas organizaciones no serán dirigidas y operadas por una estructura estable sino que se conformarán con contratistas independientes conectados a través de ordenadores y redes electrónicas, los e-lancers, «trabajadores autónomos conectados por medios electrónicos a través de web hosts».

«El centro de esta nueva economía no es la organización sino el individuo. Las tareas son llevadas a cabo automáticamente por operadores independientes que se agrupan en redes temporarias y fluidas con el fin de producir y vender bienes y servicios. Una vez realizado el trabajo la red desaparecería y sus miembros volverían a ser agentes independientes». En este sentido se arriesgan a anticipar el cambio drástico que sufrirá el rol del manager o la posible desaparición de una parte considerable de los mismos.

El artículo cita como ejemplo radical de este modelo, la metodología empleada en el desarrollo de LINUX, un sistema de operación diseñado por programadores situados en diferentes lugares del mundo. Linus TORVALDS, estudiante en informática a la Universidad de Helsinki, puso en Internet el

núcleo de un sistema de operación informático elaborado por él, el Linux, que era una versión rudimentaria de UNIX, un sistema de operación muy extendido. Incitaba a los otros programadores a cargar a distancia su programa gratuitamente, probarlo y modificarlo como les parecía. Algunos se entusiasmaron, corrigiendo errores, agregando funciones y reflejaron su trabajo en Internet. Así, se fue desarrollando atrayendo a cada vez más programadores y pronto los adeptos de Linux se contaban por millares. En tres años, este grupo espontáneo de personas (que aquí llamamos e-lancers), sin jerarquía y sin otra conexión que Internet, había hecho de Linux una de las versiones más perfectas de UNIX.

Si la creación de este programa la hubiera emprendido IBM o Microsoft, las decisiones y las financiaciones habrían debido pasar por innumerables jerarquías, presupuestos, etapas, plazos rivalidades y retrasos. El proyecto habría tenido un coste astronómico, necesidad de que si o si tuviera éxito, o hubiera dado origen a un sistema menos adaptado a las necesidades de los usuarios.

Aun así, numerosos ejecutivos tienen una mirada desdeñosa hacia esta aventura. La califican como una historia de piratas y del ciberespacio, buena para revistas de «conectados», que no tiene nada que ver con el serio mundo de «Los grandes negocios».

Sin embargo, observadores especializados del mundo de las nuevas tecnologías consideran que el método Linux de concepción de programas informáticos, amenaza mucho más la hegemonía de Microsoft que todas las acciones emprendidas por el departamento de la Justicia americana en aplicación de las leyes antimonopólicas.

El clan Linux, es una agrupación provisoria autogestionada de individuos prosiguiendo una tarea común, quizá la base sobre la cual se construirá una nueva economía. Hace veinticinco años, un trabajador americano sobre cinco era empleado por una de las 500 primeras empresas del país. En la actualidad, es menos que uno sobre diez. Las grandes empresas son integradas cada vez menos verticalmente y recurren a proveedores externos, fabricantes de equipos o prestadores de servicios con lo que el control directo que efectúan sobre las actividades se reduce, las responsabilidades se deslizan cada vez más hacia abajo en jerarquía. Se recompensa a un trabajador no porque realiza a la carta las órdenes recibidas, sino porque se anticipa sobre lo que debe hacer. Numerosas son las grandes empresas industriales que se dividieron en una multitud de unidades independientes, tratando las unas con otras prácticamente como sociedades separadas.

Las técnicas de coordinación aportadas por la era industrial hicieron posibles y más ventajosas las transacciones internas, favoreciendo la centralización de la organización. Se volvía «económico» controlar numerosas funciones y actividades diferentes directamente y reclutar administradores, sin olvidar el marco necesario para su gestión. «Big» era entonces «beautiful».

Pero con los ordenadores personales potentes y las grandes redes electrónicas, y toda la nueva tecnología del siglo XXI la ecuación económica cambia. En cuanto la información puede transmitirse instantáneamente, a un menor coste, por todas partes, el centralismo y la burocracia pierden de su valor. Particulares están en condiciones de administrarse por ellos mismos, coordinar sus esfuerzos gracias a conexiones electrónicas con otros independientes com. «Small» se convierte en «beautiful».

El ejemplo típico de descentralización lo encontramos en Hollywood. Desde 1920 a 1950, el cine era controlado por los grandes estudios, como MMG y Columbia. Estas enormes estructuras empleaban el personal necesario para producir todo lo que contribuía una película, transportarlo hasta las salas de cine y llenar estas salas. El sector cinematográfico era pues un modelo de gran empresa «industrial». A partir de los años cincuenta, este sistema comenzó a hacer aguas, por lo que los protagonistas y escenaristas comenzaron a trabajar en forma independiente. En la actualidad, productores independientes ponen en marcha proyectos, se ocupan de los montajes financieros, y reúnen equipos de independientes (*free-lancers*) en sociedades transitorias. Una vez terminada la película, la sociedad que lo hizo desaparece. Esto, muestra cómo sectores enteros, hasta allí centralizados, pueden deslizarse rápidamente hacia estructuras en red.

General Motors también se dividió en varias docenas de divisiones separadas, cada una de las cuales externalizaron la parte fundamental de sus actividades tradicionales. Los vehículos son concebidos por ingenieros y creadores independientes y se arman en pequeñas estructuras en evolución constante. Todas son autónomas y autogestionadas; todas dependen de una red informática universal de alta velocidad para las comunicaciones.

En cuanto a la financiación de este tipo de organizaciones, procedería menos de beneficios no distribuidos y de los mercados bursátiles y más de sociedades de capital de riesgo y particulares. Pequeños portadores podrán intercambiar las acciones de empresas constituidas con el fin de un proyecto particular en Internet.

Otro caso es Internet que es el fruto de la contribución de todos, sin dirección central. Cuando se plantea la cuestión: ¿«Internet habría podido conocer un éxito tan estrepitoso y duradero si hubiera sido administrado por una única empresa?» La respuesta es a menudo negativa. Internet no podía sino autogestionarse.

Y esto es sólo el principio; cuanto más se desarrollen y ganen eficacia las técnicas de comunicación y las redes, más se acelerará la tendencia hacia el *e-lancing*. Si esta lógica va a su término, la sociedad modelo no será más un organismo estable y permanente, sino una red elástica. Comenzará entonces la era de las sociedades a muy corto plazo.

Compañías *e-lance*.

La teoría de la economía *e-lance* que a primera vista parece salida de un cuento de ciencia ficción futurista, ya se ha hecho realidad gracias a empresas que operan en Internet.

El artículo citado resultó ser el prólogo de la explosión de un nuevo segmento de compañías on line que ponen en evidencia el poder que tiene Internet para romper con las estructuras estables de las corporaciones e incrementar su eficiencia.

La lógica es simple. Anteriormente, los trabajadores (*e-lancers*) y empresas dispuestas a contratarlos se encontraban diseminados por Internet y ofrecían sus servicios en páginas personales o se anotaban en bolsas de trabajo que habilitaban las empresas. Así, derivaban en costos de transacción altos dado que los trabajadores debían emplear horas y horas navegando en la red en busca de trabajo y las empresas dedicar cantidad de recursos para seleccionar el talento adecuado para cada proyecto, además de lo necesario para monitorear las tareas realizadas.

Los nuevos emprendedores que apuestan por las compañías *e-lance* creen que brindando un espacio en Internet para el intercambio, podrá soslayar estas dificultades y al mismo tiempo ofrecer herramientas que faciliten la contratación y ejecución del trabajo. También se convierte en un ambiente virtual para que sus usuarios interactúen y colaboren entre sí.

Debido a la transparencia de la información que provee Internet y la posibilidad de acceso a nivel mundial, el mercado tiende a ser «de competencia perfecta» y el establecimiento de precios se realiza en forma más eficiente, trascendiendo las fronteras geográficas sin incrementar el costo de comunicación.

Resulta muy difícil medir el potencial futuro de este tipo de negocio aunque puede tomarse como dato significativo el hecho de que, por ejemplo, en EE.UU. la quinta parte de la fuerza de trabajo son autónomos. La mayoría de la infraestructura necesaria –redes eficientes, protocolos para el intercambio de datos, electronic currency, micro mercados de venture capital– ya existe o se encuentra en etapa de desarrollo. Como dice MALONE, lo que se encuentra retrasada es nuestra imaginación.

El modelo de negocios en el que se basaron es un mercado on line para ofrecer habilidades y servicios que implique mucho más que un mero listado de trabajos y posibles contratistas. Buscan crear verdaderos intercambios B2B para compartir información, negociar los términos y realizar las transacciones, todo on line.

Todo lo que pueda ser transmitido electrónicamente vía Internet, teléfono o fax puede realizarse por un trabajador *e-lance*. Desde trabajos puramente técnicos como la elaboración de software hasta los más creativos como el diseño gráfico.

El servicio puede ser provisto por actores de diferentes ubicaciones geográficas. El domicilio del prestador del servicio sólo es necesario conocerlo, en primer instancia, a los efectos de enviar el talón de sus honorarios y en un futuro se espera que el pago pueda direccionarse a través de transferencias bancarias. E-lance.com por ejemplo, expandió en los últimos tiempos el mercado de servicios a 120 países.

Uno de los servicios mas interesantes de estos portales son las subastas on line. Los trabajadores compiten entre sí enviando información sobre sus habilidades, antecedentes laborales, honorarios deseados y el tiempo estimado para la prestación del servicio. En algunos casos la puja por el empleo se hace abierta a todos los actores, lo que la hace aún más atractiva y logra mejores precios.

En otros, se asemeja a un proceso de licitación. También brinda la posibilidad de que si la empresa se ve atraída por los antecedentes de algún agente en particular pueda contratarlo en forma directa. Las grandes empresas en algunos casos demandan subastas privadas para contratar servicios, como IBM que tiene su sitio dentro de e-lance.com.

No sólo se han concentrado en ofrecer la posibilidad de conseguir trabajo, sino que también ponen a disposición las herramientas adecuadas para realizarlo con eficiencia ej.: para un servicio de soporte administrativo por medio del sitio WebEx.com se puede ver y modificar documentos en tiempo real y organizar juntas de trabajo virtuales.

A pesar de llevarse adelante en solitario, el trabajo frecuentemente involucra a varios agentes en la consecución del mismo permitiendo interrelacionarse y aprender. En los «Foros» es posible intercambiar puntos de vista, leer revistas especializadas y hasta en algunos sitios se organizan encuentros presenciales para los agentes. Estos servicios humanizan el espacio virtual en que se encuentran inmersos los trabajadores.

Para proyectos de trabajo importantes, en muchos casos, los propios agentes reclutan otros trabajadores independientes para conformar un equipo, por lo que a menudo ellos mismos recurren a los sitios a realizar contrataciones.

Al extenderse a través de cientos de países o regiones, los honorarios se ven altamente reducidos. Un programador que en Inglaterra cobra de 50 a 100 dólares la hora compite con uno de Rusia, Europa del Este o India que cobra 12. Tal es así que, en muchos casos, los más especializados se reinventan a sí mismos convirtiéndose en intermediarios conformando grupos de trabajo especializados, aprovechando esta ventaja. Y aunque no siempre el proyecto es adjudicado a quien ofrece el menor precio, esta realidad genera dos consecuencias, por un lado, equilibra un mercado que por su escasez y novedad se encuentra sobrestimado y, por el otro, genera un incentivo a las empresas para involucrarse con este modelo.

Fundado en 1998, Elance.com es reconocida por los innovadores servicios que brinda y sus ofertas de negocio. Establecida en Sunnyvale, California, con 80 empleados, es dirigida por un equipo de ejecutivos altamente entrenados, entre los que se encuentra Raymond J. LANE, socio de Kleiner Perkins, la organización detrás de Netscape, AOL y Amazon, anteriormente director de Oracle Corporation. Los principales inversores son Kleiner Perkins, Caufield & Byers, Pequot, Citigroup, entre otros y su capital asciende a 68 millones de dólares.

Elance.com compite por lo menos con otras seis compañías, entre ellas, HelloBrain, Guru.com de San Francisco y Opus360 de Nueva York, Content-Exchange.com Inc. de Boulder, Colorado y la recién llegada Ants.com, con 3.6 millones de capital. Sin embargo, el sitio que más gane será el que se quede con las audiencias más grandes, dado que los proyectos venden rápidamente con la presencia de una mayor cantidad de público listo para hacer una oferta.

Estas empresas apuntan al público en general sin detenerse en un colectivo determinado. Este concepto fue el que llevó a subastas e-bay a la cima dejando en el camino a otras similares que apuntaron a un público en particular.

«Éste es un negocio multimillonario de la línea de Amazon.com o un eBay,» dice a Juan DOERR, socio general en Kleiner Perkins y director de eLance. «Esto va más allá de un modelo de negocio, puede cambiar las vidas de la gente para el mejor.» Hay una diferencia importante con e-bay, ya que por ejemplo e-lance cuenta con más de 170.000 usuarios habituales y el precio promedio por proyecto ahora es de U\$S 1.000, con casi 17 licitadores por proyecto, de acuerdo a datos aportados por la empresa, en cambio, el precio medio por subasta de e-bay ronda los U\$S 50.

Según la consultora Interbiznet.com, estas empresas apuntan a un mercado potencial de contratistas y *freelancers* de 60 a 100 billones de dólares.

Luego de un período de prueba, están comenzando a cobrar un porcentaje sobre los honorarios pagados, que generalmente son cargados a quien contrata los servicios. E-lance cobra un 10% sobre el proyecto acordado. Big4geeks.com, que conecta a los ingenieros con los programas y proyectos más caros del mercado, fundada por socios de Accel, Intel, Redpoint Ventures y otros cobra por sus servicios un 25%.

De acuerdo con lo que explica Keith WIDYOLAR, vocera de Opus360 algunos clientes demandan algo más que un lugar para hacer contactos y negociar, necesitan personas que les faciliten las transacciones. Es por eso que su empresa, Freeagent.com, se encarga de conectar firmas de servicios profesionales con clientes corporativos. «Las grandes empresas prefieren Opus360 ya que no desean entrevistar y verificar las habilidades de los profesionales y las pequeñas empresas eligen E-lance.com». Sin embargo desde E-lance.com aseguran contar con los mecanismos necesarios para asegurar la cualificación de sus usuarios y que los proyectos sean acordes con las especificaciones. Los oferentes pueden ingresar sus antecedentes, existe un sistema de *feedback* con el cual monitorear la satisfacción del cliente y un espacio de trabajo en donde se diseñan y guardan los trabajos, quedando copias de los mismos. Si surgieran conflictos, la empresa se convierte en parte neutral y colabora para resolverlo.

Otra grande es Smarterwork, se lanzó en el mercado el año pasado y está desarrollando una herramienta de colaboración on line que facilite la realización de las subastas aportando herramientas para la correcta definición del proyecto, ya que consideran que este punto puede generar conflictos, si no es abordado con cuidado. Otro punto clave que la hace sumamente interesante, es que ofrece a sus clientes un sistema de banca on line que asegura el pago del servicio una vez finalizado el trabajo en forma satisfactoria. Exige a las empresas que seleccionaron un e-lancer, el depósito a cuenta de sus honorarios y en cuanto concluye el trabajo son depositados en la cuenta on line del trabajador.

Al día de hoy, la mayor parte de los usuarios son pequeñas a medianas empresas de las industrias de multimedia, tecnología, informática, comunicaciones y publicidad. James FULTON, director europeo de e-lance confía en que las grandes empresas se incorporen al negocio en el corto plazo, y

se incrementa así el precio medio de los proyectos. Keith BENDINGHAN, directora de Verax, especialista en equipos de trabajo, opina que las grandes empresas no tardarán, en formar parte, ya que la mayoría está utilizando este modelo en la conformación de equipos pero internamente.

Otro objetivo al que apuntan las empresas es lograr diversidad de talentos. E-lance los divide en tres grupos: el de habilidades relacionadas con la tecnología, la informática y la programación, servicios a empresas (consultoría, marketing, etc.) y el creativo. Con lo que en teoría podría reclutarse un equipo completo para cualquier proyecto.

En relación con las perspectivas futuras del mercado *e-lance*, MALONE opina que pueden ser dos, que el mercado se vuelva más flexible y eficiente brindando a las personas mayor tiempo libre para educación, ocio u otras actividades o que se desarmen las unidades corporativas y se genere tal desorden que el individuo pierda el sentido de la organización, la lealtad y la visión conjunta. Según él, en el año 2007 las organizaciones tendrán una estructura mucho más descentralizada que la actual y se habrá generalizado la figura del e-lance. El profesor cree que se producirá un cambio en el concepto de gobierno y empresa como protectores del trabajador. En su lugar surgirán otras organizaciones, como los gremios, que se encargarán de dar seguridad económica (a cambio de unas aportaciones del e-lance) y de servir de «punto de lealtad».

Para Mitch RESNICK, profesor del MTI, la mayoría de nosotros somos esclavos de una «manera de ver las cosas centralizada». Observemos un vuelo de aves migratorias y tendremos siempre la impresión que el pájaro de cabeza es el jefe. En realidad, los biólogos saben que cada pájaro no hace más que seguir normas simples de comportamiento de las que resulta la organización. Este pájaro no es más importante que el que cierra la marcha o que se encuentra al medio. Todos son esenciales al esquema para salir bien, será necesario que admitamos los prejuicios inherentes a nuestra manera de pensar y liberarnos. Una economía lance podría bien conseguir un grado de prosperidad, libertad y creatividad sin precedentes, pero puede también implicar el caos y la desintegración. Los trabajadores independientes de mañana, privados de la seguridad que les aporta la colectividad actual, corren el riesgo de encontrarse aislados, enajenados, con una línea de fractura entre los «afortunados» y los «pobres». «Para aprovecharse al máximo de la edad de oro que se anuncia y evitar las trampas, es necesario demostrar creatividad y sabiduría».

9. LEGISLACIÓN

La necesidad de un marco legal específico, difiere, si se evalúan las diferentes realidades existentes entre el teletrabajador autónomo y el que opera en relación de dependencia.

- **Teletrabajador autónomo:** en la actualidad, lo existente en cuanto a normas jurídicas, no se adapta a la realidad de esta modalidad en la mayor parte de los casos, lo cual conspira contra la feliz concreción de muchos emprendimientos basados en la tendencia actual a la

terciarización, que se observa en el presente en las empresas. Las formas jurídicas no responden al tipo de organización que se genera del teletrabajo, ni a las alternativas que provee Internet imposibilitándoles el acceso a ayudas, cuya tramitación de por sí es engorrosa, generando así, trabas del orden económico y legal. Actualmente si se trata emprendimientos que generan poco valor agregado, que en la mayoría de los casos coinciden con los que requieren menor formación técnica, sólo podrá llevarse a cabo en el marco de la ilegalidad, debido al umbral mínimo de gastos que impone la ley para operar legalmente, hasta que su volumen de utilidades que genera supere al menos este mínimo. Esto se debe a la, todavía vigente, concepción de inmutable del trabajo propio de la era industrial, compatible con el empleo fijo «de por vida». Este concepto debe necesariamente ser flexibilizado en función de los constantes cambios que surgen en el mundo de los negocios.

La legislación actual le impone al empresario la obligación de emplear al teletrabajador como empleado «fijo», siendo ésta su única opción, si requiere de sus servicios con cierta regularidad, lo cual genera costos que no puede afrontar, por lo cual o aumenta la carga laboral de la plantilla fija o pierde la oportunidad de emprender el negocio que se le presenta.

Asumiendo que en la realidad de la sociedad actual, ya casi no tiene cabida el concepto de trabajo de por vida, se estaría dando el primer paso hacia el descubrimiento de nuevas vías legales que garanticen una vida digna y segura a través de estas novedosas formas laborales.

- **Teletrabajador en relación de dependencia:** las situaciones particulares del teletrabajo pueden incluirse en cláusulas especiales pactadas libremente por las partes o con intervención de los sindicatos, no requiriendo legislación especial alguna. Los problemas más frecuentes se refieren a una correcta definición del concepto del accidente laboral, la calidad del lugar de trabajo, los contactos con el sindicato, qué gastos deben ser solventados por el empleador, la seguridad de la información que se maneja y fundamentalmente la igualdad de derechos entre el teletrabajador dependiente y el resto de los trabajadores convencionales, entre otros.

Con lo que las necesidades concretas de un marco legal que se adapte a la realidad, es imperioso en el ámbito del trabajador autónomo y no así del que se encuentra en relación de dependencia.

En España encontramos algunos indicios que nos permiten pensar que este «vacío legal» podrá llenarse en el corto plazo. En octubre de 2000, se reunió el Senado para instar al Gobierno a estudiar y elaborar un informe sobre las condiciones sociales, sanitarias y jurídicas de los teletrabajadores, dentro y fuera de España, y sobre el futuro del teletrabajo. Se consideró necesario crear una comisión de trabajo para elaborar un exhaustivo informe. La ACT Asociación Catalana de Teletrabajo fue elegida como ponente. Se prevé que la Cámara comience a tratar el informe para mayo de este año.

Esta Asociación cuenta actualmente con 5.000 teletrabajadores, registró una media de altas en el 2000 de 80 personas al mes. Trabajan con todos los socios en promoción, información, formación y asesoramiento. A partir de aquí, cada persona debe enfrentarse a lo que

se encuentre en el mercado que no tiene regularizada esta manera de trabajar, pero que cada vez exige un mayor número de autónomos, sin ataduras contractuales, e independientes para pactar acuerdos de colaboración durante períodos cortos.

La ACT se está planteando reforzar mucho la figura del teletrabajador autónomo pero se encuentra con que los sindicatos no están respondiendo. Desde ella se promovieron acuerdos con el Sindicato de la Unión de Trabajadores Demócrata Cristianos de Cataluña, para que los teletrabajadores que se quieran abonar tengan un soporte legal y se está trabajando con otros para pulir asperezas en las relaciones y ver la manera de llegar a un acuerdo que brinde facilidades para adaptarse al teletrabajo.

El papel de los sindicatos.

En el futuro el trabajo será valorado sólo por el logro de objetivos. Disminuirá significativamente la importancia de la cantidad de horas de la jornada laboral, las estructuras jerárquicas serán más horizontales, y diferentes los controles empresariales. Es por todas estas razones y otras más, que las negociaciones entre empresas y trabajadores tenderán a ser personalizadas, lo cual debilitará el actual concepto de los «convenios colectivos laborales», piedra basal de la conformación de los sindicatos que nacieron y florecieron en la llamada «era industrial».

El ocaso de la misma amenaza con resquebrajar los cimientos de las citadas estructuras que en la actualidad no están preparadas para enfrentar los desafíos de una sociedad crecientemente influenciada por los ordenadores e Internet.

La era industrial trajo consigo el concepto de que personas que trabajan en un mismo emprendimiento se deben reunir al mismo tiempo y lugar, para ser más racional el consumo de energía y la maquinaria. De los cuestionamientos que surgieron acerca de abusos en los horarios de trabajo, las condiciones laborales, los descansos, etc., surgieron novedosas organizaciones de solidaridad, entre otras, los Sindicatos.

Un error fatal que cometen los mismos en la actualidad es creer que el ordenador reemplaza y deprecia el trabajo intelectual. Durante los años 1970-1980 era corriente pensar que la tecnología de la información acarrearía una pérdida de cualificaciones en gran escala – «por la taylorización del trabajo intelectual» y la «cadena de montaje en la oficina» a la mayoría de los empleados solamente les quedaría, trabajos auxiliares subalternos. Es todo lo contrario. Los ordenadores, cada día más, se hacen cargo de las actividades rutinarias quedando para el empleado la exigencia cada vez más creciente de trabajo creativo y calificado. Con la expresada filosofía los sindicatos han perdido y siguen perdiendo afiliados y su imagen ha quedado degradada por no enfrentar un cambio estructural en sus funcionamientos. Si siguen como hasta ahora, sólo serán interesantes para aquellos trabajadores que no pueden esperar ninguna ventaja del desarrollo de los nuevos procesos empresariales.

La fuerza laboral demanda a los sindicatos una organización orientada a ofrecer servicios al trabajador, que requiere de una estructuración completamente diferente si quieren tener éxito, ya que de esta manera no es la cumbre quien dispone sino quienes están más en contacto con los «clientes». Si este proceso de cambio pudo ser llevado adelante con éxito en industrias que tenían la concepción de fábrica clásica taylorista de producción en masa, y lograron reinventarse como estructuras dinámicas modernas, los sindicatos, que poseen estructuras similares a éstas, podrían lograrlo también. Los tibios intentos de reforma con poca convicción, que intentan los sindicatos, han dado el resultado opuesto al esperado. Sólo se ha perfeccionado el *statu-quo* reinante, por lo cual retroceden invariablemente a los clásicos conceptos de la etapa industrial, con la consecuencia de una pérdida de significado político en un mundo de trabajo fluido y cada vez más fragmentado.

Debieran interesarse en aumentar su participación e influencia sobre todo en el campo del perfeccionamiento y la formación permanente, puesto que en los tiempos que corren, los conocimientos envejecen prematuramente con los cambios técnicos. Cuando se define de nuevo el concepto de trabajo y se deshace de a poco el de «lugar de trabajo» es innovador y necesario el fomentar la «empleabilidad» relacionada con la capacitación, para ayudar a las personas a conseguir un sustento duradero y digno.

Además, con la internacionalización creciente de los mercados laborales, tendrían más sentido estrategias sindicales basadas en la creación de normas mundiales mínimas. Hay ya una serie de organizaciones internacionales que muestran nuevas perspectivas para la labor sindical futura. Estos inicios para el desarrollo de nuevas redes sociales de cobertura del «trabajador digital» son la consecuencia directa de la falta de seguridad social de este nuevo mercado laboral. Es por ello que cada día aumenta la demanda de las mismas. Es que la dirección de algunas empresas lentamente está comenzando a pensar en nuevas condiciones fundamentales y mínimas y políticas de «tiempo de trabajo» que limiten abusos de cualquier tipo en beneficio de todos.

Es por todas estas razones que no se justifica sostener el criterio que pregonaba el cercano ocaso o desaparición de los sindicatos que dependerá de un cambio de mentalidad que les permita enfrentar los nuevos retos. O serán otras organizaciones las que asuman sus funciones, con menor rigidez pero también con menor poder de imposición. Organizaciones, como la «Working Today» americana, que se ocupan de las necesidades de los trabajadores independientes, temporales y a domicilio, están cobrando importancia rápidamente, debido a que un tercio de la población activa pertenece a esta categoría.

La sociedad actual ha cambiado el tipo de demanda de seguridad social, por lo que los sindicatos deben insertarse en el mundo laboral a futuro cada vez más fragmentado, ofreciendo menos regulaciones colectivas de gran porte y más servicios flexibles que tengan en cuenta las necesidades individuales de cada miembro.

Aplicar los conceptos de regulación tradicionales, la influencia política para el equilibrio social no es de ninguna manera obsoleto. Por el contrario, todo indica que las injusticias en el mundo y la brecha económica entre ricos y pobres se irán acrecentando, con lo que su papel será fundamental. La demanda de seguridad social seguirá existiendo, aunque en otras formas.

10. ASOCIACIONES DE TELETRABAJO

El teletrabajo a nivel europeo cuenta con un corporativismo bastante respetable. Son numerosas las asociaciones a nivel europeo o nacional que agrupan a los teletrabajadores. Una de las más importantes, la *European Telework Development* (ETD) (www.eto.org.uk/etd) es una iniciativa europea financiada por la Dirección General XII de la Comisión Europea como parte del programa ACTS para la promoción del teletrabajo. Por su parte, la *International Telework Association and Council* (ITAC), (www.telecommute.org), ofrece actualmente en sus páginas toda una variedad de recursos relacionados con el teletrabajo. Entre ellos se encuentra la guía E-work, que ofrece prácticas para teletrabajo y los resultados del proyecto de desarrollo Telework América 2000.

Además de las organizaciones citadas, cada uno de los países europeos cuenta con sus propias asociaciones. Algunas de las más importantes organizaciones a nivel europeo en el ámbito del teletrabajo son:

- La Asociación Francesa de Teletrabajo y Teleactividades, www.aftt.net
- Telework Ireland, Asociación Irlandesa de Teletrabajo, www.telework.ie
- Telework Italia, www.mclink.it/telelavoro
- The Telework, Telecottage and Telecentre Association; Asociación Británica de Teletrabajo y Telecentros, www.tca.org.uk
- Belgian Teleworking Association, Asociación Belga de Teletrabajo, www.bta.be
- Stichting Nederlands Telewerk Forum, Asociación Holandesa de Teletrabajo, www.ntforum.nl

En España la institución más representativa es la Asociación Española de Teletrabajadores, que nace en 1995. Esta entidad colabora con la creación de cursos y talleres de prácticas para teletrabajadores, la participación en iniciativas con socios de América Latina como el movimiento de redes ciudadanas y está promoviendo, junto con la Junta de Extremadura y con el respaldo de la DG XIII, el primer Premio Iberoamericano de Teletrabajo y Trabajo en Red. A través de su página web, www.aet-es.org, envía un boletín mensual y cuenta con un foro de debate propio, AETforo@aet-es.org, en el que tiene previsto promover un debate público en relación con la ponencia sobre el teletrabajo presentada en el Senado para recoger las necesidades de los teletrabajadores.

Otra de las instituciones más conocidas es la Asociación Española de Empleo, Autoempleo y Teletrabajo (ASETRA), www.arrakis.es/~grinco, entidad sin ánimo de lucro que colabora con la AET. Entre sus proyectos figura la impartición de dos cursos sobre teletrabajo en colaboración con una Universidad de EE.UU. con campus en Madrid. Por su parte, la Asociación Catalana de Teletrabajo (www.telecat.org) ofrece formación, información y asesoramiento de forma gratuita.

El Forum Español de Teletrabajo (www.festel.org) envía informes mensuales a sus socios, que contienen noticias actualizadas en lo referente a experiencias de teletrabajo, estudios e investigaciones. También organiza conferencias y mesas redondas de acceso público, para difusión de experiencias de teletrabajo y contacto del público con los especialistas.

A nivel provincial algunas de las más destacadas iniciativas son las del Centro de Teletrabajo del Parque Tecnológico de Andalucía o el Centro de Recursos de Teletrabajo de Formentera (www.formentera.net/pobox.htm).

11. CONCLUSIÓN

Analizando la situación del empleo a nivel global se puede concluir que el dinamismo que exige un mercado cada vez más competitivo y globalizado impone la necesidad de abordar nuevas formas de trabajo que se destaquen por proveer mayor flexibilidad a la producción, de manera tal que el uso más eficiente de los recursos permita expandir el empleo.

El teletrabajo se nutre de la tecnología para aportar mayor productividad y elasticidad a los procesos generadores de valor agregado. En tanto sea incorporado contemplando la totalidad de los objetivos que permite lograr y planificándolo correctamente, puede resultar una modalidad atractiva y beneficiosa tanto para la empresa como para el individuo. La experiencia así lo indica.

Sin embargo, para que esta práctica se pueda desarrollar y expandir en la medida que preveen sus más fieles seguidores, será necesario que instituciones dedicadas a la formación, asociaciones representativas de trabajadores, el Estado con todas sus instituciones, las organizaciones internacionales y las empresas conformen una sinergia, que pueda con el correr de los años aportar difusión, promoción y por supuesto mayor seguridad a quien desee llevarla adelante.

El teletrabajo es una entre las tantas oportunidades que ofrece un mercado laboral que trata de adaptarse al contexto imperante. El tiempo dirá si quienes tienen en sus manos las posibilidades de crear el ámbito óptimo para que pueda generalizarse son capaces de divisar con amplitud sus perspectivas futuras o si en cambio permanecerán inmutables como ya ha ocurrido con otros fabulosos avances que ha concebido el hombre de las que sólo se ha aprovechado el lado más superficial o trivial. ¿Acaso la televisión como medio masivo por excelencia no provee una plataforma ideal para la consecución de fines mucho más profundos que el simple entretenimiento? Sin embargo su único objetivo es conformar un paquete de audiencia y ponerlo delante de los anunciantes.

¿Tendremos la capacidad suficiente para hacer que Internet genere progreso para la humanidad? Está claro que todo avance tecnológico generado por el hombre no es más que una herramienta a su servicio con un carácter profundamente neutral con la que puede expresar las emociones y su

verdadero sentido de la realidad que podrá ser profundo, chato, generoso, mezquino o hasta incluso ilegal. Es él quien decide cómo y para qué utilizar el medio. Esta decisión oscilará de un extremo a otro según sus propios valores determinando la verdadera trascendencia del mismo.

Hasta ahora hemos demostrado una gran habilidad en el desarrollo de innovaciones tecnológicas. Es en el otro punto en el que o bien no hemos reflexionado lo suficiente o no lo hemos hecho de manera acertada.

Esperemos que en este caso su utilización sepa expandirse a ámbitos que mejoran la calidad de vida del hombre en particular y de la sociedad en su conjunto y no sólo se limite a las aplicaciones que generan valor añadido para las empresas. No se trata de dejar de lado los fines lucrativos, sino de optimizar el uso de la tecnología empleando la «capacidad ociosa» existente en la concreción de objetivos que enriquezcan a la comunidad, llevándola hasta el límite de sus posibilidades. Sólo así el avance tecnológico podrá ser considerado un avance para la humanidad.

El tiempo perdido en discusiones superficiales nos impide llegar a la raíz de los cambios estructurales que se generan. No intentemos tapan el sol con una mano, la sociedad de la información es una realidad y debemos encaminar todos nuestros esfuerzos en obtener los mayores beneficios que pueda proveernos.

Como dijo Peter DRUCKER, «El peor peligro en tiempos turbulentos no es la turbulencia sino actuar con la lógica del ayer».

FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

Deteletrabajo.com. *Revista de actualidad acerca del teletrabajo.*

«Guerreros de la autopista» Daniel BURSTEIN-David KLINE. Colección *Revista Negocios*. Editorial Atlántida. Buenos Aires 1996.

«The Dawn of the E-Lance Economy» *Harvard Business Review* 1998.

<http://www.telework-mirti.org>

Diario El País [http:// www.elpais.es](http://www.elpais.es)

<http://www.ecatt.com>

<http://www.e-lance.com>

«Teletrabajo, Nuevo Concepto para el Mercado Laboral» Adrián Mayo Monroy <http://www.redespecialweb.org>

<http://www.aet-es.org/>

<http://www.ework.com>

<http://www.telecat.org/>

Programa ACTS (Advanced Communications Technologies and Services).

«De la Producción en Cadena a la Producción en Red» Alfons CORNELLA.

<http://www.centraldeteletrabajo.com/>

Revista Pcworld

<http://www.teletrabajo.es/>

<http://www.teletrabajo.nu/>

Wall Street Journal

<http://www.telework-mirti.org/>

<http://www.ebcenter.org>

<http://www.elperiodico.com>

«Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios». MORRIS, Daniel. Brandon, JoelMcGraw-Hill Interamericana.

«El Teletrabajo a distancia» Luis ALMEIDA DIGLER.

«El futuro del trabajo» por Michael BECHTEL.

«El teletrabajo individual y colectivo por Ursula HUWS» <http://dspace.dial.pipex.com>

«El futuro del trabajo» por Juan CATUB.

<http://www.homeworkers.com>

<http://www.tjobs.com>

<http://www.teleprogramadores.com>

<http://www.marketingycomercio.com>

<http://www.arthurandersen.com>

<http://www.ac.com>

<http://www.dc.com>

<http://www.ey.com.ar>

<http://www.pwcglobal.com>

<http://www.tele-centros.org>

<http://www.big4geeks.com>

<http://www.blursight.com>

<http://www.infonomics.net>

<http://www.arrakis.es/grinco>

<http://www.festel.com>

<http://www.cepes.es/cepadite>

Diario Pagina12 Argentina <http://www.pagina12.com.ar>

<http://www.caminandoutopias.org.ar>