



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ARTES LIBERALES

**TELETRABAJO: UNA REVISIÓN TEÓRICA SOBRE SUS VENTAJAS Y
DESVENTAJAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

CARLA MARÍA VELÁSQUEZ CAMACHO

**NOMBRE DEL TUTOR:
MARÍA VERA PEREA**

SAMBORONDÓN, SEPTIEMBRE 2017

Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas

Universidad de Especialidades Espíritu Santo

Resumen

El teletrabajo desde que surgió en los años setenta ha sido motivo de discusión y análisis por los beneficios que supone para el trabajador, la empresa, la sociedad, y el medio ambiente. La metodología que se utilizó en este estudio es una revisión teórica o bibliográfica con el propósito de conocer los beneficios, retos, y desventajas que se pueden presentar con el teletrabajo de manera general, para lo cual se acudió a bases de datos para la búsqueda y recopilación de información para su posterior revisión, descarte, y selección. En la búsqueda de beneficios del teletrabajo, se encontró que se exponen junto a los beneficios, los riesgos, retos, y desventajas a los que se expone tanto el trabajador como el empleador al adoptar esta modalidad de trabajo, y que estos no pueden ser separados ya que los beneficios y desventajas tienden a ir de la mano. De igual manera, no se puede hablar únicamente de los beneficios de los empleados, porque los empleadores tienen un gran rol en los beneficios, desventajas, y general aplicación del programa de teletrabajo. La modalidad de teletrabajo, desarrollada y aplicada correctamente, tiene el potencial de convertirse en una tendencia en el mundo laboral, contemplada como una válida forma de trabajo que resulta en beneficios y oportunidades para todos sus participantes.

Palabras clave: teletrabajo, beneficios, desventajas

Abstract

Telework, since it appeared in the seventies, has been a subject of discussion and analysis due to the proclaimed benefits for the worker, company, society, and environment. The methodology used for this study is a theoretical or bibliographical revision with the purpose of knowing the benefits, challenges, and disadvantages that may present themselves with telework in general, consisted in look into databases in

search and recompilation of information for the subsequent revision, discarding, and selection. In the search of benefits of telework, it was found that along with those benefits, the risks, challenges, and disadvantages that the workers and employers are exposed to are presented when assuming telework, and that these cannot be separated since benefits and disadvantages tend to go hand in hand. Similarly, it cannot just be discussed about the benefits of employees, because employers play a large role in the benefits, disadvantages, and general application of the teleworking program. A telework program, developed and applied correctly, has the potential to become a trend in the world of labor, contemplated as a valid form of work that results in benefits and opportunities for all its participants.

Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas

El trabajo, al ser ejecutado por los seres humanos, ha pasado por varios procesos de evolución, y estos procesos van de la mano con la era en la que se vive. El trabajo se debe adaptar tanto al ser humano como al tiempo en el que se vive, como se demostró durante la revolución industrial con el invento de la máquina de vapor y actualmente con las tecnologías emergentes. Los cambios tecnológicos del siglo XXI han permitido a las personas descubrir nuevas formas de trabajar y producir, debido a la capacidad a la rápida adaptación a nuevas tecnologías, pero los trabajadores no son los únicos que deben adaptarse a esta innovación, sino los trabajos y empleadores también.

Uno de esos cambios que ha revolucionado por completo el panorama laboral ha sido el teletrabajo. Desde los años setenta se han realizado estudios sobre el teletrabajo, número que ha aumentado a medida que la tecnología – y su demanda – también lo ha hecho. Nilles, conocido como el padre del teletrabajo ya que se le atribuye la creación del término teletrabajo o *telecommuting* (Donnelly y Proctor-Thomson, 2015), investigó sobre el tema durante época de crisis y escasez de recursos, afirmando que se debe acercar el trabajo al trabajador, y no el trabajador al trabajo. Sin embargo, en la época que Nilles presentó la modalidad de teletrabajo como una opción a empresas y trabajadores, la tecnología aún no alcanzaba el punto de desarrollo que realmente permita la ejecución del plan y funciones, o la optimización de recursos. Luego, en la década de los ochenta, se tomó nuevamente al teletrabajo, esta vez con una connotación más social, y se lo percibió como una oportunidad de reinserción laboral para personas con discapacidad (Camacho e Higueta, 2012).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), una agencia especializada de las Naciones Unidas, define al teletrabajo como “una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de

producción, separando así al trabajador del contacto con colegas que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación” (Di Martino, 2004, p. 4). Por otro lado en el Convenio sobre el Teletrabajo en la Unión Europea se definió como aquel trabajo en el que se utilizan las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y se lleva a cabo de manera habitual fuera de las instalaciones físicas de la empresa. Por tanto, el teletrabajo cubre a numerosos trabajadores móviles o itinerantes, así como a los que desarrollan su actividad desde sus hogares (Sánchez, 2012).

Tomando como guía estas dos definiciones, se pueden afirmar que: 1) El teletrabajo es un acuerdo entre empleador y colaborador para trabajar fuera de una oficina o instalación establecida; 2) Las TIC son indispensables para la ejecución de la funciones del colaborador bajo una modalidad de teletrabajo; y 3) El teletrabajo puede ser ejecutado en cualquier momento, en cualquier lugar, según la disponibilidad del trabajador.

Para finales del siglo XX el mundo de la tecnología tomó un ritmo de evolución que no se ha detenido, creando conceptos innovadores y vínculos virtuales y así, abriendo el camino para una era de nuevas tendencias de trabajo donde se encuentra la modalidad de teletrabajo. A partir del desarrollo de las TIC se construyen nuevas tecnologías, nuevos campos de profesiones y trabajos se abren para desarrollarse en el mundo globalizado. Muchas de estos nuevos trabajos pueden ser ejecutados exclusivamente mediante la modalidad de teletrabajo; ejemplos claros de estas tendencias nuevas son las nuevas profesiones o puestos de trabajos como los *Community Managers*, quienes pueden realizar sus funciones desde cualquier lugar donde se tenga conexión a internet.

Los factores que transforman el teletrabajo en una opción atractiva son: un horario

de trabajo flexible, posibilidad de trabajar desde cualquier lugar, no tener restricción de movilidad de equipos de trabajo, evaluación de desempeño por medición de resultados presentados, y reuniones virtuales. Estas características nacen a partir de los pilares que forman el teletrabajo y abarcan un nuevo estándar que difiere del modelo tradicional de las organizaciones. El teletrabajo pretende lograr reinventar mecanismos de control y seguimiento de tareas a través de una comunicación interna eficaz (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, 2012).

La satisfacción, fuera y dentro del desempeño de funciones, es uno de los beneficios del teletrabajo más mencionados. La satisfacción de los trabajadores puede conectarse con las teorías de Maslow (1943) y Herzberg (1959), ya que los demás beneficios ya mencionados abren la oportunidad para el cumplimiento de las necesidades y factores descritos por los autores. Calk y Patrick (2015), revisaron los modelos de Maslow y Herzberg obteniendo información sobre cuáles son las necesidades de los trabajadores y explicaron cómo los beneficios del teletrabajo satisfacían dichas necesidades.

Las necesidades básicas se refieren a las condiciones de trabajo, tiempo libre, aumentos salariales, y el deseo de los trabajadores por evitar el esfuerzo físico o las incomodidades. Las necesidades de seguridad se contemplan en la preocupación por el desempeño percibido, condiciones aptas y seguras de trabajo, y en el interés por beneficios e incentivos. Las necesidades de pertenencia son evidentes en el deseo de los trabajadores por establecer relaciones amistosas con sus colegas, tener oportunidad de interactuar con otros, y ser miembro del equipo. En cuanto a las necesidades de status y ego, se mencionan como impulsos a la atención por el reconocimiento y recompensas por desempeño junto a las oportunidades de crecimiento profesional. Finalmente, se señalan las necesidades de actualización, referentes a la búsqueda de trabajos

significativos y con retos que logren llevar al individuo a un sentido de autorrealización (Calk y Patrick, 2015).

Además de satisfacer dichas necesidades, otro de los grandes beneficios del teletrabajo es la reducción de problemas sociales y ambientales como congestión vehicular, contaminación, gastos de energía, y en general, la optimización de recursos naturales, humanos, y tecnológicos (Raiborn & Butler, 2009). Organismos internacionales reconocen que el teletrabajo influye directamente en la reducción de gastos de transporte y costos del mismo, ya sea público o privado, lo que significa un beneficio directo al medio ambiente y a la planificación urbana (5G Américas, 2017).

Siguiendo con los beneficios, la OIT (2013) mantiene en su informe, que los teletrabajadores tienden a ser más productivos y a trabajar más horas que sus compañeros que trabajan en una oficina. Según este informe, muchas grandes empresas alrededor del mundo afirman que los colaboradores que aplican la modalidad de teletrabajo llegan hasta 35% y 45% más en niveles de productividad. Además, los teletrabajadores reportan mayor satisfacción laboral, mayor compromiso con su trabajo realizado, organización más eficiente y autónoma de tiempo y trabajo, horarios más flexibles y ajustados a sus necesidades, mayor equilibrio entre vida privada y laboral.

En esta misma línea, Raiborn y Butler (2009) afirmaron que los teletrabajadores percibían beneficios de carácter económico al aplicar una modalidad de teletrabajo. Al trabajar fuera de una oficina tradicional, los teletrabajadores ahorran en gastos de gasolina, arreglos y mantenimiento de vehículo, movilización pública o privada, almuerzos ejecutivos, lavandería, vestimenta, etc. Por otro lado, las organizaciones también disfrutaban de beneficios como la reducción de rotación de personal, ahorros de gastos de planta física, reducción de absentismo, retención de personal capacitado, incremento de ingresos debido a mayor productividad, crecimiento del negocio,

reclutamiento de talento humano calificado sin limitación de ubicación o disponibilidad (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, 2012).

En cuanto a las variables sociodemográficas, el teletrabajo parece influenciar más en individuos con las siguientes características: estado civil casado, padres de familia, personas con altos niveles de educación. En referencia al género, Madsen (2003) señaló que las mujeres tienen más motivación que los hombres de participar en el teletrabajo, y que esto se puede conectar con los beneficios ya nombrados. Por otro lado, las mujeres pueden mostrar cierta resistencia a la aversión al riesgo y a la invisibilidad de gerencias. Madsen (2003) indicó las competencias que deben tener los teletrabajadores, a saber, iniciativa, auto motivación, concentración, confianza, y organización.

A pesar de los beneficios anteriormente expresados, el teletrabajo sigue sin tener una masiva acogida y la resistencia proviene tanto de los empleadores, como de los empleados. Sánchez (2012) indicó que los directivos no están capacitados para el manejo de su personal a cargo cuando no se encuentran en el mismo espacio físico y la falta de capacitación para manejar el teletrabajo tanto en su parte tecnológica como la organización requerida para ejecutarlo. Sánchez también aseguró que la resistencia de los trabajadores hacia el teletrabajo se debe al temor al cambio y la soledad, la costumbre a la dependencia de la jerarquía, y el aplazamiento de toma de decisiones.

En esta línea, se han identificado factores organizativos, sociodemográficos, y de desplazamiento que afectan a la adhesión del teletrabajo (Verano, Suarez, y Sosa, 2014). Los factores organizativos corresponden a las características del puesto de trabajo, la confianza del empleador, y la pérdida de control al momento de decidir quién es apto para teletrabajar. Los factores sociodemográficos se refieren al espacio disponible en el domicilio para destinarlo a un espacio de trabajo, la presencia de la familia, la mezcla de

estos dos elementos, trabajo y familia, y la posibilidad de un conflicto doméstico.

Finalmente, los factores de desplazamiento indican que la eliminación de desplazamiento significa un problema para el teletrabajador, ya que disminuye su tiempo privado para la transición entre la vida laboral y la vida privada o doméstica.

Hasta ahora, se han hecho explícitos la gran cantidad de beneficios tanto económicos como no económicos, tanto para empleador como para el empleado, que se pueden percibir gracias al teletrabajo. Por tanto, el objetivo de este artículo es llegar a conocer en profundidad cuáles son los beneficios y dificultades que el colaborador percibe ante la posibilidad de ejecutar sus funciones bajo la modalidad de teletrabajo

Método

Para la elaboración de este artículo se realizó una revisión literaria para la cual se utilizó herramientas de búsqueda y recopilación de información para su posterior análisis. La herramienta principal de búsqueda fue la base de datos EBSCOhost, haciendo uso de su opción de búsqueda avanzada con criterios de búsqueda o palabras claves en su mayoría en inglés, y también se consideraron términos en español, y que se verán más adelante. Se tomó en cuenta también la herramienta de búsqueda Google Académico e información oficial publicada por organizaciones o entes reguladores, tales como: reportes, informes, boletines, y manuales.

Los criterios de búsqueda en la utilización de bases de datos fueron los siguientes: *telework*, *telecommuting*, *benefits*, *virtual working*, *benefits of teleworking*, *challenges*, teletrabajo, beneficios, desventajas. Dichos criterios se asignaron a los campos de texto completo, título, y resumen, creando diferentes combinaciones con las palabras claves ya mencionadas. Los resultados de búsqueda se limitaron, mediante la aplicación de filtros, solo a trabajos con texto completo disponible en formato PDF y

publicaciones académicas con referencias disponibles. No se detallaron tiempos específicos de publicación en los campos de búsqueda, aunque se hizo énfasis en trabajos de años recientes sobre publicaciones con más antigüedad.

Con los filtros aplicados se obtuvo un número de resultados por cada palabra clave o combinación (tabla 1) y se procedió a examinar, seleccionar, y descartar los trabajos según su relevancia al tema a tratar en este artículo, la antigüedad, el tipo de publicación e investigación. Los trabajos seleccionados (tabla 2), junto a los recopilados por medio de otras herramientas de búsqueda de información, contienen información importante para la elaboración del artículo como los beneficios del teletrabajo, los orígenes y conceptos del teletrabajo, los retos que representa el teletrabajo para teletrabajadores y empleadores, características y consecuencias del teletrabajo.

Los criterios que se mantuvieron para la eliminación y selección de trabajos fueron la discusión de materia pertinente al tema por explorar en el artículo actual, el tiempo de trabajo y si un trabajo más cercano a la actualidad contiene los mismos temas, por lo cual pueda ser considerado como un trabajo desactualizado, claridad en el estudio, resultados, y conclusiones, y la repetición de artículos entre búsquedas. Uno de los criterios para descartar trabajos fue el uso de temas muy específicos que no aportaban mayor información para la revisión o elaboración de este artículo.

Resultados

A continuación, en la Tabla 1 se detallan los resultados obtenidos de la búsqueda de palabras claves y filtros aplicados mencionados con anterioridad en el método de investigación, y en la tabla 2 se describen los artículos seleccionados junto con la conclusión de revisión y motivo de selección.

Tabla 1

Resultados de Búsqueda

Palabras clave	Número de resultados
Telecommuting	28
Telework, benefits	29
Benefits of teleworking	15
Telework, challenges	27
Virtual work, telework	20
Teletrabajo	57
Teletrabajo, beneficios	5
Teletrabajo, desventajas	2

Tabla 2

Artículos seleccionados

Nombre de artículo	Autor(es)	Conclusión de revisión y motivo de selección
A New Look at Telecommuting and Teleworking	Cecily Raiborn and Janet B. Butler	El teletrabajo es un factor con beneficios y desventajas, aunque no se puede aplicar a todos los trabajos. Es un riesgo, pero un riesgo que puede manejarse con las correctas herramientas de medición de desempeño y la dirección de administradores eficientes.
Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden	Bertil Vilhelmson and Eva Thulin	A pesar de estar concentrado en Suecia, el artículo menciona varios factores que implican el teletrabajo al momento de aplicación.
Teleworking: benefits and	Yehuda Baruch	El artículo menciona que existen factores

<p>pitfalls as perceived by professionals and managers</p>		<p>que determinan el teletrabajo y porqué no es una práctica común entre organizaciones a pesar de los beneficios que significa para trabajadores, organización y la sociedad.</p>
<p>The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review</p>	<p>Susan R. Madsen</p>	<p>Los programas de teletrabajo pueden ser beneficiosos si son planificados e implementados de manera eficiente. Para esto, se necesita considerar los factores que influyen el teletrabajo y sus retos.</p>
<p>The character of telework and the characteristics of teleworkers</p>	<p>Leslie Haddon and Malcolm Brynin</p>	<p>Existen diversas categorías de teletrabajo y en estas se puede encontrar diferencias en lo referente a género, educación, ocupación, y remuneración percibida. Debido a esto, el teletrabajo se trata más acerca del teletrabajador que el teletrabajo en sí.</p>
<p>The Effects of Family-Friendly Policies on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Panel Study Conducted on South Korea's Public Institutions</p>	<p>Kwang Bin Bae y Gigeun Yang</p>	<p>En este artículo se observaron connotaciones que califican como desventajas del teletrabajo, y como están ligados a la satisfacción laboral por parte del teletrabajador. Este trabajo se dirige específicamente a Korea; sin embargo, los factores utilizados son de referencia general al tema a discusión.</p>
<p>Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers</p>	<p>Dan Wheatley</p>	<p>El artículo discute los beneficios que trae el teletrabajo específicamente a los teletrabajadores que permanecen en sus hogares durante toda su labor, pero también discute las posibles desventajas que esto trae al teletrabajador.</p>
<p>Does Satisfaction With</p>	<p>James Gerard Caillier</p>	<p>Este trabajo se eligió debido a que se</p>

<p>Family-Friendly Programs Reduce Turnover? A Panel Study Conducted in U.S. Federal Agencies</p>	<p>Mary C. Noonan and Jennifer L. Glass</p>	<p>discuten los inconvenientes que puede traer el teletrabajo y a pesar que el trabajo se concentra en agencias federales, se considera que estas desventajas generales para todos los teletrabajadores.</p>
<p>The hard truth about telecommuting</p>	<p>Mary C. Noonan and Jennifer L. Glass</p>	<p>Este trabajo concluye que los teletrabajadores enfrentan más horas de trabajo en sus hogares que sus pares en oficinas de la organización. Para los empleadores, el teletrabajo puede ser una solución para la resistencia a largas horas laborales, pero esto es una clara desventaja para los trabajadores al aumentar las expectativas de resultados y horas laborables y disponibles.</p>
<p>Costs and Benefits of Home- Based Telecommuting: A Monte Carlo Simulation Model Incorporating Telecommuter, Employer, and Public Sector Perspectives</p>	<p>Kevan R. Shafizadeh; Debbie A. Niemeier; Patricia L. Mokhtarian; and Ilan Salomon</p>	<p>El trabajo expone que mientras el teletrabajo resulta atractivo para trabajadores por los beneficios y facilidades que provee el empleador, factores como costos demuestran ser poco favorables en términos económicos.</p>
<p>Managing Telework Programs Effectively</p>	<p>Jeffrey A. Mello</p>	<p>El artículo reconoce que existen numerosos beneficios para los trabajadores, empleadores, organizaciones, y sociedad, pero los beneficios están acompañados por posibles problemas que pueden surgir sin una administración correcta del programa implementado. El autor brinda recomendaciones para aliviar el peso de los potenciales inconvenientes y el manejo de</p>

<p>El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo</p>	<p>Sara Cataño Ramírez y Natalia Gómez Rúa</p>	<p>los mismos. En este artículo se expresa que la seguridad y salud es un factor clave para el teletrabajo y que las empresas para tener un programa de teletrabajo efectivo deberían contar con planes de acción y capacitación respecto a la seguridad y salud ocupacional para los teletrabajadores.</p>
<p>El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades</p>	<p>Domingo Verano Tacoronte, Heriberto Suárez Falcón, y Silvia Sosa Cabrera</p>	<p>Según este artículo, a pesar que previamente se ha establecido que el teletrabajo podría ser una solución a la congestión y movilidad de las ciudades, es probable que no sea el caso. Adicional a esto, los autores indican que la adopción de la modalidad debería ser mayor a la actual para una sostenibilidad de la movilidad de las ciudades.</p>
<p>Teleworking in South Africa: Employee benefits and challenges</p>	<p>Nicholas Baard y Adèle Thomas</p>	<p>Este trabajo se concentra en la percepción de los teletrabajadores en cuanto a los beneficios y retos previamente revisados en el artículo y menciona factores reconocidos internacionalmente.</p>
<p>Telecommuting and Leadership Style</p>	<p>Timothy R. Dahlstrom</p>	<p>En este artículo se considera que ciertas desventajas y limitaciones del teletrabajo pueden afectar directamente los estilos de liderazgo y supervisión, por lo cual se deben buscar alternativas para liderar a los teletrabajadores.</p>
<p>Disrupted work: home-based teleworking</p>	<p>Noelle Donnelly and Sarah B. Proctor-</p>	<p>El artículo examina las implicaciones que tiene el teletrabajo cuando se lo implementa</p>

(HbTW) in the aftermath of a Thomson como una herramienta de trabajo posterior a natural disaster un desastre natural, mientras analiza los costos, beneficios, y retos del teletrabajo en general.

A continuación, en la Figura 1, se puede observar un diagrama de flujo del proceso llevado a cabo en la selección de los artículos que han formado parte de la revisión teórica de este trabajo de investigación.

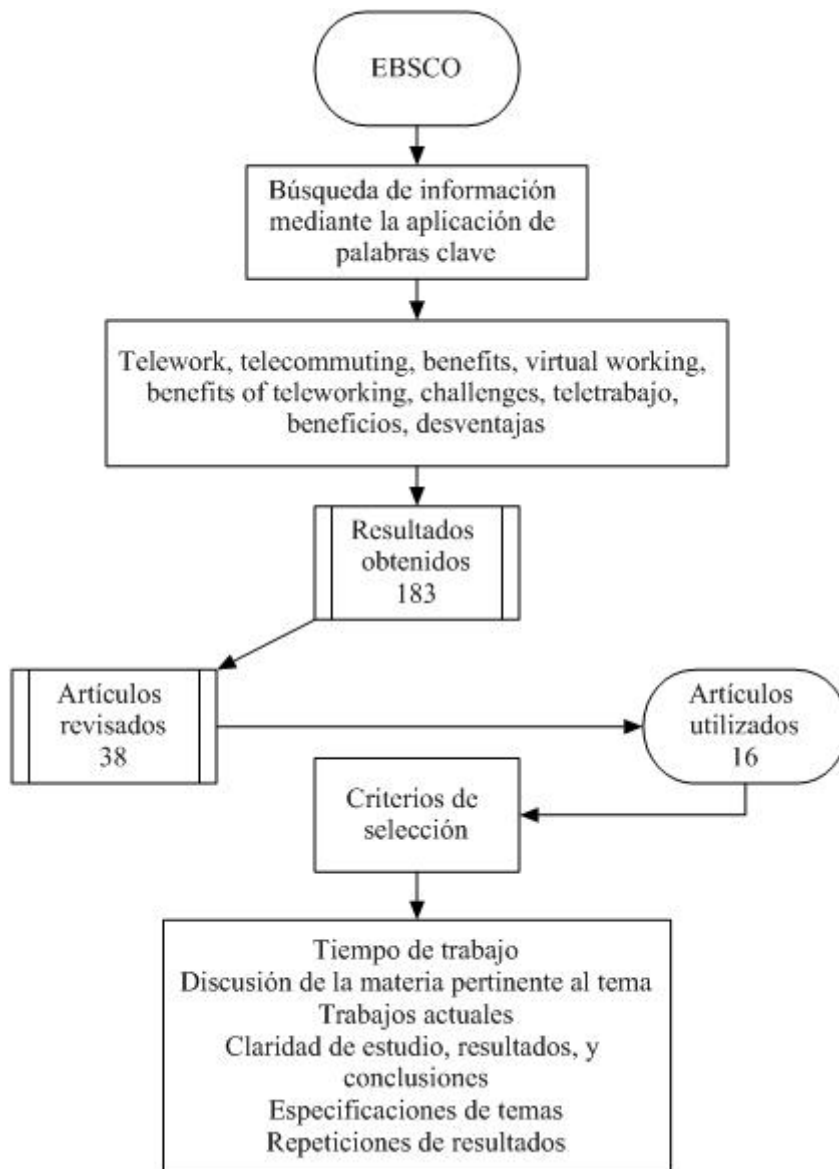


Figura 1. Diagrama de Flujo

Discusión

La revisión literaria demuestra que el teletrabajo brinda muchos beneficios para el trabajador, el empleador, la organización, y a la sociedad en general, beneficios que se pueden ver en la Tabla 3. Aparte de beneficios, también se debe recalcar que la modalidad de teletrabajo contiene desventajas para los previamente mencionados (Tabla 4).

Como lo indicaron Raiborn y Butler (2009) los beneficios e inconvenientes tienden a estar atados y aparecen simultáneamente. Por ejemplo, uno de los beneficios más mencionados es la flexibilidad de horarios que permite el teletrabajo sin embargo los teletrabajadores en instancias se encuentran trabajando más horas que sus pares en oficinas o instalaciones porque la flexibilidad otorgada distorsiona las diferencias entre vida privada y vida laboral.

Otro ejemplo que evidencia que las ventajas y desventajas van de la mano es el acceso a la comunicación e información. Los teletrabajadores, debido a la necesidad de las TIC para posibilitar su modo de trabajo en sí, mantienen una conexión tecnológica permanente, y aunque esto permite el acceso a su material de trabajo y la comunicación constante con clientes, colegas, supervisores, y la organización, también proporciona una oportunidad para que la vida laboral se infiltre a la vida privada o personal (Noonan y Glass, 2012). En cuanto al acceso a información, Raiborn y Butler (2009) mencionaron que una de las preocupaciones por parte de los empleadores en cuanto al teletrabajo, ya que el riesgo de filtración de información sensible y confidencial de la empresa, que no solo afecta a la organización, sino también a los clientes de la compañía.

Según Madsen (2003) muchos empresarios han optado por implementar el

teletrabajo sin diseñar, desarrollar, y evaluar sus programas y sin dar a conocer a los trabajadores los beneficios y retos que implica el teletrabajo. Dicho autor, continúa señalando que si la modalidad de teletrabajo se diseñara e aplicara de manera efectiva, los beneficios serían mayores, y aunque las desventajas no se eliminarían, se verían opacadas por la efectividad del programa. En la tabla 3 se exponen los beneficios que se han encontrado en la recopilación de información.

Tabla 3

Beneficios del Teletrabajo para diferentes agentes.

Para teletrabajadores	Para empleadores y organización	Para sociedad
Ascenso virtual	Aumento de productividad de	Reducción de contaminación
Balance entre vida privada y vida laboral	trabajadores	Mejoría en la movilidad de las ciudades
Horarios flexibles	Reducción de costos de instalaciones (luz, agua, teléfono, internet)	Inclusión social y laboral de personas con discapacidad
Satisfacción laboral	Mejorías en el reclutamiento de candidatos	
Disminución de costos de desplazamiento	Retención de personal capacitado	
Disminución de costos de vestimenta para laborar	Procesos descentralizados	
Ahorro y mejora de alimentación	Reducción de ausentismo y rotación	
Ahorro de tiempo	Mejoras a la cultura organizacional	
Autonomía	Compromiso con la organización	
Aumento de productividad		
Disminución de estrés		

Shafizadeh, et al (2007) indicaron que existen factores que hacen que las circunstancias del teletrabajo se vuelvan aún más favorables para el teletrabajador, como cuando el empleador corre con los gastos de equipos, las distancias de

desplazamiento son largas y el desplazamiento es frecuente. Por otro lado, también señalaron que hace más favorable el teletrabajo para el empleador si el teletrabajador asume los gastos de equipos, la productividad es alta, y si se disminuye el uso de espacios de oficina y parqueos. Los empleadores y empleados tienen beneficios en común, como la satisfacción, el ahorro de tiempo, la disminución de desplazamiento, y compromiso organizacional.

En la materia de inclusión social y laboral, el teletrabajo es un modelo laboral que permite la participación de personas con discapacidad. El teletrabajo facilita la contratación de personas porque elimina los factores de limitación presentes en modelos tradicionales, como el requerimiento de presencia física del colaborador en un lugar específico, mediante el uso de las TIC (Linden y Milchus, 2014). Las personas con discapacidad se ven beneficiadas también por el teletrabajo, según lo indican Linden y Milchus, porque les permite una serie de comodidades para su situación: permanecer en sus hogares donde se han adaptado las instalaciones según sus necesidades, control de horarios, acceso a personal médico en casa, y la disminución de discriminación.

Desde el punto de vista de seguridad y salud ocupacional, la creación de un programa de teletrabajo de la organización puede encontrarse con limitaciones al considerarse la salud y seguridad ocupacional del teletrabajador. Más allá de los factores tecnológicos, el área de recursos humanos debe ir de la mano en la creación de estos programas para la inserción de políticas, reglamentos, y planes de acción que se puedan aplicar a la modalidad de teletrabajo y el teletrabajador. El plan de seguridad y salud ocupacional, como lo dicen Cataño y Gómez (2014), debe ser considerado también para teletrabajadores debido a los riesgos psíquicos y de salud que trae el teletrabajo (horas extendidas de trabajo, acceso constante a plataformas, cambios alimenticios, conflictos entre vida laboral y privada), así también como los riesgos

ergonómicos.

El teletrabajo, como antes mencionado, también contempla desventajas y retos al momento de su aplicación. Uno de los temas que se contradicen en cuanto a la modalidad de trabajo es la satisfacción laboral, que en muchas revisiones es referido como un beneficio del teletrabajo, sin embargo, autores como Bae y Yang (2017) mencionan que el teletrabajo no aumenta la satisfacción laboral debido a la reducción de interacción entre el personal, lo cual ocasiona aislamiento. Otro factor señalado por Bae y Yang es el aumento de estrés en colaboradores con hijos, ya que causan interrupciones durante las horas laborales. Según Caillier (2016), las desventajas del teletrabajo se pueden dar cuando el teletrabajo es exclusivo o frecuente resultando en el aislamiento y la interferencia de responsabilidades laborales con la vida privada. En la tabla 4 se detallaran las desventajas y retos que se han observado en la recopilación de información para la elaboración de este artículo.

Tabla 4

Desventajas y retos del teletrabajo para diferentes agentes

Para teletrabajadores	Para empleadores y organización	Para sociedad
Aislamiento	Comunicación limitada con teletrabajadores	Efectos colaterales y de rebote que generan
Falta de comunicación	Procedimientos claros	congestión en la movilidad de las ciudades
Invisibilidad en la organización	Compensación y beneficios	Traspaso de consumos a los hogares y espacios públicos
Horas de trabajo extendidas	Coordinación del trabajo	
Gastos previamente asumidos por empleador	Falta de compromiso de los teletrabajadores con la organización.	
Conflictos entre vida laboral y vida privada	Cambios de cultura organizacional	
Desarrollo de carrera	Limitación de promociones	
Expectativas poco realistas de	Medición de desempeño laboral	

desempeño	Manejo y liderazgo efectivo de
Espacios de trabajo no adecuados	teletrabajadores
Impactos psicológicos	Seguridad de información de la
	organización
	Soporte técnico

Wheatley (2012) sugiere que entre los retos del teletrabajo la distensión de casa y trabajo, el aislamiento, y el estancamiento laboral, y que estos inconvenientes suelen ser más fuertes para las mujeres ya que se preservan los roles de género y simultáneamente toman responsabilidades del hogar y laborales. Haddon y Brynin (2005) concluyeron en un estudio realizado que el teletrabajo no es un solo factor, sino que se puede dividir en distintas prácticas o categorías de trabajo, abarcando diferencias de género, educación, ocupación, y remuneración en estas categorías.

Entre las desventajas desde la perspectiva del teletrabajador se encuentra la ansiedad por invisibilidad en la empresa, la percepción de dudas acerca de la credibilidad del teletrabajador como un colaborador serio de la empresa, la incertidumbre en cuanto a la relación con sus pares; estas desventajas pueden ocasionar bajas en la productividad del teletrabajador e inseguridad acerca de su lugar en la organización (Mello, 2007). Los empleadores también están contemplados entre las desventajas que pueden presentarse en el teletrabajo. Mello menciona varias desventajas que pueden afectar al empleador, entre esas: la medición de desempeño, preocupación por falta de retroalimentación, la seguridad y riesgos del teletrabajador, capacidad tecnológica para el soporte de un programa de teletrabajo, la accesibilidad y seguridad de información de la empresa, costos de equipos y herramientas para el teletrabajador. Siguiendo con Mello, una de las desventajas para el empleador es la percepción del liderazgo y personal a cargo en una modalidad de teletrabajo. Dahlstrom (2013) sugiere

adoptar estilos de liderazgo que se ajustan a las necesidades de los teletrabajadores, como estilos directivos, participativos, de apoyo, y orientados a logros.

Cabe señalar que el teletrabajo es una legítima modalidad de trabajo que permite y optimiza el desarrollo y avances tecnológicos debido al uso de las TICs. En los programas de teletrabajo se contemplan beneficios en varias instancias – para el trabajador, el empleador, la organización, la sociedad, el medio ambiente, lo cual lo convierte en un modelo atractivo y en una oportunidad para crecimiento profesional, organizacional, y económico.

Como demás modalidades de trabajo, el teletrabajo no es una solución perfecta. Existen retos y desventajas al momento de considerarlo como una posibilidad en la empresa, y estos retos y desventajas se manifiestan al momento de aplicarlos. Se deben considerar factores como la selección adecuada de teletrabajadores (Baard y Thomas, 2010), y que el teletrabajo y el uso de las TIC no es una opción para todas las profesiones, trabajos, o actividades (Verano, Suarez, y Sosa, 2013).

Baruch (2000) hace referencia a cuatro factores que deben estar presentes de manera simultánea: trabajo, organización, la interfaz entre hogar y trabajo, y finalmente el individuo. Estos factores coinciden en parte con los mencionados por Vilhelmson y Thulin (2016) que son: la disponibilidad de gerentes o jefes de permitir y apoyar el teletrabajo, confianza entre líderes y empleados, autopercepción de idoneidad para el trabajo, interacciones en el espacio laboral, casa disponibilidad de espacio y equipos en casa.

Por otro lado, y en cuanto a las fortalezas de este artículo, se debe mencionar la gran cantidad de artículos y trabajos utilizados para la revisión y análisis del tema. Lo que nos ha permitido tener una visión amplia y comprehensiva del tema estudiado, es decir, el teletrabajo. En cuanto a las limitaciones, y ya que no hay trabajo que no las

tenga, se podría destacar la falta de material referente a América Latina, en comparación con otros trabajos internacionales, por lo cual el análisis se mantuvo con objetivos y términos generales, y no se pudo realizar un análisis del contexto ecuatoriano en particular.

En línea con lo expuesto en las limitaciones, se sugiere, para futuros estudios, realizar investigaciones tanto de carácter cualitativo y como cuantitativo sobre el teletrabajo en el ámbito de América Latina, en general y en Ecuador, en particular. Con el objetivo de obtener una perspectiva más amplia y profunda sobre la percepción del teletrabajo en América Latina, y que implicaciones tiene esto en su cultura y mundo laboral, de manera que se pueda comparar lo encontrado en otras culturas con la de América Latina.

En conclusión, y para finalizar, el teletrabajo es una oportunidad y un riesgo. Los beneficios que ofrece el teletrabajo son en su gran parte de carácter no económico, lo cual en si solo es un gran beneficio para la empresa, y son beneficios enriquecedores profesionalmente para el teletrabajador. Adoptar una modalidad de teletrabajo es un gran riesgo, debido a que muchos programas de teletrabajo en organizaciones han fallado y se ha regresado al modelo tradicional, pero es de mucha importancia hacer notar que, como previamente he mencionado en este artículo, la falla de esta modalidad se debe a la falta de análisis y planificación de la misma, por lo tanto el teletrabajo, con un programa debidamente desarrollado, sería más beneficioso que defectuoso en todo ámbito aquí expuesto.

Referencias

5G Americas (2017). Teletrabajo en America Latina. Disponible en:

http://www.5gamericas.org/files/2714/9264/6664/Tele_Trabajo_en_Amrica_Latina_-_2016-ES_Rev_Final_21112016_e-ES.pdf

Baard, N., y Thomas, A. (2010). Teleworking in South Africa: Employee benefits and challenges. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1).

doi:10.4102/sajhrm.v8i1.298

Bae, K., y Yang, G. (2017). The Effects of Family-Friendly Policies on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Public Personnel Management*, 46(1), 25-40.

doi:10.1177/0091026016689669

Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.

doi:10.1111/1468-005x.00063

Caillier, J. (2016). Does Satisfaction With Family-Friendly Programs Reduce Turnover? A Panel Study Conducted in U.S. Federal Agencies. *Public Personnel*

Management, 45(3), 284-307. doi:10.1177/0091026016652424

Calk, R., y Patrick, A. (2017). Millennials Through The Looking Glass: Workplace Motivating Factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131-139.

- Camacho, R. y Higuera, D. (2012). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento & Gestión*, 35, p.8.
- Cataño, S., y Gómez, N. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *CES Salud Pública*, 5(1), 82-91.
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones. (2012). Libro Blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia. Disponible en: http://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf.
- Dahlstrom, T. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438-451. doi:10.1177/0091026013495731
- Di Martino, V. (2004). El teletrabajo en América latina y el caribe, p.4. IDRC.
- Donnelly, N., y Proctor-Thomson, S. (2015). Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30(1). doi:10.1111/ntwe.12040
- Haddon, L., y Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 34-46. doi:10.1111/j.1468-005x.2005.00142.x
- Herzberg, F., Mausner, B., y Bloch, B. (1959). *La Motivación para el trabajo*. Wiley: New York.
- Organización Internacional del Trabajo (2013). *Las ventajas del trabajo a distancia*. Disponible en: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_208161/lang--es/index.htm
- Linden, M., y Milchus, K. (2014). Teleworkers with disabilities: Characteristics and accommodation use. *Work*, 47(4), 473-483. doi:10.3233/WOR-141834

- Madsen, S. (2003). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review. *Journal of Business for Entrepreneurs*, 4. 138-151.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 430-437. Washington, DC:
- Mello, J. (2007). Managing Telework Programs Effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261. doi:10.1007/s10672-007-9051-1
- Noonan, M., y Glass, J. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 135(6), 38-45.
- Raiborn, C., y Butler, J. (2009). A new look at telecommuting and teleworking. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 20(5), 31-39. doi:10.1002/jcaf.20511
- Sánchez, M. (2012). Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible en:
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3966/S1200081_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Shafizadeh, K., Niemeier, D., Mokhtarian, P., y Salomon, I. (2007). Costs and Benefits of Home-Based Telecommuting: A Monte Carlo Simulation Model Incorporating Telecommuter, Employer, and Public Sector Perspectives. *Journal Of Infrastructure Systems*, 13(1), 12-25. doi:10.1061/(asce)1076-0342(2007)13:1(12)
- Verano, D., Suárez, H., y Sosa, S. (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones Europeas De Dirección Y Economía De La Empresa*, 20(1), 41-46. doi:10.1016/j.i.edee.2013.03.002

Vilhelmson, B., y Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers?

Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77-96. doi:10.1111/ntwe.12060

Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-

based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224-241.

doi:10.1111/j.1468-005x.2012.00289.