



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Informática
Maestría Sistemas de Información

TESIS

Consideraciones clave para implementar un esquema remoto laboral profesional en México.

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestra en Sistemas de Información

Presenta:

Dafne Medellín Gasca

Dirigido por:

Dr. Alberto Lara Guevara

SINODALES

Dr. Alberto Lara Guevara
Presidente

Firma

M.C. Ruth Angélica Rico Hernández
Secretario

Firma

Dr. Joaquín Agustín García Rodríguez
Vocal

Firma

Dr. Oscar Belmont Martínez
Suplente

Firma

Mtro. José Dolores Verde Hernández
Suplente

Firma

M.I.S.D. Juan Salvador Hernández Valerio
Director de la Facultad

Dra. en C. Ma. Guadalupe Flavia Loarca
Piña
Directora de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Mayo, 2019
México



Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales
de Información



Consideraciones clave para implementar un
esquema remoto laboral profesional en México

por

Dafne Medellín Gasca

se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0
Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Clave RI: IFMAC-249380

RESUMEN

El presente trabajo de investigación recopila algunos estudios donde se exponen evidencias y opiniones prospectivas del teletrabajo, ya que se relacionan con la dinámica de los desarrollos de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) y la necesidad de esquemas laborales innovadores que respondan a varios problemas de la actualidad (economía, desplazamiento, salud, desempleo). El documento describe varios tipos de aplicaciones de teletrabajo, relacionadas con el potencial en evolución de los desarrollos tecnológicos, demográficos, económicos y psicosociales de los mexicanos; discute también los riesgos y beneficios dentro de los patrones evolutivos del teletrabajo en general, seguidos de las tendencias y aplicaciones emergentes que aparecen en la actualidad así como sus posibles impactos en el ámbito laboral de México; y finalmente explora las implicaciones del teletrabajo en la reestructuración de los esquemas tradicionales, mientras que propone acciones clave para la implementación exitosa del modelo.

Millones de personas ya utilizan herramientas electrónicas para hacer su trabajo fuera de la oficina tradicional. Algunas en una oficina virtual, con flexibilidad para trabajar en cualquier sitio y otros teletrabajadores principalmente desde su hogar. Este estudio compara casos de éxito de países y culturas parecidas a la nuestra y analiza los factores que pueden influir en aspectos del trabajo (desempeño laboral, motivación laboral, retención laboral, éxito en la carga de trabajo y oportunidad de carrera) y vida personal / familiar (equilibrio entre vida laboral, personal y familiar) de los empleados, así como las repercusiones de los mismos en la empresa. Las percepciones de los autores, las comparaciones directas entre los encuestados y los análisis multivariados sugieren que la influencia del teletrabajo es en su mayoría positiva para ambas partes, pero algo negativa a su vez en los aspectos de cuantificación y adaptación. La influencia del trabajo remoto, específicamente en el hogar parece ser en su mayoría positiva, en tanto que la oficina tradicional, es en su mayoría percibida como una experiencia negativa que afecta la vida personal del empleado. Se proponen, entonces, los factores a considerar para la correcta implementación de un esquema de teletrabajo adecuado a las empresas mexicanas sin importar el sector laboral.

(Palabras clave: distancia, estrategias, gerenciamiento, productividad, remoto, teleconmutación, teletrabajo)

SUMMARY

The present paper elaborates on the studies where prospective teleworking evidences and opinions are seen, as these relate to the dynamics of ICT (Information and Communication Technologies) developments and the need for innovative labor schemes that respond to several problems nowadays (economy, commuting, health, unemployment). The document describes different types of teleworking applications, linked to the evolving potential of technology, demography, economy, and psychosocial development of Mexicans; it also discusses the risks and benefits within the evolutionary patterns of teleworking in general, followed by the emerging trends and applications that constantly appear as well as their possible impacts in the workplace of our country; and finally, it explores the implications of teleworking in the restructuring of traditional schemes, while proposing key actions for the successful implementation of the model.

Millions already use electronic tools to do their work outside the traditional office. Some labor in a virtual office, with flexibility to work anywhere and other teleworkers mainly from home. This study compares success stories from countries and cultures similar to ours and analyzes the factors that may influence aspects of work (job performance, job motivation, job retention, workload success, and career opportunity) and personal and family life (balance among all), as well as the repercussions on the company and on the employee. Author perceptions, direct comparisons between the surveyed and the multivariable analysis suggests that the influence of teleworking is mostly positive for both parties, but somewhat negative at the same time in the aspects of quantification and adaptation. The influence of remote work, within home, seems to be mostly positive whereas the traditional office is mostly perceived as a negative experience that affects the personal life of the employee. The factors to be considered are then proposed looking for an optimal implementation of a teleworking scheme for Mexican companies regardless of its industry nature.

(Key words: distance, management, productivity, remote, strategies, telework, telecommuting)

**A mi familia.
(Y Fénix)**

AGRADECIMIENTOS

El reconocimiento de este trabajo de investigación de tesis dedicado:

A todas las personas: amigos, profesores y compañeros de trabajo y de escuela que compartieron experiencias conmigo a lo largo de este proyecto. Imposible mencionar a todas y cada una de ellas, por ello, me siento complacida y honrada al verme rodeada de tan hermosos seres humanos.

Generales.

Agradezco a todos y cada uno de ellos quienes hicieron posible mi formación como profesionista y persona, que me permitieron tomar no sólo lo bueno, si no también aprender y enfrentar las experiencias negativas, aquellas que nos dan disgustos pero que nos permiten seguir creciendo.

A mi director de tesis, Dr. Alberto Lara.

Por el apoyo y orientación brindadas desde un inicio, por su respeto y tiempo dedicado. Así como por todos los aportes que supo transmitir durante las clases y en cada encuentro subsecuente de conducción y revisión, y que gracias a esa dedicación nunca dejó de observar los detalles y realizar sus sabias correcciones.

A mis sinodales.

Que cada uno marcó a su modo de una forma especial y valiosa mi preparación durante las materias del posgrado, compartiendo experiencias y conocimiento y sobre todo representando figuras de superación y modelos a seguir siempre presentes en la revisión final y visto bueno de este trabajo.

A mi familia.

En particular, quiero agradecer a mi papá a mi mamá por haber estado al pendiente y apoyando cada decisión desde un inicio, entendiendo y expresando su amor a pesar de la distancia. A mi hermana por su presencia constante e incansable deseo de darme alientos de ánimo. A mi tío Jaime y a mi tía Vicky por el cariño demostrado, a mi tío Jorge por haber sido mi inspiración desde niña a incursionar en esta área.

Al resto de mi familia, tíos y primos, que, habiéndose enterado, siempre tuvieron buenos deseos y me expresaron su apoyo el cual valoré y atesoré.

Adicional, un agradecimiento especial a la familia Mier y Quiroz por haberme hecho parte importante de ellos y permitido conocerlos, quienes desde el inicio me ofrecieron apoyo brindándome techo y facilidades para alcanzar esta meta. A la Sra. Mercedes por su ejemplo y dedicación, al Sr. Ignacio por su cariño y apoyo, a Fernanda por las risas y los buenos momentos.

Y especialmente a José Ignacio quien fue mi amigo, mi pareja, mi apoyo y mi confidente alentándome día a día a ser mejor persona, a crecer juntos y a no rendirnos.

A los encuestados.

A todos los partícipes, entrevistados y empresas, trabajadores y teletrabajadores que desinteresadamente abrieron sus puertas y compartieron su experiencia para brindar información y formar parte del presente estudio.

¡Gracias!

INDICE

RESUMEN	i
SUMMARY	ii
AGRADECIMIENTOS	iv
I N D I C E	A
INDICE DE CUADROS	B
INDICE DE FIGURAS	C
I. INTRODUCCION	4
1.1. Antecedentes.	4
1.2. Justificación.....	5
1.3. Objetivos.	9
1.4. Conceptualización.	10
II. REVISION DE LITERATURA	12
2.1. Esquemas laborales flexibles.....	12
2.2. Teletrabajo y trabajo a distancia.....	13
2.3. Factores de impacto	16
2.3.1. Horarios laborales.....	17
2.3.2. Naturaleza de la actividad	18
2.3.3. Aspectos demográficos, de género e inclusión.....	19
2.3.4. Medio ambiente.....	20
2.3.5. Tecnología	21
2.3.6. Ubicación geográfica	23
2.3.7. Lugar de trabajo	23
2.4. Marco Legal	24
2.4.1. Internacional	24
2.4.2. Marco Legal en México.....	25
2.5. Casos de éxito.....	26
2.5.1. Europa	26
2.5.2. Latinoamérica	27
III. METODOLOGIA.....	29
3.1. Mediciones y análisis.....	29
3.2. Análisis estadístico.	29
IV. RESULTADOS Y DISCUSION	32
4.1. Factores de riesgo	33
4.1.1. Flexibilidad.....	33
4.1.2. Relaciones Sociales	33
4.1.3. Conciliación vida privada y laboral	34
4.1.4. Competencias y exigencias.....	35
4.1.5. Desarrollo profesional y personal	36
4.1.6. Marco legal.....	37
4.2. Propuesta de esquema para el teletrabajo en México	37
4.2.1. En la empresa.....	37
4.2.2. Empleados.....	43
4.2.3. Recomendaciones generales.....	46
4.3. Beneficios finales.....	47
V. CONCLUSIONES	50
LITERATURA CITADA	52
APENDICE.....	57
APENDICE 1	58
APÉNDICE 2.....	80

INDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1. Definición operacional de las variables.....	30
Cuadro 4.1. Recomendaciones para checklist de implementación del teletrabajo.....	46
Cuadro 4.2. Ventajas y retos con el teletrabajo para el empleado	48
Cuadro 4.3. Ventajas y retos con el teletrabajo en la empresa	49

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Elementos clave en el teletrabajo (Fuente: Elaboración propia).....	8
Figura 2.1. Factores de impacto en el teletrabajo (Fuente: Elaboración propia)	16
Figura 4.1. Distribución de situación civil y su relación con el teletrabajo.....	32
Figura 4.2. Tiempo promedio de desplazamiento diario en relación con el número de dependientes	32
Figura 4.3. Percepción social.....	34
Figura 4.4. Distracciones en casa.....	35
Figura 4.5. Relación de la edad con la percepción del desempeño laboral en el teletrabajo.....	36
Figura 4.6. Factores críticos de éxito. (Fuente: Elaboración propia)	37

I. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes.

No existen referencias con exactitud sobre la aparición del teletrabajo, pues son numerosos los condicionantes que éste tiene para conceptualizarse bajo cuantiosas perspectivas, lo que conduce a entender que se trata de un fenómeno dependiente del entorno tecnológico (Gallardo Moya, 1998).

Ciertamente, son muchos los autores que han tratado de expresar su análisis en torno al teletrabajo a fin de aclarar y delimitar el término. El concepto del teletrabajo comenzó a utilizarse con cierta frecuencia en la década de los 50's, a partir de la primera aplicación que hicieron los canadienses Brown & Leaver (1946) documentado en su polémico artículo "Máquinas sin hombres". En dicho artículo se predecían también fábricas totalmente automatizadas cuya mano de obra humana estaría en centros de control distantes, a dónde las máquinas avisarían en caso de existir problemas que ellas no pudieran solucionar. También Wiener (1939) hizo uso del término en su publicación la obra "Cibernética o la regulación de la transmisión de mensajes en seres vivos y máquinas".

Fue hasta en los años 70's cuando se empezó a hablar de teletrabajo bajo la óptica de "enviar el trabajo al trabajador, en lugar del trabajador al trabajo". Se considera que la expresión moderna del teletrabajo nació en los Estados Unidos en 1973 dentro de la investigación coordinada por Jack Nilles referente a las tecnologías existentes en ese año. Muchas son las investigaciones y trabajos de Nilles, cuyo propósito busca disminuir los traslados de los trabajadores, reduciendo, como resultado, el tránsito vehicular y la contaminación atmosférica. De modo también que al realizar el empleado su trabajo desde su domicilio o un centro de trabajo cercano, mejoraría la productividad de las empresas al verse reducidos sus costos de operación (JALA, 2015).

En 1996 la conferencia Internacional de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), aprobó el convenio 177 y la recomendación 184 sobre trabajo a domicilio, en el que esencialmente se enmarcó la igualdad de trato entre los trabajadores a domicilio y aquéllos que laboraban en las instalaciones dentro de las empresas. El convenio estableció también que la expresión trabajo a domicilio significaba: “el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio, realiza en su domicilio o en otro espacio que escoja, distintos de la localidad de trabajo de los empleados, a cambio de una remuneración, con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quien proporcione el equipo, los materiales y otros elementos utilizados para ello” (ILO, 1996). Cabe destacar que la misma OIT menciona que gracias al teletrabajo es posible aumentar la rentabilidad de una empresa derivado del incremento del trabajador en su productividad en torno al 60% únicamente debido al hecho de trabajar desde casa.

El impacto del teletrabajo en el ámbito laboral ha sufrido, según la opinión de Ortiz (1995), un estancamiento de dos décadas, debido fundamentalmente a la resistencia de empresas y sindicatos, y a la tendencia a no arriesgar en algo nuevo en plena crisis económica, al costo elevado de las telecomunicaciones y a la falta de cultura informática de gran parte de los trabajadores.

1.2. Justificación.

En la actualidad existen aún tendencias impostergables dentro de las empresas que buscan introducir frecuentemente nuevas estrategias laborales dirigidas entre otras cosas a reducir el costo de personal, redefinir las estructuras jerárquicas de negocio, generar inclusión y diversificación, así como descentralizar y aplicar nuevos enfoques de gestión. Estas prácticas han surgido como consecuencia de una economía abierta y de mercado, y en respuesta a la creación de nuevos esquemas que se adapten al mercado global sin dejar de

cubrir el requisito de las organizaciones de ser cada día más eficientes, productivas y competitivas.

Tomando en consideración el innegable hecho de pertenencia a un mundo capitalista y globalizado, han surgido en materia tecnológica nuevas alternativas. El teletrabajo, como producto de la telemática, constituye una nueva forma de relación laboral, en la que básicamente el trabajador sin necesidad de moverse de su hogar, recibe información de la organización o persona para la cual labora, la procesa y difunde como producto de sus tareas o servicios profesionales por medio de la comunicación asistida frecuentemente por computadora. El teletrabajo puede explicarse como una forma flexible de laborar, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante toda la jornada laboral o parte de ella. Se engloba en ello una amplia gama de actividades que generalmente incluyen el uso de métodos de procesamiento electrónico de información y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa.

El teletrabajo en la actualidad se está esparciendo muy rápidamente alrededor del mundo, sin embargo, no así en México, dónde bien se podría aprovechar en distintos aspectos dada la naturaleza de la economía y situación tecnológica y laboral del país. Se esperaría, por ende, impulsar el teletrabajo, por citar algunos ejemplos, para economizar en espacios de oficina y gastos de operación, sin perder el nivel de productividad, permitiendo al individuo combinar tanto su vida laboral como la personal de manera armónica y autónoma de forma que también sea él mismo quien gestione su tiempo o actividad.

Adicionalmente, es necesario analizar el ámbito jurídico del teletrabajo para enmarcarlo como un trabajo autónomo y válido, cuyas ventajas y desventajas se describirán a lo largo de esta investigación.

Para introducir el teletrabajo en cualquier institución mexicana, hay que determinar la viabilidad y las posibles consecuencias considerando específicamente las variables locales. Tradicionalmente y como se ha visto en otros países, se deben evaluar los costos de crear un sistema de empresa que permita teletrabajar, así como los beneficios financieros que se obtendrían. Hay que tener en cuenta también otros factores no medibles directamente, por ejemplo, el enfoque psicológico sobre la motivación del empleado, el enfoque legal acerca del sistema de control, el efecto de la cultura empresarial, y otros.

Evidentemente resulta un reto para la mentalidad empresarial tradicional, implicando la implantación y aceptación de prácticas tales como la dirección por objetivos o resultados, la mejora y entrenamiento continuos, así como la capacitación en TICs, ocasionando un cambio profundo en las relaciones laborales.

Cabe destacar que a ninguna empresa tal como se le conoce en la actualidad, tendrían que resultarle desconocidas estas actividades, ya que frecuentemente las incluyen en sus estrategias en búsqueda de redimensionarse y reposicionarse en el mercado global, sin embargo, habría que orientarlas al tema en cuestión para no dejar de lado la inclusión de esquemas laborales flexibles que hacen necesarios la transformación y compromiso del trabajador, empresa y sociedad al mismo tiempo.

Los principales elementos clave identificados para adoptar el teletrabajo se muestran en la Figura 1.1.

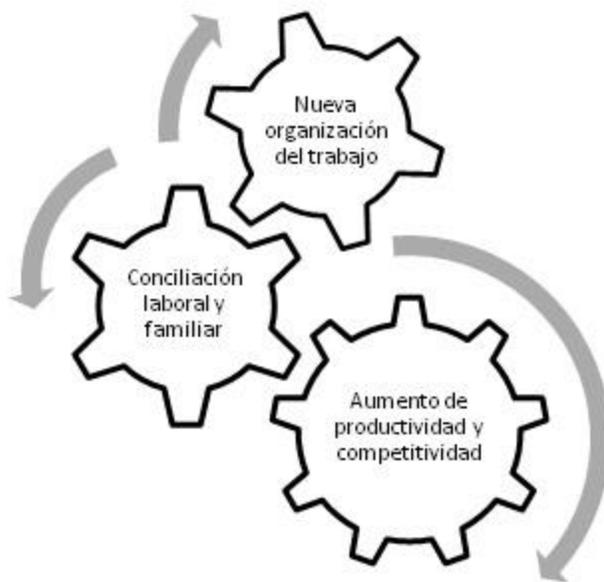


Figura 1.1. Elementos clave en el teletrabajo (Fuente: Elaboración propia)

La ubicación de la sede de trabajo es tema esencial para considerar el traslado y las consecuencias para los trabajadores, o el inconveniente de hallar espacios adecuados a un precio asequible para la empresa cuando ésta comienza a expandirse. Por otra parte, la dificultad para encontrar personal o retenerlo. Esto es, la carencia de personal en la localidad con el perfil adecuado de formación y experiencia; o bien, una alternativa para no perder el empleo, como en los casos de empleados que fungen como madres y padres solteros, y que, por ende, requieren de una mayor flexibilidad laboral. También influyen los aspectos ambientales y sociales, tales como la congestión del tráfico a las horas de entrada y salida del trabajo y la seguridad. En algunas empresas, sobre todo del sector de la informática y las telecomunicaciones, la implantación del teletrabajo resulta interesante desde el punto de vista económico, experiencia que es aconsejable para que otras empresas sin importar el ramo, les resulte primordial considerar la posibilidad de adoptar programas de teletrabajo. Cabe resaltar también que hay evidencias que al adoptar el teletrabajo se aumenta la productividad del trabajador y se reducen costos para ambas partes.

Diversas empresas extranjeras ya implementaron el esquema de trabajo remoto entre sus trabajadores. Madres solteras, empleados de grandes ciudades, y empleados en general, han experimentado el incremento en su calidad de vida y las empresas en su productividad (CCD, 2013; Foro efr, 2012; S.a., 2000; SDIS, 2015). En México hay poca aplicación de esta modalidad, a pesar de que se cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias. Resulta entonces indispensable implementar un modelo transformador y realista que permita al empleado y empleador la oportunidad de adquirir estos y más beneficios.

1.3. Objetivos.

Objetivo general.

Generar una propuesta que sirva de apoyo para la implementación de un esquema de trabajo remoto en empresas de México, de acuerdo con la condición laboral y social actual, apoyada en el uso de herramientas tecnológicas que coadyuven a mejorar la productividad de las empresas, así como la calidad de vida de los empleados.

Objetivos parciales o específicos.

- a. Señalar los factores que promueven el trabajo remoto y su impacto en él, a través de casos comparativos de otros países para el logro de una implementación exitosa en México.
- b. Analizar los obstáculos que impiden la implementación del trabajo remoto en México a través de las opiniones de empleadores y colaboradores de distintas áreas laborales y con la aplicación de tecnologías de información como facilitadoras del esquema.
- c. Identificar los beneficios del trabajo a distancia mediante la consolidación de evidencias de los elementos que propician la

implementación exitosa de este esquema y generar una propuesta que contribuya a su introducción en México.

- d. Crear una propuesta adecuada al entorno actual de México, derivada del análisis de información y datos obtenidos que incentiven a las empresas y trabajadores a implementar o aceptar el esquema del trabajo remoto facilitado por las herramientas tecnológicas.

1.4. Conceptualización.

Para entender el teletrabajo se deben conceptualizar las tareas básicas y nociones relacionados con esta actividad.

Coworking: se les llama así a las oficinas compartidas o espacios en las que profesionales autónomos, teletrabajadores y empresarios se dan cita para trabajar, y donde los gestores del espacio intentan conectar y crear oportunidades profesionales y personales entre y para sus miembros. Generalmente buscados por profesionales que no necesitan más que una computadora portátil, un teléfono y una buena conexión a Internet para poder realizar su trabajo: programadores, diseñadores, gestores de comunidades online, periodistas, comerciales, consultores...

En todo caso, es frecuente que se genere un sentimiento de pertenencia a una comunidad, donde adicionalmente se goza de beneficios tales como salas de junta, equipo para video conferencias, cafetería, entre otras.

Freelancer: actividad que realiza la persona que trabaja de forma independiente o se dedica a realizar trabajos de manera autónoma que le permitan desenvolverse en su profesión o en aquellas áreas que pueden ser más lucrativas y son orientadas a terceros que requieren de servicios específicos. Los

freelancers invierten su tiempo de acuerdo a sus necesidades y a la de los clientes, en función de mejorar sus ingresos; en muchos casos no cumplen horarios rutinarios y/u horarios de oficina, tienen la autonomía de modificar su agenda de acuerdo al trabajo que posean, y en la mayoría de los casos, ofrecen sus servicios por medio de contratos, especificando el tiempo que trabajarán para el empleador.

NTIC: Nuevas tecnologías de la info-comunicación.

Dentro de las NTIC, es importante también distinguir las palabras: teleservicios, telemarketing, televenta, y otros. En las que, aunque el trabajador realice el servicio distante de su cliente, puede que esté trabajando en un centro empresarial como otro cualquiera. En estos casos, la palabra "tele" se configura respecto al objeto de la actividad. No así en el caso del teletrabajo, en éste ocurre justamente lo contrario, el empleado que realiza la actividad se encuentra distante tanto del cliente como del centro de trabajo.

Oficina virtual: es un sistema que permite a sus colaboradores trabajar desde cualquier parte del mundo o del país sin necesidad de estar físicamente presente en el lugar de trabajo. Es útil en varios aspectos, tales como proporcionar horas disponibles en las oficinas de manera física siempre que se las requiera sin necesidad de pagar altas rentas mensuales por una oficina. Así mismo, no se necesita contratar personal presencial ya que las empresas de oficinas virtuales ofrecen ese servicio por ejemplo para contestar llamadas o redireccionarlas. Usualmente cuentan con acceso a las instalaciones de la empresa que se contrate, como pueden ser: salas de juntas, proyector, internet, cafetería, recepcionista, teléfono, impresiones, y otros. La mayor ventaja obtenida es una dirección comercial, en muchos casos en una zona de prestigio, en la cual se puede recibir toda la correspondencia y ésta será archivada.

Teleconmutación: Trabajo periódico fuera de la oficina, por uno o más días por semana, ya sea en casa, sitio de un cliente, o en un centro de teletrabajo; la sustitución parcial o total de las tecnologías de la información para el viaje al trabajo. El énfasis está en la reducción o eliminación de los desplazamientos diarios hacia y desde el lugar de trabajo. La teleconmutación es una forma de teletrabajo.

Telemática: Servicio de telecomunicaciones que permite la transmisión de datos informatizados a través del teléfono u otro medio de comunicación a distancia.

Teletrabajo: Procede de la palabra griega tele que significa lejos, empleado como prefijo, y del latín tripaliare que deriva en la voz trabajo, el cual a su vez deriva del latín tripalium que significa tres palos. Había un yugo confeccionado con tres palos a los que se amarraba a los esclavos para darles azotes.

TI: Tecnologías de Información

TIC: Tecnologías de información y comunicación

II. REVISION DE LITERATURA

2.1. Esquemas laborales flexibles

El trabajo flexible es un tema relativamente novedoso de gran interés en la actualidad para muchas organizaciones del mundo. Siendo aún un poco controversial por su estado jurídico y financiero, se ha incrementado su aplicación como consecuencia, no sólo de los cambios en el entorno demográfico, sino también derivado de las transformaciones sociales generadas por la globalización, las cuales han tenido incidencia en las formas de trabajo de todo el

mundo (Amozorrutia, 2013). Es por ello, que las organizaciones se han visto en la necesidad de adecuar sus esquemas laborales, adaptándose a situaciones laborales cada día más competitivas. Dentro de estos esquemas se encuentran los términos trabajo u horario flexible, éstos hacen referencia a las diversas alternativas que las empresas ofrecen a los empleados para promover su calidad de vida a través de una diversidad de horarios y localizaciones de trabajo.

Amozorrutia (2013) identificó dentro del trabajo flexible diversas modalidades:

- Trabajo parcial: trabajar menos horas que en una jornada de tiempo completo.
- Trabajo compartido: donde el trabajo diseñado para una persona es compartido por dos o más.
- Trabajo desde el hogar o *home office*: donde se trabaja fuera de la oficina, desde el lugar de residencia del colaborador.
- Trabajo comprimido: se comprimen las horas que componen la jornada laboral semanal en menos días.

2.2. Teletrabajo y trabajo a distancia

El teletrabajo puede encontrarse dentro de los esquemas laborales flexibles y definirse como “aquella actividad profesional que se realiza a distancia mediante el uso de las telecomunicaciones” (Castro Estrada, 2001). Entendiéndose entonces que el teletrabajo es una forma flexible de organización laboral, consistente en el desempeño de la actividad profesional, sin la presencia física del trabajador en el lugar de la empresa durante una parte importante o en la totalidad de su horario laboral. De manera concisa se identifica que el teletrabajo es cualquier actividad laboral que contenga los siguientes componentes:

- Distancia (entre quien presta el servicio y el patrón)

- Comunicaciones telemáticas (asociación entre telecomunicaciones e informática)

- Trabajo flexible (principalmente vinculado con la informática)

Así mismo, Castro Estrada (2001) definió 3 tipos de categorías para el teletrabajo, los cuales se detallan a continuación:

Teletrabajadores en el domicilio. Son aquéllos que desarrollan la mayor parte de su actividad profesional desde su propia casa. Acuden a la oficina de vez en cuando sin horario fijo y por alguna reunión o para recoger material de trabajo. En esta categoría se incluyen, por ejemplo, a los programadores y analistas de sistemas informáticos, empleos que han tenido un papel destacado el ámbito del teletrabajo. Cabe mencionar que en México el artículo 311, de la Ley Federal del Trabajo (2015:69) señala que el “trabajo a domicilio es el que se ejecuta habitualmente para un patrón, en el domicilio del trabajador o en un local libremente elegido por él, sin vigilancia ni dirección inmediata de quien proporciona el trabajo.” Más adelante se ahonda el enfoque jurídico de este tema en México.

Teletrabajador móvil. Es aquél empleado que pasa la mayor parte del tiempo fuera de la oficina, o bien, se encuentra frecuentemente de visita en las oficinas de los clientes. Normalmente se trata de agentes de ventas, técnicos, consultores, ajustadores de seguros y otros. La oficina base de un teletrabajador móvil puede ser su casa, una oficina convencional, o incluso un vehículo, recursos que la empresa proporciona a su empleado.

Telecentros o centros de teletrabajo. Se trata de una situación intermedia entre la oficina tradicional y el trabajo a domicilio. En estos casos, el teletrabajador evita el aislamiento de trabajar en casa y ahorra los costos, tiempos e inconvenientes del mantenimiento.

Se encuentran a su vez dos modalidades de comunicación en el teletrabajo, el teletrabajo conectado: en el cual el trabajador realiza su actividad en un equipo conectado al servidor de la empresa, pudiendo existir una conexión en una dirección (one way line) o de forma interactiva (two way line).

Y el teletrabajo desconectado. Donde no existe conexión informática entre el equipo utilizado por el trabajador y el servidor de la empresa. Las instrucciones previas y siguientes se reciben al concluir una tarea o entregar un resultado que puede ser compartido personalmente, en papel o a través de un dispositivo (Lacavex Berumen, 2009).

Se puede entonces, de entre todas las fórmulas posibles de organizar el teletrabajo, considerar algunas vertientes actuales de trabajo a domicilio, es decir aquéllas en las que concurren simultáneamente cuatro requisitos:

- 1º) El empleo de herramientas tecnológicas
- 2º) La deslocalización total de la prestación de servicios.
- 3º) Lugar de desarrollo de la prestación libremente elegido por el trabajador.
- 4º) La actividad se realice sin vigilancia aparente (presencial ni constante) del empresario.

Cabe mencionar que aunque no necesariamente todas las formas de teletrabajo los reúnen (Morgado, 2004) existen los sujetos que realizan una actividad laboral empleando medios informáticos o telemáticos pero que siguen conservando su puesto de trabajo en la sede de la empresa, por lo que no hay que confundirlos con teletrabajadores. En realidad, son trabajadores ordinarios a los que se les ha actualizado las herramientas de trabajo, buscando calidad y rapidez en el resultado final.

Para la empresa, la deslocalización del trabajo obliga a revisar los instrumentos clásicos de control que partían de una presencia física constante de trabajador y empresario en el mismo centro de trabajo. Es entonces cuando, las propias herramientas informáticas, empleadas en todo su potencial, ofrecen al empresario nuevos cauces de control, ya antes desconocidos (Selma Penalva, 2010). El acatamiento del teletrabajador hacia las normas puede llegar a ser mucho más intenso incluso que el que derivaba del control empresarial clásico, por lo que su atipicidad dificulta reconocer los rasgos nuevos a través de los que se manifiesta hoy en día la integración productiva en los supuestos de teletrabajo. Teniendo en cuenta esta situación, no puede negarse que los teletrabajadores quedan tanto expuestos a tratos diferentes como a falta de consideraciones en comparación con un trabajador en sitio (Erro Garcés, 2008).

2.3. Factores de impacto

En la Figura 2.1 se describen algunos factores principales que se deben tomar en cuenta a la hora de hablar del teletrabajo.

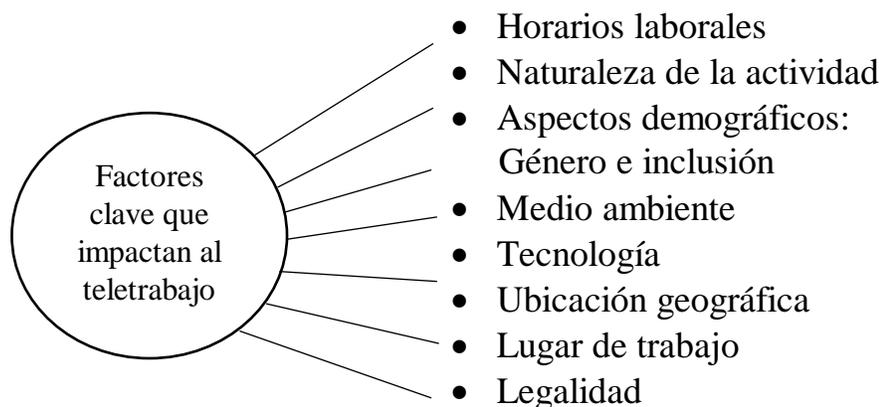


Figura 2.1. Factores de impacto en el teletrabajo (Fuente: Elaboración propia)

Por ejemplo, la privacidad en el domicilio familiar en el que se desarrolla la tele-prestación laboral para materializar una relación laboral puede tomarse como elemento por parte del contratante para evitar el alta en la seguridad social, o

incluso para establecer jornadas diarias de trabajo que superen los máximos legales.

En otra circunstancia, la falta de un espacio adecuado dentro de casa puede repercutir en el desempeño y comodidad del empleado produciendo un sentimiento negativo hacia la actividad que desarrolla.

Es por ello, que éstas y otras consideraciones tanto para el empleado como para la organización son de suma importancia, ya que pueden resultar claves para elaboración de métricas, cuestiones legales o psicológicas, resultados de productividad entre otras. Al identificar la mayor cantidad de estos factores, si bien es difícil delimitar una propuesta genérica para todos los entornos, serán de utilidad para crear una estrategia lo más completa posible que abarque el panorama base cuyo denominador común buscará una eficiente implementación del esquema de trabajo remoto.

2.3.1. Horarios laborales

Una de las razones más fuertes por las cuales las organizaciones acuden a estos esquemas es para fomentar la calidad de vida en el trabajo como parte de su estrategia de responsabilidad social corporativa. Estas estrategias se encuentran en auge debido a las campañas que día a día se hacen más frecuentes en relación a entornos de trabajo saludables que promuevan calidad de vida profesional y personal. Derivado del hecho prevaleciente en diferentes rubros laborales donde son demasiadas las horas que pasa un empleado promedio en su lugar de trabajo, inclusive siendo hasta mayor el tiempo que pasa en la oficina del que pasa en su hogar con su familia, entendiéndose entonces que son escasas las horas para el descanso y la recreación comparadas con el trabajo. De acuerdo a Rubbini (2012), entre las razones por las cuales las instituciones en México no intentan disminuir esta jornada, se destaca el *presentismo* laboral. Esta idea comúnmente aceptada se basa en la creencia de que, si una persona pasa más tiempo de lo normal en el lugar de trabajo, va a

tener una imagen más profesional o la persona va a ser más productiva. Independientemente de cuál sea la razón, en México existen por lo general jornadas laborales extensas. Según cifras oficiales de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) más de 13 millones de personas ocupadas laboraron más de 48 horas a la semana (INEGI-STPS, 2012). Por otro lado, de acuerdo a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en 2013 se laboraron un promedio de 2250 horas anuales por colaborador en México (OCDE, 2014).

2.3.2. Naturaleza de la actividad

Si bien, la idiosincrasia y cultura latinoamericanas suelen ser un factor clave en el éxito o fracaso de la implementación del trabajo a distancia, cabe resaltar los siguientes puntos observados en comparación con el trabajo tradicional (Sosa Albarrán, 2005):

- Los buenos empleados en la oficina suelen ser buenos trabajadores en casa. La ética laboral no se modifica, mientras que las horas productivas si se incrementan.
- Los empleados no deberán ausentarse completamente del lugar físico de la empresa, pues el contacto personal ayuda a fomentar el sentido de pertenencia. Siempre habrá de encontrar razones válidas para que en ocasiones variables el empleado acuda a la oficina.

En el contexto organizacional, por ejemplo, no tendría sentido tratar de implementar una estructura de teletrabajo en una organización cuyo principal servicio sea el mantenimiento, la industria o incluyan tareas técnicas y operativas, aunque si bien no es imposible, está distante actualmente el que ello suceda (Katupitiya & Wales, 1946) por la dependencia latente y actual con la maquinaria utilizada. Tampoco es un esquema viable dentro de una organización en la cual la cultura organizacional sea burocrática o fuertemente jerárquica. El teletrabajo funciona mejor donde existe el trabajo colaborativo y donde los empleados no

solamente tienen poder para pensar, actuar y tomar decisiones, sino que anhelan dichas actividades por sí mismos. Es posible, entonces implementarlo donde la administración juzga a sus empleados por el resultado de su trabajo y no por el tiempo dedicado al mismo (Durante, 2002). Los sectores de producción de servicios y ventas al por mayor son ejemplos que de acuerdo a Graizboard (2015) son elegibles naturalmente para el teletrabajo.

2.3.3. Aspectos demográficos, de género e inclusión

La situación de la mujer en México refleja la complejidad que representa muchas veces el trabajo para este sector de la población. De acuerdo con la ENOE el 71.6% de las mujeres ocupadas son madres y el 42% de las mujeres trabajan fuera de su casa (INEGI-STPS, 2011). En los resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo del segundo trimestre de 2017 se menciona que algunos sectores de la población no presionan activamente en el mercado laboral, el caso por ejemplo de las mujeres, ya que ellas mismas consideran que ya no tienen oportunidad alguna de competir en él como consecuencia de dedicarse al hogar y no haber acumulado experiencia laboral. Lo mismo aplica a personas maduras y de la tercera edad, y otros.

Cabe destacar que estos datos permiten también observar la preocupación creciente de padres y madres de familia, sobre todo aquellos que trabajan tiempo completo, hacia la supervisión de sus hijos generando un alto grado de estrés y baja moral en las personas (Barnett & Gareis, 2006) derivado de la necesidad de que sean varios los integrantes de la familia quienes realicen actividades productivas.

Los cambios demográficos y el envejecimiento de la población en las áreas metropolitanas crean a su vez un número creciente de trabajadores que pueden preferir trabajar desde su casa mientras cuidan a los miembros de la familia, dependientes, envejecidos o agobiados por alguna enfermedad (Matthews & Williams, 2005).

Algunas empresas actualmente siguen cayendo en el error de no considerar a los trabajadores con discapacidades, siendo realmente un recurso importante e insuficientemente aprovechado para los empleadores. Para ellos, un esquema remoto disminuye o elimina los desplazamientos, reduce las distracciones en el lugar de trabajo y los ayuda a equilibrar las exigencias laborales y familiares. En general, se ha demostrado que el teletrabajo mejora la lealtad y la productividad de los empleados y aumenta la probabilidad de retención de la fuerza laboral derivado del compromiso y agradecimiento al sentirse incluidos en una sociedad y actividad productiva.

El teletrabajo puede ser una forma eficaz de incorporar a las personas con discapacidad a la fuerza de trabajo por primera vez, o bien, volver a incorporarlas después de una lesión o durante un tiempo de convalecencia (Anderson & Douma, 2009).

2.3.4. Medio ambiente

Se ha calculado que por cada coche se emiten un promedio de 3 a 4 toneladas de bióxido de carbono al año (Henderson & Mokhtarian, 1996). Si la reducción calculada de los desplazamientos que se imputan a la práctica del teletrabajo ronda el 17%, según estimaciones basadas en experiencias europeas, la disminución de estos contaminantes oscila entre 0.5 y 0.7 toneladas por año (Guerrero, 2000).

En USA, país vecino, varios autores han estimado la disminución de hasta un 0.8% del consumo nacional de gasolina tras la implementación del teletrabajo (Roth, Rhodes, & Ponoum, 2008). Adicional a ello, se ha registrado que el consumo de energía eléctrica a nivel nacional disminuyó del 0.01% al 0.4% en los Estados Unidos y de un 0.03% hasta un 0.36% en Japón, gracias al ahorro en las instalaciones de las empresas que decidieron optar por éste tipo de esquema (Matthews & Williams, 2005).

En la Ciudad de México y área metropolitana se generan el 6.7% de GEI (Gas de Efecto Invernadero) del total de toda la república mexicana, derivado de

la necesidad de desplazamiento de la población para el cumplimiento de actividades tanto laborales como recreativas, por lo que la vuelve el área que genera mayor contaminación en todo el país (Graizbord, 2015).

Aseguran también varios autores que la difusión de esta práctica laboral en la agenda de políticas urbanas del gobierno, y no sólo en las empresas del sector privado, podría tener efectos positivos en la reducción de la movilidad, la congestión del tráfico y la contaminación atmosférica, mejorando la salud y el bienestar general de los habitantes de la (ZMVM) Zona Metropolitana del Valle de México (Hamilton, 2002).

2.3.5. Tecnología

Los factores tecnológicos son vitales en el ámbito del teletrabajo, ya que se precisa contar con un área de telecomunicaciones que pueda aportar a los teletrabajadores soporte y las infraestructuras necesarias a precios competitivos, lo cual puede representar un reto decisivo en el desarrollo del nuevo esquema en la organización. Este factor trata de la aceptación y uso de tecnologías avanzadas en un ambiente donde posiblemente, el recurso humano, los equipos, las estructuras y los enfoques de gestión no se encuentren preparados para asumir la realidad planteada (Roche Tovar, 2006).

Al potencializar la tecnología en los procesos cotidianos, la organización redundaría en ventajas competitivas, así como en oportunidades de desarrollo, en tanto que como menciona Roche Tovar (2006), las TIC representen el punto de partida en lo relativo a la implementación del teletrabajo.

Por ende, el teletrabajo, al depender de las TIC, y al encontrarse éstas en continuo desarrollo y actualización, es necesario en el trabajador una adaptación constante y preparación en conocimientos y habilidades relacionados con estas tecnologías. El sobreesfuerzo y necesidad urgente de los trabajadores por tener que estar siempre actualizados puede representar una situación estresante así como costosa (Rubini, 2012), dificultando incluso a las empresas, obtener

personal calificado en el mercado tanto para su área de experiencia como tecnológicamente hablando (Selma Penalva, 2010).

2.3.6. Ubicación geográfica

Matthews & Williams (2005) aseguran que la implementación del teletrabajo puede afectar el mercado laboral atrayendo a trabajadores calificados o especializados que normalmente no entrarían en el mercado de trabajo debido a la falta de movilidad o responsabilidades familiares. Esta posibilidad ayuda a la empresa a replantearse una ampliación de espacios o bien adquisición de nuevos equipos, si necesidad de grandes gastos en infraestructura.

En este caso, la gestión del teletrabajo puede verse como un esfuerzo continuo para seguir siendo un empleador progresista y moderno: uno que es capaz de atraer y retener personal talentoso. Prácticamente, este conocimiento sobre las motivaciones de la fuerza de trabajo y la experiencia puede traducirse en material de contratación y una imagen, así como la identidad de un empleador como abierto y sensible a las expectativas cambiantes y las necesidades de la fuerza de trabajo.

2.3.7. Lugar de trabajo

Los teletrabajadores en casa pueden beneficiarse sabiendo separar los roles del trabajo y del hogar al adoptar estrategias asociadas con la entrada y salida de cada actividad, ya que su límite entre el trabajo y el hogar puede ser confuso debido a la naturaleza misma de su acuerdo de trabajo. Sin embargo, algunos teletrabajadores pueden preferir aprovechar su flexibilidad de trabajo adoptando estrategias integradoras de ambos (Fonner & Stache, 2012).

La capacidad de vincular a los trabajadores electrónicamente ha abierto nuevas posibilidades en la forma como se llevan a cabo las actividades de oficina en las empresas, dicha capacidad incluso ha hecho innecesario un lugar físico ya que puede efectuarse en cualquier lugar en el que el empleado se encuentre, siempre y cuando pueda estar en red y comunicación con su tarea. Surge entonces como otra opción la oficina virtual (Lefcovich, 2010). En la última década, aquellas personas con conocimientos digitales, que escapaban de la

oficina, pero también evitaban el aislamiento laboral en el hogar, encontraron una solución más para su necesidad de interactuar: espacios de coworking (Nicklin, Cerasoli, & Dydyn, 2016).

2.4. Marco Legal

2.4.1. Internacional

La OIT realizó una reunión en relación al teletrabajo en Ginebra del 20 al 24 de abril de 1998, en la que se adoptó por unanimidad la denominada “Resolución sobre el teletrabajo en los servicios de correos y telecomunicaciones”.

En términos generales, en la resolución “se invita al Consejo de Administración de la OIT a que:

1) Exhorte a los Estados Miembros (EM) a que consideren los derechos de los teletrabajadores y adopten medidas apropiadas, de carácter legislativo o de otra índole, para protegerlos;

2) Pida a los EM y a las organizaciones de empleadores y de trabajadores que reconozcan que el teletrabajo puede constituir un medio para aumentar las oportunidades de empleo, mejorar la calidad de la vida activa y organizar eficazmente el trabajo en aras de la buena marcha de las empresas;

3) Pida al Director General que:

a) Intensifique las investigaciones en la materia tomando en consideración a las diferencias de trato entre hombres y mujeres, con especial referencia a la formulación de una definición más clara del teletrabajo;

b) Convoque a una reunión de expertos encargada de examinar las repercusiones del teletrabajo, incluida la posibilidad de que la OIT adopte normas laborales sobre esa cuestión” (OIT, 1998).

En 2004 la Comisión de Teletrabajo en Argentina determinó la inclusión en la Ley del Contrato de Trabajo (LCT) el texto referente al establecimiento del régimen jurídico del teletrabajo en relación con la organización donde se igualan los derechos de ambos trabajadores, tanto aquéllos que laboran en casa como aquéllos que lo hacen las oficinas, y definiendo controles que buscan proteger los bienes y privacidad de los mismos.

En Chile, en 2001 la ley del Código del Trabajo Chileno se vio modificada en su artículo 08 al eliminar el penúltimo párrafo que establecía la presunción de la no existencia de relación laboral cuando los servicios fueran prestados habitualmente en el propio hogar de las personas que los realizan o en un lugar libremente elegido por ellas, y cuando la prestación de servicios se efectúa sin vigilancia ni dirección inmediata de la persona que los contratan.

2.4.2. Marco Legal en México

La Ley Federal del Trabajo (LFT) en el título sexto denominado “Trabajos Especiales”, prevé el capítulo XII que abarca de los artículos 311 al 330 para hacer referencia al “trabajo a domicilio”. El “trabajo a domicilio es el que se ejecuta habitualmente para un patrón, en el domicilio del trabajador o en un local libremente elegido por él, sin vigilancia ni dirección inmediata de quien proporciona el trabajo. Si el trabajo se ejecuta en condiciones distintas de las señaladas en el párrafo anterior, se regirá por las disposiciones generales de esta Ley”. Como nota relevante la legislación mexicana señala que los patrones que den trabajo a domicilio deberán inscribirse previamente en el “registro de patrones del trabajo a domicilio”, que funcionará en la Inspección del Trabajo. En el registro constará el nombre y el domicilio del patrón para el que se ejecutará el trabajo y los demás datos que señalen los reglamentos respectivos (LFT, 2015a).

Esta ley también menciona dentro de las obligaciones de los patrones, que los salarios de estos empleados, no podrán ser menores de los que se paguen

por trabajos semejantes en la empresa que los emplea, ésta y otras condiciones laborales como son días de descanso y vacaciones se harán constar por escrito.

2.5. Casos de éxito

2.5.1. Europa

En España cada vez se están haciendo más necesarias nuevas medidas que permitan conciliar la vida profesional y la personal y/o familiar. En este caso, el teletrabajo se ha convertido en la opción que permite a los empleados atender otras necesidades de la vida diaria brindándoles una mayor flexibilidad, sin embargo, sigue sin ser en este país una modalidad muy extendida. Es posible que se deba a la misma cultura presencialista, que se tiene en México, donde la estampa se encuentra sumamente arraigada al igual que se manifiesta entre los españoles, donde coinciden la cultura y condición que insisten en la presencia física de los trabajadores en el centro de trabajo durante largas jornadas. El español, por lo general, tampoco tiene arraigada la práctica de la dirección por objetivos, y al no existir objetivos concretos, se hace difícil medir la eficacia de la ocupación. Sin embargo, también es cierto que otra tendencia en las organizaciones es la del quehacer colaborativo, lo que está de algún modo obligando a cambiar estos modos remanentes de realizar las actividades, con lo que también conllevará a fomentar la aplicación del teletrabajo. En el caso de BBVA por citar un ejemplo, han dispuesto de tres modalidades de trabajo flexible que ya fueron probadas en un programa piloto. La que tuvo mayor éxito indica que el 90% de la jornada laboral la realizan desde su domicilio, y el restante se realiza de manera presencial dentro de las instalaciones de la empresa. Actualmente 9% de sus empleados opera exitosamente en ésta modalidad y casi el 80% de nuevos empleados solicita instalarse en su domicilio (Foro efr, 2012).

2.5.2. Latinoamérica

En los países en vías de desarrollo existe una crisis de trabajo, resultado del déficit de empleo en unidades de producción de pequeño a mediano y por el incremento de los puestos de trabajo en las micro unidades de servicios, manufacturas y autoempleo, generando así una fragmentación horizontal entre trabajadores de capacidades similares. En consecuencia, ha disminuido la valoración del trabajo sobre todo digno, y frente a este conflicto la sociedad ha cometido el error de descalificar el desarrollo tecnológico y la optimización de recursos para beneficiar a la fuerza de trabajo del hombre cuando en realidad deberían la sociedad y el gobierno crear una relación simbiótica entre dichas variables (de la Garza Toledo & Neffa, 2001).

En el caso de Argentina, afirma Gallusser (2005) que el teletrabajo es una práctica relativamente reciente refiriéndose al campo particular de la traducción, por su condición de freelancer pues en ésta actividad no se cobra un sueldo fijo sino generalmente asignado por proyecto. Así mismo que en la mayoría de los casos se desempeña desde casa, no sólo en este país, sino en la mayoría en los que se encuentra esta profesión. Argentina incluso cuenta con la Comisión de Teletrabajo creada en septiembre de 2003 la cual dispone a estudiar el tema para subsanar estadísticas no oficiales manejadas por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico en la que indican que unos 700,000(CACE, 2017) argentinos trabajaban de alguna forma de teletrabajo. La consultora Carrier y Asociados afirma que en 2001 sólo el 31.3% trabajaba desde su casa, tendencia que aumentó en un 40% en sólo 3 años (Sarlegui, 2004).

En Colombia se encuentra un ejemplo más cercano a México en cuanto a ubicación geográfica, cultural y social, en donde una prueba piloto fue impulsada por la Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS, 2015). En esta iniciativa se evaluaron teletrabajadores y superiores inmediatos con

cuestionarios on-line en factores de calidad de vida, productividad e impacto ambiental. En el 60% de los casos se observó del 60 al 99% en cumplimiento de acuerdos laborales, mientras que en un 30% de los casos, el cumplimiento fue del 100%. En el 87% de los casos hubo aumento de productividad. En un 93% hubo incidencia positiva de calidad de vida a nivel familiar, de salud y personal. Los superiores inmediatos reportaron cumplimiento de compromisos y aumento de productividad en un 90%. También se presentaron resultados positivos en impacto ambiental. El 100% del personal masculino y femenino de la prueba piloto desea continuar con el teletrabajo (CCD, 2013).

En países como Perú e incluso Venezuela, la convergencia de una serie de factores tales como la intensificación de la globalización, las problemáticas económicas y la reestructuración de instituciones de gobierno han dado lugar al surgimiento de escenarios en los que inciden las relaciones laborales flexibles, que, si bien no están por ahora inevitablemente obligadas a adoptar el teletrabajo, brindan una serie de beneficios a aquéllos que lo acogen. Representando un reto en la medida que estos esquemas son introducidos al sistema actual imperante de las organizaciones.

Algunos de los problemas que han enfrentado son: la baja calidad del empleo y la informalidad del mismo, no obstante las empresas de producción, transformación y transmisión de información al requerir de mayor expansión han recurrido al uso y desarrollo del teletrabajo (Góngora Quintanilla, 2009).

III. METODOLOGIA

3.1. Mediciones y análisis.

Se elaboró este trabajo de investigación en el marco de un paradigma mixto como una forma de complementar aspectos cualitativos y cuantitativos. Dicha elección permitió contemplar los distintos objetivos planteados, brindando la posibilidad de fortalecer los diferentes puntos de vista y percepciones al respecto.

Con relación a los instrumentos empleados se seleccionaron las encuestas, entrevistas y el análisis de documentos. Buscando responder a las necesidades y preocupaciones, tanto de las empresas como empleados y teletrabajadores. La comparación de estos instrumentos permitió recoger datos con los que, a partir de su interrelación, se buscó alcanzar un conocimiento de la temática investigada desde distintas perspectivas y para poder proponer los factores relevantes a considerar en una la implementación exitosa del esquema, en particular a empresas mexicanas.

La participación tanto de supervisores, trabajadores como teletrabajadores en todo el proceso fue voluntaria. Se realizó una campaña de difusión (e-mailing, redes sociales) en las que se buscaron participantes de diferentes sectores, tamaños y características con el objetivo establecer conclusiones que fueran útiles y extrapolables a varios ramos empresariales del país.

3.2. Análisis estadístico.

El análisis estadístico de la información obtenida, se realizó basado en las consideraciones de variables mostradas en el Cuadro 3.1.

Variable	Descripción	Indicador	Instrumento
Teletrabajo	Legislación e incentivos	Marco legal	Análisis de documento LFT

	Implementación en otros países	Reglamentación e implementación	Análisis de documentos, libros blancos.
Desarrollo profesional	Colaboración	Sentimiento de aislamiento	Encuesta a trabajadores y teletrabajadores
	Capacitación	Eficiencia	Encuesta a teletrabajadores
	Visibilidad laboral	Evaluación de desempeño	Encuesta a teletrabajadores
	Liderazgo	Involucramiento con el reporte directo	Encuesta a teletrabajadores
		Nivel de comunicación	Encuesta a teletrabajadores
Desarrollo personal	Calidad de vida	Comodidad	Encuesta a trabajadores
		Tiempo libre	Encuesta a trabajadores y teletrabajadores
	Salud (Estrés)	Nivel de concentración	Encuesta a trabajadores y teletrabajadores
		Cantidad de interrupciones	Encuesta a trabajadores y teletrabajadores

Cuadro 3.1. Definición operacional de las variables

La metodología que se utilizó para el diseño de la encuesta realizada a teletrabajadores siendo ésta explorativa, referida a opiniones y motivaciones, incluyó la definición del nivel necesario de estudio, la formulación de preguntas unilaterales relacionadas a cada indicador, así como la escala subjetiva más efectiva. Las encuestas iniciaron con preguntas cerradas de filtro, de introducción y finalmente las de rango Likert.

Se emplearon herramientas de control estadístico para el análisis tales como las hojas de recolección de datos en las que se refirieron observaciones adicionales de los participantes, así como histogramas y gráficas en los que se representó la frecuencia de las variables observadas y su comportamiento respecto a las preguntas de control y de consistencia en la encuesta. Los diagramas de

dispersión fueron finalmente de utilidad al momento de la interpretación de resultados. (Visauta Vinauca, 1989)

IV. RESULTADOS Y DISCUSION

En la Figura 4.1 se presenta un panorama general de la composición que debía cumplir cada individuo de la población que participó en las encuestas:

- Profesionista
- Mayor de edad
- Mexicano

Algunos hallazgos que vale la pena resaltar se muestran en la Figura 4.2.

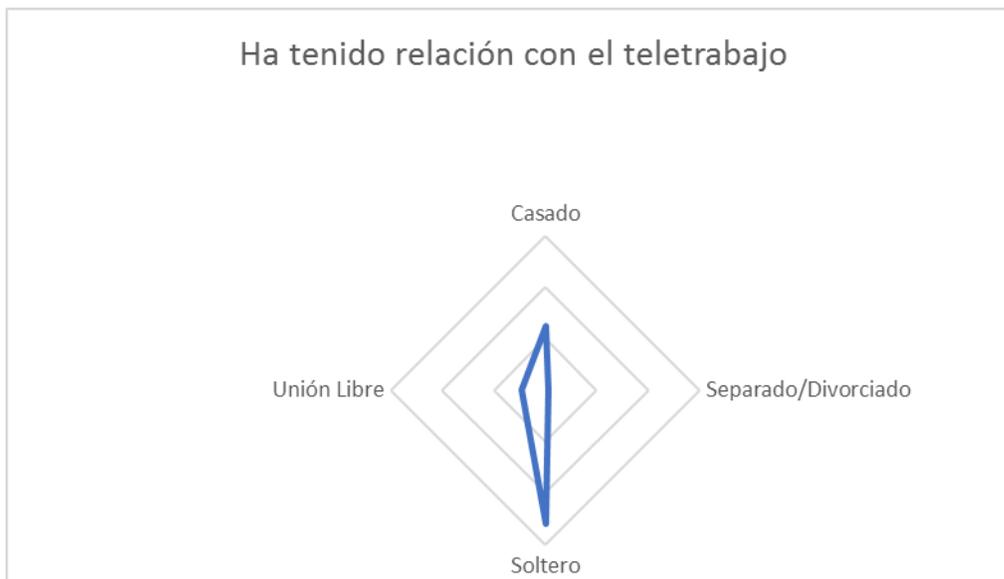


Figura 4.1. Distribución de situación civil y su relación con el teletrabajo

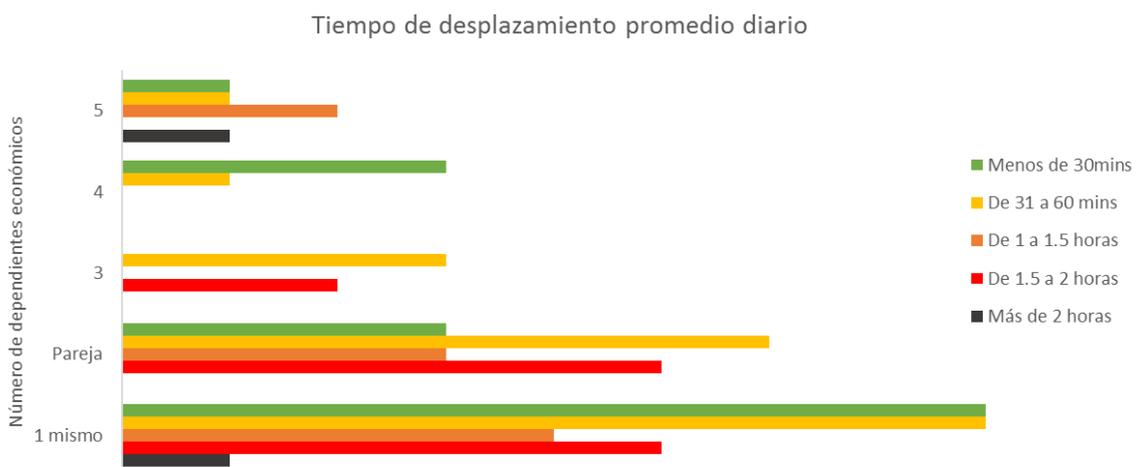


Figura 3.2. Tiempo promedio de desplazamiento diario en relación con el número de dependientes

4.1. Factores de riesgo

A partir de la revisión de encuestas y entrevistas realizadas en este trabajo de investigación se encontró que hay una serie de aspectos que, aunque a veces (o para algunos teletrabajadores) proveen ventajas, también implican riesgos al teletrabajar. Condensados a continuación:

- Control y autonomía en el trabajo (flexibilidad)
- Relaciones sociales
- Conciliación vida privada y laboral (ámbito psicosocial)
- Competencias/exigencias
- Desarrollo profesional y personal (desempeño)
- Regulación legal e institucional

4.1.1. Flexibilidad

Suele atribuírsele al teletrabajo la ventaja de permitirle al trabajador mayor control y autonomía en el desempeño de sus actividades, así como de su horario. Sin embargo, el trabajador puede no tener el control total y depender de la demanda y el ritmo del mismo con frecuencia manipulados por el cliente o a quien se presta el servicio (Rubini, 2012).

Hasta un 44% de los jefes entrevistados coinciden en que la flexibilidad de horario y de actividades puede acontecer al igual que en el centro de trabajo, sin embargo un 37-40.7% de los trabajadores concuerdan también que desde casa es más probable experimentar la libertad individual para regular el ritmo de trabajo ante una sobrecarga o intensificación de trabajo, o bien, por el contrario, propiciar la ausencia parcial o total de horas de trabajo según se necesite y no así en la oficina tradicional.

4.1.2. Relaciones Sociales

Como se muestra en la Figura 4.3, existe muy poca inquietud en los trabajadores sobre la distancia adquirida con el teletrabajo respecto a los

compañeros y jefes, ya que un 29.6% se mostraron indiferentes, siendo esta modalidad conveniente para personas con personalidades autónomas o solitarias, confirmando lo que menciona Rubbini (2012), ya que de lo contrario el teletrabajador puede tener la sensación de aislamiento físico y social, estado de soledad, o bien percibir ambigüedad en el desempeño de sus actividades debido a unas expectativas poco claras, mal explicitadas o con amplios márgenes de incertidumbre.

Al trabajar desde casa extraño tener compañeros de trabajo

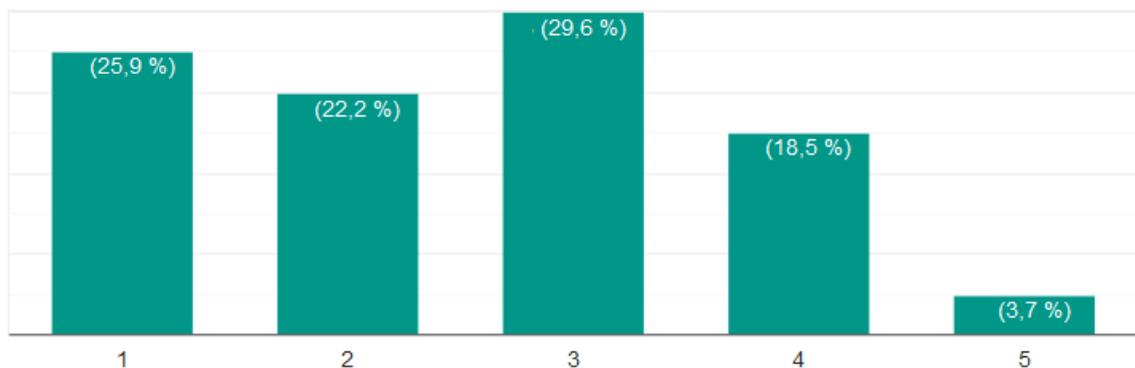


Figura 4.3. Percepción social.

En un rango de identificación siendo 1 poco de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo con la afirmación.

En este tema, para la contraparte, 33-44% de los supervisores consideran que la comunicación y colaboración decaen en un esquema remoto.

4.1.3. Conciliación vida privada y laboral

Como se muestra en la Figura 4.4, la mayoría de los teletrabajadores encuentra facilidad para organizar las tareas del trabajo y las domésticas. Sin embargo, las interrupciones son un gran obstáculo, por ejemplo: visitas inesperadas de familiares, tener que atender familiares enfermos, hijos, mascotas, atender el teléfono, y otros.

Al trabajar desde casa tengo mayores interrupciones durante mis actividades

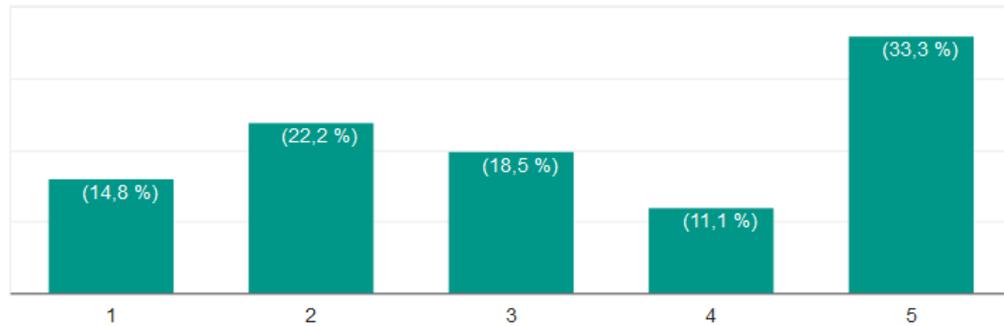


Figura 4.4. Distracciones en casa.
En un rango de identificación siendo 1 poco de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo con la afirmación.

Cabe mencionar que no existió una diferencia significativa en las opiniones de teletrabajadores y trabajadores respecto a posibles complicaciones en el manejo de los horarios y la alimentación.

4.1.4. Competencias y exigencias

Los resultados de la Figura 4.5 mostraron cierto grado de incertidumbre por la carencia de un proceso de estandarización de seguimiento a las actividades o bien por la falta de definición y aplicación de criterios entorno a métricas de desempeño.

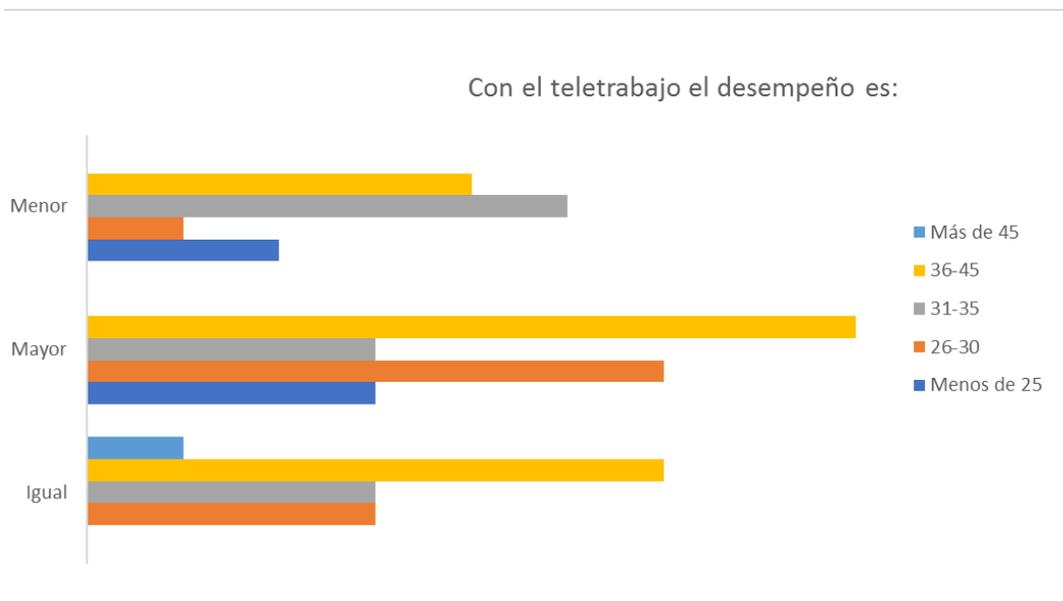


Figura 4.5. Relación de la edad con la percepción del desempeño laboral en el teletrabajo

Se puede confirmar, entonces, que efectivamente aún persiste, al menos inconscientemente, el modelo de evaluación por observación, a pesar de resultar inefectivo para medir el desempeño de los empleados en ambientes donde se realiza teletrabajo y trabajo presencial por igual.

4.1.5. Desarrollo profesional y personal

Hasta un 33% de los teletrabajadores admitió experimentar cierto estancamiento profesional y falta de capacitación en el trabajo, sin embargo, por la literatura anteriormente descrita cabe recordar que el desarrollo suele quedar en manos del teletrabajador aumentando las posibilidades individuales de abrirse camino en diversas organizaciones sin importar la ubicación geográfica.

Se puede observar que los teletrabajadores no perciben al teletrabajo como un impedimento para su desarrollo profesional; al contrario, un 33-55.6% afirma realizar sus actividades con menor tensión y mayor creatividad.

Trabajar remotamente fue un importante indicador para una mayor motivación laboral, el 48% admitió sentirse menos estresados lo que resulta en una mejor retención de empleo, mayor éxito en la carga de trabajo y mayor oportunidad de carrera. La percepción en cuánto a éxito personal /familiar no fue

un factor significativo comparado al de la oficina tradicional, pero si clave para las evaluaciones de rendimiento, siendo éstas las más bajas en oficina denotando menor equilibrio entre el trabajo y la familia y con un 40.7% de aumento de productividad trabajando desde casa.

La mitad de los supervisores reconoce que el teletrabajo permite a la empresa ampliar y diversificar su recurso humano, sin embargo 66% considera que este esquema no es compatible con muchas áreas.

4.1.6. Marco legal

Finalmente, se puede observar que tampoco existe una divergencia notable de miedo a perder el trabajo en ninguna de las modalidades. 37% de los trabajadores aseguran cumplir con su jornada laboral más eficientemente desde casa, mientras que, por su parte, 38% de los supervisores afirman que el teletrabajo debe ser aplicado únicamente en situaciones de emergencias y temporalmente.

4.2. Propuesta de esquema para el teletrabajo en México

4.2.1. En la empresa

Los factores críticos de éxito a considerar se muestran en la Figura 4.6.

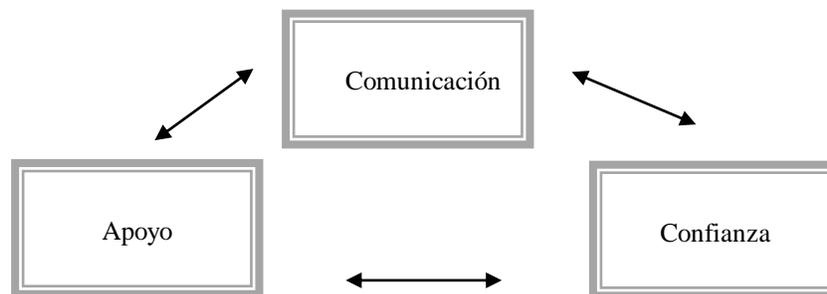


Figura 4.6. Factores críticos de éxito. (Fuente: Elaboración propia)

Tres factores han sido instrumentales en la creación de un entorno favorable para la descentralización efectiva de organizaciones grandes y medianas (Nilles, 1975):

- 1) El crecimiento de la "industria de la información";

2) El desarrollo eficiente incremental, de comunicaciones y tecnologías informáticas de relativamente bajo costo; y

3) La creciente magnitud y variedad de fuerzas que motivan a las organizaciones a descentralizar.

Los modelos de la dirección tradicional deben acoplarse a las exigencias del entorno a fin de impulsar el éxito de su gestión (Gurvis & Philpott, 2008). Mientras las organizaciones tradicionales se fundamentan en la autoridad con jerarquías verticales, el nuevo modelo propuesto deberá mantener un flujo circular de creación de grupos y equipos de trabajo que permitan que la información llegue a todos sus integrantes.

Es por ello que se debe considerar la geolocalización de los trabajadores, la naturaleza y objetivos de la empresa, así como las áreas que la conforman y la disponibilidad de recursos que se designarían a un esquema flexible.

En este orden de ideas, la “Dirección a distancia” precisa de procedimientos claramente definidos en los que la comunicación se convierta la herramienta fundamental para garantizar el éxito.

Recomendaciones y políticas

Antes de una implementación de esquema de trabajo laboral se recomienda verificar los siguientes puntos como parte de las estrategias para gestionar un equipo virtual de trabajo (Polus, 2015)

:

- Procesos y procedimientos
- Infraestructura
- Disponibilidad de cambio
- Medios de comunicación
- Horario para tareas y actividades
- Horario para reuniones
- Viajes al centro de trabajo

- Medidas de desempeño
- Objetivos claros
- Entrenamiento

Viabilidad de implantación del esquema remoto en la institución

Se considerarán los factores ya mencionados y su enfoque de viabilidad de acuerdo a lo siguiente:

- 1) Sector de actividad (moderno, tales como la industria de sistemas de telecomunicaciones);
- 2) Nivel educativo del empleado (con educación universitaria);
- 3) Edad del trabajador y
- 4) Estado civil, que refleja la estabilidad y la responsabilidad

Con la misma importancia, consideraciones ajenas al reclutamiento deberán tomarse en cuenta:

5) Demográficas de los colaboradores para determinar los perfiles principales que conforman a la plantilla laboral. Por ejemplo, pueden existir muchas madres jefas de familia o madres solteras, o estudiantes que puedan beneficiarse de algún tipo de esquema flexible.

6) Consideraciones del sitio de trabajo y equipos, en donde se determinen horarios, lugares de oficina permitidos o disponibles, así como herramientas de trabajo para las actividades requeridas.

7) Cuidar la compatibilidad puesto de trabajo/esquema flexible: No todos los puestos de trabajo son compatibles con todos los esquemas flexibles, por lo que es importante que, antes de elegir el esquema se procure contar con puestos 100% definidos (tareas y actividades) y se establezcan claramente las expectativas de la posición. Este análisis determinará qué esquema puede ser el más adecuado o si por la misma naturaleza del puesto, estas opciones no pueden ser viables.

8) Contar con un sistema de seguimiento eficaz que permita medir y monitorear constantemente el cumplimiento de los objetivos de trabajo en tiempo y forma. Esto permitirá medir la efectividad de los esquemas de trabajo elegidos.

9) Capacitar a los líderes para que realicen un acompañamiento continuo a cada uno de sus colaboradores. Es importante que, a pesar de que los colaboradores laboren en un esquema de trabajo en casa, los líderes se comuniquen constantemente y demuestren la apertura suficiente para que los colaboradores acudan a ellos para despejar dudas, aclarar información, y otros.

Riesgos de implantación del esquema remoto en la institución

Es cierto que existe el peligro de invisibilización del vínculo laboral entre otras deformaciones de relaciones laborales; sin embargo, el riesgo mayor para las empresas resulta aquel llamado en términos económicos *cyberslacking* (también llamado *cyberloafing*, *cyberbludging*, *goldbricking* y en español ciberpereza), el cual se refiere al incremento del uso de Internet provisto por la empresa desde equipos de los empleados para su uso personal y entretenimiento.(Shekher, 2018) Es importante resaltar que esta práctica constituye en sitio un costo por empleado estimado de más de un millón de dólares al año en pérdida de productividad, aunado a costos de seguridad y reemplazo de personal.(Mills, Hu, Beldona, & Clay, 2015).

Para crear un ambiente controlado y simbiótico que permita el seguimiento a tareas sin pérdida de liderazgo:

- Mantener un organigrama ilustrado incluyendo a los teletrabajadores. Esto ayudará a relacionar su cara con las actividades y genera familiarización con los miembros que no lo han conocido en persona.

- Similarmente, mantener un mapa geográfico de la ubicación de los teletrabajadores. Como soporte en cuanto a la disponibilidad derivada de las diferencias de horario.
- Establecer confianza temprana y trabajar para mantenerla.
- Establecer expectativas para cada miembro del equipo con respecto a los informes de estado, reuniones individuales y de equipo.
- Averiguar lo que motiva a cada trabajador y cuáles son sus gustos para ayudar con conversaciones regulares.
- Comunicación. Mantener un contacto regular con los trabajadores remotos para reducir el aislamiento. Esto puede lograrse a través de mensajería instantánea, correo electrónico o llamadas telefónicas. No se debe hacer "porque si," más bien deberá tener siempre un propósito. Por ejemplo, si la productividad es muy alta, llamar al trabajador para darles las gracias es una buena iniciativa. Por el contrario, si la productividad es baja, llamarlo tan pronto como sea posible para discutir el asunto.
- Supervisar la carga de trabajo y horas trabajadas por semana. Por ejemplo, si un trabajador está continuamente trabajando 55 horas por semana, será indicador de que la carga de trabajo del proyecto se deba cambiar para que se distribuya uniformemente.

- Ampliar el enfoque del empleo y formación o entrenamiento para incluir programas electrónicos que permitan capacitar y emplear a teletrabajadores, con y sin discapacidad.
- Fomentar e impulsar programas y proyectos (e incluso buscar el apoyo de gobierno) para adoptar el teletrabajo como una de sus funciones críticas y colocar un porcentaje específico de las personas con discapacidad en puestos de teletrabajo.
- Definir el teletrabajo como una opción de empleo con apoyo para aquellas personas que reciben beneficios de seguro social para permitir su reinserción exitosa en el lugar de trabajo.
- Promulgar políticas (de inclusión) que apoyen el teletrabajo como una oportunidad de transición, vuelta al trabajo para los trabajadores enfermos, discapacitados y lesionados que permitan aumentar resultados de trabajo a largo plazo.
- Dirigir y coordinar la investigación sobre las ventajas, desventajas y resultados de teletrabajo; satisfacción de los teletrabajadores, los salarios y prestaciones; y retorno de la inversión para la formación de teletrabajadores y colocación.
- Organizar eventos y actividades al aire libre en las que se incluyan a los teletrabajadores

4.2.2. Empleados

Factores a considerar para el teletrabajador

En este trabajo se identificó también que el empleado remoto requiere una delimitación del espacio físico de trabajo cuando éste se realiza en el hogar. No distinguir entre el trabajo y vida familiar y social (por ejemplo, cuando se requiere “teledisponibilidad”) puede obstaculizar la delimitación del tiempo y espacio de trabajo vs. el tiempo de no trabajo, repercutiendo en el nivel de satisfacción del trabajador.

Al estar en continuo desarrollo y actualización le suponen al trabajador una continua modernización de equipos y herramientas tecnológicas, adaptación constante y capacitación en conocimientos y habilidades relacionados con estas tecnologías, lo cual puede presentar un nivel de estrés en los trabajadores por tener que estar siempre “actualizados”.

En búsqueda de mejorar la satisfacción del empleado remoto y lograr una implantación de trabajo en casa sin complicaciones, se recomienda que las personas cumplan con las siguientes características:

- 1) Automotivación. Las personas deben ser expertas en establecer rutinas y cumplir los plazos. Los empleados sin una motivación fuerte a menudo tienen dificultades en situaciones que carecen de supervisión.
- 2) Alto nivel de conocimiento y habilidades laborales. Las personas deben tener suficiente conocimiento de su posición (descripción de puesto) para facilitar el trabajo y resolver problemas de forma independiente.
- 3) Alto rendimiento. Las personas deben tener un desempeño sólido, aunque es importante que algunos de los mejores trabajadores permanezcan en la oficina al menos una parte del tiempo para servir como mentores para sus compañeros de trabajo.

- 4) Independencia y confianza. Las personas que trabajan de forma remota están menos expuestas a la supervisión y la retroalimentación y, por lo tanto, deben tener la capacidad de tomar decisiones independientes.
- 5) Comodidad con la soledad. El teletrabajo puede despertar sentimientos de aislamiento, por lo tanto, las personas con una menor necesidad de interacción social son muy adecuadas para los acuerdos de teletrabajo.
- 6) Ética y orden. De la mano con las características anteriores es imprescindible el profesionalismo y la responsabilidad, así como de compromiso con la actividad para el cumplimiento eficiente y veraz de los objetivos.

Cabe mencionar, que puede resultar beneficioso para las nuevas contrataciones que no sea el trabajo a distancia el primer trabajo, sino que al menos el periodo de prueba se desarrolle en el entorno de la oficina para facilitar la asimilación con la cultura organizacional, la interacción y la construcción de relaciones con los compañeros de trabajo antes de trabajar de forma remota (Hamilton, 2002).

Posteriormente puede extenderse la prueba o iniciar formalmente si se cumplen las siguientes capacidades:

- 7) Gestión del tiempo y habilidades organizacionales. El empleado debe mostrar disponibilidad para las demandas diarias limitadas o "chequeos" que los gerentes busquen hacer, las personas deben tener también la capacidad de programar y organizar su trabajo para cumplir con los plazos acordados.
- 8) Concentración. Las personas deben estar muy enfocadas y ser capaces de manejar posibles distracciones en el hogar.
- 9) Fuertes habilidades de comunicación. Las personas que trabajan a distancia necesitarán hacer un mayor esfuerzo para mantenerse en contacto con los gerentes y compañeros de trabajo, proporcionándoles

la información y actualizaciones necesarias mientras trabajan fuera de la oficina.

10) *Trustworthiness & Reliability*. Estos conceptos a menudo sin traducción al español refieren no sólo al nivel de confianza sino también al compromiso con la actividad. Es esencial que los teletrabajadores sean responsables de hacer el trabajo en la misma medida que si estuvieran bajo supervisión en el entorno de la oficina. La confianza mutua es un elemento esencial de un acuerdo de teletrabajo.

Viabilidad de implementación de esquema remoto para el empleado

Es necesario que se realice una evaluación a conciencia por parte del teletrabajador para la ejecución y disposición de las siguientes actividades:

- Desarrollo de rutina y seguimiento
- Creación de lista de tareas diaria y semanal
- Mantener comunicación con el centro de trabajo
- Asistir a las reuniones de trabajo
- Establecer conversaciones con amistades y familiares
- Cultura organizacional

Riesgos de implementación de esquema remoto para el empleado

Los contratiempos dentro de casa pueden representar las faltas y miedos más comunes entre los trabajadores remotos, tales como la falla en algún servicio (luz, telefonía, Internet) y que pueden subsanarse con medidas alternas, (tales como, considerar un lugar tranquilo para trabajar, una cafetería cercana o la casa de algún conocido o familiar, oficinas virtuales o de coworking), y aquellas visitas inesperadas, por lo que será necesario comentar y enfatizar en todos sus círculos la dinámica de su trabajo y la disponibilidad de horario cual si fuera en la oficina.

4.2.3. Recomendaciones generales

Para concluir, antes de que el empleado realice su primera jornada remota se recomienda como último paso para revisar y aclarar los puntos mostrados en el Cuadro 4.1.

CONSIDERACIONES PARA LA EMPRESA	DESCRIPCIÓN
¿Qué equipo es necesario para el empleado?	Enlistar e identificar los equipos telemáticos que serán responsabilidad de la empresa y aquellas herramientas que serán responsabilidad del trabajador
¿Cuáles empleados obtendrán qué tipo de equipo?	Definir de acuerdo al puesto la capacidad o tipo de herramientas
¿Quién pagara por la instalación y mantenimiento de equipo?	Compartir planes de acción ya sea preventivo o correctivo para alguna eventualidad tecnológica
¿Quién dará mantenimiento al equipo?	Capacitar en las políticas de uso de equipos, generalmente se buscan las mismas cual si fuera un esquema tradicional.
¿Para qué actividades estará permitido el uso del equipo?	Especificar excepciones o circunstancias en las que está permitido el uso de herramientas distintos a los requeridos por las actividades laborales
CONSIDERACIONES PARA EL TRABAJO EN CASA	DESCRIPCIÓN
Tener un horario	Generar y respetar un horario cual si fuera un esquema tradicional
Organizar el espacio en casa	Dedicar una habitación separada de áreas y espacios comunes de la casa para evitar tentaciones y distracciones, estableciendo un límite durante para cada área o actividad dentro de la jornada laboral
Asegurar comodidad	Considerar un espacio, luz, ambiente y muebles adecuados
Comunicación con la familia	Hacer del conocimiento del círculo personal de los horarios de trabajo
Disponibilidad	Permanecer en continua comunicación y disponible para cualquier método de seguimiento definido por el empleador

Cuadro 4.1. Recomendaciones para checklist de implementación del teletrabajo

4.3. Beneficios finales

En resumen, con la modalidad de trabajo a distancia en un esquema correctamente implementado el trabajador podrá gozar, por citar algunos beneficios, de la reducción de los traslados y el estrés provocado por la vida rutinaria de la oficina. Son aseveraciones ejemplificadas por las opiniones de los participantes que mostraron sentirse más satisfechos con su trabajo contra los que realizan su labor en oficinas, así también avaladas por los estudios que demuestran que trabajar en forma remota reduce la presión y el estrés en general (McNaughton et al., 2014).

Igualmente, en un esquema de teletrabajo, la deslocalización del servicio posibilita que el trabajador ahorre dinero y tiempo de desplazamiento, facilita pactar un horario flexible y le permite conciliar sin excesivo sacrificio, la vida familiar con su faceta profesional (Selma Penalva, 2010).

Empleados que trabajan desde casa pueden encontrar difícil crear demarcaciones claras entre trabajo y tiempo personal. Puesto que la capacidad de trabajo puede llegar a ser ubicua, teletrabajadores a veces se encuentran trabajando demasiadas horas, hasta bien entrada la noche, los fines de semana, o incluso en vacaciones. De los encuestados, sólo el 24% de teletrabajadores clasificaron su conciliación trabajo/vida como "bueno" o "muy bueno", comparado con el 26% de los trabajadores tradicionales y el 38% de los usuarios con horarios flexibles (con capacidad de alterar sus horas de trabajo sobre una base diaria). Estos resultados implicarían que el teletrabajo no conduce necesariamente a una mayor sensación de equilibrio trabajo/vida. La falta de interacción cara a cara con compañeros de trabajo puede dejar a muchos empleados socialmente aislados y *out-of-the-loop* (conocimiento consciente (o inconsciente) de información por solo unos pocos privilegiados). Esta sensación puede manifestarse en muchas formas diferentes, por ejemplo, algunos logros y éxitos en el trabajo pueden parecer menos emocionantes sin otros con quién celebrar. Además, algunas tareas pueden parecer desalentadoras si el empleado

se siente aislado de recursos o de apoyo (es decir, un compañero bien informado o gerente dispuesto a proporcionar *feed-back* o asesoramiento). Los métodos informales de aprendizaje que cotidiana y frecuentemente se llevan a cabo dentro de la organización pueden también ser extrañados por el teletrabajador. De presentarse ese sentimiento una opción de solución sería considerar teletrabajo a tiempo parcial para mitigar tal sensación de aislamiento social y aprovechar los beneficios del trabajo en equipo y aprendizaje (Hamilton, 2002), o bien, proponer otros sitios de teletrabajo ya mencionados. En el Cuadro 4.2 se resumen las ventajas y retos para el empleado.

VENTAJAS	RETOS
AHORRO EN DESPLAZAMIENTO, ESTACIONAMIENTO, ROPA DE TRABAJO, ESPACIO E INSTALACIONES	Equipo inadecuado o falta de soporte técnico
AUMENTO DE SATISFACCIÓN LABORAL	Interacción limitada con el supervisor
EVITAR “POLÍTICA” EN LA OFICINA	Sentimientos de hostilidad o resentimiento por parte de los compañeros
FLEXIBILIDAD Y AUTONOMÍA	Falta de apoyos personales y materiales
MÁS TIEMPO LIBRE	Dificultad de organización y priorización de actividades
AUTONOMÍA Y FLEXIBILIDAD SOBRE EL HORARIO DE TRABAJO	Dificultad para distinguir tiempo en casa del tiempo para trabajar
ELIMINACIÓN/REDUCCIÓN DE DESPLAZAMIENTO	Sentimiento de aislamiento

Cuadro 4.2. Ventajas y retos con el teletrabajo para el empleado

Para la contraparte, como se muestra en el Cuadro 4.3, lo que principalmente le interesará a la empresa y que idealmente se verá beneficiada, es con la reducción de costos tanto fijos como variables que le ocasiona el hecho de disponer físicamente en la sede empresarial de cierto número de puestos de trabajo, gastos como son: la renta o mantenimiento del inmueble, el consumo de electricidad y agua, el pago de impuestos.

VENTAJAS	RETOS
MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	Dificultad para monitorear al empleado
DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO/IMPUNTUALIDAD	Dificultad para medir la productividad
DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN	El cambio saca a la organización de su zona de confort
AUMENTO DE TALENTO Y SELECCIÓN	Posibles efectos negativos en la red social del centro de trabajo
REDUCCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	Obsolescencia de instalaciones
DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y GESTIÓN POR RESULTADOS	Capacitación en nuevas estrategias de gerenciamiento
DIVERSIFICACIÓN, INCORPORACIÓN DE NUEVO PERSONAL Y DE CARACTERÍSTICAS DIFERENTES (DISCAPACITADOS)	Dificultad fomentando sinergia en el equipo de trabajo
POTENCIACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE FUTURO	Inercia operativa

Cuadro 2.3. Ventajas y retos con el teletrabajo en la empresa

El teletrabajo ofrece a las organizaciones la posibilidad de contratar personal calificado y especializado a nivel global (Gallo et al., 2014). Así mismo, se ha demostrado que los mejores lugares para trabajar incluyen la modalidad del teletrabajo (Amozorrutia, 2013).

V. CONCLUSIONES

La organización al contar con la opción de un esquema de teletrabajo puede mejorar la productividad de los empleados, ya que las personas que trabajan de forma remota no se ven afectadas por las distracciones típicas del entorno de la oficina.

Se facilita un mayor enfoque en el trabajo durante períodos de tiempo que requieren mayor concentración.

Las organizaciones tienen mayor capacidad para emplear a personas discapacitadas, de edad avanzada u otras personas que pueden trabajar, pero cuyas circunstancias físicas o familiares pueden impedirles trabajar en sitio.

Los empleados suelen estar más cómodos en un entorno que ellos mismos han elegido, siendo evidentes las ventajas psicosociales y de salud, así como los beneficios personales en cuanto a calidad de vida se refieren.

Hay reducción en los costos generales de instalaciones de la organización. Con un número creciente de empleados que trabajan desde su hogar o en otras ubicaciones remotas, las organizaciones a menudo pueden reducir sus inversiones y gastos en edificios de oficinas, estacionamientos y otro capital físico.

El teletrabajo también presenta desafíos para las organizaciones. El más obvio para muchos es la dificultad percibida para monitorear el desempeño de los empleados y medir la productividad de los empleados. ¿Cómo sabe un gerente lo que hace su empleado si no se puede verlo? Para las organizaciones y gerentes que supervisan el uso de un enfoque de "línea de vista", el trabajo a distancia puede ser un arreglo laboral inquietante que trae cambios inoportunos e improductivos a la organización. Por lo tanto, las organizaciones que implementan acuerdos de teletrabajo deben comprometerse a confiar en los empleados, capacitar a las personas para tomar decisiones y medir por resultados en lugar de "cara a cara".

Otro desafío se refiere al desarrollo de la sinergia y las responsabilidades en equipo entre los teletrabajadores y sus demás compañeros. A menudo es difícil establecer una relación de confianza mutua y de apoyo entre individuos que interactúan cara a cara con poca frecuencia (Kurland & Bailey, 1999).

La clave para una implementación exitosa radica en la confianza, siendo probablemente el factor más crítico para el éxito en el teletrabajo. Al igual que con el apoyo y la comunicación, la confianza es necesaria en todos los niveles de la organización para tareas en ambientes más flexibles. Los gerentes deben confiar en que el empleado de teletrabajo puede y está haciendo bien sus actividades. Los teletrabajadores deben confiar en que su supervisor los tratará de manera equitativa. Si la cultura de la organización no está basada en la confianza, la confianza entre los gerentes y los teletrabajadores, es poco probable, al igual que el éxito de implementación del esquema remoto.

LITERATURA CITADA

- Amozorrutia, J. (2013). *Esquemas flexibles : ¿ Sí o no ?* México, Centroamérica y Caribe. Retrieved from <http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/publicaciones/854-esquemas-flexibles-si-o-no>
- Anderson, J., & Douma, F. (2009). *Telework for Workers with Disabilities Pilot Projects*. Minneapolis.
- Barnett, R. C., & Gareis, K. C. (2006). Parental after-school stress and psychological well-being. *Journal of Marriage and Family*, 68(1), 101–108. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2006.00236.x>
- CACE. (2017). Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Retrieved from <http://www.cace.org.ar/>
- Castro Estrada, Á. (2001). El teletrabajo y la legislación laboral mexicana. *Boletín de Política Informática*, (1). Retrieved from http://intranet.oit.org.pe/WDMS/bib/virtual/coleccion_tem/teletrab/teletrabajo_en_mexico.pdf
- CCD. (2013). Corporación Colombia Digital. Libro blanco. El abc del teletrabajo en Colombia. Retrieved September 1, 2016, from http://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf
- de la Garza Toledo, E., & Neffa, J. C. (2001). *Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo*. (CLACSO, Ed.). Buenos Aires: Trabajo y Sociedad Gráficas y Servicios.
- Durante, C. M. (2002). *El teletrabajo*. Universidad Estatal a Distancia.
- Erro Garcés, A. (2008). *Teletrabajo Como Medida De Flexibilidad Empresarial*. (G. Ulzama, Ed.) (1st ed.). Navarra: Camara Oficial de Comercio e Industria de Navarra.
- Fonner, K. L., & Stache, L. C. (2012). All in a day's work, at home: Teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 242–257. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00290.x>

- Foro efr. (2012). *El libro blanco del teletrabajo en España*. Madrid.
- Gallardo Moya, R. (1998). *El viejo y nuevo trabajo a domicilio: de la máquina de hilar al ordenador* (1st ed.). Madrid: IBIDEM ediciones.
- Gallo, K. C., Gregorini, P. A., Ianni, N., & Massau, S. F. (2014). *Impacto del teletrabajo en el desarrollo profesional de los Virtual Workers y la adopción de las nuevas tecnologías*. Argentina.
- Gallusser, L. P. (2005). Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral: El caso de la Teletraducción en Rosario. *La Trama de La Comunicación*, 10, 1–15.
- Góngora Quintanilla, R. (2009). *El teletrabajo, una nueva forma de trabajar en la sociedad informacional: El caso peruano*. Pontificia Universidad Católica de Peru.
- Graizbord, B. (2015). Teleworking as a mobility strategy for Mexico City. *International Planning Studies*, 20(1), 112–130.
<https://doi.org/10.1080/13563475.2014.942506>
- Guerrero, M. (2000). *Conditions for the development of new ways of working and electronic commerce in Spain*. Madrid.
- Gurvis, B. S., & Philpott, D. (2008). Handbook for Managing Teleworkers. *A 5-Step Management Process for Managing Teleworkers*. Government Training Inc.
- Hamilton, E. (2002). Bringing Work Home: Advantages and Challenges of Telecommuting, 1–32. Retrieved from
http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/pdf/BC_CWF_Telecommuting_Paper.pdf
- Henderson, D., & Mokhtarian, P. (1996). *Impacts of Center-Based Telecommuting on Travel and Emissions: Analysis of the Puget Sound Demonstration Project* (1 No. 1). Berkeley.
- ILO. (1996). International Labour Organization. Retrieved May 31, 2016, from
http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008063/lang-en/index.htm
- INEGI-STPS. (2011). ENOE. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

- Retrieved June 20, 2016, from
http://www3.inegi.org.mx/sistemas/infoenoe/Default_15mas.aspx?s=est&c=26227&p=
- INEGI-STPS. (2012). ENOE. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
Retrieved June 20, 2016, from
<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/estructbol.pdf>
- JALA. (2015). International. Retrieved May 20, 2016, from <http://www.jala.com/>
- Katupitiya, J., & Wales, S. (1946). Machines without men. *Fortune*, 34, 10–11.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Lacavex Berumen, M. A. de la C. (2009). ¿ES EL TELETRABAJO, TRABAJO A DOMICILIO? UNA REVISIÓN HISPANOAMERICANA. *Biblioteca Jurídica Virtual Del Instituto de Investigaciones Jurídicas de La UNAM*, 89–118.
- Lefcovich, M. (2010). ¿Qué es una oficina virtual? *Altonivel*. Retrieved from <https://www.altonivel.com.mx/tecnologia/4901-que-es-una-oficina-virtual/>
- LFT. Ley Federal del Trabajo. (2015). México: Heroico Congreso de la Unión.
Retrieved from <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lft.htm>
- LFT. (2015b). Reforma DOF 12-06-2015. Capítulo XII.
- Matthews, H. S., & Williams, E. (2005). Telework Adoption and Energy Use in Building and Transport Sectors in the United States and Japan. *Journal of Infrastructure Systems*, 11(1), 21–30. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1076-0342\(2005\)11:1\(21\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1076-0342(2005)11:1(21))
- McNaughton, D., Rackensperger, T., Dorn, D., & Wilson, N. (2014). «home is at work and work is at home»: Telework and individuals who use augmentative and alternative communication. *Work*, 48(1). <https://doi.org/10.3233/WOR-141860>
- Mills, J. E., Hu, B. O., Beldona, S., & Clay, J. (2015). Cyberslacking !, (November 2001), 34–47.

- Morgado, P. (2004). El teletrabajo, nueva forma de prestación de servicios. *Actualidad Laboral*, 13–19.
- Nicklin, J. M., Cerasoli, C. P., & Dydyn, K. L. (2016). Telecommuting: What? why? when? and how? In *The Impact of ICT on Work* (pp. 41–70).
https://doi.org/10.1007/978-981-287-612-6_3
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142–1147.
<https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>
- OCDE. (2014). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Retrieved May 30, 2016, from <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>
- OIT. (1998). Organización internacional del trabajo. In *Programa de actividades sectoriales*. Ginebra.
- Ortiz Chaparro, F. (1995). *Teletrabajo: una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Polus, D. (2015). *Managing a Remote Workforce : Making Sense Out of Today's Business Environment* (PharmaSUG 2015 No. Paper MS09). Portage.
- Roche Tovar, I. (2006). *Iniciativa de Teletrabajo* (No. 5530821). Caracas.
- Roth, K. W., Rhodes, T., & Ponom, R. (2008). The energy and greenhouse gas emission impacts of telecommuting in the U.S. *2008 IEEE International Symposium on Electronics and the Environment*.
<https://doi.org/10.1109/ISEE.2008.4562945>
- Rubbini, N. I. (2012). Los riesgos psicosociales en el teletrabajo. *VII Jornadas de Sociología de La UNLP, 5 Al 7 de Diciembre de 2012, La Plata, Argentina*. En *Memoria Académica.*, 1–18. Retrieved from
http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf
- S.a. (2000). Teletrabajo. Mucho más que trabajar desde casa. Retrieved May 18, 2016, from <http://www.sevsigloxxi.org/ActEmpr/teletrabajo.htm>
- Sarlegui, R. (2004). Oficinas virtuales en la casa. *Diario La Nación*. Argentina.
- SDIS. (2015). *Secretaría Distrital de Integración Social. Documentos y aportes del equipo promotor de teletrabajo*. Bogotá. Retrieved from

http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2015informesgestion/09122015_Informe_de_empalme_SDIS.pdf

- Selma Penalva, A. (2010). Propuestas y reconsideraciones sobre el teletrabajo. *Anales de Derecho*, (28), 20–45. Retrieved from <https://0-dialnet.unirioja.es/catalog.uoc.edu/servlet/articulo?codigo=3966762&orden=352036&info=link%5Cnhttps://0-dialnet.unirioja.es/catalog.uoc.edu/servlet/extart?codigo=3966762>
- Shekher, R. (2018). Cyberslacking Facts of Organization: Determinants and Impact. *Helix*, 8(6), 4300–4303. <https://doi.org/10.29042/2018-4300-4303>
- Sosa Albarrán, A. L. (2005). La empresa y la tecnología. *Congreso Anual de La Academia de Ciencias Administrativas*, 1–12.
- Visauta Vinauca, B. (1989). *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL I: RECOGIDA DE DATOS*. Barcelona: PROMOCIONES Y PUBLICACIONES UNIVERSITARIAS S. A.
- Wiener, N. (1939). *Norbert Wiener y el origen de la cibernética*. Madrid: Guadiana de Publicaciones.

APENDICE

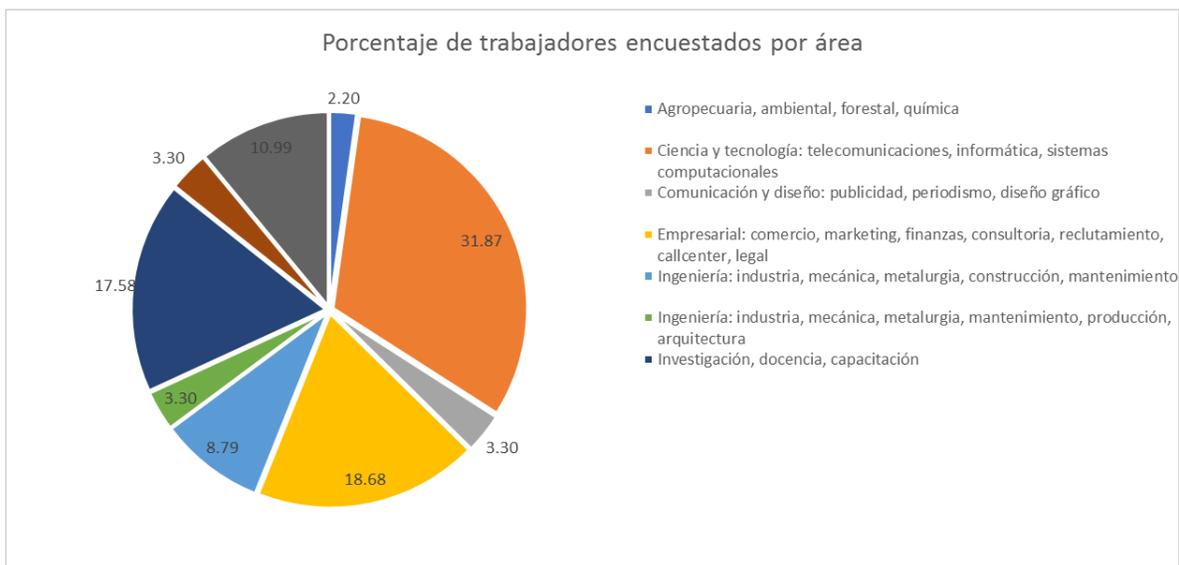
APENDICE 1

En este apéndice se presentan las preguntas y opciones de respuesta proporcionadas en las encuestas/entrevistas.

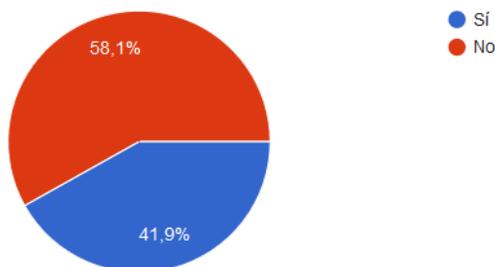
Las gráficas circulares representan preguntas con respuestas abiertas o de selección múltiple, mientras que las gráficas de barra representan aquellas respuestas elegidas en un rango de 1 a 5, siendo 1 elegido para el punto de vista en desacuerdo y 5 el grado de acuerdo más alto.

PREGUNTAS GENERALES A TODOS LOS PARTICIPANTES:

1. Seleccione el área que más se asemeje a la actividad profesional que desempeña

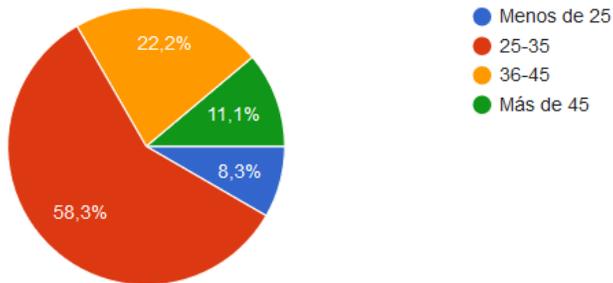


2. ¿Tiene empleados a su cargo?

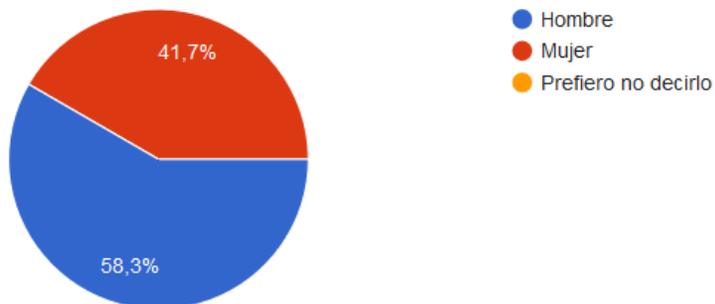


PREGUNTAS GENERALES A SUPERVISORES

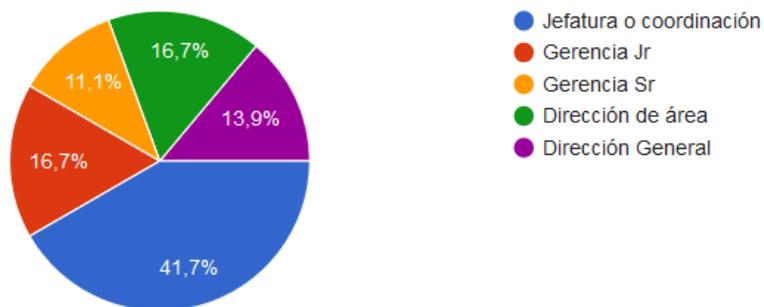
1. Edad



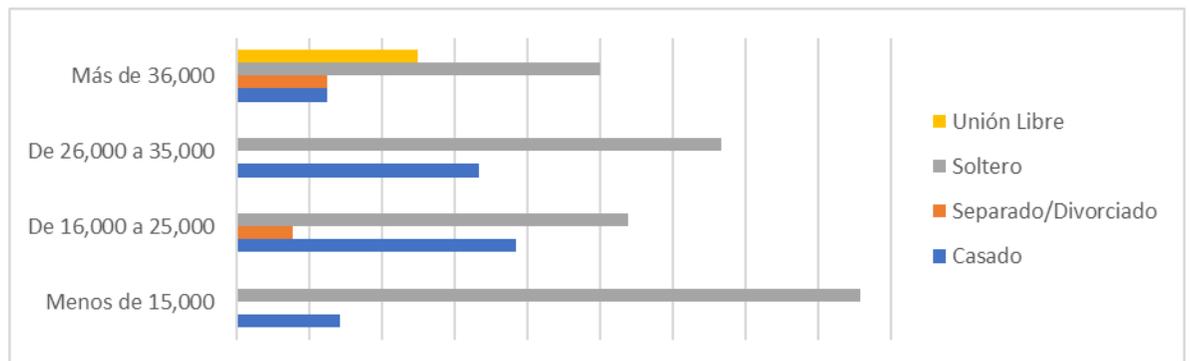
2. Género



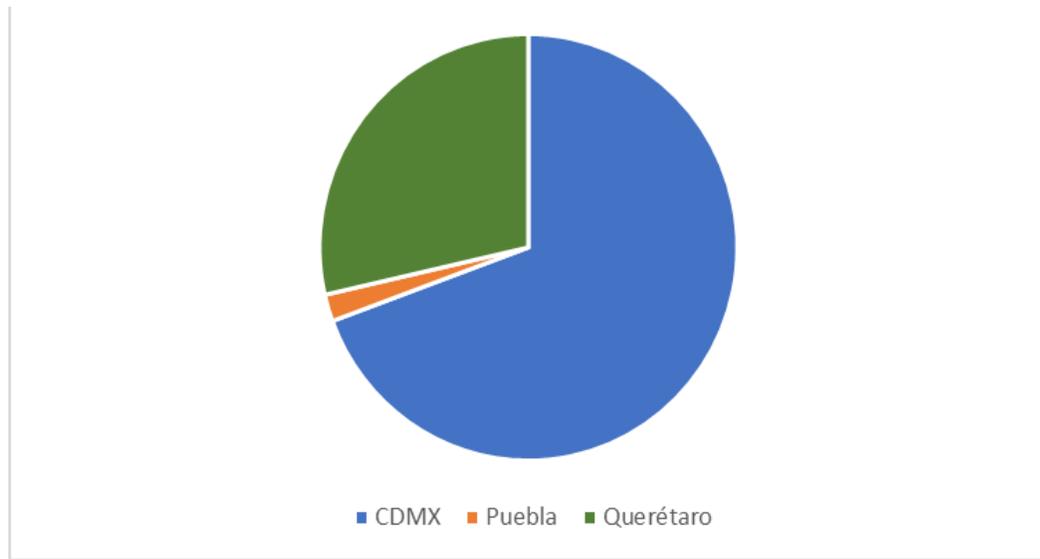
3. Puesto



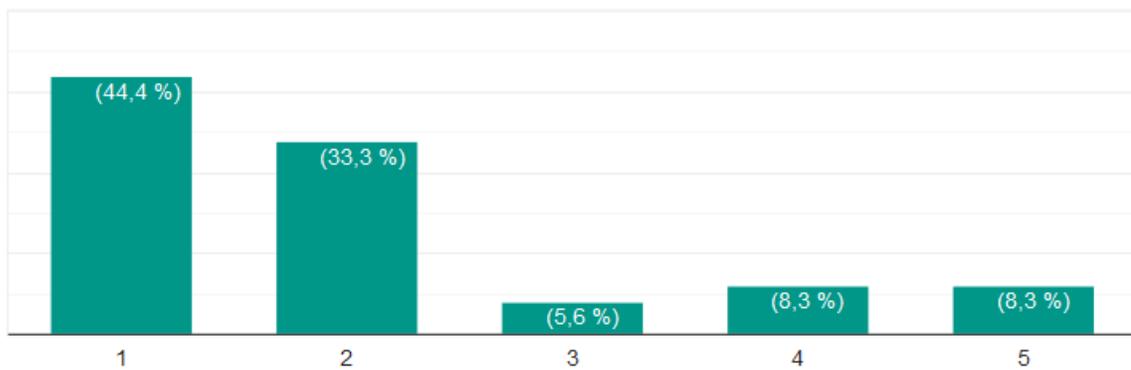
4. Situación civil e ingreso económico mensual libre aproximado.



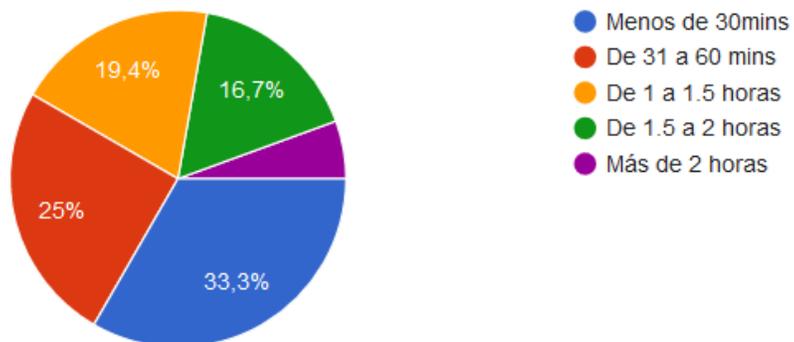
5. Ciudad donde labora



6. Número de dependientes económicos (incluyéndose a uno mismo)

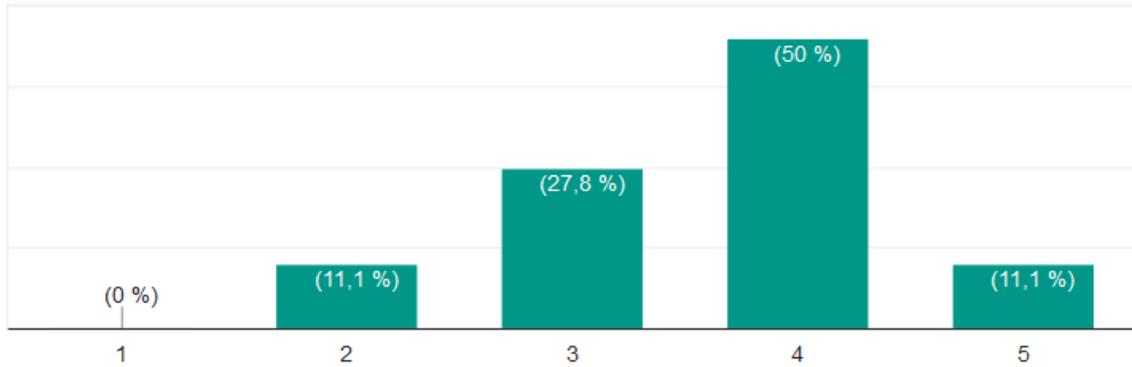


7. Tiempo promedio de desplazamiento diario del hogar al centro de trabajo y de regreso

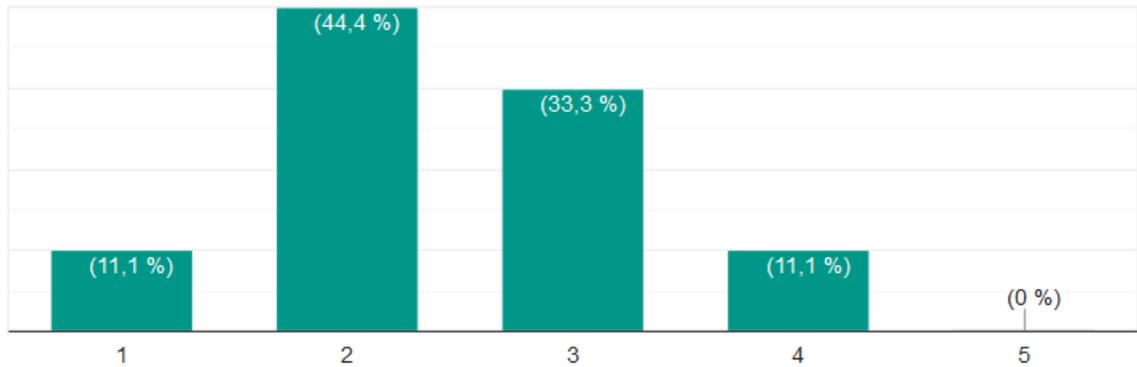


PREGUNTAS A LOS SUPERVISORES CON TRABAJADORES REMOTOS

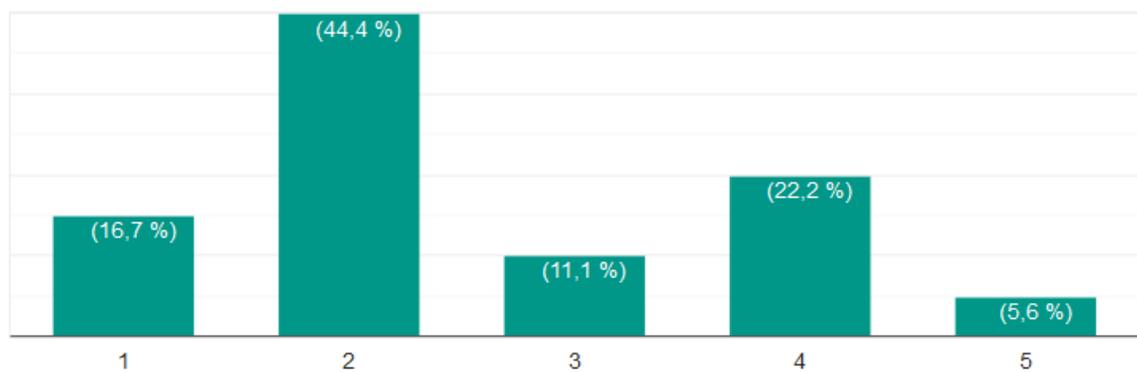
1. Al trabajar desde casa mis subordinados realizan sus actividades con más eficiencia



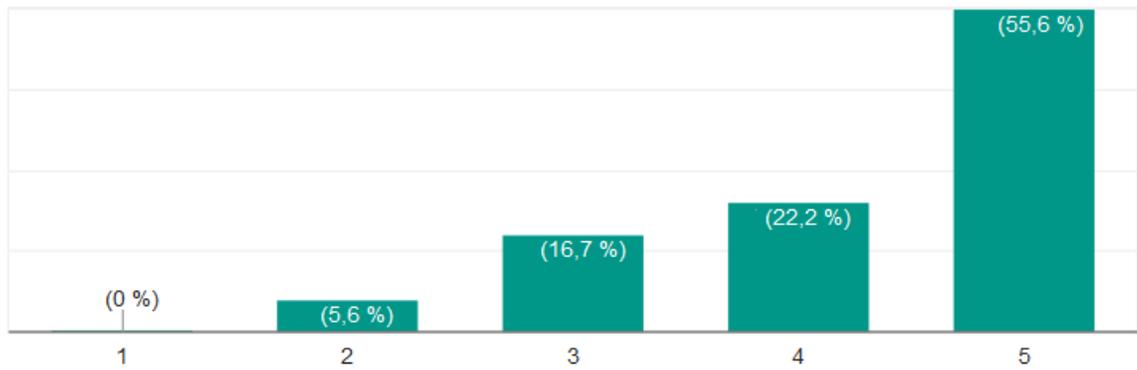
2. El trabajar desde casa empeora la comunicación en el seguimiento de cualquier tarea



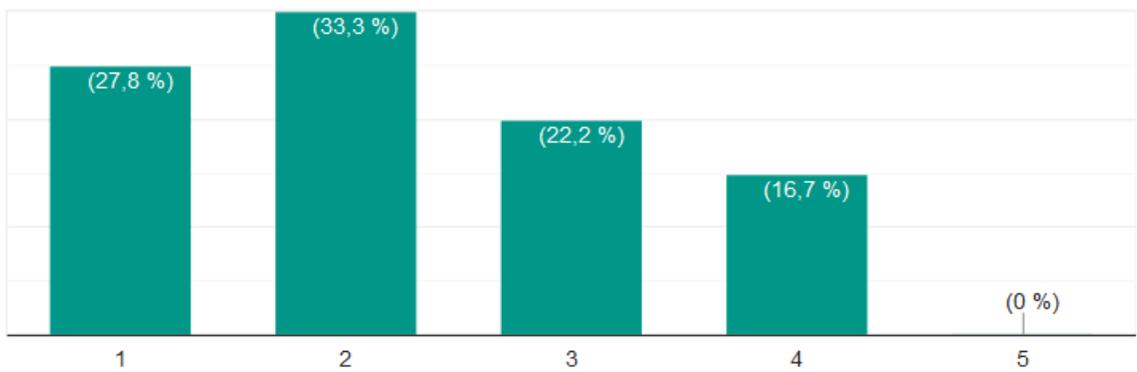
3. Al trabajar desde casa no existe un ambiente de trabajo en equipo



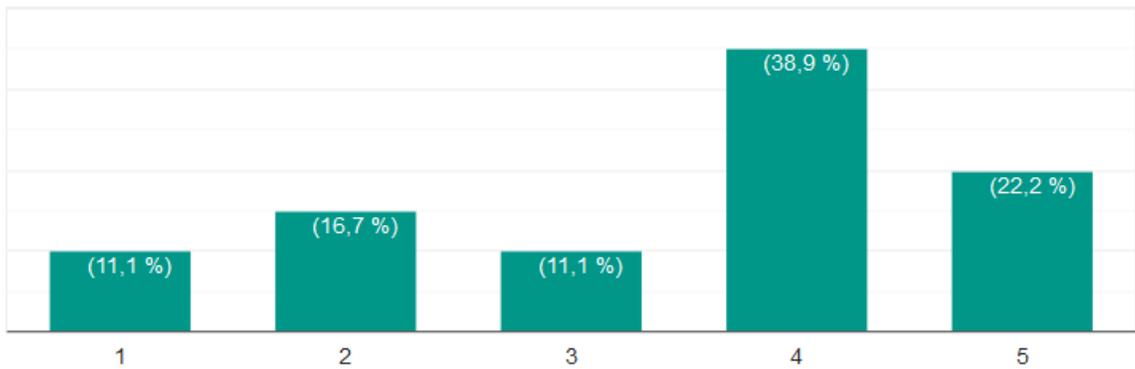
4. No todos los subordinados son capaces de trabajar desde casa



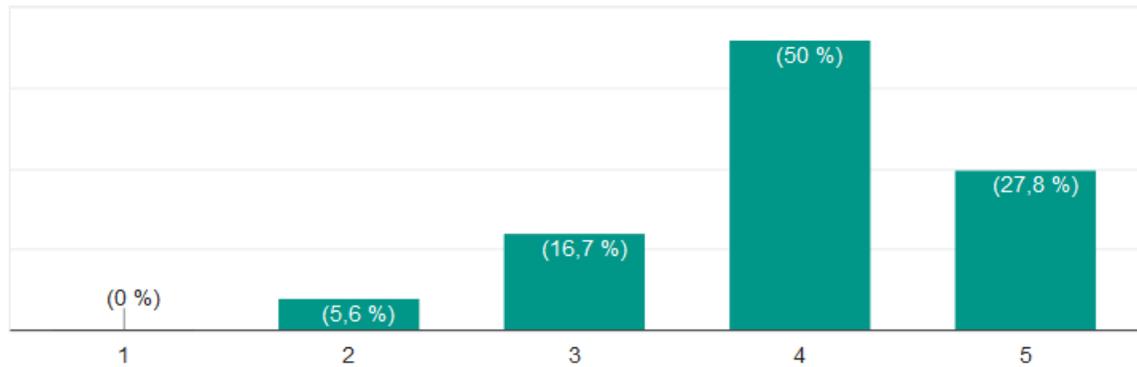
5. El trabajar desde casa impide la correcta colaboración



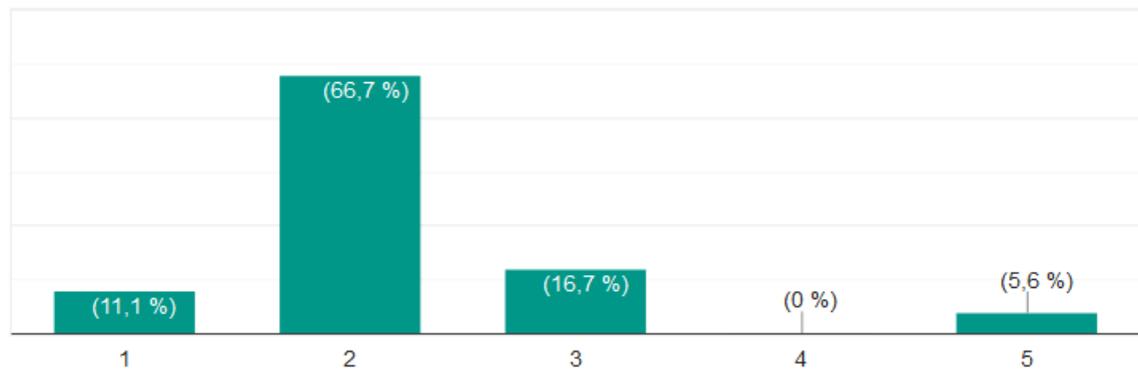
6. Trabajar desde casa es igual que laborar en un centro de trabajo



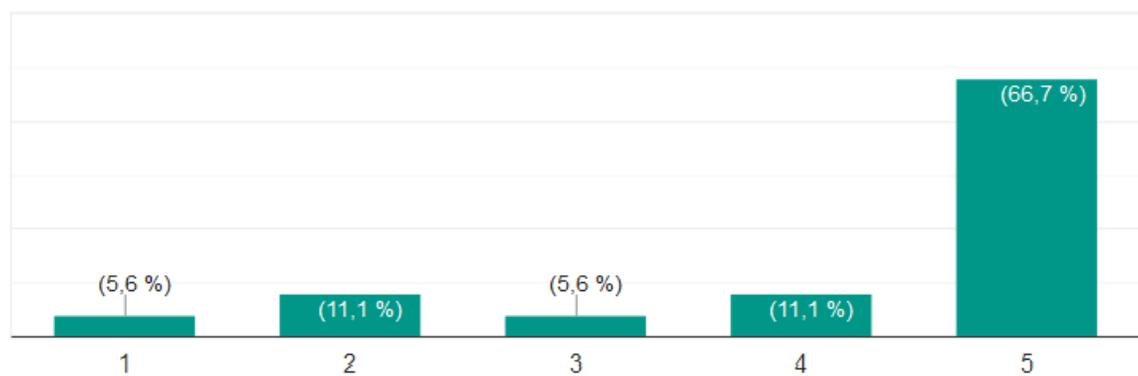
7. El trabajar desde casa permite a la empresa ampliar y diversificar su recurso humano



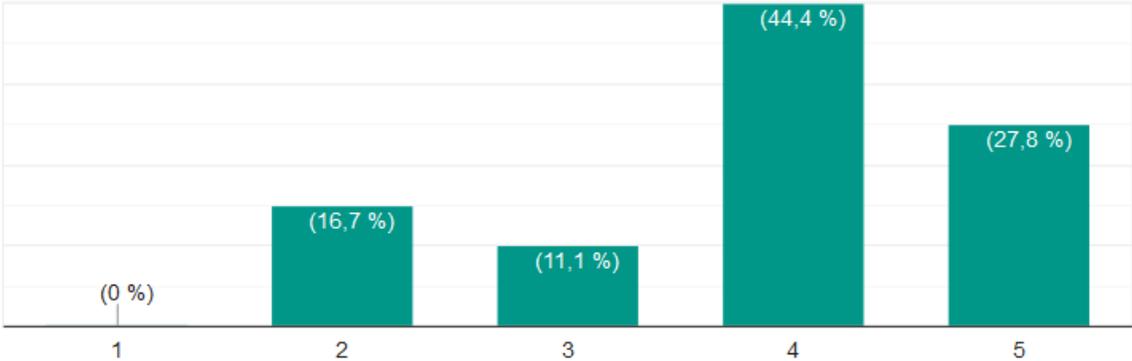
8. Al trabajar desde casa mis subordinados, me es más difícil coordinar actividades



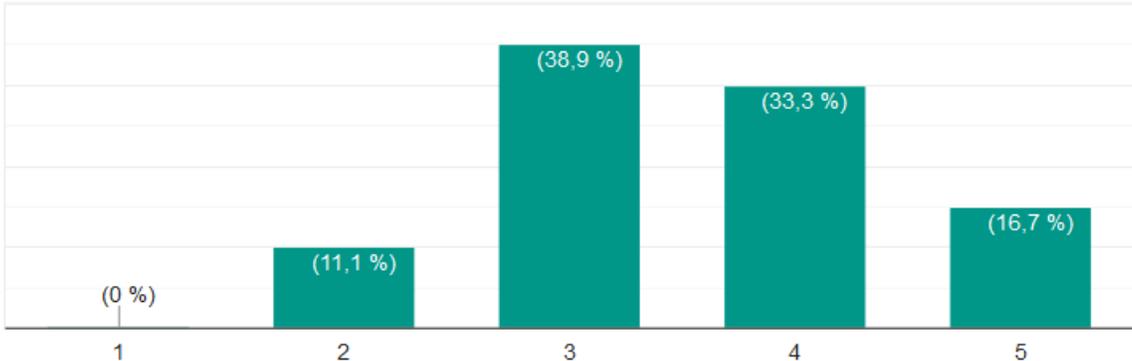
9. El trabajo desde casa no es compatible con todas las áreas/departamentos/profesiones



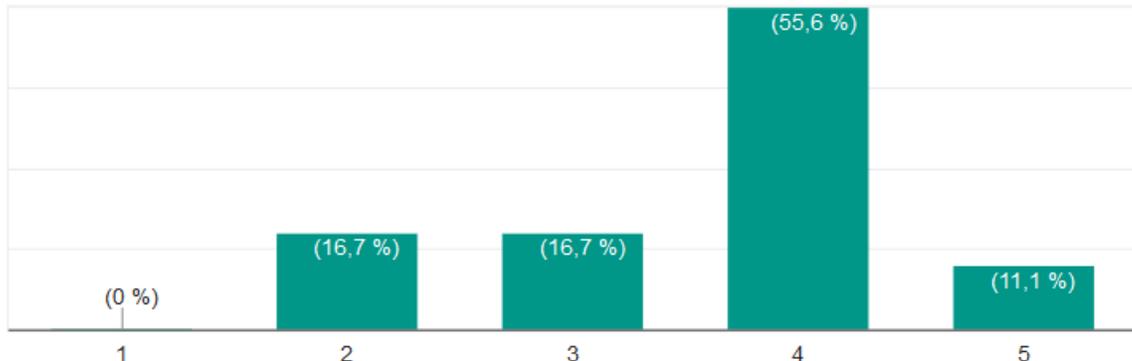
10. Al trabajar desde casa mis subordinados administran mejor su tiempo en relación con sus tareas



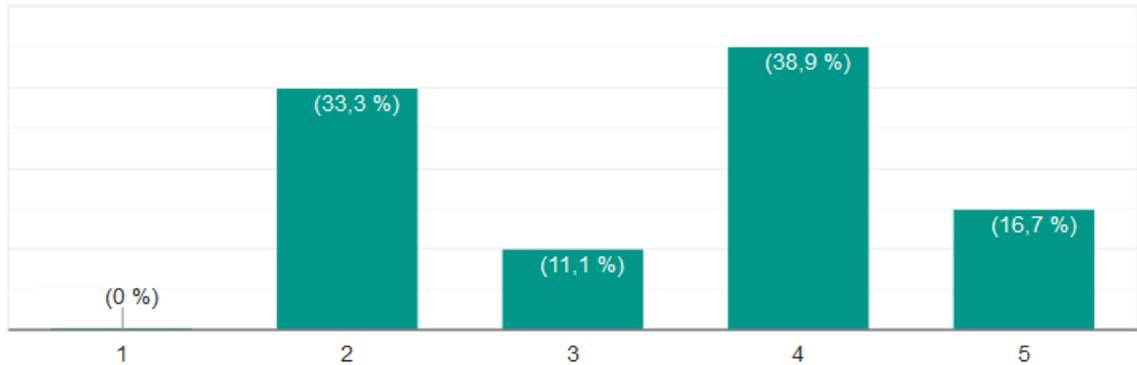
11. Al trabajar desde casa mis subordinados se portan más comprometidos



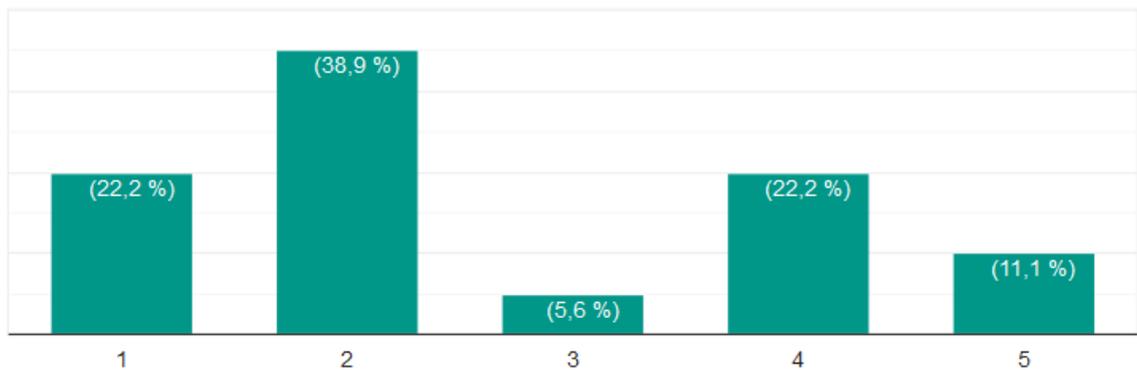
12. Al trabajar desde casa mi relación con el equipo de trabajo es más cordial



13. El trabajo desde casa debe ser aplicado sólo en situaciones especiales y/o temporales



14. El trabajo desde casa no es compatible con la cultura de México

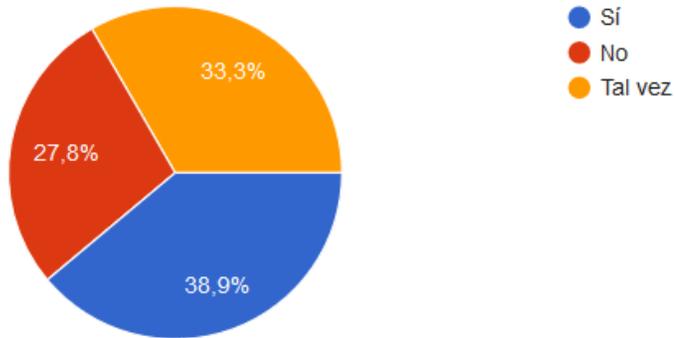


Alguna opinión o comentario que le gustaría resaltar para esta investigación.

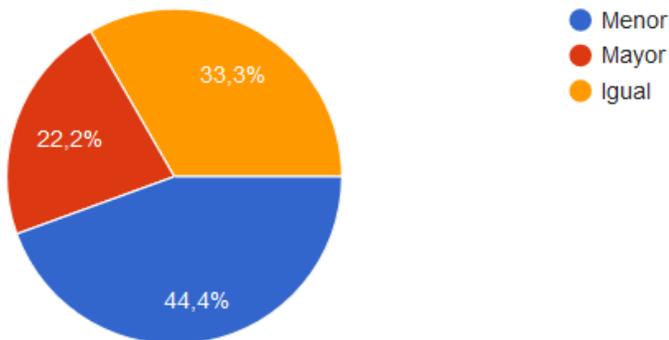
<i>“El teletrabajo es una buena opción, siempre que sean objetivos claros.”</i>
<i>“El trabajo desde casa es buena opción para las personas que necesitan apoyo extra, o em situación difícil (enfermo), pero puede y se da en varias de las áreas, todo es cuestión de acoplarse.”</i>
<i>“El trabajo desde casa depende mucho del área.”</i>
<i>“Tengo la experiencia de trabajar desde casa y de hecho es un objetivo, lograr coordinar al equipo a distancia, pero me he encontrado con dificultades como que no sabemos organizar el tiempo y separar trabajo de vida personal.”</i>
<i>“Se tiene que trabajar mucho en la cultura del mexicano promedio, pero cuando se libra ese obstáculo, las cosas son sumamente diferentes. Creo que se le debería dar mucha más oportunidad al trabajo remoto.”</i>
<i>“Depende mucho el puesto y la persona.”</i>

PREGUNTAS A LOS SUPERVISORES QUE NO HAN TENIDO TRABAJADORES REMOTOS

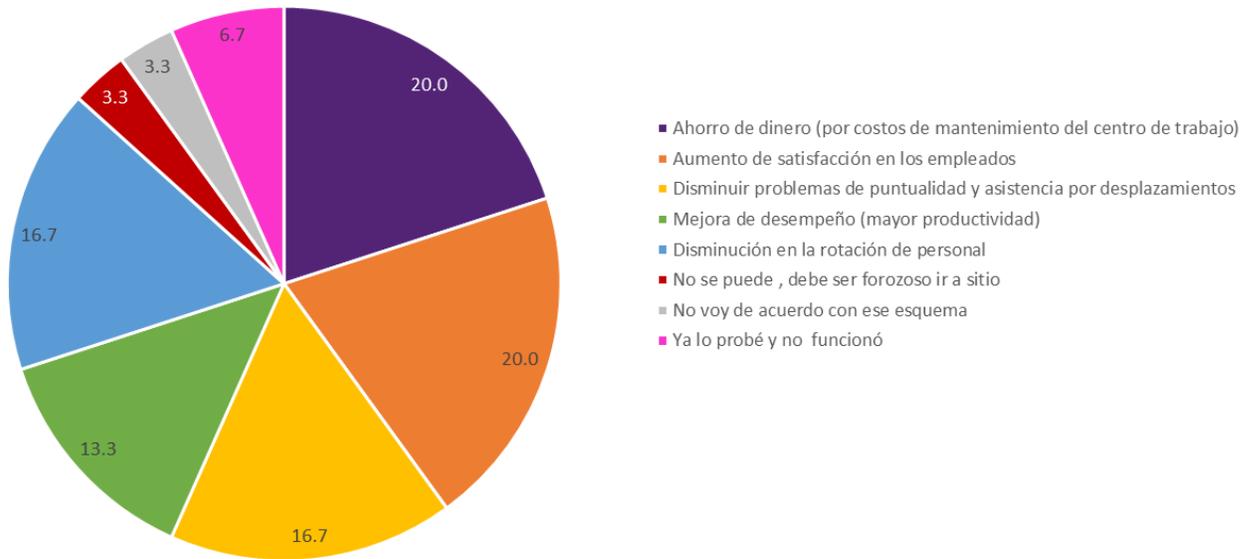
1. Bajo las mismas condiciones de trabajo (prestaciones, salario, horario) ¿Estaría dispuesto a ofrecer a sus empleados trabajar desde sus propias casas?



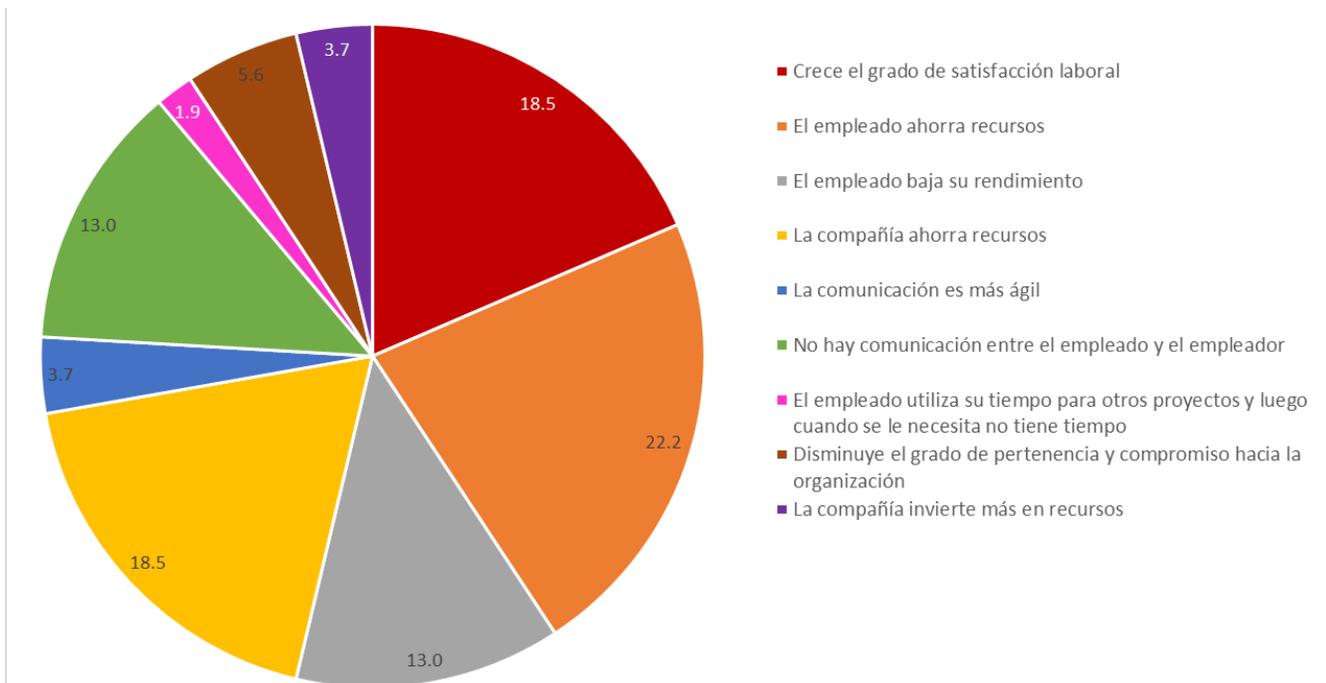
2. En un esquema de trabajo remoto, considera que el desempeño de los empleados sería:



3. Seleccione las condiciones que le incentivarían para ofrecer a los empleados un esquema de trabajo remoto en lugar del tradicional (en sitio)



4. De la siguiente lista, seleccione una o varias aseveraciones que considere sean ciertas en un esquema de trabajo remoto.



Alguna opinión o comentario que le gustaría resaltar para esta investigación.

“Si yo realizo mis trabajos, son ejecución en sitio, por lo tanto, si yo asisto los demás deben asistir siempre.”

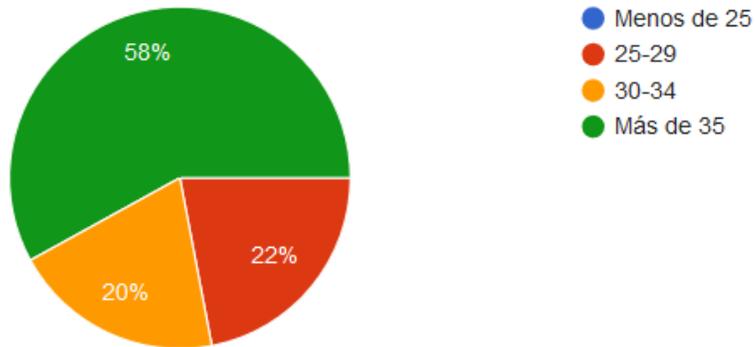
“Estoy a favor de la práctica del trabajo remoto, considero que es el futuro del entorno laboral orientado a la consecución de objetivos”.

“Considero que la naturaleza de nuestra comunidad hablando de mexicanos, no nos permite desempeñar eficientemente el trabajo remoto, no estoy en contra sin embargo se deben desarrollar técnicas para evitar el ocio y mejorar el compromiso en estas condiciones.”

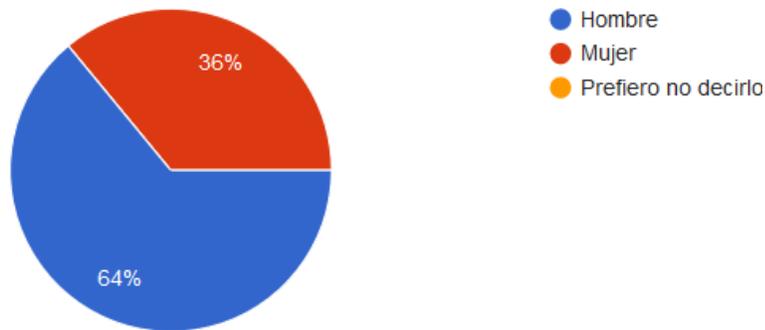
“No me ha tocado trabajar vía remota, pero pienso que tal vez si baje el desempeño del personal, al sentirse cómodo en su casa puede que olvide algunas actividades.”

PREGUNTAS GENERALES A EMPLEADOS SUBORDINADOS

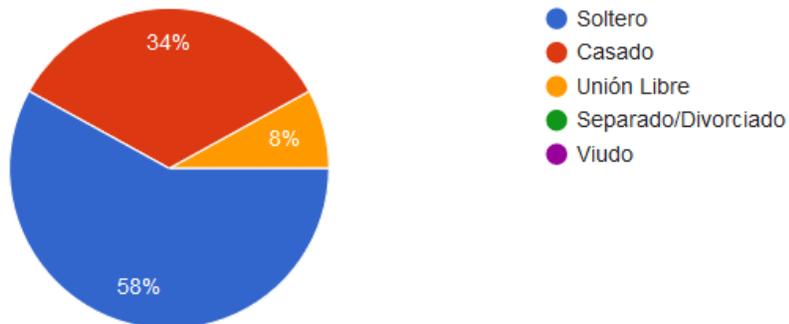
1. Edad



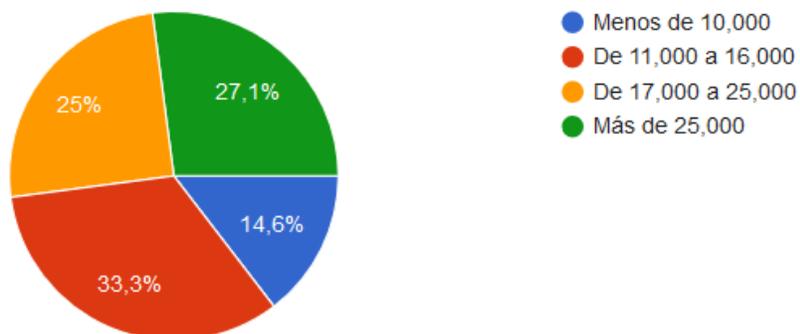
2. Género



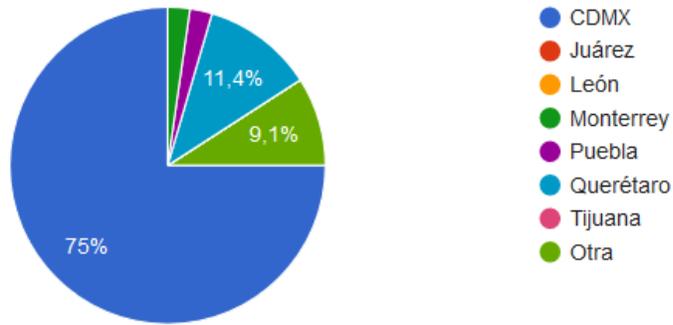
3. Situación civil



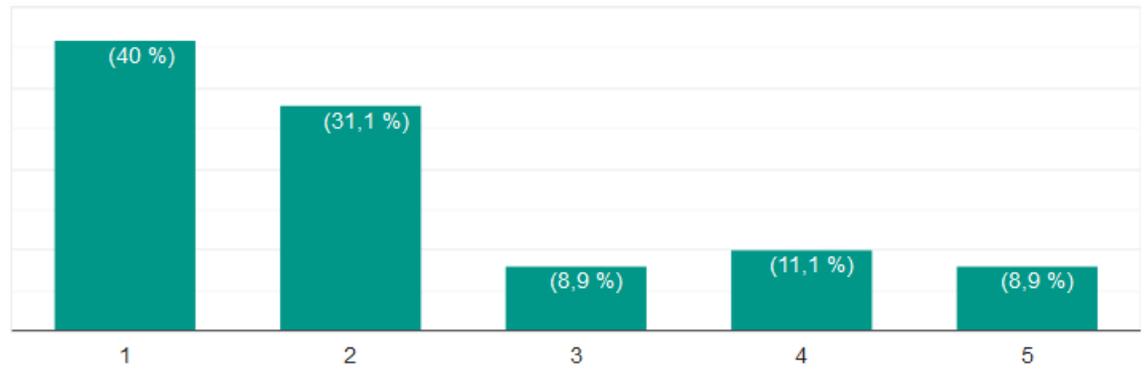
4. Ingreso económico mensual libre aproximado. En pesos mexicanos.



5. Ciudad donde trabaja

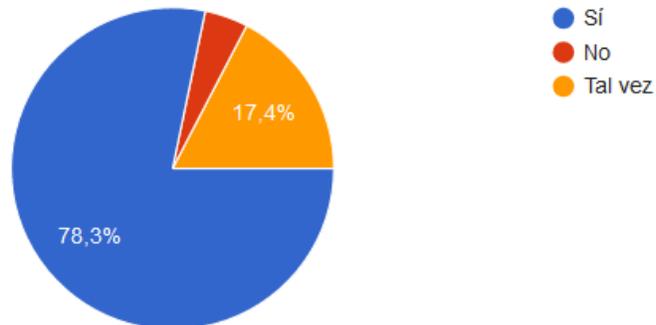


6. Número de dependientes económicos. (Considerándose a sí mismo)

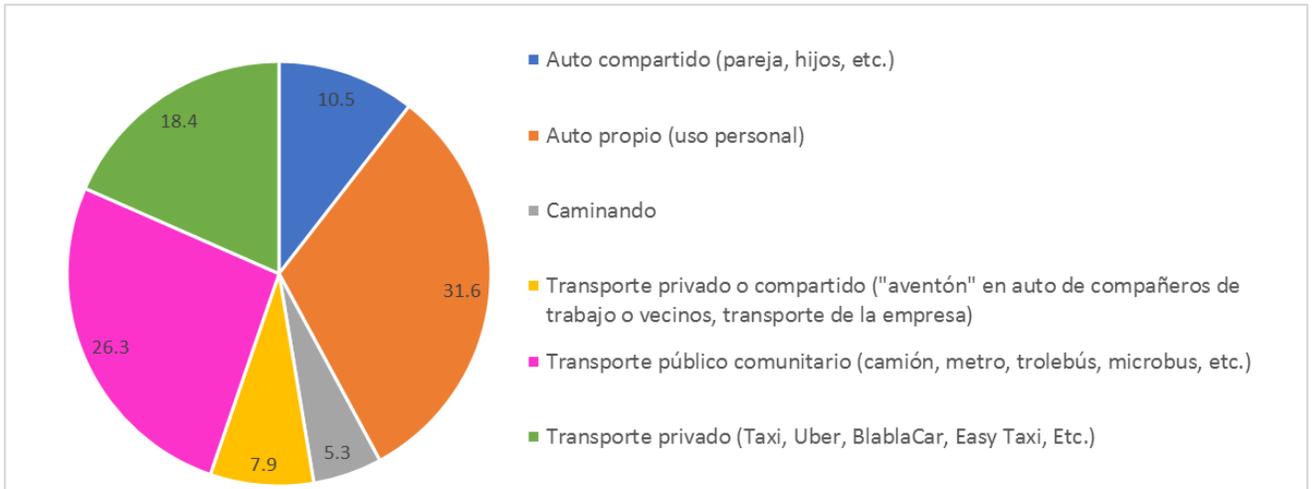


PREGUNTAS A LOS SUBORDINADOS QUE NO HAN REALIZADO TRABAJO REMOTO

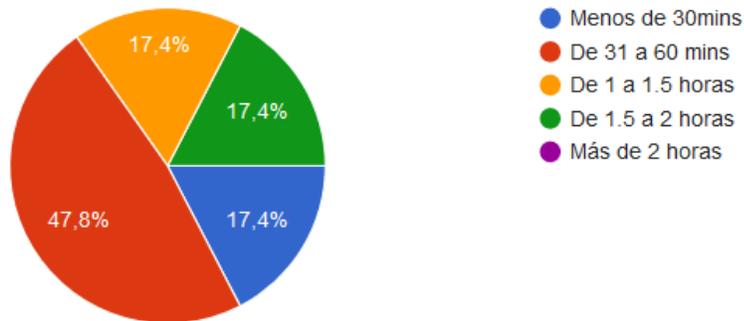
**1. Bajo las mismas condiciones de trabajo (prestaciones, salario, horario)
¿Estaría dispuesto a trabajar desde su casa?**



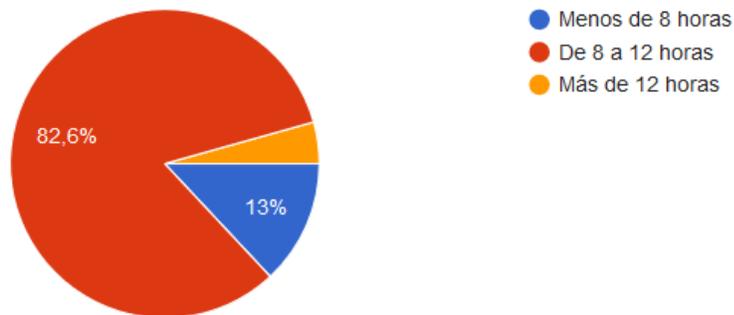
2. Medios de desplazamiento, al centro de trabajo o al hogar



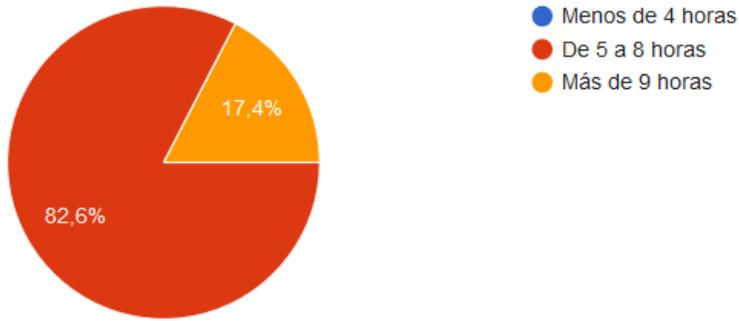
3. Tiempo promedio de desplazamiento "diario" del hogar al centro de trabajo y de regreso



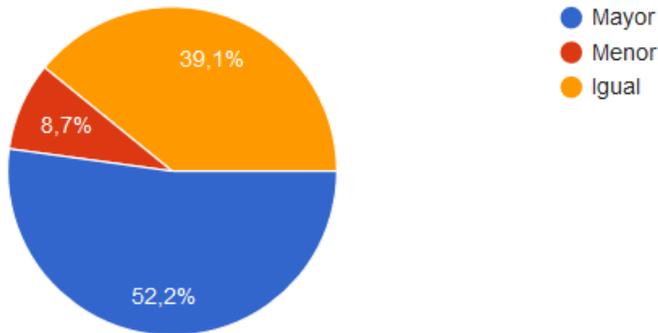
4. Horas laborales establecidas en contrato



5. Horas efectivas trabajadas diariamente



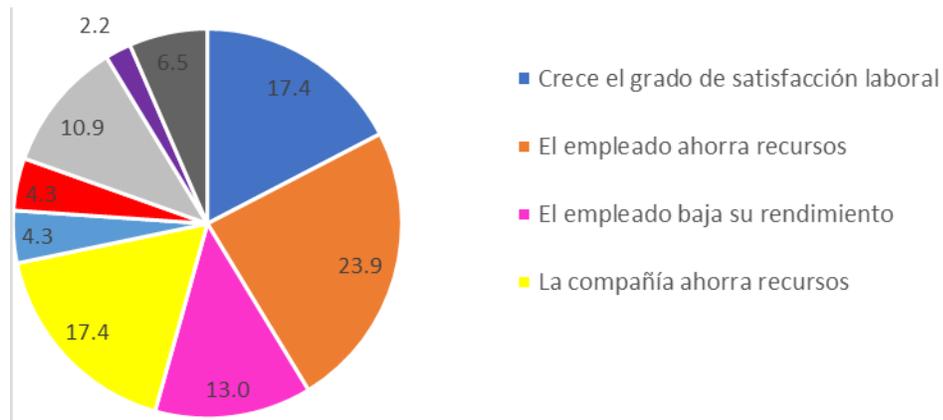
6. En un esquema de trabajo remoto, considera que su desempeño sería:



7. Seleccione las razones por las que preferiría un esquema de trabajo remoto, en lugar del tradicional (en sitio/ centro de trabajo).



8. De la siguiente lista marque una o varias aseveraciones que considere sean ciertas en un esquema de trabajo remoto.



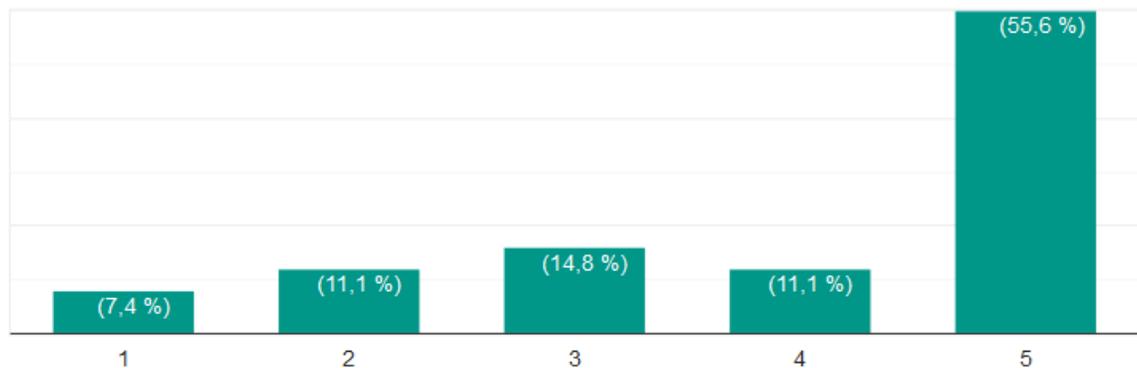
Alguna opinión o comentario que le gustaría resaltar para esta investigación.

“Que se aplique home office en el gobierno federal.”

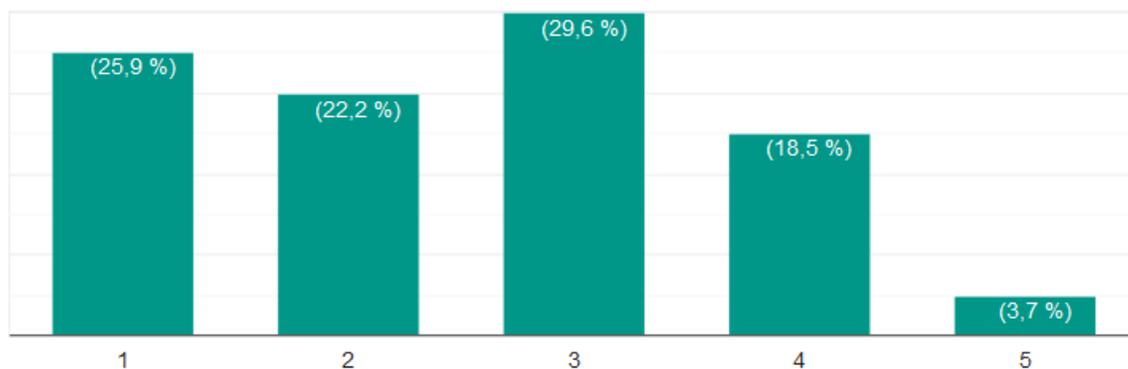
“Además de empleada soy madre y ama de casa por lo que considero que este esquema me daría flexibilidad en horarios y me permitiría cumplir con los compromisos escolares de mis hijos.”.

PREGUNTAS A LOS SUBORDINADOS QUE SON O HAN SIDO TRABAJADORES REMOTOS

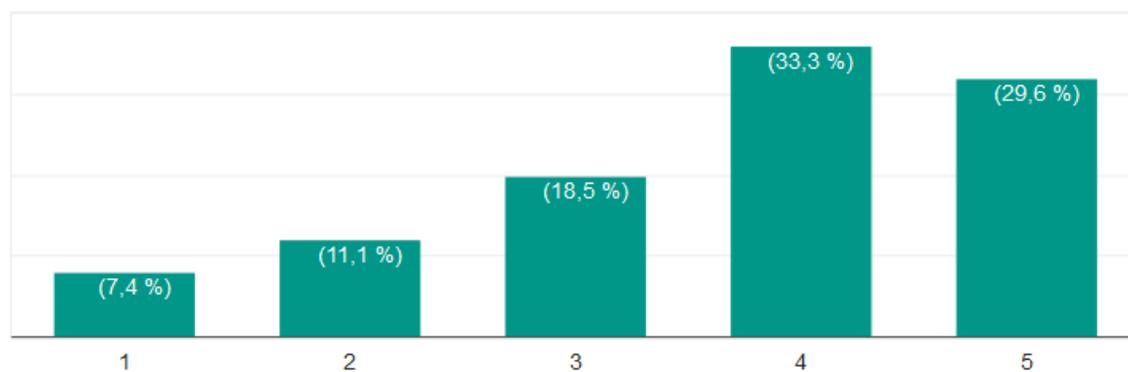
1. Al trabajar desde casa siento que puedo realizar mis actividades con menor tensión



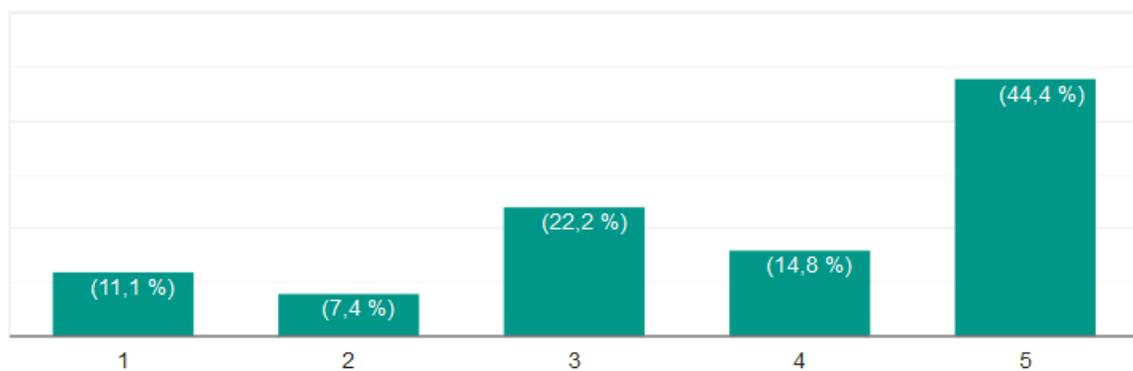
2. Al trabajar desde casa extraño tener compañeros de trabajo



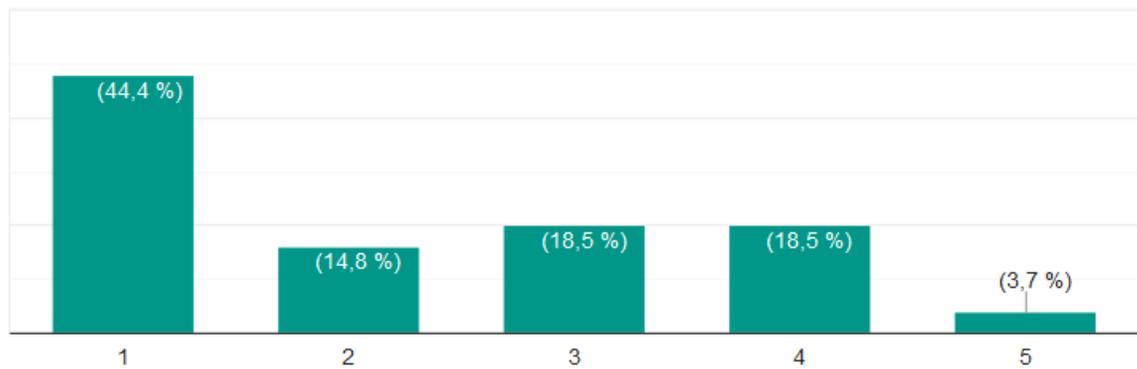
3. Al trabajar desde casa siento mayor creatividad al momento de realizar cualquier tarea



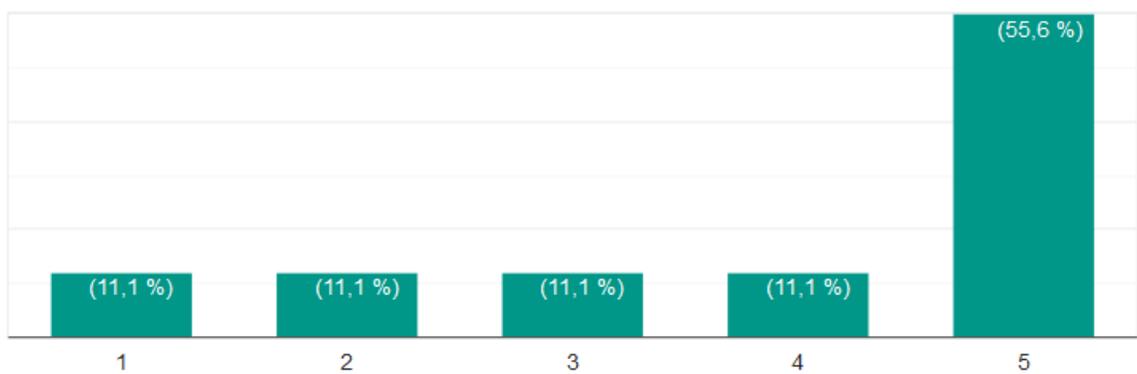
4. Al trabajar desde casa tengo más tiempo libre



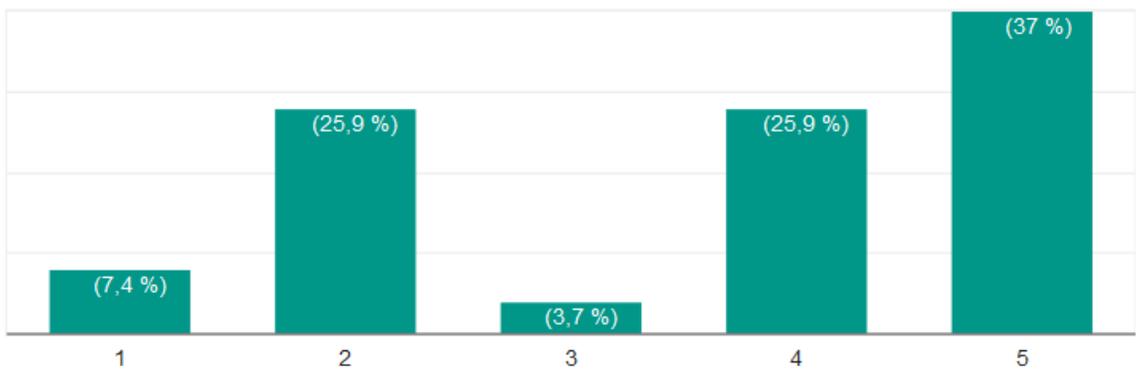
5. Al trabajar desde casa no me siento tan cómodo (a)



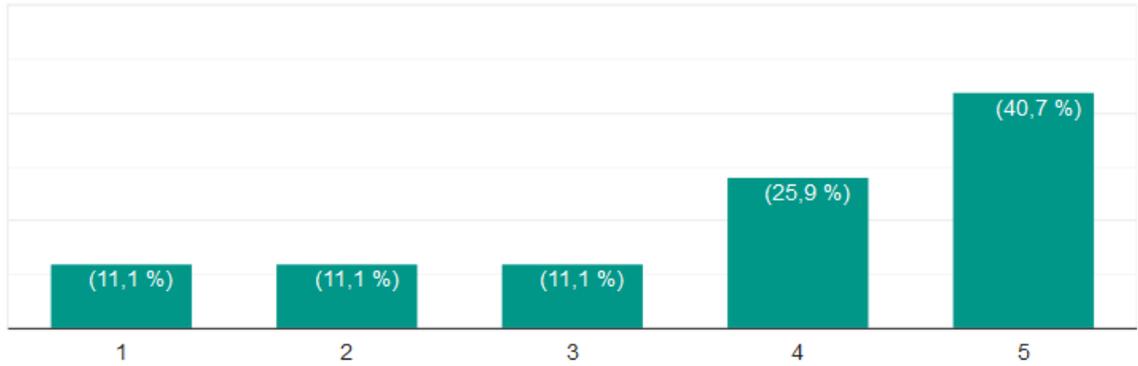
6. Al trabajar desde casa gasto menos dinero



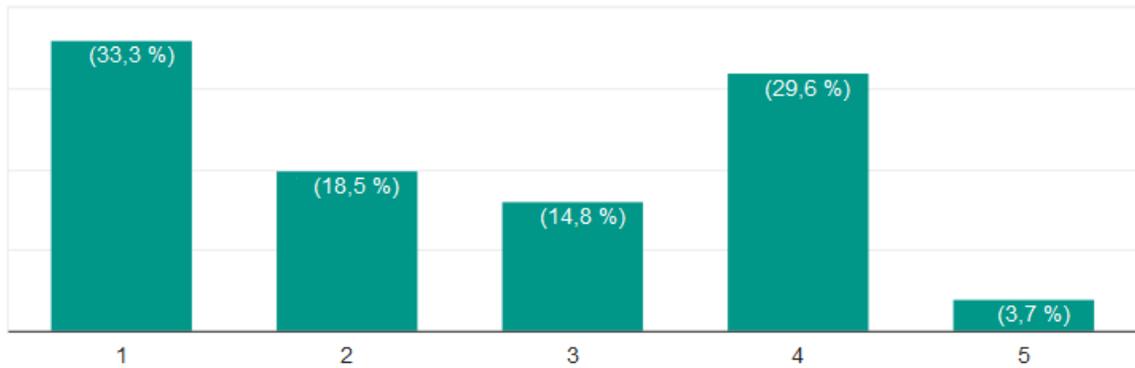
7. Al trabajar desde casa experimento mayor eficiencia en mi trabajo



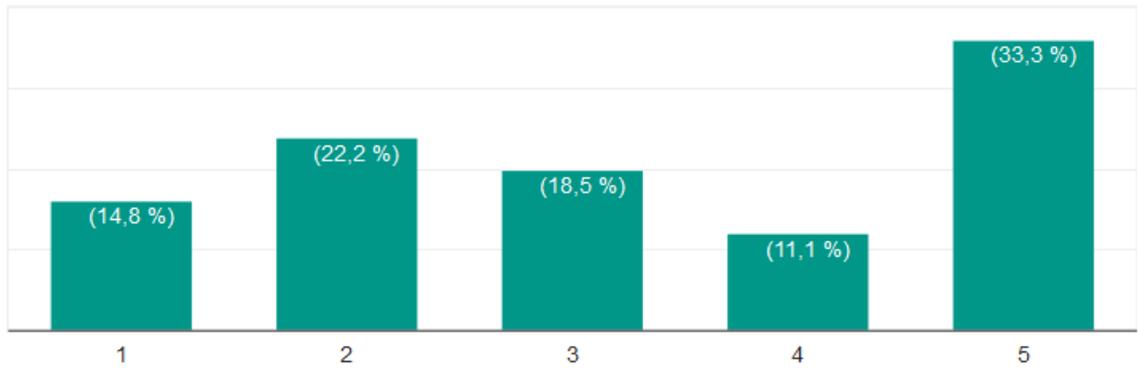
8. Al trabajar desde casa mi productividad en general tiende a aumentar



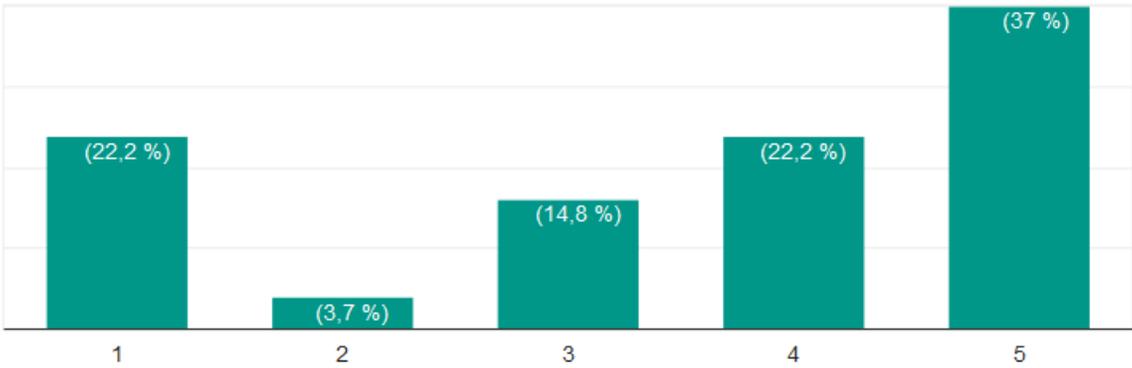
9. Al trabajar desde casa no percibo que yo sea parte de un equipo de trabajo



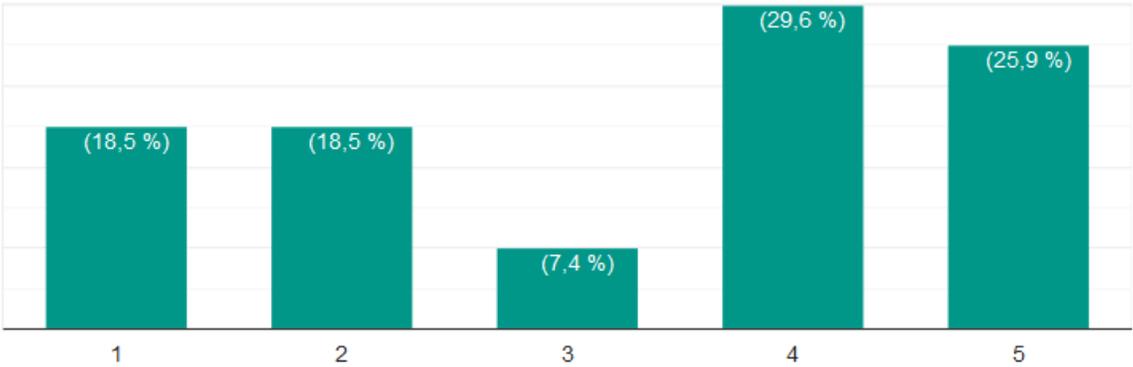
10. Al trabajar desde casa tengo mayores interrupciones durante mis actividades



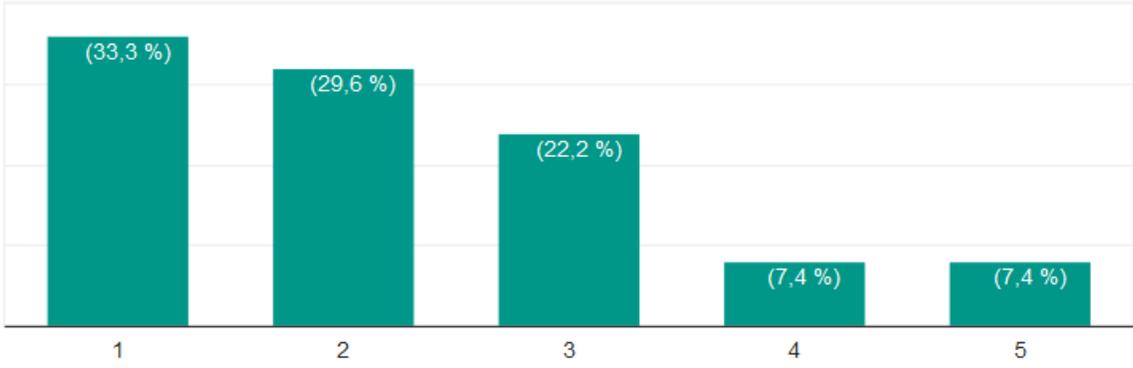
11. Al trabajar desde casa siento que soy más puntual en mi jornada laboral



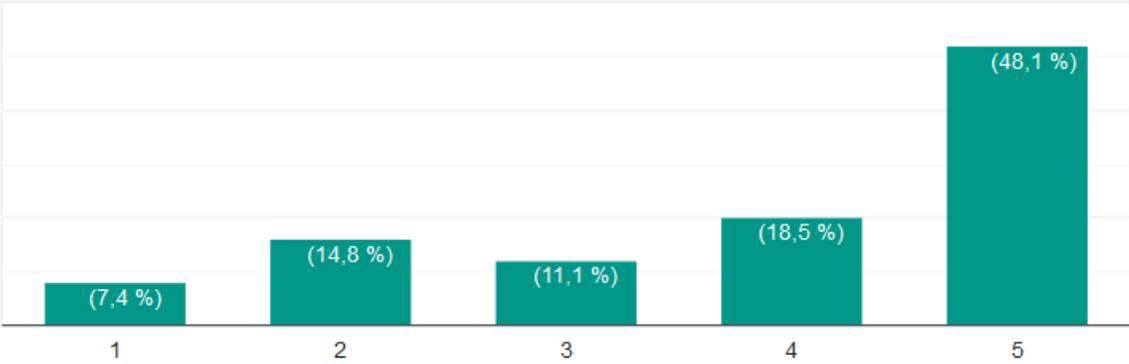
12. Al trabajar desde casa mi concentración es mayor que estando en la oficina



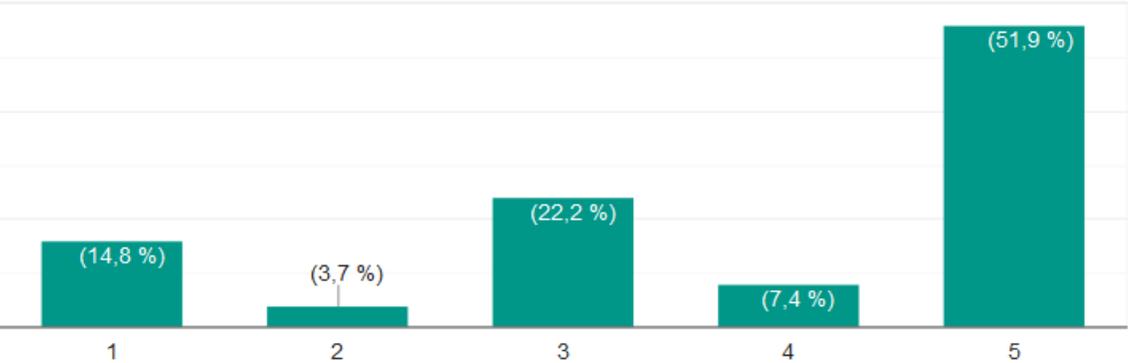
13. Al trabajar desde casa experimento constantemente una sensación de aislamiento



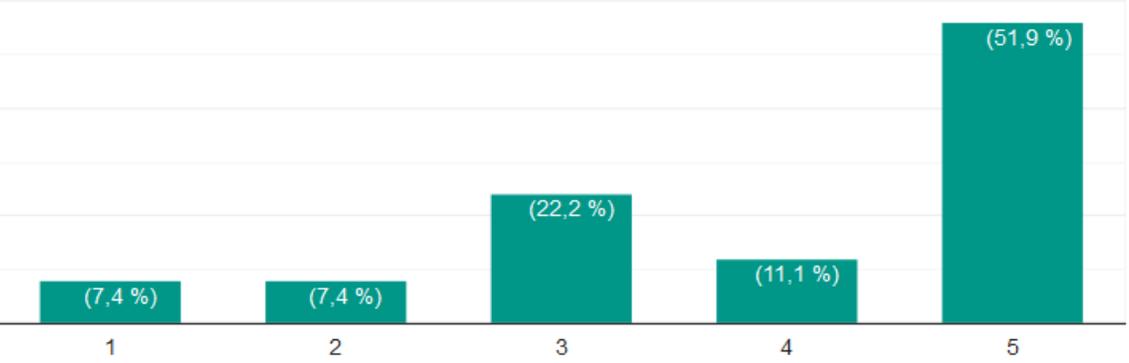
14. Al trabajar desde casa me siento menos estresado



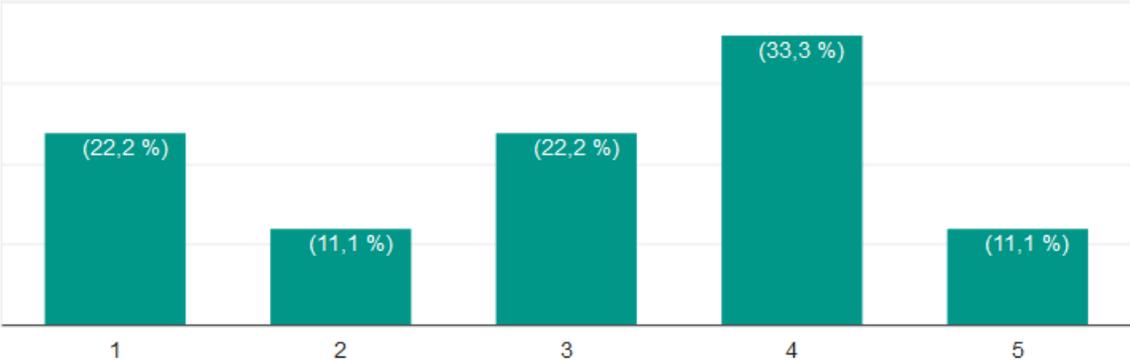
15. Al trabajar desde casa me alimento mejor



16. Al trabajar desde casa desempeño más actividades



17. Al trabajar desde casa en caso de dudas no hay a quien recurrir



Alguna opinión o comentario que le gustaría resaltar para esta investigación.

No hubo comentarios adicionales.

APÉNDICE 2

SIGLAS UTILIZADAS

TICs	Tecnologías de Información y comunicación
UAQ	Universidad Autónoma de Querétaro
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ILO	International Labour Organization
NTIC	Nuevas tecnologías de Información y comunicación
TI	Tecnologías de información
ENOE	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
USA	United States of America
GEI	Gas de efecto invernadero
ZMVM	Zona Metropolitana del Valle de México
EM	Estados miembros
LCT	Ley del contrato de trabajo
LFT	Ley federal del trabajo
SDIS	Secretaría Distrital de Integración Social