

ÍNDICE DE EFICIENCIA DE TELETRABAJO

Gabriel Gustavo Maresca, Universidad Nacional de Avellaneda, gmaresca@undav.edu.ar

Pedro Alejandro Basara, Universidad nacional de Avellaneda, pbasara@undav.edu.ar

Resumen— En la actualidad estamos transitando los primeros vestigios de una nueva revolución sociocultural y económica tanto a nivel local como global, debido principalmente, al surgimiento y desarrollo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones – Tics en muchas de las actividades que realizan los seres humanos y las organizaciones. Este contexto fue el que facilitó el acceso a nuevas formas de organización del trabajo, dando inicio a la modalidad del teletrabajo cada vez más utilizada por las organizaciones, y ofreciendo amplios beneficios tanto a los empresarios como a los trabajadores. A partir de este incipiente escenario en pleno desarrollo, y a través de los resultados obtenidos de un estudio a tres empresas que implementan la modalidad del teletrabajo a nivel local e internacional, se diseñó un índice de eficiencia que evalúa la implementación del teletrabajo en cualquier actividad específica del negocio empresarial.

Palabras clave— *índice, eficiencia, teletrabajo.*

1. Introducción

Para el diseño del índice de eficiencia de teletrabajo, fue necesario relevar algunas experiencias actuales del fenómeno de teletrabajo en Argentina, realizando una investigación cualitativa a través de encuestas personales a tres empresas que operan en el país, y en el extranjero para algunas unidades de negocios específicas, siendo dos de ellas pertenecientes al rubro de las telecomunicaciones y TI, y otra, perteneciente al sector turístico como agencia corporativa. Las encuestas se realizaron contactando a gerentes o directores del área responsable que aplica la modalidad de teletrabajo, y a los teletrabajadores del mismo sector. Permitiendo de esta manera, observar distintas responsabilidades y ópticas de análisis en los diferentes niveles jerárquicos. Las tres empresas relevadas donde se basa el presente estudio para el diseño del índice de eficiencia, son “IP Visión S.A.” y “AVAYA Argentina S.R.L.”, organizaciones más comúnmente en implementar este tipo de modalidad de teletrabajo para la mayoría de sus actividades operativas. Y una tercera empresa “BCD Travel Argentina”, agencia turística corporativa, que también utiliza para algunas de sus funciones principales la modalidad de teletrabajo. Se realizaron en total 30 encuestas personales en diferentes áreas o sectores de trabajo de cada empresa donde implementan la modalidad de

teletrabajo. A continuación se describen las áreas analizadas y la cantidad de personas encuestadas de cada empresa:

Tabla 1. Cantidad y sectores relevados

Empresa	Área o sector	Cantidad de encuestados
Avaya Argentina S.R.L.	Servicios Profesionales	10 teletrabajadores
IP VISION S.A.	Calidad de Procedimientos	5 teletrabajadores
BCD Travel Argentina	Agente de Viajes	15 teletrabajadores

Fuente: elaboración propia

En las tres empresas, se encuestaron al 100% de los trabajadores que teletrabajan en los sectores descriptos. En cuanto al instrumento de investigación fue diseñado en dos bloques estructurales: en el primer bloque se especifican los datos generales del encuestado, tales como el nombre del encuestado, la edad, el sexo, la función o cargo que ocupa actualmente, la antigüedad en la empresa, la formación educativa, el horario de trabajo acordado, el período en la modalidad de teletrabajo, y algunas consideraciones generales sobre la modalidad, y en el segundo bloque, se especifican los datos particulares respecto a la experiencia en la modalidad de teletrabajo, tales como el lugar físico y las características donde se teletrabaja, horario y frecuencia para teletrabajar, cantidad y características de las tareas desarrolladas, descripción de la comunicación y de relaciones interpersonales con compañeros y superiores, valoraciones, niveles de satisfacción, consideraciones positivas y negativas de la modalidad, entre otros puntos relevantes.

2. Análisis de los resultados

En el trabajo realizado se pueden observar algunas características similares en las tres empresas seleccionadas como casos de estudio, a pesar de que una de ellas, pertenece a otra actividad comercial. Las mismas, refieren a que las tres organizaciones fueron creadas en la misma década, que operan a nivel nacional e internacional contando con distintas sedes distribuidas en diferentes partes del mundo, y con una facturación anual bruta bastante significativa en sus negocios. Por ejemplo, la empresa AVAYA tiene aproximadamente un volumen de facturación anual bruto que ronda una cantidad mayor a 30.000.000 de euros, con un plantel de más de 10.000 trabajadores a escala mundial, y creada la empresa en el año 2000. En IP VISION, su facturación anual bruta ronda aproximadamente 1.200.000 euros, con 6 trabajadores operando en diferentes sitios del mundo, y creada en el año 2001. Y la empresa BCD TRAVEL, con una facturación anual bruta que supera los 50.000.000 de dólares, operando en más de 100 países con un plantel de aproximadamente 100 trabajadores y colaboradores, y creada en el año 2006 con la denominación actual. Asimismo, se señalan los puntos más relevantes del trabajo de campo realizado, desde las características generales de los encuestados hasta las particularidades más significativas en la experiencia de teletrabajo: la mitad de los

encuestados se encuentran dentro del rango entre 36 y 45 años, y el 40% entre 26 y 35 años. El 63,33% de los encuestados ocupan la función/cargo de un nivel operativo, en menor porcentaje para la función administrativa como de jefatura/supervisión. El 26,66% teletrabaja en el área de marketing, y el 16,66% en áreas de sistemas informáticos y económico-financiero. El promedio de antigüedad en el trabajo de todos los encuestados es de 5,54 años. El 86,66% de los encuestados no tienen personal a cargo en sus funciones. El 80% tiene nivel de grado completo en sus estudios de formación profesional y un 16,60% cuenta con estudio de posgrado completo. Respecto a la jornada de trabajo es de tiempo completo y no reducido en el 100% de los casos, donde el 83,40% trabaja en la franja horaria de 9 a 18hs. Un 45% del tiempo lo dedican a las actividades de la empresa, y un 35% destinado a la vida familiar. La mitad de los encuestados ocupa el 100% del tiempo en la modalidad de teletrabajo, y la otra mitad un 90%. El 50% considera que las habilidades necesarias para teletrabajar, son principalmente la automatización, conocimientos de herramientas informáticas y una buena comunicación con todos los niveles de la empresa. En cuanto a las ventajas que genera la modalidad, la mayoría coincide en que brinda una mayor flexibilidad para congeniar el trabajo con la vida familiar, y permite evitar pérdida de tiempo en los transportes hacia el lugar de trabajo, ahorro en comida y ropa, permanecer en un ambiente de trabajo tranquilo y distendido, y la posibilidad de organizar el día para trámites personales. En cuanto a los inconvenientes el 80% coincide en tener un relativo aislamiento, falta de contacto social/laboral con colegas, y la tendencia a trabajar más horas, incluido los fines de semana. El 60% prefiere una habitación o escritorio separado del resto de los ambientes, con buena iluminación y en un sitio preferentemente aireado para el teletrabajo. El 43,33% suele teletrabajar más de 25 horas semanales y el 83,33% con una frecuencia de cantidad de días teletrabajados mayor a 4 días por semana. El 46,66% piensan que la cantidad de trabajo desarrollado ha aumentado considerablemente desde que emplean el teletrabajo, y un 43,33% que ha aumentado pero es asumible. La colaboración en la comunicación con el personal de la empresa, ha sido un 66,66% con bastante frecuencia y fluidez. El 83,33% de los encuestados manifiestan que ha mejorado el vínculo en la relación laboral desde que teletrabajan, y respecto al vínculo con sus compañeros de trabajo un 60% manifiesta que ha mejorado. La conciliación laboral/familiar lograda con la modalidad de teletrabajo el 43,33% manifiesta que ha aumentado mucho. El 50% de los encuestados manifiestan que se han cargado con más trabajo o responsabilidades domésticas de las habituales, y el 66,66% manifiestan que el nivel de aislamiento lo han sentido de manera muy habitual. La gran mayoría (73,33%) piensa que no es suficiente teletrabajar con correo electrónico y teléfono, y poco menos de la mitad de los encuestados (46,66%) afirman que han echado de menos algún medio técnico o de infraestructura para desarrollar normalmente sus tareas. El 46,66% afirma que habitualmente han empleado la herramienta de toma de decisiones en sus tareas habituales, y el 43,33% que nunca. El 60% manifiesta que está satisfecho con la modalidad de teletrabajo, y el 40% restante muy satisfecho. El 50% manifiesta que ha disminuido la impresión del nivel de estrés. El 33,33% considera que principalmente ha adquirido para su formación profesional mayor tiempo para cursos on-line, tiempo adicional para el estudio y para la lectura de distintos materiales de interés. El 50% considera sobresaliente a la plataforma tecnológica con la cual se teletrabaja. De igual manera, piensan en la misma proporción para calificar a la asistencia técnica y apoyo en general por parte de la empresa. El 70% le parece sobresaliente la coordinación con los superiores o responsables del sector/área donde se desempeña en la empresa, y el 46,66% lo califica como notable la forma en que cada uno se ha organizado para teletrabajar. El 43,33% manifiesta que el nivel de

control percibido desde que teletrabaja se siente sólo a veces. El 40% manifiesta que a veces o casi nunca tiene un sentimiento de rechazo o de algún aspecto negativo por parte de sus compañeros de trabajo. El 76,66% considera que se puede implementar el teletrabajo en ciertas condiciones de trabajo, y para ello se requiere de un equipo responsable y maduro para poder implementar la modalidad.

3. Diseño del índice de eficiencia

Para un diseño de índice que pueda cuantitativamente evaluar la eficiencia de implementar o no la modalidad de teletrabajo, se requiere en primera medida, identificar las variables más significativas que influyen con mayor fuerza en el “éxito” de la modalidad para su implementación en una actividad del negocio. Ahora pues, existen ciertas condiciones necesarias y suficientes que se deben presentar, para luego analizar y valorar la eficiencia de implementar el teletrabajo. Podemos distinguir en base a las encuestas realizadas, dos condiciones necesarias y suficientes para que exista el teletrabajo: una, es la persona que teletrabaja, y otra, la infraestructura tecnológica como medio de comunicación y trabajo. En cuanto a la infraestructura tecnológica, no resulta un problema sumamente trascendente para profundizar el estudio, dada la evidente evolución tecnológica de las últimas décadas en todo el mundo y los resultados de las encuestas obtenidas, que simplemente con una buena conexión a internet y cualquier dispositivo electrónico desde los más sencillos hasta los más sofisticados se puede teletrabajar sin inconvenientes. Las redes en todo el mundo se encuentran cada vez más desarrolladas, eficientes y al alcance de todos. Las compañías proveedoras de servicios y de soluciones tecnológicas son cada vez más, y en la actualidad existen soluciones prácticas y accesibles para todos los rubros y niveles industriales y comerciales. Asimismo, existe una mayor cantidad de profesionales y desarrolladores que emplean sus conocimientos e innovaciones en soluciones tecnológicas que permiten de mejor manera administrar y gestionar toda la información relevante de cualquier negocio. Respecto al punto de las personas que teletrabajan, allí es donde se debe profundizar el estudio, al ser una variable sumamente compleja y desconocida que puede adoptar diversas facetas a la hora de ejercer la modalidad. Es cierto, que no es aplicable la modalidad de teletrabajo en todas las tareas y actividades laborales. Y por la sencilla razón que cuando nos referimos a aquellas tareas que precisan de actividades manuales y de una relación o vínculo directo con otra persona o un grupo de personas, donde además, no interviene ningún medio ni dispositivo tecnológico para la operación concreta de esa actividad, por supuesto que no es aplicable el teletrabajo. Pero la encuesta realizada para el análisis de los casos de estudio, se refería puntualmente a la opinión de los encuestados acerca de aquellos valores y características que debería presentar una persona para teletrabajar en una actividad del negocio. A diferencia de lo obvio, que es evaluar la descripción del tipo de trabajo, por el contrario, las diferentes respuestas de las encuestas, hicieron hincapié en las capacidades de las personas para poder aplicar el teletrabajo. Todos los estudios complementarios que se han revisado para este trabajo, más el estudio observado a las tres empresas, nos orientan principalmente en el análisis profundo de los valores y de las capacidades que debe tener una persona para ejercer el teletrabajo. Y no tanto, en la infraestructura tecnológica disponible o en la actividad necesaria a la que se dedica la empresa o área de la empresa. Asimismo, no presentan tanta relevancia de investigación otras variables que se consideran necesarias pero no suficientes para poder desarrollar el teletrabajo. Podemos mencionar el factor económico y financiero, los aspectos regulatorios, normativos y de buenas prácticas, las distancias físicas a los múltiples mercados, la

infraestructura edilicia y de espacio físico, entre otros aspectos considerados. Todo ello es importante a la hora de definir si conviene o no implementar el teletrabajo, pero no resultan indispensables para ejercer la modalidad. Es decir, son aparentemente variables secundarias al ser sólo necesarias pero no suficientes a la hora de tomar la decisión de implementar el teletrabajo. En consecuencia, el diseño y análisis de un índice de eficiencia para implementar el teletrabajo, debe contemplar en primera medida las características, valores y capacidades de la persona que pretenda desarrollar el teletrabajo, por sobre las otras variables mencionadas. Primeramente, vamos a identificar según el trabajo de campo realizado, cuáles son aquellas variables que más preocupan y se consideran al momento de decidir el teletrabajo en cualquier actividad del negocio. Para ello, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, podríamos clasificar las variables en primarias y secundarias, en función de ser “necesarias y suficientes”, y “necesarias y no suficientes” para desarrollar el teletrabajo. Es decir, “Variables Primarias” aquellas variables de decisión indispensables para implementar el teletrabajo, tales como “persona dispuesta para teletrabajar” e “Infraestructura Tecnológica”, y “Variables Secundarias” aquellas variables de decisión necesarias y no suficientes para implementar el teletrabajo, tales como, “valores económicos, financieros, contables, y presupuestos”, “Contexto legal y regulatorio de la actividad para ejercer el teletrabajo”, “Infraestructura edilicia y espacios físicos”, “contrato de trabajo para teletrabajar”, “distancias geográficas para operar comercialmente”, “higiene y seguridad en el teletrabajo”, “administración del tiempo en el trabajo”, “administración del tiempo destinado para la vida familiar y otros intereses personales”, “calidad del trabajo desarrollado”, “comunicaciones interpersonales”, “cumplimiento de objetivos laborales propuestos”, y “contexto del macro y micro entorno de la región donde se teletrabaja” (aquí se tienen en cuenta los aspectos generales políticos, económicos, culturales, legales, sociales, la competencia, clientes, y el mercado en sí, de la ciudad, país o región donde opera la empresa y no posee control acerca de todas ellas). A continuación, se plantea el siguiente esquema para el diseño de un índice que mida la eficiencia de implementación de teletrabajo:

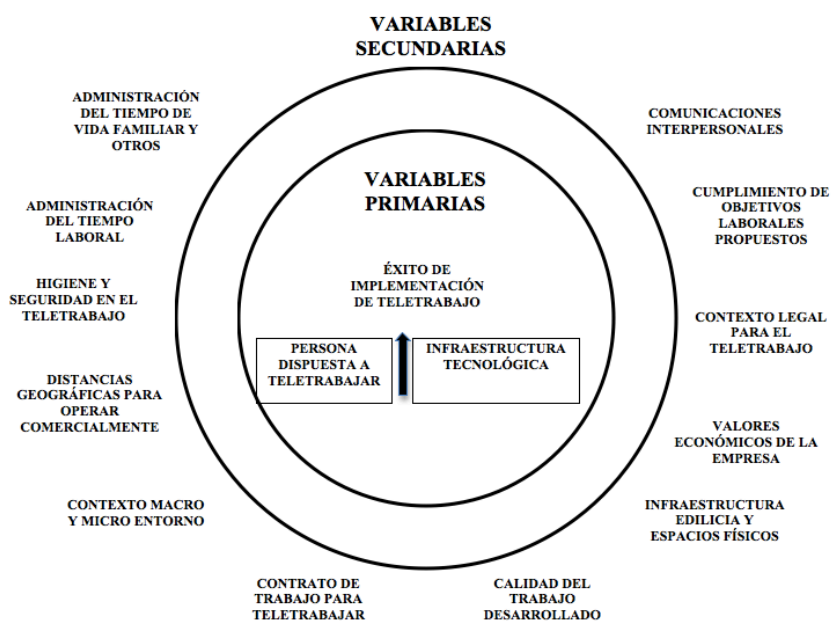


Figura 1. diagrama de variables primarias y secundarias que influyen en el éxito del teletrabajo.

Fuente: elaboración propia

Según el esquema propuesto en la figura 1, el “éxito” de la modalidad es nuestro objetivo en la implementación del teletrabajo. Las variables primarias se encuentran en el primer círculo (el más pequeño de la figura 1), que representa una zona de influencia de las variables primarias. El segundo círculo, representa la zona de influencia de las variables secundarias. Independientemente del tamaño de cada círculo, las intersecciones de ambas circunferencias forman una zona común entre variables primarias y secundarias como se observa en la figura 1. Dependiendo del grado de influencia de las variables secundarias y primarias, la zona en común será más estrecha o más grande. Por ejemplo, cuando nos referimos a un caso donde las variables secundarias sean prácticamente insignificantes al momento de ejercer una fuerza que influya en el éxito de la modalidad, entonces en ese caso ambos círculos formarían prácticamente un único círculo donde muestre sólo las variables primarias como significativas. Del mismo modo, si las variables secundarias tuvieran mayor peso de influencia, entonces se diferenciarán ambos círculos formando una zona en común. Es decir, las variables secundarias forman parte de las variables primarias. Pertenecen y surgen de las variables primarias, y en la medida de que cada variable secundaria represente un grado de influencia significativo para el éxito de la modalidad, entonces emergerán desde las variables primarias representando gráficamente esa fuerza de influencia a través del tamaño de la zona en común. Los círculos del diagrama son constantemente dinámicos, y dependerán de los valores obtenidos en cada momento de cada variable. En la mayoría de los casos, suele aparecer la zona en común que diferencia pesos representativos de los conjuntos de ambas variables. Si analizamos cada una de las variables secundarias obtenidas del estudio, observamos que cuanto mayor influencia ejerzan, mayores serán las probabilidades de éxito de la modalidad, ya que colaboran en potenciar a las variables primarias en el logro del objetivo del esquema propuesto. Además, las variables secundarias no existirían si no están presentes las variables primarias. Por ese motivo, surgen y emergen de las primarias. Pero también es cierto, que si la influencia que ejercen las variables secundarias fuera prácticamente insignificante, sólo tendríamos representado en el gráfico las variables primarias, y por sí solas, no tendrían fuerza suficiente sin el apoyo de las secundarias, arrojando un valor resultante de índice de eficiencia relativamente bajo. Es decir, unas son complementarias de las otras, y el hecho de que existan las primarias no les da seguridad de sustentabilidad en el tiempo. Podríamos decir, que en algún punto se anulan como si fueran dos mitades iguales de una misma porción. En consecuencia, se puede plantear gráficamente cada círculo representando un 50% de influencia para las variables primarias y otro 50% de influencia para las variables secundarias. Ahora, para que las variables secundarias surjan con peso suficiente y se logre formar una zona en común, será necesario que las variables secundarias superen cuantitativamente la mitad de la porción señalada anteriormente por las variables primarias. Podemos entonces, establecer la relación $D2 > D1$ para la representación gráfica de ambos círculos. Es decir, el diámetro del círculo correspondiente a las variables secundarias deberá ser mayor que el diámetro del círculo de las variables primarias. En cuanto a la proporción de representatividad de las variables primarias, que son sólo dos, podemos afirmar que para que exista el teletrabajo deberán existir ambas, pero al momento de ponderar cada una, se ha observado del análisis que la variable “persona dispuesta a teletrabajar” resulta más influyente a la hora de evaluar el éxito de la modalidad. Es la variable más sensible y compleja para el análisis. Con lo cuál, para el diseño del índice, se determina una proporción del 30% para la variable “persona dispuesta a teletrabajar”, y un 20% restante para la variable “Infraestructura Tecnológica”. Respecto a la influencia de las variables secundarias se ordenaron de manera jerárquica y proporcional al grado de

relevancia de los resultados obtenidos. Es decir, se tomaron en cuenta los resultados representativos de cada variable secundaria para ponderar con mayor grado de influencia. Donde gráficamente el valor D2 representado por el diámetro de un círculo, será el valor cuantitativo total de la sumatoria de valores de las variables secundarias proyectadas para el análisis. De la misma forma, D1 será el valor cuantitativo total de la sumatoria de valores de las variables primarias. De esta manera, una vez que se obtienen los valores D1 y D2, a través de la relación propuesta anteriormente, se podrá realizar la representación gráfica. A raíz de los resultados que arrojaron las encuestas, y cuando nos referimos a las variables secundarias, las más mencionadas y consideradas por los encuestados son siempre aquellas que tienen un vínculo más directo con el desempeño de la persona que ejecuta la modalidad. Por lo tanto, se pondera a las variables secundarias según el peso relativo de importancia que representa para el encuestado de cada empresa. Luego se ordenan los resultados y se representa el valor porcentual de cada una de ellas, donde la sumatoria total de las mismas deben representar un 50% de influencia, según lo mencionado anteriormente. Con lo cuál, se obtiene la proporción aproximada que representa a cada variable secundaria:

Tabla 2. Porcentaje de relevancia de las variables secundarias

Grado de relevancia	VARIABLES secundarias	Diferencia en proporción de influencia (%)
1	Administración del tiempo destinado para la vida familiar y otros intereses personales.	15%
2	Administración del tiempo en el trabajo.	9%
2	Higiene y seguridad en el teletrabajo.	9%
2	Infraestructura edilicia y espacios físicos.	9%
3	Comunicaciones interpersonales.	6%
4	Resto de las variables secundarias.	2%

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, el diseño del índice se puede expresar en términos conceptuales de función, teniendo en cuenta a las distintas variables primarias y secundarias como variables independientes que adoptan diferentes valores y condicionan el resultado final de la función como variable dependiente, denominada en este caso “*índice de eficiencia de teletrabajo*”. Se plantea entonces analíticamente la ecuación que representa el índice de eficiencia de teletrabajo:

$$TE_i = [VP_1 \times 0,30 + VP_2 \times 0,20] + [VS_1 \times 0,15 + (VS_2 + VS_3 + VS_4) \times 0,27 + VS_5 \times 0,06 + VS_6 \times 0,02] \quad (1)$$

Siendo la variable dependiente, índice de eficiencia de teletrabajo – TE_i, y las variables independientes: variable primaria de persona dispuesta a teletrabajar – VP₁, variable primaria de infraestructura tecnológica – VP₂, variable secundaria de administración del tiempo para vida familiar y otros intereses – VS₁, variable secundaria de administración del tiempo en el trabajo – VS₂, variable secundaria de higiene y seguridad en el teletrabajo – VS₃, variable secundaria de infraestructura edilicia y espacios físicos – VS₄, variable secundaria de comunicaciones interpersonales – VS₅, y variable secundaria de residuo de otras variables secundarias significativas – VS₆. Cada variable VP_n y VS_n obtendrán diversos valores o puntajes que varían en una escala entre 0 y 10 puntos. Los mismos serán evaluados por los responsables en analizar la eficiencia de implementación del teletrabajo o el estado actual del mismo. Por consiguiente, el puntaje final del índice de eficiencia (TE_i) obtendrá finalmente también un valor que variará en una escala entre 0 y 10 puntos. Obtener 10 puntos en el índice de eficiencia es algo que consideramos prácticamente ideal y un escenario utópico. Es decir, la meta que nunca llega, pero que debe estar claramente identificada para guiarnos en el camino correcto que mejore la eficiencia de la modalidad. Para su representación gráfica adoptamos los diámetros de cada círculo correspondientes a los resultados de las variables primarias y secundarias. Identificamos a D1 (diámetro del círculo de variables primarias) al resultado parcial obtenido de:

$$[VP_1 \times 0,30 + VP_2 \times 0,20] \quad (2)$$

Y D2 (diámetro del círculo de variables secundarias) al resultado parcial obtenido de:

$$[VS_1 \times 0,15 + (VS_2 + VS_3 + VS_4) \times 0,27 + VS_5 \times 0,06 + VS_6 \times 0,02] \quad (3)$$

De esta manera, se podrán graficar los círculos de las variables, y formar finalmente la zona en común descrita en párrafos anteriores. Por otro lado, la clave de éste índice de eficiencia, consiste en evaluar y ponderar bien cada variable primaria y secundaria, con el objetivo de que sea lo más real posible su representatividad numérica. Para ello, se muestra un diseño propuesto de evaluación para cada variable en el formato de “check list” con los ítems más relevantes según el estudio elaborado en las tres empresas. Es decir, cada variable tiene una serie de ítems representativos que evalúan el grado de eficiencia actual o el que se planifica obtener. La metodología consiste en calificar cada ítem. Se pueden utilizar números no enteros con decimales para la calificación partiendo desde cero. Donde las sumas totales de los distintos ítems de cada variable no pueden superar los 10 puntos. Una variable que obtenga 10 puntos como resultado final, resulta prácticamente falsa su evaluación, debido a que siempre existe espacio para mejorar la eficiencia de cada ítem. Caso contrario, resultaría erróneo obtener la eficiencia de una variable que funcione al 100% y cubra todas las expectativas. Se debe ser muy cauto y sincero al momento de calificar cada ítem. Por otro lado, no es necesario calificar todos los ítems de cada variable. Tal vez, algunos ítems no son valorados y resultan con una puntuación de cero. Como también no se puede calificar con valores negativos. La valoración siempre es positiva. Si existiera algún ítem de valoración negativa entonces se coloca en ese caso el número cero. Se muestra el siguiente diseño de calificación para cada variable descripta:

Tabla 3. Variable primaria: persona dispuesta a teletrabajar – VP₁

Ítems relevantes	Calificación	Observaciones
Aspectos psicológicos y físicos generales.		
Grado de motivación e interés en la modalidad.		
Nivel de apertura y socialización con el exterior.		
Grado de aspiración y crecimiento profesional/personal.		
Total		

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Variable primaria: infraestructura tecnológica – VP₂

Ítems relevantes	Calificación	Observaciones
Calidad de plataforma tecnológica utilizada para teletrabajar.		
Equipamiento tecnológico adecuado a las tareas y operaciones que se realizan.		
Calidad de conexión a las redes.		
Conocimiento para operar medios tecnológicos.		
Calidad del soporte técnico dispuesto.		
Total		

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Variable secundaria: administración del tiempo para vida familiar y otros intereses – VS₁

Ítems relevantes	Calificación	Observaciones
Nivel de interés en la vida familiar.		
Tiempo disponible para actividades de ocio y divertimento general.		
Tiempo disponible para trámites personales.		
Tiempo disponible para el estudio, capacitación y formación profesional.		
Grado de interés en realizar turismo y viajes al exterior.		
Total		

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Variable secundaria: administración del tiempo en el trabajo – VS₂

Ítems relevantes	Calificación	Observaciones
Nivel de planificación y de organización en las tareas laborales.		
Nivel de interés en las tareas laborales que desarrolla.		
Grado de responsabilidad y compromiso en sus obligaciones laborales.		
Nivel de conocimiento en dispositivos tecnológicos generales.		
Grado de disponibilidad y flexibilidad ante cambios en la		

jornada de trabajo.		
Total		

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Variable secundaria: higiene y seguridad en el teletrabajo – VS₃

Ítems relevantes	Calificación	Observaciones
Nivel de seguridad en sistemas y plataformas tecnológicas.		
Grado de confidencialidad al momento del manejo de la información.		
Nivel de limpieza y orden general de los espacios físicos utilizados.		
Aspectos generales de higiene y vestimenta personal.		
Aspectos generales de seguridad e integridad física en el lugar de trabajo y trayectos trabajo-hogar en el caso que corresponda.		
Total		

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Variable secundaria: infraestructura edilicia y espacios físicos – VS₄

Ítems relevantes	Calificación	Observaciones
Espacio físico limpio, luminoso y aireado.		
Accesibilidad a la concentración para realizar las tareas en los espacios físicos utilizados.		

Índice de eficiencia de teletrabajo

Elementos, herramientas y mobiliario necesarios para teletrabajar.		
Nivel de comodidad en los espacios físicos utilizados.		
Aspecto de imagen moderno en los espacios físicos.		
Total		

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Variable secundaria: comunicaciones interpersonales – VS₅

Ítems relevantes	Calificación	Observaciones
Nivel de trato con compañeros del mismo sector.		
Nivel de trato con el personal de otros sectores de la empresa.		
Calidad de las comunicaciones a través de plataformas y medios tecnológicos.		
Calidad de comunicación con su superior o área responsable.		
Nivel de comprensión de los mensajes intercambiados.		
Total		

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Variable secundaria: residuo de otras variables secundarias significativas – VS₆

Ítems relevantes	Calificación	Observaciones
Calidad del trabajo desarrollado.		

Índice de eficiencia de teletrabajo

Cumplimiento de objetivos laborales.		
Contrato de trabajo para teletrabajar.		
Distancias geográficas para operar comercialmente.		
Contexto legal y regulatorio de la actividad para ejercer el teletrabajo.		
Valores económicos, financieros, contables, y presupuestos del sector.		
Contexto del macro y micro entorno de la región donde se teletrabaja.		
Total		

Fuente: elaboración propia

Finalmente, se plantea como todo indicador que mide la eficiencia de una metodología de trabajo, un ajuste del valor numérico final mediante un factor de corrección que suavice las estimaciones realizadas a lo largo de todo el procedimiento. Para ello, ajustamos el valor final obtenido de TEi con un factor de corrección que se lo describe con la letra griega (α), donde se le asigna un valor entre 0 y 1, siendo “0” un valor absolutamente de desconfianza y negativo para las estimaciones realizadas, debido a que los valores obtenidos en todo el procedimiento no son lo suficientemente representativos y confiables. Mientras que los valores más próximos a “1”, significa una postura más alentadora en cuanto a la representatividad de los resultados. Es decir, cuanto más nos aproximamos al número “1”, estaremos en presencia de un escenario favorable con mayores certezas en las estimaciones. Caso contrario, le va restando credibilidad a los valores obtenidos utilizados en la metodología. Este valor de α lo asigna la persona que esté llevando adelante la evaluación del índice de eficiencia de teletrabajo, en función del contexto y de la información con la que cuenta para emplear la metodología de trabajo propuesta. Por último, se comparten a modo de ejemplo los valores resultantes que obtuvieron las empresas que participaron del estudio:

$$TEi AVAYA = [(7 \times 0,3 + 9 \times 0,2) + (5 \times 0,15 + 13 \times 0,27 + 7 \times 0,06 + 5 \times 0,02)] = 8,68 \quad (4)$$

$$TEi IP VISION = [(8 \times 0,3 + 9 \times 0,2) + (3 \times 0,15 + 15 \times 0,27 + 7 \times 0,06 + 4 \times 0,02)] = 9,2 \quad (5)$$

$$TEi BCD T. = [(8 \times 0,3 + 4 \times 0,2) + (5 \times 0,15 + 15 \times 0,27 + 8 \times 0,06 + 4 \times 0,02)] = 8,56 \quad (6)$$

Ahora, aplicando para este caso un factor de corrección $\alpha = 0,7$, los resultados finales de cada empresa son: TEi AVAYA con 6.076, TEi IP VISION con 6,44, y TEi BCD T. con 5,992. El valor final del índice de eficiencia varía entre 1 y 10, y cuanto más grande sea el resultado, mejores serán las condiciones para implementar el teletrabajo. En este estudio, la segunda empresa fue la que obtuvo el mejor resultado. Un valor de TEi mayor al 50%, es decir, 5 o más de puntaje representa una aceptable condición para implementar el teletrabajo. Y valores superiores a 8 puntos se encuentran muy bien posicionados y en óptimas condiciones para teletrabajar y obtener amplios beneficios en su rendimiento. Por otro lado, también se pueden ver los resultados a través de las gráficas correspondientes. Mediante los valores D1 y D2 de la ecuación general TEi, se pueden graficar las circunferencias y obtener las conclusiones acerca de las características de cada variable y de su influencia para el éxito de la modalidad.

4. Conclusiones y recomendaciones

El índice de eficiencia propuesto, permite analizar cuál es el grado de aplicación de la modalidad desde el punto de vista de la empresa, debido a que éstas tienen un costo y un beneficio asociados. Independientemente de los objetivos de la empresa y de la profundidad de aplicación del teletrabajo, siempre debe cumplirse que los beneficios sean mayores a sus costos. El índice propuesto facilita visualizar numéricamente este aspecto, que tan importante resulta para las empresas y la alta gerencia. El estudio muestra resultados bastante contundentes de los beneficios asociados a la empresa y a sus trabajadores, en cuanto a la diferenciación con el resto de las organizaciones en sintonía con el contexto socio-cultural de estos tiempos, y la posibilidad de retener y contratar nuevos talentos. Como también, los amplios beneficios a los trabajadores en cuanto a sus rendimientos y motivaciones en los diferentes puestos de trabajo. Sin embargo, más allá del área o sector donde se implemente el teletrabajo, debe ser una política y cultura de trabajo general que incluya a todos los trabajadores de la empresa. El grado de estandarización versus customización de la práctica de teletrabajo depende fundamentalmente del tamaño de la empresa y de la maximización de los beneficios contra los costos de su implementación. Es por ello, que comúnmente la práctica de teletrabajo suele aplicarse en las grandes organizaciones, fundamentalmente por sus políticas de expansión a nuevos mercados. En cambio, en las empresas pequeñas, se suele realizar otras prácticas flexibles e improvisadas a la medida de cada trabajador. Es decir, beneficios específicos y no estandarizados. Es evidente, que el estudio elaborado para el diseño del índice, muestra a tres empresas relativamente grandes con amplios mercados. Y los resultados del índice de eficiencia coinciden con la experiencia que cuentan en la implementación de la modalidad. Ahora, en otros casos, como en las empresas pequeñas, dependerá principalmente del tamaño de la misma, y de su estrategia de expansión y competitividad. Sin embargo, el índice de eficiencia es aplicable a cualquier tamaño y situación empresarial, y en definitiva se evaluará numéricamente, como respaldo de cualquier análisis de índole cualitativo, y de las condiciones actuales y potenciales para implementar el teletrabajo. Asimismo, existe un cambio de sentido en la participación y gestión de tareas laborales, convencionalmente el sentido es de “contracción”, donde la empresa como institución se muestra en primera plana a través de las operaciones de sus trabajadores. En cambio, la modalidad de teletrabajo, modifica el sentido a “expansión”, donde toman más relevancia los trabajadores, siendo el contacto directo muchas veces con los mercados, y teniendo en sus espaldas la contención de la empresa. Es un cambio de paradigma socio-productivo y cultural, donde la globalización, la competencia, y la tecnología ofrecen nuevas

formas y modalidades de trabajo, y, en definitiva, el teletrabajo es una respuesta contundente de ello. En la medida que continuemos evolucionando en este sentido, la tendencia serán modalidades de trabajo más flexibles y puntuales a cada trabajador, como resulta el teletrabajo desde hace varios años con proyecciones muy alentadoras y duraderas para los siguientes años en todo el mundo. Por otro lado, las empresas que se han estudiado, refieren a organizaciones medianas y grandes, debido a su volumen de facturación anual, cantidad de empleados, y participación de mercado, entre otras características significativas. Por supuesto, que si nos referimos a empresas pequeñas, el panorama de análisis resultaría diferente en algunas cuestiones. Por ejemplo, las grandes empresas tienen a priori más recursos e incentivos para aplicar la modalidad de teletrabajo que las empresas pequeñas. Las empresas multinacionales en general están acostumbradas a trabajar en un entorno competitivo y globalizado, y a medida que se van internacionalizando pueden ir transfiriendo la modalidad a las nuevas localidades. Si éstas prácticas de teletrabajo se ajustan a las realidades locales, mejor aún. Sin embargo, cabe aclarar que a las empresas grandes que no aplican el teletrabajo les cuesta mucho más llevar a cabo el cambio de cultura corporativa que implica la modalidad de teletrabajo, en comparación con las empresas pequeñas. Éstas últimas, en general cuentan con pocos directores (a veces hasta uno solo), y resulta más fácil conseguir un “liderazgo” que facilite la implementación de teletrabajo. Asimismo, les resulta una buena opción a la hora de optimizar costos, debido a que cuentan con menos recursos y planifican en el corto plazo. El primer desafío es entonces generar el cambio de cultura lo antes posible tanto en las empresas grandes como en las pequeñas; y una vez institucionalizada la nueva modalidad de trabajo, entender que éstas son necesarias para el éxito de la empresa en un contexto competitivo. Si el entorno del negocio no es todavía lo suficientemente competitivo, deber trazarse un escenario a futuro estudiando si el mercado se abrirá y el ambiente pasará a ser competitivo, que es el caso más común. Si la empresa es demasiado pequeña como para justificar económicamente la inversión en estas prácticas de teletrabajo, entonces sus dueños deberían replantear el negocio, ya que la inversión en políticas de teletrabajo es inevitable en un contexto competitivo y debe ser una línea imborrable de los cálculos financieros de la empresa.

5. Referencias

- [1] NEWSTROM, J.W. y DAVIS, K. (1993). *Organizational Behavior. Human behavior at work*. EEUU: Ed. McGraw-Hill.
- [2] BARREIRO, N. A. (2013). Los costos de oportunidad de la información y la innovación en las empresas. *Revista de ciencias de la información*. Vol. 34, pp. 23-30. Cuba.
- [3] CHIAVENATO, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- [4] BUIRA, J. (2013). *El teletrabajo: entre el mito y la realidad*. España: UOC.
- [5] BELZUNEGUI ERASO, A. (2002). *Teletrabajo: Estrategias de Flexibilidad*. España: Consejo económico y social.