

# Teletrabajo no es el futuro, es el presente.



**Lic. Javier Sosa**

rrhh@estudiokaplan.com

Licenciado en Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Universidad Católica del Uruguay.

Desarrolla práctica docente en la UCUDAL en las materias "Negociación" y "Relaciones Laborales comparadas".  
Experto Universitario en Reclutamiento 2.0 y Selección por Competencias en la Universidad Tecnológica de Bs.As.  
Programa de Gestión Humana Estratégica en ISEDE.

Actualmente cursando Maestría en Cambio Organizacional, UCU.

Responsable del Departamento de Recursos Humanos en Estudio Kaplan.

A medida que la pandemia fue avanzando, obligó a Estados y a organizaciones en general a tomar rápidas decisiones. Algunas de ellas, ya venían siendo analizadas, aunque su incorporación no iba a ser tan mediata y masiva.

Es así como el teletrabajo comenzó a posicionarse fuertemente. Las organizaciones, en un gran número y en la medida de sus posibilidades, adoptaron rápidamente esta forma de trabajo. Comenzando a transitar cambios y desafíos únicos, tanto para colaboradores como para sus referentes.

En general, el teletrabajo ha tenido buena aceptación, gracias a los adelantos en tecnología, las comunicaciones y la información. La organización transmite una imagen vanguardista, moderna, por cuanto brindan la opción a sus trabajadores de desempeñarse desde su casa u otro lugar de trabajo, rompiendo esquemas tradicionales y generando en el teletrabajador mayor confianza en la organización y sentido de pertenencia, que se traduce en una mayor productividad y eficiencia en los procesos administrativos.

Esta forma de trabajo implica administrar la "libertad con responsabilidad" y el desarrollo de buenas habilidades comunicativas y de cierta autonomía e independencia en la realización de las tareas.

En otro sentido, el teletrabajo no

solo cambia los patrones individuales y del grupo de trabajo, sino que también tiene impacto en la organización en su conjunto.

## Riesgos, resistencias y desafíos del teletrabajo

Si bien son varios los beneficios, esta forma de trabajo provoca desconfianza y temor por el desconocimiento e incertidumbre, principalmente para quienes gestionan las organizaciones, acostumbrados a observar el desempeño de sus colaboradores.

A los referentes les preocupa cómo medir el desempeño en la distancia y esa percepción termina siendo determinante para la adopción de esta práctica. Por lo que se hace necesario generar evidencias, para probar su efectividad. Es así que sugerimos que la gestión debe estar orientada a resultados, alineadas de forma natural y con políticas claras hacia los objetivos de la organización.

Será necesario establecer en la organización funciones de apoyo para dar asistencia a los teletrabajadores y también ofrecer los equipos y otros suministros. También supone inversiones en tecnología de la información, comunicaciones y la infraestructura adecuada de la red para permitir el teletrabajo. Además de la existencia de riesgos como el de mantener la privacidad y seguridad de la información.

Otro desafío importante que enfrenta la organización, es el desa-

**Para muchas organizaciones, el teletrabajo es el presente. Muchos de los cambios provocados por la pandemia, llegaron para quedarse (...)**

rrollo de talleres de capacitación integral, para proporcionar a los trabajadores las habilidades necesarias para adoptar y practicar el teletrabajo.

#### **VENTAJAS**

- Menor necesidad de infraestructura.
- Mayor aprovechamiento de los puestos de trabajo.
- Menor ausentismo.
- Menor conflicto entre trabajadores.
- Reducción de gastos asociados al transporte y vestimenta.
- Aumento de la productividad.
- Reducción en la rotación.
- Oportunidades a las personas que anteriormente no estaban disponibles para trabajar (discapacitados, madres lactantes y personas que viven demasiado lejos).

#### **DESVENTAJAS**

- Este sistema de trabajo produce menos comunicación cara a cara.
- Menor control sobre el colaborador,
- Mayor inversión en tecnología.
- Afecta sensiblemente la interacción entre pares y referentes.
- Supone establecerse un horario y una rutina.
- Los tiempos de respuesta pueden verse afectados por la no proximidad, tanto como para pedir o brindar ayuda.
- Lo mismo ocurre con las respuestas de los referentes, si no se tiene poder de decisión en ciertos asuntos o cuando se requiere un conocimiento especializado.
- Implica tener un espacio en el hogar para desarrollar la tarea.

#### **FACTORES DETERMINANTES**

Podemos dividir en tres a los factores que determinan la adopción del teletrabajo: tecnológicos, organizacionales y ambientales.

#### **Factores tecnológicos:**

La adopción de tecnología apropiada influye en la implementación del teletrabajo y esta podrá ser alta cuando se proporcionen dispositivos tecnológicos de alta calidad y otros equipos.

#### **FACTORES ORGANIZACIONALES**

El teletrabajo se considera un recurso humano y una innovación organizacional; por lo tanto, su adopción incluye cuestiones como los ajustes en las políticas, en la estructura, en los mecanismos de coordinación y control de las relaciones y en el sistema de recompensas.

#### **FACTORES AMBIENTALES**

La influencia de las características particulares de cada colaborador y del lugar donde desarrollará la tarea, influyen en el éxito de la implementación.

En suma, las experiencias de teletrabajo mejoran cuando la organización le brinda a sus colaboradores herramientas para desempeñar esa tarea. Se destaca una buena infraestructura de red específicamente de las telecomunicaciones. Asimismo son necesarias las salas de presentación y formación en la web tanto como herramientas para la gestión del flujo de trabajo y videoconferencia.

Para muchas organizaciones, el teletrabajo es el presente. Muchos de los cambios provocados por la pandemia, llegaron para quedarse y el éxito dependerá de asumirlos como forma de trabajo y se deberán generar las condiciones para una buena implementación. ■